

Jarmo Poikonen

Toiminnanohjausjärjestelmän konfigurointi- työkalu osana myynnin asiakaspalvelun kehittämistä

Tekijä Otsikko	Jarmo Poikonen Toiminnanohjausjärjestelmän konfigurointi-työkalu osana myynnin asiakaspalvelun kehittämistä
Sivumäärä Aika	43 sivua + 2 liitettä 6.3.2012
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	tuotantotalouden koulutusohjelma
Ohjaajat	Jarmo Toivanen Arto Ekström
<p>Insinööriyössä tutkittiin asiakassuhdemarkkinointia ja muita asiakaspalveluun liittyviä teorioita sekä selvitettiin, oliko Constructor Finland Oy:n hankkima konfigurointi-työkalu Axapta toiminnanohjausjärjestelmään kannattava sijoitus. Työn tarkoituksena oli hankkia kohdeyritykselle tietoa asiakaspalvelun kehittämistä varten, sekä luoda dokumentti konfigurointi-työkalu projektin onnistumisesta.</p> <p>Työssä perehdyttiin pääasiallisesti asiakassuhdemarkkinointiin. Kohdeyrityksen toimintamalli vastaa asiakassuhdemarkkinoinnin mallia melko tarkasti. Tästä syystä työ sisältää paljon tietoa kyseisestä toimintatavasta.</p> <p>Konfigurointi-työkalun hankintaprojektin onnistumista selvitettiin monivalintakyselyn, myyjien haastatteluiden sekä toiminnanohjausjärjestelmästä saatujen tietojen avulla. Monivalintakysely koostui kuudesta lyhyestä kysymyksestä ja myyjien haastattelut useasta hieman laajemmasta kysymyksestä. Toiminnanohjausjärjestelmästä kerättiin tietoa vanhoista myyntitilaustiedoista, joiden avulla selvitettiin konfigurointi-työkalun käyttöönoton vaikutusta E-koodillisten nimikkeiden ja konfiguroitujen nimikkeiden määrään.</p> <p>Selvityksen tulokset olivat selkeät. Niin monivalintakyselyn kuin myyjien haastatteluidenkin perusteella konfigurointi-työkalu todettiin kannattavaksi hankinnaksi. Sen avulla pystyttiin vähentämään henkilökunnan työmäärää huomattavasti sekä vähentämään eri organisaatioiden riippuvuutta toisiinsa. Konfigurointi-työkalun avulla myyjät pystyvät itse luomaan suurimman osan erikoisnimikkeistä, jotka aiemmin luotiin käsin tuotannosuunnittelun toimesta.</p> <p>Myyntitilaustietojen perusteella tehty tutkimus osoitti myös, että käsintehtyjen E-koodillisten nimikkeiden käyttö myyntitilauksissa oli selkeässä laskussa ja konfiguroitujen nimikkeiden käyttö nousussa. Kasvussa oli myös E-koodillisten ja konfiguroitujen koodien yhteismäärä, mikä voi johtua esimerkiksi siitä, että erikoistuotteita kaupataan nyt enemmän kuin aiemmin.</p>	
Avainsanat	Konfigurointi-työkalu, asiakassuhdemarkkinointi, asiakaspalvelu, myynti, Constructor Finland Oy

Author(s) Title	Jarmo Poikonen Axapta configurator as a part of developing customer service in a sales organization
Number of Pages Date	43 pages + 2 appendices 06 March 2012
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management and Engineering
Instructors	Jarmo Toivanen Arto Ekström
<p>This thesis concentrated on customer relationship management and other theories involving customer service. An analysis was made for Constructor Finland Ltd regarding an addon for their Microsoft Axapta ERP. The company bought a configurator addon for Axapta and an analysis was made to explore if the purchase was profitable.</p> <p>The main part of the theory concentrates on customer relationship marketing. This subject was selected because the company's marketing strategy was based on the same types of principles. The analysis of the configurators profitability was based on data that was collected from the company's ERP system. Data that was collected from the company's sales persons who filled in a multiple-choice questionnaire, and the information that was collected from interviews with people who work in the marketing department.</p> <p>The results were clear. According to the interviews and the questionnaire the configurator was a profitable purchase. The configurator was able to significantly reduce the weekly amount of work, that one person in the marketing department does. It also reduced the dependency of the marketing and the production departments. With the help of the configurator sales persons can create most of the needed special products to the system by themselves. Most of these products were earlier created normally by the production planning department.</p> <p>The data that was gathered from the company's ERP also proved that the configurator was a profitable purchase. It showed that the number of old E-coded products in sales orders was decreasing and the number of the new configured products was increasing. The total number of E-coded products and configured products used in the sales orders was also increasing. That could be caused by increased sales in total, or because the configurator made it easier for the marketing department to offer customers special products.</p>	
Keywords	configurator, customer relationship management, customer service, sales, Constructor Finland Oy

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Asiakkuuden hallinta	2
2.1	Asiakaspalvelun määritelmiä	2
2.2	Asiakaspalvelu kilpailukeinona	3
2.3	Ylläpito- ja kunnossapitopalvelut	3
2.4	Asiakastyytyväisyys	3
2.5	Asiakas haluaa tulla kohdelluksi yksilönä	7
2.6	Asiakassuhdemarkkinointi	8
2.6.1	Asiakassuhdemarkkinoinnin periaatteet	8
2.6.2	Asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteet	10
2.6.3	Asiakasuskollisuus	10
2.6.4	Asiakkaiden ryhmittely	11
2.6.5	Asiakkuuden vaiheet	12
2.6.6	Uusintaostot	14
2.6.7	Kannattavuus	15
2.7	Asiakassuhteen elinkaari	19
2.8	Asiakkuuden jalostuminen	20
2.9	Asiakkuuden päättyminen	22
2.10	Asiakaskannan kiertonopeus	22
3	Kohdeyrityksen kuvaus	23
3.1	Constuctor Finland Oy	23
3.2	Myyntiorganisaatio	24
3.3	Tuotteet	24
4	Työn toteutus ja tulokset	27
4.1	Konfigurointi-työkalun käyttöönotto prosessi	27
4.2	Nimiketunnusten käyttö	28
4.3	Selvitys konfigurointi-työkalun hankinnan kannattavuudesta	31
4.4	Konfigurointi-työkalun käytettävyys	32
4.5	Myyjien haastattelut	34

5	Johtopäätökset	36
6	Yhteenveto	39
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Myyjien haastattelut	
	Liite 2. Monivalintakysely	

1 Johdanto

Constructor Finland Oy hankki konfigurointi-työkalun Axapta toiminnanohjausjärjestelmäänsä vuonna 2009. Konfigurointi-työkalu hankittiin tehostamaan myynnin henkilöstön työtä. Sen avulla oli tarkoitus pienentää käsin järjestelmään syötettävien E-koodillisten nimikkeiden määrää, vähentää tuotannosuunnittelun kuormittamista sekä nopeuttaa tarjousten ja tilausten luomista. Hankinnan kannattavuutta ei ole vielä yrityksessä mitattu, eikä sen hyödyistä ja mahdollisista haitoista ole tehty mitään dokumenttia. Tutkimuksen tavoiteena on kerätä yritykselle tietoa konfigurointi-työkalun hankinnan kannattavuudesta ja tutustua yrityksen käyttämään asiakasmarkkinoinnin malliin.

Konfigurointi-työkalu on ollut toiminnassa joitakin vuosia, ja sitä kehitetään kokoajan kattavammaksi, jotta mahdollisimman suuri osa erikoistuotteista pystyttäisiin luomaan järjestelmään konfigurointi-työkalun avulla. Työkalun kannattavuutta on vaikea mitata rahallisesti, koska suoraan siihen liittyvää tietoa ei pysty hankkimaan. Kevyen kustannusarvion ja takaisinmaksuaika-arvion työkalulle voisi tehdä, mutta laskelman tarkkuutta olisi vaikea arvioida.

Tästä syystä päädyimme siihen, että laskelman tekemisestä ei saada kaivattua tietoa. Projektin kannattavuutta päädyttiin mittaamaan toiminnanohjausjärjestelmästä saadun tiedon, myynnin henkilökunnan haastatteluiden ja monivalintakyselylomakkeen avulla. Vastausten perusteella analysoidaan hankinnan kannattavuutta. Haastatteluihin valitsin henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksessä pitkään töissä ja omaavat kokemusta yrityksen toiminnasta pitkältä ajalta. Haastatellut henkilöt toimivat erinäisissä tehtävissä myynnin parissa. Näin saatiin laaja näkemys konfigurointi-työkalun tarpeellisuudesta.

Koska konfigurointi-työkalu hankittiin helpottamaan ja varsinkin nopeuttamaan tarjousten ja myyntitilausten tekoa, keskitytään työn teoriaosuudessa asiakaspalveluun. Erityisesti kiinnitetään huomiota asiakassuhdemarkkinointiin, koska yrityksen toiminta perustuu tähän toimintamalliin.

2 Asiakkuuden hallinta

Tässä työssä asiakaspalvelua ajatellaan Constructor Finland Oy:n myynnin henkilökunnan näkökulmasta. Yrityksen asiakkaat ovat suurimmaksi osin jälleenmyyjiä. Vain suuria projekteja toteutetaan suoraan asiakkaille. Kyse on siis suurimmaksi osin business-to-business-kaupasta.

2.1 Asiakaspalvelun määritelmiä

Yleisin käsitys asiakaspalvelusta on asiakkaan ja myyjän käymä keskustelu esimerkiksi kenkiä ostettaessa. Myyjä neuvoo asiakasta ja kertoo tuotteista. Toinen asiakaspalvelusta monelle mieleen tuleva asia on puhelimitse toimivat asiakaspalvelut. Esimerkiksi tällaiset tilanteet saattavat tulla ihmisten mieleen, kun puhutaan asiakaspalvelusta.

Asiakaspalvelun voi myös määritellä monella tavalla. Henrietta Aarnikoivu määrittelee asiakaspalvelun seuraavasti kirjassaan Onnistu asiakaspalvelussa: "Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Asiakaspalvelu on rajapinta, jossa asiakas ja asiakaspalvelija koko yrityksen ilmentäjänä kohtaavat. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka asiakaslähtöistä toimintaa esimerkiksi yrityksen tuote- ja palveluosastolla tai henkilöstöosaston vastuulla olevassa rekrytoinnissa harjoitetaan." (Aarnikoivu 2005: 16.)

Yksi tapa määritellä asiakaspalvelu on käsittää kaikki asiakkaan hyväksi tehty työ asiakaspalveluksi. Toiminnan tulos syntyy siitä, että asiakkaiden ja kontaktihenkilöiden välinen vuorovaikutus onnistuu hyvin. Osa asiakaspalvelusta toteutuu niin, että asiakas ei näe kaikkia palvelutapahtuman vaiheita eikä osallistu palvelutapahtuman näkymättömiin vaiheisiin. Esimerkiksi koulutusalan yrityksessä näkymätöntä palvelua on ennalta laaditut ja tuotetut kalvopohjat, jotka räätälöidään asiakaskohtaisesti. Toisena esimerkkinä paperikoneiden teloja pinnoittavan yrityksen palvelu näkyy asiakkaalle vain työn lopputuloksena; se kuinka palvelu tuotettiin, ei edes kiinnosta asiakasta. (Lahtinen & Isoviita 2001: 45.)

2.2 Asiakaspalvelu kilpailukeinona

Constructor Finland Oy pitää tärkeimpinä kilpailuvaltteinaan asiakaspalvelua ja asiakaslähtöistä toimintatapaa. ”Päämäärämme on tarjota asiakkaillemme erinomaista palvelua ennen kauppaa, kaupankäynnin aikana ja kaupan jälkeen. Tarjoamalla lukuisia erilaisia varastointiratkaisuja pyrimme aina ylittämään asiakkaamme odotukset.” (Constructor Finland Oy 2012.)

Markkinoinnin tärkeimpiä kilpailukeinoja on asiakaspalvelu. Hyvä palvelu on tehokas tapa erottua kilpailijoista. Tavaroita ja laitteita on helppo kopioida, mutta hyvän palvelukonseptin ja ihmissuhdetaitojen kopiointi on vaikeaa. Kilpailijoiden on vaikea saada kiinni etumatkaa, joka syntyy siitä, että yhdellä yrityksellä on alan muita yrityksiä palveluhaluisempi, innostuneempi ja koulutetumpi henkilökunta. (Lahtinen & Isoviita 2001.)

2.3 Ylläpito- ja kunnossapitopalvelut

Constructor Finland Oy tarjoaa asiakkailleen kattavia huolto- ja kunnossapitopalveluita. Fyysisten tuotteiden myynnin lisäksi palveluiden myynti tai tarjoaminen tuotteiden ohella voi olla merkittävä tekijä asiakkaan tehdessä ostopäätöstä. Yritys tarjoaa myös koulutusta tuotteidensa käyttöä varten asiakkaille. (Kasten hylly kannattaa aina 2012.) Kaikki tällaiset lisäpalvelut ovat merkittävä tekijä asiakassuhteiden ylläpidossa. (Lahtinen & Isoviita 2001: 46.)

2.4 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys ymmärretään välillä turhan tekniseksi asiaksi. Asiakastyytyväisyyttä on erittäin hankala mitata ”rasti ruutuun” tyylisillä lomakkeilla. Välillä asiakastyytyväisyyttä voi syntyä ilman suunnittelua ja erillistä vaivannäköä, mutta yleensä asiakastyytyväisyyttä kehitetään yrityksissä prosessimaisesti. Asiakastyytyväisyys on yrityksille kilpailukeino, jonka avulla yritys erottuu muista saman alan toimijoista ja pystyy pitämään vaikeasti tavoitettavaa etumatkaa kilpailijoihinsa. Ylivoimainen henkilökemia, avuliaisuus, empatia ja pienet vivahteet asiakkaan kohtelussa ovat sellaisia asioita, joita kilpailijoiden on vaikea imitoida, toisin kuin

tuotteita tai palveluita. Kun asiakkaita kohdellaan inhimillisesti ja henkilökohtaisesti, osoittaa yritys asiakkaalleen, että se ottaa asiakkaan tarpeet ja mahdolliset ongelmat tosissaan.

Asiakaspalvelun onnistumista voidaan mitata asiakastyytyväisyysmittauksilla. Tällaisilla tutkimuksilla saadaan laaja kokonaiskuva yrityksen palvelukokonaisuudesta, koska tutkimuksen kohteina ovat tuolloin asiakkaan kokemana ensivaikutelma, palvelun odotusaika, palvelun asiantuntemus ja ystävällisyys, joustavuus, muut asiakkaat sekä tilojen viihtyvyys. Yksi eniten arvostetuista asiakastyytyväisyyttä lisäävistä toimintatavoista on asiakkaasta välittäminen. Kun asiakasta ei jätä yksin pulmiensa kanssa, jotka yritys on asiakkaalle aiheuttanut, luo yritys itsestään välittävän ja arvostettavan kuvan.

Asiakkaasta on tullut markkinoinnin keskipiste. Samalla asiakkaista on tullut aikaisempaa herkempiä kokeilemaan uutuuksia sekä vaihtelevaa ostopaikkaa ja tuotemerkkiä. Maailman johtavan brandigurun, amerikkalaisen David A. Aakerin vuonna 2000 tekemän tutkimuksen mukaan enää vain keskimäärin 18 prosenttia asiakkaista on täysin yhdelle yritykselle tai tuotemerkillä uskollisia – 39 prosenttia asiakkaista haluaa eri ostokerroilla kokeilla jotain uutta. Yrityksen näkökulmasta ainut sidosryhmä, joka tuottaa positiivista kassavirtaa yritykselle on asiakkaat. Tästä syystä yritykset ovat entistä enemmän alkaneet toimia asiakassuhdemarkkinoinnin mallin mukaisesti. Hyvin alkaneesta asiakassuhteesta pidetään kiinni siinä toivossa, että se jatkossa synnyttäisi pienillä kustannuksilla ja vähäisellä vaivalla kannattavaa liiketoimintaa.

Asiakastyytyväisyyteen panostaminen kannattaa, koska tyytyväinen asiakas palaa ostoksille todennäköisemmin kuin tyytymätön asiakas. Tyytyväinen asiakas myös kertoo hyvistä kokemuksistaan mieluusti eteenpäin, hankkien yritykselle uusia asiakkaita. Sama pätee tietysti tyytymättömiin asiakkaisiin ja yleensä vielä suuremmassa mittakaavassa kuin tyytyväisiin asiakkaisiin. Tyytyväiset asiakkaat aiheuttavat myös vähemmän markkinointikustannuksia kuin tyytymättömät, joten he voivat parantaa yrityksen tulosta.

Markkinointiin kohdistuva tieteellinen tutkimus on pystynyt kehittämään joukon perustotuksia, jotka auttavat käytännön markkinoinnissa ja asiakaspalvelussa. Seuraavissa kappaleissa esitellyt säännöt eivät ole takuuvarmoja menettelytapaohjeita kaikissa tilanteissa, mutta ne kertovat hyvin haasteista, joita markkinoija työssään kohtaa. (Lahtinen & Isoviita 2001.)

3/11-sääntö

Asiakas kertoo saamastaan hyvästä palvelusta keskimäärin kolmelle muulle henkilölle. Tyytymätön asiakas kertoo saamastaan huonosta palvelusta keskimäärin 11 muulle henkilölle. Keskinertainen yritys saa aikaan vain keskinertaisia tuloksia (Lahtinen, Isoviita 2001: 45). Kun asiakas saa hyvää palvelua tai on tyytyväinen ostamaansa tuotteeseen, on todennäköistä, että hän asioi yrityksessä uudelleen. Jos yritys onnistuu täyttämään asiakkaan odotukset tai jopa ylittämään ne, asiakkaan suhde yritykseen tiivistyy ja asiakas kertoo hyvästä kokemuksestaan eteenpäin keskimäärin kolmelle muulle henkilölle. Sanan kulku eteenpäin ystävien parissa on todella tehokas keino markkinoida tuotteita tai palveluita. Ihmiset uskovat ystäviään paljon paremmin kuin liikaa lupailevia mainoksia. Kun asiakas tuntee saaneensa parempaa palvelua kuin oli odottanut, kertoo hän kokemuksestaan eteenpäin, koska he arvelevat näin toimiessaan tekevänsä hyviä "ystävänpalveluksia". (Lahtinen & Isoviita 2001.)

1/12-sääntö

Markkinointi on onnistunut, kun sekä myyjä että asiakas ovat tyytyväisiä (Lahtinen, Isoviita 2001, 45). Suomalaisen tutkimusten mukaan asiakas on pitkävihaainen. 1/12-säännön mukaisesti yhdenkin kielteisen kokemuksen korjaaminen vaatii 12 onnistunutta palvelukokemusta. Haastavin tilanne syntyy, kun markkinoija ei itse tiedä, mitkä ovat palveluketjun heikkoja lenkkejä. Pettynyt asiakas alkaa heti etsiä vaihtoehtoja. Kun kummatkin osapuolet ovat tyytyväisiä, mahdollisuudet asiakassuhteen jatkumiselle ovat hyvät. (Lahtinen & Isoviita 2001.)

26/27-sääntö

Lahtinen & Isoviita (2001) kertovat Claus Möllerin tutkimuksesta, jonka mukaan 27 pettyneeistä asiakkaasta peräti 26 jättää valittamatta. Asiakkaat kokevat, että on ajan haaskausta valittaa huonosta palvelusta tai tuotteesta, koska valitus ei kuitenkaan johda mihinkään. Yrityksen edun mukaista kuitenkin olisi, että asiakkaat saataisiin rohkaistua valittamaan ongelmistaan, koska mitä aiemmin yritys saa realistisen kuvan ongelmista, sitä pienemmillä vaurioilla niistä voi selvitä. Huonosti hoidetusta asiakassuhteesta koituvat ongelmat vielä kertautuvat, koska huonoja kokemuksia saanut asiakas kertoo saamastaan palvelusta eteenpäin ystävilleen 3/11-säännön mukaisesti. Tällöin virheestä koituu suurempia vahinkoja kuin vain yksittäisen asiakkaan menetys. Möllerin tutkimuksen mukaan 70 prosenttia pettyneeistä asiakkaista harkitsee ostopaikan vaihtamista ja peräti 90 prosenttia valituksen tehneistä asiakkaista vaihtavat ostopaikkaa jos se vain on mahdollista. (Lahtinen & Isoviita 2001.)

1-10-27-sääntö

Jokainen työntekijä markkinoi, tekivätpä he päätyönään mitä tahansa. Hyvin tehty työ on parasta mahdollista markkinointia. Erityisesti Pohjoismaissa kehitetyn markkinointinäkemys mukaan markkinointia pidetään prosessina, jonka tarkoituksena on luoda ja kehittää pitkäaikaisia asiakassuhteita. Monilla yrityksillä on niin vähän asiakassuhteita, että yhdenkin menettäminen on paha asia. Tästä syystä myös kerran menetetyt asiakkaat pyritään hankkimaan takaisin, vaikka se ei helppoa olekaan. Asiakassuhteesta erotessa on saatettu sanoa paljon pahaa, jonka korjaaminen vaatii paljon työtä. (Lahtinen & Isoviita 2001.)

Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan tarvitaan jopa 27-kertainen markkinointisijoitus, jotta menetetty asiakas voidaan saada takaisin verrattuna kanta-asiakkaan pitämiseksi tarvittavaan sijoitukseen. Uusien asiakkaiden hankkiminen taas on noin 10 kertaa kalliimpaa kuin kanta-asiakkaille myyminen. Vaikka uusien asiakkaiden hankkiminen onkin kallista verrattuna kanta-asiakkaiden pitämiseen, on yritykselle erittäin tärkeää, että uusia asiakkaita hankitaan jatkuvasti, koska asiakasmenetyksiä koetaan joka tapauksessa. (Lahtinen & Isoviita 2001.)

US News and World -lehden tekemien, noin 4000 haastattelun perusteella asiakasmenetyksiä tapahtuu pääasiassa asiakkaiden huonon kohtelun ja heikon palvelun takia. Asiakasmenetyksiin on olemassa seuraavanlaisia syitä: (US News and World -lehden tutkimus, 4000 haastattelua, Lahtinen & Isoviita 2001.)

- 1% kuolema (fyysinen kuolema, yrityksen konkurssi)
- 2% asiakkaiden muutto paikkakunnalta toiselle
- 5% asiakkaiden ostotottumusten ja kulutustapojen muutos
- 9% tuotteiden liian korkeat hinnat
- 14% tuotteiden heikko tekninen laatu
- 68% askkaiden huono kohtelu ja heikko asiakaspalvelu.

2.5 Asiakas haluaa tulla kohdelluksi yksilönä

Suomalainen asiakas on siitä hankala tapaus, että hän harvoin antaa selkeää myönteistä tai kielteistä palautetta. Yritykselle olisikin hyvä lähtökohta rohkaista asiakkaitaan antamaan suoraa palautetta, jonka mukaisesti yritys korjaisi toimintaansa. Näin toimivat yritykset saavuttavat nopeasti hyvän maineen markkinoilla. Hyväksi asiakaspalvelijaksi voi oppia kaikki, tulee vain tietää kuinka ihmiset haluavat tulla kohdelluiksi. Palvelutilanteissa asiakas haluaa tulla kohdelluksi yksilönä, jonka tarpeita kunnioitetaan. Yksilöllisyyden tarve ei tarkoita nöyristelyä asiakkaan edessä, vaan nöyryyttä kuunnella asiakasta ja ottaa hänet vakavasti. (Lahtinen & Isoviita 2001.)

Taulukko 1. Minkäläistä suhtautumista ihmiset kaipaavat ja toisaalta vieroksuvat (Lahtinen & Isoviita 2001).

IHMISET EIVÄT HALUA OLLA	IHMISET HALUAVAT OLLA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ hyväksikäytettyjä ▪ arvosteltuja, loukattuja ▪ naurunalaisia ▪ ylipuhuttuja ▪ nöyristeltyjä ▪ kohteita 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ arvostettuja ▪ hyväksytyttä ▪ kunnioitettuja ▪ kuunneltuja ▪ palveltuja ▪ osallisia

2.6 Asiakassuhdemarkkinointi

2.6.1 Asiakassuhdemarkkinoinnin periaatteet

Constructor Finland Oy:n arvomaailma perustuu neljään avainasiaan, joita noudattamalla yritys menestyy ja siellä on hyvä olla töissä. Avainasiat ovat

- asiakaskeskeisyys
- välittäminen
- ammattitilpeys
- innovatiivisuus.

Kaikki lähtee tyytyväisestä asiakkaasta. Ellei asiakas ole tyytyväinen toimintaan, palveluun ja tuotteisiin, ei muulla yrityksen toiminnalla ole enää merkitystä. (Kasten hylly kannattaa aina 2012.)

Tämä suora lainaus Constructor Finlandin internet-sivuilta osoittaa, että yhtiössä kaikki tehdään asiakkaan tarpeita ajatellen. Koska yrityksen toimintatapa on asiakaslähtöinen, tässä työssä käsitellään asiakassuhdemarkkinointia.

Nykyään yhä useammin markkinoijat ovat sitä mieltä, että tärkeintä on saada nykyiset asiakkaat pidetyiksi. Tavoitteena ei ole niinkään saada aikaiseksi useita kertakauppoja ja suurta markkinaosuutta, vaan kannattavia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. On keskityttävä kannattavien asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Korkeamäki ym. 2010.)

Tämä on asiakassuhdemarkkinointia, jolla tarkoitetaan suunnitelmallista sekä tavoitteellista asiakassuhteiden hoitoa uusien asiakkaiden hankinnasta kannattavien ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Painopiste siirtyy siis uusien asiakkaiden hankinnasta jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Korkeamäki ym. 2010.)

Asiakassuhdemarkkinointi on pysyvien ja kannattavien asiakassuhteiden luomista ja kehittämistä niin, että kumpikin osapuoli on tyytyväinen. (Lahtinen & Isoviita 2001.)

Asiakassuhdemarkkinointia ovat käyttäneet yritykset jo pitkään ennen kuin yhdysvaltalainen markkinointiteoreetikko Leonard Berry lanseerasi käsitteen asiakassuhdemarkkinointi (relationship marketing) vuonna 1983. Asiakassuhdemarkkinoinnin vastakohtana pidetään kertamyynti- eli transaktiomarkkinointia (transaction marketing), josta joskus myös käytetään termiä perinteinen markkinointi. Kertamyntimarkkinoinnin ideana on saada nopeasti aikaiseksi yksittäinen kauppa. Se ei korosta asiakasarvoa eikä tavoittele asiakasuskollisuutta, vaan siinä kannattavuus perustuu nopeisiin voittoihin. Kertamyntimarkkinoinnin ja asiakassuhdemarkkinoinnin eroja on esitelty taulukossa 2. (Lahtinen & Isoviita: 79.)

Taulukko 2. Kahden markkinointinäkemys erot (Lahtinen & Isoviita 2001.)

Kertamyntimarkkinointi	Asiakassuhdemarkkinointi
- Tavoitteena yksittäinen osto	- Tavoitteena asiakkaan paluu
- Keskeistä tuotteen ominaisuudet	- Keskeistä tuotteen hyödyt
- Lyhyt aikajänne	- Pitkä aikajänne
- Vähän painoa asiakaspalveluun	- Paljon painoa asiakaspalveluun
- Asiakkaan vähäinen sitoutuminen	- Asiakkaan sitoutuminen (arvo)
- Ei painota asiakaskontaktia	- Painottaa asiakaskontaktia
- Laatu lähinnä tuotannon vastuulla	- Laatu kaikkien vastuulla

Näiden kahden markkinointinäkemys erot voidaan tiivistää seuraavasti:

1. Asiakassuhdemarkkinointi on pitkäaikaista ja kertamyntimarkkinointi on lyhytaikaista toimintaa.
2. Asiakassuhdemarkkinointi painottaa palvelua ja asiakassuhteen kestoa, kertamyntimarkkinointi hintaa ja muita taloudellisia seikkoja.
3. Asiakassuhdemarkkinoinnissa painotetaan yhteisiä hyötyjä ja tavoitteita. Kertamyntimarkkinoinnissa myyjä haluaa vain nopeita voittoja, mutta asiakas haluaa edullista hintaa.

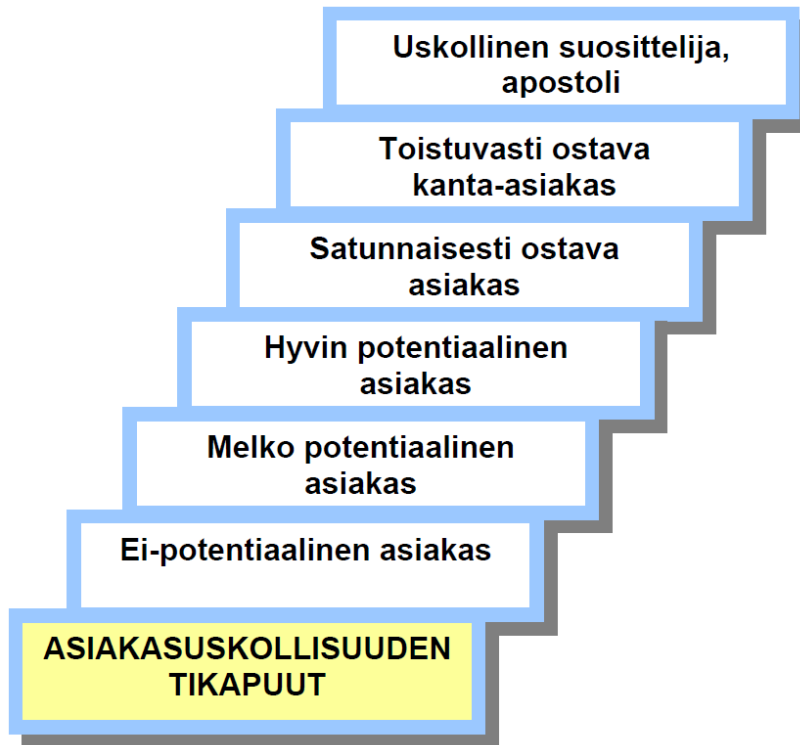
2.6.2 Asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteet

Asiakaspalvelua, laatua ja muuta markkinointia käsitellään yrityksissä usein erillisinä ja toisiinsa liittymättöminä asioina. Asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteena on kytkeä nämä kolme toimintoa toisiinsa. Tällä tavoin pyritään rakentamaan kestävä ja pitkäaikainen asiakassuhde. Asiakassuhdemarkkinoinnin lähtökohtana on, että yrityksen markkinointi ja sen toteuttaminen sekä asiakaspalvelu toimivat tiiviisti yhteistyössä ja yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Asiakassuhdemarkkinoinnin periaatteiden mukaan kaikkia asiakkaita tulee palvella kaikissa palveluketjun vaiheissa erinomaisesti. Asiakassuhdemarkkinoinnin keskeiset päämäärät ovat asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus sekä kannattavat asiakassuhteet. (Lahtinen & Isoviita: 80.)

2.6.3 Asiakasuskollisuus

Asiakassuhdemarkkinointi on yritykselle tehokas keino luoda asiakkaistaan uskollisia kanta-asiakkaita. Näistä asiakkaista tulee yrityksen ja sen tuotteiden aktiivisia suosittelijoita.

Asiakasuskollisuuden tikapuut kuvaa niitä vaiheita, joiden kautta potentiaalisesta asiakkaasta voi kehittyä yrityksen tai sen tuotteiden aktiivinen suosittelija. Kokemuksen ja selvitysten perusteella yritys valitsee potentiaalisista asiakkaista ne asiakasryhmät, joihin se kohdistaa markkinointinsa. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan ole yhtä potentiaalisia. Kun kontakti asiakkaaseen on saatu, alkaa tehokas asiakassuhteen kehittäminen. Ensimmäisen asiakaskontaktin epäonnistuminen voi vaikuttaa radikaalisti uuden asiakassuhteen kehittymiseen. Kuvassa 1 kuvataan asiakassuhteen eri tasoja. (Lahtinen & Isoviita 2001.)



Kuva 1. Asiakasuskollisuuden tikapuut (Lahtinen& Isoviita 2001).

2.6.4 Asiakkaiden ryhmittely

Asiakkaan ostomäärän ja ostotiheyden perusteella asiakkaat voidaan luokitella neljään ryhmään.

1. ei vielä -asiakkaat
2. ostaneet asiakkaat
3. kanta-asiakkaat
4. entiset asiakkaat

Asiakassuhde kehittyy vaiheittain edellä mainittujen ryhmien mukaisesti. Asiakassuhdemarkkinoinnissa keskeistä on asiakkaiden ryhmittely ja markkinoinnin eriyttäminen kullekin ryhmälle sopivaksi asiakassuhteen vaiheen perusteella. Markkinoinnin tulee siis olla erilaista eri vaiheissa oleville asiakkaille.

Yrityksen kohderyhmään kuuluvia asiakkaita, jotka eivät ole vielä yritykseltä kuitenkaan ostaneet mitään, kutsutaan ei vielä -asiakkaiksi. Nämä asiakkaat ovat asiakkaita, jotka

käyttävät mahdollisesti kilpailevaa tuotetta tai eivät käytä jotain tiettyä tuotetta vielä lainkaan. Ei vielä –asiakkaita ovat esimerkiksi ihmiset, jotka eivät vielä omista älypuhelinta lainkaan tai asiakkaat, jotka käyttävät Nokian puhelimen sijaan Applen puhelinta. Nämä asiakkaat voivat olla jatkossa yritykselle elintärkeitä, eikä heitä sovi siksi unohtaa.

Ostaneet asiakkaat ovat vähintään kokeilleet yrityksen tuotetta, mutta eivät ole vielä kovin sitoutuneita yrityksen tuotteisiin. Tällaisille asikkaille kannattaa tarjota kanta-asiakkuutta ja siihen liittyviä etuja, jotta asiakkuuteen saa vietyä seuraavalle tasolle.

Kun asiakkaasta saadaan kanta-asiakas tulee yrityksen varmistaa, että asiakas pysyy tyytyväisenä ja uskollisena yrityksen tarjoamalle tuotteelle tai palvelulle. Kanta-asiakkaat ostavat yritykseltä säännöllisesti tuotteita tai palveluita, joten koko palveluprosessin tulee toimia moitteetta, jotta asiakas saa vain positiivisia kuvia yrityksestä.

Entiset asiakkaat ovat asiakkaita, jotka ovat syystä tai toisesta luopuneet yrityksen tuotteiden tai palveluiden ostamisesta. Jos asiakkuus ei ole päättynyt tyytymättömyyden vuoksi, uusi asiakkuus on tulevaisuudessa mahdollinen. Jos asiakas on sen sijaan ollut tyytymätön saamaansa palveluun, on uuden asiakkuuden syntyminen monin verroin vaikeampaa (katso 1/12-sääntö). Erityisen tärkeää business-to-business-markkinoinnissa on asiakkaiden säilyttäminen, koska mahdollisia asiakkaita on huomattavasti vähemmän kuin kuluttajamarkkinoilla. (Korkeamäki ym. 2002: 143-144.)

2.6.5 Asiakkuuden vaiheet

Asiakassuhdetta voi kuvata myös prosesina, jossa asiakkaat ryhmitellään sen mukaan, missä asiakassuhteen vaiheessa he ovat. Tällä tavalla luokiteltuna saadaan aikaan kuusi portainen malli, jossa alimmalla tasolla on suspektit asiakkaat, johon kuuluvat ihmiset ja organisaatiot, joiden voidaan olettaa olevan kiinnostuneita hankkimaan yrityksen tuote tai palvelu. Suspekti asiakas voi olla yritykselle täysin tuntematon, eikä näin ollen välttämättä ole edes markkinoinnin kohteena (Storbacka & Lehtinen 1997).

Prospektiasiakas on yritykselle mahdollinen asiakas, joka on jollain tavalla ilmaissut ostohalunsa yritykselle. Esimerkiksi jättämällä tarjouspyynnön tai yhteystietonsa lisätietoja varten. Nämä asiakkaat tunnistetaan ja heidät otetaan markkinoinnin kohteeksi. Jos prospektiasiakkaan yhteystietoja ei yrityksellä vielä ole, ne etsitään jonkin toimialaluokituksen tai rekisterin avulla (Storbacka & Lehtinen 1997).

Kokeilija-asiakas kokeilee yrityksen tuotetta. Jos hän on siihen tyytyväinen ja palveluprosessi on toiminut moitteetta, asiakas todennäköisesti ostaa uudelleen. Jos tuote ei kuitenkaan vastaa asiakkaan odotuksia ja hän on tyytymätön ostokseensa, uusintaostoksen mahdollisuus pienenee huomattavasti (Storbacka & Lehtinen 1997).

Kanta-asiakas ostaa usein ja säännöllisesti yrityksen tuotteita. Tästä syystä yrityksellä on paljon tietoa asiakkaan ostokäyttäytymisestä, jonka avulla yrityksen on helppo kohdistaa oikeanlaista markkinointia asiakkaalle. Kanta-asiakas voi olla samanaikaisesti uskollinen monelle yritykselle, koska tahtoo etuja esimerkiksi ruokaostoksistaan useista eri liikkeistä (Storbacka & Lehtinen 1997).

Avainasiakkaat ovat asiakkaita, jotka ovat uskollisia yritykselle ja pitävät sitä pääostopaikkanaan. Tuotteiden ostaminen on säännöllistä ja asiakkuudesta saatava tuotto suurta. Avainasiakkaan referenssiarvo on myös keskimääräistä suurempi. Avainasiakkaat ovat usein yritykselle kannattavimpia asiakkaita (Storbacka & Lehtinen 1997).

Suosittelija-asiakas on tämän mallin ylin asiakasryhmä. Tämä asiakasryhmä on niin tyytyväinen saamaansa palveluun, että se kertoo kokemuksistaan myös muille, jolloin asiakkaan kautta saadaan uusia asiakkaita. Varsinkin palvelualojen yritykset saavat uusia asiakkaita suositteluiden kautta (Storbacka & Lehtinen 1997).

Asiakassuhdemarkkinoinnissa on tärkeää, että asiakassuhteen vaiheita seurataan. Tavoitteena on, että asiakkaan sitoutuminen lisääntyy, kun hän siirtyy vaiheesta toiseen. Yrityksen tulee eriyttää toimintansa kuhunkin asiakassuhteen vaiheeseen sopivaksi. Toimenpiteet, jotka pitävät suosittelija-asiakkaan tyytyväisenä ovat erilaisia kuin toimenpiteet, joita vaaditaan, jotta suspektiasiakkaita saadaan houkuteltua yrityksen asiakkaaksi (Storbacka & Lehtinen 1997).

2.6.6 Uusintaostot

Tyytyväisyys palvelujen ja tuotteiden laatuun näyttää edistävän asiakkaiden halukkuutta jatkaa suhdetta tai tehdä uusintaostoja. Tyytyväisyyden ja uusintaostojen suhde ei kuitenkaan ole suoraviivainen. Asiakkaat, jotka sanovat olevansa tyytyväisiä tai jotakuinkin tyytyväisiä, kuuluvat niin sanotulle yhdentekeväisyysvyöhykkeelle. Nämä asiakkaat eivät ole tarpeeksi tyytyväisiä tehdäkseen uusintaostoksia. Vain asiakkaat, jotka sanovat olevansa erittäin tyytyväisiä, tekevät runsaasti uusintaostoja ja levittävät myönteistä sanaa palveluntarjoajasta. Mitä tyytyväisempi asiakas on, sitä suuremmat uusintaostokset hän tekee ja sitä herkemmin hän suosittelee yritystä ystävilleen. (Grönroos 2010: 177.)

Jos yritys haluaa asiakkaiden tekevän uusintaostoja, ei riitä, että se tarjoaa sellaista palvelujen laatua, joka pitää asiakkaat yhdentekeväisyysvyöhykkeellä. Yrityksen pitäisi pystyä tarjoamaan asiakkaalle palveluita, joihin asiakas on erittäin tyytyväinen, jotta asiakas ostaisi uudelleen. Tästä syystä yrityksen tulisi pyrkiä yllättämään asiakkaat loistavalla palvelullaan, jotta heille jää päällimmäiseksi mieleen positiivinen laatukokemus, joka tekee asiakkaasta uskollisen ja uusintaostoja tekevän. (Grönroos 2010: 178.)

Erittäin tyytyväisten ja tyytyväisten asiakkaiden välille tulisi muistaa vetää selkeä raja kun yrityksessä mitataan asiakastyytyväisyyttä. Näillä kahdella ryhmällä on aivan erilainen uusintaosto- ja viestintäalttius. Yleisin virhe asiakastyytyväisyysmittauksen tuloksia analysoitaessa on, että tyytyväiset ja erittäin tyytyväiset asiakkaat niputetaan yhteen. Jos yritys menettelee näin, se menettää hyvin tärkeitä kannattavien asiakassuhteiden kehittämisessä tarvittavia tietoja. (Grönroos 2010: 178.)

Jotta asiakkaat olisivat uskollisia yritykselle, täytyy sen edetä normaalia, hyvänä pidettyä palvelua ja hyväksyttävää arvoa pidemmälle, jotta asiakkaat olisivat uskollisia. Yrityksen tulee palvella asiakkaan niin, että asiakas pystyy luottamaan yritykseen kaikissa suhteissa ja kaikkina aikoina. Tavoitteena ei ole pelkästään virheiden poistaminen vaan myös luottamuksen vakinaistaminen.

Asiakasta ei saa pettää kertaakaan huonolla tai edes keskinkertaisella palvelulla, väärillä tai puutteellisilla tiedoilla tai tietojen täydellisellä puuttumisella eikä huonosti toimivalla fyysisellä tuotteella. Yksikin pettymys on yleensä tarpeeksi rikkomaan asiakkaan täydellisen luottamuksen yritykseen. Tämä on yrityksille suuri haaste ja juuri tästä syystä yrityksiä, joihin asiakkaat luottavat täydellisesti, on harvassa. Yritykset, jotka onnistuvat parantamaan palvelutarjoomaansa laatua, hankkivat huikeita kilpailuetuja- ja kannattavuushyötyjä itselleen.

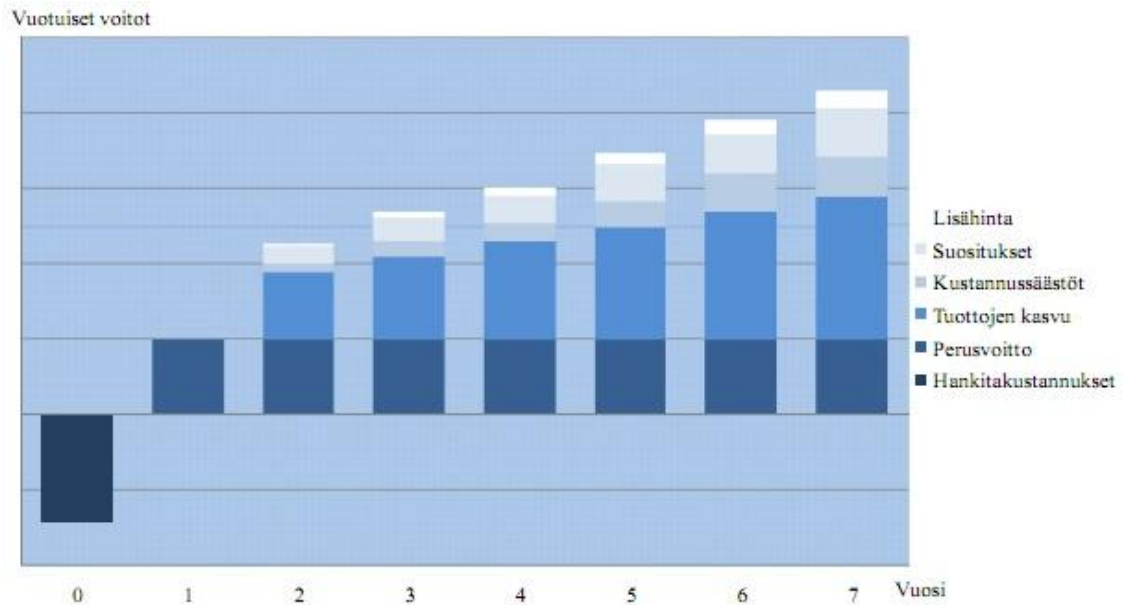
Yrityksen tulee siis pyrkiä pitämään asiakkaansa erittäin tyytyväisinä. Vain erittäin tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yritystä eteenpäin ja ovat siten yrityksen "palkattomia" markkinoijia ja myyjiä. Samanlaista käytöstä voi huomata hyvin tyytymättömien asiakkaiden keskuudessa. Sana huonosta palvelusta tai tuotteesta leviää nopeasti, jolloin erittäin tyytymätön asiakas saattaa säilyttää useitakin mahdollisia asiakkaita kilpailevan yrityksen puoleen. (Grönroos 2010: 179.)

2.6.7 Kannattavuus

Asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteena ovat pitkäaikaiset asiakassuhteet. Yrityksen tulee muistaa, että pitkäaikaisissa asiakassuhteissa ehditään tehdä voittoa aikanaan, ei siis kannata hätäillä. Pitkäkestoinen asiakassuhde ei ole niin herkkä rajuille hintakilpailumarkkinoilla. Kannattavuus syntyy jatkuvuuden kautta.

Grönroos (2009) kertoo Bain & Companyn Yhdysvalloissa tekemästä tutkimuksesta, jossa kerrotaan kuinka merkittäviä asiakassuhteiden säilymisen vaikutukset ovat voittoihin nähden. Tutkimus ei ole enää kovin tuore, mutta sen tulokset ovat edelleen varteenotettavia, koska tutkimus itsessään oli kattava. Tutkimuksessa havaittiin esimerkiksi, että keskimääräinen voitto asiakasta kohden kasvoi jatkuvasti ensimmäisen viiden vuoden aikana.

Kuvassa 2 näkyvät syyt, joiden vuoksi asiakaskohtainen voitto kasvaa ajan mittaan. Asiakasuskollisuuden taloudellinen vaikutus johtuu seuraavista tekijöistä: hankintakustannuksista, tuottojen kasvusta, kustannussäästöistä, referensseistä ja hinnasta.



Kuva 2. Uskollisten asiakkaiden vaikutus voittoihin. (Grönroos 2010, s180)

Kuvassa pystyakselilla ei ole asteikkoa, koska tekijöiden vaikutukset voittoon vaihtelet monesta eri syystä. Pilareiden korkeus antaa kuitenkin suhteellisen kuvan siitä, miten voitto ja siihen vaikuttavat tekijät kehittyvät suhteessa vuosien varrella. Vaaka-akselilla on aika vuosina.

Hankintakustannuksia syntyy alkuun, kun asiakas hankitaan markkinointitoimenpiteillä yrityksen asiakkaaksi. Nyrkkisääntö on, että uuden asiakkaan hankkiminen maksaa tavanomaisten palvelutoimintojen lisäksi viisi kuusi kertaa enemmän kuin nykyisen tyytyväisen asiakkaan säilyttäminen. Nykyisen asiakkaan säilyttäminen on siis huomattavasti halvempaa kuin uuden hankkiminen. Asiakkuutta edeltävänä vuonna ei näin ollen tehdä voittoa vielä ollenkaan. (Grönroos 2010: 180.)

Perusvoitto ensimmäisenä tai ensimmäisinä vuosina kattaa harvoin edes markkinointikustannuksia. Tämä on tietysti täysin toimialasta ja tilanteesta kiinni, mutta pääasiallisesti kestää muutaman vuoden, että perusvoittojen määrä riittää kääntämään asiakkassuhteen kannattavaksi. (Grönroos 2010: 180.)

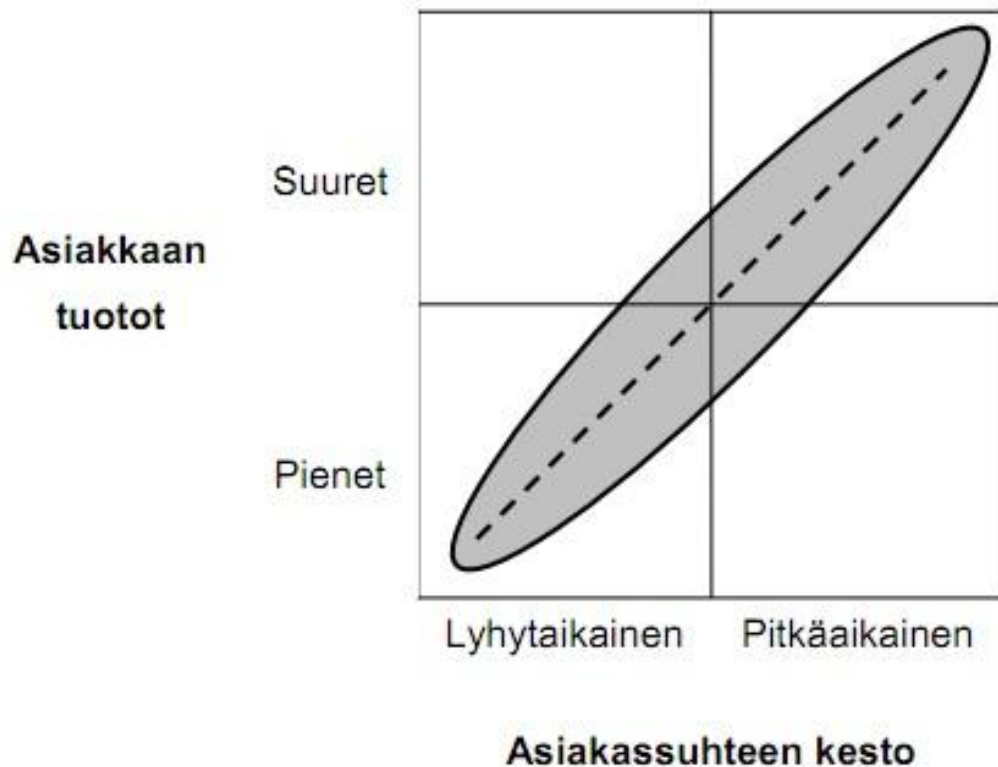
Pitkäaikaiset asiakkaat ostavat yleensä koko ajan enemmän, jolloin tuottojen kasvun voidaan ajatella kasvavan pikkuhiljaa asiakkuusvuosien edetessä. Mitä pidempi asiakassuhde on, sitä enemmän asiakas ostaa yritykseltä. (Grönroos 2010: 180.)

Kustannussäästöihin päästään ajan myötä, kun asiakas ja palveluntarjoaja oppivat tuntemaan toisensa. Palveluprosessi sujuu nopeammin, ja siinä tehdään vähemmän virheitä, joita pitäisi korjailta myöhemmin. Näin ollen kulut kaupanteossa laskevat ja asiakkaasta tulee entistä kannattavampi.

Pitkäaikaiset tyytyväiset asiakkaat alkavat aikanaan suositella yrityksen palveluita eteenpäin toimien yrityksen ”palkattomina” myyjinä. Nämä referenssien kautta hankitut asiakkaat tuottavat yritykselle lisää rahaa, mikä tekee pitkäaikaisesta asiakkaasta jälleen hieman kannattavamman.

Niin erikoiselta kuin se kuulostaakin, niin pitkäaikaiset asiakkaat maksavat yleensä kovempaa hintaa yrityksen tuotteista kuin uudet asiakkaat. Tämä johtuu siitä, että pitkäaikaiset asiakkaat ymmärtävät yrityksen tarjoaman arvon ja säästävät pitkän aikavälin kustannuksia käyttämällä hyvin tuntemaansa palveluntarjoajaa. Tämä lisäarvo korvaa vanhalle asiakkaalle korkeiden hintojen aiheuttaman vaikutuksen.

Asiakasuskollisuuden taloudelliset vaikutukset ovat ilmeiset, kuten kuvasta 3 voi lukea. Jokaisen yrityksen tulisi laatia edellä esitetyn kaltaisia laskelmia omasta toiminnastaan. Tämä vaatii lähes aina tuotto- ja kustannusvirtojen erillistä tutkimista, koska laskentajärjestelmistä ei yleensä saa suoraan tarvittavia tietoja. (Grönroos 2010: 181-182.)



Kuva 3. Asiakassuhteen keston vaikutus tuottoihin (Reinartz & Kumar 2000: 19).

Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa täytyy markkinoijan pitää koko ajan mielessä, että suhteen täytyy olla kannattava molemmille osapuolille. Asiakassuhteen jatkaminen huonoilla ehdoilla ei ole kannattavaa toimintaa. Tällöin on tärkeää, että pystytään myös luopumaan asiakkaista (Lahtinen & Isoviita 2001).

Lahtisen & Isoviidan (2001) mukaan kestävien asiakassuhteiden kannattavuuteen vaikuttavia syitä ovat

- Uskolliset, säännöllisesti ostavat asiakkaat tekevät toistuvia tilauksia ja heidän palvelemisensa on siten edullista.
- Pitkäaikaiset asiakkaat ostavat usein enemmän.
- Tyytyväinen kanta-asiakas voi maksaa joskus korkeampia hintoja kuin asiakassuhteen alussa olevat uudet asiakkaat. Kanta-asiakashintoja ei pidä kuitenkaan yrittää "hivuttaa ylöspäin".
- Kestävät asiakassuhteet tekevät kilpailijoiden markkinoille tulon tai markkinaosuuden kasvattamisen vaikeaksi.

- Tyytyväiset asiakkaat hankkivat referenssillään uusia asiakkaita. Tämä on edullinen keino hankkia uusia asiakkaita (3/11-sääntö).
- Uusien asiakkaiden hankkiminen ja palveleminen voi olla huomattavan kallista. Vakituisten asiakkaiden uusintaostot vähentävät uusien asiakkaiden tarvetta ja siitä syntyviä lisäkustannuksia.

2.7 Asiakassuhteen elinkaari

Asiakkuus voidaan jakaa useisiin vaiheisiin. Kaikille toimialoille yhteisiä vaiheita ovat asiakkuuden syntyminen, asiakkuuden jalostuminen ja asiakkuuden päättyminen. Näissä kolmessa asiakassuhteen elinkaaren vaiheessa markkinoinnin tulee olla erilaista eri vaiheissa oleville asiakkaille. Seuraavissa luvuissa käsittelen hieman tarkemmin näitä kolmea vaihetta. (Storbacka & Lehtinen 1997: 87.)

Asiakkuus syntyy tilanteessa, jossa asiakkuudesta sovitaan. Asiakkuudesta sovitaan esimerkiksi silloin, kun vahtimestari nyökkäämällä antaa asiakkaalle luvan astua sisään casinolle. Useimmiten asiakkuudesta sovitaan edellä mainitulla hiljaisella tavalla, mutta asiakkuudesta voidaan sopia myös kirjallisesti. Kirjalliset sopimukset ovat useimmiten erittäin yksityiskohtaisia ja tarkkoja sisällöltään. Tämä rajoittaa asiakkaan valintamahdollisuuksia huomattavasti. Tällaisia asiakkuuksia solmivat esimerkiksi vakuutusyhtiöt. Kun asiakkuudesta sovitaan kirjallisesti ja pilkun tarkasti, asiakas menettää valinnanmahdollisuuksia, mutta saa vastineeksi turvallisuutta ja kontrollia samalla kun riskit vähenevät. (Storbacka & Lehtinen 1997: 87.)

Asiakkuuden syntymisvaiheessa korostuu tiedon ja tunteiden vaihdanta asiakkaan kanssa. Jotta asiakas edes kiinnostuu yrityksestä, on hänellä oltava jotain tietoa ja jonkinlainen tunne yrityksen tuotteesta tai palvelusta. Ilman asiakkaan mielenkiintoa asiakkuutta syntyy hyvin harvoin. (Storbacka & Lehtinen 1997: 87.)

2.8 Asiakkuuden jalostuminen

Jalostumisvaiheessa asiakkuudet ovat tuottoisimmillaan. Tästä syystä yritysten tulisi panostaa asiakkuuksien jalostamiseen resurssinsa, eikä tuhjata rahojaan asiakkuuksien synnyttämiseen. Kun asiakkuus vain syntyy, voidaan heti sen jälkeen aloittaa järjestelmällinen asiakkuuden arvonnousuun tähtäävä kehitystyö. Asiakkuuden arvoa voi miettiä monelta eri kantilta. Asiakas voi olla eri tavoin kannattava yrityksen toiminnalle. Osa asiakkaista on tietysti rahallisesti tärkeitä, mutta osa voi olla arvokkaita esimerkiksi referenssiarvonsa takia. Joskus myös asiakkuudesta saadaan arvoa hyödyntämällä asiakkaan osaamista. Olkoon asiakkuus arvokas mistä tahansa syystä, lähtökohtana on kuitenkin asiakkuuden keston maksimointi. Pitkät asiakkuudet ovat pääsääntöisesti arvokkaampia kuin lyhyet. (Storbacka & Lehtinen 1997: 97.)

Asiakastyytyväisyyttä on pidetty aina lähtökohtana pitkälle asiakkuudelle. Mitä tyytyväisempi asiakas on, sitä lujempi on asiakassuhde. Uusimmat tutkimukset kuitenkin ovat eri mieltä. Asiakastyytyväisyys on välttämätöntä, mutta se ei yksin ole riittävä ehto asiakkuuden lujuudelle.

Asiakkuuden lujuuden voi löyhästi määritellä seuraavasti: Mitä suurempi osa asiakkaan varoista, tunteista ja ajatuksista yrityksellä on, sitä lujempi asiakassuhde on. Asiakkuuden lujuuteen yritysten tulisi panostaa. Mitä lujemmaksi asiakkuus pystytään kehittämään, sitä uskollisemmin asiakas pysyy yrityksen asiakkaana, vaikka pieniä virheitä välillä sattuisikin. Näin ollen asiakkuuden lujuus on merkittävä tekijä, kun mietitään asiakkuuden arvon kehitystä. (Storbacka & Lehtinen 1997: 98.)

Laadun ja hinnan vaikutus asiakastyytyväisyyteen

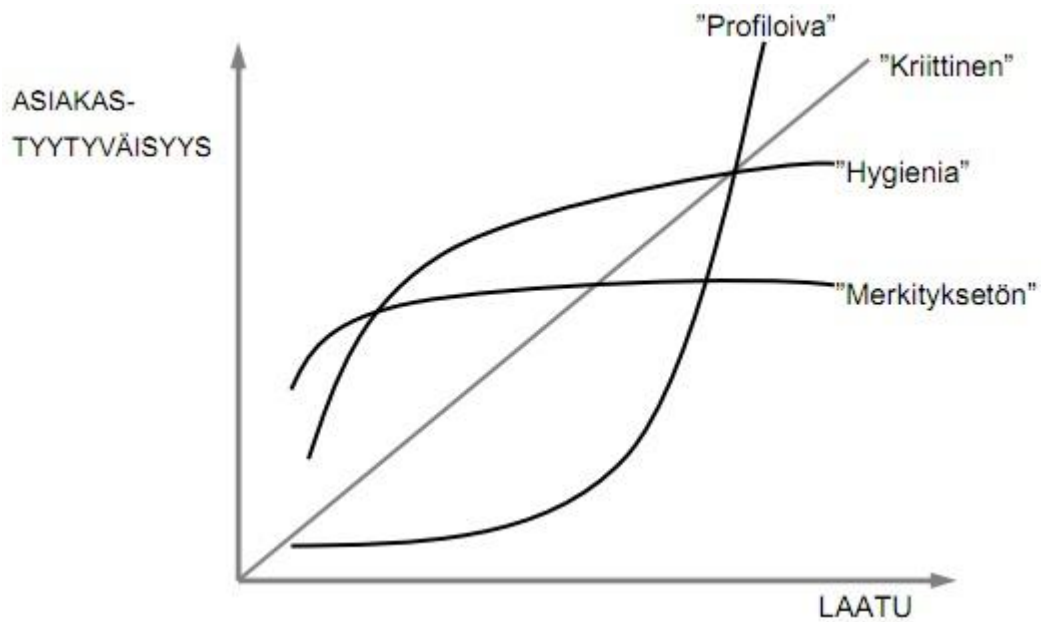
Ajatus siitä, että hyvä laatu johtaa tyytyväisiin asiakkaisiin ja sitä kautta pitkiin ja tuottaaviin asiakassuhteisiin, on tietysti miellyttävä. Sen perusteella on helppo toimia. Laadua tuijotetaan usein liiankin tarkasti yrityksissä, kun mietitään toimia asiakkuuksien kehittämiseksi. Laadulla ei ole kaikissa tilanteissa suoraa yhteyttä asiakastyytyväisyyteen. Kun esimerkiksi yrityksen tuotteen hinta on riittävän alhainen, asiakas ei odota täydellistä laatua vaan tyytyy riittävään laatuun, koska hinta on asiakkaan silmissä tärkeämpi ostokriteeri. Tällaisissa tilanteissa yrityksen pitää osata

suhteuttaa rahallinen panos laadun kehittämiseen oikein, koska loistava laatu ei tuo asiakkaalle tässä tilanteessa lisäarvoa.

Erilaiset laatufunktiot kuvaavat hyvin miten laatu ja asiakastyytyväisyys ovat sidoksissa toisiinsa. Asiakkuuden eri tekijät vaikuttavat asiakkaan kokonaiskäsitykseen eri tavoin. Laatufunktiot voidaan jakaa neljään tyyppiin Storbackan & Lahtisen (1997) mukaan:

1. *Kriittisillä tekijöillä* tarkoitetaan, että laadun ja asiakastyytyväisyyden välinen suhde on lineaarinen, eli jos laatu paranee tai huononee, asiakastyytyväisyys nousee tai laskee samassa suhteessa.
2. *"Hygieniä"- tekijöillä* tarkoitetaan, että laadun parantaminen ei kasvata asiakastyytyväisyyttä, mutta laadun heikentyminen tietyn rajan alle merkitsee suurta asiakastyytyväisyyden laskua. Yrityksen tulee siis löytää tällaisessa tilanteessa laadulle riittävä taso, jonka yläpuolella pysyä. Tämän rajan ylittyttyä laatuun on turha investoida paljon varoja, koska asiakastyytyväisyys ei juurikaan nouse.
3. *Merkityksettömillä tekijöillä* tarkoitetaan, että laadun parantuminen tai huonontuminen ei vaikuta juuri millään tavalla asiakkaan tyytyväisyyteen ja kokonaiskäsitykseen yrityksestä. Asiakastyytyväisyys pysyy samalla tasolla oli laatu huonoa tai hyvää.
4. *Profiloivilla tekijöillä* tarkoitetaan tekijöitä, joihin panostamalla yritys erottuu edukseen toimialan muista yrityksistä. Tässä tapauksessa pienikin parannus laadussa voi vaikuttaa merkittävästi asiakastyytyväisyyteen.

Yritykselle tärkeää on tunnistaa oma tilanteensa näiden neljän tekijän joukosta. Vain silloin laatuun voidaan panostaa oikealla tavalla. Kuvassa 4 on kuvattu laadun vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. (Storbacka & Lehtinen 1997: 100.)



Kuva 1. Laatu-funktioita tutkimalla voidaan laatuun panostaa oikein. (Storbacka & Lehtinen 1997: 100)

2.9 Asiakkuuden päättyminen

Yleinen mielikuva on, että asiakkuuden päättyminen on nopeampaa ja helpompaa kuin sen aloittaminen. Näin ei kuitenkaan aina ole. Asiakkuuden päättyminen voi johtua kahdesta syystä: asiakkaan tahdosta tai yrityksen toimesta.

Asiakkuuden päättyessä on tärkeää, että asiakkuudesta luovutaan hallitusti ja että asiakkuudesta voidaan oppia mahdollisimman paljon. Yritys voi luopua asiakkuudesta esimerkiksi siitä syystä, että sen mielestä asiakkuuden arvo on lähes mitätön. Rahallisesti asiakkuus saattaa silti olla kannattava, mutta asiakkuuden arvo voi silti olla niin huono, että sitä ei kannata jatkaa. Jotta asiakkuuden päättymisestä voitaisiin oppia mitään, on pystyttävä arvioimaan, minkä arvoisia ne asiakkaat ovat, joiden kanssa asiakkuus päättyy.

2.10 Asiakaskannan kiertonopeus

Asiakkuuden pysyvyyttä on tärkeä tutkia yrityksissä sekä talouden että myyntityön kannalta. Asiakaskannan kiertonopeus ja kannattavuuden välinen yhteys on selvä. Jos kiertonopeus on suuri ja asiakkaat vaihtuvat esimerkiksi kerran viidessä vuodessa,

joutuu yritys panostamaan paljon voimavarojaan uusien asiakkaiden hankintaan ja asiakkuuksien loppumisen hoitamiseen. Tällöin panostus asiakkuuden jalostamiseen jää väistämättä vähäiseksi.

Asiakaskannan kiertonopeudesta voidaan myös laskea, kuinka pitkä on keskimääräinen asiakkuus. Tämän avulla yritys pystyy arvioimaan asiakkuuden arvoa sen eri elinkaaren vaiheissa. (Storbacka & Lehtinen 1997: 110.)

3 Kohdeyrityksen kuvaus

3.1 Constuctor Finland Oy

Constructor Finland Oy (CoFi) kehittää, valmistaa ja markkinoi tuotteita ja palveluja varasto-, arkisto-, toimisto- ja myymäläsovelluksiin sekä materiaalinkäsittelyyn. Constructor Finland on osa Constructor Group konsernia. Konsernin muut tehtaat sijaitsevat Lohjan lisäksi Venäjällä, Saksassa, Romaniassa ja Hollannissa. Yritys on toiminut 125 vuotta ja erikoistunut varastotekniikkaan. Yritys valmistaa tuotteita aina yksinkertaisista hyllyistä alkaen ja päätyen pitkälle automatisoituihin ja avaimet käteen –periaatteella toimitettaviin suurprojekteihin. (Kasten hylly kannattaa aina 2012.)

Constructor Finland on alansa markkinajohtaja Suomessa ja samalla pisimpään alalla yhtäjaksoisesti toiminut yritys. CoFin resepti menestykseen on sen mahdollisuus kontrolloida koko tuotantoprosessia aina ideasta asennukseen saakka. Tämän mahdollistaa oma tuotantolaitos Lohjalla ja jatkuva tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. (Kasten hylly kannattaa aina 2012.)

Constructor Groupin eli konsernin omistajana on ollut vuodesta 2007 asti investointiyhtiö Altor Equity Partners. Konsernin liikevaihto on 330 miljoonaa euroa ja se työllistää 1200 henkilöä. Constructor Group on Euroopan kolmanneksi suurin varastoratkaisujen ja suurin arkisto- ja toimistoratkaisujen toimittaja. Konserni on edustettuna Euroopassa omien tehtaiden ja myyntiyhtiöiden kautta brändeillä Dexion, Constructor, Bruynzeel, Kasten ja PSS. (Kasten hylly kannattaa aina 2012.)

3.2 Myyntiorganisaatio

Tässä työssä keskitytään myyntiorganisaation toiminnan tarkasteluun. Yrityksen markkinointiosastolla työskentelee viisitoista henkilöä, joista kaksitoista tekee päivittäistä myyntityötä. Markkinointiosaston henkilöstö on jaoteltu suurimmaksi osin tuoteryhmien mukaisesti. Yksi myyjä vastaa yhdestä tuoteryhmästä. Kullekin tuoteryhmälle on myös määrätty tuotepäälliköt, jotka huolehtivat myyntityön ohella myös tuotekehityksestä ja avainasiakasprojekteista.

Suurin osa myynnistä tapahtuu jälleenmyyntiverkoston kautta, joten myyjillä on melko vähän suoria asiakaskontakteja. Vain avainasiakkaita palvellaan suoraan yrityksen markkinointiosaston toimesta. Suhteet jälleenmyyjiin ovat läheiset. Myyjien haastatteluissa tuli esille, että jälleenmyyjien kanssa tehdään hyvin läheistä yhteistyötä. Tieto markkinoinnin ja jälleenmyyjien välillä liikkuu hyvin, ja jälleenmyyjille on riittävästi tuotteita tarjolla nopealla toimitusajalla.

Asiakkaita yrityksellä on maailmanlaajuisesti. Ulkomaankaupasta suurin osa kohdistuu Venäjälle sekä Itä-Euroopan maihin.

3.3 Tuotteet

Constructor Finland valmistaa varastotuotteita yksinkertaisista hyllyistä moderneihin varasto-automaatteihin. Karkeasti lajiteltuna tuotteet voidaan jakaa hyllyihin ja automaatteihin. (Kasten hylly kannattaa aina 2012.)

Hyllyjä valmistetaan moneen eri tarkoitukseen ja mittakaavaan. Sopivia tuotteita on niin pientavaralle, lavatavaralle kuin pitkälle tavarallekin. Kaikki hyllyt valmistetaan sillä periaatteella, että niistä on helppo muodostaa kaikenlaisiin tarpeisiin sopivia kokonaisuuksia. Hyllyihin on tarjolla myös laaja valikoima erikoisvarusteita. CoFi valmistaa asiakkaan tilauksesta myös erikoistuotteita. Tällöin tuote suunnitellaan ja valmistetaan täysin asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Kuvassa 5 on esillä korkeavarastohyllystö, joka on suunniteltu asiakkaalle. (Kasten hylly kannattaa aina 2012.)



Kuva 5. Korkeavarastohyllystö.

Toinen suuri osa-alue yrityksen toiminnassa on kehittyneet varastoautomaatit. Varastoautomaatit ovat tietokoneohjattuja varastointi- ja nimikkeiden siirtojärjestelmiä, jotka parantavat tuotteiden varastoinnin ja keräilyn tehokkuutta. Varastoautomaatit ovat integroitavissa eli yhdistettävissä yrityksen varastonhallintajärjestelmään tai niitä voidaan käyttää myös omina järjestelminään. (Kasten hylly kannattaa aina 2012.)

Tornado-varastoautomaatti, kuvassa 6, tarjoaa varastointiratkaisun pientavaroiden käsittelylle. Järjestelmä pyrkii paikoittamaan aktiiviset paletit lähelle hakupistettä. Tämä tekee Tornado-varastoautomaatista käytännöllisen kausiluontoisten tuotteiden käsittelyssä. (Kasten hylly kannattaa aina 2012.)

Paternoster-varastoautomaatti on pystytasossa pyörivä varastoautomaatti. Se on varastoratkaisu, kun tahdotaan säästää lattiatilaa, ja sopii asiakkaille, joilla on tarvetta varastoida useita erityyppisiä tuotteita. (Kasten hylly kannattaa aina 2012.)

HOCA-varastoautomaatti, kuvassa 7, on vaakatasossa pyörivä varastokaruselli, joka on suunniteltu suurien ja matalien tilojen ratkaisuksi. (Kasten hylly kannattaa aina 2012.)



Kuva 6. Tornadovarastoautomaatteja.



Kuva 7. HOCA-varastoautomaatteja.

4 Työn toteutus ja tulokset

4.1 Konfigurointi-työkalun käyttöönottoprosessi

Axapta-toiminnanohjausjärjestelmään hankittiin konfigurointi-työkalu, jonka tarkoituksena oli nopeuttaa erikoistuotteiden valmistamista ja näin ollen lyhentää toimitusaikoja, sekä tehostaa myyjien työtä. Sen avulla myös pyrittiin pääsemään eroon suuresta määrästä käsin tehtävistä erikoiskoodillisista nimikkeistä, jotka kuormittivat tuotannonsuunnittelua huomattavasti.

Axapta on Microsoftin toiminnanohjausjärjestelmä, jota käytetään yrityksessä pääasiallisena tietojärjestelmänä. Konfigurointi-työkalu lisättiin ohjelmaan jälkepäin itse järjestelmän toiminnallisten ongelmien vuoksi. Konfigurointi-työkalun avulla myyjät voivat luoda suurimman osan tarvitsemistaan erikoistuotteista itse, rasittamatta tuotantoa erikoiskoodipyyntöillä. Suurin osa E-koodillisista nimikkeistä on vakionimikkeen muunnoksia. Aiemmin jouduttiin käsin luomaan erikoiskoodi tuotteelle, joka oli muuten vakio, mutta väriltään erikoinen. Konfigurointi-työkalun käyttöönoton jälkeen ollaan tilanteessa, jossa tällaiset vakio muutokset luodaan myyjien toimesta järjestelmään ja vain huomattavasti poikkeavat tuotteet luodaan käsin ja nimetään erikoistuotteiksi.

Prosessi alkaa, kun asiakas tarvitsee tuotteen, jota ei ole vakionimikkeenä tarjolla. Yrityksen toiminta perustuu joustavaan palveluun, joten erikoistuotteita tarjotaan mieluusti. Ennen konfigurointi-työkalun käyttöönottoa myyjä kirjasi lomakkeelle, minkälaisen tuotteen hän asiakkaalleen haluaa myydä ja toimitti tilauslomakkeen tuotannonsuunnitteluun. Tuotannonsuunnittelija antoi tuotteelle uuden nimiketunnuksen, loi käsin tuoterakenteen ja reitityksen sekä hinnoitteli luomansa tuotteen. Sama prosessi toistui aina, vaikka erikoistuote, jota tarvittiin, olisi ollut vain erivärinen kuin vakionimike. Kun tuotannonsuunnittelu oli luonut myyjälle tarvittavan koodin, se ilmoitettiin myyjälle. Tässä prosessi saattoi kestää pahimmillaan useita päiviä, jos koodipyyntöjä oli paljon. Vasta kun myyjä oli saanut erikoistuotteen nimiketunnuksen tuotannonsuunnittelusta, hän pystyi tekemään tarjouksen asiakkaalle.

Prosessi on muuttunut huomattavasti konfigurointi-työkalun tultua käyttöön. Kun asiakas pyytää tällä hetkellä myyjältä erikoistuotetta, joka on esimerkiksi hieman vakioista poikkeavan mittainen tai erivärinen, myyjä pystyy luomaan konfigurointi-työkalun avulla itselleen tämän tuotteen järjestelmään. Konfigurointi-työkaluun on koodattu jokaiselle tuotteelle tietyt raja-arvot, joita täytyy noudattaa tuotetta luotaessa. Tämä varmistaa sen, että myyjien ei tarvitse tietää esimerkiksi tuotantovälineiden aiheuttamia rajoituksia. Alasvetovalikoiden valmiiden tietojen perusteella myyjä voi määritellä tuotteen pituuden, värin ja mahdollisesti vaihtoehtoiset osat itse ilman tuotannosuunnittelun apua. Työkalu luo myyjän syöttämien tietojen perusteella tuotteen järjestelmään, tekee sille tuoterakenteen, luo reitityksen ja hinnoittelee tuotteen myyjälle. Tällä tavoin myyjä saa erikoistuotteen käyttöönsä minuuteissa ja voi antaa asiakkaalle tarjouksen huomattavasti nopeammin kuin ennen työkalun käyttöönottoa.

Osa E-koodillisista nimiketiedoista luodaan edelleen käsin järjestelmään, koska niiden konfiguroiminen olisi turhan vaativaa. Pääasiassa konfigurointi-työkalun avulla päästiin eroon suuresta määrästä vakionimikkeiden muunnoksia, jotka kaikki tilattiin aiemmin tuotannosuunnittelusta.

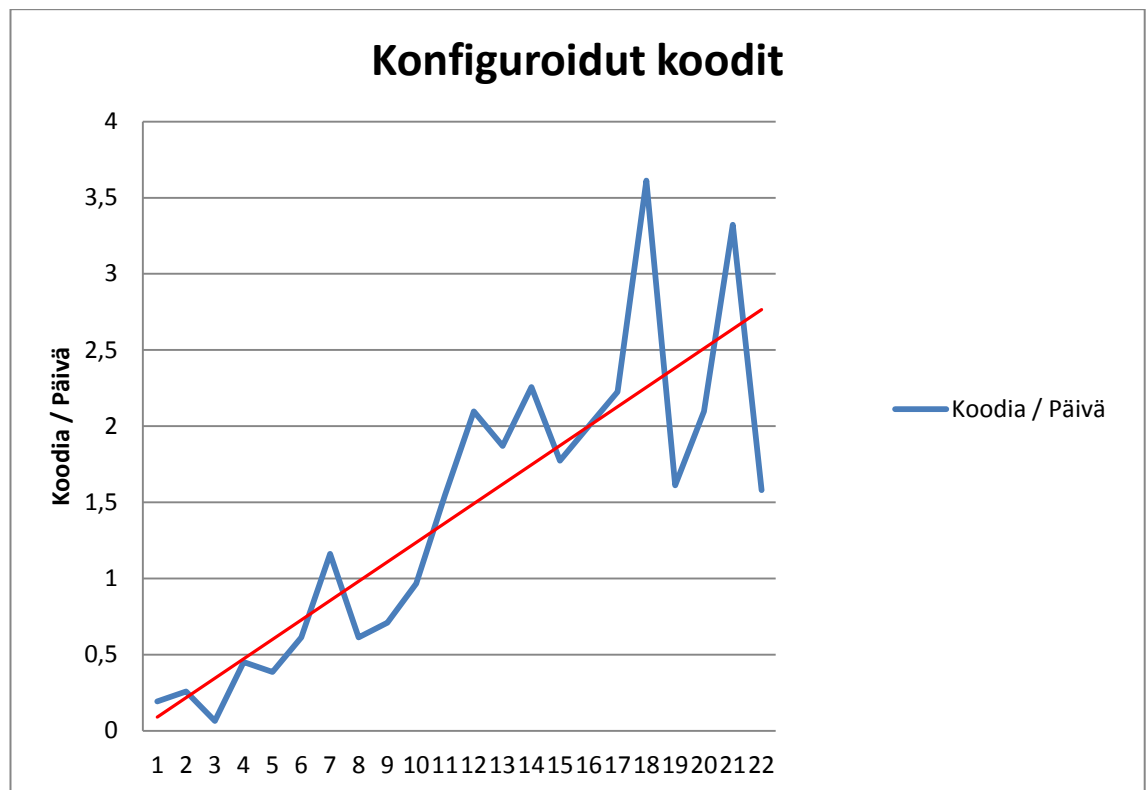
4.2 Nimiketunnusten käyttö

Yhtenä tutkimuksen kohteena oli konfigurointi-työkalun käyttöönoton vaikutus E-koodillisten nimikkeiden määrään. Tätä tutkimusta varten saatiin yritykseltä huomattava määrä tietoa yrityksen myymistä tuotteista usean vuoden ajalta. Myyntitilautustietoja ei haluttu antaa julkiseen käyttöön. Kuvaajat antavat kuitenkin tiedon siitä, miten E-koodillisten nimikkeiden ja konfiguroitujen nimikkeiden käyttö on kehittynyt työkalun käyttöönoton jälkeen.

Kuva 9 esittää konfiguroitujen nimikkeiden määrän ajan funktiona. X-akselilla on aika kuukausitasolla ja y-akselilla käytettyjen koodien määrä päivässä. Käytettyjen nimikkeiden määrä päivässä on laskettu jokaiselle kuukaudelle erikseen. Koodien määrä on jaettu kuukauden päivien määrällä, jolloin on saatu keskimääräinen arvo käytetyille koodeille yhden päivän aikana. Laskin koodien käyttöä päivätasolla, koska siitä saa selkeän kuvan, miten paljon vaihtelua on tapahtunut. Kuten kuvasta 8 näkee,

vaihtelua ja piikkejä on jonkin verran. Piikit selittyvät erikoistilauksilla, jotka ovat sisältäneet huomattavan määrän konfiguroituja nimikkeitä.

Tärkeimmän tiedon saa punaista trendiviivaa tutkimalla. Se osoittaa miten konfiguroitujen koodien käyttö yleistyy nopeasti. Reilun 20 kuukauden tarkastelujakson aikana konfiguroitujen koodien käyttö nousi päivässä 0,1:stä yli 2,5. Nopea koodien käytön kasvu kuvaa sitä, että konfigurointi-työkalulle on ollut selkeä tarve.

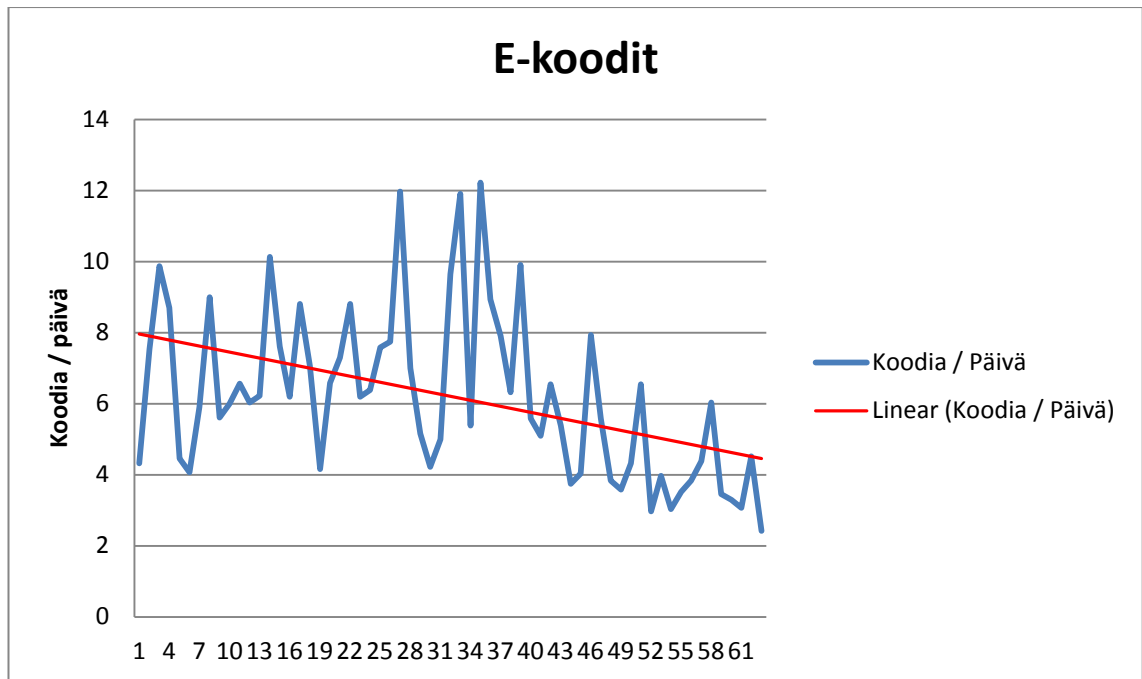


Kuva 8. Konfiguroitujen nimikkeiden käytön kasvu viikkotasolla.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös E-koodillisten nimikkeiden käyttöä. Koska E-koodillisia nimikkeitä on käytetty yrityksessä aina, tarkastelujaksoksi valittiin viimeiset viisi vuotta. Kuvajasssa on x-akselilla aika kuukausina ja y-akselilla käytettyjen E-koodien määrä päivässä. Kuvajasta huomaa selkeästi kohdan, jossa konfigurointi-työkalu on otettu käyttöön. Kuvajajan aika-akselilla käyttöönotto tapahtuu viikon 38 kohdalla. Tämän jälkeen E-koodillisten nimikkeiden käyttö on laskenut melko nopeasti.

Tarkastelujakson alussa E-koodillisia nimikkeitä käytettiin vielä noin kahdeksan kertaa päivässä. Tämä tarkoitti sitä, että tuotannonsuunnittelijoiden tuli tehdä

toiminnanohjausjärjestelmään kahdeksan uutta nimikettä joka päivä. Tarkastelujakson lopulla konfigurointi-työkalun käyttöönoton jälkeen E-koodillisia nimikkeitä käytettiin enää noin neljä kertaa päivässä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työaika, joka tuotannosuunnittelijoilla meni päivittäin E-koodillisten tuotteiden luomiseen, oli puolittunut. Konfigurointi-työkalun käyttöönotto ei siis säästä pelkästään myyjien työaika, vaan vaikuttaa myös tuotannosuunnittelijoiden työaikaan.



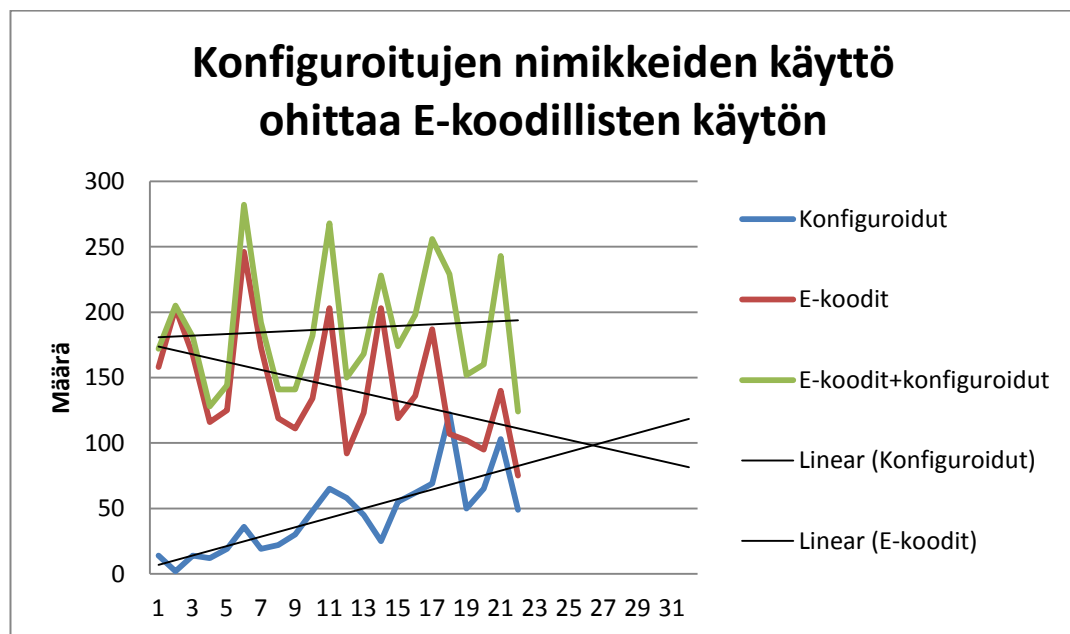
Kuva 9. E-koodien käyttö on tasaisessa laskussa.

Kuvassa 10 on vertailtu E-koodillisten nimikkeiden määrää konfiguroitujen nimikkeiden määrään. X-akselilla on aika kuukausina ja y-akselilla on käytettyjen nimikkeiden määrä. Vertailujakson alussa konfigurointi-työkalu oli juuri otettu käyttöön, joten konfiguroitujen nimikkeiden määrä on lähellä nollaa. E-koodien määrä sitä vastoin on suuri, koska vertailujakson alussa kaikki erikoistuotteet luotiin järjestelmään käsin.

Lineaaristen trendiviivojen avulla on helpompi nähdä, miten E-koodillisten nimikkeiden käyttö vähenee ja miten konfiguroitujen nimikkeiden käyttö myyntitilauksissa kasvaa. Trendiviivat jatkuvat kymmenen viikkoa pidemmälle, kuin oikeaa dataa oli, jotta voidaan ennustaa, milloin konfiguroitujen koodien käyttö ohittaa määrällisesti E-koodien käytön. Tämä tapahtuu yllättävän nopeasti työkalun käyttöönoton jälkeen. Toiminnanohjausjärjestelmästä poimitun datan loppuessa kuukauden 22 kohdalla E-

koodillisten nimikkeiden käyttö on hyvin lähellä konfiguroitujen nimikkeiden käyttöä. Ennusteen mukaan konfiguroituja nimikkeitä käytettäisiin enemmän kuin E-koodillisia nimikkeitä noin 26 kuukauden jälkeen käyttöönotosta.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, miten käytettyjen erikoistuotteiden määrä kehittyi samalla ajanjaksolla. Nimikkeiden summa koostuu E-koodillisista nimikkeistä sekä konfiguroiduista nimikkeistä. Trendiviivan avulla pystyy näkemään, että luotujen erikoistuotteiden määrä on nousussa. Tämä voi johtua tilauskannan kasvusta tai esimerkiksi siitä, että työkalun avulla erikoistuotteiden myynti on helpottunut niin paljon, että erikoistuotteita tarjotaan asiakkaille helpommin kuin aiemmin.



Kuva 10. Konfiguroitujen koodien käyttö ohittaa e-koodien käytön ennusteen mukaan noin kahdessa vuodessa.

4.3 Selvitys konfigurointi-työkalun hankinnan kannattavuudesta

Työn selvitysosana tavoitteena oli selvittää Constructor Finland Oy:lle, onko toiminnanohjausjärjestelmään hankittu laajennus ollut kannattava investointi. Keskusteluissa yrityksen edustajan kanssa tultiin siihen tulokseen, että takaisinmaksu-aikalaskentaa ei pystytä suorittamaan riittävällä tarkkuudella, joten päädyttiin tekemään tutkimusta kannattavuudesta muilla keinoin. Kaikille myyjille jaettiin

yksinkertainen monivalintakyselylomake, jonka kysymykset oli laadittu siten, että niiden perusteella pystyttiin luomaan kuva siitä, miten myyjät kokevat konfigurointi-työkalun tuomat hyödyt. Kyselyyn vastasivat kaikki myynnin parissa työskentelevät ihmiset markkinointi osastolta.

Konfigurointi-työkalun hankinnan kannattavuutta arvioitiin myös tarkemmilla haastatteluilla. Haastateltuja henkilöitä oli viisi. Kaikki heistä ovat markkinointiosastolla työskenteleviä henkilöitä.

4.4 Konfigurointi-työkalun käytettävyys

Monivalintakysely (liite 1.) sisälsi kuusi nopeasti vastattavaa kysymystä, joiden perusteella hankinnan kannattavuutta voitiin arvioida. Kysely oli lyhyt, jotta vastauksia tulisi mahdollisimman paljon. Vastausprosentti monivalintakyselyyn oli 100 %, eli kaikki 12 myyntitehtävissä työskentelevää henkilöä vastasivat kyselyyn. Tarkoituksena oli kartoittaa kyselyn avulla myyjien mielipidettä siitä, oliko konfigurointi-työkalu kannattava hankinta. Kyselyyn vastattiin anonyymisti.

Ensimmäisellä kysymyksellä kerättiin tietoa siitä, miten usein myyjät käyttävät konfigurointi-työkalua. Kyselyn tekohetkellä työkalu oli ollut käytössä vasta hyvin vähän aikaa. Kaikki eivät olleet vielä kunnolla tutustuneet sen toimintaan. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään työkalun käyttöastetta.

17 % vastaajista sanoi käyttävänsä työkalua useita kertoja päivässä. Työkalua jatkuvasti käyttäviä henkilöitä ei ole montaa, koska suurimmaksi osin myydään kuitenkin vakiotuotteita. Konfiguroituja tuotteita menee pääasiassa suuriin projekteihin. 25 % vastaajista kertoi käyttävänsä työkalua kerran päivässä. Suurin osa myyjistä, 33 % käyttää työkalua pari kertaa viikossa. 17 % vastaajista käyttää sovellusta kuukauden aikana pari kertaa, eli melko harvoin ja vain 8 % vastaajista sanoi, että käyttää työkalua harvemmin kuin pari kertaa kuukaudessa tai ei ollenkaan.

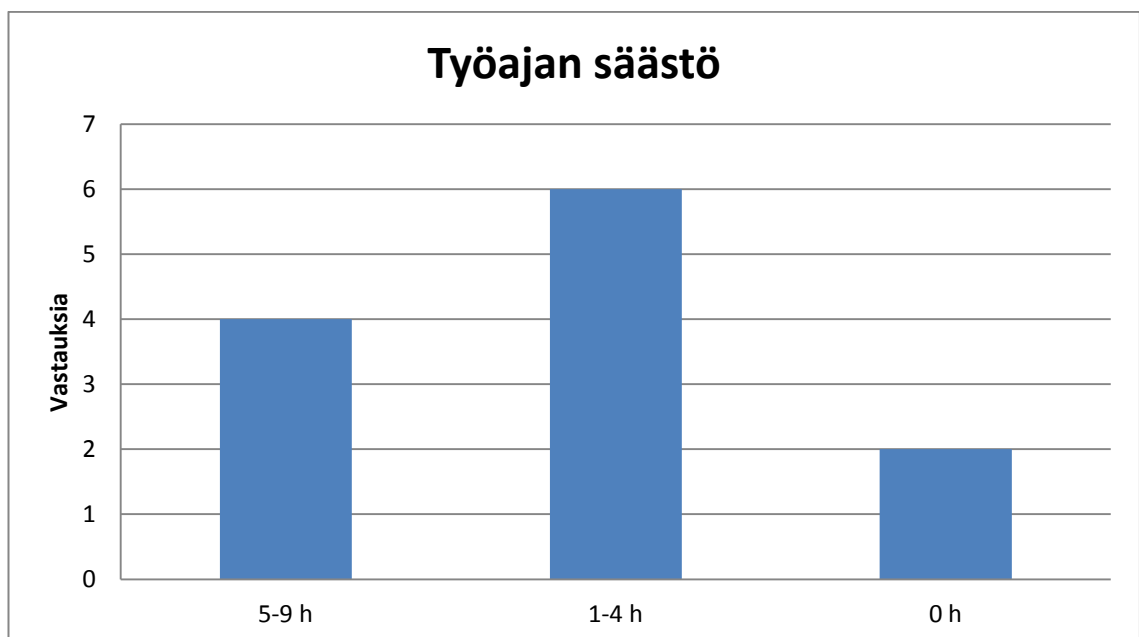
Konfigurointi-työkalun helppokäyttöisyyttä selviteltiin toisessa kysymyksessä. 25 % vastanneista oli sitä mieltä, että konfigurointi-työkalu on erittäin helppo käyttää ja 75 % sitä mieltä, että sovelluksen käyttö on riittävän helppoa. Ottaen huomioon, että

sovellus oli vasta otettu käyttöön ja ihmiset eivät vielä olleet ehtineet siihen juurikaan tutustua, koettiin sovellus helpoksi käyttää. On hyvä huomioida myös, että kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että konfigurointi-työkalun käytössä olisi mitään vaikeaa.

Työtehon kasvua tutkittiin kysymyksellä 3. Vastaajista 50 % kertoi konfigurointi-työkalun tehostaneen heidän työtään huomattavasti ja 50 % arvioi työn tehostuneen jossakin määrin. Kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että konfigurointi-työkalu oli tehostanut heidän työskentelyään.

Neljännän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka paljon konfigurointi-työkalu säästää vastanneiden työaika viikossa. Kysymyksen tarkoituksena oli saada vielä tarkempi kuva siitä, miten paljon aikaa myynnissä säästetään työkalun ansiosta. Tehokkuuden kasvua tutkittiin kysymysten kautta, koska työkalun aiheuttamia etuja ja rahallisia säästöjä oli hyvin vaikea mitata muilla tavoin. Rahallisia säästöjä ei tutkimuksessa tässä työssä käsitellä, koska näitä tietoja ei haluttu julkaista.

Kuvassa 11 kuvataan työajan säästöjä. 33 % vastanneista arvioi konfigurointi-työkalun aiheuttavan heille 5-9 tunnin työajan säästön viikossa. Suurin osa vastaajista eli 50 % sanoi säästävänsä aikaa 1-4 tuntia viikossa. 17 % vastanneista näki, että työaika ei säästy sovelluksen ansiosta.



Kuva 11. Vastaukset osoittavat, että konfigurointi-työkalun avulla myynnin henkilökunta säästää paljon työaika

Kyselyn tulosten perusteella voi laskea, että viikossa yksi henkilö säästää keskimäärin 3,58 tuntia työaika. Tämä tarkoittaa sitä, että jos markkinoinnin parissa työskentelee kaksitoista konfigurointi-työkalua käyttävää työntekijää, niin viikottainen työajansäästö on 43 työtuntia, joka vastaa yli yhden henkilön viikottaista työaika.

Viidenteen kysymykseen vastaukset olivat yksimielisiä. Kysyttäessä, oliko konfigurointi-työkalu kannattava hankinta, kaikki vastanneet vastasivat ”kyllä”. Tulos kysymykseen oli odotetun kaltainen. Konfigurointi-työkalua hankittaessa tiedettiin, että sovellukselle on valtava tarve yrityksessä. Tällä kysymyksellä haluttiin kuitenkin selvittää, oliko konfigurointi-työkalun käyttöönotto ja koulutukset sujuneet riittävän hyvin ja saada selville käyttäjien mielipide käyttöönoton jälkeen.

Kuudentena ja viimeisenä kysymyksenä selvitettiin, oliko konfigurointi-työkalun käyttö nopeuttanut tarjousten ja myyntitilausten luomista. Tulokset olivat selkeät. 67 % vastanneista kertoi työkalun nopeuttaneen tarjousten ja myyntitilausten luomista huomattavasti. 33 % vastanneista oli hieman varovaisempia arvioissaan vastaten, että sovelluksen ansiosta tarjousten ja myyntitilausten luominen on nyt jonkin verran nopeampaa kuin ennen konfigurointi-työkalua. Tässäkin kohdassa suuria eroja syntyy siitä, kuinka montaa erikoisnimikettä tarjous tai myyntitilaus sisältää.

4.5 Myyjien haastattelut

Myyjien haastattelut (liite 2.) tehtiin keväällä 2011 Constructor Finland Oy:n toimitiloissa Lohjalla. Haastattelut tehtiin liitteen 2 pohjalta. Jokainen haastattelu oli kestoltaan 30-45 minuuttia pitkä.

Ensimmäinen kysymys käsitteli konfigurointi-työkalun vaikutusta haastateltavien päivittäiseen työhön. 80 % vastanneista oli sitä mieltä, että työkalu on helpottanut heidän työskentelyään huomattavasti. Vastausta perusteltiin työn nopeutumisella ja itsenäisen työskentelyn lisääntymisellä, sillä uusien nimikkeiden luominen konfigurointi-työkalun avulla onnistuu usein ilman välikäsiä. 20 % vastanneista ei ollut ehtinyt tutustua tarpeeksi työkalun ominaisuuksiin, jotta olisi voinut vastata kysymykseen todenmukaisesti.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin, onko konfigurointi-työkalun käyttö riittävän helppoa. 60 % vastanneista oli sitä mieltä, että työkalun käyttö on erittäin helppoa ja luontevaa. Alasvetovalikoiden selkeys ja ohjelman johdonmukaisuus tekevät siitä helpon käytettävän. Konfigurointi-työkaluun ohjelmoidut rajaukset varmistavat, että käyttäjän on vaikea tehdä virheitä uusia tuotteita luodessaan. 20 % vastanneista arvioi, että kun ohjelmaan ehtii tutustua kunnolla, on sen käyttö todennäköisesti yksinkertaista. 20 % vastanneista ei ollut vielä ehtinyt tutustua ohjelmaan.

Kolmannen kysymyksen aiheena olivat työkalun mahdolliset puutteet. Yksi mainituista puutteista oli se, että työkalu antoi joillekin tuotteille sellaisia komponenttivaihtoehtoja, joita ei käytännössä ollut mahdollista liittää toisiinsa. Toinen esille tullut ongelma oli nimikkeiden hinnoittelussa. Konfiguroitujen nimikkeiden tehdashinnat katosivat varsinkin tarjouspuolella. Ongelmia oli myös siinä, että uuden nimikkeen konfiguroinnin jälkeen ohjelma ei luonutkaan nimikettä, vaan se katosi jäljettämiin. Näissä tapauksissa nimike jouduttiin konfiguroida uudelleen.

Neljännessä kysymyksessä pyrittiin arvioimaan tarjousten luomisen nopeutumista. Parhaimmassa tapauksessa tarjouksen luominen on nopeutunut jopa puolella. Nopeutuminen johtuu pääasiassa siitä, että ennen erikoistuotteen luominen järjestelmään saattoi kestää jopa viisi päivää. Työkalun ansiosta erikoistuotteen voi luoda myyjä itse vajaan tunnin. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että konfigurointi-työkalu oli nopeuttanut tarjousten luomista. Pieniä eroja arvioissa kuitenkin oli. Eroavaisuuksien taustalla oli erikoistuotteiden määrä tilauksissa.

Viidennessä kysymyksessä haastateltavia pyydettiin arvioimaan, saako E-koodillisia tuotteita nopeammin konfigurointi-työkalun käyttöönoton jälkeen. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että E-koodeja saa huomattavasti nopeammin työkalun käyttöönoton jälkeen. Parhaimmillaan E-koodillisen tuotteen sai heti pyydettyessä.

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin ovatko asiakkaat huomanneet konfigurointi-työkalun tuomat muutokset. 40 % vastanneista mainitsi heti asiakkaiden huomanneen hintojen nousun. Hintojen nousu oli nähtävissä erityisesti hyvin pienissä tuote-erissä johtuen siitä, että työkalun käyttöä on rajoitettu niin, ettei hinnoitteluun pysty vaikuttamaan manuaalisesti. Aiemmin tuote hinnoiteltiin suuremman eräkoon

mukaisesti, jotta erikoistuotteiden hinnoista saatiin asiakasystävällisiä. Asiakkaat olivat myös huomanneet muuttuneet nimikekoodit. Muutos ei kuitenkaan ole ollut niin suuri, että kaikki asiakkaat olisivat sitä huomanneet.

Seitsemännen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka paljon konfigurointi-työkalu säästää haastateltavien työaikaa viikossa. Yksi vastaajista työskentelee suurimmaksi osin E-koodien ja konfiguroitavien nimikkeiden parissa. Hän arvioi säästävänsä viikossa noin seitsemän tuntia työaikaa eli melkein kokonaisen työpäivän. Yksi vastaajista ei osannut vielä arvioida työkalun vaikutusta työaikaan, koska hän ei ollut ehtinyt käyttää ohjelmaa riittävästi. Suurin osa vastaajista eli 60 % arvioi säästävänsä keskimäärin 3,5 tuntia työaikaa viikossa.

Ongelmia ja selkeitä ohjelmointivirheitäkin löytyi. Kahdeksannen kysymyksen tarkoitus oli selvittää ohjelmaan liittyviä virheitä ja ongelmia. Ilmeni, että joissakin tilanteissa tuote piti konfiguroida kahteen kertaan, että sen sai siirrettyä tietoja kadottamatta tarjouksesta tilaukseen. Ongelman syistä ei ollut vielä tarkempaa tietoa. Yhdessä haastattelussa kävi ilmi, että alennusprosentin käyttäminen tarjouspuolella hävitti konfiguroidun tuotteen tehdashinnan. Ongelmat olivat varsin pieniä kun otetaan huomioon, että ohjelma oli vasta otettu käyttöön haastatteluita tehdessä. Ongelmia, jotka olisivat estäneet koko konfigurointi-työkalun käytön, ei enää tässä vaiheessa ollut, ja pieniin ongelmiin löytyi ratkaisut melko nopeasti.

5 Johtopäätökset

Tutkielman tulokset olivat odotetun kaltaisia. Suuria yllätyksiä ei ilmennyt. Konfigurointi-työkalu oli tullut tarpeeseen, sen tutkimuksen tulos todistaa. Tutkimuksessa tutkittiin järjestelmästä saadun tiedon perusteella nimiketunnusten käyttöä sekä haastateltiin yrityksen markkinointiosaston henkilökuntaa, jotta työkalun tarpeellisuutta pystyttiin selvittämään.

Tutkimuksen tuloksiin vaikutti hieman se, että haastatteluiden ja kyselyiden tekohetkellä kaikki vastanneet eivät vielä olleet ehtineet tutustua järjestelmään kunnolla. Tästä syystä osa vastanneista ei vielä kyennyt arvioimaan työkalun tuomia

hyötyjä tai haittoja. Suurin osa vastaajista oli ehtinyt jo perehtyä melko syvällisesti työkalun toimintaan.

Yksi merkittävimmistä eduista markkinointiosaston väelle oli se, että he eivät enää olleet niin riippuvaisia tuotannon henkilökunnan aikatauluista kuin ennen. Ennen työkalun käyttöönottoa erikoiskoodillista nimikettä saattoi joutua odottamaan useita päiviä, koska tuotannosuunnittelijoilla saattoi olla pitkä jono koodeja tehtävänä. Konfigurointi-työkalun tultua käyttöön markkinoinnin henkilökunta ei ollut enää riippuvainen tuotannon ihmisten aikatauluista, koska he pystyivät luomaan työkalulla tarvitsemansa koodit itse.

Konfigurointi-työkalun käyttöönotto ei tehostanut ainoastaan myyjien työskentelyä, vaan se helpotti myös tuotannosuunnittelun työtaakkaa huomattavasti. Kuten tutkielmassa huomattiin, erikoiskoodien käyttö vähenee tasaisesti koko ajan samalla kun konfiguroitujen nimikkeiden määrä on jatkuvassa kasvussa. Tämä tarkoittaa sitä, että osa tuotannosuunnittelijoiden työstä on onnistuttu siirtämään myyjille, jotka konfigurointi-työkalun avulla pystyvät tekemään työn nopeammin kuin tuotannosuunnittelu pystyi ennen työkalun käyttöönottoa. Tuotannosuunnittelua tarvitaan nimikkeiden luontiin enää vain siinä tapauksessa, kun tuote on niin monimutkainen, että sitä ei työkalulla voida luoda. Tämä tehokkuuden nousu heijastuu suoraan asiakasrajapintaan saakka. Tarjoukset saadaan asiakkaille huomattavasti nopeammin siinäkin tilanteessa, kun tilaus sisältää useita erikoistuotteita.

Eräs pieni ongelma konfigurointi-työkalusta selvisi. Jos myyjä tahtoi myydä vain yhden kappaleen jotakin konfiguroitua tuotetta, työkalu hinnoiteli tuotteen melko raa´asti. Yksi kappale konfiguroitua tuotetta saattoi maksaa viisi kertaa enemmän kuin yksi kappale vastaavaa esimerkiksi eriväristä vakiotuotetta. Tämä johtui siitä, että kun työkalu hinnoittelee tuotteen, se laskee yhdelle nimikkeelle mukaan kaikki asetusajat. Kun vastaavia nimikkeitä luotiin käsin tuotannosuunnittelun toimesta ennen työkalun käyttöönottoa tällaiset tilanteet vältettiin hinnoittelemalla tuote esimerkiksi kymmenen kappaleen tuotantoerän mukaisesti. Tällöin asetusajan hinta jakautui kymmenelle tuotteelle. Konfigurointi-työkalulla tämä ei onnistu vaan hinnoittelu määräytyy aina myydyin kappalemäärän perusteella. Tästä syystä jonkin verran koodeja tehdään vielä käsin, vaikka kyseessä olisikin vain erikoisen värinen vakionimike.

Koska erikoiskoodien kyselyt tuotannosuunnittelusta vähenivät, nopeutui E-koodillisten nimikkeidenkin luonti huomattavasti. Koska kaikkia erikoisnimikkeitä ei enää luotu tuotannosuunnittelun toimesta, jonot olivat huomattavasti lyhyemmät ja E-koodillisiakin tuotteita sai parhaimmillaan jo tunnissa.

Konfigurointi-työkalu tehosti huomattavasti myyjien ja tuotannosuunnittelun työtehoa. Myyjien ei enää tarvitse kirjata E-koodien tilauslomakkeita ja odotella, että tuotannosuunnittelu ehtii luoda nimikkeet järjestelmään. Konfigurointi-työkalukaan ei tietysti ole täysin itsenäinen vaan kaikki konfiguroitavissa olevat nimikkeet on pitänyt koodata järjestelmään käsin. Tässä on yksi syy siihen, että konfiguroitujen nimikkeiden käyttö kasvaa tasaisesti kokoajan. Mitä useampi tuote saadaan työkaluun koodattua, sitä harvemmin markkinoinnin on häiritävä tuotantoa erikoiskoodi pyynnöillä. Konfigurointi-työkalua ylläpitää ja kehittää yrityksen sisällä yksi henkilö lähes kokopäiväisesti. Vaikka konfigurointi-työkalu vaatiikin aluksi yhden henkilön työpanoksen, se ei kuitenkaan ole niin paljon, että se tekisi työkalusta huonon hankinnan. Kun kaikki mahdolliset nimikkeet on luotu työkaluun, se ei enää vaadi yhden henkilön jatkuvaa työpanosta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että konfigurointi-työkalua oli selvästi odotettu. Sen ominaisuuksista oltiin innoissaan ja työajan säästöstä ja ohjelman helppokäyttöisyydestä puhuttiin paljon. Erityisen mielissään olivat tietysti myyjät, jotka käsittelevät enimmäkseen tilauksia, jotka koostuvat erikoistuotteista. Yksi haastateltavista arvioi säästävänsä lähes kokonaisen työpäivän verran aikaa viikossa työkalun ansiosta. On hyvä myös huomioida se, että tutkimuksen aikana negatiivista palautetta konfigurointi-työkaluun liittyen tuli hyvin vähän. Suurin osa negatiivisistakin kommentteista oli jo selvittelyn alla, jotta mainitut ongelmat saadaan korjattua. Konfigurointi-työkalun käyttöönotto oli suunniteltu hyvin ja toteutettu onnistuneesti. Tämä on ollut tärkeä tekijä siinä, että myyjät ovat heti alusta saakka suhtautuneet hyvin myönteisesti tähän uudistukseen. Lopuksi voidaan todeta, että konfigurointi-työkalu on nykyisin yksi merkittävimmistä työkaluista markkinoinnin henkilöstölle.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyössä keskityttiin tutkimaan asiakkuuksien hallintaa sekä selvittämään Constructor Finland Oy:lle, oliko yrityksen hankkima konfigurointi-työkalu Axapta toiminnanohjausjärjestelmään kannattava.

Työssä keskityttiin tutkimaan asiakassuhdemarkkinointia melko tiiviisti, koska kohdeyrityksen toiminta perustuu asiakassuhdemarkkinoinnin malliin. Asiakassuhdemarkkinoinnin teorioihin keskittymällä kohdeyritys voi kehittää markkinointistrategiaansa tehokkaammaksi.

Constructor Finland hankki Axapta toiminnanohjausjärjestelmään konfigurointi-työkalun vuonna 2008. Työn toisena osana oli selvittää, miten työkalun käyttöönotto oli onnistunut ja millaisia vaikutuksia työkalulla oli yrityksen toiminnassa. Projektin onnistumista tutkittiin toiminnanohjausjärjestelmästä saatujen tietojen avulla, markkinointiosaston henkilöstön haastatteluin sekä monivalintakyselyn avulla.

Toiminnanohjausjärjestelmästä kerättyjen myyntitilaustietojen perusteella selvitettiin vanhojen, käsin tehtyjen E-koodien käyttöä sekä uusien konfiguroitujen koodien käytön määrää. Kun konfigurointi-työkalu otettiin käyttöön vuonna 2008, alkoi E-koodien käyttö vähentyä tasaisesti. Samaa vauhtia lisääntyi konfiguroitujen koodien määrä. Tästä pääteltiin, että työkalun avulla oli pystytty korvaamaan onnistuneesti tuotannosuunnittelun tekemä työ erikoiskoodien parissa. Sama työ tehtiin nyt automaation avulla nopeasti ja tehokkaasti myyjien itsensä toimesta.

Kun konfigurointi-työkaluun on ohjelmoituna kaikki tarvittavat konfigurointimallit, sen avulla pystytään luomaan suurin osa tarvittavista erikoisnimikkeistä. Tämä tarkoittaa huomattavaa työaika säästöä niin markkinoinnin henkilökunnan parissa kuin myös tuotannosuunnittelussa. Työkalun avulla päästiin eroon markkinoinnin ja tuotannosuunnittelun välisestä turhasta riippuvuudesta. Työkalun avulla myyjä pystyy toimimaan itsenäisemmin myyntityössään rasittamatta tuotannosuunnittelua erikoiskoodipyynnöillä.

Työaikasäästöt näkyivät suoraan asiakasrajapintaan saakka. Konfigurointi-työkalun käyttöönoton jälkeen myyjät pystyivät antamaan tarjouksen asiakkaille huomattavasti aiempaa nopeammin, koska erikoiskoodeja varten ei enää tarvittu välikäsiä.

Koska yksinkertaisia vakionimikkeiden muutoksia ei enää tarvinnut tehdä tuotannonsuunnittelun toimesta, jäi tuotannonsuunnittelulle aikaa keskittyä luomaan järjestelmään vain erikoisimmat nimikkeet, jotka olisi mahdoton tehdä konfigurointi-työkalun avulla. Näin ollen myös E-koodien toimitusaika lyheni huomattavasti.

Konfigurointi-työkalu oli yritykselle tärkeä hankinta. Se tehosti huomattavasti myyjien työtä sekä vapautti tuotannonsuunnittelun aikaa muihin tehtäviin. Ongelmia käyttöönotossa oli vähän ja suurin osa ilmi tulleista ongelmista johtui ohjelmointivirheistä, jotka pystyttiin korjaamaan nopeasti. Tällä hetkellä konfigurointi-työkalu on jatkuvassa käytössä yrityksessä.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

ASPAL – asiakaspalvelun virtuaalikoulu 2008. Verkkodokumentti
<http://www.innofocus.fi/moduulit/Aspal/palat/pdf_t/asiakaspalvelun_perussaanot.pdf> Asiakaspalvelun perussäännöt. Luettu 14.1.2012

Grönroos, Christian 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy

Jukka Lahtinen & Antti Isoviita. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Avaintulos Oy.

Kasten hylly kannattaa aina. 2012. Verkkodokumentti.
Constructor Finland Oy. <<http://www.kasten.fi/>> Kasten hylly kannattaa aina.
Luettu 6.1.2012

Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen, Selinheimo 2002.
Asiakasmarkkinointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Lovelock 1992. Verkkodokumentti.
<<http://www.scribd.com/doc/9691385/Service-Marketing-and-Management>> Customer Service Principles of Service Marketing and Management. Luettu 13.1.2012

Reinartz, W.J & Kumar, V. 2000. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. Journal of Marketing Vol. 64.

Storbacka & Lehtinen 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö.

Liite 1. Monivalintakysely

Kyselyn tavoitteena on kerää tietoa insinööriyötäni varten. Tutkielmassa analysoidaan konfiguraattori projektin onnistumista. Kysymysten alle voi lisätä kommentteja!

Terveisin,

Jarmo Poikonen

Vastaukset palautetaan Xxxxx laatikkoon.

1. Kuinka usein käytät konfiguraattoria?

- a. Useita kertoja päivässä
- b. Kerran päivässä
- c. Pari kertaa viikossa
- d. Pari kertaa kuukaudessa
- e. Harvemmin tai en ollenkaan

2. Onko konfiguraattori helppo käyttää?

- a. Erittäin helppo
- b. Riittävän helppo
- c. Hieman vaikea
- d. Erittäin vaikea

3. Onko konfiguraattori tehostanut työtäsi?

- a. Erittäin paljon
- b. Jossakin määrin
- c. Hyvin vähän
- d. Ei ollenkaan

4. Arvio kuinka paljon konfiguraattorin käyttö säästää työaikaasi viikossa.

- a. Yli 10 tuntia viikossa
- b. 5-9 tuntia viikossa
- c. 1-4 tuntia viikossa
- d. Ei ollenkaan

5. Oliko konfiguraattori mielestäsi tarpeellinen hankinta?

- a. Kyllä
- b. Ei
- c. En osaa sanoa

6. Nopeuttiko konfiguraattori tarjousten/myyntitilausten luomista?

- a. Huomattavasti
- b. Jonkin verran
- c. Ei juurikaan
- d. Hidasti

Muita kommentteja konfiguraattorin suhteen, sana vapaa!

Liite 2. Myyjien haastattelut

Haastateltu henkilö:

Asema yrityksessä:

Pvm:

1. Miten konfiguraattori on vaikuttanut työhösi?
2. Onko se helppo käyttää?
3. Mitä puutteita näet konfiguraattorissa?
4. Onko tarjousten luominen nopeutunut ? Kuinka paljon?
5. Saako E-koodeja nopeammin nyt kuin ennen konfiguraattorin käyttöönottoa?
6. Ovatko asiakkaat huomanneet muutosta myynnissä konfiguraattorin tultua käyttöön?
7. Arvioi kuinka paljon konfiguraattori säästää työaikaasi viikossa.
8. Mitä ongelmia olet huomannut konfiguraattorin käytössä?