

**DIGITAALISUUDESTA KILPAILUKYKYÄ HYÖTYAJONEUVOJEN
PURKUOSATOIMINNASSA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Visamäki, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
syksy, 2016
Terhi Kirmo-Salmela

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Visamäki

Tekijä	Terhi Kirmo-Salmela	Vuosi 2016
Työn nimi	Digitaalisuudesta kilpailukykyä hyötyajoneuvojen purkuosa- toiminnassa	

TIIVISTELMÄ

Digiaika on nyt ja toimialojen on siihen sopeuduttava. Digitaalisten kanavien nopea arkipäiväistyminen on tehnyt asiakaskokemuksesta haastavaa. Digitalisaation integrointi osaksi yrityksen ajattelua ohjaavaa toimintaa on tämän hetken vahvimpia kehityssuuntia. Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena löytää digitalisaation avulla keinoja, joilla voidaan parantaa kilpailukykyä hyötyajoneuvojen purkuosatoiminnassa.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehys rakentuu digitalisaation ympärille. Viitekehys ottaa digitalisaation huomioon globaalina megatrendinä, mutta myös osana suomalaista työelämää. Viitekehyksessä huomioidaan lisäksi teollisen palveluliiketoiminnan, B2B-verkkopalveluiden sekä tuotetiedon hallinnan teoriat.

Raportissa on käsitelty digitalisaation nykytila ja tavoitetila purkuosa-toimiolla. Työn toteutustapa on osaamisen osoittava portfolio, jossa digitalisaation teema kokoaa aiemmat opintokokonaisuudet yhteen kilpailukykyyn vaikuttavan tarkastelun kautta.

Kehitysehdotuksena yritysten toivotaan löytävän yritykselle sopivan tavon ajatella yli toimialarajojen ja löytää näin keinot erottautua kilpailijoista. Yrityksissä tarvitaan ennen kaikkea uskallusta tehdä kokeiluja, sillä valmiita kokonaisratkaisuja ei välttämättä ole. Tuntemalla asiakkaan toiminnan voidaan digitaalisia palveluja ja verkkokauppaa viedä asiakaskoh-
taisen räätälöinnin suuntaan.

Avainsanat digitalisaatio, palveluliiketoiminta, jälkimarkkinointi, purkuosa, hyötyajoneuvo

Sivut 58

Business management and entrepreneurship
Visamäki Campus

Author	Terhi Kirmo-Salmela	Year 2016
Subject	Digital competitiveness of commercial vehicle used spare parts business	

ABSTRACT

Digi time is now and the industry has to adapt. We all use different digital channels every day. This rapid digital change has made the customer experience challenging. Digitalization integration into the company's way of thinking is at the moment one of the strongest trends.

The aim of this thesis is to find solutions by means of digitalization to improve the competitiveness of selling used commercial vehicles spare parts. The theoretical framework takes into account the global digitalization megatrends, but also Finnish working life perspective. In addition, the framework is taken into account to the industrial service business, the business-to-business online services and product data management.

The report discusses the current state of the industry digitalization and the target state. Way of working is the evidence of competence portfolio. Digitalization theme brings together the previous study modules and will be considered through competitiveness.

As a development proposal companies are encouraged to find an appropriate way of thinking across sectoral limits and find a way to stand out from the competitors. In summary, businesses need the courage to make experiments as ready solutions might not be. Digital services and e-commerce can be taken in the direction of customer-specific customization only by knowing the customer's operations.

Keywords digitalization, business service, after-sales, used spare part, commercial vehicle

Pages 58

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa.....	3
1.1.1	Toimialana autojen purkuosatoiminta.....	3
1.1.2	Hyötyajoneuvo-käsite.....	6
1.1.3	Kiertotalousajattelu ohjaa purkuosatoimintaa.....	6
1.1.4	Arvioita raskaan kaluston kehitysnäkymistä ja elinkaaren hallinnasta... 8	
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	9
1.3	Työn toteutuksen vaiheet.....	10
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	11
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	13
2.1	Digitalisaatio.....	13
2.1.1	Digitalisaatio megatrendinä.....	14
2.1.2	Teollinen internet, esineiden internet ja laitteiden välinen kommunikaatio.....	15
2.1.3	Digitalisaation hyödyntäminen suomalaisissa yrityksissä.....	17
2.2	Teollisuuden palveluliiketoiminta.....	20
2.3	Sisältöstrategia ohjaa B2B-verkkopalveluita.....	21
2.3.1	Sosiaalinen media osana verkkopalveluita.....	23
2.3.2	Verkkokauppaliiketoiminta.....	24
2.4	Tuotetiedon hallinta verkkopalveluissa.....	25
3	DIGITALISAATION NYKYTILA JA TAVOITETILA TOIMIALALLA.....	27
3.1	Nykytilanne purkuosa-alalla digitaalisuuden hyödyntämisessä.....	28
3.2	Digitaalisuuden kehittämisen vaikuttavuuden arviointia purkuosa-alalla.....	29
3.3	Arvoa tuottava digitaalinen asiakaskokemus.....	30
3.4	Innovatiivisuuden hyödyntämisen arviointia autoalan yrityksissä.....	31
4	TEEMAHAASTATTELUT KIRJALLISUUSANALYYSIN TUKENA.....	34
4.1	Metodina teemahaastattelu.....	34
4.2	Teemahaastattelun toteutus.....	35
4.3	Teemahaastattelun tulokset.....	37
4.3.1	Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämis ehdotusten analysointi....	37
4.3.2	Kilpailukyvyyn ja tulevaisuuden osaamisen haasteet.....	39
5	POHDINTA.....	41
5.1	Opinnäytetyön tavoitteiden analysointi.....	41
5.2	Opinnäytetyö osana ammatillisen osaamisen kehittymistä.....	42
6	LOPPUPÄÄTELMÄT.....	45
6.1	Kehittämis ehdotukset ja tulevaisuuden mahdollisuudet.....	46
6.2	Kehittämistyön haasteet.....	48
6.3	Jatkotutkimustarpeet.....	49
	LÄHTEET.....	51

1 JOHDANTO

Digitaalisilla innovaatioilla on autoteollisuudessa perinteisesti keskitytty optimoimaan ajoneuvon sisäiset toiminnot. Nyt kehittämisen huomio on jo siirtynyt auton kykyyn yhdistää auto ulkomaailmaan (mukaan lukien esimerkiksi infrastruktuuri, kolmannen osapuolen palvelutarjonta ja muut ajoneuvot) sekä ajoneuvojen lisääntyvään automaattiajotoimintojen käyttöönottoon. Yhdistetty "connected car" ja automatisoitu ajaminen on nopeasti muovaamassa autoteollisuuden tulevaisuutta. Tämä muutos luo uusia liiketoiminta-alueita, uusien toimijoiden kanssa ja siten myös vaikuttavaa nykyisten toimijoiden liiketoimintamalleihin. (Jonnaert 2016.)

Autoalalla tämä tarkoittaa arvolupauksen muokkaamista. Täytyy löytää oikea strategia, jolla muuttua tuotteen tarjoajasta integroidun liikkuvuuden palveluntarjoajaksi. Samalla olisi pyrittävä digitaaliseen end-to-end käyttökokemukseen asiakaslähtöisesti tuotteiden pitämiseksi houkuttelevana koko elinkaaren ajan. Koska lisäksi tulevaisuudelta odotetaan suuntausta keskitetysti toimiviin jakamistalouden ajoneuvoihin, tulee vahvistaa myös edelleen B2B-myyntiä ja laajamittaisia huoltopalveluja näille yrityksille. (McKinsey & Company 2016, 16.)

Tietoyhteiskunta muuttaa kansalaisten elämäntapaa sekä joiltakin osin talouden perus mekanismeja. Tietoyhteiskunta ei välttämättä tarkoita sitä, että tavaroiden liikkuminen vähenee. Tavaroidenkin liikkuminen kuitenkin muuttuu sähköisen kaupankäynnin kehityksen seurauksena. Autoteollisuus on kiinnostunut näistä muutoksista kahdestakin syystä: koska sen liiketoiminta on suoraan mukana näissä muutoksissa (esimerkiksi B2B liiketoimet internetin kautta) ja koska sen asiakkaiden vaatimukset muuttuvat (kuten muuttuva ja uusi tapa kerätä ja jakaa tavaroita). (Browne 2013, 3.)

European Automobile Manufacturer's Association (2016, 10–11.) ennustaa, että liitettävyyden on mullistanut sekä ajoneuvot että koko liikennejärjestelmän vuonna 2030. Digitalisaatio yhdistää erilaiset kuljetusvälineet, infrastruktuurin, rahtiliikenteen ja yksilöiden liikkuvuusvaatimukset osaksi täysin synkronoitua järjestelmää. Autoalan jälkimarkkinoiden näkökulmasta laajalle levinnyt etävalvonnan yhteys vähentää kustannuksia ja yksinkertaistaa ajoneuvojen ylläpitoa. Kun komponentit on määrää huoltaa tai tutkia, ajoneuvo ilmoittaa ja neuvoo sekä valtuutettua huoltoverkostoa että ajoneuvon omistajaa, ja ehdottaa näille sopivaa ratkaisua.

Telematiikkateknologian odotetaan olevan standardilaitteistoa raskaassa kalustossa vuoteen 2020 mennessä. Toimitusketjuja ja korjaamoprosesseja parantamalla, esimerkiksi varaosien kysyntäennusteella, vähennetään varastointia ja voidaan keskittyä paremmin kohdennettuihin korja-

uksiin. Ennakoiva huollon diagnosointi etänä perustuu huoltohistoriaan sekä anturi-data-pohjaisiin tietoihin ja pyrkii poistamaan mahdolliset ongelmat jo ne ennen kuin ne aiheuttavat suurempaa vauriota. (McKinsey & Company 2016, 41.) Teollisen internetin kautta syntyvät uudet palvelut luovat paljon vahvemman sidokset yrityksen ja asiakkaiden välille (Collin & Saarelainen 2016, 38), kuin mihin olemme tottuneet.

Koska yritysten liiketoimintaympäristöt ovat dynaamisia, yritysten on jatkuvasti kehitettävä toimintaansa, jotta ne pystyvät täyttämään asiakastarpeet ja menestyvät kilpailussa. Toimintaympäristön muutokset ja erityispiirteet, toimitusketjun rakenne, organisaation oma kulttuuri sekä yrityksen johdon oma tahto ja sitoutuminen vaikuttavat siihen, millaiset toiminnan kehittämisen ratkaisut tuottavat parhaita tuloksia yritykselle. (Lyly-Yrjänäinen, Martinsuo, Mäkinen & Suomala 2016, 301.)

Digitaalisten kanavien yleistyminen ja käytön kasvaminen on tehnyt asiakaskokemuksesta haastavaa. Asiakaskokemus on asiakkaan yrityksestä muodostama kuva, johon vaikuttavat mielikuvat, tunteet ja yrityksen eri henkilöryhmien kohtaamiset (Kortesuo & Löytänä 2011, 7). Asiakaskohtaamisen pitäisi olla saman laatuinen niin palvelutiskillä kuin verkkopalvelussakin. Suurin haaste on kehittää digitaalinen palvelukokemus sellaiseksi kaikissa yrityksen kanavissa asiakkuuden elinkaaren aikana, että se täyttää asiakkaan tarpeet ja jättää jälkeensä positiivisen mielikuvan. Asiakkaan oletushan on, että yrityksen palvelut ovat saatavissa myös digitaalisessa kanavassa, samassa laajuudessa ja yhtä hyvällä laadulla. Asiakas vain valitsee ajan, paikan ja päätelaitteen.

Asiakkaan tarpeiden oikein ymmärtäminen, asiakastarpeen toteuttamista tukevat prosessit, prosesseja tukevat järjestelmät ja onnistunut verkkopalvelun käytettävyys asiakkaan käyttäytymisen pohjalta synnyttävät onnistuneen digitaalisen asiakaskokemuksen. (Filenius 2015, 17–18, 21.)

Vaikka monikanavaisuus ja digitalisaation integrointi osaksi yrityksen ajattelua ohjaavaa toimintaa on tämän hetken vahvimpia kehityssuuntia, edelläkävijät miettivät jo seuraavia mahdollisuuksia kilpailukyyn luomiseksi. Integraation perustavoite ei ole pyrkiä myymään, vaan löytää asiakas ja hänen tarpeensa ja saada hänet haluamaan tuote, sekä osoittamaan uskollisuutta uusintaoston kautta (Vierula 2014, 87.)

Transaktiomyynti on jo siirtymässä verkkoon. Tulevia innovaatioita, jotka mahdollistavat ostamisen ja myymisen digitalisaation ovat esimerkiksi puheentunnistus, virtuaaliset todellisuudet ja keinoälyn kehittyminen. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 143.)

Miten perinteisenä alana pidetty hyötyajoneuvojen purkuosatoiminta pysyy tässä kehityksessä mukana?

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Digiaika on nyt ja autoalan jälkimarkkinoinnin on siihen sopeuduttava. Toimialasta riippumatta "älykkäät palvelut"-hankkeiden läpilyöntejä on parhaillaan käynnissä. Perinteisenä pidetyn purkuosatoimialan tapa toimia markkinoilla muuttuu. Purkuosien verkkokauppoja on ollut pitkään olemassa, mutta ammattimainen verkossa toimiminen on jäänyt "koti-kauppaversioiden tasolle". Asiakkaiden tarpeet eivät ole suinkaan täysin muuttuneet, heillä vain on käytettävissään eri välineitä.

Purkuosatoimiala on ollut pitkään vakaa ja kypsynyt. Yritykset tuottavat ratkaisuja, lähinnä erilaisia komponentteja asiakkaiden tarpeisiin. Kilpaillevien yritysten tuotteet ja toimintatavat muistuttavat kaikki lähes toisiansa. Joukosta erottuminen tarkoittaa lähinnä erikoistumista esimerkiksi tietyn automerkin parissa työskentelyyn. Yritysten prosessit ovat vakiintuneet ja niiden toimintaa ohjaavat koko toimintaympäristön ja asiakaskunnan vakiintuminen. Osa toimijoista saattaa myös nähdä, että menossa oleva digitalisaation murros uhkaa niiden nykyistä asemaa ja murros näkyy liikevaihdon ja kannattavuuden heikentymisenä. Yritykset reagoivat kannattamattomuuteen lähinnä säästötoimenpiteillä.

Koko autoalan murroksen myötä, myös purkuosatoimiala on tilanteessa, jossa asiakkaiden tarpeita tulee täyttää myös tavalla, joka ei ennen ole ollut tavanomaista toimialan yrityksille (Lyly-Yrjänäinen ym. 2016, 14). Toimialalla tullaan näkemään yritysten elinkaaren päättymisiä ja kannattamattomasta liiketoiminnasta luopumista, mutta varmasti myös liiketoiminnan uudistamista. Digitalisaatiosta etsitään tälläkin toimialalla ratkaisuja kilpailukyvyn parantamiseen.

1.1.1 Toimialana autojen purkuosatoiminta

Yksinkertaisuudessaan purkuosa on termi, jolla tarkoitetaan autosta purettua, käytettyä varaosaa. Purkamoalan yritykset myyvät laadukkaita, käytettyjä, alkuperäisiä auton osia, jotka on purettu käytöstä poistetuista tai kolarivaurioituneista autoista. Purkutyö tulee tehdä ammattitaidolla ja ympäristömääräysten mukaisesti. (Suomen Autopurkamoliitto ry n.d.)

Komponentit tai kokonaisuudet irrotetaan autosta ammattitaitoisesti, jotta osien hyödyntäminen olisi mahdollista. Irrotuksen jälkeen osat numeroidaan, tallennetaan varasto-ohjelmalle ja siirretään puhdistettuina ja kunnostettuina järjestelmälliseen varastoon. Toimialalla on jo pitkään pyristelty eroon vanhakantaisesta "pärnäsen korjaamo"-leimasta eroon.

Purkuosilla halutaan tarjota edullinen vaihtoehto ikääntyvän autokannan huoltoon ja korjaukseen. Toimialalla toivotaan, että käytettyjä varaosia hyödynnettäisiin heti takuun jälkeiseen ikäluokkaan, siis autoihin, jotka ovat yhä aktiivikäytössä. Samasta autokannan ikäluokasta (4-8 vuoden kanta) on nykyään kuitenkin kiinnostunut myös erilaiset varaosa- ja auto-

korjaamoketjut. Koska Suomessa autokannalla on suhteellisen pitkä käyttöikä, purkuosat tavoittavat käytännössä vasta yli kahdeksan vuotiaiden autojen huoltomarkkinat. Myös valtakunnallisilla autoliikeketjuilla, etenkin hyötyajoneuvojen parissa toimivilla liikkeillä, saattaa olla omia purkuosakeskuksia omassa huoltoverkostossaan, josta purkuosia toimitetaan suoraan omien korjaamoiden tarpeisiin. Merkkikorjaamoiden purkuosa-toiminnan taustalla on merkkikorjaamoiden tietotaito, laitteisto, koulutetut mekaanikot ja toimintaa säätelevät sertifikaatit.

Kotimaisten toimijoiden lisäksi on huomioitava eurooppalaiset ja kansainväliset markkinoille pyrkivät purkuosatoimintaa harjoittavat verkko-kaupat, jotka helppojen kuljetusten ja edullisten toimitusmaksujen ja mahdollisesti pienemmän kustannusrakenteen ansiosta voivat toimittaa purkuosan asiakkaalle edullisesti ja kohtuujassa pitkienkin matkojen päähän.

Tämänhetkinen taloustilanne on ollut purkuosatoimintaa suosiva. Huoltoverkostojen lisäksi purkuosia myydään suoraan loppukäyttäjille, myös ulkomaille. Suomalaisten käytettyjen varaosien kiinnostavuus ulkomailla perustuu Suomen melko hyvin huollettuun ja huoltohistorian dokumentointiin autokannan iäkkyydestä huolimatta. Suomen neljä vuodenaikaa ovat myös asettaneet omat vaatimuksensa Suomeen myytävien autojen tekniikkaan. Auto on Suomessa edelleen iso investointi niin yksityis- kuin yritysasiakkaalle.

Ulosmyynnin onnistuminen on lisännyt purkuosatietoisuutta asiakaskunnan parissa. Osa toimijoista tarjoaa puhelin ja sähköpostimyynnin lisäksi erilaisia verkkokauppanavia. Yleensä verkkokaupasta voi etsiä sopivia osia joko varaosanumeron tai autotyyppin mukaan. Purettavista autoista löytyy usein osia kolarivaurioihin, tuoreempi vaihdelaatikko tai puuttuvia moottorinosia. Ihan kaikkia kalliitakaan osia ei voi myydä käytettynä. Tällaisia ovat esimerkiksi airbagit ja niiden ohjaimien kaltaiset turvavarusteet.

Purkutoiminnan olennainen osa on huoltohistoria, jonka selvittäminen lisää kaupankäynnin luotettavuutta kaikille osapuolille. Ajoneuvoon tehdyt huollot ja korjaukset vaikuttavat kuitenkin myös osittain komponenttien hinnoitteluun, joka näkyy nykyään ulkomaisten purkuosatoimittajien hintakilpailuna. Merkkihuoltoverkostossa voidaan kuitenkin globaalia kilpailua ajatellen tehdä mahdollisuuksien mukaan tehdaskunnostuksia, jonka jälkeen osille myönnetään normaalisti esimerkiksi kuuden kuukauden takuu.

Purkutoiminnassa syntyy paljon myös jättemateriaalia, joka tulee kierrättää loppuun asianmukaisesti. Laki asettaa vaatimuksia romuautojen vastaanottoa ja esikäsittelyä harjoittavalle toiminnalle. Purkamolla on esimerkiksi oltava viranomaisen myöntämä, voimassa oleva ympäristölupa. Romuajoneuvoasetuksen 7 §:n mukaan romuajoneuvojen varastoinnissa

ja esikäsittelyssä on huolehdittava siitä, että estetään toiminnasta aiheutuva vaara tai haitta terveydelle tai ympäristölle. Uudelleenkäyttöön soveltuvat osat poistetaan ja varastoidaan siten, että ne voidaan valmistella uudelleenkäyttöön ja uudelleenkäyttöön soveltumattomat osat ja materiaalit toimitetaan mahdollisuuksien mukaan kierrätettäviksi tai muutoin hyödynnettäviksi. Lisäksi vaaralliset osat ja materiaalit poistetaan ja lajitellaan siten, etteivät ne pilaa romuajoneuvojen murskauksessa syntyvää jätettä. (Haapaniemi & Lukkari 2016, 12, 16, 24).

Koska purkuosatoimijat tarvitsevat jatkuvasti uutta tuotantomateriaalia, eli elinkaarensa loppupuolella olevaa autokalustoa, on toiminnan ydinalueelle kehittynyt siihen liittyviä palveluita. Toimiala tarjoaa asiakkaalle palveluna helppoa kanavaa auton hävittämiseen, parhaimmillaan suoraa ostokanavaa asiakkaalta. Näkökulmana korostuvat vihreät yhteiskunnalliset arvot, kuten kierrättäminen ja uusiokäyttö. Kun toiminnalla voidaan lisäksi täyttää erilaiset laatuauditointikriteerit (esimerkiksi laatu- ja työturvallisuusstandardit), voidaan samalla poistaa asiakkaalta käytettyjen varaosien ostamisen riskejä ja tarjota asiakkaalle erilaisia takuu- tai huolto- ja kunnossapitopalveluita pelkän purkuosamyynnin lisäksi.

Julkisen kiinnostuksen ympäristöasioihin toivotaan tuovan alalle kilpailuetua. Toimialaa koskevalla positiivisella uutisoinnilla voitaisiin nostaa yritysten imagoa. Ympäristöystävällinen liiketoimintamalli on muuttaa yhtiön arvot kilpailueduksi. Kartajaya, Kotler & Setiawan (2011 104, 107) mukaan tällaisen yrityksen missio ja tavoite on lisätä tuotteiden käyttäjien, työntekijöiden ja muun yleisön tietoisuutta ympäristönsuojelusta. Yleisin tapa saada sanansaattajia mukaan on lisätä yhteisön tietoisuutta ympäristöasioista. Toinen tapa on kiinnittää huomio ympäristöasioihin omien tuotteiden avulla. Tällaisessa toiminnassa myös innovaatioilla on suuri merkitys ympäristölle, koska niillä on pitkä elinkaari.

Purkuosamarkkinoiden asiakkaat voisi segmentoida arvolähtöiseen asiakassegmenttiin. He ostavat ympäristöystävällisiä tuotteita vain, jos ne ovat edullisia. Nämä kuluttajat eivät ole valmiita maksamaan ympäristöystävällisestä tuotteesta korkeampaa hintaa, vaan käyttävät ympäristöystävällisiä tuotteita lisätäkseen tehokkuutta ja säästääkseen kuluja. Kuluttajina he arvostavat tuotteiden kestävyyttä, käytännöllisyyttä ja arvoa. Markkinoijien tulisikin painottaa tuotemarkkinoinnissa tuotteiden arvoa suhteessa ympäristövaikutuksiin ja markkinointiviestinnän keskittyä ekotehokkuuteen, ja tämän avulla rakentaa suosittavuutta asiakkaiden keskuudessa. Kasvua haettaessa vihreiden hankintojen avulla kannattaa tämän lisäksi korostaa ympäristötehokkuutta ja hyödyntää tuotteiden edullisuuden mielikuvaa. Alan kilpailun lisääntyessä on kuitenkin erottauttava muilla tekijöillä kuin ympäristötekijöillä. (Kartajaya ym. 2011, 109–110.)

Tulevaisuudessa toimialalla tulee yhä enemmän huomioitavaksi erityisosaaminen esimerkiksi sähköosien uudelleenvalmistuksen ympärillä sekä

sähkö- ja hybridautojen tuntemus. Toimialan mahdollisuutena voisi olla ratkaisujen löytäminen näiden autoluokkien puuttuviin kierrätysjärjestelmiin.

1.1.2 Hyötyajoneuvo-käsite

Hyötyauto, tavara-auto tai hyötyajoneuvo ovat kaikki hiukan kömpelöitä johdannaisia englanninkielisestä käsitteestä commercial vehicle. Hyötyajoneuvo käsittää kaluston pienestä pakettiautosta aina raskaaseen maansiirtoautoon tai normaalia pidemmät tai raskaammat yhdistelmät tieliikenteessä. Lisäksi joukkoon mahtuvat erikoisajoneuvot kuten esimerkiksi paloautot tai vaikkapa puolustusvoimien autokalusto. Näin ollen hyötyajoneuvojen asiakaskunta koostuu lähes yksinään erilaisista organisaatioista.

Hyötyajoneuvokaupan kehitys riippuu henkilöautoja selvemmin Suomen talouskehityksestä ja yritysten investointitarpeista. Esimerkiksi vuoden 2016 aikana rakennusalan positiiviset suhdannenäkymät ovat lisänneet kuljetuspalveluiden kysyntää. (Autoalan Keskusliitto & Balance Consulting 2016, 12.)

1.1.3 Kiertotalousajattelu ohjaa purkuosatoimintaa

Kiertotalous pyrkii maksimoimaan tuotteiden, komponenttien ja materiaalien sekä niihin sitoutuneen arvon kiertoa taloudessa mahdollisimman pitkään. Kiertotaloudessa tuotanto ja kulutus synnyttävät mahdollisimman vähän hukkamateriaaleja ja jätettä. Lisäksi tuotteet ovat huollettavia ja korjattavia. Ideaalitulanteessa kaikkia tuotteita ei osteta uutena, vaan käytettyjen tavaroiden markkina on laajaa. Yritykset kehittävät kestäviä ratkaisuja ja myyvät niitä aktiivisesti toisille yrityksille. (Sitra 2016, 9, 22.)

Elinkaariajattelussa huomioidaan tuotteen koko elinkaari raaka-aineiden hankinnasta valmistukseen, jakeluun ja käyttöön tai kulutukseen. Tuotteen elinkaari päättyy loppukäsittelyvaiheeseen, joka voi sisältää uusiokäyttöä, kierrätystä, uudelleenvalmistusta, energiahyödyntämistä tai loppusijoitusta kaatopaikalle. (Jansson, Karvonen, Tonteri, Vatanen, Uoti & Wessman-Jääskeläinen 2015, 45.)

Taloudellisten kannustimien sekä lainsäädännön myötä autoteollisuus on sitoutunut tekemään Euroopan taloudesta resurssitehokkaampaa kierrätystalouden lähestymistavalla. Valmistajat ovat parantaneet merkittävästi resurssien käytön tehokkuutta sekä tuotantoprosesseissa että tuotteissa, ja tällä tavalla vähentävät ympäristövaikutuksia myös tulevaisuudessa. (European Automobile Manufacturers Association, ACEA n.d.)

Autoteollisuus ei ainoastaan edistä kiertotaloutta uudelleen kierrättämällä komponentteja tai vähentämällä jätteitä, vaan myös pidentämällä ajo-

neuvojen elinikää. Valmistajilta vaaditaan vastuunottamista varmistaa, että ajoneuvoja voidaan jatkossakin huoltaa ja korjata. Ajoneuvon elinkaaren pidentäminen alentaa sekä kustannuksia kuluttajille että säästää luonnonvaroja ja energiaa. (European Automobile Manufacturers Association, ACEA n.d.)

Autonvalmistajien tulee nykyisessä lainsäädännössä edistää kestävä tuotantoa, tehokkaampien ajoneuvojen valmistamista ja niiden asianmukaista purkamista. End-of-Life Vehicles (ELV) direktiivissä esimerkiksi jo asetetaan tavoitteeksi 95 % kierrätettävyys ajoneuvoa kohti vuodessa. (European Automobile Manufacturers Association, ACEA n.d.)

ELV-mallissa taustalla on jaettu ja yhteinen taloudellinen vastuu, joka velvoittaa valmistajan lisäksi myös käyttäjät, purkajat ja viranomaiset. Tältä osin ajoneuvonvalmistajien tavoite on varmistaa, että ajoneuvot on suunniteltu kestäväksi, he antavat tietoa siitä miten purkaa ajoneuvot oikein sekä edistävät perustamaan markkina-aluekohtaisia takaisinottoverkostoja. (European Automobile Manufacturers Association, ACEA n.d.)

European Automobile Manufacturer's Association (ACEA) on laatinut neljä suositusta edistyksellisestä kierrätyksestä. Nämä suositukset esiteltiin kansainvälisessä autovalmistajien kierrätys kongressissa Berliinissä keväällä 2015.

1. On selvä tarve varmistaa ajoneuvojen parempi jäljitettävyys elinkaaren loppupäässä olevista ajoneuvoista, varmistamalla ehdoton rekisteristä poisto-järjestelmä kaikissa jäsenvaltioissa.
2. Jäsenvaltioiden olisi saatava asianmukainen lainsäädäntö romuautoille estämään autojen purkamisen laillisen keräysjärjestelmän ulkopuolella.
3. Jäsenvaltioiden on toivottavaa tutkia tarkemmin, miten romuajoneuvoja voidaan vielä enemmän teknologian avulla hyödyntää ja vähentää kaatopaikalla päätyvän jätteen määrää.
4. Komission olisi varmistettava johdonmukainen lähestymistapa tukea romuajoneuvoihin liittyvää palvelua jäsenmaissa, jotta hyödyntäminen ja kierrätettävyys olisivat aina järkevää taloudelliselta kannalta. (ACEA 2015.)

Kuluttajien ympäristötietoisuus voi edistää uudelleentalmistusta ja uudelleen käyttöä, mutta nykyisin kuluttajat eivät juuri tiedä siitä. Asiakkaan päätöksentekoon uutena ostettavien tuotteiden ja uudelleentalmistettujen tuotteiden välillä vaikuttaa tällä hetkellä tuotteen hinta. Parhaimmillaan uudelleen hyödyntämällä tuotteita saadaan aikaan "win-win-win"-tilanne: valmistaja voi saada lisää tuloa ja kannattavaa liiketoimintaa, asiakas saa tuotteet halvemmalla hinnalla ja laatutakuulla ja luonnon resursseja käytetään vähemmän. (Jansson ym. 2015, 58.)

Uudelleentalmistusta on tehty jo vuosikymmeniä jossakin muodossa, ja esimerkiksi autoteollisuudessa sillä on jo vahva perusta. Sen osuus on kui-

tenkin tälläkin hetkellä parhaimmillaan vain murto-osa uusien komponenttien tuotannosta. Potentiaalia uudelleentaluustuksen laajentumiselle siten on. Kiertotalouden edistämisen pitäisi olla trendikkäämpää koko yhteiskunnalle. Konkreettisia muutoksia tarvitaan kuitenkin myös tuotteiden suunnittelussa ja asiakkaiden asenteissa. (Jansson ym. 2015, 58.)

1.1.4 Arvioita raskaan kaluston kehitysnäkymistä ja elinkaaren hallinnasta

Raskaiden ajoneuvojen käyttöikä on edelleen Suomessa tyypillisesti erittäin pitkä. Jo auton elinkaaren alussa purkuosatoimialan tulisi ottaa huomioon sekä jo olemassa olevan autokannan että markkinoille tulevien uusien autojen tuleva elinkaari. Raskaan kaluston elinkaarta ohjaa tällä hetkellä energiatehokkuuden, ympäristöominaisuuksien ja turvallisuusominaisuuksien vaatimukset. Raskaankaluston ja autoalan jälkimarkkinoiden kehitysnäkemykset asettavat tulevaisuuden puitteet myös hyötyajoneuvojen purkuosatoiminnan mahdollisuuksille.

Nylund & Laurikko (2012) mukaan kiristyneet päästövaatimukset ovat johtaneet siihen, että raskaan kuljetuskaluston vaihtoehtoisten tekniikoiden kehitys on kuitattu alentuneina säänneltyinä päästöinä, ei parantuneena energiatehokkuutena. Hybridisointi tuskin edistyy kovinkaan nopeasti ja sähköiset akkuihin perustuvat ratkaisut eivät tule toistaiseksi kysymykseen raskaimmissa autoissa. (Nylund & Laurikko 2012 26, 28.)

Päävaihtoehtoiksi hiilidioksidipäästöjen vähentämisessä jäävät tällöin päästöjen vähentäminen autojen käyttöä ja kuljetuslogistiikkaa tehostamalla, biopolttoaineiden käyttö ja mahdollisesti tietyillä runkolinjoilla kuljetusten siirtäminen rautateille. Yksinkertaisin vaihtoehto uusiutuvan energian tuomiseksi raskaaseen dieselkalustoon on luonnollisestikin olemassa olevan kaluston kanssa yhteensopiva uusiutuva dieselpolttoaine. Kaupunkibusseihin on tarjolla suhteellisen runsaasti vaihtoehtoisia tekniikoita, hybriditekniikkaa, vaihtoehtoisia polttoaineita ja piakkoin perinteisten johdinautojen rinnalle myös akkusähköisiä ratkaisuja. Pitkänmatkan linja-autoja taas koskevat samat rajoitteet kuin raskaita kuorma-autoja. (Nylund & Laurikko 2012 26, 28.)

Autokaluston kehittämistä kannattaisi ehkä tarkastella ensisijaisesti ilman laatuun vaikuttavien päästöjen ja terveyshaittojen vähentämisen kannalta sekä palvelutason kehittämisen kannalta. Henkilöauton käyttäjien siirtymisellä joukkoliikenteen puolelle on merkitystä CO₂-päästöihin. (Nylund & Laurikko 2012 26, 28.)

Tuotteiden käyttöiän pidennys digitalouden mahdollistamien huoltotoimenpiteiden ja päivitysten ansiosta lisää kustannustehokkuutta (Sitra 2016, 22). Jatkokoskin käyttö- ja ylläpitopalvelut kohdistuvat ensisijaisesti ajoneuvon käytön aikana esiin tuleviin tarpeisiin.

Elinkaarimallit eivät enää sivuuta 3D-tulostuksen tulevaisuutta osana autoalan jälkimarkkinoita ja ovat tunnistettu uhka myös purkuosatoimialan tulevaisuutta ajatellen. 3D-tulostuksen mahdollisuudet on tunnistettu jo pitkän aikaa.

VTT:n (2016) mukaan varaosien 3D-tulostuksessa on vielä tällä hetkellä haasteita. Tärkeimpiä kehityskohteita tällä hetkellä ovat kriittisten osien toimintavarmuuden takaamiseen liittyvät kysymykset, materiaaliarjonnan vaihtoehdot, tietoturva, suurten ja mutkikkaiden osien digitalisoinnin haasteet sekä näiden osien valmistaminen. 3D-tulostuksen hyödyntämiseltä puuttuu vielä myös toimivat palveluketjut.

Suomessa toimiva Rolls-Royce on tehnyt jo testejä 3D-tulostuksen käyttämisestä prototyyppien rakentamisessa. Idean tavoitteena on, ettei yritys tulevaisuudessa lähettäisi asiakkaille lainkaan fyysisiä varaosia, vaan asiakas saisi esimerkiksi pätkän ohjelmaa, jonka avulla asiakas voisi itse tulostaa tarvitsemansa osan. Rolls-Royce visioi, että asiakas voisi paikasta riippumatta tilata varaosan, esimerkiksi keskellä valtamerta. Uudenlaisessa toimintamallissa varaosaliiketoiminta ei ole enää riippuvainen myöskään hitaasta ja kalliista kuljetuksesta. (Uusi Teknologia 2015.)

Samoin kuin autojen telematiikan tuottaman datan hyödyntämisessä, myös 3D-tulostuksen yleistymisessä on paljon avoimia kysymyksiä autoalan tulevaisuuden ja alan kehittymisen kannalta. Isoin kysymys tulee olemaan kuka tätä tietomassaa hallitsee tai kuka sen omistaa (Autoalan Keskusliitto & Balance Consulting 2016). Onko se auton myyvä vähittäiskauppa, auton valmistaja vai asiakas? Ja miten tietoa näiden kaikkien kolmen osapuolen välillä tullaan sopimusoikeudellisesti käsittelemään ja siirtämään.

Uusimpana ilmiönä alalla on huomioitava liikenneautomaatio. On arvioitu, että robottiliikenne tulee muuttamaan juuri eniten logistiikkaa. Ensimmäiset täysin sarjavalmisteiset, autonomisesti liikenteessä kulkeva kuljetuskalusto on jo testikäytössä. Lisäksi perinteisten autonvalmistajien rinnalla teknologiayritykset kuten Google ovat jo luoneet omat käytännössä testatut konseptiautonsa. Näiden kaltaiset asiat osoittavat autoalan murroksen konkreettisesti.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut löytää digitalisaation avulla uusia kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä hyötyajoneuvojen purkuosatoimialalle.

Vaikka opinnäytetyö on toteutettu ilman julkista toimeksiantajaa, vaikuttaa suurimpana tekijänä työn taustalla oma työhistoria autoalalla sekä automyyntiin että jälkimarkkinoinnin tukitoiminnoissa.

Perinteisinä pidetyt purkuvaraosaliikkeet tulevat muuttumaan yhä enemmän palveluyrityksiksi, joiden keskiössä on ennen kaikkea asiakas. Tavoitteena on luoda edellytyksiä toimialan nykyaikaiselle kehittymiselle, purkuosamyyntin jatkumiselle ja toiminnan tehostamiselle digitalisuutta soveltamalla.

Kohdennettu tutkimuskysymys on ollut mieltä, miten parantaa kilpailukykyä ja kehittää palveluliiketoimintaa purkuosakaupan digitalisoituvassa liiketoimintaympäristössä. Myös yhteiskunnalliselta kannalta on järkevää mieltä, miten kiertotaloudessa voitaisiin luoda tuotteille lisäarvoa palveluilla sekä digitaalisiin ratkaisuihin perustuvalla älykkyydellä. Opinnäytetyön oletusarvo on, että kehitysehdotuksia löytyy työn etenemisen mukaan.

Tutkimus keskittyy ensisijaisesti purkuosiin, mutta myös jälkimarkkinoinnin B2B-palveluihin, ja siihen miten näihin voidaan soveltaa digitaalisuutta. Kaikissa kohdin rajanvetoa purkuosakaupan ja muun jälkimarkkinoinnin välillä ei voida eikä kannatakaan tehdä, sillä nämä sektorit toimivat toisiaan täydentävästi ja tukien. Hyötyajoneuvokauppaan keskittyminen toimii luonnollisena rajauksena B2B-palveluihin.

Koska opinnäytetyö keskittyy purkuosamyyntiin, on varsinaisen tutkimuksen kannalta jätetty käsittelemättä esimerkiksi purkuajoneuvojen kuljetukseen ja käsittelyyn, varastointiin tai viranomaistoimintaan liittyvät erityispiirteet. Rajausten kannalta digitalisaatio nähdään opinnäytetyössä kilpailukyvyn kannalta enemmän työn ja myynnin tekemisen sekä liiketoiminnan uusina muutoksina. Näin ollen digitalisaation käsittelystä on jätetty pois esimerkiksi ohjelmointiin ja järjestelmäratkaisuihin liittyvä monikerroksinen logiikka, sillä näihin liittyvä syvä osaaminen tulee yrityksiin ja liiketalouteen yleensä muilta tieteenaloilta.

1.3 Työn toteutuksen vaiheet

Opinnäytetyö kokoaa osaltani yhteen ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavat opintokokonaisuudet, sillä olen saanut hyödyntää sekä autoalaa että purkuosatoimialan erityispiirteitä lähes kaikissa opiskelujaksojen töissä.

Aiemmissa opintokokonaisuuksissa on käytetty kohdeorganisaatioon liittyvää materiaalia. Koska osa tehtävistä on tehty ryhmätöinä, olisi hyvän tavan vastaista ja muita opiskelijoita kohtaan epäreilua koostaa portfoliomateriaalia suoraan niitä hyödyntäen.

Ryhmätöskentelyn kautta olen tutustunut esimerkiksi strategiatyöskentelyyn purkuosatoimialalla, asiakaslähtöisen organisaatiokulttuurin vahvistamiseen, kasvustrategioihin, innovaatioihin, innovaatiojohtamiseen sekä osaamisen johtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen autoliikkeen jälkimarkkinoinnissa. Digitalisaation teema kokoaa tässä opinnäytetyössä

nämä edellä mainitut yhteen kilpailukykyyn vaikuttavan tarkastelun kautta. Olen halunnut oppia lisää organisaatioista, joiden kilpailuvaistot ovat kunnossa ja jotka osaavat kuunnella taitavasti asiakkaitaan.

Portfolio toimii ammatillisen kasvun linkkinä koulutuksen ja työelämän välillä ja voidaan nähdä riittävän laajana kattamaan tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen otteen laajan teoriapohjan lisänä. Lisäksi portfolio antaa tilaa enemmän opiskelijalle itselleen. Opinnäytetyön muoto tukee näin ollen enemmän aktivoivaa oppimista. Kirjallisuuden tueksi tutkimustyöhön on liitetty teemahaastattelumenetelmällä kerättyä kokemusperäistä aineistoa.

Portfolio tarkoittaa oman osaamisen itsearviointia ja osaamisen dokumentointia. Portfoliotyö aktivoi oman yksilöllisen asiantuntemuksen rakentamiseen, koska kaikella, mitä opiskelija tekee, myös opiskelun ohessa, on merkitystä (Tenhula n.d.). Tutkimustapaa tukee päivittäinen työskentely autoalan organisaatiossa, jossa olen saanut näköalaa ja osallistavaa havainnointia tutkimuskohteeseen ja meneillään oleviin kehitysprojekteihin digitalisaation ympärillä.

Tämä raportti huomioi myös opinnäytetöille vaaditun julkisuusasteen ja ottaa huomioon työn muut lukijat. Esimerkiksi toisten opiskelijoiden kannalta opinnäytetyöprosessin hahmottamista vaikeuttaa, jos työn arvokkain sisältö on luottamuksellista lisäaineistoa, jota ei ymmärrettävistä syistä voida julkaista. Näin ollen opinnäytetyöstä julkaistavaksi jäävät käytännössä vain teoriaviittaukset ja opinnäytetyölle asetettu sisältöasettelu ja antaa näin väärää signaalia sekä opinnäytetöiden tasosta että tarkoituksesta.

Tapaan työstää portfoliota kuuluu yleisesti oman pohdinnan ja perustelujen esille tuominen esimerkiksi tavoitteista, näkemyksistä, tutkimuksen tekemisestä, tulevaisuuden arvioista ja visioista. Olen yrittänyt tuoda nämä piirteet esiin eri osa-alueilla raportin teksteissä, jotta opinnäytetyölle asetettu raportointimuoto säilyy.

Vaihtoehtoinen tapa toteuttaa opinnäytetyö olisi voinut olla esimerkiksi tapaustutkimus, jossa teoria ja empiria ovat enemmän erillään. Tapaustutkimuksessa teoreettista kehystä seuraa tapaus, joka todistaa tai havainnollistaa teoreettista argumenttia (Peltola 2007, 127).

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöraportti on jaettu kuuteen pääosuuteen. Johdanto tutustuttaa lukijan toimialaan, jonka näkökulmasta tutkimustyö on tehty. Purkuosatoimiala on yllättävän monelle vieras toimiala, joten koin tärkeäksi tuoda esiin myös alan toimintaan vaikuttavaa teoriaa ja käsitteitä. Johdanto taustoittaa aiheen valintaa, aihepiirin rajaamista ja työntoteutuksen va-

lintaa. Johdanto esittelee opinnäytetyön tavoitteen, tutkimuskysymyksen ja rajauksen sekä perustelee valinnat.

Toinen pääluku on varattu teoreettiselle viitekehykselle. Lähdemateriaalina käytetystä kirjallisuudesta ja tutkimuksista on yritetty löytää opinnäytetyön kannalta mahdollisimman kattava ja ajankohtainen katsaus. Teoria osuuden jälkeen kolmas luku esittelee digitalisaatiota hankkeena, sen nykytilaa ja kehittämisen vaikuttavuuden arvioita innovaatiokeskustelun kautta, jotta digitalisaation avulla on mahdollista saavuttaa arvoa tuottava asiakaskokemus.

Neljäs luku on varattu kokemuseräisen tiedon esittelyyn. Kirjallisuusanalyysin tueksi on kerätty teemahaastattelumenetelmällä tietoa tutkimuskysymyksen ympärille. Viides ja kuudes luku tarjoavat pohdintaa, näkemyksiä ja johtopäätöksiä sekä reflektovat ammatillista kasvua soveltaen tietoja ja taitoja opinnäytetyön edellyttämällä tavalla.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettinen viitekehys on rakentunut digitalisaation ympärille. Opinnäytetyön kannalta viitekehys on päätös siitä, millaisten käsitteiden avulla tutkimuskohde ja tutkimuskysymykset otetaan haltuun. Lähtökohdat ja käsitteet ohjaavat näin tutkimuksen etenemistä, sillä teorian pohjalta valitaan sopivia käsitteitä, esitetään hypoteeseja sekä rajataan näkökulmaa. (Malmsten & Peuhkuri 2007, 63–64, 132.)

Digitalisaatiota on käsitelty paitsi globaalina megatrendinä, myös osana tämän hetken suomalaista työelämää. Teorian avulla on tarkoitus löytää avaimia digitalisaation integroitumiseen osaksi yritysten liiketoimintaa ja näin digitalisaation vaikutuksia liiketoiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen. Digitalisaation kivijalkaa täydentävät toimialan kannalta teoriapohjat teollisesta palveluliiketoiminnasta, B2B-verkkopalveluista sekä tuotetiedon hallinnasta.

Viitekehysten kannalta on ollut oleellista löytää lähteitä digitalisaation parissa pitkään tutkimustyötä tehneiltä asiantuntijoilta. Toisaalta teoriapohjan haasteeksi osoittautui myös sama asia. Iso tutkimustyö vie aikaa ja samaan aikaan digitalisaation uudet vaikutukset menevät jo edellä. Osa hyvistä ja kriittisistä, muutamia vuosia vanhoista tuloksista on jo selvästi vanhentuneita, toteutuneita tai epäonnistuneita, eivätkä anna opinnäytetyölle enää uutuusarvoa. Vaikuttaa, että melkein jopa viikoittain ilmestyy uutinen tutkimuksesta tai mielenkiintoisesta hankkeesta digitalisaation parissa. Oppimisprosessin myötä kasvanut kriittinen tarkastelu osoittaa lisäksi, että digitalisaation ympärille on kasvanut tutkimusbisnes ja konsulttipalvelujen viidakko, joissa asiantuntijuuden taso ja tutkimusten lopullinen tavoite on hyvin vaihteleva.

2.1 Digitalisaatio

Vaikka digitalisaatio terminä on jo ehtinyt vakiintua yleiseen puhekieleen, sitä käytetään monissa yhteyksissä edelleen hieman virheellisesti. Käsitteenä digitalisaatiota ei voi kiteyttää yhteen lauseeseen, vaan se pitää ymmärtää erittäin laajana kokonaisuutena. Se pitää sisällään yhtä hyvin verkkomyynnin toimintoja kuin uuden digitaalisen teollisen internetin ja tutkimuskohteena sitä sivuavat myös teknologia-, innovaatio- ja tulevaisuustutkimus.

Digitalisaation suora määritelmä voisi olla digitaalitekniikan integrointi jokapäiväiseen elämään digitoimalla kuvaa, ääntä, dokumenttia tai signaalia biteiksi ja tavuiksi kuvaamaan asioita ja tietosisältöä. Digitalisointi muuttaa liiketoiminnan toimintatapoja, ja luo uutta liiketoimintaa innovoinnin ympärille ja näiden mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden lisäarvo muodostuu teknologian avulla kustannussäästöinä, uusina ominaisuuksina, toiminnan tehostumisena ja hyö-

tysuhteen parantumisena. (Ahlqvist, Ailisto, Alahuhta, Collin, Halen, Heikkilä, Juhanko, Jurvansuu, Kortelainen, Mäntylä, Sallinen, Seppälä, Simons & Tuominen 2015, 18–19.)

Digitalisaatio on siis jo toteutunutta dataa, teknologiaa, yrityksen ja asiakkaiden uudenlaisia tarpeita ja digitaalista sisältöä. Digitaalisuuden integrointi osaksi organisaation toimintoja tulee koskemaan vääjäämättä kaikkia organisaatioita toimialasta riippumatta. Näin ollen digitalisaatio ei rajoitu ainoastaan organisaatioiden tekemiin ratkaisuihin vaan vaikuttaa koko yhteiskuntaan ja kansalaisten elämään. Esimerkkejä meihin kaikkiin vaikuttavasta digitalisaation murroksesta ovat älykkäät terveys- ja hyvinvointipalvelut tai julkisen sektorin palvelujen sähköistäminen ja toimintojen automatisointi.

2.1.1 Digitalisaatio megatrendinä

Digitalisaatio on nopeasti kehittynyt ja jatkuvasti kehittyvä globaali megatrendi. Digitalisoitumisen ja internetin mahdollistamien uusien toimintatapojen myötä on yleisesti kuvattu meneillään olevan samankaltainen siirtymäaika, kuin mitä teollinen vallankumous tai sähköön käyttöönotto on tarkoittanut ihmisille ja yhteiskunnalle. Elämme parhaillaan vaihetta, jossa on samaan aikaan sekä vaikeus sopeutua uuteen aikaan että tarjolla huikaita mahdollisuuksia. (Kiiski-Kataja 2016, 9.) Digitalisaation murroksen syntyä on nopeuttanut paitsi teknologian kehitys, merkittävästi myös teknologisten ratkaisujen saatavuus ja ratkaisujen hinnoittelun halpeneminen.

Digitalisaation murros muuttaa samalla tapaa tehdä työtä ja nykyisiä ammattirakenteita. Digitalisaation avulla voidaan korvata rutiinitöiden lisäksi myös aivotyötä vaativat rutiinit, kuten esimerkiksi kirjanpitoon liittyviä tehtäviä. Suuret digitaaliset tietovarastot ja niihin liittyvä analytiikka mahdollistavat ihmistyön korvaamiseen. Ihmisten tekemässä työssä korostuvat tulevaisuudessa nykyistä enemmän projektimainen kehitystyö ja ihmisten välinen vuorovaikutus. (Pajarinen & Rouvinen 2015, 6-7.)

Digitalisaation myötä ajankäyttömme on muotoutumassa uudelleen. Osa tunnistamastamme informaatiotulvasta ja kiirekokemuksista johtuu siitä, että tuotannon, palveluiden ja jakelun digitalisaatio on vielä kesken. Tulevaisuudessa tuotanto ehkä sopeutuu paremmin kuluttajien arkeen ja tullaan näkemään uudenlaisten säännöllisten rytmien kehittymistä. (Pantzar 2011, 98.) Tulevaisuustutkija Ilkka Havala (n.d.) esittää mielenkiintoisen näkemyksen tulevaisuuden työelämän ja työurien epätasaiseen jatkuvuuteen liittyen, ettei digikauden työn logiikkaan luontevasti enää sisälly ylenemisen ja etenemisen ideaalimalli.

Accenture Technology Labsin vuosittain laatima raportti (Accenture Tehcnology Vision 2016) vuoden 2016 teknologiatrendeistä nostaa etenkin ihmisten merkityksen digitaalisen menestyksen tärkeimmiksi asioiksi

seuraavien kolmen – viiden vuoden aikana. Raportin mukaan paitsi organisaation kyky ymmärtää asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja käyttäytymistä, digitalisaation suurimmat hyödyt tulevat saamaan ne yritykset, jotka pystyvät muutosjohtamaan koko yrityskulttuuriinsa (työntekijät, yhteistyökumppanit ja asiakkaat). Heille syntyy valmius luoda jatkuvasti uusia ideoita sekä kehittää tuotteita ja palveluita yli toimialarajojen. Ihmisten lisäksi teknologiatrendejä ovat älykäs automaatio, mukautuva työvoima, alustatalous, ennustettavissa olevat murrokset markkinoilla ja digitaalinen luottamus.

Digitaalisuus mahdollistaa, että yritykset tekevät asioita halvemmalla, nopeammin ja paremmin. Digitalisaatio ei ole vain työkalu tai projekti muiden joukossa, vaan se on koko yrityksen toimintaa kuvaava ja määrittelevä ajattelutapa. (Ruokonen 2016, 8.)

2.1.2 Teollinen internet, esineiden internet ja laitteiden välinen kommunikaatio

Teollista internetiä käsittelee laaja kirjo erilaisia määritelmiä, eikä sanaparilla pidä erehtyä rajaamaan ajattelua vain kirjaimellisesti valmistavan teollisuuden käsitteeksi, vaan kaikkia toimialoja koskevaksi mahdollisuudeksi.

Teollinen internet on yritysten näkökulma verkkoon kytkettyihin älykkäisiin tuotteisiin ja palveluihin. Kun yritysten sekä sisäiset liiketoimintaprosessit että myytävät tuotteet ja palvelut kytketään verkkoon, datan merkitys liiketoiminnalle korostuu entisestään ja syntyy uusia datapohjaisia, älykkäämpiä palveluinnovaatioita. (Collin, Halén, Juhanko, Jurvansuu ym. 2015, 11.)

Esineiden ja asioiden internet (IoT) tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden digitalisoitumista kuluttajien näkökulmasta. Kaikilla esineillä ja asioilla on digitaalinen tunniste, jonka avulla niiden käyttöä, ominaisuuksia ja lisäarvoa voidaan optimoida kuluttajille. Uudet tuoteominaisuudet voivat perustua esimerkiksi rikkaampaan kuluttajalle tarjottuun oheistietoon tai parempaan käyttäjäkokemukseen. (Collin ym. 2015, 11.)

Esineiden internetistä on lyhyessä ajassa tullut todellisuutta ja osa arkipäiväistä teknologiaa, jolla toteutetaan digitaalisia palveluita, sovelluksia ja digitaalisia ratkaisuja (Tarkoma 2015, 4). Kokoajan kasvavaan joukkoon esineitä ja asioita on jo liitetty sensoreiden välistä kommunikointia ja sen ympärille muodostettu liiketoimintaa (Salmenkivi 2012, 31).

Autoalasta puhuttaessa ei enää voi sivuuttaa esineiden internetiä, järjestelmää, jossa laitteet kommunikoivat keskenään internetin avulla. Esineiden internet ja laitteiden välinen (Machine to Machine, M2M) kommunikaatio tulevat suuressa määrin luomaan lisää uusia toimintatapoja sekä kuluttajan arkeen että yritysten liiketoimintaan. Itse tekniikka ei tässä kohtaa ole kiinnostavinta vaan ympäristö, joka muuttaa fyysisen ympäris-

tömme ajasta riippumattomaksi digitaaliseksi kohtaamis- ja bisnespaikaksi sekä loputtomaksi tietolähteeksi. Todellisen maailman paikat ja esineet saavat digitaalisen ulottuvuuden ja tuotteista tulee linkkejä digitaaliseen maailmaan. (Salmenkivi 2012, 31, 37.)

Vaikka linkkien takana on laite, on verkon keskiössä kyse kuitenkin aina ihmisistä ja palveluista, jotta esineiden internetistä todellinen hyöty saadaan irti. Tärkeää on muistaa, että teollinen internet on vain työkalu, ei itseisarvo tai määränpää. Sen tarkoitus on viime kädessä tuottaa tietoa liitetoiminnalle. Nimenomaan tuotettu tieto mahdollistaa erilaiset taloudelliset edut ja uudet liiketoimintamallit. (Collin & Saarelainen 2016, 18.)

Yritysten tulee katsoa paljon pidemmälle teknologian taakse, jotta kilpailukyinen muutos tapahtuu. Yritysten tulee nostaa esille uusia strategisia valintoja. Nämä valinnat liittyvät arvon luomiseen sekä siihen miten (arkaluonteisiakin) tietoja hyödynnetään ja hallitaan. Yritysten on myös ratkaistava miten perinteisten ja uusien liikekumppanien kanssa luodaan verkostot, kanavat ja roolit uudelleen. (Porter & Heppelman 2014.) Ajurina on selvästi myös yritysmaailmaan levittäytyvä kuluttajistuminen, joka edellyttää, että yritysratkaisujen pitää olla yhtä helppokäyttöisiä kuin kuluttajatuotteiden (Collin & Saarelainen 2016, 35).

Esimerkiksi valmistavan teollisuuden yritykset voivat joutua siirtymään epämukavuusalueelleen kasvavan ohjelmistointensiivisyyden myötä ja olemaan valmiita miettimään suhtautumistaan myös toimijoihin, joita ei ole aiemmin mielletty kilpailijoiksi. Esimerkiksi Google, Apple ja Microsoft ovat joutuneet tekemään kompromisseja siinä, miten niiden tuottamat palvelut toimivat toisen ekosysteemin laitteissa ja käyttöjärjestelmissä. Ja toisaalta valmistava autoteollisuus on joutunut hankkimaan kumppaneita näistä osajista saadakseen sopivia käyttöjärjestelmiä tukemaan automallien älykkyyttä. Syntyy vaihtokauppatilanteita: avoimuus ja käytettävyys eri alustojen suhteen kasvattavat arvonluontipotentiaalia mutta heikentävät kontrollia ja siten arvonkaappausmahdollisuutta. (Castren, Kortelainen & Seppälä 2016, 7.) Tässä muutoksessa yrityksen on jälleen kerän kysyttävä itseltään: Mitä yritys tekee, miksi ja miten?

Collin ym. (2015) mukaan teollisen internetin soveltamisen suurin potentiaali on uusien markkinoiden luomisessa sekä uuden kilpailun ja kasvun synnyttämisessä nykyisten liiketoimintamallien rinnalle, sekä niiden päälle ja välille. Nämä online-tyyppiset liiketoimintamallit tulevat korvaamaan tai täydentämään perinteisiä tuote- ja palvelutoiminnan liiketoimintoja. Digitaaliset liiketoimintamallit luovat uudenlaisia asiakaskeskeisiä markkinoita ja arvoverkostoja. Nämä uudet markkinat rakentuvat älykkäiden fyysisten tuotteiden ja palveluiden ympärille. (Collin ym. 2015, 12.)

Tulevaisuuden toimijat pystyvät tuottamaan ja johtamaan palveluita globaalisti fyysisestä paikasta riippumatta. Tämä onkin suuri mahdollisuus suomalaisille yrityksille luoda uutta, kansainvälistä kasvua. Yrityksissä tar-

vitaan aivan uudenlaista ajattelua ja johtamista rakentaa uutta digitaalista liiketoimintaa perinteisten tuotteiden ja palveluiden päälle. Toistaiseksi monilta suomalaisilta yrityksiltä puuttuu selkeä kommunikoitavissa oleva julkinen strategia, jonka avulla viestitään tulevaisuuden suuntalinjoja. (Collin ym. 2015, 12.)

Teollisen internetin myötä edelleen tulevaisuudessa työ, yritykset ja arvoketjut pirstaloituvat yhä monimaisemmiksi arververkostoiksi. Tämä vauhdittaa toimialojen murrosta sekä niiden liiketoimintamallien ja arvomuodostuksen logiikkaa. (Collin 2015, 19.)

2.1.3 Digitalisaation hyödyntäminen suomalaisissa yrityksissä

Suomi on hallitusohjelmassa (Valtiovarainministeriö 2015) asettanut hallituskauden tavoitteeksi koko yhteiskuntaa koskevan digitaalisuutta kasvattavan tavoitteen. Hallitus toivoo julkiselta päätöksenteoltaan innovatiivisen ja suotuisan toimintaympäristön luomista digitaalisille palveluille ja teollisen internetin sovelluksille ja uusille liiketoimintamalleille. Kansalaisten arkea, yritystoimintaa, maataloutta, investointeja, rakentamista, tervettä kilpailua ja vapaaehtoistoimintaa halutaan merkittävästi parantaa osittain sääntelyä purkamalla, hallinnollista taakkaa keventämällä ja lupaprosesseja sujuvoittamalla.

Heinäkuussa 2016 Työ- ja elinkeinoministeriön, Tekesin ja Finpron käynnistivät Reboot Finland-hankkeen, jonka tarkoitus on uudistaa Suomea digitalisaation avulla. Reboot Finland pyrkii myös lisäämään digitaalisen osaamisen hyödyntämistä. Hanna Marttinen-Deakinsin (Kauppalehti 7.7.2016) mukaan Reboot Finland edistää Suomen taloutta kahdella eri tavalla. Hanke tuo globaalien kotimaisten yritysten onnistumisia maailmalta Suomeen hyödynnettäväksi sekä houkuttelee ulkomaisia investointeja ja helpottaa Suomen markkinoimista ulkomailla.

Keskuskauppakamarin (2016) selvityksen mukaan Suomi kuuluu Euroopan edelläkävijämaihin, ja hyötyisi selvästi digitaalisten palvelujen ja ratkaisujen laajemmasta käyttöönnotosta. Digitalisaation uskotaan luovan kasvua ja tuovan uusia työpaikkoja Suomeen. Suomalaisten yritysten kilpailukyvyn kannalta on merkittävää onnistua tavarantoiminnan ja palvelun yhdistämisessä. Keskeistä on, mikä osa tästä arvoketjusta ja kuinka suuri osuus arvonalisäyksestä jää Suomeen (Pohjola 2014, 34). Pohjolan (2014, 34) mukaan suomalainen tuotantoon liittyvä suunnittelu- ja prosessiosaaminen, eli miten prosessista digitalisaation avulla saadaan enemmän, tarkempaa ja reaaliaikaisempaa tietoa ja miten tietoa voidaan jalostaa, nousee yhä tärkeämpään rooliin myös kansainvälisessä mittapuussa.

Digitalisoitumisen fokus on vähitellen siirtymässä kustannustehokkuudesta kasvuun (Accenture Management Consulting 2014, 10). Rikaman (2015) mukaan erityisesti suomalaisella pk-yrityssectorilla digitaalisesti suuntautuneet yritykset ovat tyyppillisesti muita pk-yrityksiä nuorempia.

Taitavasti digitaalisia työkaluja käyttävät yritykset edustavat parhaimmillaan suomalaista globaalia kärkeä ja osaamista. Näiden yritysten painoarvo Suomen talouden kannalta ja suunnannäyttäjinä muille yrityksille on huomattava. (Rikama 2015, 6-7, 15.)

Digitaalisuus erottelee yritykset uudella tavalla toisistaan ja korostaa uusiutumisen ja uuden omaksumisen tärkeyttä. On ilmeistä, että kasvuhakuisuus ja digitaalisten työkalujen omaksuminen ja nopea käyttöönotto ovat yhteydessä toisiinsa. Digitaaliset työkalut tarjoavat myös kansainvälistymiseen ja globaalien markkinoiden valloitukseen ennennäkemättömiä mahdollisuuksia yrityksen koosta riippumatta. Toisaalta digitalisaation laiminlyönnin arvioidaan johtavan pääomien ja osaamisen köyhtymiseen Suomessa. (Rikama 2015, 6-7, 15)

Suomalaisten yritysten digitaalista valmiutta ja osaamista (mukana 22 maata) arvioivan Digibarometrin (2016) tulosten perusteella Suomella on maailman parhaat edellytykset hyötyä syvenevästä digitalisoitumisesta. Samaan aikaan barometri kuitenkin arvioi, että digitaalisuuden hyödyntäminen näyttäisi olevan yrityksissä vielä melko olematonta. Asiakkaita varten on kehitetty mobiilisovelluksia ja verkkosivuja, mutta organisaatioiden sisällä digitalisaatio on jäänyt odottavaan tilanteeseen. Etenkin kulluttajapuolella digitaalisiin alustoihin kytkeytyvien sovelluskauppojen dominoivan aseman ovat onnistuneet saavuttamaan vain muutamat toimijat koko maailmassa.

Eikä Suomi saa kovin korkeata arvosanaa digitaalisesta taloudesta B2B puolellakaan. Tutkimuksen mukaan suomalaisyritykset ovat edelleen myös passiivisia kansainvälisillä verkkokauppamarkkinoilla, kun taas ulkomaiset toimijat osaavat tavoitella verkosta suomalaisasiakkaita ja luoda hyviä palvelukokemuksia. Digitaalisen kyvykkyyden osalta suomalaisilta yrityksiltä odotetaan lyhyellä aikavälillä isoa ja onnistunutta muutosta digitalisaatio-osaamisen soveltamisen syventämisessä. Tämä vaatii organisaatioissa ehkä epäjatkuvienkin toimintatapojen muutosta ja uudenlaista tapaa ajatella ja tehdä työtä. Suomalaisten yritysten tulisi osata löytää digitaalisuutta hyödyntäviä liiketoimintamalleja ja sitä kautta hyötyä uusista tulovirroista. (Digibarometri 2016.)

Digibarometrin julkaisemaa tulosta tukee samansuuntaisesti myös suomalaisten digityötapoja kartoittanut tutkimus. Suomalaisten työtapojen tutkimuksen mukaan (Sininen Meteoriitti 2016) Suomi on edistyksellinen modernin tuottavuusteknologian käyttöön otossa. Tämä luo erinomaiset lähtökohdat ajasta ja paikasta riippumattomalle työlle, asiantuntijaverkoston luontiin sekä paremmalle asiakas- kumppaniyhteistyölle.

Tutkimus kuitenkin paljastaa, ettei tätä lisäarvoa osata yrityksissä hyödyntää. Työtapojen muutos on ollut vähäistä ja kaikenlainen sähläys on lisääntynyt uusien välineiden myötä. Liian usein välineet lanseerataan ITC:n tai viestinnän toimesta ja niiden rooli yksittäisen tiimin työssä ja

samalla organisaation tavoitteiden mahdollistajana jää roikkumaan ilmaan. Työpaikoilla sählätään koska johto ja keskijohto eivät tartu työtapojen kehittämiseen teknologian tarjoamien mahdollisuuksien pohjalta. (Sininen Meteoriitti 2016.)

Elämme yrityksissä aikaa jossa osa työntekijöistä alkaa itsenäisesti hyödyntää uutta kanavaa, ja osa ei. Tieto ja keskustelut silppuuntuvat yhä monimuotoisemmalla tavalla. Suomalaisilla työpaikoilla koetaan puuttuvan apu henkilökohtaisten digityötaitojen kehittämiseen. Modernit työtavat ovat digitalisaation perusta, mutta teknologia ei auta organisaatiota tuottamaan lisäarvoa, jos se jää työpaikan ”oikeasta työstä” erilliseksi kerrokseksi, jota ihmiset käyttävät yksilöllisesti selvittääkseen työstä kuten parhaaksi näkevät. (Sininen Meteoriitti 2016.)

Jokainen kasvua tavoitteleva yritys tarvitsee digitaalisen strategian (Pohjola 2015, 18), sillä yritys ei muutu digitaalseksi itsestään. Liian usein digitalisaatio ja siihen liittyvät investoinnit on suunniteltu yrityksen liiketoiminnasta irrallisena osana – back office-toimintona, vaikka digitalisaation paras hyöty saadaan irti vain liittämällä se kiinteäksi osaksi yrityksen strategiaa, markkinointia ja tuotesuunnittelua. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2014.)

Varpe (2016, 29–30) kuvaa digimurroksessa parhaiten onnistuviksi ne yritykset, jotka todella onnistuvat koskettamaan asiakkaiden elämää. Digitaalisuus on siirtänyt jo valtaa asiakkaalle ja muuttanut näin myös kilpailijakenttää yllättävällekin tahoille. Vaikka markkinat ovat muuttuneet aidosti kansainvälisiksi ja mahdollisuudet näyttävät rajattomilta, ei myynti edelleenkään synny itsestään.

Erottautuminen kilpailijoista edellyttää uudistumista. Ali-Yrkkö & Rouvinen (2015) ovat havainneet kuitenkin, että suomalaisissa yrityksissä ei nähdä vielä digitaalisten innovaatioiden luomaa mahdollisuutta erottua kilpailijoista tarpeellisena tai ajankohtaisena. Yritykset eivät myöskään vielä näyttäisi odottavan liikevaihdon kasvua digitalisaatiosta. (Ali-Yrkkö & Rouvinen 2015, 40.) Isoimmat oikeat esteet ovat vaikeus tunnistaa teollisen digitalisaation liiketoimintahyötyjä omassa yrityksessä ja asiakasverkostossa sekä vaikeus irrottautua omasta urautuneesta ajattelusta, rohkeus heittäytyä pelkäämättä mukaan, ottaa riskejä ja kokeilla (Collin & Saarelainen 2016, 23).

Teknologia kehittää usein eniten toiminnan tehokkuutta mutta vain harvoin kestävää kilpailukykyä (Kortesuo & Löytänä 2011, 10). Moni organisaatio rakentaa kiireellä digitaalisia palveluja ja kuvittelee samalla luovansa uutta kilpailukykyä. Usein kyseessä on kuitenkin vain toiminnan tehostaminen ja siten kilpailukyvyn säilyttäminen. (Hallavuo 2013, 40.)

Suomen vahvuutena on kuitenkin vahva perusteollisuus, joka voi toimia tulevaisuudessa teollisen internetin soveltajana. Lisäksi laaja ICT-

osaaminen antaa hyvät valmiudet teollisen internetin ratkaisujen toteuttamiselle. Suomen kansantalouden kannalta heikkouksina kuitenkin nähdään tuotekeskeisyys, toimialasidonnainen verotus, joka suosii sektoriajattelua sekä lainsäädännön pirstaleisuus, joka ei tällä hetkellä täysin tue digitaalisuutta. (Collin ym. 2015, 22.)

2.2 Teollisuuden palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminnan kehittäminen on yksi tärkeimmistä keinoista vahvistaa valmistavan teollisuuden kilpailukykyä taloudellisesti, strategisesti ja markkinoinnin kannalta. Strategisesta näkökulmasta katsottuna palvelut ovat yleensä myös hankalammin kopioitavissa kuin tuotteet. Palveluiden tuomilla tuloilla voidaan yrityksissä tasata tuotemyynnin heikkoja kausia ja saada liiketoiminnalle uutta kasvua myös nykyisen asiakaskunnan kautta. (Airola, Lappalainen, Nuutinen, & Valjakka n.d.)

Alasta riippumatta palveluliiketoimintaa ovat jonkin aikaa jo muokanneet digitalisoituminen, skaalautuvuus, konseptijohtaminen ja asiakaskeskeisyys (Arantola 2010, 32). Teollisia palveluita kehitetään toimittajayrityksen ja asiakasyrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa asiakasosapuoli ostaa ja käyttää palveluita. Näin ollen asiakkaalla voi olla merkittävä rooli palvelun kehitysprosessissa ja myös palvelun tuottamisessa. Palvelun tarjoajan on panostettava asiakkaan ymmärtämiseen ja vuorovaikutukseen kehittyäkseen tehtävässään luoda tyytyväisiä asiakkaita. (Apilo, Korhonen & Valjakka 2011, 12.)

Palvelut tuovat uutta liiketoimintaa teollisuuden yrityksille. Teollisuudessa palvelut kohdistuvat teollisuuden teknologiaan ja tuotteisiin. Palvelujen tarkoituksena on lisätä asiakkaan kokemaa arvoa varmistamalla laitteen optimaalinen käyttö sen elinkaaren aikana. (Apilo ym. 2011, 41.) Samalla on hämärtynyt raja tuotteen ja palvelun välillä.

Perinteisten takuu- ja varaosapalvelujen rinnalla koneiden ja laitteiden omistajille ja käyttäjille on tarjolla yhä useammin myös muita tuotteen elinkaaren eri vaiheisiin liittyviä palveluja. (Ahlqvist ym. 2015, 23.) Tapa, jolla erilaiset palvelut hyödyttävät asiakasta ovat hyvä lähtökohta tarkastelulle, jolla voidaan erottaa tuotetta tukevat palvelut, asiakkaan prosesseja tukevat palvelut ja asiakkaan liiketoimintaa tukevat palvelut (Toivonen 2015, 80). Uusi palveluliiketoiminta on tyyppillisesti fyysisten laitteiden myynnistä siirtymistä palveluihin, yleensä huoltopalveluihin, mutta palvelut voivat liittyä myös laitteiden operointiin tai suorituskyvyn myyntiin. Palveluliiketoiminnan etuja yrityksen kannalta ovat tulojen ennakoitavuus ja vähäisempi suhdanneriippuvuus. (Ahlqvist ym. 2015, 22.)

Kun teollinen yritys laajentaa liiketoimintaansa palveluihin tai kun palvelukeskeinen yritys haluaa varmistaa liiketoimintansa pitkäjänteisen kannattavuuden, sillä on oltava vahva palveluliiketoiminnan strategia eli selkeä ymmärrys miten palvelu voidaan toteuttaa tehokkaasti ja kannatta-

vasti. Jotta ammattimaisuus ja laadukkaan palvelukokemuksen toistaminen olisi mahdollista, yrityksellä tulee olla toimivat rakenteet, osaamiset, prosessit ja järjestelmät palvelujen toimittamiseen. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2016, 279–280.)

Palvelutarjonta muodostuu yleensä yrityksen omaa osaamista hyödyntäen, asiakastarpeen perusteella ja kilpailijoiden toimia seuraamalla. Teollisuuden palveluliiketoiminta vaatii usein asiakkaan tuotantoprosessin yksityiskohtien erityistä huomioimista. Koska palvelut koostuvat tuotantolaitteiden tai laitosten elinkaari palvelujen erityisosaamisesta tarvitaan tuntemusta asiakkaan tuotannosta. Näin voidaan suunnitella luotettava ja erityinen asiakaslupaus ja myös toteuttaa se kannattavasti. (Apilo ym. 2011, 41, 44.)

Digitalisaation myötä palvelutalous on sitonut tavaratalouden alihankkijakseen. Paajanen & Vainionkulma-Immonen (2015, 125) mukaan palvelutalous ottaa kontrollin ensin asiakasrajapinnassa, logistiikan ohjauksesta, tavaroiden jakelusta ja etenee syvemmälle tavaratalouden rakenteisiin. Verkkokauppa on jo omaksunut vakiintuneen toimivan muodon arvoa tuottavana kaupan rakenteena. Digitaaliset palvelut ovat teknologian korkein jalostusaste, vaikuttavin taso ja taloudellisen tuloksen lähde. Digitaaliset palvelut tulevat mahdolliseksi sen jälkeen, kun yritys on luonut sovellukset sekä niiden alla olevat datan ja informaation kerrokset. On siis oikeastaan ennemminkin kyse teollisen internetin ratkaisun palvelullisestamisesta. Vasta tällä tasolla syntyy palvelu, jonka voi myydä asiakkaalle. (Collin & Saarelainen 2016, 174.)

2.3 Sisältöstrategia ohjaa B2B-verkkopalveluita

Autoalan jälkimarkkinat ovat erittäin tärkeä osa autoalan kokonaisuutta ja kannattavuutta. Jälkimarkkinoihin kuuluvat erilaiset korjaamotoiminnot (huollot ja korikorjaus- tai maalaustyöt, 24h päivystyspalvelut), varaosatoiminnot sekä esimerkiksi sijais- ja vuokra-autopalvelut. (Autoalan Tiedotuskeskus n.d.)

B2B myynti on tavoitteellista myyntiä organisaatioiden välillä. Ostoprosessi on tyypillisesti melko pitkä. Ostopäätöstä edeltää pitkä tiedonhaku ja kypsyttelyprosessi, jonka aikana käydään neuvotteluja sekä organisaation sisällä että toimittavien tahojen kanssa. Parhaimmillaan ostopäätöksen myötä syntyvä asiakassuhde on vuosien mittainen. Asiakkaan ostokokemukseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi auttamalla asiakasta oman toimintansa suuntaamisessa kouluttamalla, antamalla ideoita ja opastusta sekä auttamalla ymmärtämään tarjotun ratkaisun mukanaan tuomia muutoksia paitsi vaatimuksineen myös hyötyineen. (Keronen & Tanni 2013, 9.)

B2B-kaupassa on kolmenlaisia ostotilanteita. Suorissa uusintaostoissa tehdään rutiininomaisia ostoja ja ne perustuvat aiempiin kokemuksiin.

Harkitus uusintaostossa organisaatio haluaa muuttaa tuoteominaisuuksia, hintaa tai ehtoja. Uusi osto on tilanne, jossa tuotetta tai palvelua ostetaan ensimmäistä kertaa. (Lahtinen 2013, 173.)

Hallavuon (2013, 26) mukaan tyypillisesti verkkopalveluitaan kehittävä yritys haluaa palvella erikoisalueensa asiakkaita kaikilla markkina-alueilla ja samaan aikaan pyrkii kasvattamaan palveluliiketoiminnan osuutta liikevaihdosta kasvun vahvistamiseksi ja toiminnan syklisyyden vähentämiseksi. Verkkokaupalla ja verkkoasioinnilla haetaan esimerkiksi hyötyjä tarjoamalla asiakkaille itsepalvelukanava toistuvien tilausten tekemiseen parantamalla olemassa olevaa palveluliiketoimintaa. Mahdollistetaan tarvitemyynti tai myynnin aloitus uusille markkina-alueille ja korostetaan verkkokaupan avulla sellaisia omia palveluelementtejä tai tuotteita, joita hintakilpailuun keskittyvät halpavalmistajat eivät voi tarjota.

Kun myyjäyritys ja ostava asiakas halutaan yhdistää verkkopalveluissa, tarvitaan myyjän panostusta verkkopalvelujen sisältöstrategiaan. Keronen & Tannin (2013) mukaan sisältöstrategia on tapa rakentaa läpi verkkokanavien kulkeva, koukuttava sisältöjen jatkumo. Suunnitellulla sisältöstrategialla B2B-yritykset voivat onnistua nostamaan osaamisensa markkinoinnin kärkeen ja vastaavat sitä kautta entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Näin osaaminen tulee myös entistä paremmin näkyväksi ennen uuden asiakkaan ostoprosessin alkua tai osana jälkimarkkinointia nykyisille asiakkailleen. (Keronen & Tanni 2013, 10–11, 36, 55, 71)

Kaiken tekemisen keskiössä on asiakas, jonka tiedon tarpeeseen sisältöstrategia vastaa. Sisältöstrategia onkin muutosjohtamisen väline, jonka menetelmien avulla organisaation erillisissä siiloissa tehtäviään toimittavat henkilöt saadaan toimimaan yhdessä. Näin kasvavat sekä kilpailukyky että rahassa mitattava tulos. (Keronen & Tanni 2013, 10–11, 36, 55, 71)

Sisältöstrategiassa on pohjimmiltaan kysymys tavoitteellisesta myyntiä tukevasta sisältötyöstä. Keronen & Tanni (2013) korostavat yrityksen nettisivujen tärkeyttä erottuvuustekijänä verkossa. Panostamalla selkeään ja jäseneltyyn sisällön julkaisukanavaan, jonka taustalle voi lisätä esimerkiksi sosiaalisen median kanavia sisältöpoluksi, on helpompi tavoitella sekä potentiaalisia asiakkaita että nykyisiä asiakkaita. Verkkosisältöä ei myöskään pidä luoda liian nopeaan tarpeen synnyttämiseen, vaan siihen että yritys pysyy asiakkaan mielessä silloinkin, kun tarvetta uusiin hankintoihin ei ole. B2B ostoihin tarvitaan pitkän ajan luottamuksen synty. (Keronen & Tanni 2013, 10–11, 36, 55, 71)

Verkkosisältöjen suunnittelu tulee nähdä asiakkaan toiminnan suunnitteluna ja ohjaamisena. Jos verkkosivuilla asiointi on helppoa ja nopeaa, on kyse hyvästä sisältösuunnittelusta. Hyvä sisältö ohjaa asiakasta eteenpäin aiheuttamatta epäselviä tilanteita ja on näin ollen paitsi hyvää asiakaspalvelua, myös hyvä asiakaskokemus. Hyvästä sisältösuunnitelmasta huolimatta verkkoympäristö pitää nähdä syklisenä toimintaympäristönä ja

muistaa tarttua asiakaskommentteihin, ajan ilmiöihin ja sisältöteemoihin. (Keronen & Tanni 2013, 10–11, 36, 55, 71)

B2B-ympäristössä ei tärkeimpänä intressinä ole houkutella verkkosisällön ääreen suurta määrää kävijöitä, vaan vahvistaa yrityksen asemaa nykyisissä asiakkaissa ja rakentaa tunnettavuutta myös uusissa strategisesti tärkeissä asiakkaissa. Kun asiakkaana on toisen yrityksen ammattilaisia (ja ostoista päättäjiä) heidät vakuutetaan ennen kaikkea osaamisella, sillä työtehtävien puitteissa tehtävä verkkoselailu on pääasiassa tiedonhakua. Sisältöstrategian tehtävä on auttaa yritystä tunnistamaan asiakkaiden eniten arvostama osaaminen ja pukea se sisällöksi, jonka avulla asiakkaat houkutellaan verkossa kohti yrityksen näkemyssisältöä ja sitä kautta kohti yrityksen tuote- ja palvelukuvauksia tai yhteydenottoa (Keronen & Tanni 2013, 63, 68, 71, 75, 95.)

Sisältöstrategia ei ole pelkkää markkinointia. Pohjimmiltaan kysymys on koko yrityksessä olevan osaamisen kokoamisesta asiakkuuden ympärille. Markkinointi, viestintä tai myynti ei näin ollen ole vain erillisiä toimintoja vaan koko organisaation asia. Integraatiossa markkinointikampanja sulautuu osaksi asiakkuusprosessia, jatkuvana järjestelmänä ja prosessina, joka pyrkii paitsi kehittämään brändiä myös myymään, siis saamaan aikaan ostopäätöksiä. (Vierula 2014, 37.)

Yrityksen kaupanteko perustuu asiakkaat vakuuttavaan osaamiseen, mutta osalla yrityksen markkinointi saattaa lähtökohtaisesti olla edelleen tuote- tai yleismarkkinointia lehtimainoksista aina verkkosivuille asti. Ristiriitaisesti verkkosisältö puhuu siis eri kieltä kuin myynti. Asiakkaat ostavat osaamista, mutta yritys markkinoi komponentteja. Kansainvälisessä toiminnassa huippuosaja putoaa hintakilpailussa, ellei yritys pysty erottautumaan joukosta osaamisensa avulla ja pääse asiakkaiden tietoisuuteen mahdollisimman varhaisessa ostoprosessin vaiheessa. (Tanni & Keronen 2013, 73.)

2.3.1 Sosiaalinen media osana verkkopalveluita

Jokainen yritys on jo sosiaalisessa mediassa, vähintäänkin objektina. Sosiaalisen median taidoista on tullut samanlainen välttämättömyys työelämässä kuin kielitaito, esiintymistaito, sosiaalinen osaaminen tai viestintätaidot. (Kortesuo & Löytänä 2011, 76-77.)

Vaikka edellisessä osiossa painotettiin panostamista jäsenneltyyn sisältöön ja sosiaaliseen mediaan vain viitattiin virkkeen verran, on yleisesti todettu sosiaalisen median tuottavan lisäarvoa myös B2B asiantuntijayrityksille. Sosiaalinen media on kanavana edullinen ja puolueeton. Siksi voidaan sanoa, että se muokkaa vahvasti markkinoinnin tulevaisuutta. (Kotler ym. 2011, 16.)

Markkinoinnin näkökulmasta kannattaa muistaa, että sosiaalinen media tavoittaa ja aktivoi myös B2B-asiantuntijayritysten suosittelijoita ja on tapa käynnistää ennen kaikkea positiivista keskustelua yrityksestä (Leino 2011, 26). Sosiaalinen media voi tukea myös asiakasyrityksen päätöksen tekoa monella tavalla. Sosiaalinen media on nopea tapa kohdentaa asi-aankuuluvaa ja olennaista informaatiota helposti kaikkien yrityksen päätöksistä vastaavien saatavilla. (Dimos, Growes & Powell 2011, 126.) Leino (2011) esimerkiksi rohkaisee yrityksiä jakamaan tapahtumiaan, haastatteluja, sekä kuvia ja videoita yrityksen arkipäivästä "kulisseissa" asiakasviestinnässä (Leino 2011, 100).

Web-analytiikka antaa arvokasta palautetta kehittämään yrityksen verkkosivustoja ja verkkokauppaa. Yritykselle syntyy parempi ymmärrys kävijöiden ja sivuston vuorovaikutuksesta. Mistä yrityksistä verkkosivuilla vierailaan ja onko erilaisilla markkinointikeinoilla eroavaisuuksia. (Leino 2011, 142.) Verkkokaupan hyötyjä ja toiminnallisuuksia pitää voida myös mitata ja reagoida niihin tulosten mukaan (Hallavuo 2013, 39).

Hallavuo (2013) muistuttaa, että B2B-yritykset pyrkivät hyödyntämään verkkoa uusasiakashankintaan (Hallavuo 2013, 29). Siksi myös verkkopalveluissa pitää muistaa sisältömarkkinointi tuotevalikoiman ja ostomahdollisuuden rinnalla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tuotteiden käyttöohjeiden tarjoamista videoina, blogia toimialan trendeistä tai uutisten nopeaa välittämistä Twitterin kautta. Verkossa yrityksen brändin saama näkyvyys tarkoittaa erilaisia asioita kuin perinteisessä fyysisessä maailmassa. Valtaosa internetin käyttäjistä olettaa toimialan johtavien brändien olevan aina hakukoneiden tulosten kärjessä. (Ruokonen 2016, 47.)

2.3.2 Verkkokauppaliiketoiminta

Verkko-ostaminen jo arkipäivää ja tämä näkyy myös B2B-verkkopalveluiden kehitymisessä. Peruseriaatteeltaan verkkokauppa mahdollistaa rajattoman, globaalin markkinapotentiaalin, mikä merkitsee samalla vastapainona rajatonta kilpailua. B2B-markkinoilla toimivien yritysten hankintatoimi on siirtymässä voimakkaasi verkkoaasiointiin. Tutkimusten mukaan jo 80 % yrityspäätäjistä on edennyt ostoprosessissaan hakemalla verkosta tietoja erilaisista ratkaisuista ja vaihtoehtoisista toimittajista. Näin asiakas on myös mahdollisessa henkilökohtaisessa myyntitilanteessa pidemmällä ostoprosessillaan verrattuna myyjän valmistautumiseen. (Hänti ym. 2016, 97.)

Digitaalisen asiakaskohtaamisen lisäksi on asiakasyritykselle myytävä yhteistyö ja sen mahdollisuudet kuitenkin edelleen henkilökohtaisesti. Henkilökohtainen myyntityö varmistaa verkkopalveluja paremmin, että ratkaisu voidaan räätälöidä yritykselle. (Hänti ym. 2016, 97.)

B2B verkkokauppa toimii vielä harvoin yrityksen ainoana myyntikanavana. Verkkokauppa tuleekin sovittaa myyntikanavien kokonaisuuteen.

Verkkokaupan markkinoinnin menetelmät eroavat merkittävästi kuluttajakaupasta ja vaihtelevat aloittain. Tyypillisiä keinoja ovat olleet messut, yrityksen päättäjien suora kokeilullinen kontaktointi tai avoimiin tarjouspyyntöihin vastaaminen.

Asiakaskunnan pienuus on yleinen syy, miksi verkkokauppa ei edelleenkään houkuta B2B-verkkokaupan käyttöön. Toinen verkkokaupan kehittymisen ongelma on ollut verkkokaupan onnistunut integrointi osaksi yrityksen olemassa olevia palveluportaaleja ja extranet-ratkaisuja, niin että ratkaisut huomioivat aidosti myös asiakkaan prosessit (Hallavuo 2013, 29, 37). Verkkokaupassa selkeät suunta on toteuttaa verkkokauppa osana yrityksen kotisivuja, ei enää erillisenä ratkaisuna. On todettu, että jokainen ylimääräinen klikkaus verkkopalvelussa vähentää niiden käyttäjien määrää, jotka lopulta päätyvät ostamaan. (Filenius 2015, 61.)

B2B-verkkokaupan potentiaali on suurin toistuvien hankintojen kohdalla. Kun yritysasiakkaat saadaan tekemään perushankinnat itsepalveluna verkkokaupasta, voi myynti käyttää aikaansa vaativimpien tapausten hoitamiseen ja lisämyynnin hankkimiseen. Verkkokaupan käyttäminen mahdollistaa myös sekä asiakkaan että toimittajan ajan ja kustannusten säästön automatisoimalla ja yksinkertaistamalla tilausprosessia. (Lahtinen 2013, 25, 28, 173.)

Lahtisen (2013) mukaan monilla pienillä verkkokaupoilla kilpailuetu perustuu erityisosaamiseen. Ne toimivat jollakin kapealla sektorilla, jonka ne tuntevat hyvin. Tällöin kauppa tuntee toimittajat ja asiakkaat, osaa valita oikeat tuotteet, tietää miten ja kenelle niitä markkinoidaan, pystyy kertomaan tuotteista monipuolisesti ja osaa neuvoa tarvittaessa. (Lahtinen 2013, 29.) Hallavuo (2013) muistuttaa, että verkkokaupan hyödyt myyjälle ja ostajalle vaihtelevat paljon. Asiakkaalta voi kysyä mitä he tarvitsevat. Kaikkea ei tarvitse toteuttaa mitä muilla on, tai mitä verkkokauppa-alusta tarjoaa. (Hallavuo 2013, 39.)

2.4 Tuotetiedon hallinta verkkopalveluissa

B2B-kaupan ratkaisuihin laajan tuotetiedon ajantasaisuus ja helppous edellyttävät osaamista ja resursseja verkkokaupan prosesseissa. Tuotetiedon ylläpitäminen vaatii yhä manuaalista ja jatkuvaa työtä. Mikäli yritys hakee verkkokaupan lisäksi aitoa monikanavaisuutta, yritysten taustajärjestelmät harvoin vieläkin tukevat tätä. (Hallavuo 2013, 42, 45.)

Tuotehallinnan prosessialueita ovat mm. tuotteiden perustaminen ja ostotoiminta, tavarantoimittajien luoman tuotetiedon hallinta ja toimittajaportaalit, tuotteiden myyntiin aktivointi ja myynnin päättäminen, kovan tuotetiedon (tuotekoodi, hinta, saatavuus) hallinta, kuvausprosessi ja kuvien/videoiden hallinta. Lisäksi tarvitaan tuotetiedon käsittelyä markkinointiteksteillä, asiakas-, markkina-alue ja kampanjakohtaisten valikoimi-

en hallintaa, tuotesisällön laajuuden personointia, mahdollisia käännöstitöitä tai erilaisten hinnastojen ylläpitoa. Oleellista on osata käyttää myös käyttäjien luomaa tuotetietoa sekä seurata tuotehallinnan työkulua ja laatua. (Hallavuo 2013, 64–65).

Asiakkailla tulee olla riittävästi tietoa ostopäätöksen tekemiseksi. Tuotevalikoimaa koskevat tuotesivut ovat ainoa tapa saada tietoa tuotteesta. Huono tuotesivu tappaa myynnin tai saa asiakkaat tekemään vääriä päätelmiä tuotteesta. Monimutkaiset tekniset tuotteet voivat vaatia hyvin yksityiskohtaisia ja pitkiä kuvauksia sekä spesifikaatioita. (Lahtinen 2013, 124–125, 127–128, 132.)

Tuotekuvauksessa pitäisi tuoda esiin asiat, mitkä ovat tuotteen edut asiakkaan kannalta. Tuotekuvaus tulee kirjoittaa asiakkaan kielellä ja heidän käyttämillään termeillä. Arvioidessaan tuotetta, asiakkaat tutkivat sekä tuotekuvaa että tuotekuvausta. Tuotekuvauksessa tulisi siis kertoa myös ne ominaisuudet, jotka näkyvät kuvassa. Kattava tuotekuvaus antaa lisäarvoa yritykselle myös hakukoneoptimoinnissa. Sama huolellisuus koskee myös tuotteen kuvamateriaalia, mittoja ja saatavuutta. Tavoitteena tulee olla, että asiakas ymmärtää, koska hän tulee saamaan tuotteen. Mitä on saatavilla heti varastosta, mitä tilaamalla ja mitä ei saa lainkaan. (Lahtinen 2013, 124–125, 127–128, 132.)

Pitää muistaa, että vertailtava tuotetieto löytyy parin klikkauksen päästä. Samankaltaisten tuotteiden teknisiä ominaisuuksia voidaan verrata suoraan toisiinsa. Täsmälleen samanlaisten tuotteiden kohdalla hinta on määräävin tekijä. Tällöin asiakas toivoo pystyvänsä selvittämään kätevästi kokonaishinnan toimituskuluineen (Filenius 2015, 73.)

Samaan aikaan yrityksen tulee hallita asiakkaan tuottaman datan hallinta. Jokaisesta ihmisen digitaalisesta tekemisestä jää jälki ja tuo jälki voidaan muuttaa dataksi, tiedoksi, uusiksi tuotteiksi ja lopulta liiketoiminnaksi. Data mahdollistaa erilaiset käyttäjille kohdennetut tai räätälöidyt palvelut. Yritykset pystyvät digitaalisen datan perusteella ohjaamaan sekä omaa toimintaansa että asiakkaiden palvelukokemusta. (Ruokonen 2016, 30.)

Yritysassiakkaiden kohdalla online-myynti voidaan hoitaa myös myös tilausjärjestelmän kautta. Asiakkaalle voidaan räätälöidä sopiva tuotevalikoima, sopimushinnat ja muut toimitusehdot sekä laskutus käytännöt. Tällöin asiakkaan on helppo hoitaa tilaukset silloin kun hänelle sopii. Hän myös löytää nopeasti oikeat ratkaisut suurestakin nimikemäärästä, sillä järjestelmä tarjoaa ensisijaisesti ne vaihtoehdot, jotka hän on valinnut keskeisiksi. Lisäksi tilausjärjestelmä voi ehdottaa johonkin asiakkaan käyttämään tuotekategoriaan tulleita uutuuksia. (Hänti ym. 2016, 61–62.)

3 DIGITALISAATION NYKYTILA JA TAVOITETILA TOIMIALALLA

Tulevaisuuden tekemisen keskeinen termi on innovaatio (Hiltunen 2012, 265). Tulevaisuudessa yritysten kilpailukyky perustuu yhä enemmän kykyyn luoda innovaatioita. Innovaatiot luovat uusia markkinoita ja uusia kilpailualueita. (Lehtimäki 2012, 64.)

Yritysten välinen yhteistyö ja liittoutuminen sekä yritysostot voidaan nähdä kahtena yritysten kasvustrategian ja uudistumisen keskeisimpänä pilarina. Yhteistyö tulisi nähdä keinona muuttaa yrityksen nykyistä strategiaa, organisaatiota ja liiketoimintamalleja. Yritysten tulisikin kiinnittää erityistä huomiota nouseviin ”oman toimialan” start-up-yrityksiin ja laatia digitalisaation vaatimiin puuttuviin elementteihin kohdistuva yrityskauppa- tai yhteistyöstrategia. Nämä yritykset nähdään Suomessa yhtenä työkaluna täydentää vakiintuneiden yritysten nykyistä niin strategista kuin operatiivistakin työkalupakkia. (Collin ym. 2015, 19.)

Prashant Shah (2016) mukaan autoteollisuuden trendejä ovat tällä hetkellä älyautot, ennakoiva huolto, katkeamattomat asiakasrajapinnat, laatu-tason tarkkuus ja lisäarvopalvelut. Hänen mukaansa seuraaviksi kiinnostaviksi ilmiöiksi ovat nousemassa digitaalisten ostomallien kehittymisen lisäksi alkuperäiset laitevalmistajat, teknologisesti edistyneet autot ja ennustava huolto. Mielenkiintoinen ilmiö on alan selkeät erilliset suuntaukset alkuperäisten laitevalmistajien ja jälkimarkkinoiden välillä. Näihin liittyen tulevaisuuden hankkeita ovat jo Google-lasit, autojen keskinäinen kommunikaatio ja älykkäät jälkimarkkinasovellukset. (Gateway Technolabs Finland Oy 2016.)

B2B-markkinoilla kysyntään vaikuttaminen on haastavaa, koska asiakkaiden kysyntä perustuu niiden omien tuotteiden kysyntään ja sen volyyminsa ei välttämättä ole tietoa (Lyly-Yrjänäinen ym. 2016, 143–144). B2B-markkinoilla asiakassuhteiden on jo todettu olevan verrattain pitkäikäisiä kuluttajakauppaan nähden. Välillä asiakas kuitenkin saattaa vaihtaa toimittajaan, tässä tapauksessa useimmiten automerkin vaihtumisen myötä. Näissä tilanteissa on tärkeää, että työn alla on myös uusia asiakassuhteita.

Hyötyajoneuvokaupassa tuotteet ja palvelut on räätälöity juuri asiakkaiden tarpeisiin, joten B2B markkinoilla korostuvat etenkin saatavuus ja palvelukyky. Yritykset ovat sopineet toimitusajoista omille asiakkailleen, näin ollen toimitusajoissa pysyminen edellyttää myös heidän toimittajiltaan luotettavia toimituksia. Avainkomponenttien tai huoltopalvelun myöhästyminen saattaa pahimmillaan viivästyttää koko toimitusketjun toimintaa ja pahimmillaan johtaa merkittäviin taloudellisiin sanktioihin.

Yrityksen on tärkeä pysyä innovatiivisena toimialan, markkinoiden ja yrityksen itsensä kehittyessä ja kasvaessa (Lyly-Yrjänäinen ym. 2016, 281).

Johdon viesti innovaatioiden tärkeydestä ohjaa merkittävästi koko yrityksen toimintaa ja ihmisten asenteita. Haasteellisinta yrityksissä on halu korvata omia markkinoilla jo olevia tuotteita. Kilpailukyvyn kannalta, menestyvä tuote, jota edelleen ostetaan, tulisi korvata uudella, parannetulla tarjonnalla. Ajatuksena on, että yritys pysyy näin innovatiivisena ja edellä kilpailijoitaan, jotka joka tapauksessa pyrkivät tuomaan markkinoille korvaavia tuotteita. Vakiintuneet prosessit luovat kuitenkin usein rakenteita, jotka estävät muutoksen toteutumisen. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2016, 282.)

Pitkällä aikavälillä digitaalisuuden ja teknologian tuomat mahdollisuudet on pakko huomioida. Toimialoilla käymässä jopa niin radikaali muutos, että aikaisemmin kannattavasti käytetyt toiminnot ja tuotteet uhkaavat jäädä vanhentuneiksi. Muutos voi koskea myös yrityksen teknistä osaa, laitteistoja ja jopa brändiä. Jos yritys ei voi enää käyttää näitä elementtejä tuottavasti, ei niillä ole myöskään arvoa asiakkaalle. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2016, 299.)

Autoalan jälkimarkkinoinnin kannalta ammateissa tarvitaan uutta osaaamista, eikä vähiten digitalisaation parissa. Esimerkiksi auton asentajien, myös autoja purkavien asentajien, työnkuva muuttuu robottiajoneuvojen myötä oleellisesti kehittyneiden tietojärjestelmien myötä. Ajoneuvojen automatisoituminen tulee luomaan kokonaan uusia ammattiryhmiä ajoneuvoihin liittyvän valvonnan ja liikennesuunnittelun pariin. Nämä autot tulevat riippuvaisiksi ennakoivasta huoltopalvelusta eikä kukaan vielä tiedä millainen näiden autojen käytön elinkaari on. Siirtyvätkö autot esimerkiksi käytettyjen autojen markkinoille lainkaan? Todennäköisesti päätyvät ainakin jossain kohtaa purettavaksi, kierrätettäväksi tai vaihtoehtoisesti uudelleen koottaviksi. Tulossa oleva muutos tarkoittaa alalle myös uudenlaisia yhteistyömalleja muun teollisuuden ja palvelutoimittajien kanssa, sillä antureihin, ohjelmistoihin, automaatiojärjestelmiin ja tietoturvaratkaisuihin liittyvä ratkaisutarve tulee robottiautojen myötä voimakkaasti kasvamaan.

3.1 Nykytilanne purkuosa-alalla digitaalisuuden hyödyntämisessä

Nykytilan näyttäytyy asiakkaalle ensisijaisesti purkuosamyynnissä digitaalisen myynnin suunnittelemattomuutena. Digitaalisuuden hyödyntämisen pitäisi pakottaa yritys miettimään toimintaa asiakkaan kokemien hyötyjen näkökulmasta. Pitää muistaa, että asiakas ostaa aina palvelun tai ratkaisun, ei pelkkää tuotetta sinällään. Suunnittelemattomuuden huomaa auto- ja konekaupan toimijoiden verkkosivuja selaillessaan.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulun (2016) julkaiseman osatutkimuksen mukaan B2B-asiakkaat kokevat tärkeimmäksi työkaluksi ostopäätöstä edeltävänä aikana hakukoneet, verkkosivut, verkkomaksujärjestelmän ja sähköpostin. Ostopäätöksen jälkeen tärkeimmät digitaaliset järjestelmät

ovat puolestaan sähköposti, verkkomaksujärjestelmä ja yrityksen verkkosivut.

Purkuosamyynnin kannalta tuntuu olevan epäselvää miten tuotteita myydään ja markkinoidaan digitaalisissa kanavissa. Digitaalista ostomahdollisuutta ei tarjota tosissaan vaihtoehtona asiakkaalle. Koska varaosakyselyjä toivotaan sähköpostiosoitteisiin ja yhteydenottoja verkkolomakkeella tai selvästi keskeneräisillä ja huonosti toimivilla verkkokauppaalustoilla, ovat liiketoimintaa tukevat mahdollisuudet varmasti kuitenkin tunnistettu. Asiakas sen sijaan odottaa jo digitaalista palvelua, joka on paikkariippumaton ja toimii kaikissa ympäristöissä.

Verkkokaupan prosessit ovat yrityksissä todennäköisesti jääneet kesken, tai niiden ylläpitoon liittyvää työtä tehdään kaiken muun työn ohella. Toiminnan ollessa pientä, voi olla vaikea määritellä mikä toimii. Näin ollen koetaan tärkeämmäksi keskittyä edelleen perusliiketoimintaan. Verkkokaupalta puuttuu tavoitteet ja pitkäntähtäimen suunnitelma.

3.2 Digitaalisuuden kehittämisen vaikuttavuuden arviointia purkuosa-alalla

Verkkopalvelujen kehittäminen tarkoittaa enemmän asiakaspalvelutilanteita. Nykyisten kaupan toimijoiden onnistuneella siirtämisellä verkkokauppaan voidaan tehokkaasti hillitä myös Suomesta ulkomaisille kauppiaille valuvia eurovirtoja (Hallavuo 2013, 10). Koko varaosa-alalla eurojen lisäksi halutaan myös taistella harmaata taloutta, rinnakkaistuontia ja tuotevääreännöksiä vastaan.

Ruokosen (2016) mukaan ehdoton menestyksen elementti, sekä samalla haaste on, että sähköisen palvelun tarjoama hinta tuotteesta tai palvelusta on vähintään kilpailukykyinen ellei jopa edullisin. Edellä mainitun tulisi päteä sekä digitaalisiin että fyysisiin kilpailijoihin verrattuna. Digitaalisia palveluita kehittävän yrityksen kilpailuvaltteihin kuuluu toki muitakin tekijöitä, kuten asiakaspalvelun laatu, palveluiden toimitusaika tai vaikkapa asiakkaille tarjottava maksuaika. Digitaalisen liiketoiminnan ylläpitäminen vaatii jatkuvaa työtä. (Ruokonen 2016, 24, 74.) Ulkomaisissa satunnaisissa tarvike- ja varaosakaupoissa näitä jälkimarkkinoiden palveluja ei hintaan sisälly. Takuu ja muiden korjausten asiallinen hoitaminen on suomalaiselle yritykselle kilpailukeino ulkomaista verkkokauppaa vastaan.

Laatuvaatimuksia itsessään hillitsee jo lähtökohtaisesti se, että asiakas tietää aina osan olevan käytetty. Asennukseen liittyvät palveluvaatimukset ovat toimialan näkökulmasta tervetullut asia, koska osien myynti kannattaa pyrkiä paketoimaan mahdollisimman laajaan palvelupakettiin, johon kuuluu osa (tai suurempi komponentti), asennus, edellä mainittu takuu ja mahdollisesti myös huoltopalvelusopimukset jatkossa.

Kyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä miten organisaatio pystyy uudistamaan ja uudelleen suuntaamaan resurssinsa uutta tarkoitusta varten mahdolli-

simman ketterästi. Termi on määritelty kyvykkyudeksi integroida, rakentaa ja järjestää uudelleen sisäisiä ja ulkoisia osaamisia siten, että yritys pystyy nopeasti reagoimaan muutoksiin sen ympäristössä. Yrityksen kilpailukykyä parannetaan sekä tarjoamalla asiakkaille entistä parempia tuotteita ja parempaa palvelua että kehittämällä kustannustehokkuutta. Mitä paremmin yritys ymmärtää asiakkaan tarpeen, sitä kilpailukykyisempiä kokonaisratkaisuja yritys pystyy tarjoamaan. (Collin & Saarelainen 2016, 228–229.)

Yritys pystyy omalla aktiivisella toiminnallaan vaikuttamaan omaan kilpailukykyynsä. Tunteamalla hyvin asiakkaiden tarpeet, voidaan yleensä löytää alue, jossa menestyä kilpailijoita paremmin. Yhteistyö toisten yritysten kanssa saattaisi vahvistaa mahdollisuuksia luomalla useampia innovatiivisia osaamisyhdistelmiä ja sitä kautta markkinamahdollisuuksia.

Toimialalla pitää nostaa tavoitteeksi varmistaa prosessien toimivuus ja manuaalisen työn minimoiminen. Digitaalisuusasteen nosto vaatii resursseja myös asiakaspalveluun. Toiminnanohjausjärjestelmän integroiminen osaksi verkkopalveluja on järkevä tavoite, mutta vaatii huolellisen suunnittelun ja budjetoinnin. Tavoitteellisen integraation myötä älykkäät koneet, tuotantoprosessit ja varastot toimivat reaaliajassa yhteen parantamalla tuotteiden elinkaaren ja toimitusketjun hallintaa (Collin & Saarelainen 2016, 31).

Oleellista on miettiä, kuinka paljon menetämme jos emme tee mitään. Entä kuinka paljon voimme saavuttaa, jos panostamme asiaan? Lopullinen kilpailukyky mitataan sillä, miten yritys onnistuu poikkeustilanteissa, kun asiakas ei noudatakaan ennakoitua toimintamallia. (Filenius 2015, 129, 149.)

3.3 Arvoa tuottava digitaalinen asiakaskokemus

Tuote ja siitä maksettu hinta muodostavat pohjan sille, miten asiakas arvonmuodostustaan arvioi (Lyly-Yrjänäinen ym. 2016, 50). Erityisesti siirryttäessä tuotelähtöisestä liiketoiminnasta asiakaskeskeiseen palveluliiketoimintaan puuttuvat kyvykkyudet nousevat helposti esteeksi muutokselle. (Collin & Saarelainen 2016, 228.)

Kun tuotteet digitalisoituvat, toiminnan keskiöön nousevat tuotteiden käytön aikaisen datan kerääminen ja hyödyntäminen uusien palveluiden synnyttämiseksi. (Collin & Saarelainen 2016, 228.) Tarkasti suunniteltujen prosessien lisäksi tarvitaan joustavuutta ja keinoja löytää ratkaisut prosessien ulkopuolelta. Asiakaspalveluun tarvitaan kahden tyyppistä osaamista: osaamista ratkaista ongelmia ja odottamattomia tilanteita sekä osaamista ja halua tuottaa odotukset ylittävää palvelua (Korteso & Löytänä 2011, 47, 66). Siitäkin huolimatta, että yritysasiakas yleensä haluaa ennakoita asiat eikä odota yleensä yllätyksiä.

Toimialalla monikanavaisen asiakaspalvelun merkitys korostuu. Käytettykin varaosa saattaa olla monimutkainen tai rahallisesti erittäin suuri investointi asiakkaalle (esimerkiksi tuhansien eurojen arvoinen moottori). Tällaisessa tilanteessa asiakas ei ole välttämättä voinut tai osannut ostaa tuotetta verkkopalvelussa tai puhelimitse, vaan haluaa varmistaa osan sopivuuden omaan autoonsa paikanpäällä tai osan asentavassa huolto- liikkeessä. Näin asiakas on ostopäätöksiään tehdessään ja henkilökohtaiseen kohtaamiseen tullessaan asioinut jo useiden henkilöiden tai sähköisten kanavien kautta, sekä saanut niistä kokemuksia.

Kun asiakkaalle tarjotaan useita rinnakkaisia myyntikanavia, henkilökohtaista palvelua tai sähköisiä kanavia, niiden integrointi on tärkeää. Tällä tarkoitetaan sitä, että tilaa asiakas ratkaisuja mitä kanavaa pitkin tahansa, häntä palvellaan samalla tavalla. (Hänti ym. 2016, 61–62.) Asiakaskokemus ei pääty tuotteen tai palvelun toimittamiseen, vaikka tilanne olisi hoidettu kuinka hyvin tai huonosti tahansa. Toimituksen jälkeinen asiakaspalvelu ja tuotetuki tulevat yhä tärkeämmiksi, kun kyseessä on monimutkaiset tuotteet.

Asiakaskokemuksia luomalla erottautumisen mahdollisuudet ovat valtavat, sillä asiakaskokemuksessa on kyse odotusten ylittämisestä. Uusien asiakkaiden hankinta kuitenkin edellyttää aktiivista läsnäolo markkinoilla. Jos yrityksellä on vahva aseman markkinoilla esimerkiksi laadukkaiden tuotteiden tuottajana ja yrityksen brändi tukee tätä toimintaa, sen on edelleen helpompi menestyä kuin täysin uuden toimittajana. Vaikka brändien luominen on vaikeampaa kuin ennen ja pelkällä brändillä erottuminen vielä vaikeampaa, on brändiajattelu kuitenkin tärkeä osa asiakaskokemusta. (Kortesuo & Löytänä 2011, 18–19.) Tätä voisi purkuosa-toimialalla hyödyntää selvästi nykyistä enemmän.

3.4 Innovatiivisuuden hyödyntämisen arviointia autoalan yrityksissä

Menestyvän organisaation sisältä pitäisi löytyä sekä kykyä tehokkaaseen tuloksen tekoon että innovaatiokulttuuri. Innovaatiotoiminnan keskeinen haaste on saada nämä kaksi erilaista päämäärää elämään ja toimimaan rinnakkain. Mielenkiintoista on, miten ideoita saadaan tai miten ihmisiä johdetaan niin, että he saavat ideoita. Kilpailukyvyyn kannalta innovaatioprosessin eri osa-alueita pitäisi yrityksissä osata hallita, kuten luovuuden ja ideoinnin tukeminen ja näistä syntyvien ideoiden hallinta.

Jotta työntekijät pystyvät ja osaavat hyödyntää omaa osaamistaan, tarvitaan organisaatiossa ideointia tukeva innovaatiokulttuuri. Myönteisen innovaatiokulttuurin synty lähtee erityisesti omistajien ja johdon esimerkistä. Yrityksen omistajien ja hallituksen tulee tukea tavoitteita ja halua tehdä innovaatioita. Yrityksen ylimmän johdon tulee kertoa tämä tahtotila ja esimerkillään osoittaa se koko henkilökunnalle. Tahtotilaa on myös pidettävä jatkuvasti yllä. Johdon tulisikin osoittaa kiinnostuksensa ja tukensa myös käytännössä esimerkiksi itse osallistumalla aktiivisesti kehitystyö-

hön ja keskusteluun sen ympärillä. Hyvään innovaatiojohtamisen kulttuuriin liittyy myös taito hyväksyä kokeilut ja epäonnistumiset, mutta muistaa myös oikeanlainen palkitseminen onnistumisista. (Vesa 2014, 181.)

Monet toimialan yrityksistä omaavat usein pitkän yksityisen perheyrittäjätaustan, joka heijastuu moneen tekemiseen yhä tänäkin päivänä. Yleisesti Suomen yrityskulttuurin heikkoutena voidaan pitää näköalattomuutta ja työmarkkinoiden ja työyhteisöjen jäykkyyttä työtehtävien ja prosessien muuttamisessa. Vahvat intressit ja etujärjestöt puolustavat vanhoja rakenteita ja toimintamalleja. (Collin ym. 2015, 21.)

Myös ketjuliiketoiminnassa istuu vahvasti prosessikulttuuri. Ketjuyritysten visio on näkyä asiakkaalle yhtenäisenä yrityksenä riippumatta ketjun toimipisteen sijainnista ja toimipisteen henkilöstön henkilökohtaisista ominaisuuksista. Innovatiivista yrityskulttuuria kyllä arvostetaan, mutta innovaatioiden muuttaminen rahaksi asti nähdään usein kompastuskivenä. Usein myös yhdellä toimialalla uutena innovaationa nähty asia, voi olla jo taaksejäänyttä aikaa toisella toimialalla, joten jo itse innovaatio-termi ei istu alkuperäisessä merkityksessään kaikkien suomalaisten yritysten toimintaan.

Autoala Suomessa on jo pitkään elänyt epävarmuudessa ja jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Alalla isot ja perinteiset perheyrittäjätaustaiset organisaatiot ovat melko hyvin onnistuneet edelleen säilyttämään asemiaan, mutta vapautuneen kilpailun myötä alalle on onnistunut nousemaan uusia, nuoria ja voimakasta kasvua ja erikoistumista haavevia yrityksiä.

Innovatiivisuuden kulttuuria voisi kokemuksen mukaan autoalalla määrittellä rationaaliseksi, tulosoitoituneeksi kulttuuriksi (Viinisalo 2006, 35). Ala on edelleen myös hyvin hierarkkinen, ja toimintaa ohjataan usein selkeästi sisäisillä pelisäännöillä. Etenkin automyyntiin halutaan hyvin kilpailuhenkisiä ja päämäärätietoisia henkilöitä, sillä tavoitteena on yhä ensisijaisesti täyttää määrällisesti mitattavat tavoitteet, kuten tietyn automerkin markkinaosuus. Kulttuuria hallitsee siis kilpaileminen ja tulojen kautta organisaation toiminnan merkitys myös muodostuu. Yhteisenä päämääränä on kuitenkin huolehtia organisaation maineesta ja menestyksestä.

Organisaatiokulttuuri on kuitenkin muuttumassa. Sisäistä yrittäjyyttä pidetään tavoiteltavana ja etenkin palveluinnovaatioiden etsimiseen ja luomiseen toivotaan kaikkien panostusta. Asiakaskokemuksen painotuksen myötä varmasti kaikkien auto-organisaatioiden pitkän aikavälin tavoitteena on toimia alan kärjessä ja olla johtavana toimija alalla.

Välikangas (2010) määrittelee uutta ajatusmaailmaa, jossa johtamishaasteita käydään läpi innovaation ja muutoksen näkökulmasta. Määräyksiin ja käskyihin perustuvan työn tilalle kaivataan uusien mahdollisuuksien et-

simistä, joka kumpuaa hyvästä ilmapiiristä sekä positiivisesta vuorovaikutuksesta. Nykyjohtajan tärkeimpiä kykyjä onkin merkityksen luominen työlle. Työelämän murrokset heijastuvat myös innovaatiojohtamiseen. Monet uusien sukupolvien työntekijät haluavat valikoida, missä yrityksessä voi parhaiten toteuttaa omia päämääriään. Innovatiivisuudella on myös kääntöpuolensa. Halutessaan olla innovatiivinen, yrityksellä tulee olla myös riittävästi riskin- ja epäonnistumisen sietokykyä. Osa uusista ideoista karsiutuu pois ennen pitkää. Silti työntekijät tulisi pitää innostuneina ja motivoituneina kehittämään uutta. Johtamisen kannalta on tärkeää luoda yritykseen oikeanlainen asenneilmapiiri myös epäonnistumisia ja keskeytyneitä projekteja kohtaan. (Imu ja innostus luovat huipputuloksia, 2010.)

4 TEEMAHAASTATTELUT KIRJALLISUUSANALYYSIN TUKENA

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun osuutta on tehty pitkällä ajalla ennen opinnäytetyön kokoon kirjoittamista. Oman työympäristön havainnointi ja asiakkaiden odotusten tiedostaminen ei luotettavan tutkimus- ja kehittämistyön kannalta ole aina riittävää, vaan tueksi on tarvittu lisää kokemusperäistä tietoa tutkimuskohteesta. Teemahaastattelu on tukenut opinnäytetyön aihekokonaisuuden hahmottamista ja työn sisällön rakentumista. Teemahaastattelujen ensisijaisena tavoitteena on ollut saada aikaan mahdollisimman tarkka kuvaus nykyhetkestä, jotta työssä voidaan analysoida ongelma-kohtien suhteita toisiinsa riittävän kattavasti. Haastattelujen toisena tavoitteena oli lisäksi löytää konkreettisia kehityskohteita ja kehitysehdotuksia omien havaintojen tueksi.

Teemahaastattelu on toteutettu haastattelemalla ison autokonsernin henkilökuntaa ja hyötyajoneuvo-sektorin asiakkaita. Osa tutkimusaineiston keräämisestä on tapahtunut haastattelemalla kolmea työnantajaorganisaation sisäisiin kehitysprojekteihin osallistuvaa henkilöä. Asiakasrapinnassa työskentely on luontevasti mahdollistanut lisäksi aineiston keräämisen suoraan purkuosahankintoja tekeviä asiakkaita haastattelemalla. Näitä haastateltavia on kertynyt viisi. Haastateltavat asiakkaat ovat valikoituneet niin, että haastattelun teemaan on voitu palata useammankin kerran opinnäytetyöprosessin aikana. Asiakkaiden haastattelussa on erityisarvona asiakkaiden monet roolit suhteessa eri organisaatioihin pienellä purkuosatoimialalla. Organisaation asiakas voi olla samaan aikaan myös kilpailija tai yhteistyökumppani. Teemahaastattelujen painotus on ollut asiakkaissa, sillä tutkimuksen tarkoitus on lopulta hyödyttää toimialan nykyisiä ja tulevia asiakkaita.

Melko vapaamuotoisten teemahaastattelujen tarkoituksena on ollut syventää näkökulmaa tutkimusongelmaan ja taustoittaa ongelman syitä. Teemahaastattelujen avulla on ollut tarkoitus myös kartoittaa lähitulevaisuudessa käytännössä sovellettavissa olevia visioita autoalan tulevaisuuden suuntaviivoista. Opinnäytetyöprosessin aikana haastattelujen avulla on lisäksi voitu testata hypoteesia teorian pohjalta perustellusti sekä peilata kokemuksia ja näkökulmia viitekehysten teoriaan.

4.1 Metodina teemahaastattelu

Teemahaastattelun merkitys tässä opinnäytetyössä perustuu teemahaastattelun mahdollistamaan vapaaseen tutkimusasetelmaan ja avoimiin kysymyksiin. Teemahaastattelu on yksi tapa toteuttaa laadullista tutkimusta. Teemahaastattelussa etukäteen mietityt kysymykset on johdettu teoreettisesta viitekehyksestä. Teemahaastattelu antaa kuitenkin vapauden kysymysten esittämisjärjestykselle. Tämä luo keskustelemaan ilmapiirin haastateltavan kanssa ja mahdollistaa lisäkysymykset haastattelun edetessä. Teemahaastattelu on siis keskustelua, jolle haastattelija on etukä-

teen päättänyt tarkoituksen (Tilastokeskus n.d.). Teemahaastattelua haastatteliija voi osittain yrittää ohjata ja löytää näin konkreettisia keinoja asioiden eteenpäin viemiseksi. (Taideteollinen Korkeakoulu n.d.) Haastattelun rakenteen tulee kuitenkin pysyä haastattelijan hallinnassa (Tilastokeskus n.d.).

Osittain avointen kysymysten asettaminen saattaa osoittautua myös metodin haasteeksi tutkimuksen tekijän kannalta. Kysymykset saattavat yllättää haastateltavan tai haastateltava pelkää mielipiteensä tunnustettavuutta ja arvioi sen vaikuttavuutta tilanteessa. Haastateltavalla on näin mahdollisuus myös vaikuttaa keskustelun suuntaan. (Taideteollinen Korkeakoulu n.d.) Teemahaastattelulle tyypillinen piirre on haastateltavan taustatietojen tarve. Teemahaastattelu edellyttääkin haastattelijalta valmistautumista sekä kuuntelu- ja vuorovaikutustaitoja, jotta haastattelun avulla saavutetaan haastattelun tarkoitus ja kertynyttä aineistoa voidaan hyödyntää tutkimuksen kulussa.

Ammatillisessa tutkimuksessa teemahaastattelun suurin hyöty on siinä, että aineisto kerätään aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista (Tilastokeskus n.d.). Teemahaastattelun hankaluus on oppia dokumentoimaan haastattelun aineisto niin, että sitä voi pitkänkin ajan kuluttua hyödyntää tulkintojen ja omien johtopäätösten tueksi. Vaikka haastattelut mahdollistavat moninaisen kuvan, on haastattelunaineiston kerääminen ja analysointi työläs prosessi. (Taideteollinen Korkeakoulu n.d.)

4.2 Teemahaastattelun toteutus

Haastattelujen rakentuminen alkoi perehtymällä meneillään oleviin digitalisaation kehityshankkeisiin omassa organisaatiossa. Erilaisia hankkeita on käynnissä paljon ja oleellista on ollut löytää eri ammattiryhmiä, eri organisaation tasoilta. Valikoiduista henkilöistä kaksi työskentelee asiantuntijatehtävissä kehityshankkeiden parissa ICT-hankkeiden ja käytäntöä toteuttavan kentän välimaastossa ja yksi täysin purkuosatoiminnoissa. Vaikka osaamista löytyisi tutkimuksen tekijän lähipiiristä, ei tutkimuksen kannalta haastateltavaksi ole järkevää valita henkilöitä lähimmistä työtovereista ja ammattiryhmistä, sillä vastaukset saattavat olla liian ennalta arvatavia. Haastattelut toteutettiin aikatauluttamalla sopiva ajankohta ja toimittamalla kysymykset keskustelun rungoksi etukäteen. Haastattelut toteutettiin verkkoistunnossa ja niistä kirjoitettiin muistiinpanot.

Haastateltavista asiakkaiden edustajista yritin löytää niitä yrityksiä, joilla on kokemusta laajasta autokalustosta, sen ikäjakaumasta ja eri automerkeistä, ja näin ollen mahdollisesti kokemusta useista purkuosatoimittajista. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta ei ollut järkevää valita haastateltavia henkilöitä esimerkiksi täysin sattuman varaisesti. Toisaalta tämänkaltainen valinta johtaa siihen, että haastatteluista saatu tieto kuvaa vain muutaman yrityksen näkökulmaa. Ei voida siis täysin sulkea pois, että näkökulmat eivät eroaisi kokonaiskuvasta. Tiedon oikeellisuuden ja

tiedon hyödyntämisen arviointi painottuu enemmän kirjallisuuslähteisiin kuin haastattelutulosten keskinäiseen vertailuun

Valittujen asiakkaiden valintaan vaikutti myös hankinnoista ja ostoista päättävien henkilöiden helppo lähestyttävyyys ja matalat organisaatiokenteet. Näin ollen he myös osallistuivat mielellään haastatteluun. Haastattelut toteutettiin asiakkaiden muun asioinnin yhteydessä useampana noin viidentoista minuutin mittaisena asiakastapaamisena ja näistä kirjattiin muistiinpanot.

Haastatteluissa kerättyä aineistoa ei ole ollut tarkoituksellista tallentaa sanasta sanaan muistiin, vaan päätelmiä on voitu koota haastattelun yhteydessä. Aineistoa on voitu hyödyntää tulkintojen tekemiseen läpi tutkimuksen, sillä haastattelun aineisto on heti kerätty kysymyksiä ja teoreettista viitekehystä mukaillen aihealueittain. Näin vastauksia on voitu myös onnistuneesti vertailla ja nostaa erityishuomioita esille. Vastausmäärän ollessa hallittu, on aineistoa mahdollisuus käsitellä myös kokonaisuutena.

Haastattelujen avulla on tarkoitus selventää keinoja kilpailukyvyn parantamiseen ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen purkuosakaupan digitalisoituvassa liiketoimintaympäristössä. Kaikissa haastatteluissa pyydettiin arvioimaan purkuosatoimialan digitaalista asiakaskokemusta, digitaalisten kanavien toimivuutta ja käytettävyyttä ostopäätöksen kannalta. Erillinen arvioitava kohde on ollut alan verkkokauppojen käytettävyyys. Haasteltavia pyydettiin myös kertomaan ajatuksiaan toimialan yritysten näkyvyydestä ja markkinoinnista. Asiakkaita pyydettiin lisäksi kertomaan purkuosien ostokokemuksia eri toimittajilta ja niiden onnistumista. Lisäksi tiedusteltiin purkuosatoimittajien mahdollisista muista palveluista ja niiden käyttökokemuksista. Parin ensimmäisen haastattelun jälkeen oleelliseksi kysymykseksi digitalisaation ympärillä muodostui myös millaista osaamista yritykset tarvitsevat erottuakseen kilpailijoista. Haastattelujen edetessä oli tarkoituksellista ohjata keskustelua näiden teemojen kehitysehdotusten suuntaan.

Koska teemahaastattelussa korostuvat vastaajien näkemykset faktojen sijaan, on haastatteluiden avulla ollut mahdollista dokumentoida tähän opinnäytetyöhön kehitysehdotusten lisäksi toimialaan liittyvää hiljaista tietoa. Innovaatioajattelua hyödyntäen hiljaisen tiedon mukana on voinut löytyä merkkejä myös heikoista signaaleista alan tulevaisuuden suunnittelussa.

4.3 Teemahaastattelun tulokset

Vastausten analysoinnin kannalta on ollut merkityksellistä ymmärtää vastaushetkellä vaikuttanut kontekstietä. Kontekstietä heijastuu myös tutkimusmenetelmän avulla saadun tiedon toistettavuuteen. Vuonna 2016 päivittäisessä uutisoinnissa vaikuttaneet digitalisaation aihepiirit ja poliittiset ratkaisut kilpailukyvyyn ja työelämän ympärillä ovat voineet osaltaan vaikuttaa haastateltavien näkemyksiin. Nämä teemat ovat olleet jatkuvasti esillä myös esimerkiksi yrittäjien etu- ja palvelujärjestöissä, joten ne vaikuttavat haastateltavien näkemyksiin sekä henkilökohtaisesti että yrittäjä-kokemuksen kautta.

Kuten ennakkoon arvelinkin, haastattelujen avulla oli helppo löytää runsaasti konkreettisia kehityskohteita toimialalta eivätkä haastattelut käänntyneet onneksi pelkäsi valittamiseksi. Yhteistä näille kaikille haastateluille on ollut toteamus asiakkaan aliarvioimisesta ja kankeus ”tehdään niin kuin on aina tehty” niin huolto- kuin purkuosamyyntiprosesseissa. Toimialan yritysten mainostamat visiot monipuolisista yrityksistä, jotka huomioivat jokaisen asiakkaan tarpeen eivät näin toteudu.

Digitaalisten kanavien puute tai kehittymättömyys sekä tuotetiedon olemattomuus johtavat myös asiakkaiden mielestä täysin turhaan menetettyihin tilaisuuksiin ja passiiviseen asiakaskokemukseen. Näiden asioiden kehittämistä ei ilmeisesti vielä nähdä oikeana, tulosta tuottavana työnä. Asiakkaan tulee joko tuntea alalla oikeat ihmiset tai nähdä paljon vaivaa saavuttaakseen tuotteen tai palvelun. Palvelun saatavuuden merkitys korostuu ennakoimattomissa tilanteissa, kiireessä tai virallisten aukioloaikojen ulkopuolella. Koettiin myös, että purkuosamarkkinointia ei markkinoinnin nykymerkityksessä ole, vaan markkinointi tarvitsee konkreettista apua sisältöön ja uusiin kanaviin. Yllättävää oli asiakkaiden positiivinen suhtautuminen markkinointiin kaiken kaikkiaan.

4.3.1 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämis ehdotusten analysointi

Haastatteluissa kehittämis ehdotuksista nousi esille muutama selkeä osa-alue. Kehittämis ehdotusten tueksi nousi esiin ajatus, ettei toimialalle ominaisten pienten perheyriyten pidä hävetä tai selitellä yrityskokoaan, vaan päinvastoin osoittaa, että halukkuutta toiminnan kehittämiseen löytyy, sillä kilpailussa pärjääminen edellyttää kovaa panostusta ja ketterää päätöksen tekoa.

Toinen huomionarvoinen seikka on benchmarkingin hyödyntäminen. Tämä nousi esiin yritysten verkkopalveluja, etenkin verkkokauppaa arvioitaessa. Haastattelujen analysointi osoittaa, että benchmarking on järkevä vaihtoehto, sillä toimialan yrityksissä on jo tunnistettu kehitettävät kohteet. On myös huomattu, että sekä omalla toimialalla että sen ulkopuolella toiset yritykset osaavat nämä asiat.

Nyt olisi vielä mahdollista verkkopalveluita kehittämällä nousta toimialan edelläkävijäksi Suomessa, sillä kilpailua verkossa ei tässä segmentissä ole. Hajottamoilla eletään edelleen liikaa kysynnän mukaan.

Autohajottamoyrittäjä, Jalasjärvi

Osanumerohaku tai nimikehaku ei yleensä näissä verkkokaupoissa toimi, eikä tuotekuvia ole välttämättä saatavilla. Onko vika käyttäjässä vai tuottajassa?

Yrittäjä, Tampere

Rekisteriselosteet ynnä muut toimitus- ja maksuehtotiedot saattavat olla hyvin puutteelliset verkkopalvelussa. Ja olisi ihan kiva, että edes sähköpostikyselystä tulisi kiittäusviesti takaisin.

Kuljetusliikeyrittäjä, Ylöjärvi

Asiakkaat mainitsivat hyödynnettäviksi esimerkeiksi maailmanlaajuisesti toimivat saksalaisen, hyvin brändätyn ja myös eBay kautta myyvän Mercedes-Benz UsedParts Centerin sekä hollantilaisen Daf, Scanian ja Volvon käytettyjä osia myyvän Vos Trucksin. Suomalaisista verkkokaupoista maininnan saivat esimerkiksi Hobby Hall, Alko ja Konekesko WebShop. Erottuviksi tekijöiksi näille nimettiin kokemus turvallisuudesta ja luotettavuudesta, laajat ja uusituvat valikoimat sekä käyttökokemuksen loppuun asti miettiminen riippumatta päätelaitteesta ja verkkopolusta, jolla sivuston käyttöön päädytään.

Kotimaisten toimijoiden markkinointi on epäsäännöllistä lehti-ilmoittelua raskaankaluston ammattilehdissä. Mennään nettisivuosoite edellä, mutta osoitteen päästä ei välttämättä löydy paljon enempää tietoa. Merkkiliikkeitkään eivät sen enempää nouse hakukonetuloksissa.

Kuljetusliikeyrittäjä, Tampere

Asiakkaat kokivat tärkeäksi myös luottamuksen ja palvelukokemuksen säilymisen myös mahdollisen hankinnan jälkeen. Haastattelujen mukaan etenkin B2B verkkokanavissa asiat saattavat muuttua sähläämiseksi onnistuneen ostopäätöksen jälkeen. Perinteinen tapa toimia tilauksen jälkeen on edelleen tilausvahvistuksen ja toimitustietojen sekä laskun lähettäminen sähköpostilla tai kirjeitse sekä asioiden hoitaminen varmistussoittoina. Tiedon oikea-aikaisuus ja oikeellisuus korostuvat etenkin kun tavoitellaan lyhyttä toimitusaikaa. Tekniikka mahdollistaisi jo sähköisen tietojen välittämisen tietojärjestelmien välillä ja mahdollistaisi myös dokumentoinnin säilymisen.

Kuljetuskulut pitäisi sisällyttää verkkokaupassa jo ostoskoritointoon. Mikseivät toimialan yritykset hyödynnä enemmän esimerkiksi eSendin kaltaisia palveluinnovaatioita toimitusaikojen lyhentämiseen ja hinnoitteluun?

Kuljetusliikeyrittäjä, Kangasala

4.3.2 Kilpailukyvyyn ja tulevaisuuden osaamisen haasteet

Mielenkiintoisin keskusteluosuus nousi tulevaisuuden osaamisen ympärille, sillä tämä kysymys koskettaa kaikkia yrityksiä toimialasta riippumatta. Digimurroksen lisäksi B2B-asiakkaat kantavat huolta yhteiskunnallisesta vastuusta ja ovat kiinnostuneita suomalaisten yritysten kilpailukyvyyn kehittämisestä ja työpaikkojen säilyttämisestä Suomessa.

Haastattelujenkin perusteella niin kutsuttu digimurros tuntuu jääneen hyvin odottavaan tilaan monissa yrityksissä niin asiakkaiden kuin toimittajien puolella.

Digitalisaation eteenpäin vieminen on välillä tuskallinen prosessi ja yleensä eniten vastustavat oman organisaation ihmiset. Tärkeää on nyt huomata, että digitoimintojen nopea saaminen käyttöön edellyttää, että manuaalista työtä näillä näkymin säilyy tai syntyy lisää. Jos tämä ei ole hyväksyttävää, niin järjestelmäkehitys ja järjestelmäintegrointi ottavat aikaa ja resursseja. (Kulmala, haastattelu 10.12.2015.)

Hammarin mukaan (haastattelu 12.2.2016) jokainen yritys pyrkii nyt opimaan käyttämään dataa parantaakseen asiakaskokemusta. Purkuosa-toimialalla digitalisaatiossa tulisi keskittyä koko purkuosaprosessiin, sen kaiken paperisuuden, tai unohtuneen dokumentoinnin, muuttamiseen kokonaan digitaalisemmaksi. Voidaan ajatella, että auto on purettu vasta, kun kaikki osat on purettu joko myytäviksi tai hävitetty ne mitä ei myydä ja kaikki tiedot löytyy järjestelmistä ja tavarat hyllystä oikealta paikaltaan. Tässä on monta työvaihetta, joita voidaan suoraan helpottaa digitalisaation avulla.

Voin samaistua pieniin purkamoyrittäjiin, sillä oletan omassakin yrityksessä digiloikan tapahtuvan automaattisesti yrityksen vetovastuun vaihtuessa nuorempiin yrittäjiin sukupolven vaihdoksen yhteydessä.

Kuljetusliikeyrittäjä, Kangasala

Tämän kaiken (digitalisaation) vain oletetaan toteutuvan oman toimen ohella. Ajankäyttö ja resurssit eivät vain riitä. Sitten pitäisi sitouttaa purkuasentajat tähän ja tulla vaatimaan sitä heiltä.

Purkuosatuotepäällikkö, Haapamäki

Tulevaisuuden visiointi oli jo haasteellisempaa. Haastattelussa muutama totesikin, että tulevaisuuden suunnittelulle ei yleensä jää aikaa rutiinin suorittamisen ohessa. Digitalisaatiota, siltä osin kuin kukin haastateltava asian käsittää, pidetään tärkeänä asiana viedä eteenpäin, mutta yhtä vaikeana hallita.

Huomionarvoista haastattelun kannalta on, että haastateltavat ovat palanneet myöhemminkin haastattelujen teemoihin. Heidä kiinnostavat aidosti ovatko heidän näkemyksensä huomioitu ja etenemässä toteutuk-

seen asti. Tämä osoittaa, että myös asiakkaita voi ja kannattaa sitouttaa osaksi yritysten kehitysprosesseja. B2B asiakasta motivoi mahdollisuus tilaisuuksiin löytää uusia liiketoiminta-alueita tai yhteistyömalleja myös omalle yritykselleen.

5 POHDINTA

Kilpailukyvyyn säilyttäminen ja asiakkaiden odotusten lunastaminen vaatii palveluosa-alueiden vahvistamista osana asiakkaille tarjottavia tuotteita. Yritys pystyy omalla aktiivisella toiminnallaan vaikuttamaan omaan kilpailukykyynsä. Tuntemalla hyvin asiakkaiden tarpeet, yrityksen on mahdollista löytää itselleen alueet, jossa tuotteet ja palvelut ovat kilpailijoihin verrattuna ylivoimaisia. Tällainen muutos toimintalogiikassa vaatii yrityksen strategisen ajattelun uudistumista. Myyntityöstä on jo tullut valmiiden ratkaisujen tarjoamisen sijaan konsultoivaa myyntiä, joka puolestaan edellyttää uudenlaisia kyvykkyyksiä. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 12.)

Monesti tieto, osaaminen sekä uudet ajatukset löytyvät suorittavasta portaasta, josta ne olisi saatava kehittämään organisaation toimintaa. Yleisesti voidaan todeta, että innovatiivisen organisaatiokulttuurin omaava yritys koetaan myös hyvänä työpaikkana, jossa jokainen saa tuoda mielipiteensä julki, asiat käsitellään, virheet koetaan osana kehitystä sekä oppimista ja yleinen ilmapiiri on avoin ja keskusteleva. Näiden asioiden toteutuminen voi olla välillä hankalaa etenkin pienissä yrityksissä, joissa yrittäjän aika kuluu kaikkkeen muuhun, kuin siihen mihin pitäisi panostaa.

5.1 Opinnäytetyön tavoitteiden analysointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää konkreettisia ratkaisuehdotuksia digitaalisuuden soveltamiseen purkuosatoimialalla parantamaan kilpailukykyä ja kehittää palveluliiketoimintaa muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Kirjallisuuden tukena on sovellettu haastattelujen kautta kerättyä kokemukseräistä tietoa. Empiirinen osuus lisää ymmärrystä kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön tarkoitus on ollut lisäksi tuoda purkuosatoimialaa uudella tavalla näkyvämmäksi, sillä toimialaan liittyviä tutkimuksia on ollut lähes mahdoton löytää. Konkreettisia ehdotuksia on esitetty viimeisessä luvussa osana loppupäätelmiä ja yhteenvetoa. Ehdotukset on mietitty niin, että niitä voisi viedä esimerkiksi omassa organisaatiossa eteenpäin.

Opinnäytetyössä isoin haaste oli myös omalta kannaltani poistua mukavuusalueelta ja oppia ajan kanssa ymmärtämään, että digitalisaatiota kannattaa todella tarkastella yli toimialarajojen ja ohi mainoslauseiden. Digitalisaatio herättää paljon mielipiteiden huutelua. Ovatko videobloggaavan nuoren naisen hulluilta tuntuvat ideat digitalisaation tuomista mahdollisuuksista eriarvoiset verrattuna tulevaisuuden tutkimuksen professorin ehdotelmiin? Tätä jouduin miettimään opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnin kannalta, sillä digitalisaation mahdollisuuksia on vaikea analysoida täysin vain tieteellisin perustein. Siitäkin huolimatta, että digi-

taalisessa maailmassa pääosassa on tieto. Tutkimustyön luotettavuus on sidottu tiedon käyttötapaan.

Digitalisaation ilmiöitä voidaan yrittää selittää innovaatio- ja tulevaisuusajattelun kautta, mutta yhtä lailla nämä ovat riippuvaisia arvioista ja käytännön kokemuksesta, eikä asioihin näin ollen voida aina löytää varmasti oikeaa tai varmasti väärää vastausta. Digitalisaation hyödyntämisen suurin oppi opinnäytetyön kannalta on ollut, että yrityksissä tarvitaan ennen kaikkea rohkeita valintoja ja uskallusta tehdä kokeiluja, sillä valmiita kokonaisratkaisuja ei välttämättä ole.

5.2 Opinnäytetyö osana ammatillisen osaamisen kehittymistä

Opinnäytetyön intensiivinen tekeminen ei ole tehnyt minusta digitalisaation asiantuntijaa. Samasta syystä toivon, ettei yrityksissäkään digitalisaation perehtyminen ja osaaminen ole jäänyt yritysjohdon seminaaripäiviin. Opinnäytetyön yhdistyminen työelämään on tarjonnut näköalapaikan digitalisaation kehittymisen haasteisiin. Osalle henkilökuntaryhmiä digitalisaatio näyttäytyy yrityksen johdon vouhotuksena ja aiheuttaa ihmetystä. Mistä näitä "juttuja" oikein tulee? Johdon esimerkin kautta ja johdon sitoutumisen ja ymmärryksen digitalisaation kehittämisen hankkeesta tulisi näkyä kaikilla organisaation tasoilla. Nyt on päinvastoin jo käymässä niin, että henkilöstön digitaalisen osaamisen vahvistaminen nähdään todella työlääksi, aikaa ja rahaa vaativaksi hankkeeksi. Nämä ovat asioita, joihin kouluttautuminen ja opinnäytetyö tekeminen on tuonut lisäpanoksia omaan ammatilliseen osaamiseen.

Opinnäytetyön rakentuminen on pitkä prosessi. Lopullinen tutkimussuunnitelma on muotoutunut lopulta aivan erinäköiseksi verrattuna ensimmäisen vuosikurssin aikaisiin näkemyksiin. Paljon tarvitaan työtä ennen kuin edes opinnäytetyön kirjoittaminen alkaa. Itse arkailin tuon tekemisen näkyväksi tuomisessa. Olen kahden vuoden aikana keskustellut monen ihmisen kanssa ja haastatellut digitalisaation parissa asiantuntijatyötä tekeviä ihmisiä sekä toimialan asiakkaita. Halunnut siis oppia kokemuksista ja näkemyksistä. En kuitenkaan osannut hyödyntää tätä heti omatoimisesti.

Suurin tuki on tarvittu opinnäytetyön alkuun pääsemisen kanssa. Omassa työyhteisössäni on ollut monta samaan aikaan opiskelijansa kanssa puurtajaa, ja kaikkien ongelmat ovat olleet yhteisiä. On ollut helppo ymmärtää ja kannustaa eteenpäin. Myös toisen opiskelija opinnäytetyön opponointi on ollut osa oppimisprosessia. Itse asiassa vertaisarviointia on tapahtunut koko opintojen ajan verkko-opiskelun ryhmätyöskentelytoteutuksessa. Ryhmän monipuolinen palaute ovat ryhmätyöskentelyn onnistumisen kannalta merkittävässä roolissa.

Ohjaajan kanssa syvälinen keskustelu auttoi rajaamaan opinnäytetyön yhden tutkimuskysymyksen ympärille ja haastoi näkemään tukipilarit, joil-

le teoreettinen viitekehys rakentui. Itselleni vaikeinta oli ensin hyväksyä, ettei kaikkea kannata edes yrittää toteuttaa opinnäytetyössä. Tärkein oppi on hallita pieni, hyvin valittu ja rajattu osa-alue. Vaikka pitkä aika kului välissä ennen kirjoitusprosessia, oli sama sovittu punainen lanka helppo löytää. Itse kirjoittamisosuus, jopa oman pohdinnan tuottaminen, on ollut lopulta helpoin toteuttaa.

Tätä raporttia kirjoittaessani miten myös, miten digitalisoitumisen myötä taitavasta kirjallisesta ilmaisusta on tulossa jälleen valttia työelämässä. Lähes kaikki viestiminen tehdään kirjoittamalla. Tässä tuntuu jo tällä hetkellä olevan yksi digitaalisten työkalujen kompastuskivi, sillä valitettavasti yrityksissä kaikkien ei edes anneta ottaa käyttöön välineitä täysimittaisesti.

Oma ammatillinen osaaminen on koulutuksen myötä vahvistunut paitsi tekstin tuottamisessa, myös omien perusteltujen näkemysten vahvistumisena. Ymmärrys ja uskallus digitalisaation tuomia etuja kohtaan on kasvanut ja sen tuoma työn murros koskee meitä kaikkia myös henkilökohtaisesti. Sen edessä riittää jatkossakin työstettävää jo omaa työtäkin ajatellen. On myös mielenkiintoista nähdä, miten korkeakoulut kehittyvät tässä samalla työelämän rinnalla. Uskoisin, että tällä hetkellä koulutusten tuottama osaaminen kulkee eteenpäin yhteistyössä työelämän kanssa, mutta kauanko esimerkiksi tämän kaltainen, pitkät perinteet omaava opinnäytetyöskentely säilyy.

Vaikka ammattikorkeakoulukoulutus toivoo julkista työelämälähtöistä tutkimus- ja kehittämistyötä opinnäytetyön toimeksiantona, on tämä työelämään sitoutuneelle opiskelijalle iso haaste. Itselleni oli helpompi jättää organisaatiositoutuneisuus työstä pois, koska syvällä organisaatiossa oleminen olisi tarkoittanut käytännössä yritykselle töiden tekemistä myös työn ja työajan ulkopuolella. Opinnäytetyön sisällyttäminen omiin työtehtäviin ja työaikaan on käytännössä usein opiskelijalle mahdotonta työn vaatimusten rinnalla. Kokonaisuudessaan työn ohessa opiskelu on onnistunut ja siihen on kannustettu. Henkilökohtaisesti haasteellisin prosessi onkin ollut sovittaa työ, opiskelu, opinnäytetyö perhe-elämään.

Ammatillisen osaamisen kehittämisessä ja osaamisen näkyväksi tekemisessä avaimet on aina itsellä. Itse tehty oman osaamisen kartoitus on motivaatiota ohjaava tekijä. Itse uskon elinikäisen oppimisen tapaan ja suosittelen hakemaan koulutusta oma-aloitteisesti ja oman organisaation ulkopuolelta. Organisaatioiden sisäinen koulutus perustuu melko usein yrityksen sisäisten prosessin yksityiskohtien hiomiseen tai toimintatapojen muistutteluun. Niistä saatava hyöty osoittautuu useimminkin verkostoitumishetkinä harvemmin tavattavien kollegoiden kanssa. Sillä osaaminen, ennen kaikkea hiljainen tieto, liikkuu yleensä näiden ihmisten välillä. Ammatillisen osaamisen kehittäminen ei suinkaan tarkoita aina kokonaisten tutkintojen suorittamista, vaikka suomalaisen koulutusjärjestelmän mahdollisuudet onkin järkevä hyödyntää. Motivaatio kouluttautumiseen

säilyy, jos on mahdollista suorittaa eri alueiden kokonaisuuksia sopivin väliajoin.

Oma osaamisen identiteetti on laajentunut verrattuna perustutkintoon. Vaikka alun perin olen opiskellut taloushallinnon parissa, olen päätenyt työtehtäviin, jota ei koulussa opeteta. Koulutuksella onkin saanut valmiudet omaksua erittäin laaja työnkuva.

6 LOPPUPÄÄTELMÄT

Tämän hetken kehittämisehdotukset perustuvat arjen realismiin ja arjen työkaluihin. Ensimmäinen askel on saattaa ajan tasalle kaikki mitä voidaan jo helposti sekä asiakkaiden että yrityksen kannalta digitalisoida. Selvästi tilanne on jo se, että asiakkaat menevät jo edellä ja eri kanavissa. Ensin tarvitaan hyvin hoidettu ryhtiliike ja sen jälkeen suunnitelma tulevaisuuden tekemisen kehittämiseksi.

Purkuosatoiminnan osalta tarvitaan uudenlaista verkostoitumista, uudenlaista tapaa ajatella, jotta pystytään saamaan entistä enemmän tyytyväisiä asiakkaita korjaamoille ja purkamaille. Väillä yrityksissä unohtuu, että ideoita ja innovaatioita syntyy jatkuvasti. Toisinaan työelämässä olemme rohkeita kertomaan niistä ja saamme vietyä niitä organisaatioissa eteenpäin, mutta toisinaan hyvätkin ideat hautautuvat kiireen ja rutiinien alle. Rohkean ihmettelyn ja pelottoman ideoinnin kautta voidaan päästä hyviin innovaatioihin digitalisaatiota hyödyntämällä.

Innovatiivisuutta suosii, jos yrityksen johdolla on selkeä näkemys siitä, mihin toimiala on menossa. Johdolta toivotaan ennakointia, ja kykyä nähdä tulevaisuuden kehitystrendejä ja niiden vaikutusta yrityksen toimintaympäristöön. Innovatiivisuuden, sisäisen yrittäjyyden ja jatkuvan kehittämisen painottamisen tulisi näkyä jokapäiväisessä tekemisessä, asiakaslähtöisyyttä unohtamatta. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa siten myös vahvaa painotusta ja panostusta niin tuotteiden kuin palvelun laatuun, ja niiden jatkuvaan parantamiseen.

Käytettyjen varaosien kiinnostavuus on hiljalleen lisääntynyt niin yksittäisten asiakkaiden kuin ammattikorjaamoiden silmissä. Purkutoimialaa on auttanut pitkään jatkunut taloudellinen taantuma ja autokaluston suhteellisen pitkä käyttöikä, mutta osittain myös ympäristöarvot. Yhteisenä toimialan tavoitteena on, että niin merkkiliikkeet kuin riippumattomat korjaamot panostaisivat korjaamotyössään yhä enemmän lisäarvoa tuotaviin laadukkaisiin käytettyihin osiin.

Suomessa purkuosatoimialan yritykset voi luokitella yleensä pieniksi tai keskisuuriksi yrityksiksi. Mikäli pienyrityksissä on kasvun mahdollistamiseksi perusasiat jo kunnossa, löytyy varmasti digitalisaatioon liittyviin hankkeisiin perusteet. Pienen yrityksen kohdalla digitalisoitiin liittyvissä hankkeissa voi olla järkevä miettiä, mitä voidaan ja osataan tehdä itse ja missä asioissa kannattaa hyödyntää yrityksen ulkopuolelta resursseja. Merkkiorganisaatioiden toiminnassa voi olla helpompi hyödyntää enemmän yrityksen sisäisiä resursseja. Vastuu toiminnan kehittämisestä pitää muistaa kuitenkin säilyttää yrityksen omissa käsissä.

Pelkästään asiakkaalle ulospäin näkyvät sähköiset palvelut eivät enää ole aitoa digitalisaatiota. Mikäli sähköisen palvelun taustalla ei ole sulavasti

yrittäjien muiden järjestelmien kanssa toimivia järjestelmiä, ei sähköisesti kerättyä tietoa ole helppo analysoida ja käyttää asiakkaan ja yrityksen eduksi.

Jo tällä hetkellä osalla toimialan yrityksistä voi olla aika tarkastella palvelut ja tuotteet uudelleen, vaikka tulevaisuuden ennustaminen onkin vaikeaa. On mietittävä missä liiketoiminnassa kannattaa olla mukana, sillä kilpailukykyyn perinteiset lähteet eivät ole tulevaisuudessa välttämättä lainkaan itsestään selviä. Yritykset joutuvat miettimään, onko jopa jo viimeinen hetki käsillä investoida digitalisaation kehittämiseen ja tulevaisuuden kilpailukykyyn.

Myös markkinointi on verkkopalveluissa muuttunut. Asiakkaiden suhtautuminen mainontaan on muuttunut kielteisemmäksi ja asiakkaat haluavat itse päättää ovatko markkinointikohteena vai eivät. Verkkopalveluiden lisäksi digimarkkinointi on jo siirtynyt sovelluksiin. Sovellus voi olla digitalisaation jatkuvan kehittämisen muistilappu. Kilpailijoiden kuroessa etumatkaa umpeen, pitäisi asiakasta osata sitouttaa jo seuraavaan teknologiversioon tai sovellukseen (Hesso 2015, 64).

6.1 Kehittämisehdotukset ja tulevaisuuden mahdollisuudet

Kehittämisajatukset voivat muuttua mahdollisuuksiksi, kun löydetään tapa ajatella yli toimialarajojen. Olennaista on se, miten asiakas hyötyy ostamastaan tuotteesta, eikä enää ainoastaan se, miten se on hänelle toimitettu. Teoreettiseen viitekehykseen nostetut B2B-verkkopalvelukanavien kehittäminen ja tuotetiedon hallinnan läpikäyminen toimivat itsessään kehitysehdotuksina, eikä niitä kannata tässä kohdalla käydä enempää läpi. Niiden hallinta jo itsessään tuovat ison lisäarvon ja uutta kilpailukykyä toimialan yrityksille paremman markkinoinnillisen näkyvyyden vuoksi.

Digitaalisten palveluiden perusominaisuuksiksi ovat muodostuneet tiedon reaaliaikaisuus, tilanteiden ennakoitavuus, palveluiden käytön mobiiliteetti ja työtehtävien lisääntynyt automaatio. (Collin & Saarelainen 2016, 175.) Nykyaikana asiakas ei esimerkiksi jaksaa odottaa, että huolto- ja yhteydenottolomakkeiden kautta. Rutiininomaisten asioiden hoitaminen on arkipäiväistynyt mobiililaitteilla käytettäväksi. Yrityksen pitäisikin muistaa, että toimivien järjestelmien kautta myyntityö on käynnissä 24 tuntia vuorokaudessa viikon jokaisena päivänä. Teemahaastattelussa esiin noussut ajatus benchmarking-ajattelun hyödyntämisestä soveltuu erinomaisesti myös digitaalisuuden kehittämisen ympärille.

Mielenkiintoisen innovaation on esitellyt suomalainen Foller (n.d.), joka on löytänyt paitsi uudenlaista liiketoimintaa, myös yhden oleellisen ratkaisun ruuan hävikin pienentämiseen esineiden internetiä hyödyntämällä. Follerin ratkaisussa elintarvikkeiden pakkauksiin on lisätty tarrasenso-

reita, jotka seuraavat tuotteen elinkaarta tai hyllyjen täyttötarvetta. Tuotteen käyttöpäivämäärien lähestyessä pitkään varastossa olleet tuotteet alkavat markkinoida tarjouksina itse itseään asiakkaille kauppaketjun sovelluksessa tai vastaavasti ilmoittavat henkilökunnalle hyllyjen täyttötarpeesta.

Vastaavanlainen sovellus purkuosamyynnin kannalta voisi auttaa yrityksen sisäisen toiminnan rutiineissa, varaston hallinnassa ja asiakaspalvelussa. Näin vaikkapa tiettyä sensorilla varustettua osaa yrityksen verkkopalvelusta etsivä asiakas saisi heti myyjän yhteydenoton.

Lisäksi tuntemalla asiakkaan toiminnan tulee verkkopalveluja ja verkkokauppaa viedä asiakaskohtaisen räätälöinnin suuntaan. Näin voidaan esimerkiksi tuotetarjontaa kohdistamalla tarjota ratkaisua oikealle asiakkaalle ja oikeaan aikaan. Kannattaako Mercedes-Benz kalustoa hallitsevan asiakkaan kirjautuessa verkkokauppaan tarjota hänelle esimerkiksi Volvon osia? Verkkopalveluissa kannattaisi muistaa hyödyntää myös Suomen olosuhteiden kausivaihtelut ja tuoda sesonkituotteet esiin oikeaan aikaan. Verkkokauppatoiminnallisuuksissa voisi huomioida myös jo yleisesti kuluttajapuolella käytössä olevat chat-ominaisuudet. Tällä hetkellä chat-palvelut toimivat usein ulkoistettuna palveluna. Purkuosakaupan kannalta tämä ei välttämättä tule kysymykseen, sillä oikeasti asiakasta hyödyttävän avun taakse tarvitaan todennäköisesti paljon teknistä tuntemusta.

Verkkokaupan kannalta toimitusnopeus ja toimitusvarmuus nousevat yleensä avainrooliin. Palveluliiketoiminnan ajatus vain kääntää toimitusaika käsitteen pääläelleen. Asiakashan ei lopulta osta toimitusaikaa, vaan autonsa toimintavarmuutta.

Ihannetilanteessa rahtikuljetusten sovelluksia hyödyntämällä, asiakkaan ostopäätöksen kohdalla järjestelmä laskee heti asiakkaan kannalta parhaan mahdollisen toimitusketjun. Lisäämällä vielä lähetettäviin tuotepakkauksiin mahdollisuuksien mukaan vaikkapa verkosta löytyvät asennusohjeet QR-koodilla, on asiakkaan kokema hyöty mietitty jo varsin pitkälle. Purkuosatoiminnan brändin rakentamisen kannalta voi olla järkevää huomioida myös lähetyspakkauksen ekologisuus ja sen kierrätysohjeet.

Toisinaan unohtuu, että yritystoiminnassa voidaan parhaat ideat saada kiinni omista verkostoista tai asiakkailta, toisinaan myös negatiivisen palautteen tai reklamaatioiden kautta. Negatiivisen palautteen kääntäminen laadun kasvattajaksi voi parhaimmillaan muovautua yrityksen menestystekijäksi. Huoltotehtävissä työskentelevät ovat hyvin lähellä tärkeää asiakasinformaatiota. Sen hyödyntäminen voi olla ensiarvoisen tärkeää varmistettaessa toiminnan jatkuvuutta. Tämän toteutuminen vaatii kuitenkin hyvän kommunikoinnin yrityksen sisällä. Asiakaspalautteen ongelma pitkäjänteisen kehittämisen kannalta saattaa olla, etteivät asiakkaat oikeastaan kerro tai tiedä, mitä he tarvitsevat huomenna tai tulevai-

suudessa. Asiakkaat yleensä kertovat kehitysideoitaan, jotka perustuvat nykyiseen toimintaan.

Yritys on kuitenkin kilpailukyvyyn kehittämässä oikealla polulla, jos se pohtii, että joku saattaa tehdä tietyn asian paremmin. Näin pidetään sopivalla tavalla yllä mielenkiintoa siihen, mitä oman toimintakentän ulkopuolella tapahtuu. (Huhtala 2015, 120.)

Keskeistä on löytää keinot erottautua kilpailijoista. Tarkasti analysoitaviksi asioiksi nousevat kilpailijoiden perustuotevalikoimaa täydentävät tuotteet tai palvelut ja miten näiden myynti- ja markkinointi tapahtuu. Autojen kehittyvän tuoteteknologian kautta on pitkäjänteistä tulevaisuuden suunnittelua ajatellen tarve alkaa mukauttaa koko tuotevalikoimaa. Tätä prosessia auttaa juuri vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Museohistoriaan siirtyvän autokaluston kanssa kaikille ei enää riitä töitä.

Vahvistamalla yritysten brändiä kokonaisuutena laadukkaiden varaosien ja palvelujen tuottajana ja tuntemalla asiakkaiden ja kilpailijoiden toimet, voidaan myös uudella valikoimalla vahvistaa yrityksen kilpailukykyä tukeutumalla aikaisempiin markkinavalintoihin.

Purkuosa-alan kannalta robottiautot ovat vielä tulevaisuutta, mutta näihin on osattava jo varautua. Tärkeää on osoittaa kiinnostusta ja hankkiutua aktiiviseksi osalliseksi näiden hankkeiden verkostoihin, jotta alan yritykset pysyvät jatkuvasti ajan hermolla ja onnistuvat löytämään uudenlaista liiketoimintaa. On edelleen täysin mahdollista ja realistista, että kaikkea ei ole vielä ollenkaan mietitty koko robottiauton elinkaaren kannalta.

6.2 Kehittämistyön haasteet

Purkuosatoimialalla liiketoiminta perustuu käsin kosketeltaviin tuotteisiin. Liiketoimintamallin määrittely on tarkoittanut valintoja, kuten mitä tuotteita myymme asiakkaille, ja miten mittaamme tuoteryhmävalintojen onnistumista. Digitaalisessa maailmassa puolestaan liiketoiminta perustuu ainakin osittain palvelun tai tiedon tuottamiseen. Globaalien arvoketjujen ja digitalisaation huumassa pitää kuitenkin muistaa, että internet on vain tiedonvälityksen kanava, ja tuotteiden ja palveluiden älykkyys tulee rakentaa laitteisiin ja palveluihin (Collin ym. 2015, 19).

Digitalisaation kehittämisen ja hyödyntämisen haasteet ovat sidoksissa koko työn tekemiseen liittyvään muutokseen. Digitalisaation vaikutuksesta työelämään, ollaan jo siinä vaiheessa, että työntekijöiltä vaaditaan kykyä sietää muutoksia enemmän kuin ennen. Lähitulevaisuudessa on yhä enemmän tarve siirtyä epämukavuusalueille ja työntekijöiden odotetaan pysyvän muutoksessa mukana itseään kehittämällä aktiivisesti. Haaste on saada ymmärrys läpi toimialan yritysten kaikilla tasoilla, että teknologian myötä työllä itsellään ei olekaan enää välttämättä arvoa. Työn arvo onkin

muodostumassa siitä, että tuotamme jotakin lisäarvoa, josta joku on valmis maksamaan.

Purkuosamyynnin haasteena on automaation, datan, teknologian ja asiakkaan välisen suhteen hallitseminen. On osattava löytää asiakkaan tarpeeseen paras ratkaisu. Yritysten tulisi miettiä mitkä asiat ja miten on järkevää tehdä automaation kautta, niin että se palvelee asiakasta, mutta osata tunnistaa myös tilanteet, joissa ammattitaidolla ja henkilökohtaisella palvelulla on suurin arvo.

Tähän asti myös tinkiminen on kuulunut olennaisesti käytettyjen osien kauppaan. Jääkö tämä ilmiö pois, jos ostajat omaksuvat täysin digitaalisen ostotavan. Ostajan perinpohjainen osaaminen toimialan kysynnästä, hinnasta ja kustannuksista antaakin yleensä ostajalle paremmat tinkimismahdollisuudet (Porter 1984, 47). Verkkonäkyvyys toki tekee hintavertailun asiakkaalle helpoksi. Hintojen läpinäkyvyys tulee alalla korostumaan entisestään. Tuntemalla asiakkaan ja menekkituotteet sekä keskittymällä myymään osat suurempina kokonaisuuksina pyritään vaikuttamaan myyntiin ja parempiin katteisiin.

Koko varaosa-ala seuraa tarkasti 3D-tulostuksen kehitystä. Siinä olisi parempi olla mukana jo varhaisessa vaiheessa, jos se tuo kilpailuetua toiminnalle, kuten toimitusnopeus, varaosan saatavuuden parantuminen, paremmat ja kestävämmät varaosat. 3D-kehityksestä sivuun jääminen voi johtaa kehoon lopputulokseen toiminnan kannalta, jos kilpailijat ja asiakkaat ottavat sen omaan konseptiin.

Kaiken hypetyksen ja nopeiden ratkaisujen etsimisen keskellä autoista puretaan edelleen osia varaosamyyntiä varten. Myynnin arvo kuitenkin lopulta mitataan siinä, pystytäänkö auttamaan oikean ratkaisun löytämisessä ja säästämään asiakkaan aikaa, vaivaa ja rahaa.

6.3 Jatkotutkimustarpeet

On mielenkiintoista miettiä miten purkuosatoimiala toimii esimerkiksi kymmenen vuoden kuluttua, vai onko ala hiljentymässä kokonaan, koska autoalan jälkimarkkinoiden muutos on vauhdissa. Onko asiakaskeskeisyys toteutunut tai ovatko tuotteet siirtyneet taka-alalle ja keskitytty sen sijaan palveluihin.

Digitalisaatiosta voi olla turha kirjoittaa enää muutamien vuosien päästä. Yleisesti on arvioitu, että digitaalinen murros jyllää seuraavat 10–20 vuotta. Sen sijaan mielenkiintoinen näkökulma purkamoalaan voisi liittyä ympäristön kestävyysvajeen ympärille. Onko oikeasti tulevaisuudessa toteutumassa autovalmistajien kaunis tavoite pidentää osaltaan ajoneuvojen elinkaarta? Hieman ristiriitaisesti samaan aikaan kun esimerkiksi Suomessa halutaan alentaa autokannan ikää. Tämä tarkoittaisi isoa operaatiota romutuspalveluissa. Tämän ajatusmallin kannustamana myös hyötyajajo-

neuvojen käytöstä poisto- ja kierrätyspalvelut tulisivat toistaiseksi säilyttämään asemansa, samoin kuin palvelut, jotka ohjaavat asiakkaita toimimaan oikein luonnonvarojen säilyttämiseksi.

LÄHTEET

Accenture (2014). *Kaikki liiketoiminta on digitaalista – mutta mitä sen suhteen pitäisi tehdä?* Accenturen tutkimus suomalaisista yrityksistä ja organisaatioista. Haettu 25.8.2016 osoitteesta https://www.accenture.com/fi-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_14/Accenture-Digital-Business-Study-Fn.pdf

Accenture (2016). *Accenture Technology Vision 2016. People First: The Primacy of People in a Digital Age.* Haettu 23.8.2016 osoitteesta https://www.accenture.com/t20160804T100550_w_us-en/acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.pdf

Airola, M., Lappalainen, I., Nuutinen, M. & Valjakka, T. (n.d.). *Arvioimalla oivallukseen. Opas matkalle palvelukulttuuriin.* VTT. Haettu 18.10.2016 osoitteesta http://www.vtt.fi/sites/tem_18032014/Documents/PKK_opas.pdf

Ali-Yrkkö, J. & Rouvinen P. (2015). *Suomen Mittelstand – Löytyykö kasvutästä yritysjoukosta?* Helsinki: Taloustieto Oy (ETLA B270). Haettu 25.8.2016 osoitteesta https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA_B270_Suomen_Mittelstand.pdf

Apilo, T., Korhonen, H. & Valjakka, T. (2011). *Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas.* VTT TIEDOTTEITA 2598. Helsinki: Edita. Haettu 25.8.2016 osoitteesta: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>

Arantola, H. (2010). *Palveluiden Suomi.* Helsinki. Taloustieto Oy. Haettu 18.10.2016 osoitteesta <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/10/palveluidensuomi.pdf>

Autoalan Keskusliitto ry & Balance Consulting. (2016). *Autokauppa. Toimialakatsaus 2016.* Helsinki. Alma Talent Oy Balance Consulting.

Autoalan Tiedotuskeskus (n.d.). *Jälkimarkkinat.* Haettu 18.10.2016 osoitteesta http://www.aut.fi/autoala_suomessa/jalkimarkkinat

Browne, M. (2013). *E-Commerce, Freight Distribution and the Truck Industry.* ACEA. Haettu 21.10.2016 osoitteesta http://www.acea.be/uploads/publications/SAG_4_E_Commerce.pdf

Castren, K., Kortelainen, A. & Seppälä, T. (2016). *Rajaresurssien puute hidastaa teollisen internetin alustaekosysteemien syntyä*. ETLA Raportit No 55. Haettu 17.10.2016 osoitteesta <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-55.pdf>

Collin, J. & Saarelainen, A. (2016). *Teollinen internet*. Helsinki. Talentum. Ellibs Library.

Collin, J., Halén, M., Juhanko, J., Jurvansuu, M., Koivisto, R., Kortelainen, H., Simons, M., Tuominen, A. & Uusitalo, T. (toim.) Ailisto, H., Mäntylä M & Seppälä, T.(toim.) (2015). *Suomi – Teollisen Internetin Piilaakso*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 4/2015. Haettu 6.11.2016 osoitteesta <https://www.etla.fi/julkaisut/suomi-teollisen-internetin-piilaakso/>

Dimos, J., Growes, S. & Powell, G. (2011). *ROI of Social Media. How to improve the return on your social marketing investment*. Singapore. John Wiley & Sons. (ePub). Ellibs Library.

European Automobile Manufacturers Association. (2016). *The 2030 Urban Mobility Challenge: ACEA's Contribution*. May 2016. Haettu 21.10.2016 osoitteesta http://www.acea.be/uploads/publications/The_2030_Urban_Mobility_Challenge_-_ACEAs_Contribution_May_2016.pdf

European Automobile Manufacturers Association. (2015). *Message from the Secretary General - April 2015*. 1.4.2015. Haettu 21.10.2016 osoitteesta <http://www.acea.be/news/article/message-from-the-secretary-general-april-2015>

European Automobile Manufacturers Association. (n.d.). *Circular Economy*. Haettu 21.10.2016 osoitteesta <http://www.acea.be/industry-topics/tag/category/circular-economy>

Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä. Docendo. Ellibs Library.

Foller. (n.d.). *Automated marketing and inventory*. Haettu 5.11.2016 osoitteesta <http://www.foller.fi/our-solution-saves-food-and-money>

Gateway Technolabs Finland Oy. (2016). *Erikoishaastattelussa autoalan erikoisasiantuntija Prashant Shah*. 27.10.2016. Haettu 5.11.2016 osoitteesta <http://www.gatewaytechnolabs.fi/2016/10/27/erikoishaastattelussa-autotoimialan-asiantuntija-prashant-shah/>

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. (2016). Tutkimus: *B2B-asiakkaat kokevat ostoprosessissa tärkeimmiksi digitaalisiksi työkaluiksi sähköpostin,*

verkkomaksujärjestelmän ja yrityksen verkkosivut. 26.1.2016. Haettu 6.11.2016 osoitteesta <http://www.epressi.com/tiedotteet/talous/tutkimus-b2b-asiakkaat-kokevat-ostoprosessissa-tarkeimmiksi-digitaalisiksi-tyokaluksi-sahkopostin-verkkomaksujarjestelman-ja-yrityksen-verkkosivut.html>

Haapaniemi, J. & Lukkari, T. (2016). *Romuajoneuvojen kuljetus-, varastointi- ja esikäsittelytoiminnan ympäristönsuojelun kehittäminen.* Ympäristöministeriön raportteja 4/2016. Haettu 30.10.2016 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/159819/YMra_4_2016.pdf

Hallavuo, J. (2013). *Verkkokaupan rautaisannos.* Helsinki. Talentum. Ellibs Library.

Havala, I. (n.d.). *Vapautta, välineellisyttä, kokeilua – tasapainottavia näkökulmia vuokratyön tulevaisuuteen.* Haettu 26.8.2016 osoitteesta <http://www.primefrontier.fi/julkaisut/VapauttaV%C3%A4lineellisytt%C3%A4Kokeilua.pdf>

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. (2013). *Avaimia asiakaslähtöisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta.* Tampere. Suomen Yliopistopaino. Ellibs Library.

Heppelmann, J. & Porter M. (2014). *How Smart, Connected Products are Transforming Competition.* Howard Business Review 11/2014. Haettu 17.10.2016 osoitteesta <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>

Hesso, J. (2015). *Hyvä liiketoimintasuunnitelma.* Helsinki. Kauppakamari. Ellibs Library.

Hiltunen, E. 2012. *Matkaopas tulevaisuuteen.* Helsinki: Talentum. Ellibs Library.

Huhtala, M. (2015). *Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehille.* Kauppakamari. Ellibs Library.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. (2016). *Oivalentava myyntityö. Asiakkaana organisaatio.* Helsinki. Edita. Ellibs Library.

Imu ja innostus luovat huipputuloksia. Talouselämä 8.1.2010. Haettu 6.11.2016 osoitteesta <http://www.talouselama.fi/tyoelama/imu-ja-innostus-luovat-huipputuloksia-3408172>

Jansson, K., Karvonen, I., Tonteri, H., Vatanen, S., Uoti, M. & Wessman-Jääskeläinen, H. (2015). *Uudelleenvalmistus osana kiertotaloutta.* VTT Technology 207. Haettu 18.10.2016 osoitteesta

<http://www.vttresearch.com/Documents/Smart%20industry/Acrobat%20Document.pdf>

Jonnaert, E. (2016). *Message from the Secretary General - October 2016*. 21.10.2016. European Automobile Manufacturers Association. Haettu 21.10.2016 osoitteesta <http://www.acea.be/news/article/message-from-the-secretary-general-october-2016>

Juhanko, J. (toim.), Jurvansuu, M. (toim.), Ahlqvist, T., Ailisto, H., Alahuh-ta, P., Collin, J., Halen, M., Heikkilä, T., Kortelainen, H., Mäntylä, M., Sep-pälä, T., Sallinen, M., Simons, M. & Tuominen, A. (2015). *Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi: taustoittava kooste*. ETLA Raportit No 42. Haettu 27.8.2016 osoitteesta <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>

Kaupan liitto, Liikenne- ja viestintäministeriö, Tekes, Teknologiateollisuus ja Verkkoteollisuus (2016). *Digibarometri 2016*. Haettu 25.8.2016 osoitteesta <http://www.digibarometri.fi/uploads/5/8/8/7/58877615/digibarometri-2016.pdf>

Kauppalehti (2016). *Tekes-pomo: Suomella erinomaiset raaka-aineet, mutta lopputulos sekasotku*. Julkaistu 7.7.2017. Haettu 26.8.2016 osoitteesta <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/tekes-pomo-suomella-erinomaiset-raaka-aineet--mutta-lopputulos-sekasotku/fEPbZC83>

Keronen, K. & Tanni, K. (2013). *Johdata asiakkaasi verkkoon. Opas kouttavan sisältöstrategian luomiseen*. Helsinki. Talentum. Ellibs Library.

Keskuskauppakamari (2016). *Selvitys: Digitalisaatiosta kasvua ja uusia työpaikkoja Suomeen*. 26.5.2016. Haettu 24.8.2016 osoitteesta <http://kauppakamari.fi/2016/05/26/selvitys-digitalisaatiosta-kasvua-uusia-tyopaikkoja-suomeen/>

Kiiski Kataja, E. (2016). *Megatrendit 2016 - Tulevaisuus tapahtuu nyt*. Sitra muistio 14.1. Hattu 25.8.2016 osoitteesta https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf

Kortesuo, K. & Löytänä, J. (2011). *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki. Talentum. Ellibs Library.

Kartajaya, H., Kotler, P. & Setiawan, I. (2011). *Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen*. Helsinki. Talentum. Ellibs Library.

Lahtinen, T. (2013). *Verkkokaupan käsikirja*. Helsinki. Suomen Yrityskirjat Oy. Ellibs Library.

Laurikko, J. & Nylund, N. (2012). *TransEco strategiahanke Suomi 2020. Tieliikenteen uusiutuva energia ja kasvihuonekaasu-päästöjen vähentäminen vuoteen 2020 mentäessä*. VTT-R-04433-12 Haettu 18.10.2016 osoitteesta <http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2012/VTT-R-04433-12.pdf>

Lehtimäki, H. 2012. *Innovaatiokulttuurista yhteistyötä – tarvitaan radikaalisti uudenlaista käsitystä johtajuudesta*. Professuuriesitelmä 6.9.2012 Itä-Suomen yliopisto, Kauppatieteiden laitos, Innovaatiojohtamisen teema-alue, pdf-tiedosto. Haettu 6.11.2016 osoitteesta http://lta.hse.fi/2012/3-4/lta_2012_03-4_d4.pdf

Leino, A. (2011). *Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet*. Infor Oy. Ellibs Library.

Liikenne- ja viestintäministeriö (2014). *Digitalisaatio keskisuurissa yrityksissä*. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisu 14/2014. Haettu 27.8.2016 osoitteesta <http://www.lvm.fi/documents/20181/797516/Julkaisu+14-2014/d9fbe70f-89c4-4504-83bb-c642cacaf40d?version=1.0>

Lyly-Yrjänäinen, J., Martinsuo, M., Mäkinen, S. & Suomala, P. (2016). *Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa*. Helsinki. Edita. Ellibs Library.

Malmsten, A. (2007). *Rajaaminen*. Teoksessa J. Bamberg, P. Jokinen & M. Laine (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus. 2.painos. Ellibs Library.

McKinsey & Company. (2016). *Gearing up for growth Future perspectives on the global truck market*. Advanced Industries May 2016. Haettu 24.10.2016 osoitteesta <http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Automotive%20and%20Assembly/Our%20Insights/Gearing%20up%20for%20growth/Gearing%20up%20for%20growth%20Future%20perspectives%20on%20the%20Global%20truck%20market%20Aug%202016.ashx>

McKinsey & Company. (2016). *Automotive revolution – perspective towards 2030. How the convergence of disruptive technology-driven trends could transform the auto industry*. Advanced Industries January 2016. Haettu 24.10.2016 osoitteesta <http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/high%20tech/our%20insights/disruptive%20trends%20that%20will%20transform%20the%20auto%20industry/auto%202030%20report%20jan%202016.ashx>

Pajarinen, M. & Rouvinen, P (2015). *Digitalisaatio muuttaa ammattirakenteita ja töiden sisältöä*. Työn tuuli 2/2015. Haettu 24.8.2016 osoitteesta http://www.henry.fi/files/1518/TyonTuuli_022015_net.pdf

Paajanen, R. & Vainionkulma-Immonen, O. (2015). *Digitalisaation trendit ja palvelutalouden murros internet-taloudessa. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio. Suomen kasvun mahdollisuudet*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio. 12/2015. Haettu 18.10.2016 osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74984/TEMjul_12_2015_web_30032015.pdf

Pantzar, M. (2011). *Asiakkaan aika ja talouden rytmiliike*. Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö. Julkaisusarja 2. Haettu 26.8.2016 osoitteesta <http://www5.siba.fi/documents/87219/0/pantzar.pdf/7b2e32a8-3c6e-4995-a54a-abdf80d07f37>

Peltola, T. (2007). *Empirian ja teorian vuoropuhelu*. Teoksessa J. Bamberg, P. Jokinen & M. Laine (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. 2.painos. Ellibs Library.

Peuhkuri, T. (2007). *Teoria ja yleistämisen kriteerit*. Teoksessa J. Bamberg, P. Jokinen & M. Laine (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. 2.painos. Ellibs Library.

Pohjola, M. (2014). *Suomi uuteen nousuun. ICT ja digitalisaatio tuottavuuden ja talouskasvun lähteinä*. Teknologiateollisuus ry. Julkaistu: 9/2014. Haettu 26.8.2016 osoitteesta http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/pohjolan_raportti_suomi_uuteen_nousuun.pdf

Pohjola, M. (2015). *Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla*. Finanssiala. Julkaistu 3.6.2015. Haettu 26.8.2016 osoitteesta http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf

Porter, M. (1984). *Strategia kilpailutilanteessa*. Juva. WSOY.

Rikama, S. (2015). *Digitaalisesti suuntautuneet pk-yritykset*. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 24.8.2016 osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75010/5_2015_digitaalisesti_suuntautuneet_pkyritykset_02032015.pdf

Ruokonen, M. (2016). *Biteistä bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja*. Jyväskylä. Docendo. Ellibs Library.

Salmenkivi, S. (2012). *Digitaaliteollisuus, seuraava murros on täällä*. Helsinki. Talentum. Ellibs Library.

Sininen Meteoriitti. (2016). *Suomalaisten työtapojen tutkimus 2016*. Haettu 29.10.2016 osoitteesta <http://info.meteoriitti.com/hubfs/eBooks/Digitaalisten-tyotapojen-tutkimus-2016.pdf>

Sitra. (2016). *Kierrolla kärkeen. Suomen tiekartta kiertotalouteen 2016–2025*. Sitran selvityksiä 117. Haettu 30.10.2016 osoitteesta <https://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksiä-sarja/Selvityksia117.pdf>

Suomen Autopurkamoliitto ry. (n.d.). *Käytetty varaosa ja sen hyödyt*. Haettu 30.10.2016 osoitteesta <http://www.autopurkamoliitto.fi/autokierratys/kaytetty-varaosa-ja-sen-hyodyt>

Taideteollinen Korkeakoulu. (n.d.). Virtuaaliyliopisto. *Tutkimusmenetelmät/Empiirisen tutkimuksen perusratkaisut/ Empiirisen aineiston kerääminen/Kyselevät tutkimustavat*. Haettu 20.11.2016 osoitteesta http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empiiri.html

Tarkoma, S. (2015). *Internet of things is mainstream*. Internet of things Finland 1/2015, 4-5. Haettu 17.10.2016 osoitteesta <http://internetofthings.fi/extras/IoTMagazine2015.pdf>

Tenhula, T. (n.d.). *Portfolio yliopisto-opiskelun työvälineenä*. Haettu 6.11.2016 osoitteesta http://tievie.oulu.fi/arvioinnin_abc/artikkelit/portfolio_yliopistoopiskelun_tyovalineena.htm

Tilastokeskus. (n.d.). *Teemahaastattelu*. Haettu 20.11.2016 osoitteesta <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Toivonen, M. (2015). *Palveluliiketoiminnan mahdollisuudet ja haasteet Suomessa. Palvelutalouden murros ja digitalisaatio. Suomen kasvun mahdollisuudet*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio. 12/2015. Haettu 18.10.2016 osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74984/TEMjul_12_2015_web_30032015.pdf

Uusi Teknologia. (2015). *3D-tulostus helpottaa varaosien saantia*. 28.12.2015. Haettu 6.11.2016 osoitteesta <http://www.uusiteknologia.fi/2015/12/28/video-3d-tulostus-helpottaa-varaosien-saantia/>

Valtiovarainministeriö (2015). *Ratkaisujen Suomi - Neuvottelutulos strategisesta hallitusohjelmasta*. 27.5.2015. Haettu 24.8.2016

ta http://vm.fi/documents/10623/1464506/Hallitusohjelma_27052015_12998.pdf/ae088a77-b0ab-4964-846d-1e7d14a9d064

Varpe, R. (2016). *Digitalisoituvat yritykset menestyvät. Yrityskatsaus 2016. Uudistuminen yritysten kasvun vauhdittajana*. TEM oppaat ja muut julkaisut 9/2016. Työ- ja elinkeinoministeriö, Elinkeino- ja innovaatio-osasto. Haettu 24.8.2016 osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75227/TEM_oppaat_9_2016_Yrityskatsaus_2016_web12072016.pdf

Vesa, M. 2014. *Innovaatiotoiminnan johtaminen rakennustuoteteollisuudessa*. Tampereen teknillinen yliopisto. Väitöstutkimus. Julkaisu 1251. Haettu 6.11.2016 osoitteesta <http://rym.fi/wp-content/uploads/2014/11/Va%CC%88ito%CC%88skirja-Markku-Vesa.pdf>

Vierula, M. (2014). *Suuri integraatiokirja – markkinointi, myynti ja viestintä*. 2. uudistettu painos. Helsinki. Talentum. Ellibs Library.

Viinisalo, K. 2006. *Organisaation arvot ja liiketoiminnan tulos – Joustava kyvykkyys talotekniikka-alalla*. Tampereen teknillinen yliopisto. Väitöskirja. Julkaisu 584. Haettu 6.11.2016 osoitteesta <https://tutcris.tut.fi/portal/files/1186695/viinisalo.pdf>

VTT. (2016). *Varaosat biteiksi – tarvepohjaisella 3D-valmistuksella kustannustehokkuutta*. 9.2.2016. Haettu 6.11.2016 osoitteesta <http://www.vtt.fi/medialle/uutiset/varaosat-biteiksi>

HAASTATTELUT

Kulmala, P. (2015). Kehityspäällikkö ICT-palvelut, Veho. Haastattelu 10.12.2015.

Hammar, K. (2016). Kehitysjohtaja, Veho. Haastattelu 12.2.2016.