LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LUT School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Antti Kovalainen

MYYNNIN JA JÄLKIMARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN SUORITUSKYKYMITTARISTON AVULLA KAIVOS- JA LOUHINTATEKNIIKAN YRITYKSESSÄ

Diplomityö

Tarkastaja: Professori Timo Pirttilä

Ohjaaja: DI Hannele Vuorimies

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Antti Kovalainen

Työn nimi: Myynnin ja jälkimarkkinoinnin kehittäminen suorituskykymittariston avulla kaivos- ja louhintatekniikan yrityksessä

Vuosi: 2018 **Paikka:** Vantaa

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

102 sivua, 20 kuvaa, 5 taulukkoa

Tarkastaja: Professori Timo Pirttilä

Ohjaaja: DI Hannele Vuorimies

Hakusanat: jälkimarkkinapalvelut, ratkaisujen myynti, suorituskyvyn mittaaminen, KPI, kaivos- ja louhintatekniikka, varaosat, huolto, porakalusto, asiakaslähtöisyys, territory management, fleet management

Kaivos- ja louhintatekniikan ratkaisuja myyvän yrityksen liikevaihto muodostuu pitkälti jälkimarkkinapalveluista, kuten huollosta, varaosista sekä porakalustosta. Myyty laite on vain yksi osa kokonaisvaltaista ratkaisua, jälkimarkkinapalveluiden taatessa laitteen häiriöttömän toiminnan. Asiakkaiden palvellessa omia asiakkaitaan, voidaan ratkaisuja myyvän yrityksen ensisijainen tehtävä sanoa olevan asiakkaan liiketoiminnan kustannustehokkuuden takaaminen.

Diplomityön tavoitteena on luoda tasapainoitettu suorituskykymittaristo, jonka avulla voidaan kehittää kohdeyrityksen myyntiä ja jälkimarkkinointia. Kehitettävälle suorituskykymittaristolle on luotu perusta teoriakirjallisuuden avulla jonka jälkeen on kartoitettu sisäisiä näkemyksiä sekä asiakkaiden näkemyksiä siitä, mikä on kaikkein keskeisintä kohdeyrityksen jälkimarkkinapalveluiden suorituskyvyssä ja miten sitä tulisi mitata. Teoriakirjallisuuden ja haastatteluiden pohjalta on löydetty yhteensä 12 KPI-mittaria, jotka rakentuvat kolmen osa-alueen alle keskittyen asiakaslähtöisyyteen, kasvuun ja kannattavuuteen sekä sisäiseen tehokkuuteen.

Jokaiselle mittarille asetettiin tavoitteet yhdessä kohdeorganisaation kanssa, ja kehitetty suorituskykymittaristo on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2019 aikana. Mittariston implementoinnissa keskeisessä roolissa ovat vastuuhenkilöt, jotka on määritetty mittareittain.

ABSTRACT

Author: Antti Kovalainen

Subject: Developing equipment sales and aftermarket services through performance measurement system in mining and rock excavation company

Year: 2018 **Place:** Vantaa

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology, Industrial Engineering and Management.

102 pages, 20 pictures, 5 tables.

Supervisor: Professor Timo Pirttilä

Instructor: M.Sc (Tech.) Hannele Vuorimies

Keywords: Aftermarket services, solution selling, performance measurement, KPI, mining and rock excavation, spare parts, maintenance, rock drilling tools, customer focus, territory management, fleet management.

Aftermarket services form a solid base of total turnover of a mining & rock excavation solution provider. Typically mining & rock excavation companies aim to sell and provide total solutions for customers. The companies have to consider that equipment is just one part of solution from a view of a customer. The aftermarket services such as maintenance services, spare parts and rock drilling tools are in key role what comes into customers's cost efficiency and mission to serve their own customers.

The goal of this thesis is to build a balanced performance measurement system, with which the case company is able to improve its sales and aftermarket services. The measurement system has been built by investigating research literature and conducting internal and external interviews. The aim of interviews has been to find out what are the main drivers in performance of the case company providing solutions to its customers.

As a result, 12 KPIs have been found focusing on three main areas, such as customer focus, growth and productivity and internal efficiency. In cooperation with the case company, target was set for every KPI with key persons who will be implementing the measurement system. The target is to implement KPI measures in 2019.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty Epirocille kevään ja kesän 2018 aikana. Diplomityön aihe ja itse kirjoitusprosessi oli mielenkiintoinen, antaen hyvän kuvan kaivos- ja louhintatekniikan liiketoiminnan erityispiirteistä asiakkaineen. Kiitän erityisesti ohjaajaani Hannele Vuorimiestä sekä Suomen myyntiyhtiön toimitusjohtajaa, Sami Niirasta. Kiitos teille, että jaksoitte vastata lukuisiin kysymyksiini, kommentoida työtäni ja antaa arvokasta tietoa diplomityötä ja tulevaa uraani ajatellen. Kiitos myös kaikille, jotka ovat tätä diplomityötä edesauttaneet oivallisilla vastauksillaan ja mielipiteillään. Professori Timo Pirttilälle erityiskiitokset hyvistä kommenteista, joiden avulla työstä on tullut sen näköinen kuin siitä tuli.

Matka tuotantotalouden diplomi-insinööriksi on ollut antoisa ja opettavainen kokemus. Torniolaisena abiturienttina päätökseni hakea Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon opiskelemaan tuotantotaloutta vahvistui ja sai lopullisen sinetin kevään 2012 aikana. Hakiessani yliopistoon, en tiennyt mitä kaikkea tulisin kokemaan näiden viiden vuoden aikana ja miltä tuntuisi katsella maailmaa DI:n silmin. Kuitenkin nämä viisi vuotta ovat menneet erittäin nopeasti mielenkiintoisten opintojen parissa. Erityisesti mieleeni ovat jääneet vaihto-opinnot Eindhovenissa sekä vuotuiset Akateemisen Kyykän MM-kisat opiskelukavereideni kanssa. Vaikka menestystä MM-kisoista ei ikinä tullut, oli meillä sitäkin hauskempaa!

Suurin kiitos kuuluu kuitenkin vanhemmilleni, tyttöystävälleni Iidalle sekä Tornio Roastmastersille, jotka ovat tukeneet minua tämän työn aikana ja aina myös sen ulkopuolella. Nyt on kuitenkin aika saattaa yksi vaihe päätökseen ja suunnata kohti uusia haasteita. Niitä haasteita, joita tämä DI-tutkinto on alusta alkaen valmistanut kohtaamaan.

Vantaalla 22.8.2018

Antti Kovalainen

LYHENNELUETTELO

ADS	*Atlas Copco Drilling Solutions*
BLM	*Business Line Manager*
RDT	*Rock Drilling Tools*
HAT	*Hydraulic Attachment Tools*
URE	*Underground Rock Excavation*
SED	*Surface & Exploration Drilling*
KPI	*Key Performance Indicator*
MRS	*Mining & Rock Excavation Service*
ERP	*Enterprise Resource Planning*
TCO	*Total Cost of Ownership*
SAC	*Availability Classification for spares and RDT*
CRM	*Customer Relationship Management*
BI	*Business Intelligence*
B2B	*Business-to-Business*

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

1 JOHDANTO ... 1

1.1 Tutkimuksen tausta ... 2

1.2 Työn tutkimuskysymykset ja rajaukset ... 2

1.3 Tutkimuksen toteutus ... 3

1.4 Tutkimuksen rakenne ... 3

2 RATKAISUJEN MYYNTI ... 5

2.1 Ratkaisumyynnin erityispiirteitä ... 5

2.2 Arvokeskeinen ratkaisumyynti ... 7

2.3 Ratkaisut osana palvelukonseptia ... 9

3 JÄLKIMARKKINOINTI ... 13

3.1 Jälkimarkkinapalveluiden erityispiirteitä ... 13

3.2 Jälkimarkkinointi osana palveluliiketoimintaa ... 19

3.3 Jälkimarkkinoinnin asiakaslähtöinen arvoketju ... 22

3.4 Jälkimarkkinoinnin merkitys laitemyynnille ... 25

3.5 Jälkimarkkinoinnin suorituskyky ja sen mittaaminen ... 27

4 EPIROC FINLAND OY AB ... 32

4.1 Kohdeyrityksen tuotelinjat ja myyntiprosessi ... 32

4.2 Jälkimarkkinapalvelut ... 37

4.2.1 Huolto ... 37

4.2.2 Varaosat ... 38

4.2.3 Porakalusto ... 39

4.2.4 Logistiikka ... 40

4.3 Tunnistetut haasteet ... 42
4.4 Tarve suorituskykymittaristolle ... 46
5 HENKILÖKUNNAN JA ASIAKKAIDEN NÄKEMYKSET ... 48
5.1 Suorituskykymittariston rakentamisen prosessikaavio ... 48
5.2 Sisäiset haastattelut ... 49
5.3 Avainasiakashaastattelut ... 53
5.4 Asiakastyytyväisyyskysely ... 58
5.5 Tulosten analysointi ... 62
6 AVAINMITTAREIDEN TUNNISTAMINEN ... 64
6.1 Mittariston vaatimukset ... 64
6.2 Mittariston rakenne ... 65
6.3 Asiakaslähtöisyys ... 66
6.4 Kasvu ja kannattavuus ... 68
6.5 Sisäinen tehokkuus ... 70
6.6 Osa-alueiden ja mittareiden kausaliteetit ... 72
6.7 Mittariston arviointi ... 75
7 MITTARISTON KÄYTTÖÖNOTTO JA JATKOTOIMENPITEET ... 77
7.1 Vaatimukset ... 77
7.2 Osa-aluekohtaiset vastuut ... 81
7.3 Mittariston käyttöönotto ... 82
7.4 Jatkotoimenpiteet ... 84
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO ... 85
LÄHDELUETTELO ... 88
LIITE I Sisäinen haastattelulomake ... 94
LIITE II Asiakashaastattelulomake ... 95

1 JOHDANTO

Jälkimarkkinapalveluilla on merkittävä rooli teollisuusyritysten toiminnoissa. Teollisuushyödykkeitä valmistavien yritysten on keskityttävä arvon luontiin tarjoamalla fyysisten hyödykkeiden lisäksi asiakkailleen myös laadukkaita jälkimarkkinapalveluita, kuten vara- ja kulutusosat sekä huoltopalvelut, taatakseen asiakkaan liiketoiminnan jatkumisen häiriöittä. (Levitt 1983, s. 87) Jälkimarkkinoinnin merkitys on ollut suuri myös menneisyydessä, sillä englantilaisen moottorivalmistajan, Rolls-Roycen liikevaihdosta jopa viisikymmentä prosenttia tuli palveluliiketoiminnasta vuonna 2002. (Lewis, Portioli, Staudacher & Slack 2004, s. 170)

Tarkasteltaessa yllä mainittuja tutkimustuloksia, voidaan todeta jälkimarkkinoinnin näyttelevän kriittistä roolia asiakastyytyväisyyden maksimoinnissa laite- ja palveluntarjoajan näkökulmasta. Itse laitemyynti on yleensä vain murto-osa asiakastyytyväisyyttä, sillä myyty laite tai kone pitää pystyä pitämään käynnissä tehokkaan palveluportfolion avulla. Tähän tähtää myös ennaltaehkäisevä kunnossapito tarjoamalla huolto- ja varaosapalveluita asiakkaalle ennen mahdollista koneen tai laitteen rikkoutumista, mikä voi johtaa ylimääräisiin ja yleensä korkeisiin kustannuksiin asiakasyrityksessä. Myynnin kannalta tehokkaat jälkimarkkinapalvelut toimivat kimmokkeena asiakasyrityksessä tehtäville päätöksille, jotka koskevat koneen tai laitteen hankkimista tai siihen liittyvän investoinnin suunnittelua.

Usein todetaankin, että myynti myy ensimmäisen laitteen ja jälkimarkkinointi loput. Tehokkaiden jälkimarkkinapalveluiden taustalla on strateginen näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat tavoitteet tulevaisuudessa. Strategisen näkemyksen taustalla ovat tarkoin valitut suorituskyvyn mittarit, jotka lähestyvät yrityksen asiakkaalle luomaa arvoa eri näkökulmista pyrkien maksimoimaan resurssien tehokkaan hyödyntämisen taloudellisten mittareiden avulla, sekä kehittämään asiakastyytyväisyyttä ei-taloudellisten mittareiden myötä. Suorituskykymittaristot ovat välttämättömiä operatiivisen ja strategisen toiminnan suunnittelussa ja niiden avulla saadaan päätöksenteon kannalta välttämätöntä tietoa.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen tausta perustuu kohdeyrityksen organisaation kehityksen ja kasvun tuomiin paineisiin kehittää jälkimarkkinapalveluitaan asiakaslähtöisemmiksi. Toimialalla esiin nousseet trendit kuten digitalisaatio ja automatisaatio ovat asettaneet paineita ratkaisujen tarjoajille kehittää tehokkaita suorituskykymittaristoja, jotta asiakkaita voidaan palvella strategisten tavoitteiden mukaisesti. Tutkimuksen tarkoitus ilmenee kohdeyrityksen haluna saavuttaa kilpailuetua kiristyvillä louhinta- ja kaivostekniikan markkinoilla asiakaslähtöisten jälkimarkkinapalveluiden avulla. Tehokkaat ja toimivat prosessit edellyttävät strategian mukaisten suorituskyky- ja KPI -mittaristojen kehittämistä ilmenneiden asiakasvaatimusten mukaisiksi. Tämän diplomityön pääasiallinen tarkoitus on selvittää, mitkä ovat myynnin ja jälkimarkkinoinnin kannalta olennaisimmat suorituskyvyn mittarit ja miten nykyisiä toimintaprosesseja voidaan kehittää mittariston avulla entistä asiakaslähtöisemmäksi.

1.2 Työn tutkimuskysymykset ja rajaukset

Työn tutkimuskysymykset voidaan jaotella kolmeen osaan, jotka ovat:

1) *Mikä on kriittisintä asiakkaiden näkökulmasta ratkaisuja myyvän yrityksen suorituskyvyssä?*
2) *Millaisia mittareita tulisi luoda, jotta myyntiä ja jälkimarkkinointia voitaisiin tehostaa tulevaisuudessa?*
3) *Miten kehitettäviä mittareita tulisi hyödyntää kohdeyrityksen johtamisprosesseissa?*

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään vastaamaan teorian ja empiirian perusteella siihen, mitkä tekijät muodostuvat asiakkaiden näkökulmasta kaikkein tärkeimmiksi laite- ja palvelutarjoajan suorituskyvyssä, tuoden eniten arvoa asiakkaalle. Toisen tutkimuskysymyksen tavoite on muodostaa kerätyistä havainnoista konkreettisia mittareita, joita seuraamalla kohdeyritys voi kehittää omaa liiketoimintaansa asiakaslähtöisemmäksi ja saavuttaa kilpailuetua toimialan markkinoilla. Kolmas tutkimuskysymys keskittyy siihen, miten kehitettäviä mittareita tulisi hyödyntää eri osa-alueiden, kuten myynnin ja jälkimarkkinoinnin johtamisprosesseissa.

Tutkimus on rajattu Suomen markkina-alueeseen ja siinä käsitellään erityisesti jälkimarkkinapalveluita, mutta sivutaan myös ratkaisujen myyntiä ja sen tehokkuutta osana kohdeyritystä. Tutkimus ei käsittele varastojen hallintaa erityisen tarkasti, mutta ottaa kantaa niihin mittareiden ja kehityskohteiden taustalla olevina syinä. Porakaluston ja varaosien osalta tutkimus ottaa kantaa ainoastaan Ruotsin Örebrohon ja Fagerstaan.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutus aloitettiin helmikuussa 2018. Ensimmäisenä vaiheena oli kerätä teoriakirjallisuutta ja syventyä ratkaisuja myyvän yrityksen liiketoimintaan, sekä jälkimarkkinapalveluihin osana ratkaisuja. Toinen vaihe keskittyi sisäisten näkemyksien kartoitukseen, ja se toteutettiin haastattelemalla kuutta kohdeyrityksen työntekijää. Kolmannessa vaiheessa haastateltiin kolmea avainasiakasta, sekä teetettiin asiakastyytyväisyyskysely, jonka tehtävänä oli kartoittaa myös pienempien asiakkaiden näkemyksiä nykytilasta ja tulevista kehityskohteista. Sisäisten ja ulkoisten näkemysten avulla löydettiin kolme kehitysteemaa, joiden alle kehitettävät mittarit tulisi koota. Mittareita luotiin yhteensä kaksitoista kappaletta, jokaisen linkittyessä kohdeyrityksen tavoitteisiin kasvattaa markkinaosuutta asiakaslähtöisesti ja tehostaa sisäisiä prosesseja, joilla on suora yhteys asiakkaiden kartoitettuihin preferensseihin. Yhdessä kohdeyrityksen organisaation kanssa luotiin lisäksi mittariston käyttöönoton alustavat vaiheet sekä jatkotoimenpiteet.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäinen kappale toimii johdantona, tuoden esille työn taustan ja merkityksen kohdeyritykselle. Kohdeyritys myy ja toimittaa asiakkailleen pääsääntöisesti kokonaisvaltaisia ratkaisuja, jonka vuoksi toinen ja kolmas kappale käsittelevät ratkaisujen myyntiä sekä jälkimarkkinapalveluita. Toinen kappale käsittelee ratkaisujen myynnin erityispiirteitä, ratkaisujen tuomaa arvoa asiakkaille, sekä ratkaisuja osana kokonaisvaltaista palvelukonseptia. Kolmas kappale keskittyy jälkimarkkinapalveluihin käsitellen jälkimarkkinapalveluiden erityispiirteitä, palvelukeskeistä luonnetta, asiakaslähtöistä arvoketjua suhteessa asiakasvaatimuksiin sekä jälkimarkkinapalveluiden suorituskykyä ja sen mittaamista eri tavoin.

Teoriakappaleiden avulla tutustutaan aiheeseen ja täsmennetään jälkimarkkinapalveluiden merkitystä osana ratkaisujen myyntiä, mutta tuodaan esille myös jälkimarkkinapalveluiden vaikutusta laitemyyntiin.

Neljäs kappale esittelee kohdeyrityksen nykyisen myyntiprosesssin ja jälkimarkkinapalvelut, havainnollistaen niiden merkitystä kohdeyrityksen sisällä. Neljännessä kappaleessa esitellään myös nykyiset haasteet, erityisesti jälkimarkkinapalveluiden osalta. Viidennessä kappaleessa esitellään sisäisten ja ulkoisten haastatteluiden tulokset sekä analysoidaan tuloksia esittäen vaatimukset kehitettävälle mittaristolle. Kuudennessa kappaleessa esitellään kehitetty suorituskykymittaristo osa-alueittain ja kappaleessa esitellään valitut mittarit tavoitteineen. Kappaleessa havainnollistetaan lisäksi mittareiden kausaliteettia toisiinsa. Seitsemäs kappale käsittelee mittariston käyttöönottoa kohdeyrityksessä ja siinä esitellään konktreettiset toimenpiteet ja vaatimukset, jotka ovat mittariston käyttöönoton edellytyksenä. Kahdeksannessa kappalessa esitetään työn perusteella tehtävät johtopäätökset ja yhteenveto tutkimuksesta vastaamalla kolmeen tutkimuskysymykseen.

2 RATKAISUJEN MYYNTI

Kappale keskittyy ratkaisujen myynnin erityispiirteisiin, tuoden esille eroa perinteiseen tuotemyyntiin, jossa itse tuote on keskiössä. Ratkaisut muodostuvat pitkälti tuotteen ympärille kasatuista jälkimarkkinapalveluista, kuten huollosta ja varaosista. Lisäksi kappaleessa käsitellään asiakasarvoa ja sen muodostumista osana ratkaisuja. Lopuksi kappaleessa esitellään ratkaisut osana kokonaisvaltaista palvelukonseptia.

2.1 Ratkaisumyynnin erityispiirteitä

Teollisuusyritykset ovat siirtyneet tuotekeskeisestä myynnistä kohti ratkaisujen myyntiä. Tämä johtuu tarpeesta differoida omaa asemaa markkinoilla ja vastata kiristyneeseen kilpailuun kasvattamalla asiakasuskollisuutta. (Shepherd ja Ahmed 2000, s. 2) Teolliset ratkaisut yhdistävät viimeistä teknologiaa hyödyntävät komponentit jälkimarkkinapalveluiden varaosiin ja kunnossapitopalveluihin, asiakkaan kouluttamiseen ja konsultointiin sekä taloudellisiin selvityksiin täyttääkseen sen aukon, jonka perinteiset tuotekeskeiset myyntistrategiat jättävät jälkeensä. (Liinamaa et al. 2016, s. 37) Storbacka (2011, s. 699) puolestaan esittää teolliset ratkaisut pitkittäisinä ja relatiivisina prosesseina, missä ratkaisuja tarjoava yritys integroi fyysiset tuotteet, palvelut sekä tietämyksen tuote-palveluyhdistelmiksi, jotka puolestaan ratkaisevat asiakaskohtaisia, strategisia haasteita. Tämä puolestaan mahdollistaa ratkaisujen tarjoavalle yritykselle kattavan näkökulman asiakkaan liiketoimintaan ja mahdollisuuden havaita ongelmia ja kehityskohteita asiakasyrityksessä, joista asiakasorgansiaatio ei itse ole välttämättä tietoinen. Havaitsemalla asiakkaan liiketoimintaprosessien ongelmat ja kehityskohteet ennnen asiakasta, voidaan räätälöidyillä ratkaisuilla auttaa asiakasta ratkaisemaan mainittuja ongelmia ja haasteita. (Liinamaa et al. 2016, s. 38)

Ratkaisumyynnin liiketoiminnallinen logiikka eroaa luonteeltaan perinteisestä, tuotekeskeisestä myyynnistä. Ratkaisujen myynti edellyttää huomattavasti enemmän yhteistyötä yrityksen eri toimintojen välillä. Siinä missä perinteisessä tuotekeskeisessä liiketoiminnassa toimitaan pääsääntöisesti yrityksen sisällä, tulee ratkaisumyynnissä huomioida erityisesti asiakkaiden preferenssit ja vaatimukset. Perinteisten liiketoiminnallisten mittareiden tulee lisäksi huomioida ratkaisujen kompleksiivisuus ja mittareiden tulee olla läpileikkaavia koko organisaatiossa. (Storbacka 2011, s. 699)

Teollisessa ratkaisumyynnissä myyvän organisaation fokus on lisäarvossa, jota ratkaisu tuo asiakkaan liiketoiminnalle. Tästä johtuen ratkaisumyynti edellyttää asiakkaan liiketoiminnan ja markkinaympäristön syvällistä tuntemusta. (Liinamaa et al. 2016, s. 39)

Brax ja Jonsson (2009, s. 540) mainitsevat perinteisen oletuksen kirjallisuudessa olevan se, että tuotteita ja palveluita yhdistelemällä saavutetaan ratkaisuja, jotka palvelevat asiakkaiden liiketoimintaa. Tästä johtuen ratkaisut voidaan käsittää tuotteiden ja palveluiden yhdistelmänä, joilla on potentiaalia luoda enemmän arvoa asiakkaalle kuin yksittäisellä tuotteella tai palvelulla olisi mahdollista. Tulee kuitenkin ottaa huomioon Hakasen ja Jaakkolan (2012, s. 600) näkemys, jonka mukaan myyty ratkaisu voidaan käsittää asiakkaan näkökulmasta vuorovaikutteisena palveluprosessina, johon osallistuvat niin toimittaja kuin asiakas. Tästä syystä ratkaisuissa ovat keskiössä vahvasti palveluliiketoiminnan muodot, kuten jälkimarkkinapalvelut.

Salonen (2011, s. 684) mainitsee ratkaisumyynnin keskittyvän asiakkaiden monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen räätälöidyillä ratkaisuilla, jotka on kehitetty yhdessä asiakasyrityksen kanssa. Ratkaisumyynnin tavoitteena voidaan pitää sitä, että yhdistämällä yrityksen tuotteet ja palvelut, saadaan lopputuloksena suurempi asiakastyytyväisyys kuin yksittäisen tuotteen tai komponentin avulla. Vaikka tuotteet, komponentit tai palvelut ovat yleensä standardisoituja yrityksissä, osallistuvat asiakkaat ratkaisujen suunnitteluun myyntiprosessin aikana sekä implementointiin käytännössä. Kumar ja Kumar (2004, s. 302) mainitsevat erityisesti kaivosteollisuudessa ilmenevän asiakastrendin ulkoistaa lähes kaikki liiketoimintaa tukevat palvelut kuten kunnossapidon ja varaosat laitteiden alkuperäisvalmistajille. Tämä trendi on asettanut painetta kaivoskoneiden toimittajille kehittää entistä parempia ratkaisuja asiakkaiden vaatimusten mukaisesti. On kuitenkin huomioitava, että mikäli myymällä integroituja tuotteita ja palveluita ei saavuteta lisäarvoa, ei kyseessä ole ratkaisu. (Levihn ja Levihn 2016, s. 210)

Storbacka (2011, s. 699) mainitsee että yritysten tulisi keskittyä luomaan ja ylläpitämään pitkäaikaisia asiakassuhteita räätälöityjen ratkaisujen avulla. Ratkaisuja myyvän yrityksen näkökulmasta pitkät asiakassuhteet tuovat kilpailuetua markkinoilla. Yksittäinen tuote tai laite on helppo korvata kilpailjan vastaavalla tuotteella tai laitteella, mutta kokonaisen ratkaisun korvaaminen on haastavampaa, sillä ratkaisu on yleensä räätälöity juuri kyseisen

asiakkaan tarpeisiin ja räätälöinti on vienyt paljon resursseja ja aikaa yritykseltä itseltään. (Levihn ja Levihn 2016, s. 212) Ratkaisujen myyntiprosessi on kuitenkin pitkä. Tuli, Kohli ja Bharadwaj (2007, s. 14) mainitsevat ratkaisukeskeisen myyntiprosessin kestävän tyypillisesti muutaman vuoden, sillä myyntiprosessi on monimutkainen, ja saattaa aiheuttaa asiakasorganisaatiossa tarvetta muuttaa liiketoimintaa ratkaisua tukevaksi.

2.2 Arvokeskeinen ratkaisumyynti

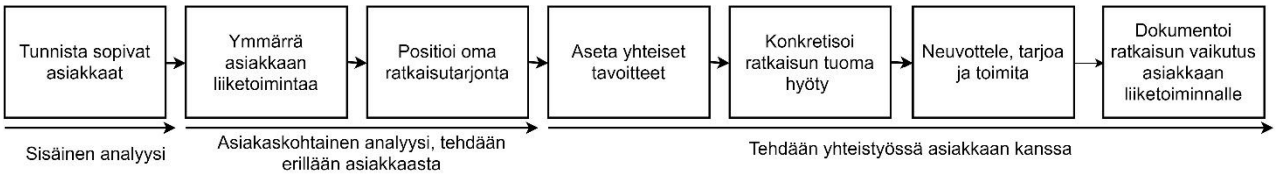
Asiakasarvo on määritelty teoriakirjallisuudessa usealla tavalla. Anderson ja Sullivan (1993, s. 126) määrittelevät arvon seuraavasti: *”Teollisuuden alalla arvo määritellään rahamääräiseksi hyödyksi, jonka asiakas kokee taloudellisena, teknisenä tai sosiaalisena etuna ja joka tuotetaan laite- tai palvelutarjoajan ydinsosaamisen avulla”*. Zeithaml (1988, s. 10) puolestaan on jakanut arvon neljään osaan, jotka ovat: (1) alhainen hinta, (2) kaikki se, mitä asiakas odottaa tuotteelta tai palvelulta, (3) laatu, josta asiakas maksaa, (4) asiakkaan saama vastike rahalleen. Payne ja Frow (2006, s. 145) jakavat yritysten arvonluonnin kolmeen avainelementtiin: arvo, jota yritys kykenee tuottamaan asiakkailleen, arvo jota yritys saa asiakkailtaan sekä tämän vaihdannaisen tehokas koordinointi

Alan tutkijat, kuten Butz ja Goodstein (1996) sekä Woodruff (1997) tuovat esille tärkeyden ymmärtää ja luoda asiakasarvoa teollisilla markkinoilla, sillä sitä kautta yritykset voivat saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Jopa vakailla markkinoilla toimivilla yrityksillä on ajoittain haasteita perustella ratkaisujensa tuottamaa arvoa asiakasorganisaatioille. Vakuuttaakseen asiakasorganisaation hankinnoista ja investoinneista päättävät elimet, tulee ratkaisuja myyvän yrityksen lähestyä myyntiprosessia konkreettisten todisteiden avulla, jotka tukevat asiakkaan saamaa arvoa investoitavan ratkaisun myötä. Keskeistä on tuoda esille toimitettava arvo myös itse laitekaupan jälkeen, jolloin keskeisessä roolissa ovat ratkaisun muut osa-alueet, kuten jälkimarkkinapalvelut. (Töytäri, Alejandro, Parviainen, Ollila & Rosendahl 2011, s. 493)

Tuotteiden ja palveluiden muodostaessa ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin, ratkaisumyynti tulisi käsittää ennen kaikkea arvokeskeisenä myyntinä. (Tuli et al. 2007, s. 5) Arvokeskeinen myynti puolestaan voidaan määritellä asiakkaan liiketoiminnan

proaktiiviseksi ymmärrykseksi ja kehittämiseksi ratkaisuja myyvän organisaation puolelta. Voidaan siis todeta, että arvokeskeinen ratkaisumyynti edellyttää asiakkaan syvällistä ymmärrystä sekä tarpeiden perinpohjaista selvittämistä. (Töytäri et al., 2011 s. 499)

Kuvassa 1 esitetään Töytärin et al. (2011, s. 501) mukainen seitsemänvaiheinen myyntiprosessi, jonka voidaan sanoa kuvaavan arvokeskeistä myyntiprosessia. Erona perinteiseen, tuotekeskeiseen myyntiprosessiin on sen vahva asiakaslähtöisyys, joka ilmenee asiakkaan kanssa yhteistyössä tehtävien vaiheiden määrällä.



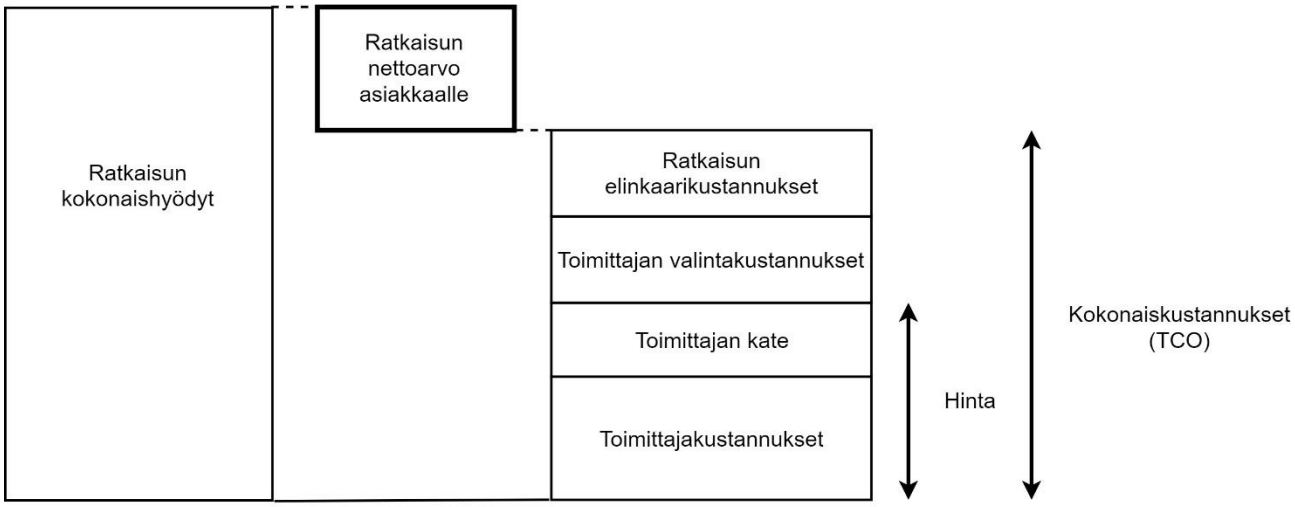
Kuva 1. Arvokeskeinen myyntiprosessi (Mukailtu Töytäri et al. 2011)

Töytäri et al., (2011, s. 501) ovat tunnistaneet arvokeskeiseen ratkaisumyyntiin yhteensä kahdeksan vaihetta, joilla pyritään maksimoimaan asiakkaalle tuotettu arvo:

1. Sopvien asiakkaiden tunnistaminen
2. Asiakkaan liiketoiminan syvällinen ymmärtäminen sekä oman ratkaisutarjonnan positiointi siten, että se palvelee asiakkaan liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla
3. Yhteistyö asiakkaan kanssa huomioiden yhteiset tavoitteet ja käsitykset ratkaisun avulla saatavasta asiakasarvosta
4. Ratkaisun tuomien liiketoiminnallisten hyötyjen esittäminen asiakkaalle
5. Toimitettavan ratkaisun sisältämän arvon hinnoittelu
6. Toteutuneen arvon todentaminen ja verifiointi
7. Referenssien keruu tulevia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia varten
8. Osaamisen kehittäminen ratkaisumyyntiä tukevaksi voimavaraksi

Flint ja Woodruff (2001, s. 330) jakavat asiakasarvon odotuksiin perustuvaan arvoon, haluttuun arvoon sekä toteutuneeseen, koettuun arvoon. Asiakasarvon mieltämistä

asiakkaan hyötyjen summaksi ei voida pitää yksiselitteisenä määritelmänä asiakasarvolle. Huomion arvoisia ovat myös asiakkaan ostoprosessin aikana tekemät uhraukset: kustannukset, aika ja muut resurssit. Asiakasarvo voidaan jakaa sekä asiakkaan odotuksiin ratkaisun tuomasta arvosta että ratkaisun todelliseen arvoon, joka tulee ilmi vasta myöhemmässä vaiheessa. (Töytäri et al. 2011, s. 493) Graf ja Maas (2008, s. 3) tiivistävät ratkaisujen tuoman asiakasarvon nettoarvoon, jossa huomioidaan kaikki saavutetut hyödyt ja tehdyt uhraukset ratkaisun hankinnassa ja käyttöönotossa. Kuvassa 2 esitellään asiakasarvon muodostuminen Töytärin et al. (2011, s. 494) mallin mukaisesti, joka kuvaa arvon muodostumista, ottaen huomioon myös asiakkaan tekemät uhraukset sekä tuotteen elinkaarikustannukset.



Kuva 2. Asiakasarvon muodostuminen osana hankinta- ja elinkaarikustannuksia. (Mukailtu Töytäri et al. 2011, s. 494)

2.3 Ratkaisut osana palvelukonseptia

Palveluiden ollessa ratkaisumyynnin kulmakivi, tulee huomioida Edvardssonin ja Olssonin (1996, s. 144) näkemys siitä, että yritykset harvoin myyvät tai kehittävät ratkaisuja yksistään sellaisenaan. Goldstein, Johnston, Duffy ja Rao (2002, s. 121) mainitsevat että yrityksen palveluorganisaatio voi toimittaa palveluita asiakkailleen ainoastaan silloin, kun yrityksen sisäiset voimavarat, kuten prosessit, henkilöstö, ja teknologiat on integroitu linjaan tavoitteiden kanssa.

Kuten tuotantohyödykkeitä valmistavat yritykset koostavat tuotteensa useista komponenteista, myös palveluiden lopputulos riippuu useasta tekijästä, kuten henkilöstöstä, yrityksen teknologiasta sekä fyysisistä tuotteista. Palveluita toimittavalle yritykselle palveluiden suunnittelu osana asiakasratkaisua voidaan käsittää aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden yhdistelmänä, joka pyrkii vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan näkökulma saattaa poiketa yrityksen näkökulmasta ja sen vuoksi yrityksen tulisi kyetä vastaamaan seuraavaan kysymykseen: *”Määrittelevätkö asiakkaamme palvelun eri komponenttien summana vai yksittäisenä, haluttuna lopputuloksena, joka palvelee asiakkaan intressejä?”* Kuten asiakkaiden, myös yritysten tulisi määritellä toimittamansa palvelu, joka sisältyy räätälöityyn ratkaisuun joko yksittäisenä kokonaisuutena tai useasta eri komponentista koostuvana asiakasarvon tekijänä. Riippumatta siitä, miten palveluita toimittava organisaatio määrittelee palvelun ja kuinka asiakkaat määrittelevät palvelun, tulisi palvelun toimia siten kuin se on suuunniteltu toimivan osana toimitettavaa ratkaisua. Vaikka asiakkaat eivät ole asioineet ennen palveluita tarjoavan yrityksen kanssa, on heillä tyypillisesti jokin mielikuva halutusta lopputuloksesta sekä palveluntarjoajan suorituskyvystä markkinoilla. (Goldstein et al. 2002, s. 121)

Ennen ja jälkeen palvelun toimittamisen asiakkaalle, palveluita tarjoavat yritykset asettavat palveluilleen asiakasodotuksia eri väylien, kuten markkinoinnin keinoin. Nämä asiakasodotukset viittaavat ratkaisun sisältämien palveluiden suorituskykyyn ja asiakkaan saamaan arvoon osana palveluiden laatua, nopeutta ja täsmällisyyttä. Varmistuakseen siitä, että ratkaisut ja niiden sisältämät palvelut täyttävät asiakkaan odotukset ja vaatimukset, on yritysten nähtävä palveluiden suunnittelu osana kokonaisvaltaista palvelukonseptia. (Goldstein et al. 2002, s. 122)

Yritykset ovat taipuvaisia luomaan suotuisia mahdollisuuksia palveluille yhdessä asiakkaiden kanssa, jolloin voidaan puhua eräänlaisesta palvelukonseptista. Goldstein et al. (2002, s. 122) esittävät palvelukonseptin keskeisenä ajurina yrityksen sisällä koskien palveluiden suunnittelua osana ratkaisuja. Edvarsson ja Olsson (1996, s. 145) viittaavat palvelukonseptilla yksityiskohtaiseen kuvaukseen siitä, mitä asiakas odottaa ja mitä yrityksen on tehtävä asiakkaan hyväksi. Palvelukonseptia voidaan siis pitää Hakasen ja Jaakkolan (2012, s. 596) mukaan eräänlaisena ratkaisujen implementoinnin viitekehyksenä sen koostuessa neljästä osa-alueesta:

1) **Ratkaisun ydin:** Yrityksen ydinosaamiseen perustuva ratkaisu, joka on kehitetty vastaamaan asiakkaan kohtaamiin haasteisiin ja tarpeisiin. Ratkaisumyynnissä tämä voidaan käsittää tuotteiden ja palveluiden yhdistelmänä, jotka on integroitu yhteen asiakkaiden vaatimusten mukaisesti. Windahl ja Lakemond (2006) sekä Tuli et al. (2007) mainitsevat yhteisen näkemyksen asiakkaan sekä ratkaisua myyvän organisaation puolelta edellytyksenä ratkaisun toimivuudelle asiakasorganisaatiossa pitkällä tähtäimellä.
2) **Ratkaisun tukiprosessit- ja toiminnot:** Täyttääkseen asiakkaan asettamat vaatimukset, myyty ratkaisu vaatii tuekseen erilaisia palveluprosesseja- ja toimintoja. Yritykset ovat jakaneet tyypillisesti nämä prosessit ja toiminnot suorassa asiakaskontaktissa oleviin, etupään yksiköihin kuten asiakaspalveluun sekä niin sanottuihin epäsuoriin yksiköihin kuten logistiikkaan.
3) **Asiakaskokemus:** Asiakkaan kokemus toimitetusta ratkaisusta on yleensä riippuvainen niin ratkaisun ydintuotteista- ja palveluista sekä tukevista prosesseista, kuten logistiikasta ja asiakaspalvelusta. Tuli et al. (2007) tuovat ilmi asiakkaiden tyypillisen näkemyksen siitä, että suurimmat kehityskohteet ovat toimittajan organisaation sisällä ja johtuvat pitkälti koordinoinnin ja selvien vastuu-alueiden puutteesta. Asiakkaan kokemukseen vaikuttavat osaksi myös toimittajien väliset toimenpiteet näiden toimiessaan kilpailijoina markkinoilla.
4) **Ratkaisun lopputulos asiakkaalle:** Palveluiden ollessa ratkaisujen kulmakivi, voidaan todeta että palvelun lopputulos on konkreettinen tuotos asiakkaalle, mitä asiakas vertaa odotuksiinsa liittyen ratkaisun arvolupaukseen. Edvarsson ja Olsson (1996) sekä Lapierre (1997) esittävät, että teollisuusyritysten ostotehtävissä työskentelevät henkilöt arvioivat välittömien hyötyjen lisäksi myös hankittavan ratkaisun pitkän tähtäimen hyötyjä yrityksen liiketoiminnalleen. Pitkän tähtäimen hyötyinä voidaan pitää esimerkiksi alhaisia elinkaarikustannuksia ja muuta, millä on suora vaikutus asiakkaan liiketoiminnan kannattavuuteen.

Siinä missä perinteiset kirjallisuuden mallit keskittyvät lähinnä operatiivisiin ja taktisiin kysyymksiin, jäävät strategiset ja taloudelliset näkemykset palveluiden osalta huomiotta. Strategisilla näkemyksillä voidaan käsittää tässä tapauksessa tapa asemoida yritystä markkinoilla sekä huomioida asiakassuhteet palveluiden implementoinnissa osana

ratkaisuja. Taloudellisilla näkemyksillä voidaan käsittää palveluiden tehokkuus suhteessa yrityksen asettamiin panoksiin. (Goldstein et al. 2002, s. 125)

Goldstein et al. (2002); Sasser et al. (1978) esittävät mallin, jossa yllä mainitut näkemykset on huomioitu osana kokonaisuutta. Palvelukonseptin viitekehikkona voidaan pitää toimintojen standardisointi-astetta, tapahtumien määrää ajanjakson sisällä, henkilökunnan roolia osana palveluita, asiakaskontaktien määrää sekä johdon ja työntekijöiden motivaatiota kehittää palveluita. Olennaista on sisällyttää palvelukonseptiin johdon valitsema palvelutaso, joka palvelee asiakkaita markkinoilla ja vastaa myös kilpailijoiden palvelutarjoamaan osana ratkaisuliiketoimintaa. Palvelukonseptin voidaan sanoa muodostavan perustan yrityksen palvelustrategian toteuttamiselle, sen toimiessa strategian ja palveluiden tarjoamisen ja toimittamisen välillä.

Ratkaisuja myyvälle yritykselle kokonaisvaltaisen liiketoiminnallisen strategian tulee perinteisten vision ja mission toteuttamisen lisäksi ottaa huomioon yrityksen asema markkinoilla verrattuna kilpaileviin yrityksiin. Palvelustrategian implementoinnissa osana ratkaisuliiketoimintaa, tulee strategiassa huomioida kaksi olennaista päätöstä. Ensimmäinen on yrityksen markkina-asemointi verrattuna kilpailijoihinsa ja toinen on suunta, jota kohti yritys lähtee kehittämään asiakassuhteitaan palveluliiketoiminnan avulla. Markkina-asemoinnilla voidaan tarkoittaa tässä tapauksessa yrityksen päämäärää tavoitella joko markkinajohtajuutta palveluiden osalta tai suoriutua keskiverrosti tai sen alle. Asiakassuhteiden kehittämisellä tarkoitetaan yrityksen päämäärää luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita tarjoamalla jatkuvia palvelusopimuksia ja pitää kiinni päivittäisistä asiakaslupauksista, jotka koskevat tuotteiden toimitusaikoja ja nopeaa vasteaikaa asiakkaiden ilmeneviin ongelmiin. (Goldstein et al. 2002, s. 126)

3 JÄLKIMARKKINOINTI

Jälkimarkkinapalvelut muodostavat merkittävän osan myydystä ratkaisusta, sillä jälkimarkkinapalvelut, kuten huolto ja varaosat pitävät myydyn laitteen toiminnasssa. Kappaleessa käsitellään jälkimarkkinapalveluiden erityispiirteitä, tuoden esille jälkimarkkinapalveluiden tyypillisiä rooleja eri yrityksissä. Lisäksi kappaleessa käsitellään jälkimarkkinapalveluiden asiakaslähtöistä arvoketjua, jälkimarkkinapalveluiden roolia osana palveluliiketoimintaa sekä jälkimarkkinapalveluiden suorituskykyä ja sen mittaamista.

3.1 Jälkimarkkinapalveluiden erityispiirteitä

Jälkimarkkinapalveluilla on kriittinen rooli teollisuusyritysten toiminnoissa, sillä teollisuushyödykkeiden valmistajat ja jälleenmyyjät eivät voi rajoittaa aktiivista rooliaan ainoastaan laitteen myyntiin. Sen sijaan heidän on tarjottava asiakkailleen laadukkaita jälkimarkkinapalveluita, kattaen vara- ja kulutusosat sekä huoltopalvelut, taatakseen asiakkaan liiketoiminnan jatkumisen häiriöttä. Verrattaessa jälkimarkkinapalveluiden taloudellista asemaa suhteessa laitemyyntiin, voidaan sen todeta olevan joillain teollisuuden aloilla jopa neljä kertaa suurempi kuin laitemyynti, jossa tyypillisesti myydään vain tietty tuotantohyödyke tai laite asiakkaan käyttöön. (Levitt 1983, s. 87)

Wise ja Baumgartner (1999, s. 135) mainitsevat artikkelissaan jälkimarkkinapalveluiden tuoman liikevaihdon olevan jopa kolme kertaa suurempi kuin yksittäisen koneen tai laitteen myyminen tuotteen elinkaaren aikana. Jälkimarkkinapalvelut voidaan tiivistää toiminnoiksi, jotka tukevat asiakasta sen jälkeen kun asiakkaan tilaama tuote on toimitettu asiakkaalle. Jälkimarkkinapalveuiden merkitys vaihtelee teollisuuden aloittain. Joillain aloilla kuten kuluttajaelektroniikassa, merkitys on huomattavasti pienempi kuin valmistavassa teollisuudessa. Riippumatta teollisuuden alasta, jälkimarkkinapalveluiden roolia tulisi korostaa yrityksissä ja antaa sille kaikki ne panokset, jotka asiakkaat vaativat tarpeidensa tyydyttämiseksi pitkällä tähtäimellä. (Cohen ja Lee 1990, s. 55)

Kehittyvät teknologiat, kasvaneet asiakasvaatimukset sekä markkinoille tulleet uudet kilpailijat ovat kiristäneet yritysten välistä kilpailua saavuttaa haluamaansa markkinaosuutta. Nykypäivän asiakkaat painottavat vaatimuksissaan entistä enemmän

tuotteen ympärillä olevien jälkimarkkinapalveluiden määrää ja laatua verrattuna entiseen, jolloin keskiössä olivat itse tuotteet. Jälkimarkkinointipalveluiden liiketoiminnalliselle sektorille olennaista ovat taloudellinen riippuvuus, korkeat katteet, kasvu, innovaatiopotentiaali, pitkät palveluelinkaaret sekä intensiiviset ja pitkäaikaiset asiakassuhteet. (Dombrowski, Engel & Schulze 2011, s. 77)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet jälkimarkkinapalveluiden merkityksen ja kehityksen tukevasta roolista yritysten kassavirran luojaksi vaikeina aikoina. Jälkimarkkinapalveluiden voidaan myös sanoa olevan asiakasuskollisuuden kulmakivi. (Cohen & Whang 1997, s. 540) Cavalieri, Brun & Ierace (2006, s. 440) puolestaan ovat esitelleet neljä jälkimarkkinoinnin tyypillistä profiilia yrityksissä:

1) **Tuotetuki**: Perinteinen jälkimarkkinoinnin rooli, jossa jälkimarkkinapalvelut nähdään keinona hallita takuutapauksia ja muita varsinaisen kaupan jälkeen ilmeneviä tapahtumia. Varsinaista strategista kilpailuetua ei saavuteta ja jälkimarkkinoinnin rooli on lähinnä operatiivinen.
2) **Kassavirran tuoja**: Jälkimarkkinapalveluiden rooli ilmenee kassavirran tuojana erilaisten vara- ja kulutusosien myynnin kautta joille on jatkuva ja tasainen kysyntä johtuen välttämättömästä roolista osana tuotetta. Tyypillisesti tämän strategian yritykset haluavat saavuttaa lisätuottoja vara- ja kulutusosien kautta verrattuna itse laitteen tai tuotteen myyntiin.
3) **Liiketoiminnan kehittäjä**: Jälkimarkkinapalveluiden rooli korostuu liiketoiminnan kehittäjänä avaamalla mahdollisuuksia uusille niche-markkinoille erilaisten tuote-palvelukombinaatioiden avulla, joita nykypäivän asiakkaat vaativat ostaessaan kokonaisia ratkaisuja tarpeisiinsa pelkkien tuotteiden sijaan. Tämä strategia on tyypillinen toimialalla, jossa markkinat ovat saturoituneet ja kilpailijat asettavat jatkuvasti painetta kehittäessään omia tuotteitaan ja palveluitaan asiakaslähtöisemmiksi.
4) **Brändin kehittäminen**: Jälkimarkkinapalveluiden rooli ei ole toimia ainoastaan taloudellisena voiton tuojana, vaan se nähdään pikemminkin investoinnin kohteena jolla pyritään erinomaistamaan tuotteiden hinta-laatusuhde, käytettävyys sekä saatavuus. Keskeisenä tekijänä on vahvistaa asiakasuskollisuutta- ja tyytyväisyyttä.

Yllä mainituista jälkimarkkinapalveluiden neljästä profiilista profiilit 1) ja 2) edustavat erityisesti taloudeliseen kannattavuuteen tähtäämistä, kun taas profiilit 3) ja 4) ovat sopivampia strategiaan, jossa tavoitellaan ennen kaikkea asiakastyytyväisyyttä ja uskollisuutta.

Markkinavoimien muuttaessa perinteistä laitetoimittajan ja asiakkaan välistä suhdetta, kilpailuetua on haastavaa saavuttaa ainoastaan perinteisten fyysisten tuotteiden avulla. B2B-yritysten on huomioitava myös asiakkaidensa asiakkaat, sillä heidän voidaan sanoa usein olevan tuotteiden ja palveluiden loppukäyttäjiä. Mikäli yritys tarjoaa ainoastaan fyysisiä tuotteita asiakkailleen, riskinä on hinnan muodostuminen tärkeimmäksi ostokriteeriksi. Tämä on tärkeä huomioida, sillä markkinoilla on paljon yrityksiä, jotka ovat valmiita joustamaan hinnoittelussa siirtäessään valmistustaan halvempiin maihin. Tyypillisesti toimittajayritys on tarjonnut asiakkaalle ratkaisun tukemaan asiakkaan tiettyä prosessia, kuten tuotantoa, mutta ei ole tukenut arvon luontia prosessin sisällä siten, että sillä olisi suora vaikutus asiakkaan liiketoimintaan. (Grönroos 2009, s. 498)

Neely (2009, s. 105) osoitti tutkimuksessaan, että maailmanlaajuisesti jopa yli 30 prosenttia kehittyneiden maiden valmistavan teollisuuden yrityksistä tarjoaa sekä fyysisiä tuotteita, että hyödykkeitä tukevia palveluita, muodostaen kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Vastakohtaisesti kehittyvien maiden asenteet ovat erilaisia, kuten esimerkiksi Kiinassa, jossa luotetaan yhä edelleen fyysisiin tuotteisiin jälkimarkkinapalveluiden sijaan. Jälkimarkkinapalveluiden tärkeys on ollut tiedossa teollisuusyrityksille jo pitkään. Asiakkaat voivat saada maksimaalista arvoa tuotteista vain, jos niiden ympärille on rakennettu asiakaslähtöisiä palveluita. (Lele ja Karmarkar 1983, s. 127)

Goffin ja New (2001, s. 277) ovat jakaneet jälkimarkkinapalvelut seitsemään pääelementtiin, jotka ovat asennus, asiakkaiden kouluttaminen, dokumentointi, kunnossapito ja huolto, asiakastuki, takuupalvelut sekä laitekannan päivitys. Kaikki pääelementit ovat asiakkaille suuunniteltuja tukipalveluita, jotka varmistavat sen, että asiakas saa suurimman arvon ratkaisusta, johon on investoinut. (Lele & Karmakar 1983, s. 124) Yrityksille on tyypillistä tarjota asiakkaille yhdistelmiä yllä mainituista pääelementeistä täyttääkseen asiakkaiden kiireiset tarpeet jälkimarkkinapalveluiden osalta. Yritysten palvelukeskeisyyden lisääntyessä, jälkimarkkinointi terminä on saanut useita eri

muotoja kuten jälkimarkkinatuki, tuotetuki tai asiakastuki. (Hull ja Cox 1994, s. 120). Dombrowski et. al (2011, s. 78) ovat esittäneet teollisuuden jälkimarkkinapalveluiden tyypillisen rakenteen kuvan 3 mukaisesti. Mallissa jälkimarkkinapalvelut on jaoteltu vara- ja kulutusosiin, asiakaspalveluun sekä huoltopalveluihin.

Kuva 3. Jälkimarkkinapalvelut, muotoiltu Dombrowski et. al (2011) s. 78

Vara- ja kulutusosapalvelut kattavat osien myynnin, hinnoittelun, osakohtaiset tuotetiedot ja -luettelot sekä osien markkinoinnin asiakkaille. Vara- ja kulutusosapalveluiden on taattava osien saatavuus ja tähdättävä sen avulla korkeaan asiakastyytyväisyyteen ja uskollisuuteen. (Dombrowski et. al 2011, s. 78) Saatavuuden lisäksi vara- ja kulutusosille erityisen tärkeää on taustalla toimiva tehokas toimitusketju, joka pyrkii vastaamaan kysynnän muutoksiin ja reagoimaan usein nopean aikataulun asiakastarpeisiin. (Dombrowski, Schulze & Wrehde 2007, s. 1)

Erityisen kriittiseksi vara- ja kulutusosien roolin tekee se, että asiakkaat investoivat yleensä harvemmin uuteen koneeseen tai laitteeseen, mutta vara- ja kulutusosien kysyntä on lähes aina tasaisen korkea. Asiakkaan näkökulmasta vara- ja kulutusosien hinta ei nouse tärkeimmäksi tekijäksi ostopäätöstä tehdessä, vaan tärkeimmäksi tekijäksi nousevat toimittajan maine, tuotteiden laatu, toimitustarkkuus- ja nopeus sekä tekninen tuki. (Gallagher, Mitchke ja Rogers 2005, s. 2)

Asiakkaille ei ole tärkeää ainoastaan oikea-aikaiset vara- ja kulutusosat, vaan myös asiakaspalvelu sekä tekninen tuki. Asiakaspalvelun tehtävänä on vastata tilausten käsittelystä, reklamaatioista, tuotteiden teknisestä tuesta sekä omalta osaltaan edistää tuotetietoisuutta ja sitä kautta markkinoida yrityksen jälkimarkkinapalveluita asiakkaille. (Dombrowski et al 2011, s. 78) Yrityksen brändi muodostuu osaksi asiakaspalvelun ja muiden jälkimarkkinatoimintojen avulla. Mitä parempaa ja nopeampaa palvelua asiakas saa, sitä paremmaksi palveluntarjoajan brändi muodostuu asiakkaan silmissä.

Zeithaml & Bitner (2003, s. 4) mainitsevat asiakaspalvelun olevan palvelua yrityksen ydinosaamiseen perustuvien tuotteiden tueksi. Tulevaisuudessa asiakaspalvelun merkitys tulee kasvamaan, sillä asiakkaat asettavat yhä enemmän vaatimuksia laitevalmistajille oikea-aikaisesta ja täsmällisestä asiakaspalvelusta jälkimarkkinapalveluihin liittyen. (Dombrowski et al. 2011, s. 79) Dombrowski & Malorny (2017, s. 325) ovat kuvanneet jälkimarkkinapalveluiden ja asiakkaan roolien asettamat haasteet kuvassa 4.

Kuva 4. Jälkimarkkinapalveluiden ja asiakkaiden asettamat haasteet yrityksille (Mukailtu Dombrowski & Malorny 2017, s. 325)

Kuvan 4 haasteet selittyvät osaksi fyysisten laitteiden ja jälkimarkkinapalveluiden luonne-eroilla. Valmistavassa teollisuudessa kappalemäärät ja toimitusajat edustavat kysynnän ennustetta, johon yrityksen tulee vastata juuri oikeaan aikaan. Jälkimarkkinoinnissa huollon sekä vara- ja kulutusosien kysynnän ennusteet voidaan lukea häilyviksi, sillä asiakkaan puolella tapahtuvia ongelmia on vaikea ennustaa ja samanaikaisesti asiakas odottaa saavansa huollon sekä korvaavat osat välittömästi, voidakseen jatkaa omaa liiketoimintaansa keskeytyksettä. (Cohen, Agrawal & Agrawal 2006, s. 130)

Laadukkaan asiakasyhteistyön kautta on mahdollista kerätä olennaista tietoa nykytilanteesta ja asemastaan markkinoilla suhteessa kilpailijoihin. (Gallagher et al. 2005, s. 4) Erityisesti kunnossapitopalveluiden tehokas tarjonta vaatii asiakaslähtöisen strategian, jossa hyödynnetään tuotteen elinkaaren aikaista dataa tulevaisuuden suunnittelussa. Teollisuuden jälkimarkkinapalveluissa kunnossapidon päätavoite on pitää asiakkaan tuotanto käynnissä ilman tarpeettomia seisakkeja, jotta asiakas voi täyttää markkinoillansa vallitsevan kysynnän. Tästä johtuen yritykset ovat alkaneet keräämään reaaliaikaista dataa siitä, miten asiakkaan koneet ja laitteet toimivat, sekä suunnittelemaan omia palveluitaan sen mukaisesti. (Castellano, Erguido, Sagarna & Uribetxebarria 2016, s. 156) Dombrowski et al. (2011, s. 77) mainitsevat kuitenkin, että jopa 45 prosenttia kunnossapidon prosesseista ei tuota arvoa asiakkaille. Tämän voidaan olettaa johtuvan puuttuvista, standardoiduista prosessikuvauksista sekä johtajuuden puutteesta.

Kuten Dombrowski et. al (2007, s. 307) mainitsivat, vara- ja kulutusosien tehokkaan jakelun takana on asiakaslähtöisesti suunniteltu, toimiva ja tehokas toimitusketju. Jälkimarkkinapalveluiden toimitusketju eroaa perinteisestä, valmistushyödykkeiden toimitusketjusta. Siinä missä valmistushyödykkeiden toimitusketju on suoraviivainen raaka-aineiden hankinnasta valmistuksen kautta tuotteen toimittamiseen, jälkimarkkinapalveluiden toimitusketju on monimutkaisempi. Jälkimarkkinapalvelut alkavat siitä hetkestä, kun kone tai laite on myyty asiakkaalle ja päättyvät kun kyseinen hyödyke poistetaan käytöstä tai korvataan toisella.

3.2 Jälkimarkkinointi osana palveluliiketoimintaa

Jälkimarkkinapalvelut voidaan nähdä eräänä palveluliiketoiminnan muotona. Tästä syystä palveluille tyypilliset piirteet esiintyvät myös jälkimarkkinapalveluissa. (Brignall, Fitzgerald, Johnston & Silvestro 1991, s. 35). Grönroosin mukaan (1998, s. 19) palvelut ovat yleensä aineettomia ja niiden tuottaminen perustuu asiakkaan kanssa tehtävään yhteistyöhön. Vaikkakin palvelut on määritelty aineettomiksi, täytyy huomioida että aina näin ei ole. Tämänkaltaisia tapauksia ovat esimerkiksi vara- ja kulutusosat, jotka ovat fyysisiä hyödykkeitä. (Grönroos 2009, s. 77)

Palveluille tyypillisin ominaisuus on niiden prosessiluontoisuus, sillä palvelut rakentuvat useista yrityksen prosesseista, jotka ovat suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Grönroos 2009, s. 79) Zeithaml, Bitner & Gremler (2006, s. 22) esittävät palveluiden erot fyysisiin hyödykkeisiin seuraavin kuvauksin:

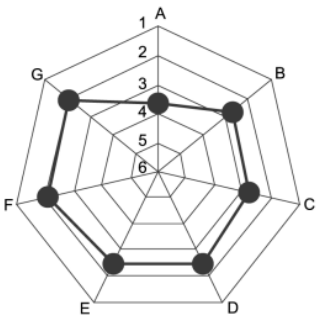
- Palveluita ei voi varastoida (pois lukien vara- ja kulutusosat)
- Palveluiden hinnoittelu on haastavaa johtuen epätasaisesta kysynnästä
- Palveluita ei voi jälleenmyydä eikä palauttaa
- Palveluprosessit ovat aina uniikkeja ja siten eroavat keskenään

Grönroosin mukaan (2009, s. 79) palveluissa toistuvat monenlaiset resurssit, kuten ihmiset, tieto, järjestelmät sekä infrastruktuurit. Laamasen mukaan (2007, s. 152) asiakkaille arvoa tuottavat prosessit ovat yrityksen avainprosesseja, muut prosessit tukiprosesseja. Ojasalo (2008, s. 21) mainitsee palveluliiketoiminnan haasteeksi laatutason pitämisen tasaisena, sillä palveluprosessit kulkevat yleensä eri henkilöiden kautta asiakkaille, ja usein samat henkilöt toimivat hieman eri tavoin eri palvelukerroilla. Kotler puolestaan (2003, s. 445-446) esittelee palvelutarjoaman eräänlaisena sekoituksena, joka jakaa palvelut viiteen luokkaan:

- Fyysiset tuotteet
- Fyysiset tuotteet jotka sisältävät myös palvelua
- Hybridipalvelut
- Tärkein palvelu minimihyödykkein
- Palvelu ilman hyödykkeitä

Palvelutarjoaman kehittäminen ei ole tyypillisesti helppoa yrityksille, sillä yritysten on tiedettävä tarkkaan asiakkaan todelliset tarpeet ja samalla muutettava yrityksen ansaintalogiikkaa palvelukeskeisempään suuntaan. Ojasalo & Ojasalo (2008, s. 202) mainitsevat, että asiakkaat näkevät joskus palvelut ilmaisina, kuten esimerkiksi huoltoon liittyvät asennustyöt ja koulutukset. Palveluntarjoajan näkökulma saattaa olla päinvastainen, mistä johtuen tämän kaltaisten palveluiden myyminen asiakkaille on usein haastavaa.

Larsen, Lewis & Tonge (2007, s. 182) esittelevät löydöksen menestyvistä yrityksistä, jotka keskittyvät alhaisen hinnan sijaan aitoon asiakaslähtöisyyteen kehittämällä jatkuvasti palveluidensa laatua, vastaamalla nopeasti markkinoiden muuttuvaan kysyntään, välttämällä suoraa kilpailua ja penetroitumalla uusille markkinoille ennen muita palveluntarjoajia. Larsen et al. (2007, s. 187) esittelevät yllä mainitut avaintekijät kuvan 5 mukaisessa jakaumassa, jossa kuvataan tärkeimmät tekijät asteikolla 1-6, luvun 1 ollessa suurin arvo.



Kuva 5. Palvelutarjonnan menestystekijät. (Larsen et al. 2007 s.187)

Avaintekijät:

A. Palvelun yksilöllisyys
B. Tuoreet innovaatiot
C. Niche-markkinointi
D. Joustavuus
E. Nopea markkinapenetraatio
F. Asiantuntijoiden tietämys
G. Palvelun arvo ja laatu

Kuten kuvasta 2 nähdään, tärkeimmäksi avaintekijäksi nousee palveluiden tuottama arvo ja laatu. Tämä vahvistaa aiemmin mainitun väittämän, että vara- ja kulutusosien hinta ei nouse tärkeimmäksi tekijäksi ostopäätöstä tehdessä, vaan tärkeimmäksi tekijäksi nousevat toimittajan maine, tuotteiden laatu, toimitustarkkuus- ja nopeus sekä tekninen tuki. (Gallagher et al. 2005, s. 2)

Coelho & Henseler (2012, s. 340) puolestaan väittävät palveluiden kustomoinnin olevan keskeisessä roolissa asiakassuhteita kehitettäessä ja ylläpidettäessä. Asiakkaalla on avainrooli puhuttaessa palveluiden räätälöinnistä ja kehittämisestä yhä asiakaslähtöisemmiksi. Mitä tiiviimpi asiakkaan ja palveluntarjoajan suhde on, sitä yksilöllisempiä palveluita yrityksen on mahdollista tuottaa asiakkailleen. Coelho & Hensler (2012, s. 344) ovat esittäneet myös kuusi hypoteesia palvelun laadusta ja asiakkaan vuorovaikutuksesta palveluntarjoajaan.

1. *Perusteellisempi palveluiden räätälöinti johtaa parempaan asiakaskokemukseen.*
2. *Korkeamman tason palveluiden räätälöinti johtaa parantuneeseen asiakastyytyväisyyteen.*
3. *Korkeamman tason palveluiden räätälöinti johtaa tiiviimpään asiakassuhteeseen.*
4. *Korkeamman tason palveluiden räätälöinti johtaa asiakasuskollisuuden kasvuun.*
5. *Palvelun vuorovaikutuksen suhde ja asiakkaan uskollisuuden välinen kausaalisuhde on sitä heikompi, mitä suurempi on asiakastyytyväisyys.*
6. *Palvelun räätälöinnin ja asiakasuskollisuuden kausaalisuhde on sitä vahvempi, mitä vahvempi on asiakkaan luottamus palveluntarjoajaan.*

Palveluliiketoimintaan laajeneminen voidaan nähdä sekä haasteena että suurena taloudellisena mahdollisuutena yritykselle. Palveluiden voidaan sanoa tuovan uusia liikevaihdon lähteitä koko tuotteen elinkaaren ajan, mikä on teollisuushyödykkeissä tyypillisesti pitkä. Lisäksi palvelut vaativat usein vähemmän pääomaa kuin fyysiset hyödykkeet, joten palveluiden katteet ovat yleensä paremmat kuin fyysisissä hyödykkeissä. Mikäli asiakasyritykset ovat erikoistumassa vahvasti omalla alallaan, tyypillistä on yleensä ulkoistaa omia kunnossapito- ja huoltoprosesseja palveluntarjoajille, mikä avaa mahdollisuuden palveluliiketoimintaan keskittyvälle yritykselle.

Asiakkaat hakevat ensisijaisesti kokonaisratkaisuja, jotka auttavat heidän liiketoimintaa, eivätkä niinkään yksittäisiä, fyysisiä hyödykkeitä. Tähän tarpeeseen vastaaminen auttaa yrityksiä rakentamaan pitkäkestoisia asiakassuhteita palvelutarjoaman avulla. Palveluiden voidaan myös sanoa luovan kestävämpää kilpailuetua, sillä palveluita on vaikea kopioida niiden aineettoman- ja prosessiluonteen vuoksi. (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 18)

Asiakkaan tyytyväisyys ja halu ostaa palveluita uudelleen riippuu vahvasti siitä, miten asiakas kokee palvelun prosessin sekä lopputuloksen. Lopputulokseksi voidaan lukea esimerkiksi korjattu laite ja prosessissa kaikki se, mitä tapahtui asiakkaan yhteydenotosta viimeiseen kontaktiin. Perinteisesti asiakas ei ole tekemissä itse prosessin kanssa ostaessaan fyysisen hyödykkeen, mutta palveluliiketoiminnassa näin on. Ottaessaan vahvan palvelukeskeisen strategian suunnakseen, yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota palveluprosessiin ja ymmärtää sitä asiakkaan näkökulmasta. Olennaista on ymmärtää vaiheet, joiden kautta palveluprosessi etenee, sekä eri vaiheisiin osallistuvat henkilöt ja heidän roolinsa asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen ja asiakkaan keskinäinen vuorovaikutus muodostuu suurimmaksi osaksi palveluprosessissa, mikä vaikuttaaa asiakkaan kokemaan arvoon ja tyytyväisyyteen. Tärkeintä on ymmärtää se, mitä asioita asiakas arvioi ja arvostaa kussakin prosessin vaiheessa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 23)

Ojasalo & Ojasalo (2008, s. 230) tiivistävät, että palvelutarjoaman arvoa voidaan lisätä seuraavasti:

- Kasvattamalla asiakkaalle koituvia hyötyjä
- Alentamalla asiakkaalle koituvia kustannuksia
- Kasvattamalla asiakkaan hyötyjä ja alentamalla asiakkaan kustannuksia
- Kasvattamalla asiakkaan hyötyjä enemmän kuin asiakkaan kustannuksia

3.3 Jälkimarkkinoinnin asiakaslähtöinen arvoketju

Cohen et al. (2006, s. 138) tiivistävät ratkaisumyynnin jälkimarkkinapalveluiden arvonluonnin yrityksen kykyyn vastata asiakkaan operatiivisiin tarpeisiin mahdollisimman nopealla aikavälillä Grönroos (2009, s. 499) mainitsee jälkimarkkinapalveluiden noudattavan palvelunäkökulman mukaista arvotarjontaa, jonka mukaan sen tulisi kattaa

konkreettisen kokonaistuen, sisältäen fyysisten osien lisäksi tuotteen palveluprosesseja. Palveluprosesseihin lukeutuvat toimitukset, asennus, korjaus, huolto, asiakaskoulutus sekä taustalla olevat piilopalvelut kuten laskutus, reklamaatioiden käsittely, tuotedokumentaatio sekä ihmisten välinen ennalta suunnittelematon vuorovaikutus. Yllä mainitut piilopalvelut eivät vaikuta suorannaisesti asiakkaiden mieltymyksiin, mutta esimerkiksi reklamaatioiden ja laskutuksen laiminlyönti aiheuttavat asiakkaille ylimääräisiä kustannuksia ja stressiä. Arvoa luovat jälkimarkkinapalvelut tulisikin suunnitella siten, että asiakas voi havaita konkreettisesti, ja mielellään myös laskea, yrityksen tarjoamien ja myymien jälkimarkkinapalveluiden vaikutuksen rahallisesti tai ajallisesti osana omaa liiketoimintaa.

Arvonluonti jälkimarkkinapalveluissa alkaa asiakkaan ansaintalogiikan ja liiketoimintaprosessien ymmärryksestä. Näiden tekijöiden syvällinen ymmärrys on erityisen tärkeää kehitettäessä jälkimarkkinapalveluita asiakaslähtöisemmiksi. Palveluntarjoaja ei kykene tarjoamaan maksimaalista arvoa palveluidensa ja tuotteidensa kautta asiakkaalle, mikäli tiedossa ei ole kuinka ne vaikuttavat asiakkaan liiketoimintaan, prosesseihin, vaatimuksiin sekä preferensseihin. (Anderson et. al 1993, s. 130) Anderson ja Narus (1998, s. 60) puolestaan väittävät, että jälkimarkkinapalveluiden arvonluonti on kaikkea sitä, mikä vaikuttaa asiakkaan kustannuksiin alentavasti ja mikä kehittää asiakkaan liiketoimintaa tämän haluamaan suuntaan. Eräs asiakaslähtöinen palvelukonsepti on antaa asiakkaalle lupaus siitä, että laitteen valmistaja hoitaa myös laitteen käyttämisen eli operoinnin asiakkaan tiloissa. Monissa tapauksissa tuotteen elinkaaren aikana sen käyttämisestä aiheutuvat kustannukset ovat suuremmat kuin itse laitteen hankintakustannukset. Tässä riskiksi muodostuu kuitenkin asiakkaan mahdollinen näkemys valmistajan muuttumisesta kilpailijaksi asiakkaan markkinoilla. (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 41)

Asiakkaan ja myyvän yrityksen välinen, luottamuksellinen asiakassuhde muodostaa yhteyden asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden välille. (Anderson & Sullivan, 1993 s. 126) Korkea asiakastyytyväisyys- ja lähtöisyys puolestaan tuo mukanaan kasvaneen liikevaihdon, tuottavuuden ja kassavirran. (Ittner & Larcker, 1998 s. 2) Asiakaslähtöisyys- ja tyytyväisyys on erityisen tärkeää yrityksille, sillä se viestii sidosryhmille kuinka omistuneita yritykset ovat toimittamaan laadukkaita tuotteita ja palveluita asiakkailleen. Asiakastarpeiden tyydyttäminen onkin jälkimarkkinoinnin yksi päämääristä, joka kattaa

jatkumon erilaisia prosesseja, joiden tehtävänä on toimittaa asiakkaalle arvoa. (Murali, Pugazhendhi & Muralidharan 2016, s. 395) Asiakkaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys voidaan nähdä eräänä tärkeimmistä menestystekijöistä yritykselle. Mikäli asiakas on tyytymätön investoimaansa hyödykkeeseen tai palveluun, on tyypillistä, että samainen asiakas valitsee tulevaisuudessa kilpailevan laite- tai palvelutarjoajan. Tutkittua on myös se, että palveluntarjoajan huono maine leviää markkinoilla ja karsii myös potentiaalisia asiakkaita. (Ojasalo & Ojasalo 2008, s. 222)

Jälkimarkkinapalvelut voidaan nähdä yrityksen strategisena keinona kasvattaa myyntiä, liikevaihtoa sekä tuottoa. Asiakkaiden odotukset yritysten tarjoamista koneista tai laitteista eivät ole täydellisiä, mutta asiakkaat odottavat, että valmistajayritykset korjaavat ongelmat mahdollisimman pian, mikäli niitä ilmenee. Mikäli alkuperäisvalmistaja ei keskity jälkimarkkinapalveluiden kehittämiseen asiakaslähtöisiksi, vaarana on asiakkaiden siirtyminen halvempien palveluntarjoajien piiriin ulkoistamalla huolto- ja varaosapalvelut pois alkuperäisvalmistajan alta. (Cohen et al. 2006, s. 130)

Tehokas jälkimarkkinapalveluiden portfolio on yksi suurimpia voimavaroja, kun yritys haluaa kehittää olemassa olevia asiakassuhteita ja hankkia uusia asiakkaita. Teollisuusyrityksille jälkimarkkinointipalvelut ovat myös eräänlainen keino saada asiakaspalautetta myydyistä koneista ja laitteista jälkimarkkinapalveluiden prosessien myötä. Mikäli palveluntarjoaja huoltaa myös kilpailevien yritysten koneita tai laitteita, voidaan tämä nähdä kilpailuetuna. (Anderson, Fornell & Lehmann 1994, s. 60) Suurimpana laatutekijänä asiakasnäkökulmasta jälkimarkkinointipalveluille voidaan pitää nopeaa reaktioaikaa asiakastilauksen vastaanottamisesta itse palvelun toimittamiseen asiakkaalle. Haasteen jälkimarkkinointipalveluiden asiakaslähtöiselle toiminnalle muodostavat tarjottujen palveluiden kysynnän vaikea ennustettavuus, itsenäinen asema sekä nopealla aikataululla tapahtuvat muutokset asiakastilauksissa. (Panizzolo 2008, s. 3)

Useimmissa organisaatioissa jälkimarkkinapalveluiden myynti edustaa itsenäistä liiketoimintaa, jonka johdosta on mahdollista saavuttaa huomattavasti parempi kannattavuus kuin keskittymällä ainoastaan tuotteiden myyntiin. Jälkimarkkinapalveluiden ollessa organisaation eräs yksikkö, sisältää se erilaisia taloudellisia tavoitteita, joita mitataan muun muassa kustannuksin, liikevaihdoin, käyttökattein, kassavirran ja koko

pääoman tuottoasteen avulla. Muita olennaisia kilpailukyvyn mittareita ovat markkinaosuus, asiakastyytyväisyys- ja uskollisuus sekä kilpailijoiden benchmarking. Yrityksen kehittäessä jälkimarkkinointia osana liiketoimintaa, vaadittu tasapaino asiakastyytyväisyyden ja taloudellisen kannattavuuden välillä on oltava kunnossa, kuten myös jälkimarkkinoinnin vaatimat investoinnit pitkällä ja lyhyellä tähtäimellä. (Cavalieri et al. 2007, s. 437)

3.4 Jälkimarkkinoinnin merkitys laitemyynnille

Jälkimarkkinapalveluilla on kriittinen merkitys myös laitemyynnille. Tehokas jälkimarkkinapalveluportfolio voi tuoda uusia mahdollisuuksia laitemyynnille ja lisätä olemassa olevien asiakkaiden ostohalukkuutta merkittävästi. Mikäli asiakkaat kokevat yrityksen panostavan tuotteisiinsa ja seisovan niiden takana myös varsinaisen myyntitapahtuman jälkeen, arvostavat he yritystä niin paljon etteivät pienet muutokset hinnoittelun suhteen aiheuta katastrofia. Levittin mukaan (1983, s. 86) yhden koneen tai laitteen myyntitapahtuma uudelle asiakkaalle on ainoastaan asiakassuhteen alkupiste, missä asiakassuhdetta on tarkoitus syventää ajan saatossa ja tehdä jälkimarkkinapalveluista asiakassuhteen tukipilari.

Myynti- ja markkinointifunktioilla on erityisen tärkeä rooli asiakassuhteita kehitettäessä ja ylläpidettäessä, varsinkin yrityksen brändi muodostuu suurimmaksi osaksi myös jälkimarkkinapalveluiden avulla. (Davis, Golicic & Marquardt 2008, s. 220) B2B-yritykset ovat siirtymässä mitä etenevissä määrin palvelukeskeiseen arvonluontiin, keskittyessään kuitenkin myös perinteiseen laitemyyntiin. Myyvän organisaation menestys ei riipu ainoastaan fyysisen hyödykkeen toimittamisesta asiakkaalle, vaan myös siitä kuinka hyvin asiakaslupaukset pidetään.

Huomion arvoista on se, miten luvatussa toimitusaikataulussa pysytään, kuinka hyvin hyödykkeen ympärille kasattu palveluportoflio tukee asiakkaan liiketoimintaa sekä kuinka hyvin myyty hyödyke pidetään toiminnassa mahdollisimman alhaisin kustannuksin asiakkaalle. B2B-asiakkaan saama arvo ei siis ole riippuvainen ainoastaan yhdestä ydintuotteesta vaan koko asiakassuhteen vaihdannaisesta arvosta. (Grönroos 2009, s. 240)

Gebauer & Fleisch (2007, s. 337) toteavatkin jälkimarkkinapalveluiden kasvattavan myös laitemyynnin osuutta kokonaismyynnistä pitkällä aikavälillä. Jälkimarkkinapalveluiden ja myynnin kasvun voidaan sanoa kulkevan käsi kädessä, kuten Fang, Palmatier & Steenkamp (2008 s. 10) asian ilmaisevat. Kuitenkin Fang et al. (2008, s. 12) toteavat jälkimarkkinapalveluiden vaikutuksen laitemyyntiin olevan suhteellisen tasainen ennen 20-30 prosentin palvelumyynnin osuuden saavuttamista, jonka jälkeen suurempi vaikutus voidaan saavuttaa. Dombrowski ja Malorny (2017, s. 325) perustelevat jälkimarkkinapalveluiden keskeistä roolia laitemyynnille asiakasuskollisuuden kehittymisenä tehokkaiden jälkimarkkinapalveluiden tuloksena. Asiakasuskollisuus kehittyy, mikäli asiakkaat ovat tyytyväisiä itse tuotteen lisäksi sen ympärille kasattuun palveluportfolioon.

Grönroos (2009, s. 177) mainitsee kuitenkin, että tuotteiden ja palveluiden laatu ei ole täysin suoraan verrannollinen asiakkaan uudelleenostopäätöksiin. Mikäli yritys haluaa asiakkaidensa tekevän uusintaostoja, ei ole riittävää tarjota jälkimarkkinapalveluita, jotka pitävät asiakkaat ainoastaan tyytyväisinä. Olennaista on tarjota asiakkaille palvelupaketti, johon he ovat erittäin tyytyväisiä, ennen kuin päätyvät investoimaan uudelleen yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. Voidaan siis todeta, että on tärkeää tehdä ero tyytyväisen ja erittäin tyytyväisen asiakkaan välillä, sillä nämä kaksi ryhmää eroavat toisistaan.

Grönroos (2009, s. 178) mainitsee että yritysten tulee palvella asiakkaitaan siten, että nämä voivat luottaa yritykseen kaikissa tilanteissa ja myös vaikeina aikoina. Asiakkaiden luottamus voi horjua pienmimmästäkin negatiivisesta kokemuksesta. Tämä muodostaa yrityksille haasteen, sillä yrityksiä joihin asiakkaat luottavat täydellisesti, on harvassa. Kuitenkin niiden yritysten, jotka kehittävät ja parantavat jälkimarkkinapalveluidensa laatua ja ostokokemusta, on mahdollista saavuttaa merkittävää kilpailuetua ja kaapata asiakkaita keskinkertaisesti suoriutuvilta kilpailijoiltaan. Vahva jälkimarkkinapalveluiden avulla ylläpidetty ja huippuunsa hiottu asiakasuskollisuus auttaa asiakkaita kohdistamaan myös tulevaisuuden investointipäätökset nykyiseen palveluntarjoajaan.

Pitkäaikaisen asiakasuskollisuuden- ja kannattavuuden takana ovat yleensä huolto- ja palvelusopimukset, jotka takaavat asiakkaille mielenrauhan ja kyvyn keskittyä omiin ydinkompetensseihinsa. Jälkimarkkinapalveluiden aktiivinen tarjoaminen asiakkaille

viestii yrityksen fokuksesta keskittyä palvelemaan asiakkaitaan, sekä jättää asiakkaille kuvan yrityksen sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin (Kohtamäki, Partanen, Parida & Wincent 2013, s. 1376) Huolto- ja palvelusopimukset ovat erityisen tärkeitä myös toimialan heikompina hetkinä, jolloin perinteinen laitemyynti ei ole huipussaan suhdannevaihteluista johtuen. Dombrowski ja Malorny (2017, s. 325) esittävät jälkimarkkinapalveluiden olevan riippumattomampia taloudellisesta tilanteesta ja katteiden olevan korkeampia kuin laitemyynnillä. Huomion arvoista on etenkin jälkimarkkinapalveluiden tuoma kasvu ja vakaus verrattuna laitemyynnin voitto- ja hintakeskeisyyteen kriisiaikoina. Puhuttaessa vaikutuksesta laitemyyntiin, kolmas huomion arvoinen asia on pitkäaikaiset asiakassuhteet, jotka jatkuvat sen jälkeen kun myyty laite on poistettu käytöstä ja korvattu uudella vastaavalla.

3.5 Jälkimarkkinoinnin suorituskyky ja sen mittaaminen

Perinteisen teollisuuden tuottavuutta on suhteellisen helppo mitata vakiolaadun oletuksen vuoksi, eli tällöin tuotosta verrataan panoksiin. Jälkimarkkinapalveluiden ollessa eräs palveluliiketoiminnan muoto, tuottavuuden mittaaminen on haastavampaa. Palveluissa on otettava huomioon myös vaikutukset tuottoihin, jolloin tuottavuuden mittaaminen on haastavampaa. Palveluiden tuottavuuden mittaamisessa on mitattava erityisesti sitä, miten tietyn resurssin tai resurssirakenteen panos vaikuttaa koetun palvelun laatuun, sekä on otettava huomioon, miten hyvin yrityksen kapasiteettia hyödynnetään. Yritysten on kannattavaa myös hyödyntää niin kutsuttuja osittaisia tuottavuusmittareita, kuten esimerkiksi asiakaspalvelun tunnissa hoitamien puheluiden määrää, sisäisten prosessien tehokkuuden arviointiin. Toisaalta tulee kuitenkin huomioida, että osittaisia tuottavuusmittareita ei pidä kuitenkaan käytttää prosessien kokonaistuottavuuden arvioimiseen. Esimerkiksi puhelujen määrän ohella tulee mitata asiakkaiden kanssa vietettyä aikaa ja puhelun lopputuloksen laatua. Kokonaistuottavuuden mittarin kehittämisessä huomioon on otettava sekä kustannus- että myyntitehokkuus. (Grönroos 2009, s. 303)

Jälkimarkkinapalveluiden suorituskyvyn mittaaminen voidaan jakaa neljään eri alueeseen. Ensimmäinen alue keskittyy taloudelliseen suorituskykyyn ja sille tyypillisiä mittareita ovat käyttökate, kokonaispääoman tuotto, *ROA, Return of Assets* sekä pääoman tuottoaste

ROI, Return of Investments. Toinen osa-alue keskittyy asiakkaisiin ja tyypillisiä mittareita Lynchin ja Crossin mukaan (1999, s. 65) ovat asiakastyytyväisyys, joustavuus palveluissa sekä tuottavuus. Kolmas alue voidaan lukea sisäisiin, asiakkaisille arvoa tuoviin jälkimarkkinapalveluiden prosesseihin ja sen tyypillisiä, ei-taloudellisia mittareita ovat asiakaspalvelun vastausaika, palveluaste sekä sisäiset läpimenoajat tiedon ja materiaalien suhteen.

Neljäs ja viimeinen alue keskittyy sisäisten toimintojen jatkuvaan kehittämiseen ja se voidaan lukea innovatiivisuuden ja oppimisen osa-alueeksi. Jotta yritys voi mitata ja kehittää jälkimarkkinapalveluitaan tehokkaammiksi ja entistä asiakaslähtöisemmiksi, tulee sen huomioida yrityksen kaikki tärkeimmät toiminnot sekä mitata niitä taloudellisten sekä ei-taloudellisten mittareiden avulla. (Gaiardelli, Saccan & Songini 2006, s. 262) Legnani ja Cavalieri (2012, s. 1688) jakavat jälkimarkkinapalveluiden suorituskyvyn sisäiseen ja ulkoiseen suorituskykyyn. Sisäisessä suorituskyvyssä olennaista ovat kustannukset, pääoman hyödyntäminen sekä kasvu. Ulkoisessa suorituskyvyssä tärkeimmäksi muodostuvat luotettavuus, reagointikyvyn nopeus ja ketteryys, jotka ovat suorassa vaikutuksessa asiakkaan kokemaan palveluun ja saamaan arvoon yrityksen kautta.

- **Luotettavuus**: Kyvykkyys tarjota oikeita palveluita oikeaan aikaan ja luoda asiakkaille räätälöidyt huolto- ja palvelusopimukset, jotka ovat linjassa asiakkaan liiketoiminnan kanssa taaten häiriöttömän toiminnan.
- **Reagointikyvyn nopeus**: Yrityksen kyky ratkaista asiakkaan ongelmat nopeasti
- **Joustavuus**: Palveluntarjoajan kyvykkyys vastata markkinoiden muuttuviin tarpeisiin ja luoda uusia palveluita säilyttääkseen ja kehittääkseen nykyistä asemaa markkinoilla.
- **Kustannustehokkuus**: Palveluverkon ylläpitämiseen ja kehittämiseen kohdistuvien kustannusten minimointi palveluita heikentämättä.
- **Pääoman tehokas hyödyntäminen**: Yrityksen kyky hallita kiiinteää pääomaa ja käyttöpäoomaa, jotta asiakkaan tarpeet voidaan täyttää mahdollisimman tehokkaasti.
- **Kasvu**: Yrityksen kyky kasvaa ajan saatossa ja tuottaa lisää voittoa jälkimarkkinapalveluiden avulla kestävän pohjan mukaisesti
  (Legnani & Cavalieri 2012, s. 1688)

Grönroos (2009, s. 306) mainitsee että puhtaasti taloudellisia mittareita ei yleensä käytetä palveluiden tuottavuuden mittaamisessa, sillä palveluprosessin tuotoksen arvo on usein hankala laskea. Kaplan ja Norton (1996) ovat maininneet, että teollisuuden jälkimarkkinapalveluiden vaatima suorituskykymittaristo vaatii tarkan määrittelyn siitä, miten mittaria käytetään ja mitkä ovat halutut tulokset. Tyypillisesti teoriakirjallisuuteen pohjautuvien suorituskykymittareiden hyödyntäminen jälkimarkkinapalveluiden suhteen on ollut vähäistä. Pelkästään tuottojen mittaaminen ei ole hyvä mittari, sillä hinta ei heijasta aina koettua palvelun laatua. (Grönroos 2009, s. 307)

Tavallisesti jälkimarkkinapalveluiden suorituskykyä mitataan erilaisin KPI-mittarein (*Key Performance Indicator*). Bauer (2004, s. 63) määrittelee KPI-mittarit seuraavasti: *”KPI-mittarit ovat kvantitatiivisia mittareita, jotka heijastavat organisaation suorituskykyä sen tavoitteisiin ja strategisiin päämääriin”* KPI-mittareiden voidaan sanoa olevan strategisia mittareita, jotka keskittyvät syy-seuraussuhteiden löytämiseen. Tyypillinen virhe KPI-mittareiden hyödyntämisessä on niiden keskittäminen liiketoiminnan kannalta epäolennaisiin asioihin. KPI-mittareiden voidaan sanoa vaikuttavan kaikilla organisaation tasoilla, liiketoimintayksiköistä yksilöllisiin työntekijöihin. Vaikka KPI:t luetaan mittareiksi, kaikki mittarit eivät ole KPI-mittareita, sillä ne keskittyvät ainoastaan yrityksen tärkeimpien prosessien mittaamiseen.

Bauer (2004, s. 64) mainitsee kaksi yleistä käsitystä KPI-mittareiden hyödyntämisestä: *”Mitä mittaat, sitä johdat.”* sekä *”Se mitä ei mitata, saa yleensä vähän huomiota osakseen.”* Nämä väittämät tukevat KPI-mittareiden tarkoitusta mitata vain niitä asioita, jotka ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaisia. KPI-mittareiden määrittelyssä tärkein ja ensimmäinen vaihe on varmistua siitä, että valitut mittarit ovat linjassa yrityksen strategian, vision ja mission kanssa. Valitessa sopivia KPI-mittareitaan, yrityksen tulisi kyetä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin.

- Mitä tulisi mitata?
- Monta mittaria tulisi valita?
- Kuinka tiheästi tulisi mitata?
- Kuka on vastuussa mittaamisesta?
- Kuinka monimutkainen mittarin tulee olla?

- Miten varmistetaan mittareiden heijastuminen strategiaan?

Suorituskykymittareiden valinta tulisi toteuttaa siten, että niiden perusteella voitaisiin suunnitella ja toteuttaa asiakaslähtöisyyden ja organisaation tehokkuuden kannalta tärkeitä päätöksiä. Valitut mittarit vaikuttavat tyypillisesti mittauksen kohteena olevan osaston tai funktion työntekijöiden käyttäytymiseeen ja suorituskykyyn sekä siten myös asiakkaan kokemukseen osana palveluprosessia. Tämä on tyypillistä erityisesti silloin kun mittareita hyödynnetään työntekijöiden palkitsemisessa. Kun mittarit on suunniteltu hyvin vastaamaan organisaation ja asiakkaiden yhteisiä tavoitteita, mittareilla voidaan saavuttaa merkittäviä parannuksia yrityksen suorituskyvyn suhteen ja kasvattaa markkinaosuutta suhteessa kilpailijoihin. (Goldstein et al. 2002, s. 127)

Jälkimarkkinapalveluiden ollessa kytköksissä yrityksen tilaus-toimitusprosessiin, voidaan jälkimarkkinapalveluiden tunnusluvut esittää osana tilaus-toimitusketjun tehokkuuden tunnuslukuja. Ensimmäisenä tunnuslukuna voidaan pitää läpimenoaikaa, joka tarkoittaa yhden tilauksen käsittelyyn menevää aikaa. Keskimääräinen tilauksen käsittelyaika on tyypillisesti helpompi saada selville kuin yhden tilauksen kokonaiskustannus, useiden tekijöiden asettaessa eri kustannusajureita tilauksen käsittelylle. Tilauksen käsittelyyn kuluva aika voidaan laskea, kun verrataan tilauksen käsittelyyn kuluvaa aikaa tapahtumien määriin. (Sakki 2009, s. 17)

$$Tilauksen\ käsittelyaika = \frac{Nettotyöaika}{Tapahtumien\ määrä}\ (h)$$

Sakki (2009, s. 23) mainitsee erääksi suorituskyvyn kulmakiveksi luotettavuuden, joka tukee Legnanin ja Cavalierin (2012) näkemyksiä jälkimarkkinapalveluiden suorituskyvyn tekijöistä. Luotettavuudella tarkoitetaan laite- ja palvelutarjoajan kykyä täyttää asiakkaan odotukset vaatimusten mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa toimituksia, jotka sisältävät oikeat tuotteet asiakkaan tilaaman määrän mukaisesti sekä sitä, että tuotteet toimitetaan asiakkaan haluamana ajankohtana.

Toiseksi tunnusluvuksi voidaan siis lukea toimituskyky, joka voidaan Sakin (2009, s. 24) mukaan laskea vertaamalla toimitettuja tilauksia koko tilauskantaan. Toimituskyky voidaan laskea joko tuotteista, riveistä tai toimitusten arvosta. Toimituskykyä laskettaessa, tulee huomioida laskennan peruste.

Jos laskenta suoritetaan tilatuista ja toimitetuista riveistä, saadaan eri tulos kuin laskemalla tilausten ja toimitusten arvo. Yrityksen on siis tärkeä tuntea laskennan perusteet ja seurata toimituskykyä eri tekijöiden muuttuessa ajan saatossa. (Sakki 2009, s. 24)

$$Toimituskyky = \frac{Toimitetut\ tilaukset}{Kaikki\ tilaukset}\ \%$$

Sakki (2009, s. 24) mainitsee toimituskyvyn mittaamisen ongelmaksi yritysten tavan jättää tilaus vahvistamatta, mikäli nähdään että tilauksessa mainittua tavaraa ei ole varastossa. Tämä vaikeuttaa datan keruuta ja saattaa vääristää mittaustuloksia. Toimituskyvyn sijaan voidaan myös laskea toimitusvarmuus selvittämällä asiakkaille luvattujen toimitusten ja toteutuneiden toimitusten ero.

$$Toimitusvarmuus = Luvatuttujen\ ja\ toteutuneiden\ toimitusten\ ero$$

Kaikkia vahvistettuja tilauksia ei luonnollisesti voida toimittaa sovitussa aikataulussa, johtuen erinäisistä haasteista, joita sisäiset ja ulkoiset tekijät asettavat tilaus-toimitusketjulle. Toimitusvarmuuden ulkopuolelle jäävät myöhästyneet toimitukset, eli jälkitoimitukset. Jälkitoimitusten osuus saadaan selville vertaamalla luvatun toimitusajan ulkopuolella toimitettujen tilausten osuutta kaikkiin toimituksiin tarkastelujakson sisällä. Jälkitoimitusten ollessa aina haasteellisia ja aiheuttaen tarpeettomia kustannuksia niin toimttavalle yritykselle kuin asiakkaalle, olisi niitä syytä seurata osana toimitustehokkuutta. (Sakki 2009, s. 25)

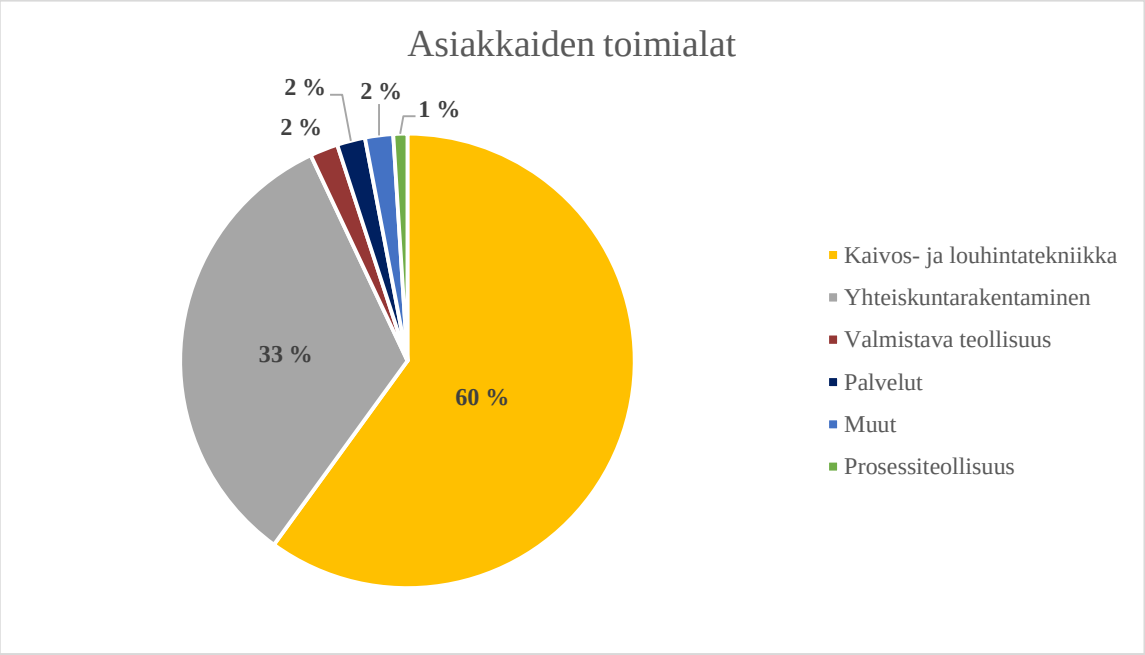
$$Jälkitoimitusten\ osuus = \frac{Jälkitoimitukset}{Kaikki\ toimitukset}\ \%$$

4 EPIROC FINLAND OY AB

Kappaleessa esitellään diplomityön kohdeyritys, nykyinen myyntiprosessi sekä jälkimarkkinapalvelut, jotka jakaantuvat huoltoon, varaosiin, porakalustoon sekä logistiikkaan. Kappaleessa esitellään myös nykyiset, tunnistetut haasteet erityisesti jälkimarkkinapalveluiden osalta. Lopuksi tuodaan esille tarve kehittää tasapainotettu suorituskykymittaristo, jonka avulla toimintaa on mahdollista kehittää.

4.1 Kohdeyrityksen tuotelinjat ja myyntiprosessi

Diplomityön kohdeyrityksenä on ruotsalainen kaivos- ja louhintatekniikan konserni Epiroc. Tämä diplomityö käsittelee erityisesti Suomen myynti- ja huoltoyhtiön, Epiroc Finland Oy Ab:n toimintaa, millä on yhteensä noin 60 työntekijää, jotka palvelevat asiakkaita niin Suomessa kuin Baltiassa. Suomessa Epiroc toimii pääsääntöisesti Vantaan Hakkilassa, Kemissä sekä asiakkaiden tiloissa. Asiakkaat jakautuvat toimialoittain kaivos- ja louhintatekniikkaan (60%), yhteiskuntarakentamiseen (33%), valmistavaan teollisuuteen (2%), palveluihin (2%), muihin (2%) sekä prosessiteollisuuteen (1%). Asiakkaiden jakautuminen on kuvattu tarkemmin kuvassa 6.

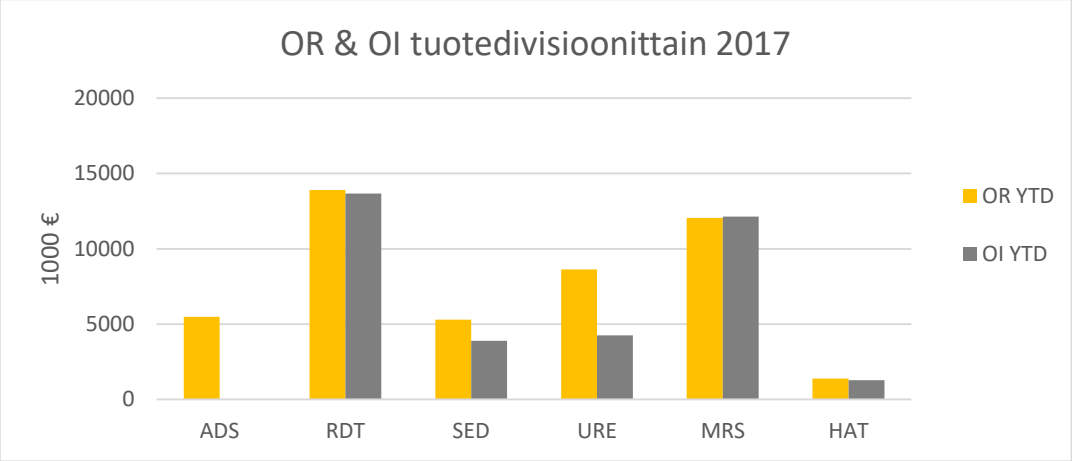


Kuva 6. Asiakkaiden osuudet toimialoittain

Epirocin laite- ja jälkimarkkinapalveluiden myynti rakentuu tuotelinjojen ympärille, joita on yhteensä kuusi kappalettta. Jälkimarkkinapalvelut kattavat huollon, varaosat sekä porakaluston. Tuotelinjat voidaan jaotella seuraavasti:

- ADS – Isot maanpintaporauslaitteet
- RDT – Porakalusto
- SED – Pengerporauslaitteet
- URE – Maanalaiset porauslaitteet
- MRS – Huoltopalvelut sekä vara- ja kulutusosat
- HAT – Hydrauliset lisälaitteet

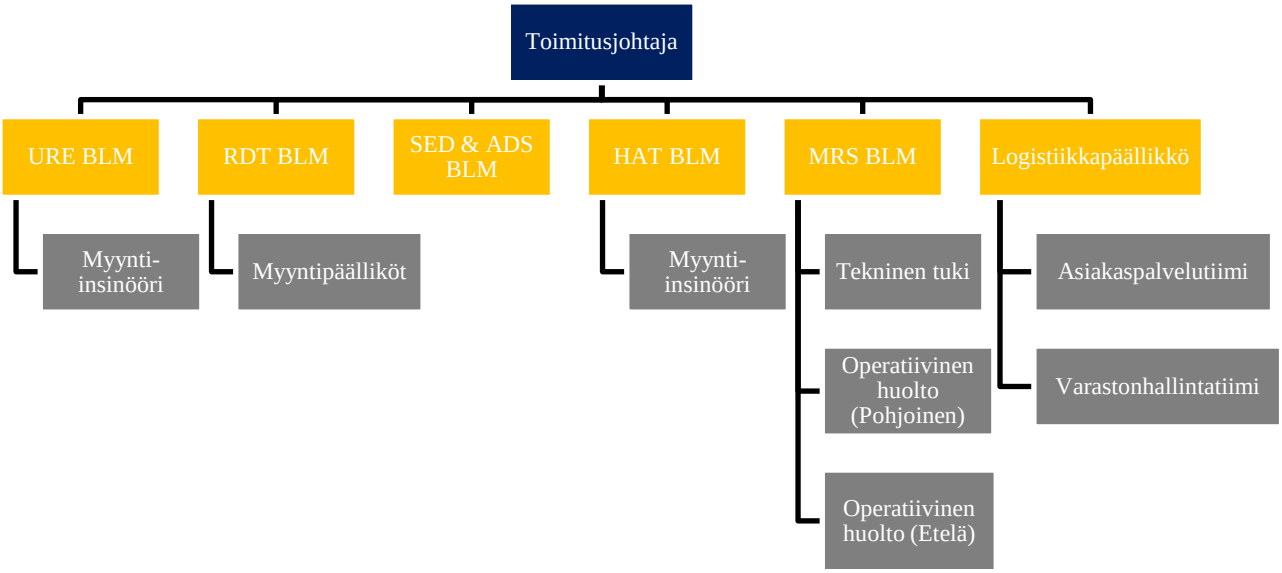
Tilauskannan (OR) sekä laskutetun myynnin (OI) suhteet tuotelinjoittain on esitelty kuvassa 7. Kuten kuvasta voidaan havaita, jälkimarkkinapalveluiden merkitys on suuri ja tulee kasvamaan entisestään tulevaisuudessa.



Kuva 7. Tilauskannan ja laskutetun myynnin suhde vuonna 2017

Suomen myynti- ja huolto-organisaation johto koostuu toimitusjohtajasta sekä neljästä tuoteryhmäpäälliköstä (BLM). Toimitusjohtaja vastaa osaksi myös ADS- sekä SED-ratkaisuista ja niiden myynnistä Suomessa ja Baltiassa. Tuotelinjakohtaisesta myynnistä vastaavat tuoteryhmäpäälliköt sekä myyntipäälliköt, joiden vastuu asiakkaiden sisällä jakaantuu Baltiaan, Etelä-Suomeen sekä Pohjois- ja Keski-Suomeen. Myyntipäälliköiden vastuulla on myös porakaluston myynti. Keskeisessä roolissa on myös logistiikkapäällikkö,

joka vastaa asiakaspalvelusta, varastonhallinnasta sekä kuljetuksista. Suomen myynti- ja huolto-organisaatio on esitelty pääpiirteittäin kuvassa 8.

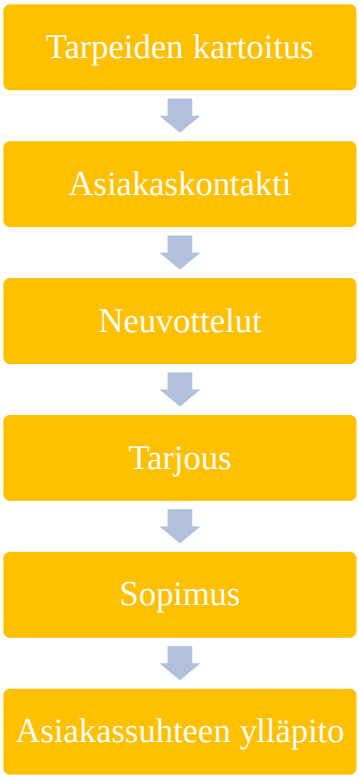


Kuva 8. Suomen myynti- ja huolto-organisaatio

Tuotelinjat kuten ADS, SED, URE ja HAT sisältävät fyyisisiä laitteita, joiden liikevaihto on riippuvaista asiakkaiden investoinneista ja on siten syklisempää. Porakaluston sekä muiden jälkimarkkinapalveluiden menekki on puolestaan tasaista, johtuen asiakkaiden jatkuvasta tarpeesta. Laitemyynnin yhteydessä pyritään tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaisia ratkaisuja, kattaen porakaluston ja varaosat, jotka takaavat häiriöttömän tuotannon asiakkaalle.

Investointihyödykkeiden myyntiprosessi on tyypillisesti pitkä, kattaen asiakkaiden kartoituksen, liiketoiminnallisten mahdollisuuksien tunnistamisen, neuvottelut, alustavan teknisen tarjouksen sekä lopulliset neuvottelut ja kaupan sinetöinnin. Myyntiprosessia voidaan pitää uusien asiakkaiden kohdalla asiakassuhteen alkupisteenä, joten tärkeässä roolissa ovat jälkimarkkinapalvelut, joilla asiakkaan hankkima ratkaisu pidetään toiminnassa kustannustehokkaasti taaten asiakkaalle maksimaalinen käyttöaste suhteessa

investointihyödykkeen elinkaareen. Lisäksi oleellista on myydyn ratkaisun integrointi Machine Online järjestelmään, jossa asiakkailla käytössä olevaa laitekantaa voidaan seurata reaaliaikaisesti ja suunnitella jälkimarkkinaliiketoimintaa sen perusteella. Myyntiprosessi on esitelty kuvassa 9.



Kuva 9. Investointihyödykkeiden myyntiprosessi

Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe koostuu uusien asiakkaiden kartoituksesta keräämällä tietoa potentiaalisista asiakkaista, joilla ilmenee tarpeita Epirocin tarjoamille ratkaisuille. Lisäksi tärkeää on nykyisten asiakkaiden tulevien tarpeiden ja investointien kartoittaminen laitekauppaa silmälläpitäen jatkuvien asiakaskäyntien muodossa. Toinen vaihe on asiakaskontaktointi, jossa rakennetaan alustava ratkaisu asiakkaalle perustuen asiakkaan vaatimuksiin. Toisen vaiheen tavoitteena on ymmärtää asiakkaan tarpeet perinpohjaisesti, sekä tuoda ilmi tarjottavan ratkaisun taloudelliset ja tekniset hyödyt suhteessa nykyiseen malliin, jota asiakas operoi. Kolmannessa vaiheessa täsmennetään tekniset vaatimukset ja tuodaan ilmi alustava toimitusaikataulu sekä kaupalliset ehdot, jotta asiakkaan kanssa on mahdollista päästä yhteisymmärrykseen. Neljännessä vaiheessa laaditaan tarkat

tarjouslaskelmat, jotka esitetään lopullisen tarjouksen muodossa asiakkaalle ja neljännen vaiheen tavoitteena voidaan pitää kaupan sinetöintiä. Viides vaihe kattaa sopimusten laadinnan ja kaupan virallisen sinetöinnin.

Myyntiprosessin aikana ja sen jälkeen keskeistä on suunnitelmallinen ja tehokas asiakashallinta, joka tunnetaan Epirocilla nimellä Territory Management. Territory Managementin tavoitteena on kartoittaa nykyinen ja tuleva markkinapotentiaali Suomessa ja Baltiassa, antaen tietoa siitä, mikä on tämän hetkinen tilanne ja mihin tulisi pyrkiä tulevaisuudessa. Territory Managementin osana voidaan pitää Fleet Management prosessia, jossa hyödynnetään myydyn laitekannan dokumentointia jälkimarkkinapalveluiden ja ratkaisujen myynnin tueksi. Jälkimarkkinapalveluiden oikea-aikaista tarjontaa on pyritty kehittämään integroimalla myyty ratkaisu Machine Online järjestelmään, jossa voidaan seurata käytössä olevien laitteiden huoltovälejä tarkastelemalla asiakaskohtaista laitekantaa.

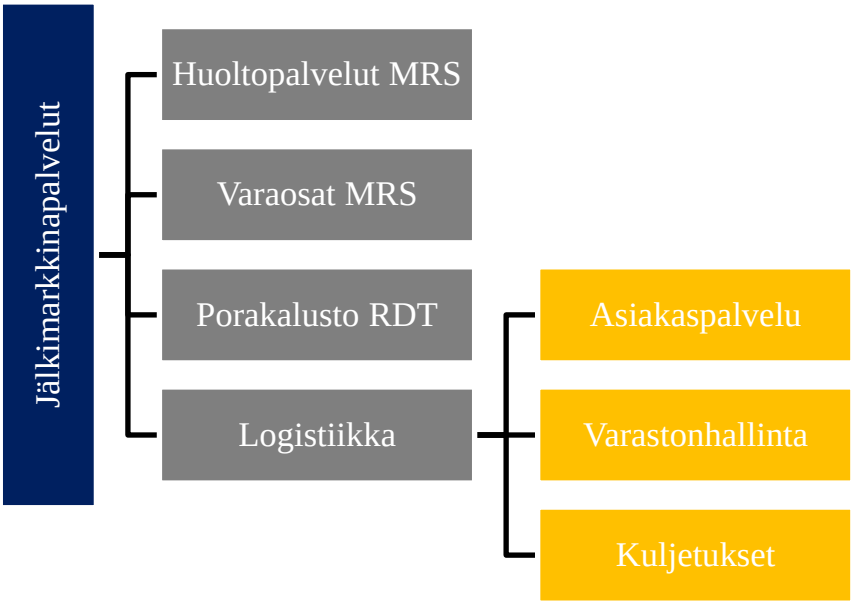
Kuvassa 10 esitelty Machine Online on verkkopohjainen työkalu, jossa on nähtävillä laitetyyppi, laitteen sarjanumero, asiakkaan nimi sekä päivämäärä jolloin kyseiseen laitteeseen on tehty toimenpiteitä, koskien esimerkiksi huoltoa. Machine Online sisältää myös paljon laitekohtaista tietoa, jota voidaan hyödyntää toiminnan suunnittelussa.

	Serial number	Machine item number	Model name	Status date
	TMG16URE0320	8997601800	ST1030	28/11/2016
	TMG16URE0358	8997601900	ST1030	09/12/2016
	TMG17SED0081	8992010409	FlexiROC T15 R -01	03/11/2017
	TMG17SED0159	8992010506	SmartROC D65 -10SF	08/05/2017
	TMG17SED0160	8992010507	SmartROC D65 -10SF	08/08/2017
	TMG17SED0167	8992010533	FlexiROC T35 -11	18/04/2017
	TMG17SED0417	8992010727	FlexiROC T30 R -03	10/10/2017
	TMG17SED0419	8992010808	FlexiROC T15 R -01	20/03/2018
	TMG17URE0409	8999286400	BOOMER E2 C	03/11/2017
	TMG17URE0447	8999284300	SIMBA ME7 C	12/01/2018
	TMG17URE0599	8999286500	CABLETEC E	14/03/2018
	TMG17URE0622	8999299100	BOOMER S1 D	26/02/2018
	TMG17URE0628	8999289600	BOLTEC E C	14/03/2018
	TMG17URE0636	8999300900	BOOMER S1 D	23/02/2018
	TMG18SED0010	8992011003	FlexiROC T30 R -03	14/03/2018

Kuva 10. Machine Online –järjestelmä

4.2 Jälkimarkkinapalvelut

Jälkimarkkinapalveluiden tehtävä on palvella asiakasta koko asiakassuhteen ajan, tarjoamalla asiakkaille huolto, vara- sekä kulutusosapalveluita taustalla toimivan logistiikan avulla. Epirocin jälkimarkkinapalvelut voidaan jakaa huoltoon, varaosiin, porakalustoon sekä logistiikkaan, joka kattaa varastonhallinnan, asiakaspalvelun sekä kuljetukset. Kuvassa 11 on esitelty Epirocin jälkimarkkinapalvelut.



Kuva 11. Epirocin jälkimarkkinapalvelut

4.2.1 Huolto

Epirocin huoltopalveluiden tehtävänä on taata asiakkaan hankkiman louhintalaitteen häiriötön toiminta. Huollon tavoitteena on maksimoida louhintalaitteen elinkaari ja ylläpitää tekninen käytettävyys mahdollisimman korkeana. Louhintalaite alkaa tyypillisesti vikaantua herkemmin laitteen ikääntyessä, mutta tehokkaiden ja täsmällisten huoltopalveluiden avulla voidaan louhintalaitteen elinkaarta pidentää nostamalla tekninen käytettävyys paremmalle tasolle ja siten jatkaa asiakkaan toimintaa kustannustehokkaasti. Huoltopalvelut ovat jakautuneet pääsääntöisesti Vantaan Hakkilaan ja Kemiin sekä kenttähuoltoon. Hakkilassa huolletaan pääsääntöisesti Etelä- ja Keski-Suomen asiakkaiden kalustoa, mutta myös Pohjois-Suomen asiakkaiden kalustoa tarpeen vaatiessa.

Huoltokeskukset eivät ole sidottuja asiakkaiden maantieteelliseen sijaintiin, vaan toimivat joustavasti vastaten asiakkaiden kysyntään.

Varsinkin suurimpien asiakkaiden kanssa ovat voimassa huoltosopimukset, jotka kattavat vara- ja kulutusosat sekä huoltopalvelut ja joissa on määritelty vuosittaiset huoltotoimenpiteet ennakoivan kunnossapidon periaatteiden mukaisesti. Huoltosopimusten puitteissa tyypillistä on Epirocin huoltoasentajan sijoittuminen asiakkaan toimitiloihin, jotta asiakkaan kohtaamat ongelmat voidaan ratkaista reaaliaikaisesti. Huollon suorituskykyä mitataan tällä hetkellä huoltoasentajien tehokkuudella, eli verrataan asiakkailta laskutettuja huoltotunteja kokonaistuntimäärään. Tammikuussa 2018 huollon tehokkuus oli 87 prosenttia sadasta, jota voidaan pitää toimialalla hyvänä tuloksena, joskin parantamisen varaa on. Huoltoasentajien kouluttaminen perustuu pitkälti SL-koulutuksiin, eli Epirocin kehittämiin *Service Level* koulutuksiin. Ensimmäisenä käydään SL-1 koulutus, edeten kohti vaativampia, laitekohtaisia koulutuksia. SL-1 koulutus sisältää moduuleja muun muassa pneumatiikasta ja yleisistä turvallisuustekijöistä koskien huoltotoimenpiteitä.

Huollon ylimpänä esimiehenä toimii MRS BLM, jonka alaisuudessa työskentelee kaksi huollon työnjohtajaa. Huollon työnjohtajat ovat sijoittuneet Vantaalle sekä Kemiin johtuen asiakkaiden alueellisesta jakaantumisesta Etelä- ja Pohjois-Suomeen. Huollon työnjohtajien tehätävä on seurata käynnissä olevia työmääräyksiä ja toimia ensisijaisena yhteyshenkilönä asiakkaisiin päin. Huollon työnjohtajat toimivat myös suorina esimiehinä huoltoasentajille ja huollon koordinaattoreille. Huollon koordinaattorit vastaavat työmääräysten avaamisesta ja operatiivisesta seurannasta yhdessä huollon työnjohtajien kanssa. Huoltoasentajia organisaatiossa on yhteensä 25 henkilöä, joista osa sijaitsee Vantaalla, osa työskentelee jatkuvasti asiakkaiden toimitiloissa ja osa Kemissä.

4.2.2 Varaosat

Epirocin varaosaportfolio kattaa kaikki investointihyödykkeet ja tavoitteena on maksimoida asiakkaan käytttöaste takaamalla laadukkaat ja oikeat varaosat laitekohtaisesti. Varaosien globaali ja pääasiallinen varasto sijaitsee Ruotsin Örebrossa, josta varaosia toimitetaan pääsääntöisesti loppuasiakkaille sekä myyntiyhtiöiden varastoihin, kuten

Vantaalle. Varaosia luokitellaan pääsääntöisesti SAC-koodeilla, joista SAC 1 indikoi varaosaluokkaa, jota tulisi olla aina saatavilla keskusvarastolla Örebrossa. SAC 4 luokittelu kattaa spesifimmät varaosat, jotka ovat käytännössä tilausohjautuvia ja niitä valmistetaan vain sisäisen tilauksen perusteella, kun asiakkaalla ilmenee tarve jollekin harvinaisemmalle varaosalle. Varaosa-artikkelien suuri määrä ja kysynnän vaihtelut asettavat haasteita ylläpitää globaalia toimitusketjua, joka palvelee tasaisesti jokaista asiakasta. Tähän on pyritty vastaamaan solmimalla huoltosopimuksia suurimpien asiakkaiden kanssa. Sopimusten avulla on helpompi ennakoida kysynnän vaihteluita, kun asiakkaalta saadaan kuukausittainen ennuste varaosien tarpeesta.

Varaosatilausten käsittelystä vastaa asiakaspalvelutiimi, joka hoitaa asiakaskohtaisen yhteydenpidon liittyen varaosatarjouksiin ja tilausvahvistuksiin. Varaosia myydään yhä enemmän Epirocin lanseeraaman verkkokaupan, ShopOnlinen kautta, jonka tarkoitus on helpottaa asiakkaan tilausprosessia ja samalla minimoida inhimillisistä syistä johtuvat, tilauksen käsittelyvaiheessa ilmenevät ongelmat. Vantaan varaston rooli näyttäytyy käytännössä kriittisten osien varastointipaikkana, sillä osa asiakkaista toivoo Epirocin varastoivan kriittisimpiä osia joko Vantaalla tai asiakkaiden tiloissa sijaitsevissa kaupintavarastoissa. Varaosien suorituskyvyn mittareina toimii tällä hetkellä liikevaihto sekä konsolidoitu kate, joka ottaa huomioon niin Örebron tuotantoyhtiön katteen kuin paikallisen katteen. Varaosien liiketoiminnallista tehokkuutta tukevat myös varastonhallinnan mittarit, kuten varaston arvo jaettuna 12 kuukauden myytyjen tavaroiden hankintamenolla sekä ikääntyvän varaston osuus kokonaisvarastosta, jota pyritään minimoimaan kvartaaleittain.

4.2.3 Porakalusto

Porakalusto muodostaa Epirocin Suomen tuotedivisioonakohtaisesta liikevaihdosta vuosittain noin 30 prosenttia, johtuen kulutusosille tyypillisestä tasaisen korkeasta kysynnästä. Porakalusto jakautuu itsenäisenä tuotedivisioonana kahdeksaan tuoteryhmään riippuen asiakkaan vaatimasta porausmuodosta, mutta tässä työssä sitä käsitellään yhtenä kokonaisuutena osana Epirocin jälkimarkkinapalveluita. Porakaluston rooli on merkittävä asiakkaille johtuen sen keskeisestä roolista osana porausprosessia. Porakaluston avulla voidaan taata kaluston suorituskyky tarjoamalla asiakkaan vaatimusten mukaisia porausratkaisuja riippuen esimerkiksi kallioperän laadusta tai vaaditusta porausreiän

koosta. Porakaluston tuotanto ja jakelu on keskittynyt pääasiallisesti Ruotsin Fagerstaan, josta porakalustoa kuljetetaan sekä suoraan loppuasiakkaille että Vantaan varastoon. Tutkimuskairaus- ja kallion tukemiseen käytettävien tuotteiden osalta tuotanto ja jakelu on keskittynyt Kanadaan. Porakalustoa luokitellaan varaosien tapaan SAC-luokituksella, joista SAC 1 kuvaa jatkuvasti varastoitavia porakalustotuotteita ja SAC 4 tilausohjautuvia. Porakaluston myynnistä vastaavat niin myyntipäälliköt kuin asiakaspalvelu, joka käsittelee suoraan asiakkailta tulleita tilauksia porakaluston osalta. Yhä suuremmissa määrin porakalustoa myydään myös ShopOnlinen, Epirocin verkkokaupan kautta. Porakaluston suorituskyvyn mittareita ovat tällä hetkellä liikevaihto, konsolidoitu kate, tilauskanta sekä varastonhallinnan mittarit, kuten varaston arvo jaettuna 12 kuukauden myytyjen tavaroiden hankintamenolla, sekä ikääntyvän varaston osuus kokonaisvarastosta.

4.2.4 Logistiikka

Logistiikka kattaa asiakaspalvelun, kuljetukset sekä varastonhallinnan. Näistä asiakaspalvelu vastaa päivittäisestä yhteydenpidosta asiakkaisiin ja operatiivisista toiminnoista, kuten tilausten käsittely, seuranta ja laskutus. Logistiikan voidaan sanoa olevan silta asiakkaan ja Epirocin jälkimarkkinapalveluiden välillä, sillä se muodostaa erittäin tärkeän roolin sisäisessä tehokkuudessa. Asiakaspalvelutiimissä on yhteensä neljä työntekijää, joista yhdellä henkilöllä on tekninen rooli vastaten varaosien teknisestä tuesta. Tiimin tehtävät lukeutuvat käytännössä tilausten vahvistamiseen, tarjousten tekemiseen, reklamaatioiden käsittelyyn. Lisäksi asiakaspalvelutiimi hoitaa sisäiset hankinnat varaosien ja porakaluston osalta Örebrosta ja Fagerstasta.

Asiakaspalvelutiimi vastaa myös päivittäisistä asiakassuhteista, heidän ollessa yhteydessä asiakkaisiin joko puhelimitse tai sähköpostitse. Tilauksia käsitellään pääsääntöisesti SAP-toiminnanohjausjärjestelmässä. Lisäksi käytössä on M3-toiminnanohjausjärjestelmä, josta asiakaspalvelutiimi kykenee tarkistamaan tuotantoyhtiön varastosaldot Örebrossa tai Fagerstassa. Tuotantoyhtiön pääasiallinen toiminnnanohjausjärjestelmä on M3, johon syötetään tiedot tuotantosuunnitelman mukaisista valmistusajankohdista, joiden perusteella Örebron ja Fagerstan varastosaldot päivittyvät. Asiakaspalvelun suorituskyky muodostuu tilaus-tomitusprosessin tehokkuudesta, kuten esimerkiksi tilausten käsittelyyn kuluvasta ajasta, reklamaatioiden käsittelynopeudesta tai tavoitettavuudesta.

Asiakaspalvelutiimi vastaanottaa tilaukset käytännössä sähköpostitse tai puhelimitse. Tilauksen vastaanoton jälkeen vuorossa on tilauksen alustava läpikäynti, jossa tarkastetaan tilauksessa ilmenevät tuoterivit, ja etsitään joko tilaushistorian tai tuotekatalogin avulla oikeat tuotekoodit tilattaville tuotteille. Tuotekoodien ollessa selvät, vuorossa on varastosaldojen tarkastus tuotekohtaisesti, joka suoritetaan tyypillisesti SAP-toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Mikäli Vantaan varastossa tilattua tuotetta ei ole, tekee asiakaspalvelutiimi siitä vaaditun määrän mukaisen ostotilauksen tuotantoyhtiölle Fagerstaan tai Örebrohon.

Tilauksen varsinainen käsittely tapahtuu SAP:in kautta, jossa syötetään tilattavien tuotteiden hinnat ja toimitusajat manuaalisesti, mikäli SAP ei niitä jostain syystä löydä automaattisesti. Kun tilaus on syötetty järjestelmään, se tarkastetaan ennen lähettämistä asiakkaalle. Tilausvahvistuksen lähettämisen jälkeen vuorossa on tilauksen seuranta, joskin SAP ei anna tarkkaa toimituspäivämäärää tuotteille. Kun tilaus on toimitettu asiakkaalle, se laskutetaan sovitun maksuehdon mukaisesti. Asiakkaan näkökulmasta toimitusaika voidaan lukea alkavan siitä hetkestä, kun tilaus lähetetään Epirocille. Vaikka itse tilauksen käsittely on suhteellisen lyhyt tapahtuma, vievät muut toiminnot kuten hintojen, tuotekoodien ja toimitusaikojen tarkastaminen aikaa, kuten myös hankinnat varastosaldojen ollessa puutteelliset.

Vantaan varastossa varastoidaan pääsääntöisesti niitä porakalusto- ja varaosatuotteita, jotka on joko sovittu varastoitavaksi asiakkaan kanssa tai niiden SAC-luokittelu edellyttää jatkuvan varastoinnin. Varaston arvo on ollut tällä hetkellä noin 3,5 miljoonaa euroa, josta ikääntyvän varaston osuus on noin 20-30 prosenttia. Ikääntyvällä varastolla tarkoitetaan tässä tapauksessa osuutta varastossa, jonka kiertoaika on ollut yli 12 kuukautta. Noin kymmenen prosenttia koko varaston arvosta muodostuu tuotteista, joiden kiertoaika ei ole selvillä. Varastonohjausparametereinä sovelletaan ikääntyvän varaston osuutta suhteessa varaston kokonaisarvoon sekä varaston arvoa jaettuna myytyjen tavaroiden hankintamenolla. Lisäksi varaston arvoa mitataan tuotelinjakohtaisesti selvittämällä tuotelinjojen osuudet varaosien ja porakaluston suhteen. Varaston palveluastetta ei ole selvitetty, joskin se tulisi tehdä tarkempien varastonohjausparametrien määrittämiseksi. Voidaan todeta, että nykyiset parametrit tähtäävät ennen kaikkea sitotutuneen pääoman tehokkaampaan hyödyntämiseen sekä ikääntyvän varaston minimointiin.

4.3 Tunnistetut haasteet

Epirocin tarjotessa asiakkailleen ensijaisesti fyysisten tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä erinäisten ratkaisujen muodossa, jälkimarkkinapalveluiden rooli on liiketoiminnallisesta näkökulmasta keskiössä. Keskeisestä roolista johtuen, sisältävät eri osa-alueet haasteita, joihin Epirocin on kyettävä vastaamaan kehittääkseen liiketoimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. Osa-aluekohtaisia haasteita jälkimarkkinapalveluiden sisällä on tunnistettu analysoimalla nykyistä liiketoimintamallia jälkimarkkinoinnin suhteen ja pyritty tunnistamaan pullonkauloja, joita voidaan kehittää myöhemmin esiteltävän suorituskykymittariston avulla mittaamalla juuri oikeita asioita, joilla on suora vaikutus asiakaslähtöisyyteen ja sisäiseen tehokkuuteen.

Huollon haasteiksi ovat ilmenneet kapasiteetin puute henkilökunnan ja tilojen osalta, sekä huollon saatavuus ja huoltotoimenpiteiden jälkiseuranta. Huollon suorituskykyä mitataan tällä hetkellä huoltoasentajien asiakkailta laskutettujen työtuntien suhteella kokonaistuntimäärään. Mittarina tämä on haasteellinen, sillä asentajien tehokkuus absoluuttisena huollon suorituskyvyn mittarina ei välttämättä anna kattavinta kuvaa toiminnasta. Tässä tapauksessa raportointi jää ainoastaan huoltoasentajien vastuulle ja riskinä ovat viiveet raportoinnissa sekä raportoinnin oikeellisuuden todistamisen vaikeus. Huoltoasentajien lukumäärän ollessa rajallinen, haasteeksi muodostuvat myös pitkät vasteajat huoltopalveluissa. Asiakkaan näkökulmasta tärkeintä on saada mahdollisimman nopeasti viallinen laite huoltoon, jotta seisonnasta johtuvat, tuotannon menetyskustannukset voidaan minimoida. Lisäksi raportoinnin viivästyminen suoritetun huoltotoimenpiteen jälkeen ja tiedonkulku eri rajapintojen välillä ovat asioita, jotka asettavat erinäisiä pullonkauloja toiminnalle. Asentajan palvellessa useampaa asiakasta samanaikaisesti, kulujen kohdistaminen on haastavaa. Erääksi haasteeksi on noussut myös käynnissä olevien töiden lukumäärällinen seuranta.

Varaosien suuri nimikekohtainen lukumäärä sekä kysynnän hajonta asettavat toimitusketjun hallinnalle haasteita. Vaikka varosia luokitellaan niiden kriittisyyden perusteella Örebrossa eri luokkiin, ei kriittisimpien, kuten SAC 1 luokan osien saatavuus Vantaalle tai loppuasiakkaalle ole itsestäänselvyys johtuen ennusteiden osittaisesta epätarkkuudesta ja varastosaldojen muuttumisesta nopealla aikataululla.

Lisäksi eri toiminnanohjausjärjestelmät Ruotsin ja Suomen välillä asettavat haasteita. Siinä missä Ruotsissa käytetään M3-toiminnanohjausjärjestelmää, käytetään Suomessa pääasiallisesti SAP-toiminnanohjausjärjstelmää. Toiminnanohjausjärjestelmien päällekkäisyys aiheuttaa osittain ongelmia tiedon kulussa, eteenkin SAC-luokitteluiden osalta. Ilmenneitä ongelmia ovat muun muuassa tilanteet, jolloin SAP ilmoittaa SAC 1 luokan varaosia olevan joko Örebron varastossa tai Vantaan varastossa, mutta M3 ilmoittaa varastosaldoksi nolla. Johtuen toiminnanohjausjärjestelmien päällekkäisyydestä, varaosille ei voida ilmoittaa tarkkaa toimituspäivämäärää tilausvahvistuksessa SAP:ssa.

Asiakkaiden puolelta kehitystarpeeksi on ilmennyt erityisesti kriittiisimpien osien saatavuus, mikä tukee yllä mainittua väittämää tehostaa globaalia varastonhallintaa ja varaosien toimitusketjua. Hintaperusteinen toimittajavalinta pienasiakkaiden suhteen voidaan myös nähdä liiketoiminnallisena haasteena varaosille, sillä pienasiakkaat ostavat tyypillisesti ensijaisesti hinnan perusteella varaosia, jolloin erinäiset piraattivalmistajat muodostuvat uhaksi Epirocille. Teollisuuden varaosien tarjoajat siirtyvät myös yhä etevissä määrin verkkokauppapohjaiseen varaosaliiketoimintaan, jolloin hinnan merkitys kasvaa entisestään. Tähän Epiroc on pyrkinyt reagoimaan lanseeraamalla ShopOnlinen, varaosien verkkokaupan, jonka käyttöastetta ollaan nostamassa vaiheittain.

Porakaluston liiketoiminnalliset haasteet muodostuvat erinäisistä sisäisistä ja ulkoisista haasteista. Sisäisiin haasteisiin voidaan lukea hinnoittelupolitiikan ja asiakkaiden näkemysten kohtaaminen. Eräänä syynä voidaan pitää asiakas- ja tuotekohtaisia alennusprosentteja joita ei ole dokumentoitu ja yhtenäistetty tällä hetkellä riittävästi. Alennusprosenttien epäselvyys hidastaa vastaamista asiakkaan tarpeeseen tarjouksen tai tilausvahvistuksen muodossa riittävän nopealla aikataululla, joka on tällä hetkellä luvattu yksi vuorokausi asiakkaan yhteydenotosta. Porakaluston sisäisiin haasteisiin lukeutuvat myös toimitusketjun rakenteesta johtuvat haasteet.

Erityisesti kriittisimpien tuotteiden saatavuus muodostuu haastavaksi sesonkiaikoina, johtuen pienemmästä miehityksestä tehtailla Fagerstassa ja Örebrossa Lisäksi Kanadan etäisyys ja laivakuljetukset aiheuttavat lisähaasteita. Ulkoisiin haasteisiin lukeutuvat asiakkaiden nopealla aikataululla muuttuvat vaatimukset saatavuudesta. Nopeasti muuttuvat vaatimukset toimitusajoista vaikeuttavat Epirocin oman toiminnan

suunnittelemista porakaluston toimitusketjun osalta. Kuten varaosille, myöskään porakalustolle ei voida luvata tarkkaa toimituspäivämäärää SAP:ssa, mikä vaikeuttaa toimitusvarmuuden seurantaa ja kehittämistä.

Logistiikan haasteet kytkeytyvät Vantaan varaston hallintaan sekä asiakaspalvelun tehokkuuteen. Eräs varastonhallinnan tunnistettu riski on Vantaan varastoon sitoutuneen pääoman tarpeeton kasvu. Korkea ikääntyvän varaston osuus vaikeuttaa varaston tehokkaampaa hyödyntämistä niiden varaosien ja porakalustotuotteiden osalta, joilla on suurin kysyntä tai joita on sovittu pidettäväksi varastossa asiakkaiden vaatimusten mukaisesti. Suurimmaksi haasteeksi muodostuu kuitenkin globaali varaosien toimitusketju Ruotsin Örebrosta loppuasiakkaalle ja Vantaalle, sillä Örebrossa ja Fagerstassa sijaitsevat tuotanto- ja jakelukeskukset palvelevat samanaikaisesti monia muita Epirocin toimipisteitä ympäri maailmaa ja näin ollen globaalin palvelutason ylläpitäminen tasaisena maakohtaisten palvelukeskusten ja asiakkaiden kesken on haastavaa. Vantaan myynti- ja huoltokeskuksen paikallisen palveluasteen selvittäminen olisi syytä tehdä tulevaisuudessa, jotta Örebron ja Fagerstan puutteita voidaan täydentää. Konsernitasolla tulevaisuuden fokus on minimoida paikallisia varastoja ja toimittaa kaikki tilaukset suoraan globaaleista keskuksista, jotta saatavuus voidaan taata asiakkaille.

Asiakaspalvelun haasteet muodostuvat tilausten käsittelyyn liittyvistä haasteista sekä reklamaatioiden dokumentoinnin puutteesta. Tilauksen käsittelyprosessissa suurin osa ajasta kuluu nimikekohtaisten tuotekoodien selvittämiseen, hintojen tarkistamiseen sekä toimitusaikojen varmistamiseen Ruotsista. Kun tarkkaa toimituspäivämäärää ei voida luvata tilausvahvistuksessa, on haastavaa seurata sisäistä tehokkuutta eri parametrien, kuten toimitusvarmuuden ja nopeuden muodossa. Erääksi haasteeksi muodostuu myös reklamaatioiden käsittelytehokkuus. Reklamaatioille ei ole olemassa tällä hetkellä systemaattista käsittelyprosessia, jonka johdosta riskinä on niiden hautautuminen asiakaspalvelutiimin sähköposteihin tilausten käsittelyn ollessa ensimmäinen prioriteetti. Kuitenkin asiakkaille on tärkeää saada nopea ratkaisu ilmoitettuun reklamaatioon, jotta ongelma saadaan korjattua mahdollisimman nopealla aikataululla.

Kuvassa 12 on koottuna jälkimarkkinapalveluiden liiketoiminnalliset haasteet, jotka on tunnistettu analysoimalla nykyistä toimintamallia. Alla esiteltyjen haasteiden lisäksi oman

haasteensa asettavat myös Epirocin kilpailijat. Pääasiallisia kilpailijoita on Suomessa kaksi kappaletta, joista toinen kilpailee samoista asiakkaista Epirocin kanssa tarjoten lähes identtisen tuoteportfolion laajemmista ratkaisuista porakalustoon kun taas toinen kilpailija on keskittynyt ainoastaan porakalustoon. Porakalustoon keskittyvällä kilpailijalla tyypillistä on ylläpitää vahvaa hintaperusteista strategiaa ja pyrkiä kaappaamaan markkinaosuutta asiakkaiden suhteen, jotka preferoivat ostopäätöksissään ensisijaisesti hintaa.

Kuva 12. Jälkimarkkinapalveluiden tunnistetut haasteet

4.4 Tarve suorituskykymittaristolle

Tällä hetkellä Epirocin jälkimarkkinapalveluiden sisäistä tai ulkoista tehokkuutta, eli asiakaslähtöisyyttä ei mitata systemaattisesti. Myynnin tehokkuutta mitataan konsernitason mittarein, liikevaihdon avulla sekä tilauskannan ja laskutetun myynnin suhteella. Mittareiden ollessa pääsääntöisesti taloudellisia mittareita, ovat ei-taloudelliset mittarit jääneet vailla huomiota. Ei-taloudellisilla mittareilla tarkoitetaan tässä tapauksessa toimitustäsmällisyyttä, puutetilanteita sekä kaikkea sitä, mikä tuottaa asiakkaille arvoa taaten liiketoiminnan häiriöttömän jatkumisen.

Tarkasteltaessa jälkimarkkinapalveluiden osa-alueiden haasteita sekä kilpailijoiden toimia yhdessä kiristyvien asiakasvaatimusten kera, voidaan tunnistaa tarve kehittää tasapainoitettu suorituskykymittaristo, joka keskittyy niin sisäiseen kuin ulkoiseen tehokkuuteen. Kehittämällä myynnin ja jälkimarkkinapalveluiden suorituskykyä systemaattisen mittaamisen avulla, voidaan sisäiset ja ulkoiset pullonkaulat havaita tehokkaammin ja sitä kautta saavuttaa parempi asema jo kilpailluilla markkinoilla. Mittariston tarve on noussut esille erityisesti sisäisen seurannan ja mittaamisen puutteesta, joka vaikuttaa suoraan loppuasiakkaaseen tunnistamattomien kehityskohteiden muodossa. Suurin tarve mittaristolle muodostuu varaosien, porakaluston sekä logistiikan kehitystarpeista, jotka puolestaan selittyvät systemaattisen raportoinnin ja mittaamisen puutteilla.

Myynnin kehityskohteiden voidaan sanoa linkittyvän osaksi jälkimarkkinapalveluita. Tämän hetkisenä kehitysteemana on Territory Managementin, eli tehokkaan ja suunnitelmallisen asiakashallinnan tehostaminen. Lisäksi tavoitteena on tarjota yhä etenevissä määrin jälkimarkkinapalveluita jo asiakkailla käytössä olevaan Epirocin laitekantaan sekä myydä huolto- ja porakalustosopimuksia asiakkaille myyntiprosessin alkuvaiheessa. Näin asiakkaalle tarjottava ratkaisu voidaan räätälöidä siten, että sitä tukevat parhaat mahdolliset jälkimarkkinapalvelut. Myynnin kehityskohteeksi muodostuu myös 1:1 ration kasvattaminen. 1:1 ratiolla tarkoitetaan jälkimarkkinapalveluiden osuuden kasvattamista suhteessa jo käytössä olevaan laitekantaan. Jokaista myytyä laitetta kohti tulisi joko tarjota tai myydä huoltopalveluita, varaosia tai porakalustoa. 1:1 ration maksimointi edellyttää laitemyynnin jälkeistä seurantaa ja yhteydenpitoa asiakkaaseen,

jonka myötä on mahdollista tarjota ja myydä alkuperäistä ratkaisua palvelelvia jälkimarkkinapalveluita entistä tehokkaammin.

Huollon kehityskohteina erityisesti kapasiteetin puute asettaa vaatimukset resurssien tehokkaammalle hyödyntämiselle, kuten myös asiakkaiden puolelta esiin noussut jälkiseurannan tarve. Mikäli asiakkaat kokevat huollon jälkeisen yhteydenpidon tärkeimpänä tekijänä onnistuneen huoltotoimenpiteen lisäksi, tulisi mitata systemaattisesti sitä, kuinka hyvin Epiroc on onnistunut huollon tarjoajana asiakkailleen. Huoltoasentajien laskutettujen työtuntien suhde kokonaistuntimäärään absoluuttisena huollon suorituskyvyn mittarina voi olla ongelmallinen, sillä tällöin vastuu huollon suorituskyvyn mittaamisesta on yksinomaan huoltoasentajilla, eikä toimintaa tarkastella eri näkökulmasta.

Varaosien ja porakaluston saatavuuden suorituskyky voidaan lukea yhteen logistiikan kanssa, sillä keskiössä ovat varaston tehokas hallinta sekä asiakaspalvelun käsittelemien tilausten nopeus ja täsmällisyys. Nimikkeiden suuri määrä yhdistettynä vaihtelevaan saatavuuteen vaatii avainmittareiden tunnistamista, jotta toimintaa on mahdollista kehittää tulevaisuudessa. Varaosien sekä porakaluston toimitustäsmällisyyttä olisi syytä mitata kuten myös asiakaspalvelutiimin tekemien tilausten käsittelynopeutta.

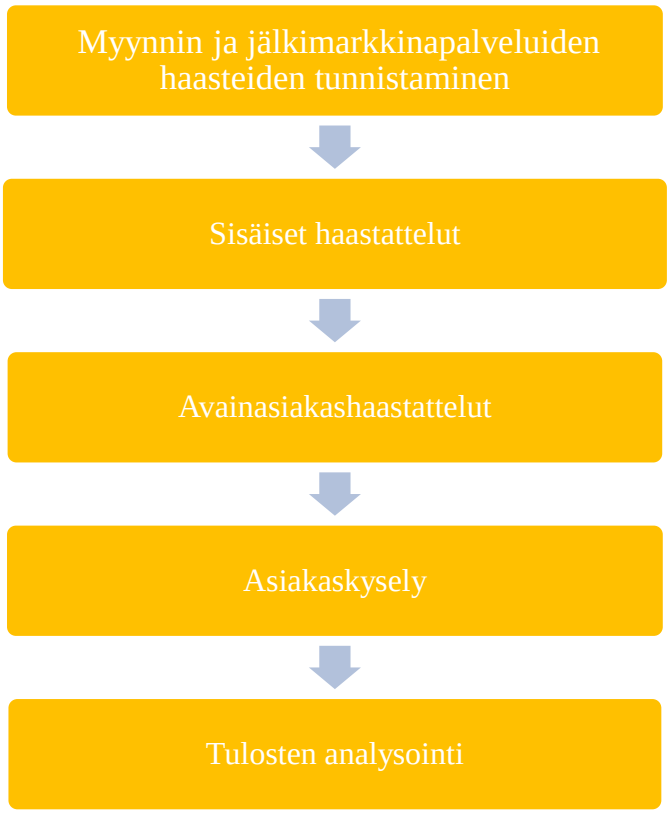
Asiakkaiden vaatimusten täyttäminen tehokkaimmalla mahdollisella tavalla edellyttää toiminnan seurantaa ja mittaamista jatkuvasti, jotta strategian mukaiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Teoriakirjallisuuden perusteella asiakkaat painottavat toimitustäsmällisyyttä, nopeita toimitusaikoja, helppoa tavoitettavuutta sekä palveluntarjoajan kykyä reagoida asiakkaan puolella tapahtuviin muutoksiin nopeasti. Asiakkaiden vaatimukset on mahdollista täyttää vain ja ainoastaan silloin, kun sisäiset prosessit ovat linjassa asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi ja kun henkilöstön kehittäminen nähdään yrityksen sisällä voimavarana.

5 HENKILÖKUNNAN JA ASIAKKAIDEN NÄKEMYKSET

Kappaleessa esitellään henkilökunnan ja asiakkaiden näkemyksiä siitä, mikä on keskeisintä asiakkaille ja mitä tulisi huomioida kehitettävässä suorituskykymittaristossa. Kappaleessa esitellään myös asiakaskysely, joka on teetetty osana diplomityötä. Kappaleen pohjalta luodaan vaatimukset kehitettävälle mittaristolle, sekä peilataan nykyisiä haasteita sisäisiin ja ulkoisiin näkemyksiin.

5.1 Suorituskykymittariston rakentamisen prosessikaavio

Kuvassa 13 on esiteltynä prosessikaavio, jonka avulla lähestytään lopullisia mittareita. Aikaisemmassa kappaleessa esiteltiin nykyiset haasteet, joiden pohjalta luotiin haastattelukysymykset sisäisten ja ulkoisten näkemysten kartoittamiseen. Analysoimalla avainasiakkaiden näkemysten lisäksi myös pienempien asiakkaiden näkemyksiä, saadaan kokonaiskuva kehitettävistä osa-alueista, jotka tulee ottaa huomioon suorituskykymittaristoa rakentaessa.



Kuva 13. Suorituskykymittariston rakentamisen prosessikaavio

5.2 Sisäiset haastattelut

Sisäiset haastattelut on suoritettu haastattelemalla Epirocin työntekijöitä liitteestä 1 löytyvän kysymyspohjan avulla kasvotusten. Henkilöiden roolit, työvuodet Epirocilla sekä haastatteluiden kestot ovat esiteltyinä taulukossa 1.

Taulukko 1. Sisäisiin haastatteluihin osallistuneet henkilöt

Haastateltava	Työvuodet Epirocilla	Kesto (min)
Huollon työnjohtaja	1,5	65
MRS BLM	5	70
RDT BLM	3	67
Key Account Manager	0,5	60
Asiakaspalvelija	4	72
Business Controller	3,5	70

Ensimmäinen haastateltava on ollut huollon työjohtaja, jolla on päivittäistä kokemusta huollon resursseista ja niiden koordinoinnista asiakkaan parhaaksi. Erääksi rajallisten resurssien optimoinnin kehityskohteeksi on mainittu päällekkäisyyksien karsiminen tiedonkulkua yhtenäistämällä. Toisaalta huoltosopimusten määrää tulisi lisätä, sillä ne ovat ensisijainen keino huollon ennakoinnissa ja suunnittelussa ja auttavat asentajia huomioimaan jo huollon aikana sen, mikä tulee korjata myös lähitulevaisuudessa eikä ainoastaan välittömästi. Tällä uskotaan olevan suuri vaikutus asiakastyytyväisyyteen.

”Asiakkaiden puolelta vaatimuksena voidaan sanoa olevan se, että asentajan pitäisi olla paikalla heti, mutta yhtään ylimääräistä kulua ei saisi syntyä nopean aikataulun johdosta. Tärkeintä asiakkaille on tavoittaa välittömästi joku ja tietää milloin apua on saatavissa, eli toiminnan ennustaminen myös asiakkaaseen päin on tärkeää.” – Huollon työnjohtaja

Sisäisen tehokkuuden vaikuttaessa suoraan asiakastyytyväisyyteen toinen haastateltava, jälkimarkkinapalveluiden tuoteryhmäpäällikkö mainitsee haasteeksi Vantaan varaston hallinnan. Varastonhallinta on tärkeässä roolissa puhuttaessa toimitustäsmällisyydestä ja varmuudesta, sen vaikuttaessa asiakastyytyväisyyteen.

”Kun tarkastellaan Vantaan varaston tehokkuutta suhteessa asiakastyytyväisyyteen, voidaan sanoa että ikääntyvän varaston kasvu suhteessa menekkiin on ollut haaste paikallisesti ja se tulisikin minimoida tehokkailla varaston ohjausparametreilla.” –MRS BLM

Huollon saatavuuden ollessa eräs asiakastyytyväisyyden tekijä, nousee se esille mittaustarpeena, kuten myös huollon jälkiseuranta.

”Mielestäni huollon kapasiteettia tulisi mitata saatavuuden perusteella ja asiakaspalvelun tehokkuutta mittaamalla sitä, kuinka monta päivää asiakkaan yhteydenotosta menee siihen että asiakas saa palvelua. Myös huollon jälkiseurantaa tulisi parantaa ottamalla asiakkaaseen yhteyttä noin viikko laskutetun huollon jälkeen ja kysyä miten olemme onnistuneet palveluntarjoajana ja kumppanina. ” –MRS BLM

Kolmas haastateltava on porakaluston tuoteryhmäpäällikkö, joka näkee suorituskyvyn mittaamisen käytännön työkaluna konkretisoida kehitystoimenpiteet. Avainasemaan nousee myös asiakkailla käytössä olevan laitekannan hyödyntäminen jälkimarkkinapalveluita tarjottaessa.

”Jokaisen konetarjouksen yhteydessä tulisi tarjota huoltosopimusten lisäksi myös sopimusta porakaluston osalta, joka takaisi tasaisen kassavirran RDT:n osalta. Kehitettävän suorituskykymittariston tulisi keskittyä erityisesti toiminnan seurantaan ja antaa tietoa siitä, olemmeko menossa kohti strategisia tavoitteita. ” –RDT BLM

Toimitustäsmällisyys on nähty suhteellisen hyvänä porakaluston osalta, joskin joitain tilauksia on jäänyt seurannan ulkopuolelle aiheuttaen pettymyksiä asiakkaille. Jotta toimintaa voitaisiin kehittää Vantaalla, olisi syytä parantaa Örebron ja Fagerstan toimitusennusteita Vantaalle päin, jotta asiakkaille luvatut toimituspäivämäärät voitaisiin täyttää sataprosenttisesti.

”Toimitustäsmällisyyttä tulisi mitata, sillä vaikka suuri osa toimituksista saapuu sovitusti asiakkaille, osa jää sovitun aikataulun ulkopuolelle ja emme kykene tällä hetkellä seuraamaan sitä, kuinka suuri osuus on

kyseessä rahallisesti. Lisäksi ennustettavuus tulisi olla parempaa tehtaiden suunnalta ja myös asiakkaiden puolelta, jotta voisimme suunnitella toimintaamme paremmin toimitusketjun hallinnan näkökulmasta" – RDT BLM

Neljäs haastateltava on avainasiakaspäällikkö, joka mainitsee asiakkaille tärkeintä olevan henkilökunnan erityisosaamisen sekä kustannustehokkaat tuotteet ja palvelut. Tärkeimmäksi muodostuu kuitenkin tuotteiden ja palveluiden toimitustäsmällisyys ja saatavuus. Kehitettävän suorituskykymittariston vaatimuksena voidaan pitää sen kykyä löytää ongelmakohtia, joiden avulla voidaan kehittää sisäistä toimintaa niin, että se palvelee myyntiä ja asiakaspalvelua.

"Myynnin suorituskykyä tulisi mielestäni mitata erilaisten tarjouskohtaisten hit-rate analyysien avulla sekä sillä, paljon tietyt asiakkaat ostavat porakalustoa ja varaosia laitekaupan jälkeen, jotta saisimme selville asiakaskohtaisen potentiaalin ja ostovoiman tulevaisuutta ajatellen." – Key Account Manager

Avainasiakaspäällikkö mainitsee myös asiakaskäynnit keskeisenä keinona tiivistää ja ylläpitää asiakasyhteistyötä, ja siksi niitä tulisikin mitata säännöllisesti. Tarkastellessa kokonaissuorituskykyä, tärkein tekijä on toimitustäsmällisyys sekä tuotteiden ja palveluiden saatavuus.

"Asiakaskäyntien lukumäärä on sellainen asia, mitä tulisi mielestäni mitata kuukausittain. Lisäksi olisi hyvä käydä kuukausitasolla läpi uudet laitekaupat ja sopimukset kootusti, jotta voisimme tarjota oikea-aikaisia palveluita asiakkaille. Kokemukseni mukaan asiakkaille tärkeintä on tuotteiden ja palveluiden saatavuus, sillä asiakkaan oma liiketoiminta on usein näistä tekijöistä riippuvainen. Sen vuoksi kehitettävässä suorituskykymittaristossa tulisi olla painotus erityisesti saatavuuteen sekä toimitustäsmällisyyteen" – Key Account Manager

Viides haastateltava on asiakaspalvelija, joka vastaa päivittäisestä porakaluston ja varaosien tilausten sekä reklamaatioiden käsittelystä. Haasteiksi ovat ilmenneet tilanteet, jolloin asiakas tarvitsee tiettyä osaa, jonka saatavuus on haasteellista Örebrosta tai Fagerstasta. Toimitusajan lupaaminen asiakkaalle on nähty riskinä, johtuen tekijöistä, jotka saattavat johtaa sen ylittymiseen. Reklamaatioita tulisi seurata erityisesti hyvityslaskujen avulla, jotka muodostavat merkittävän osan sisäisestä laadunhallinnasta.

”On mielestäni riski luvata asiakkaalle tarkka toimituspäivämäärä, ilman että voimme sen täyttää 100% varmuudella. Asiakkaille tärkeää on tavoittaa joku, ja siksi tulisikin mitata sitä, kuinka nopeasti asiakas saa palvelua ottaessaan yhteyttä meihin.” -Asiakaspalvelija

Kuudes haastateltava on Business Controller, joka mainitsee ei-rahamääräisten mittareiden merkityksen puhuttaessa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavan suorituskyvyn mittaamisesta.

”Nykyisten taloudellisten KPI-mittareiden lisäksi kehitettävässä suorituskykymittaristossa tulisi olla erityisesti ei-rahallisia mittareita, kuten toimitustäsmällisyys sekä huoltotyön saatavuus ajateltaessa asiakaslähtöisyyttä. Kuitenkin talousnäkökulman mittareina olisi syytä olla nykyiset konsernin avainmittarit sekä liikevaihto” -Business Controller

Valitessa taloudellisen näkökulman mittareita, ensisijaisen tärkeää on haastateltavan näkökulmasta säilyttää nykyiset konsernitason mittarit, sillä ne ovat kaikille tuotelinjoille ja maakohtaisille myynti- ja huoltokeskuksille samat ja siten vertailtavissa keskenään. Vaikka suoraa riippuvuutta operatiivisen tason ei-rahamääräisiin mittareihin ei kyetty näyttämään, rakentuu Epirocin taloudellinen kannattavuus ja kasvu alhaalta ylöspäin, ei-rahamääräisistä mittareista rahamääräisiin. Kehitettävää suorituskykymittaristoa ajatellen, suurimmaksi haasteeksi voi muodostua haastateltavan mukaan datan keruu, joka on ensisijaisen tärkeää mittaristoa testatessa. Kuitenkin mittarit, joita ei voida testata välittömästi, ovat silti ensiarvoisen tärkeitä suorituskyvyn kokonaiskuvan saamiseksi.

”Mielestäni suurin haaste suorituskyvyn mittaamisessa on datan keruu erityisesti sisäisen tehokkuuden osalta. Myös henkilöstön sitouttaminen tuloskorttiprojektiin voi olla haastavaa, johtuen siitä että kaikilla on kädet täynnä töitä.” – Business Controller

Tärkeimpinä mittareina esiin nousevat muun muassa toimitustäsmällisyys, huollon saatavuus sekä jälkiseuranta. Asiakaspalvelun tehokkuutta mitattaessa tulisi keskittyä erityisesti tilauksen käsittelyyn menevään kokonaisaikaan kuten myös hyvityslaskujen lukumäärään. Myynnin kannalta olennaista on mitata tehtyjä asiakaskäyntejä, joilla on keskeinen rooli tulosten saavuttamisessa, sekä käytössä olevan laitekannan hyödyntämistä myyntiprosessissa. Lisäksi tärkeiksi mittareiksi on tunnistettu jo käytössä olevat varastonhallinnan mittarit, kuten ikääntyvän varaston osuus varaston kokonaisarvosta sekä varaston kiertonopeus.

5.3 Avainasiakashaastattelut

Avainasiakkaiden tuodessa suurimman osan Epirocin liikevaihdosta, olennaista on ollut selvittää heidän näkemyksensä siitä, mikä on Epirocin suorituskyvssä olennaista heidän kannaltaan ja sitä kautta löytää lähtökohtia suorituskykymittariston osa-alueille. Haastattelut on toteutettu osaksi paikan päällä asiakkaiden luona sekä puhelimitse tai sähköpostitse asiakkaiden työkiireiden vuoksi. Haastattelussa on käytetty liitteistä löytyvää kyselylomaketta 2.

Taulukko 2. Haastateltavat avainasiakkaat yrityksittäin ja työrooleittain

Haastateltava	Yritys	Toteutus	Kesto (min)
Kaivospäällikkö	A	Paikan päällä	25
Kunnosssapitopäällikkö	A	Paikan päällä	30
Hankinta-asiantuntija	A	Paikan päällä	28
Toimialajohtaja	B	Puhelimitse	20
Pääkaivosinsinööri	C	Sähköpostitse	N/A
Kaivosesimies	C	Sähköpostitse	N/A

<u>Yritys A</u>

Yritys A on Epirocin tärkeimpiä avainasiakkaita ja taustalla on usean vuoden tiivis yhteistyö niin laitemyynnin kuin jälkimarkkinapalveluiden osalta. Tärkeimmiksi suorituskyvyn tekijöiksi yritykselle A nousevat turvallisuus, laatu, tuotantoluvut, kaivoskoneiden käytettävyys, kunnossapidon kustannukset sekä Epirocin suuntaan erityisesti toimitusnopeus- ja varmuus sekä vasteaika asiakaspalvelun ja huollon saannissa.

Yritys A mainitsee, että Epirocin tulisi kiinnittää huomiota erityisesti siihen, miten tarjotut ratkaisut madaltavat operatiivisia kokonaiskustannuksia, erityisesti kunnossapidon ja

tuotannon osalta. Yrityksen panostaessa vahvasti Lean-filosofiaan, ei tuotantoprosessin välivaiheissa ole varastoja, joten häiriöttömän tuotannon takaaminen Epirocin puolelta on välttämätöntä. Toimitustäsmällisyys nousee pinnalle erityisesti porakaluston sekä varaosien osalta, kuten myös palvelun joustavuus äkillisissä tilanteissa, jotka johtavat tuotannon seisakkiin. Yritys A mainitsee operatiivisiksi mittareikseen Epirocin laitteiden käyttöasteen, tuotantoluvut sekä kunnossapidon kustannukset, joihin Epiroc vaikuttaa suoraan sisäisen tehokkuuden, kuten huollon puutetilanteiden minimoinnin sekä toimitustäsmällisyyden avulla.

”Puhutaan toimitustäsmällisyydestä tai mistä tahansa, niin kyllä kustannuksilla on suuri vaikutus kilpailukykyymme markkinoilla, ja siitä syystä Epirocin ensisijainen tavoite suuntaamme tulisi olla kustannustehokkuutemme takaaminen toimitustäsmällisyyden ja nopeuden avulla.” – Kaivospäällikkö, yritys A

Toimitustäsmällisyydessä Epiroc on onnistunut pääsääntöisesti hyvin, mutta poikkeuksia löytyy erityisesti SAC 1 luokan varaosien ja porakaluston osalta. Tämä selittyy osaksi Örebron ja Fagerstan haasteilla, mutta asettaa vaatimuksia myös Vantaan toiminnan kehittämiselle. Osa porakalustosta on sovittu pidettävän yrityksen A tiloissa sijaitsevassa kaupintavarastossa, jota Epiroc täydentää kulutuksen perusteella. Kaupintavarastossa on tuotteita, joille on erittäin pitkä toimitusaika ja siksi tällaisten tuotteiden toimitustäsmällisyyttä ja puutetilanteiden ilmenemistä olisi syytä mitata niiden merkityksen ollessa kriittinen yrityksen A tuotannon kannalta.

”Miten voi olla aina sama tuote kyseessä jonka kanssa on ongelmia kun avainasiakkaalla on jatkuva kysyntä ja tuote on määritelty pidettäväksi meidän kaupintavarastossa? Ennen huoltokeskuksenne avaamistanne määritettiin erääksi painopisteeksi juuri näiden tuotteiden logistiikan tehostaminen, mutta mitään ei ole tapahtunut.” – Hankinta-asiantuntija, yritys A

Yritys A näkee Epirocin ensisijaisesti pitkäaikaisena yhteistyökumppanina pelkän toimittajaroolin sijaan, jolloin Epirocilla on vastuu ja velvollisuus mitata ja kehittää omia prosessejaan, jotka ovat suorassa tai epäsuorassa vaikutuksessa asiakkaaseen A. Joustavuus ja asiakaspalvelun tavoitettavuus korostuu erityisesti silloin, kun ilmenee odottamattomia muutoksia ja asiakas A tarvitsee palvelua erittäin nopealla aikataululla. Varsinkin pidemmän toimitusajan omaavien tuotteiden tarkka toimituspäivämäärä olisi syytä

ilmoittaa, sillä yritys A näkee, että epätarkoilla ennusteilla on yleensä tapana ylittyä lähes aina. Toimitusten myöhästymistä ei nähdä pahimpana asiana, vaan sitä ettei niistä ilmoiteta.

Yritys A mainitsee, että ennemmin tai myöhemmin tulisi siirtyä kokonaisvaltaiseen leasing-malliin Epirocin kanssa, joka kattaisi niin huollon, varaosat kuin porakaluston. Toisaalta tämä nähdään sisäisenä uhkana yrityksen A huoltohenkilökunnan toimesta, heidän suojellessa omia töitään. Huollon kehityskohteeksi on toivottu erityisesti jälkiseurannan kehittämistä, sillä se puuttuu tällä hetkellä.

”Koen että Epirocin toiminnan ja jatkuvan parantamisen kannalta olisi hyvä kerätä palautetta siitä, miten olette onnistuneet huollon suhteen ottamalla yhteyttä noin viikko-pari suoritetun huollon jälkeen.” – Kunossapitopäällikkö, yritys A

Yritys B

Yritys B on eräs Suomen suurimmista maarakennusalan urakoitsijoista ja siten myös Epirocin avainasiakas. Yhteistyö Epirocin kanssa on tiivistä, erityisesti porakaluston osalta jonka menekki on suurta johtuen jatkuvasta urakkaluonteisesta toiminnasta urakoitsijan asiakkailla ympäri Suomea. Yritys ei mainitse omia suorituskyvyn mittareitaan, mutta painottaa sisäistä kustannustehokkuuttaan sekä joustavuutta omia asiakkaita kohtaan.

”Sanoisin että meidän sisäinen joustavuutemme asiakkaitamme kohtaan on äärimmäisen tärkeää ja sen vuoksi Epirocin tulisi myös olla joustavia meidän suuntaan ja hoitaa omat sisäiset logistiset ratkaisunsa niin, ettei puutetilanteita tule meille eikä meidän asiakkaille.” – Toimialajohtaja, yritys B

Yrityksen B ollessa Epirocin pitkäaikainen avainasiakas, mainitsee yrityksen toimialajohtaja erääksi kehityskohteeksi yhteistyön tiivistämisen myynnin ja jälkimarkkinapalveluiden kehittämiseksi siten, että yrityksen kustannustehokkuus voidaan taata Epirocin puolelta. Tärkeimmäksi tehokkuustekijäksi Epirocin puolelta nousevat toimitustäsmällisyys ja ennakointi kysynnän muutoksiin.

”Toimitusten täsmällisyys on aivan ehdotonta kuten myös lähitulevaisuuden muutoksiin reagoiminen Epirocin puolelta. Epirocin kehittäessä omaa suorituskykymittaristoaan, keskiössä tulisi olla

toimitusvarmuuden ja täsmällisyyden mittarit, sillä niillä on meille kriittinen merkitys. ” – Toimialajohtaja, yritys B

Tarkastellessa Epirocin ja yrityksen B kumppanuutta, voidaan toimitustäsmällisyyden ja ennakoinnin olevan keskeisessä roolissa asiakastyytyväisyydessä, mikä on tullut ilmi myös asiakkaan A tapauksessa kuten sisäisissä haastatteluissa. Jälkimarkkinapalveluiden saatavuus on määritetty hyvälle tasolle asiakkaan B toimesta, mutta yrityksen omat asiakkaat ovat olleet välillä turhautuneita siihen, että jotain luvattua on jäänyt toimittamatta tai se on toimitettu myöhässä.

”Varaosien, porakaluston sekä huollon saatavuus on ollut hyvällä tasolla, joskin asiakkaiden kanssa keskustellessa on käynyt ilmi että jotain on jäänyt tekemättä Epirocin puolelta, vaikka asiasta on ollut puhetta.”- Toimialajohtaja, yritys B

Huollon jälkiseurannalle yritys B näkee selvän tarpeen, mutta tunnistaa riskin kommunikaation puutteessa johtuen kiireisestä työaikataulusta asiakkaillaan, jotka operoivat työmailla tauotta. Epirocin tulisikin asennoitua siten, että mikäli palautetta ei kuulu, johtuu se yksinkertaisesti asiakkaan kiireestä ja tällöin mitään negatiivista ei ole tulossa ilmi.

”Huollon jälkiseurantaa ei ole tällä hetkellä, mutta sitä voisi kokeilla palautteen tullessa pääsääntöisesti meidän asiakkailtamme. Toisaalta riskinä on vastaamattomuus johtuen kiivaasta työtahdista työmailla, eli on syytä asennoitua siten että mikäli palautetta huollon onnistumisesta ei tule, on huolto onnistunut.” – Toimialajohtaja, yritys B.

<u>Yritys C</u>

Yritys C on Epirocin avainasiakas erityisesti kupari- ja nikkelilouhinnan osalta. Ensimmäinen haastateltava on pääkaivosinsinööri, joka mainitsee yrityksen suorituskyvyn mittareiksi Epirocin koneiden käytettävyyden, käyttöasteen sekä suunnitellun ja suunnittelemattoman seisakkiajan. Toinen haastateltava on kaivosesimies, joka mainitsee mittauksen kohteeksi porametrit riippuen olosuhteista ja käytetystä laitekannasta.

”Epirocin suorituskyky muodostuu mielestäni suurimmaksi osaksi kyvystä reagoida nopeasti ilmeneviin ongelmiimme. Mitä nopeammin asia saadaan käsittelyyn, sen nopeammin löydetään myös ratkaisu. Varaosissa tämä tarkoittaa erityisesti lyhyttä toimitusaikaa ja toimitustäsmällisyyttä.” –Pääkaivosinsinööri, yritys C

Esiin nousee erityisesti tarve nopealle reagoinnille, yllättävien tarpeiden ilmetessä. Aikaa tilauksen saapumisesta sen käsittelyyn ja toimitukseen voidaan pitää pääkaivosinsinöörin mukaan eräänä tärkeimmistä suorituskyvyn tehokkuuden mittareista ja se tulisi ottaa huomioon suorituskykymittaristoa kehitettäessä. Yrityksellä C ei ole tällä hetkellä voimassa olevaa RDT- tai MRS sopimusta Epirocin kanssa. Pääkaivosinsinööri mainitsee sopimusten etuna erityisesti toiminnan ennakoinnin kysynnän ennusteiden osalta.

”Varaosien ja porakaluston toimitusajat ovat olleet joustavampia sopimusten ollessa voimassa. Meitä auttaisi erityisesti se, jos varaosien ja porakaluston toimitusajoista saataisiin jonkinlainen lista tai ennusteisiin perustuva aikataulu, jonka avulla voisimme suunnitella omia tilauksiamme teiltä.” – Pääkaivosinsinööri, yritys C

Täsmällisten toimitusaikojen puute on noussut esille yrityksessä. Pääkaivosinsinööri mainitsee ongelman erityisesti tuotteiden kohdalla, joiden kysynnän hajonta on suurempaa mutta joiden rooli on silti kriittinen yrityksen C kannalta. Tarkan toimituspäivämäärän lupaaminen edesauttaa myös toimitusvarmuuden kehittämistä. Mikäli yrityksen C tekemille tilauksille vahvistetaan epätarkka toimituspäivämäärä, vaikeuttaa se yrityksen omaa toimintaa.

”Varaosien ja porakaluston toimitusajat ilmoitetaan teidän puolelta epätarkasti. Jos emme ole ostaneet jotain varaosaa teiltä muutamaan kuukauteen, asiakaspalvelunne vahvistaa toimitusajaksi mitä sattuu kyseiselle osalle, vaikka kyseistä osaa olisi varastossanne.” – Pääkaivosinsinööri, yritys C

Toinen haastateltu henkilö on yrityksen C kaivosesimies. Toimittajavalinnassa yritys C suosii yrityksiä, jotka kykenevät takamaan lyhyet vasteajat palvelulle sekä täsmälliset toimitukset varaosille ja porakalustolle. Kustannustehokkuuden takaaminen nousee myös kaivosesimiehen näkökulmasta tärkeimmäksi Epirocin arvolupaukseksi yritystä C kohtaan. Kustannustehokkuuden säilyttäminen on haastavaa erityisesti talvisin, jolloin yrityksen C avolouhoksen sijainti asettaa arktiset olosuhteet toiminnalle.

”Ymmärrän, että jonkin asian kehittäminen yhtä kaivosta varten on haastavaa. Kuitenkin vasteajat sekä toimitustäsmällisyys ovat ratkaisevassa roolissa, kun päätetään sopimuksista tai ihan päivittäisistä hankinnoista. Kustannustehokkuushan se on tärkeintä molemmalle osapuolelle, niin myyjälle kuin ostajalle. – Kaivosesimies, yritys C

5.4 Asiakastyytyväisyyskysely

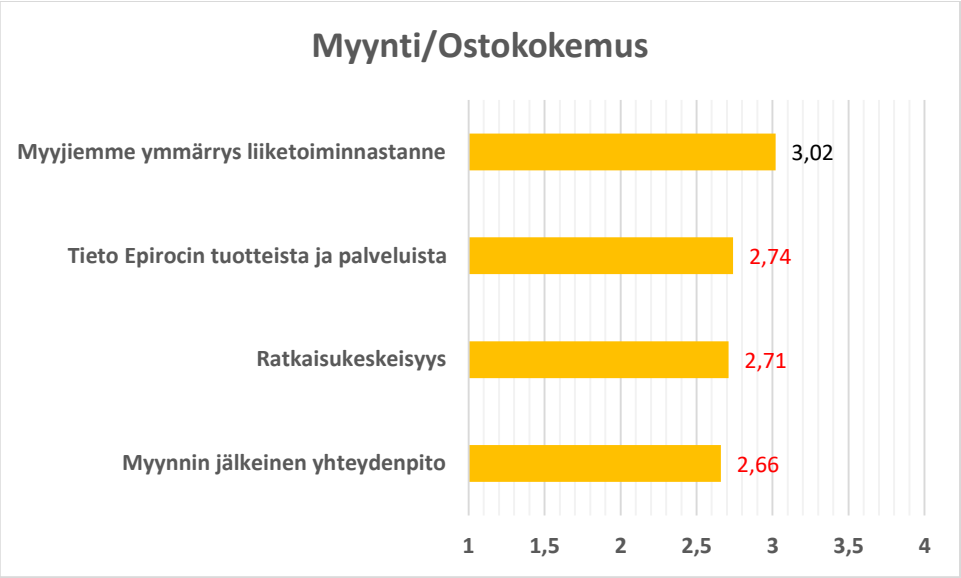
Osana tätä diplomityötä on laadittu asiakastyytyväisyyskysely, jolla on pyritty selvittämään Epirocin suorituskykyä markkinoilla myynnin ja jälkimarkkinapalveluiden osalta, erityisesti pienempien asiakkaiden näkökulmasta. Kysely lähetettiin yhteensä 500 asiakkaalle, joista kyselyyn vastasi 46 henkilöä eri asiakasyrityksistä. Haasteeksi kyselyn toteuttamisessa muodostui ajankohta, jolloin osa asiakkaista vietti kansallista juhlapyhää sekä kysymysten spesifisyys, johtuen diplomityön vaatimuksista. Kyselyyn on vastattu asteikolla 1-4, jossa 1 indikoi huonoa tulosta, 2 kohtalaista, 3 hyvää sekä 4 erinomaista. Epirocin keskiarvo kyselyssä on ollut 2,71, indikoiden suorituskyvyn jäämistä alle hyvän rajan. Kyselyn rakenne muodostuu kolmesta osa-alueesta:

1) **Myynti/Ostokokemus**: Epirocin myyjien ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta, kyky tarjota täysvaltaisia ratkaisuja sekä asiakkaan ostokokemus.
2) **Jälkimarkkinointi**: MRS/RDT tuotteiden sekä logistiikan suorituskyky kattaen toimitustäsmällisyyden, huollon saatavuuden sekä jälkiseurannan.
3) **Osa-alueiden tärkeysjärjestys:** Asiakkaiden näkökulmasta tärkeimmät suorituskyvyn tekijät Epirocille kumppanina

<u>Myynti/Ostokokemus</u>

Kyselyn ensimmäinen alue on keskittynyt Epirocin kykyyn tarjota kokonaisvaltaisia ratkaisuja ja myyjien ymmärrykseen asiakkaiden liiketoiminnasta ja tarpeista. Osa-alue on sisältänyt yhteensä neljä kysymystä, joista parhaimman arvosanan 3,02 on saanut myyjien ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja liiketoiminnasta. Tämä selittyy Epirocin myyjien vahvalla tuotetuntemuksella, joka on saanut asiakkaiden puolelta arvosanan 2,74 kattaen myös jälkimarkkinapalveluiden tuntemuksen, joka voi olla myyjien puolelta hieman heikompaa kuin koneiden tuntemus.

Epirocin kyky tarjota ja myydä kokonaisvaltaisia ratkaisuja, kattaen koneen sekä tukevat jälkimarkkinapalvelut, on arvioitu kohtalaisen yläpuolelle arvosanalla 2,71. Huonoimmaksi on arvioitu myynnin jälkeinen yhteydenpito arvosanalla 2,66. Myynnin jälkeinen yhteydenpito on kuitenkin eräs tärkeimpiä keinoja tuoda esille Epirocin jälkimarkkinapalveluita ja tiivistää yhteistyötä tarjoten RDT- ja MRS-tuotteita ja palveluita asiakkaalla käytössä olevaan, jo myytyyn koneeseen, 1:1 ratiolle asetettujen tavoitteiden savuttamiseksi. Ensimmäisen alueen kysymyskohtaiset arvosanat on nähtävillä kuvassa 14.

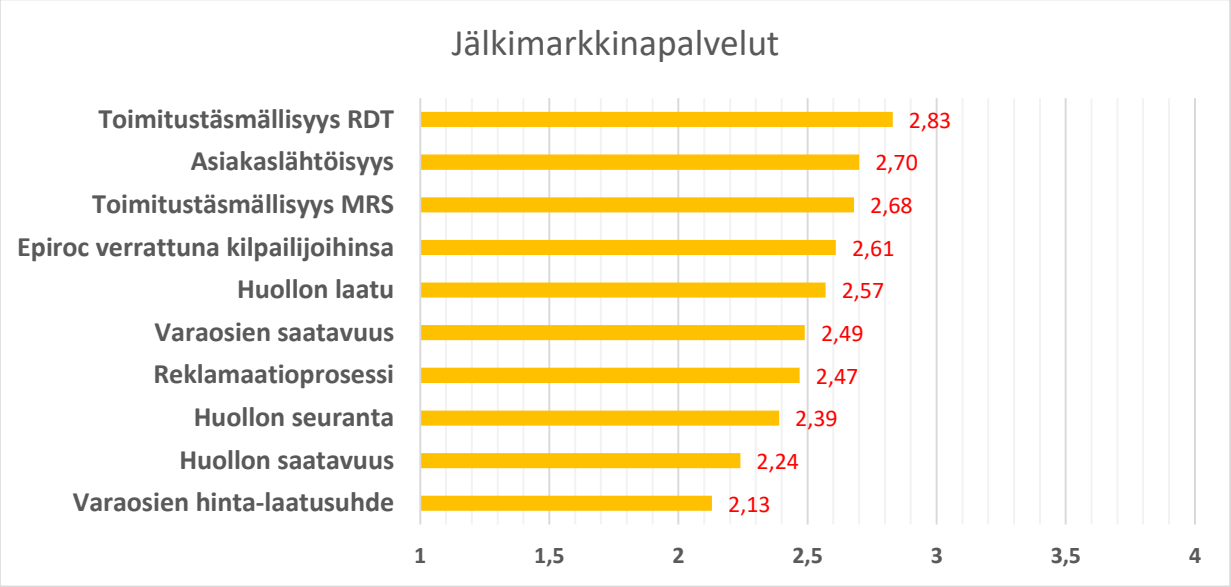


Kuva 14. Asiakkaiden näkökulma Epirocin ratkaisumyynnistä

<u>Jälkimarkkinapalvelut</u>

Epirocin jälkimarkkinapalveluita on arvioitu asiakkaiden puolelta kymmenen kysymyksen voimin, jotka löytyvät kuvasta 15 arvioineen. Jälkimarkkinapalveluiden keskiarvo on ollut 2,51 jäädessä huonommaksi kuin myynti/ostokokemus. Heikoimmaksi on arvioitu varaosien hinta-laatusuhde (2,13) selittyen varaosien tyypillisellä, korkeakatteisella hinnoittelulla, joka on nähty asiakkaiden puolelta varsin negatiivisena. Huollon suorituskyky on nähty heikkona asiakkaiden suunnalta. Huollon saatavuus on arvioitu keskiarvolla 2,24 sekä jälkiseuranta arvosanalla 2,39. Huollon heikko arviointi asiakkaiden puolelta heijastuu huollon kapasiteettiongelmista sekä jälkiseurannan puutteesta. Toimitustäsmällisyys on arvioitu varaosien osalta arvosanalla 2,68 ja porakalusto 2,83.

Toimitustäsmällisyyden, kuten kaikkien jälkimarkkinapalveluiden osa-alueiden suorituskyvyn jäädessä arvosanan 3 alle, on syytä keskittää resursseja jälkimarkkinapalveluiden systemaattiseen kehittämiseen luomalla tarkat mittarit, joita seuraamalla saadaan tietoa kehityksen suunnasta.

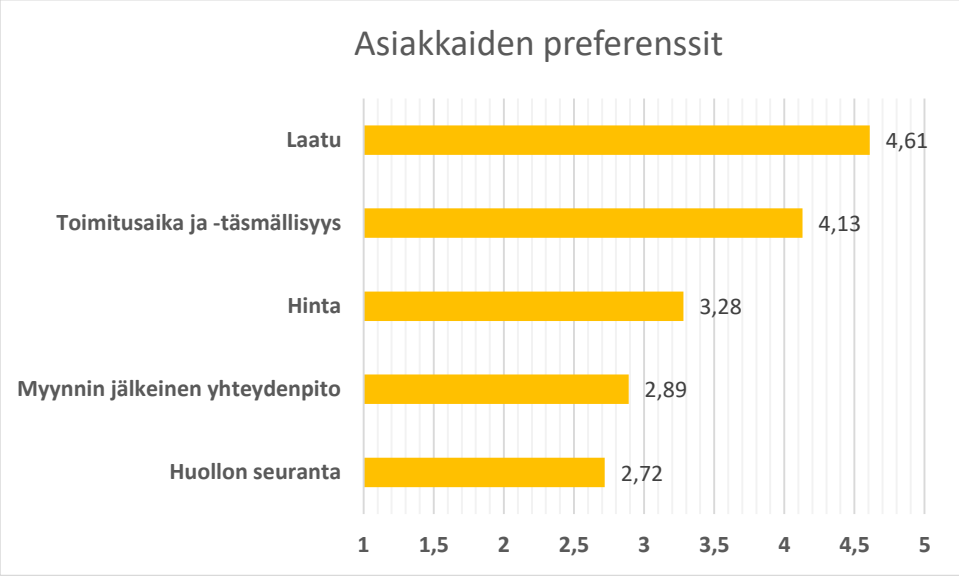


Kuva 15. Asiakkaiden näkökulma Epirocin jälkimarkkinapalveluista

<u>Osa-alueiden tärkeysjärjestys</u>

Kyselyn eräänä osa-alueena on selvitetty asiakkaiden preferenssejä siitä, mikä Epirocin myynnin ja jälkimarkkinapalveluiden suorituskyvyssä on keskeisintä. Asiakkaat ovat arvioineet tärkeysjärjestystä asteikolla 1-5, jossa arvosana 1 indikoi vähiten tärkeää ja 5 tärkeintä. Tuloksena on saatu vastausjakaumasta keskiarvot viidelle osa-alueelle, joista laatu nousee tärkeimmäksi toimitusajan ja täsmällisyyden tullessa toisena. Preferenssinä laatu tarkoittaa tuotteiden, porakaluston sekä varaosien laadun lisäksi jälkimarkkinapalveluiden laatua kokonaisuudessaan, kattaen asiakaspalvelun ja tilausten oikeaoppisen käsittelyn. Kuten Larsen ja Tonga (2007) totesivat, hintaa tärkeämmäksi nousevat palveluiden ja tuotteiden laatu sekä toimitusnopeus ja täsmällisyys. Tätä väittämää puolestaan tukee kyselyssä esiin tullut asiakkaan jättämä, nimetön palaute:

”Jälkimarkkinointiin enemmän panostusta! Varaosien saatavuus nopeammaksi ja varmemmaksi. Kun kone hajoaa, niin jokainen tunti on rahanarvoinen ja varaosa on välttämätöntä saada välittömästi.” – Nimetön asiakas



Kuva 15. Asiakkaiden preferenssit

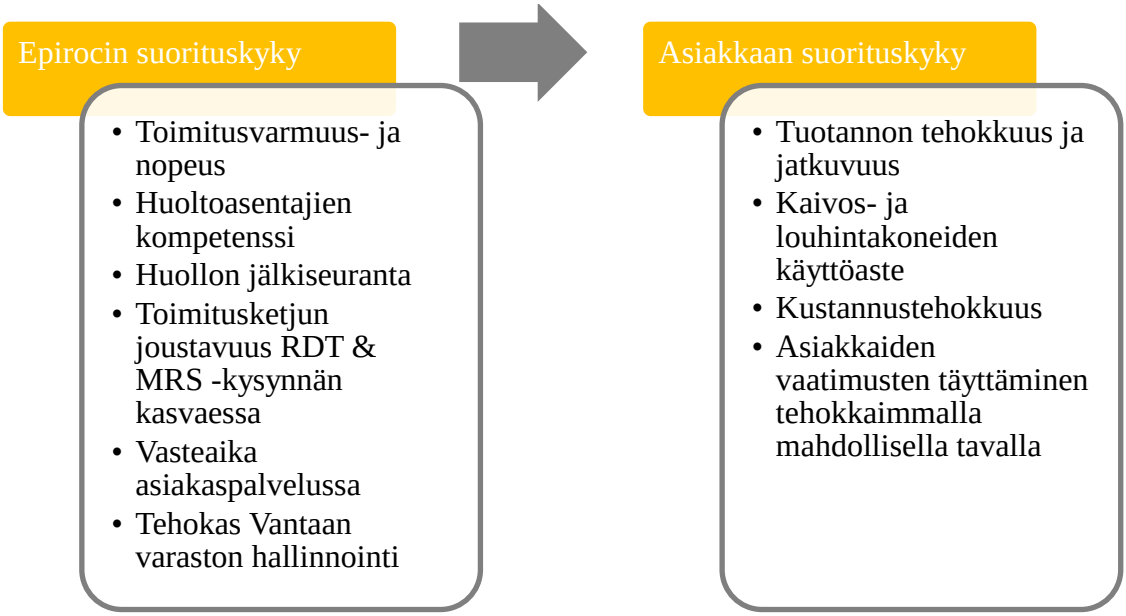
Vaikka laadun, toimitusajan sekä toimitustäsmällisyyden merkitys korostuu asiakkaiden puolelta, ovat myynnin jälkeinen yhteydenpito sekä huollon seuranta tärkeitä. Tätä korostaa erään asiakkaan vastaus vaikeudesta pisteyttää viittä osa-aluetta tärkeysjärjestykseen, jokaisen ollessa asiakkaan kannalta tärkeä. Hinnoitteluun ei tässä diplomityössä oteta kantaa, mutta Epirocin ollessa globaali konserni, ovat maakohtaiset myyntiyhtiöt riippuvaisia konsernin hinnoittelupolitiikasta ja siten hinnoitteluun on vaikea vaikuttaa sisäisesti konsernirakenteesta johtuen.

Tärkeimpinä havaintoina kyselystä voidaan pitää jälkimarkkinapalveluiden heikkoa suorituskykyä verrattuna myyntiin/ostokokemukseen sekä asiakkaiden preferenssejä erityisesti laadun ja toimitusajan ja täsmällisyyden kohdalla. Jälkimarkkinapalvelut osana ratkaisuja on tunnistettu myös niin sisäisissä haastatteluissa kuin avainasiakashaastatteluissa ja niitä voidaan pitää eräänä tärkeimmistä tämän hetkisistä kehityskohteista. Avoimissa palautteissa on tullut esille huomioita siitä, että asiakkaiden

fyysinen kohtaaminen on erityisen tärkeää ja toimitusnopeutta ja täsmällisyyttä tulisi tehostaa erityisesti välivarastojen, kuten Vantaan varaston avulla.

5.5 Tulosten analysointi

Tarkasteltaessa avainasiakashaastatteluiden ja asiakaskyselyn tuloksia, voidaan sanoa Epirocin sisäisellä tehokkuudella olevan suora vaikutus asiakkaan tehokkuuteen asiakkaan palvellessa puolestaan omia asiakkaitaan markkinoilla. Vaatimukset Epirocin suorituskyvylle voidaan käsittää kuvan 16 mukaisesti. Kuvassa on esitelty asiakkaiden näkökulmasta tärkeimmät suorituskyvyn tekijät, joita Epirocin tulisi mitata ja kehittää siten, että ne vaikuttavat positiivisesti asiakkaan suorituskykyyn, jossa keskiössä ovat kustannustehokkuus, tuotannon tehokkuus ja jatkuvuus sekä kaivos- ja louhintakoneiden käyttöasteen nostaminen Epirocin jälkimarkkinapalveluiden avulla. Kuten todettu, pelkän fyysisen laitteen toimittaminen ei riitä, vaan asiakkaat näkevät erityisen tärkeänä laitteen ympärille kasatun jälkimarkkinapalveluiden portfolion, jonka ensisijainen tehtävä on taata asiakkaan liiketoiminnan jatkuvuus ja kustannustehokkuus.



Kuva 16. Epirocin suorituskyvyn merkitys asiakkaan suorituskykyyn

Epirocin myydessä ensisijaisesti kokonaisvaltaisia ratkaisuja ja toimitusketjun ollessa monivaiheinen kattaen useita ihmisiä ja prosesseja hankinnasta jakeluun, valitettavan

yleistä on joidenkin porakalustotuotteiden toimitusten viivästyminen johtuen Örebron ja Fagerstan haasteista. Kuitenkin asiakkaille kaikista vakavin epäkohta ei ole toimitusaikataulun ylittyminen satunnaisesti, vaan se että siitä ei ole ilmoitettu asiakaspalvelutiimin tai myyjien toimesta. Tästä syystä tarkan toimituspäivämäärän asettaminen olisi suotavaa varsinkin pitkän toimitusajan omaaville porakalustotuotteille, joiden saatavuus on ollut haasteena asiakkaiden mukaan jo suhteellisen pitkään. Toisaalta sisäisissä haastatteluissa on käynyt ilmi, että tarkan toimituspäivämäärän lupaaminen asiakkaalle nähdään riskinä, mikäli sitä ei voida toteuttaa sataprosenttisesti. Oman haasteensa toimituspäivämäärän lupaamiselle asettaa SAP:n ja M3:sen päällekkäisyydet Örebron/Fagerstan sekä Vantaan välillä.

Asiakkaille tärkeimmäksi suorituskyvyn tekijäksi muodostuu kustannustehokkuus ja toiminnan ennakointi puutetilanteissa, joka edellyttää tarkkojen toimitusaikataulujen ilmoittamista, jotta toimintaa on mahdollista suunnitella ja ennakoida mikäli viivästymisiä ilmenee. Näin on erityisesti yrityksen A tapauksessa, jonka tuotanto pohjautuu pitkälti Lean-filosofiaan eikä täten välivarastoja ole olemassa tuotantoprosessin eri vaiheissa. Huollon jälkiseuranta on tunnistettu yleiseksi kehitystarpeeksi, ja siksi se on syytä integroida myös kehitettävään suorituskykymittaristoon. Kuten haastatteluissa on käynyt ilmi, on jälkiseuranta huollon kehittämisen perusedellytys.

Asiakkaat ovat poikkeuksetta nähneet jälkiseurannan positiivisena ja tuoneet ilmi sen tärkeyden osana asiakassuhteiden tiivistämistä ja kehittämistä. Integroitaessa huollon jälkiseurantaa kehitettävään suorituskykymittaristoon, tulisi mitata huollon onnistumista ja sitä kautta asettaa tavoitteita huollon kehittämiselle. Yritys A:n mainitessa seuraavansa kunnossapidon kustannuksia, olisi jälkiseurannan lopputulosta mittaamalla mahdollista vaikuttaa asiakkaiden kunnossapitokustannuksiin alenevasti. Huollon resurssien ollessa rajalliset, tulisi panostaa erityisesti huoltoasentajien kouluttamiseen tähdäten osaamispohjan yhtenäistämiseen Service Level koulutusten avulla.

6 AVAINMITTAREIDEN TUNNISTAMINEN

Kappaleessa esitellään aikaisempien kappaleiden pohjalta tunnistetut mittarit, jotka kootaan kokonaiseksi suorituskykymittaristoksi. Kappaleessa käsitellään mittaristolle asetettuja vaatimuksia, mittariston rakennetta, mittareiden kausaliteettejä toisiinsa sekä arvioidaan mittaristoa suhteessa sille asetettuihin vaatimuksiin.

6.1 Mittariston vaatimukset

Jotta asiakkaiden liiketoiminnan kustannustehokas jatkuvuus voidaan taata, tarvitaan tehokkaat jälkimarkkinapalvelut integroituna jo olemassa olevaan myyntiprosessiin. Tehokkaan myyntiprosessin ja jälkimarkkinapalveluiden takana on oltava tarkoin valitut suorituskykymittarit, jotka kuvaavat Epirocin tehokkuutta yhtiönä ja kumppanina asiakkailleen. Kuten sisäisissä ja ulkoisissa haastatteluissa sekä teoriakirjallisuudessa on tullut esille, systemaattinen suorituskyvyn mittaaminen on kehittymisen ehto ja siten välttämätöntä toiminnan tehostamisessa. Jotta mittarit olisivat tasapainossa, on asiakaslähtöisyyden lisäksi huomioon otettava myös sisäinen tehokkuus, joka kulminoituu tilaus-toimitusketjuun sekä asiakaspalveluun.

Kehitettäville avainmittareille voidaan sanoa olevan voimassa seuraavat vaatimukset:

- **Myynnin ja jälkimarkkinoinnin kehittäminen**: Mittariston avulla voidaan parantaa myynnin ja jälkimarkkinapalveluiden suorituskykyä.
- **Asiakaslähtöisyyden tehostaminen:** Mittaristo huomioi asiakkaiden vaatimukset ja takaa asiakkaiden kustannustehokkuuden.
- **Oikea-aikaisuus:** Mittariston avulla voidaan kerätä oikea-aikaista dataa, joka on laadultaan sellaista, että sitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa.
- **Kausaalisuus:** Mittarit vaikuttavat toisiinsa rakentuen alhaalta ylöspäin luoden syy-seuraussuhteita seurannan ja päätöksenteon tueksi.

Myynnin ja jälkimarkkinapalveluiden kehittäminen on keskiössä puhuttaessa taloudellisesta kasvusta ja kannattavuudesta, joka rakentuu pitkäaikaisten asiakassuhteiden päälle tarjoten myös mahdollisuuksia laajentaa markkinaosuutta uusien asiakkaiden hankinnalla. Toiseksi vaatimukseksi on määritetty asiakaslähtöisyyden tehostaminen

mittaamalla haastatteluissa esiin tulleita asioita, joilla on merkittävä vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen ja joiden avulla Epirocin on mahdollista löytää kehityskohteita, jotka palvelevat taloudellista kannattavuutta ja kasvua. Kolmas vaatimus käsittää mittariston hyödyntämisen datan keruussa, jota on mahdollista hyödyntää päätöksenteossa suunniteltaessa tulevia toimenpiteitä. Neljäs vaatimus määrittää mittareiden linkittymisen toisiinsa, jotta mahdolliset syy-seuraussuhteet voidaan havaita.

6.2 Mittariston rakenne

Epirocin tavoitteiden jakaantuessa markkinajohtajuuden säilyttämiseen ja markkinaosuuden kasvattamiseen asiakaslähtöisen myynnin ja jälkimarkkinapalveluiden avulla, olennaista on huomioida myös sisäiset prosessit, joilla on suora vaikutus asiakkaille tärkeisiin osa-alueisiin kuten toimitustäsmällisyyteen tai huollon saatavuuteen. Kuvassa 17 on esiteltynä mittariston kolmiosainen rakenne, joka jakaantuu kolmeen teemaan. Ensimmäinen teema kattaa asiakashaastatteluissa ilmi tulleet tekijät, kuten toimitustehokkuuden sekä huollon tehokkuuden. Toinen teema keskittyy myynnin tehokkuuteen, ja kolmas teema sisäiseen tehokkuuteen, joka muodostuu asiakaspalvelun tehokkuudesta sekä Vantaan varaston tehokkuudesta.

Kuva 17. Mittariston rakenne osa-alueittain

6.3 Asiakaslähtöisyys

Taulukko 3. Asiakaslähtöisyyden osa-alueet mittareineen ja tavoitteineen

Asiakaslähtöisyys	KPI	Tavoite	Painotus	Tiheys
Toimitustehokkuus	Kriittisimpien tuotteiden saatavuus	≥ 95% RDT- ja MRS SAC 1 -luokan tuotteista saatavilla jatkuvasti joko Ruotsissa tai Vantaalla	30%	Kuukausi
	Toimitusnopeus	*Tehtaalta (Örebro/Fagersta)* **RDT (Palveluntarjoaja 1)** 2 päivää (Etelä-Suomi) 3 päivää (Pohjois-Suomi) **MRS (Palveluntarjoaja 1)** 1 päivä (Etelä-Suomi) 2 päivää (Pohjois-Suomi) **MRS (Palveluntarjoaja 2)** 1 päivä (Etelä-Suomi) 3 päivää (Pohjois-Suomi)	20%	Kuukausi
		Vantaalta **RDT + MRS** 1 päivä (Etelä-Suomi) 2 päivää (Pohjois-Suomi)		
Huollon tehokkuus	Huoltoasentajien kompetenssi	100% huoltoasentajista saavuttanut SL 1 koulutustason kolmen kuukauden sisällä aloituksesta.	30%	Kvartaali
	Huollon jälkiseuranta	100% asiakkaista kontaktoitu viikko laskutetun huollon jälkeen	20%	Kuukausi

Kriittisimpien tuotteiden saatavuus

Ensimmäinen toimitustehokkuuden KPI-mittari, *kriittisimpien tuotteiden saatavuus* kattaa SAC 1 luokan porakalustotuotteet ja varaosat, jotka on luokiteltu pidettäväksi jatkuvasti varastossa johtuen kriittisestä luonteestaan ja jatkuvasta kysynnästä asiakkaiden toimesta. Mittarin ensisijainen tavoite on taata kriittisimpien ja yleisimpien porakalustotuotteiden ja varaosien saatavuus asiakkaille. Mittarin avulla voidaan varmistaa, että vähintään 95 prosenttia SAC 1 luokan tuotteista löytyy joko Vantaalta tai Örebrosta/Fagerstasta. Tämä on erityisen tärkeää, sillä tyypillisesti SAC 1 tuotteiden puute aiheuttaa toimitustäsmällisyyden heikkenemistä ja tarpeettomia kustannuksia asiakkaille. Mittarin painotus on 30 prosenttia ja raportointitiheys yksi kuukausi.

Toimitusnopeus

Toinen toimitustehokkuuden KPI-mittari on *toimitusnopeus*. Porakalustoa ja varaosia toimitetaan Fagerstasta, Örebrosta sekä Vantaan paikallisvarastosta loppuasiakkaille. Toimitusnopeuden KPI-mittarissa hyödynnetään kahta ulkoista kuljetuspalveluiden tarjoajaa, joiden kanssa Epirocilla on voimassa sopimukset. Palveluntarjoajat raportoivat kuukausittain Epirocille toimitustensa täsmällisyyden suhteessa taulukossa 3 ilmoitettuihin toimitusajallisiin tavoitteisiin Ruotsista ja Vantaalta. Mittarin avulla voidaan kerätä tietoa palveluntarjoajien tehokkuudesta ja toimitusten täsmällisyydestä. Tavoitteena on tehostaa toimitusten seurantaa ja yhteistyötä ulkoisten palveluntarjoajien kanssa. Mittarin painotus on 20 prosenttia ja mittaustiheys yksi kuukausi, palveluntarjoajien koostaessa kuukausittaiset raporttinsa Epirocille toimitusten täsmällisyydestä.

Huoltoasentajien kompetenssi

Huoltoasentajien kompetenssi KPI-mittarina on ensimmäinen huollon tehokkuuden mittari, jonka tavoitteena on kouluttaa jokainen työnsä aloittanut huoltoasentaja vähintään SL-1 tasolle sisäisen koulutuksen avulla kolmen kuukauden sisällä työsuhteen alkamisesta. SL-1 on huollon verkkopohjainen peruskoulutus, jossa käydään läpi yleisimpiä asioita kuten pneumatiikkaa, turvallisuustekijöitä sekä huollon roolia osana MRS:ää.

Kouluttamalla jokainen aloittava huoltoasentaja vähintään SL-1 tasolle, taataan rajallisten huoltoresurssien tehokas hyödyntäminen ja huollon puutetilanteiden minimointi, kun asentajien tietotaidot ovat yhtenäiset ja asiakkaan saama huoltopalvelu on näin ollen tasaisen laadukasta. Käytännössä mittarin avulla voidaan seurata sitä, että jokaisen huoltoasentajan tietämys ja taidot ovat vaaditulla SL-1 tasolla. Mittarin painotus on 30 prosenttia, huollon puutetilanteiden noustessa asiakkaiden näkökulmasta erääksi minimoitavaksi kohteeksi. Raportointitiheys on yksi kvartaali, johtuen kolmen kuukauden koulutussykleistä SL-1 tasolla.

Huollon jälkiseuranta

Huollon jälkiseuranta on toinen huollon KPI-mittari, ja sen avulla pyritään varmistamaan huollon onnistuminen ottamalla yhteyttä asiakkaaseen viikko laskutetun huoltotoimenpiteen jälkeen. Mittarin tavoitteena on pitää huolta siitä, että jokainen asiakas, jolle on toimitettu huoltopalveluita, kontaktoidaan. Yhteydenoton tavoitteena voidaan pitää varmistusta siitä, että toimitettu huolto on ollut laadukasta. Yhteydenoton yhteydessä on syytä pyytää huollon arviointia asiakkaan näkökulmasta, jotta huoltopalveluita on mahdollista kehittää yhä asiakaslähtöisemmiksi. Mittarin painotus on 20 prosenttia, raportointitiheyden ollessa yksi kuukausi.

6.4 Kasvu ja kannattavuus

Taulukko 4. Kasvun ja kannattavuuden teemat mittareineen ja tavoitteineen

Kasvu ja kannattavuus	KPI	Tavoite	Painotus	Tiheys
Fleet Management	Laitekannan dokumentointiaste	100% dokumentoitu vuoden loppuun mennessä	30%	Kuukausi
	1:1 ratio	>80% laitekantaan joko myyty tai tarjottu RDT- tai MRS –tuotteita ja palveluita vuoden loppuun mennessä	30%	Kuukausi

Territory Management	Asiakaskäyntien lukumäärä	>14kpl/kk per asiakasvastuussa oleva henkilö	20%	Kuukausi
	Asiakaskäyntien raportointi	100% asiakaskäynneistä raportoituna CRM:ssä	20%	Kuukausi

Laitekannan dokumentointiaste

Fleet Managementin ensimmäinen KPI-mittari on *laitekannan dokumentointiaste*, joka käsittää asiakkailla käytössä olevien, jo myytyjen laitteiden dokumentoinnin Epirocin Machine Online -järjestelmään. Laitekannan dokumentointia voidaan pitää systemaattisena keinona kohdistaa jälkimarkkinapalveluiden ja ratkaisujen myyntiä asiakaskohtaisesti, kun tiedetään milloin asiakkaalle tulisi tarjota varaosia, porakalustoa, huoltopalveluita tai kokonainen laiteratkaisu. Laitekannan dokumentoinnin tavoitteeksi on asetettu sata prosenttia vuoden loppuun mennessä. Mittarin painotukseksi on valittu 30 prosenttia ja dokumentoitua laitekantaa seurataan kuukausittain, jotta 100 prosentin tavoite saavutetaan.

1:1 ratio

Fleet Managementin toinen KPI-mittari on *1:1 ratio*, eli porakalusto- ja varaosatarjousten ja tehtyjen kauppojen suhde asiakkailla käytössä olevaan, dokumentoituun laitekantaan. Hyödynnettäessä dokumentoitua laitekantaa, 1:1 ratio kytkeytyy laitekannan dokumentointiasteeseen. 1:1 ration tavoitteena on, että yli 80 prosentin osuuteen laitekannasta on joko tarjottu tai myyty porakalustoa tai varaosia vuoden loppuun mennessä. Kuten teoriakirjallisuudessa todettiin, jälkimarkkinapalveluiden eräs tehtävä on ylläpitää ja tiivistää olemassa olevia asiakassuhteita. 1:1 ration kohdalla tavoitteena voidaan pitää vanhojen asiakkaiden aktivointia täsmällisin tarjouksin tuoden esille jälkimarkkinapalveluiden hyötyä asiakkaiden tehostaessa omaa liiketoimintaansa. Mittarin painotus on 30 prosenttia ja raportointitiheys yksi kuukausi.

Asiakaskäyntien lukumäärä

Asiakaskäyntien lukumäärä on Territory Managementin ensimmäinen KPI-mittari, jota seurataan myyjäkohtaisesti. Asiakaskäyntien tarkoituksena on tunnistaa asiakkaiden tarpeet, jotta räätälöityjä laite- ja jälkimarkkinapalvelutarjouksia on mahdollista tehdä oikea-aikaisesti. Tavoitteena on vähintään 14 asiakaskäyntiä kuukausittain per asiakasvastuullinen henkilö. Tehtyjä asiakaskäyntejä seurataan kuukausittain tuotelinjakohtaisissa myyntipalavereissa. Asiakaskäyntejä suunnitellessa tulee hyödyntää dokumentoitua laitekantaa, jotta myyjien on helpompi luoda jo alustava tarjous vierailuvaiheessa asiakkaalle. Mittarin painotus on 20 prosenttia ja raportointitiheys yksi kuukausi.

Raportoidut asiakaskäynnit

Territory Managementin toinen KPI-mittari on *raportoidut asiakaskäynnit*. Raportoimalla jokainen asiakaskäynti käytössä olevaan CRM-järjestelmään, saadaan tietoa siitä mikä on ollut käynnin tarkoitus ja mikä on seuraava askel myyntiprosessissa. Kuukausittaisena tavoitteena voidaan pitää jokaisen asiakaskäynnin raportointia järjestelmään niiden henkilöiden osalta, jotka ovat asiakasvastuussa. Raportoimalla asiakaskäynnit oikeaoppisesti, jokaisella asiakasvastuullisella henkilöllä on saatavilla tietoa siitä, mitä kyseisen asiakkaan kanssa on keskusteltu ja mikä on asiakkaan näkökulma tarjottavasta ratkaisusta.

6.5 Sisäinen tehokkuus

Taulukko 5. Sisäisen tehokkuuden teemat mittareineen ja tavoitteineen

Sisäinen tehokkuus	KPI	Tavoite	Painotus	Tiheys
Asiakaspalvelun tehokkuus	Tilauksen käsittelyaika	< 1 työpäivä tilauksen saapumisesta	30%	Viikko
	Hyvityslaskujen lukumäärä	< 25 kpl/kvartaali	25%	Kvartaali

Varaston tehokkuus	Ikääntyvän varaston osuus	< 10% varaston kokonaisarvosta muodostuu yli 12kk varastossa olleista RDT/MRS-tuotteista	25%	Kvartaali
	Automaattitäydennysten osuus	100% Vantaan varaston nimikkeistä	20%	Kvartaali

Tilauksen käsittelyaika

Asiakaspalvelun tehokkuuden ensimmäinen KPI-mittari on *tilauksen käsittelyaika*. Tilauksen käsittelyajan tavoitteena on alle yksi työpäivä tilauksen saapumisesta asiakaspalvelutiimille. Mittarin tavoitteena on taata nopea vasteaika asiakkaille, jotka odottavat mahdollisimman nopeaa vahvistusta tilaukselleen. Mittarissa otetaan huomioon ensisijaisesti perustilaukset, joiden käsittely on rutiinia asiakaspalvelutiimille. Haasteellisemmat tapaukset, joissa joudutaan odottamaan tilauksiin liittyviä lisätietoja, kuten hintaa ja toimitusaikaa, jäävät tämän mittarin ulkopuolelle. Mittarin painotusaste on 30 prosenttia ja raportointitiheys viikko.

Hyvityslaskujen lukumäärä

Hyvityslaskujen lukumäärä on asiakaspalvelun tehokkuuden toinen KPI-mittari. Hyvityslaskuiksi voidaan lukea kaikki toimenpiteet, joissa asiakkaille hyvitetään tietty summa, johtuen esimerkiksi väärästä hinnasta tai viallisesta/väärästä tuotteesta, joka on toimitettu asiakkaalle. Hyvityslaskuja pyritään minimoimaan mittarin avulla siten, että kvartaalikohtainen määrä olisi enimmillään 25 kappaletta. Nykyisen tason voidaan sanoa olevan reilusti yli asetetun, 25 kappaleen tavoitteen. KPI-mittarin ensisijainen tehtävä on karsia tilausten käsittelyssä ilmeneviä, sisäisiä virheitä, joilla on vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Raportointitiheys on yksi kvartaali ja mittarin painotus 25 prosenttia.

Ikääntyvän varaston osuus

Varaston tehokkuuden ensimmäinen KPI-mittari on *ikääntyvän varaston osuus*, jolla tarkoitetaan yli 12 kuukautta varastossa olleiden varaosien ja porakalustotuotteiden osuutta varaston kokonaisarvosta. Mittarikohtaisena tavoitteena on pitää ikääntyvän varaston osuus alle 10 prosentissa varaston kokonaisarvosta, joka on tällä hetkellä noin 3,5 miljoonaa euroa. Mittarin raportointitiheys on kvartaali, sillä varaston inventaario tehdään kvartaaleittain, minkä ohessa kartoitetaan myös ikääntyvän varaston osuus. Painoarvo mittarille on 25 prosenttia.

Automaattitäydennysten osuus

Automaattitäydennysten osuus on varaston tehokkuuden toinen KPI-mittari. Automaattitäydennyksillä tarkoitetaan Vantaan varaston tuotteita, jotka on luokiteltu SAC 1 luokkaan, eli pidettäväksi jatkuvasti varastossa. Automaattitäydennysten piiriin tulisi kuulua sata prosenttia Vantaan varaston nimikkeistä, ja tämän tavoitteen seuranta on mittarin ensisijainen tehtävä. Tarkoituksena on muuttaa Vantaan varaston tuoterakennetta siten, että siellä on ainoastaan automaattitäydennyksen piirissä olevia tuotteita, joita täydennetään automaattisesti tilauspisteen alittuessa. Lopullinen tavoite on Vantaan varastoon sitoutuneen pääoman alentaminen siten, että varastoitavia nimikkeitä ovat ainoastaan ne, joille on jatkuva kysyntä.

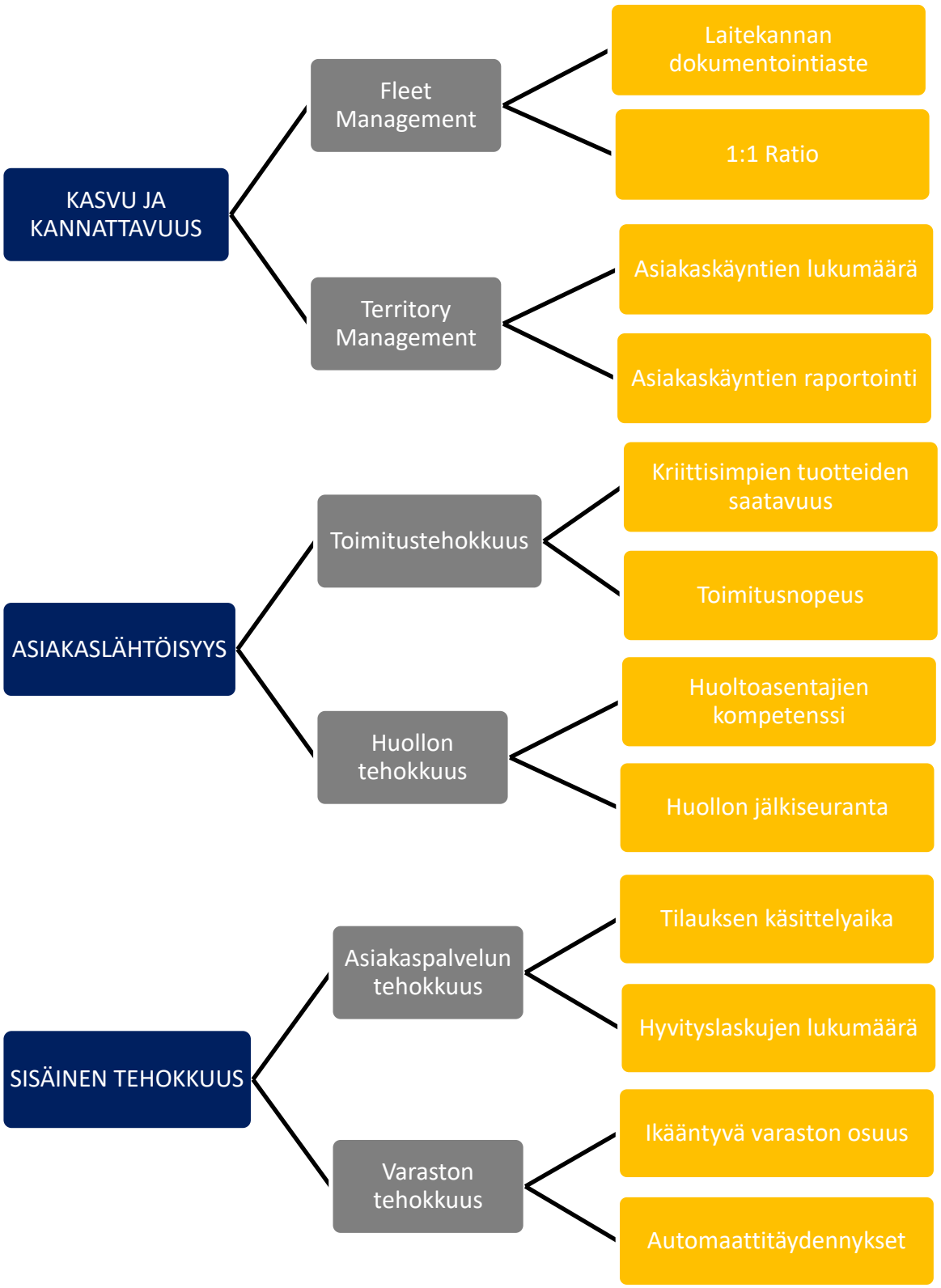
6.6 Osa-alueiden ja mittareiden kausaliteetit

Tarkasteltaessa kolmen osa-alueen kytkeytymistä toisiinsa, voidaan havaita kausaliteettejä mittareiden ja osa-alueiden kesken. Mittariston rakentuessa alhaalta ylös, sisäinen tehokkuus on eräs tärkeimmistä tekijöistä asiakastyytyväisyydessä ja Epirocin jälkimarkkinapalveluiden asiakaslähtöisyydessä. Sisäisten prosessien, kuten varastonhallinnan ja tilaus-toimitusketjun ollessa kunnossa, on toimitustäsmällisyys parempi vasteaikojen ollessa pienempiä. Asiakkaille tärkeintä on saada nopeasti tarvitsemaansa palvelua, joten ikääntyvän varaston minimoinnilla ja automaattitäydennysten osuudella voidaan pienentää tilaus-toimitusketjussa esiintyviä vasteaikoja, varastoon sitoutuneen pääoman ollessa tehokkaammin käytössä.

Hyvityslaskujen minimointi tähtää sisäisten virheiden karsimiseen, jotka aiheuttavat ylimääräistä työtä ja viivettä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tilausten käsittelyyn kuluva aika on määritelty olevan alle yksi työpäivä, jolloin taataan asiakkaalle nopea tilausvahvistus ja lupaus siitä, että tarvittavat varaosat ja porakalustotuotteet saapuvat luvattuna ajankohtana.

Kasvun ja kannattavuuden mittarit linkittyvät toisiinsa laitekannan dokumentoinnista sen hyödyntämiseen raportoitujen asiakaskäyntien muodossa. Kun vuoden loppuun mennessä saavutetaan 100 prosentin dokumentointiaste asiakkailla käytössä olevasta laitekannasta, voidaan hyödyntää sitä maksimoimalla 1:1 ratio, tarjoamalla varaosia, porakalustoa tai huoltopalveluita asiakkaille. Dokumentoitu laitekanta antaa myös kuvaa siitä, mikä on Epirocin markkina-asema Suomessa. Myyjäkohtaisten asiakaskäyntien ollessa eräs mittari, tulee 1:1 ration mukaiset tarjoukset integroida asiakaskäyntien yhteyteen jolloin saavutetaan paras kuva siitä, mitä asiakas todellisuudessa tarvitsee ja miten Epiroc voi täyttää nämä tarpeet. Asiakaskäyntien raportointi CRM:ssä puolestaan vastaa sisäisissä haastatteluissa esiin tulleeseen tarpeeseen jakaa asiakaskohtainen informaatio kaikkien sisäisten sidosryhmien kesken, jotta jokaisella on selvä kuva siitä, miten asiakasta voidaan palvella parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Asiakaslähtöisyyden mittarit rakentuvat sisäisen tehokkuuden sekä kannattavuuden ja kasvun mittareiden päälle. Toimitustehokkuuden mittarit, kuten *kriittisimpien tuotteiden saatavuus* ja *toimitusnopeus* ovat suorassa suhteessa sisäisen tehokkuuden mittareiden kanssa, varastonhallinnan perustuessa automaattitäydennyksiin ja ikääntyvän varaston minimointiin. Toimitusnopeuteen vaikuttaa erityisesti tuotteiden saatavuus, palveluntarjoajien 1 ja 2 hakiessa toimitettavat tuotteet joko Ruotsista tai Vantaalta loppuasiakkaille. Toisaalta toimitustehokkuuden mittarit vaikuttavat myös kannattavuuteen ja kasvuun. Huollon tehokkuus itsessään ei rakennu minkään edellä mainitun osa-alueen päälle, mutta on merkittävässä roolissa Epirocin taatessa asiakkaidensa kustannustehokkuuden. *Asentajien kompetenssi* KPI-mittarina tähtää laadukkaiden huoltopalveluiden toimittamiseen yhdessä *huollon jälkiseurannan* kanssa. Kuvassa 18 on esitelty mittareiden kytkeytyminen osa-alueisiin ja osa-alueiden rakentuminen toistensa päälle.



Kuva 18. Mittareiden kytkeytyminen osa-alueisiin

6.7 Mittariston arviointi

Mittariston jakaantuessa kolmeen teemaan, tavoitteena on ollut luoda mahdollisimman tasapainoinen mittaristo, joka antaa tietoa niin myynnin tehokkuudesta, asiakaslähtöisyydestä sekä sisäisestä tehokkuudesta. Mittarikohtaiset tavoitteet on asetettu yhdessä kohdeorganisaation kanssa, jotta tavoitteet olisivat mahdollisimman realistisia ja vastaisivat Epirocin sisäisiin näkemyksiin tunnistetuista kehityskohteista.

Tarkastellessa haastatteluiden tuloksia, mittaristo voidaan nähdä työkaluna kehittää nykyisiä toimintaprosesseja myynnin ja jälkimarkkinapalveluiden osalta, sen keskittyessä haastatteluissa esiin tulleisiin asioihin, kuten toimitustäsmällisyyteen, huollon tehokkuuteen, asiakaskäynteihin sekä tilauksen käsittelyyn kuluvaan aikaan. Sisäisiin näkemyksiin on pyritty vastaamaan keskittymällä erityisesti Territory Managementiin ja Fleet Managementiin, jotka muodostavat myynnin tehokkuuden kulmakiven.

Mittarikohtaiset raportointitiheydet vaihetelevat yhdestä vuodesta yhteen viikkoon. Raportointitiheyteen vaikuttavat muun muassa päätöksenteon tiheys, mittareiden tuottaessa tietoa päätöksenteon tueksi. Operatiiviset mittarit, kuten *tilauksen käsittelyaika* vaativat luonnollisesti tiheämmän raportointivälin, viikottaisen tilauskannan ollessa suuri. Strategiset mittarit, kuten *huoltoasentajien kompetenssi* sekä kannattavuuden ja kasvun mittarit, kuten *1:1 ratio* ovat luonteltaan sen tyyppisiä, että niille on oltava pidemmät tarkasteluvälit tulosten ollessa pidempikantoisempia. Raportointitiheyteen liittyy myös riskejä, mikäli raportointiväli venyy pitkäksi eikä korjaavia toimenpiteitä ehditä toteuttaa riittävän ajoissa. Kuitenkin raportointivälin ollessa liian lyhyt, on riskinä päätöksenteon vääristyminen mittarikohtaisten tulosten tullessa esille vasta myöhemmässä vaiheessa.

Mittareiden ollessa ensisijaisesti päätöksenteon tueksi luotuja työkaluja, vaikuttavat niihin myös ulkopuoliset tekijät, kuten asiakkaat tai kuljetuspalveluiden tarjoajat. Tilauksen käsittelyaikaan vaikuttaa tapa, jolla asiakas lähettää tilauksen. Mikäli tilaus on epäselvä tai puutteellinen, vaikeutuu tilauksen käsittely asiakaspalvelutiimin selvittäessä tuotekohtaisia yksityiskohtia. Toimitusnopeuden osalta ulkoisilla palveluntarjoajilla on merkittävä rooli, heidän koostaessaan kuukausittaiset raportit toimitusten täsmällisyydestä suhteessa toimitusaikatavoitteisiin.

Varaosien ja porakaluston osalta Örebrolla ja Fagerstalla on suuri rooli mittareille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, erityisesti asiakaslähtöisyyden osalta. Keskeiseen rooliin nousee yhteydenpito Vantaan ja Örebron/Fagerstan välillä, jotta voidaan varmistaa vähintään 95 prosentin saatavuus SAC 1 luokan tuotteille joko Ruotsissa tai Vantaalla. Tämän puolestaan tulisi asettaa paineita Ruotsiin, jotta he informoisivat Vantaata proaktiivisesti mahdollisista puutetilanteista tai muutoksista tuoteluokitusten osalta.

Kannattavuuden ja kasvun mittarit edellyttävät jatkuvaa myyjäkohtaista raportointia tehdyistä asiakaskäynneistä ja 1:1 Ration mukaisista tarjouksista, jotta mittareiden tavoitteet voidaan saavuttaa. Asiakaskäyntien raportointia puolestaan edellyttää jo käytössä olevan laitekannan täsmällinen dokumentointi, jota tulee seurata kuukausitasolla, jotta vuotuinen 100 prosentin tavoite on mahdollista saavuttaa. Mikäli sisäinen tiedonkeruu tai raportointi häiriintyy, on vaarana mittareiden vääristyminen ja niiden hyödynnettävyyden heikkeneminen päätöksenteossa.

Mittareiden toimivuus edellyttää niiden testaamista käytännössä, joka puolestaan vaatii systemaattisen datan keruun mittarikohtaisen tarkastelujakson ajalta. Mittaristolla kyetään vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin ja sisäisiin kehitystarpeisiin kun jokainen mittari nähdään osana kokonaisuutta ja mittarikohtaiset vaatimukset täytetään sisäisen raportoinnin osalta. Jälkimarkkinapalveluiden tehokkuus muodostuu hyvin pitkälti varaosien, porakaluston ja huoltopalveluiden saatavuudesta. Tärkein tehtävä on taata asiakkaan liiketoiminnan kustannustehokkuus seuraamalla mittareita, jotka viestivät mahdollisista pullonkauloista tai muista puutetilanteista, joilla on suora vaikutus asiakakkaisiin tai sisäisiin prosesseihin, joiden tehtävä on palvella asiakasta. Jokaista mittaria ei ole mahdollista testata välittömästi, mutta niiden implementointi on välttämätöntä kattavimman kokonaiskuvan saavuttamiseksi.

7 MITTARISTON KÄYTTÖÖNOTTO JA JATKOTOIMENPITEET

Kappaleessa esitellään kehitetyn mittariston käyttöönotto ja jatkoimenpiteet. Aluksi esitellään mittarikohtaiset vaatimukset, joita käyttöönotto edellyttää. Lisäksi esitellään pääasialliset vastuuhenkilöt, ja käyttöönottoprosessi kokonaisuudessaan. Kappaleessa käydään läpi myös tulevaisuuden jatkotoimenpiteitä mittaristoa kehitettäessä.

7.1 Vaatimukset

Jotta mittaristo voidaan ottaa käyttöön, on huomioitava mittariston käyttöönoton asettamat vaatimukset. Ensimmäisenä vaatimuksena voidaan pitää datan keruun yhtenäistämistä, jotta raportointi on sujuvaa ja päätöksenteko kerätyn tiedon pohjalta oikeellista. Mittareissa vaadittava data tulee kerätä tarkastelujakson ajalta, ja sen tulee olla identtistä aikaisempaan kerättyyn dataan, jotta mittarin avulla voidaan verrata nykyistä tilaa menneeseen. Toisena vaatimuksena on täsmällisten vastuiden jako Epirocin henkilöstön kesken, koskien datan keruuta ja mittarikohtaisia vastuita.

Mikäli vastuita ei määritellä tarpeeksi tarkasti, riskinä on mittareiden jääminen vaille huomiota ja kerätyn datan vääristyminen. Osa mittareista vaatii raportointikäytäntöjen muuttamista ja uudistamista, jotta toimintaa on mahdollista tehostaa mittareiden avulla. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi tilauksen käsittelyaika sekä huollon jälkiseuranta, jotka vaativat yhtenäiset raportointipohjat seurannan tueksi.

<u>Toimitustehokkuus</u>

Kriittisimpien tuotteiden saatavus -mittari edellyttää tiivistä yhteydenpitoa Vantaan ja Örebron/Fagerstan välillä, jotta voidaan varmistaa yli 95 prosentin saatavuus SAC 1 luokan tuotteille Suomessa ja Ruotsissa. Ruotsin käyttäessä M3-toiminnnanohjausjärjestelmää ja Suomen SAP:ia, on syytä ottaa huomioon poikkeavuudet tiedon kulussa järjestelmien välillä. Mittari edellyttää myös tietojärjestelmien yhtenäistämistä siten, että asiakaspalvelutiimin saatavilla on jatkuvasti reaaliaikainen tieto SAC 1 tuotteiden saatavuudesta Ruotsissa tai Vantaalla. Tämä on mahdollista muutaman vuoden kuluttua, kun SAP vaihtuu M3:seen osana konsernin ”*Eccelerate!”* kehitysprojektia. Käytännössä vaatimuksena on Ruotsin ja Vantaan varastodatan

viikoittainen keruu erilliselle raportointipohjalle, josta voidaan selvittää kuukausikohtainen saatavuusaste, tavoitteen ollessa yli 95 prosenttia.

Toimitusnopeuden vaatima data on pitkälti ulkoisten palveluntarjoajien 1 ja 2 vastuulla, joten Epirocin tulee huolehtia siitä, että palveluntarjoajien tuottama data kuljetuksista on todenmukaista ja se tuotetaan aikataulussa joka kuukausi. Tuotettu data tulee ajaa Exceliin, jotta toimitusnopeutta voidaan vertailla kuukausittain ja havaita pullonkauloja esimerkiksi sesonkiaikoja edeltävinä ajankohtina. Seurantatiheyden ollessa kuukausi, tulee dataa kerätä viikoittain, jotta kerätystä datasta on mahdollista koostaa kuukausiraportti.

Huollon tehokkuus

Huoltoasentajien kompetenssi muodostuu vasta-aloittaneiden huoltoasentajien kouluttamisesta vähintään SL-1 tasolle. Vaatimuksena 100 prosentin tavoitteen saavuttamiselle on luoda tarkat koulutussuunnitelmat jokaiselle aloittavalle huoltoasentajalle, ja rekisteröidä käydyt koulutukset sisäiseen koulutusportaaliin. Huoltoasentajien kompetenssia tulee arvioida myös huollon jälkeisen yhteydenpidon avulla, jossa suoritetusta huollosta kerätään palaute asiakkaalta. Vaikka raportointitiheys on yksi kvartaali, tulee SL-1 tason saavuttamista seurata tiheämmin asentajakohtaisesti.

Huollon jälkiseuranta edellyttää tehtyjen yhteydenottojen täsmällistä kirjaamista ylös, jotta voidaaan varmistaa asetettu 100 prosentin tavoite kontaktoida jokainen asiakas laskutetun huoltotoimenpiteen jälkeen. Aluksi mittarin rakentamisessa tulisi keskittyä yhteydenottojen dokumentointiin, kun taas myöhemmässä vaiheessa tulisi harkita erillisen järjestelmän luomista, johon merkittäisiin asiakkaiden antamat arviot huollon onnistumisesta. Keräämällä systemaattista dataa huollon onnistumisesta, voidaan tarkastella myös huoltoasentajien kouluttamisen onnistumista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Fleet Management

Laitekannan dokumentointiasteen tavoitteena on 100 prosentin dokumentointiaste vuoden loppuun mennessä. Laitekannan dokumentointi asettaa vaatimuksia erityisesti asiakasvastuussa oleville henkilöille, kuten myyntipäälliköille, avainasiakaspäällikölle tai

tuoteryhmäpäälliköille. Myös huoltoasentajat ovat avainasemassa tiedonkeruussa, heidän työskennellessä päivittäin laitekannan parissa. Vaatimuksena on Machine Online järjestelmän tehokas hyödyntäminen ja integrointi CRM:ään. Machine Onlineen tulisi merkitä vähintään asiakas, käytössä oleva laitetyyppi sekä viimeinen käynti Epirocin toimesta asiakkaalla. Samalla tulisi merkitä myös seuraavan käynnin ajankohta ja mahdollinen, tunnistettu kaupallinen potentiaali alustavan tarjouksen tueksi.

1:1 ratiota seurataan kuukausittain ja loppuvuoden tavoite on yli 80 prosenttia dokumentoidusta laitekannasta. Käytännössä mittaria seurataan kuukausittaisissa ja viikottaisissa myyntipalavereissa, joissa käydään CRM:n pohjalta läpi tehdyt tarjoukset ja kaupat yhdessä asiakaskäyntien kanssa. Jotta 80 prosentin tavoite saavutetaan, tulee tehdyistä MRS/RDT tarjouksista määritellä kuukausittainen tavoite myyjäkohtaisesti.

Territory Management

Asiakaskäyntien lukumäärä – mittari edellyttää asiakaskäyntien systemaattista seurantaa niin myyjiltä, kuin heidän esimiehiltään. Kuukausitavoite on 14 asiakaskäyntiä per asiakasvastuullinen henkilö ja tehtyjä asiakaskäyntejä seurataan kuukausipalavereissa. Mittari tulisi kytkeä taloudellisiin mittareihin, kuten tilauskantaan tai liikevaihtoon, jotta tehtyjen asiakaskäyntien verrannollisuus asiakkaiden ostopäätöksiin saataisiin selville. Tehtyjen asiakaskäyntien merkitys tulisi konkretisoida vastuuhenkilöiden kesken, jotta epäselvyyksiä ei jäisi kenellekään asiakaskäyntien tärkeydestä.

Asiaskäyntien raportointi -mittari edellyttää tehtyjen käyntien systemaattista raportointia myyjien toimesta. Vastuu raportoinnista on ensisijaisesti henkilöillä, jotka vierailevat asiakkailla säännöllisesti. Tehdyt vierailut tulee raportoida CRM:ään, jossa täsmennetään vierailun aihe ja myyntiprosessin seuraava vaihe. Kuukausitasolla raportoituja asiakaskäyntejä tulee tarkastella joko tuoteryhmäkohtaisissa palavereissa tai yleisissä myyntipalavereissa, joissa käydään läpi lisäksi dokumentoitua laitekantaa ja 1:1 ratiota. Käytännössä raportoinnin hyödyt tulee perustella asiakaskäyntejä tekeville henkilöille, jotta raportointi on mahdollista toteuttaa sovitusti. Mikäli datan keruun ja mittaamisen hyödyt jäävät perustelematta, on riskinä mittareiden sivuuttaminen.

Asiakaspalvelun tehokkuus

Tilauksen käsittelyaika KPI-mittarina edellyttää erillistä raportointityökalua, sekä järjestelmää, johon tilaukset saapuvat, jotta käsittelyaikaa voidaan seurata reaaliaikaisesti. Kun asiakaspalvelutiimin jäsen poimii tilauksen käsiteltäväksi, järjestelmä merkitsee käsittelyn alkaneeksi. Asiakaspalvelutiimin vahvistaessa tilaus SAP:ssa, tilausvahvistus tulisi lähettää järjestelmän kautta asiakkaalle, jolloin tilaus merkittäisiin käsitellyksi. Järjestelmästä tulisi ajaa raportti erilliselle pohjalle, jotta voidaan laskea viikkokohtainen keskiarvo tilauksen käsittelyajalle.

Hyvityslaskujen lukumäärä on koko tilaus-toimitusprosessin mittari. Hyvityslaskut johtuvat erityyppisistä virheistä tilaus-toimitusprosessissa ja heijastavat toiminnan laatua. Mittaamisen kannalta hyvityslaskujen lukumäärän seuranta asettaa vaatimuksia dokumentoida jokainen tehty hyvitys erilliselle raportointipohjalle, johon tulisi koostaa hyvityksen syy, ratkaisutoimenpiteet sekä asiakas, jolle hyvitys on tehty. Koostetusta hyvityslaskuraportista tulisi voida vetää johtopäätöksiä ja jaotella hyvitysten juurisyyt eri kategorioihin, jotta toimintaa olisi mahdollista tehostaa joko globaalisti tai paikallisesti.

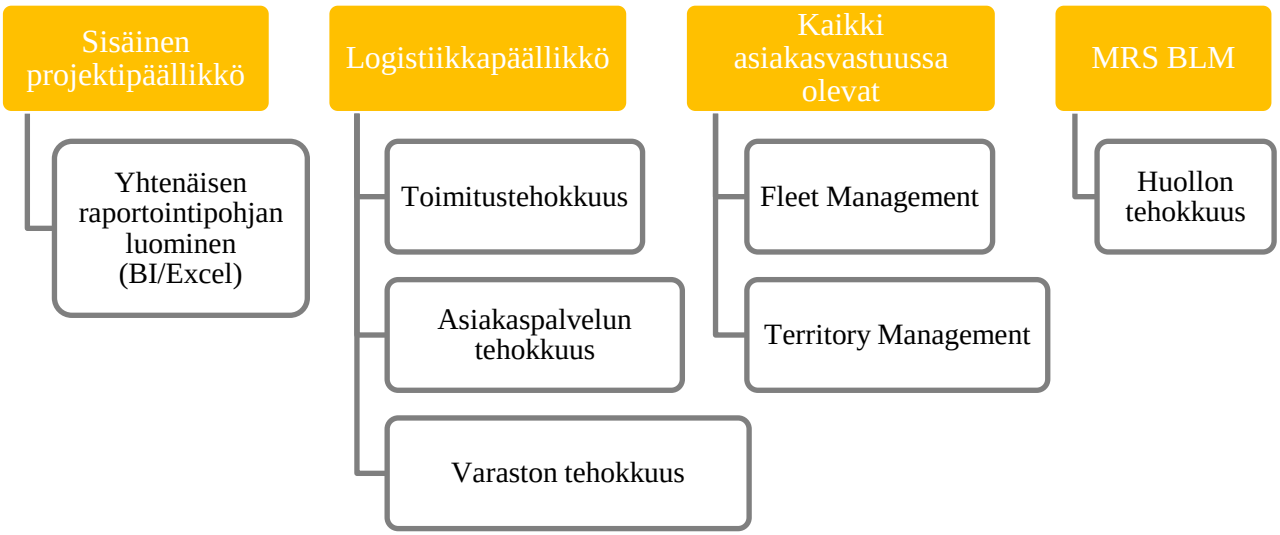
Varaston tehokkuus

Varaston tehokkuuden mittarit, kuten *ikääntyvän varaston osuus* ja *automaattitäydennysten osuus* edellyttävät erillistä varastonhallinnan kehitysprojektia, jossa määritellään tarkasti automaattitäydennettävät tuotteet ja lasketaan tilauspisteet ja välit. Automaattitäydennysten tavoite on 100 prosenttia Vantaan varaston nimikkeistä. Lisäksi tulee suunnitella automaattitäydennysten ulkopuolelle jäävien tuotteiden palautus, joko takaisin Örebrohon tai Fagerstaan, tai näiden myyminen asiakkaille alennettuun hintaan. Ikääntyvää varastoa seurataan jo tällä hetkellä, mutta sen seurantaa tulisi tehostaa integroimalla ikääntyvän varaston mittari SAC 1 tuotteiden saatavuuteen. Mittareiden vaatimuksiin voidaan lukea myös täsmälliset inventaariot, jotka suoritetaan kvartaaleittain, perustuen SAP:n varastosaldoihin.

7.2 Osa-aluekohtaiset vastuut

Kaikki 12 mittaria tulisi kerätä yhtenäiseksi suorituskykymittaristoksi joko PowerBI-pohjaiselle dashboardille tai Exceliin, mikäli mahdollista. Tavoitteeksi tulisi asettaa mittareiden helppolukuisuus päätöksenteon tueksi. Mittareiden raportointi- ja seurantatiheyden hajonta edellyttää eriasteisia panoksia mittarikohtaisesti, jotka on indikoitu prosenttimääräisin painotuksin. Tärkeimpänä käyttöönoton ja suorituskykymittariston kehittämisen edellytyksenä voidaan kuitenkin sanoa olevan täsmällisten vastuiden määrittely kolmen osa-alueen ja mittareiden kesken. Vastuut tulisi määritellä osa-alueittain, jossa tietyllä henkilöllä olisi vastuu teeman alle rakentuvista mittareista. Mittarikohtainen vastuu tulisi määritellä henkilöille, jotka ovat vastuussa datan keruusta mittarikohtaista raportointia varten.

Jokaiselle osa-alueelle mittareittain on valittu vastuuhenkilö, joka vastaa osa-aluekohtaisten mittareiden ylläpidosta, kehittämisestä, datan keruusta sekä mittareille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Vastuuhenkilöllä on merkittävä rooli myös koko mittariston implementoinnissa, mikä on tavoite vuoden loppuun mennessä. Osa-aluekohtaiset vastuuhenkilöt on esitelty kuvassa 19.



Kuva 19. Suorituskykymittariston vastuuhenkilöt osa-alueittain

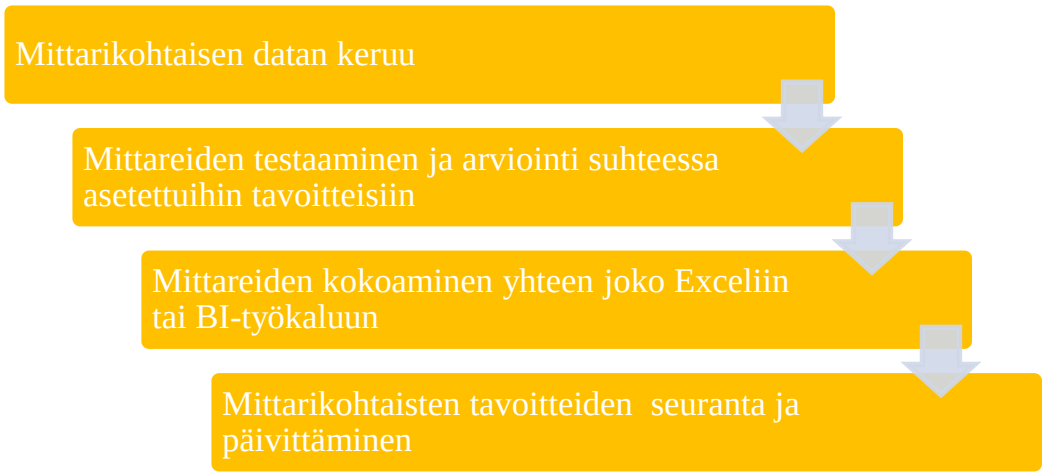
Logistiikkapäällikö vastaa toimitustehokkuuden, asiakaspalvelun tehokkuuden sekä varaston tehokkuuden mittareista. Logistiikkapäällikön tehtävä on kerätä mittarikohtainen data varmistuen siitä, että data on todenmukaista ja laadukasta. Lisäksi vastuulla on yhteensä kuuden mittarin ylläpito ja kehittäminen siten, että ne palvelevat asetettuja tavoitteita. Asiakasvastuussa olevia henkilöitä ovat niin tuoteryhmäpäälliköt, myyntipäälliköt sekä avainasiakaspäällikkö.

Asiakasvastuussa olevat henkilöt vastaavat siitä, että Fleet Managementin ja Territory Managementin mittareiden mukaiset tavoitteet saavutetaan dokumentoimalla asiakkaalla käytössä oleva laitekanta Machine Online –järjestelmään sekä tekemällä vaaditut asiakaskäynnit raportoiden ne CRM:ään. Päävastuu 1:1 ratiolle asetetun 80 prosentin tavoitteen saavuttamisesta on jokaisella tuoteryhmäpäälliköllä. Huollon tehokkuuden mittareista vastuussa on MRS BLM, joka koostaa kvartaalikohtaiset raportit huoltoasentajien koulutuksista sekä kuukausittaiset raportit huollon jälkeisestä yhteydenpidosta, kattaen asiakkaiden arviot suoritetusta huollosta.

Mittariston käyttöönoton tueksi on tärkeää valita erillinen projektipäällikkö, joka luo yhtenäisen raportointi- ja mittaripohjan suorituskykymittaristolle. Aluksi mittarit tulisi rakentaa yksitellen ja testata mahdollisimman aikaisessa vaiheessa vastuuhenkilöiden keräämällä datalla. Kun mittareiden kohdalla havaitaan niiden hyödynnettävyys, tulisi luoda joko Excel-pohjainen raportointityökalu tai siirtyä välittömästi ulkopuolisen palveluntarjoajan BI-ratkaisuun, jolla olisi mahdollista seurata mittareita reaaliaikaisesti ja jossa mittarit olisivat visualisoitu mahdollisimman hyvin.

7.3 Mittariston käyttöönotto

Tavoitteena on ottaa mittaristo käyttöön vuoden loppuun mennessä ja aikatauluttaa käyttöönottoprojekti siten, että aikaa jää erityisesti mittareiden testaamiselle kerätyn datan avulla. Lisäksi tulee arvioida sitä, miten hyvin mittaristo palvelee asetettuja tavoitteita kasvattaa markkinaosuutta ja parantaa asiakaslähtöisyyttä sisäisen tehokkuden avulla. Kuvassa 20 on havainnollistettu mittariston käyttöönotto eri vaiheineen.



Kuva 20. Mittariston käyttöönotto vaiheineen

Ensimmäisessä vaiheessa kerätään dataa mittarikohtaisesti seurantatiheyden mukaisesti. Kerätyn datan tulee olla laadukasta, ja sen tulee olla oikeassa muodossa, jotta nykyistä tilaa voidaan verrata menneeseen. Mittarikohtaisen datan keruun jälkeen, vuorossa on mittareiden testaaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta mittareita voidaan arvioida suhteessa niille asetettuihin tavoitteisiin. Mittareita testatessa tulee huomioida mittareiden tuottaman informaation hyöty liiketoiminnalle, ja muuttaa tai kehittää mittareita sopivimmiksi, mikäli tälle havaitaan tarve.

Kolmannessa vaiheessa mittarit kootaan yhteen erilliselle raportointipohjalle, joko Exceliin tai PowerBI-työkaluun, jonka avulla mittareita voidaan seurata reaaliaikaisesti ja ne voidaan visualisoida mahdollisimman ymmärrettäviksi. Kolmannessa vaiheessa tulee huomioida mittareiden ero suhteessa toisiinsa. Jotkut mittarit, kuten *tilauksen käsittelyaika* tai *ikääntyvän varaston osuus* ovat helposti visualisoitavissa, kun taas esimerkiksi *huollon jälkiseuranta* edellyttää systemaattisemman raportointialustan kehittämistä, jotta jälkiseurantaa voidaan tarkkailla täsmällisesti. Neljännessä vaiheessa keskitytään mittareiden kehittämiseen ja päivittämiseen, erityisesti niille asetettujen tavoitteiden osalta. Mittareille asetetut tavoitteet on syytä käydä läpi seurantakokouksissa, jotka vaihtelevat mittareittain viikosta kvartaaliin.

7.4 Jatkotoimenpiteet

Mittariston ollessa ensisijaisesti päätöksenteon työkalu, tulee arvioida mittariston tuottaman tiedon validiteettiä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Asiakkaiden näkemysten mukaan tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat toimitustehokkuus, huollon saatavuus sekä myyjien yhteydenpito laitekaupan jälkeen. Kehitetyn suorituskykymittariston avulla tulee arvioida sitä, tuottavatko mittarit sellaista tietoa suorituskyvystä, että niitä voidaan hyödyntää nykyisten myynti- ja jälkimarkkinaprosessien kehittämisessä.

Asiakkaiden painottaessa ensisijaisesti toimitustäsmällisyyden tärkeyttä, tulisi tulevaisuudessa harkita toimitustäsmällisyyden mittaamista joko ajoissa toimitettujen tilausten prosentuaalisen osuuden avulla tai teoriakirjallisuudessa (Sakki 2009, s. 25) esitellyn jälkitoimitusten osuuden avulla. Tämä on mahdollista tulevaisuudessa, kun SAP:sta luovutaan ja siirrytään globaalisti M3:n käyttöön. Toiminnanohjausjärjestelmien yhtenäisyys helpottaa tiedon kulkua ja toimitusten seurantaa reaaliaikaisesti Ruotsista loppuasiakkaille.

Huollon puutetilanteiden osalta eräs kehityskohde tulisi olla resurssien keskittäminen puutetilanteita seuraavan mittarin kehitykseen ja implementointiin. Myynnin suorituskyvyn mittareita tulisi arvioida vetämällä syy-seuraussuhteita taloudellisiin mittareihin. Asiakaskäynnit ovat eräs Territory Managementin mittari, jossa selvitetään tehtyjen asiakaskäyntien vaikutus 1:1 ration kasvuun tehtyjen tarjousten ja kauppojen avulla. Kilpailijoiden kehittäessä omaa toimintaansa asiakaslähtöiseksi, olisi syytä arvioida tarvetta neljännelle suorituskykymittariston osa-alueelle, joka keskittyisi asiakastyytyväisyyteen sekä kilpailijoiden benchmarkkaukseen.

Asiakastyytyväisyyden mittarit tulisi kytkeä pitkälti teetettyyn asiakaskyselyyn, joka jakaantuu niin myynnin, asiakaspalvelun kuin logistiikan tehokkuuteen. RDT- ja MRS sopimusten noustessa asiakkaiden näkökulmasta erääksi tärkeimmistä keinoista tiivistää yhteistyötä, tulisi voimassa olevien sopimusten määrää suhteessa käytössä olevaan laitekantaan arvioida osana Fleet Managementia.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Ratkaisuja myyvän yrityksen, kuten Epirocin on syytä keskittyä asiakkaiden puolelta esiin nousseisiin kehitystarpeisiin. Asiakkaiden puolelta esiin ovat nousseet erityisesti ratkaisuja myyvän yrityksen kyky tarjota ratkaisuja, jotka sisältävät fyyisen laitteen lisäksi niin vaadittavat varaosat, porakalustotuotteet kuin huoltopalvelut. Erityisen tärkeää on taata asiakkaalle täsmälliset toimitukset, lyhyet vasteajat sekä pitää yhteyttä niin asiakaskäyntien muodossa, kuin puhelimitse ja sähköpostitse. Epirocin asiakkaiden suorituskyky koostuu pitkälti tuotannon tehokkuudesta ja jatkuvuudesta, joka taataan Epirocin ratkaisujen korkealla käyttöasteella. Kustannustehokkuus nousee keskiöön, sillä Epirocin asiakkaiden on palveltava myös omia asiakkaitaan, jotka painottavat hyvin pitkälti samoja asioita liiketoiminnassaan.

Epirocin on syytä keskittyä erityisesti toimitusvarmuuden takaamiseen nopeiden ja täsmällisten varaosa- ja porakalustotoimitusten avulla. Yhdessä toimitusvarmuuden kanssa, keskiöön nousee myös huollon tehokkuus, joka taataan kouluttamalla huollon henkilökuntaa sekä seuraamalla toteutuneiden huoltotoimenpiteiden onnistumista jälkikäteen. Epirocin ollessa globaali konserni, toimitusketjun joustavuus on ensisijaisen tärkeää asiakkaiden nostaessa omaa tuotantoaan. Mikäli RDT- ja MRS tuotteiden kysyntä kasvaa nopealla aikataululla, on siihen kyettävä vastaamaan ongelmitta. Tärkeäksi muodostuvat myös varastonhallinta sekä asiakaspalvelun tehokkuus, jotka takaavat oikea-aikaiset tuotteet asiakkaille oikeaan aikaan.

Jotta myyntiä ja jälkimarkkinointia on mahdollista kehittää, tarvitaan kuva nykytilasta sekä tulevaisuuden kehityskohteista ja tavoitteista. Nykyisessä mallissa Epirocilla ei ole ollut suorituskykymittaristoa, joka keskittyy niin myynnin tehokkuuteen, asiakaslähtöisyyteen kuin sisäiseen tehokkuuteen. Mittareita suunnitellessa on syytä huomioida niin sisäiset, kuin ulkoiset näkemykset siitä, mikä on kaikista keskeisintä ja mitä tulisi ottaa huomioon mittaristossa. Asiakkaiden näkökulmasta myyty ratkaisu muodostuu erityisesti jälkimarkkinapalveluista, kuten porakalustosta, varaosista, huollosta sekä logistiikasta kattaen toimitusketjun hallinnan sekä asiakaspalvelun.

Teoriakirjallisuus on painottanut erityisesti toimitustäsmällisyyttä, lyhyitä toimitusaikoja, helppoa tavoitettavuutta sekä kykyä reagoida asiakkaiden puolelta ilmeneviin ongelmiin nopeasti. Tämä on tullut ilmi myös asiakashaastatteluissa. Voidaankin siis todeta, että kehitettävien mittareiden tulee liittyä näihin näkemyksiin erityisesti jälkimarkkinapalveluiden osalta. Myynnin tehokkuuden mittareiden tulee antaa tietoa siitä, miten tehokkaasti nykyistä, käytössä olevaa laitekantaa hyödynnetään myynnin suunnittelussa. Asiakaskäyntien merkitys on suuri, sillä niiden avulla Epirocin henkilökunta saa reaaliaikaista tietoa asiakkaiden tulevista investoinneista ja muista asioista, joilla on vaikutusta liiketoimintaan. Sisäiset näkemykset antavat tietoa erityisesti operatiiviisesta tehokkuudesta, kuten tilaus-toimitusprosessista ja varaston hallinnasta.

Jotta kehitettyjä mittareita voidaan hyödyntää kohdeyrityksen johtamisprosesseissa myynnin ja jälkimarkkinoinin osalta, tulee dataa kerätä mittarikohtaisesti seurantajakson ajalta. Erityisen tärkeää on arvioida mittareiden tuottaman informaation hyödynnettävyyttä päätöksenteossa. Mittareiden tuottaman datan avulla on voitava tunnistaa ongelmakohtia nykyisissä myynti- ja jälkimarkkinaprosesseissa. Örebron, Fagerstan sekä Vantaan yhteistyötä on kyettävä tiivistämään, jotta toimitusketjun hallintaa voidaan kehittää niin kriittisimpien tuotteiden saatavuuden osalta, kuin tietojärjestelmien osalta. Kaupintavarastot ovat tärkeitä erityisesti Pohjois-Suomen asiakkaille, joten niiden kehittäminen on syytä huomioida osana mittariston hyödyntämistä.

Johtamisprosessit koostuvat pitkälti henkilöistä, joten suorituskyvyn mittaamisen tärkeyden ja mittareille asetettujen tavoitteiden merkityksen tulee olla jokaisen vastuuhenkilön tiedossa. Erityisen tärkeää on täsmentää se, mistä nykyiset haasteet johtuvat ja miten oikeita asioita mittaamalla toimintaa on mahdollista kehittää. Huomion arvoista on tuoda mittariston merkitys henkilöstölle erityisesti palkitsemisen keinona. Mittareita seuraamalla on kyettävä tunnistamaan nykyisten prosessien kehityskohteita. Sisäisen tehokkuuden, kuten varastonhallinnan ja asiakaspalvelun merkitys on suuri asiakkaille, joten niiden kehittämisen tulee olla sisäisenä kehityskohteena tulevaisuudessa. Myynnin mittarit tulee voida vetää yhteen taloudellisten mittareiden kanssa, jotta toimintaa voidaan tarkastella myös euromääräisellä tasolla. Huollon prosesseja on syytä kehittää keskittymällä kapasiteettiongelman poistoon kouluttamalla huoltoasentajia systemaattisesti ja seuraamalla toteutuneiden huoltotoimenpiteiden onnistumista jälkikäteen.

Diplomityön alkuvaiheessa Epirocilla ei ollut tasapainotettua suorituskykymittaristoa. Mittaamisen ja seurannan puute on ollut osasyynä nykyisiin haasteisiin, erityisesti toimitustäsmällisyyden ja huollon tehokkuuden osalta. Nykyisiä haasteita sekä teoriakirjallisuutta tutkimalla luotiin perusteet toteuttaa sisäiset ja ulkoiset haastattelut. Sisäisissä ja ulkoisissa haastatteluissa korostuivat erityisesti ratkaisujen muodostuminen suurimmaksi osaksi jälkimarkkinapalveluiden kautta. Asiakkaiden näkökulmasta tärkeimmäksi suorituskyvyn tekijäksi nousivat toimitustäsmällisyys, huollon tehokkuus sekä lyhyet vasteajat niin asiakaspalvelun kuin tilauksen käsittelyn osalta. Sisäisissä näkemyksissä korostuivat myynnin jälkeinen yhteydenpito asiakkaaseen, sekä dokumentoidun laitekannan merkitys myynnin johtamisessa ja suunnittelussa.

Teorian ja empirian pohjalta luotiin kolmiosainen suorituskykymittaristo, jonka osa-alueet jakaantuvat asiakaslähtöisyyteen, kannattavuuteen ja kasvuun sekä sisäiseen tehokkuuteen. Jokainen osa-alue sisältää yhteensä neljä mittaria, muodostaen yhteensä 12 KPI-mittaria Epirocin tarpeisiin. Mittareiden painotus on ollut erityisesti toimitustehokkuudessa, huollon tehokkuudessa, asiakaspalvelussa sekä varastonhallinnassa johtuen asiakkaiden preferensseistä toimitustäsmällisyydessä, huollon puutetilanteiden minimoinnissa sekä lyhyissä vasteajoissa. Myös teoriakirjallisuus on tukenut tätä painotusvalintaa.

Jokainen kahdestatoista mittarista asettaa vaatimuksia niin datan keruulle kuin mittareista saatavan informaation hyödyntämiselle toiminnan kehittämiseksi. Tulevaisuudessa voimavarat ja resurssit tulee keskittää mittariston käyttöönottoon. Siinä keskeistä on täsmällisten vastuualueiden määrittäminen avainhenkilöiden kesken ja mittariston merkityksen esille tuominen koko henkilöstön kesken. Mittariston oikea-aikainen seuranta ja mittareiden tarpeenmukainen päivittäminen on reaaliaikaisen päätöksenteon edellytys. Voidaankin todeta, että *sitä saat, mitä mittaat.*

LÄHDELUETTELO

Anderson, E., Fornell, C., Lehmann, D. 1994. Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing.* Vol. 58. No. 3. pp. 53-66.

Anderson, E., Sullivan, M. 1993. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*. Vol. 12 No. 2, pp. 124-43

Anderson, J.A, Narus, J.A. 1998. Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, Vol. 76, pp. 53-65.

Bauer, K. 2004. KPIs – The Metrics That Drive Performance Management. *Information Management*. Vol. 14, no. 9, pp. 63-64.

Brax, S., Jonsson, K. 2009. Developing integrated solution offerings for remote diagnostics. A comparative case study of two manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management.* Vol. 29 No. 5. pp. 539-560

Brignall, T., Fitzgerald, L., Johnston, R. & Silvestro, R. Performance Measurement in Service Business. 1991. *Management Accounting*. Vol. 69 No. 10, p. 34

Butz, H., Goodstein, L. 1996. Measuring customer value: gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics.* Vol. 24. No. 3. pp. 63-77.

Castellano, E., Erguido, A., Sagarna. I. & Uribetxebarria, J. 2016. After-sales maintenance service strategies optimization. An off shore wind farm case study. IFAC Conference Paper. Elsevier. pp. 156-161.

Cavalieri, S., Gaiardelli, P., Ierace, S. 2007. Aligning strategic profiles with operational metrics in after-sales service. *International Journal of Productivity and Performance Management.* Vol 56. No. 5/6. pp. 436-455

Coelho, P., Henseler, J. 2012. Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing.* Vol. 46. pp. 331-356

Cohen, M., Agrawal, N., Agrawal, V. 2006. Winning in the Aftermarket. *Harvard Business Review*. Vol 5. pp. 129-138

Cohen, M., Lee, H. 1990. Out of Touch with Customer Needs? Spare Parts and After Sales Service. *Sloan Management Review.* Vol 31. No. 2. pp. 55-66

Cohen, M., Whang, S. 1997. Competing in Product and Service: A Product Life-Cycle Model. *Management Science*. Vol 43. No 4. pp. 535-545

Davis, D., Golicic, S., Marquardt, A. 2008. Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider? *Industrial Marketing Management.* Vol 37. No 2. pp. 218-227.

Dombrowski, U., Wrehde, J., Schulze, S. 2007. Efficent Spare Part Management to Satisfy Customers Need. *IEEE International Conference on Service Operations and Logistics and Informatics.* Philadelphia 2007, pp. 1-6

Dombrowski U, Engel C, Schulze S. Changes and challenges in the after sales service due to the electric mobility. *Proceedings of 2011 IEEE International Conference on Service Operations, Logistics and Informatics*, Beijing 2011, pp. 77-87

Dombrowski, U., Malorny, C. 2017. Service Planning as Support Process for a Lean After Sales Service. *Procedia CIRP*. Vol. 64. pp. 324-329

Edvardsson, B. and Olsson, J. 1996. Key concepts for new service development. *The Service Industries Journal*, Vol. 16 No. 2, pp. 140-164.

Fang, E., Palmatier, R., & Steenkamp, J. 2008. Effect of service transition strategies on firm value. *Journal of Marketing*, Vol 72. pp. 1-14

Flint, D., Woodruff, R. 2001. The initiators of changes in customer's desired value: results from a theory building study. *Industrial Marketing Management.* Vol. 30. No. 4, pp. 321-337.

Gallagher, T., Mitchke, M., Rogers, M. 2005. Profiting from spare parts. The McKinsey Quarterly, February 2005. [Verkkodokumentti] Saatavilla: http://www.werc.org/assets/1/workflow_staging/Publications/666.PDF

Gebauer, H., Fleisch, E. 2007. An investigation of the relationship between behavioural process, motivation, investments in the service business and service revenue. *Industrial Marketing Management.* Vol 36. pp. 337-348

Goffin, K., New, C. 2001. Customer support and new product development – An exploratory study. *International Journal of Operations & Production Management.* Vol. 21. No. 3. pp. 275-301

Goldstein, S., Johnston, R., Duffy, J., Rao, J. 2002. The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management.* Vol 20. pp. 121-134

Graf, A., Maas, P. 2008. Customer value from a customer perspective: a comprehensive review. *Journal für Betriebwirtschaft.* Vol. 58 No 1, pp. 1-20.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo, WSOY. ISBN 951-022-8168 360 s.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY Juva. ISBN 978-951-0-34601-3. 565 s.

Hakanen, T., Jaakkola, E. Co-creating customer-focused solutions within business networks: a service perspective. *Journal of Service Management*. Vol. 23. No. 4. pp. 593-610.

Hull, D. & Cox, J. 1994. The Field Service Function in the Electronics Industry: Providing a Link between Customers and Production/Marketing. *International Journal of Production Economics* Vol. 37 No. 1. pp. 115-126.

Ittner, C. D., Larcker, D. 1998 Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, pp. 1-46.

Kaplan, R., Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston. p. 322. ISBN 978-0875846514

Kohtamäki, M., Partanen, J., Parida, V. & Wincent, J. 2013. Non-linear relationship between industrial service offering and sales growth: The moderating role of network capabilities. *Industrial Marketing Management.* Vol 42. pp. 1374-1385

Kotler, P. 2003. Marketing Management. Prentice Hall Marketing. ISBN 978-013-03-3629-3 pp. 738

Kumar, R., Kumar, U. 2004. Service Delivery Strategy: Trends in Mining Industries. *International Journal of Surface Mining, Reclamation and Environment.* Vol. 18. pp. 299-307.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Laatukeskus ISBN 978-952-513616-6 300 s.

Lapierre, J. 1997. What does value mean in business-to-business professional services? *International Journal of Service Industry Management.* Vol. 8 No. 5, pp. 377-397

Larsen, P., Tonge, R. and Lewis, A. 2007 Strategic Planning and Design in the Service Sector. *Management Decision*. Vol. 45, pp. 180-193

Lele, M., Karmarkar, U. 1983. Good product support is smart marketing. *Harvard Business Review.* Vol. 61. No. 6. pp. 125-249

Levihn, U., Levihn, F. 2016 The Transition from Product to Solution Selling: The Role and Organization of Employees Engaged in Current Business. *Journal of Business-To-Business Marketing.* Vol 23. pp. 207-219

Levitt, T. 1983 After the sale is over. *Harvard Business Review.*Vol. 61 No. 5, pp. 87-93.

Lewis, M., Portioli, Staudacher, A. & Slack, N. 2004 Beyond products and services: opportunities and threats in servization. *Proceedings of the IMS International Forum 2004, Vol. Cernobbio, Italy 17-19 May*, pp. 12-70

Liinamaa, J., Viljanen, M., Hurmerinta, A., Ivanova-Gogne, M., Luotola H. & Gustafsson, M. 2016. Performance-based and functional contracting in value-based solution selling. *Industrial Marketing Management.* Vol. 56. pp. 37-49.

Lynch, R. L. & Cross K. F. 1995. Measure Up!: Yardsticks for Continuous Improvement. 2. p. Cambridge, Blackwell Publishers Inc. 250 s.

Murali, S., Pugazhendhi, S., Muralidharan, C. 2016. Integration of IPA and QFD to assess the service quality and to identify after sales service strategies to improve customer satisfaction – a case study. *Production Planning & Control.* Vol. 27. No. 5 pp. 394-407

Neely, A. 2009. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research.* Vol 1. No 2. pp. 103-118.

Ojasalo, J., Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluita. Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. ISBN 978-952-14-1364-3. 323 s.

Panizzolo R. 2008. A methodology to measure the value of services provided to customers in manufacturing firms. *Measuring Business Excellence*, Vol 12. pp. 3-15.

Payne, A., Frow, P. 2006. Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*. Vol. 22. pp. 135-168.

Saccani, N., Songini, L., Gaiardelli, P. 2006. The role and performance measurement of after-sales in the durable consumer goods industries: an empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol.55, pp.259-283

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Digitalisoitumisen haasteet. ISBN 978-951-97668-6-7. p. 158.

Salonen, A. 2011. Service transition strategies of industrial manufacturers. *Industrial Marketing Management.* Vol. 40. pp. 683-690

Shepherd, C., Ahmed, P. K. 2000. From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage. *European Journal of Innovation Management.* Vol. 3 No. 2. pp. 100-106

Storbacka, J. 2011. A Solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management.* Vol 40. pp. 699-711

Tuli, K.., Kohli, A.,Bharadwaj, S. 2007. Rethinking customer solutions: from product bundles to relational process. *Journal of Marketing*, Vol. 71 No. 3, pp. 1-17.

Töytäri, P., Alejandro, T., Parvinen, P., Ollila, I., Rosendahl, N. 2011 Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business & Industrial Marketing.* Vol 26. No 7. pp. 493-502.

Windahl, C., Lakemond, N. 2006. Developing integrated solutions: the importance of relationships within the network. *Industrial Marketing Management.* Vol. 35 No. 7, pp. 806-818

Wise, R., Baumgartner, P. 1999. Go downstream: the new profit imperative in manufacturing. *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 5, pp. 133-141

Woodruff, R. 1997. Customer value: the next source for competitive advantage. *Academy of Marketing Science.* Vol. 25. No. 2, pp. 139-53.

Zeithaml, V. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-Ends Model and Synhesis of Evidence. *Journal of Marketing.* Vol 52. No. 3. pp. 2-22

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. 2006. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw-Hill Higher Education 708 p

LIITE I Sisäinen haastattelulomake

Tämä haastattelu on tehty Epirocille tehtävää diplomityötä varten, jossa tavoitteena on luoda tasapainotettu suorituskykymittaristo, jonka avulla voidaan kehittää myyntiä ja jälkimarkkinointia.

KYSYMYKSET

1. Nimi, asema ja työskentelyvuodet Epirocilla
2. Mitä työtehtäviä asemaasi kuuluu?
3. Mitä sisäisiä haasteita olet kohdannut?
4. Mitä ulkoisia haasteita olet kohdannut
5. Mikä on asiakkaille tärkeintä toiminnassamme?
6. Koetko että toimintaa tulisi kehittää jotenkin, miten?
7. Miten Epirocin suorituskykyä tulisi mielestäsi mitata?
8. Mitkä ovat sellasia tekijöitä, mitä tulisi mitata mutta mitä ei jostain syystä mitata tällä hetkellä?
9. Minkälainen diplomityössä kehitettävän suorituskykymittariston tulisi olla ja mitä sen avulla tulisi voida saavuttaa?

Kiitos ja ystävällisin terveisin

Antti Kovalainen

antti.kovalainen@external.epiroc.com

+358 451325679

LIITE II Asiakashaastattelulomake

Tämän kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään Epirocille tehtävässä diplomityössä, jonka keskiössä on asiakaslähtöisen myynnin ja jälkimarkkinapalveluiden kehittäminen suorituskykymittariston avulla. Kaikki vastaukset ovat ehdottoman luottamuksellisia. Vastausten toivotaan antavan suuntaa siitä, mihin Epirocin tulisi erityisesti panostaa kehittäessään asiakaslähtöistä suorituskykymittaristoa, jolla voidaan mitata asiakaslähtöisyyden ja sisäisen tehokkuuden kannalta oikeita asioita ja olla entistä asiakaslähtöisempi kumppani Teille.

KYSYMYKSET

1. Mitkä ovat Teidän tärkeimmät suorituskyvyn mittarit?
2. Mihin Epirocin tulisi kiinnittää erityisesti huomiota tarjotessaan Teille kokonaisvaltaisia ratkaisuja?
3. Mikä ovat Epirocin suorituskyvyn kannalta kriittisimmät osa-alueet Teidän näkökulmastanne?
4. Olemmeko onnistuneet tarjoamaan kokonaisvaltaisia huolto-, varaosa- ja porakalustosopimuksia?
5. Olemmeko onnistuneet toimitustäsmällisyyden suhteen?
    a. Varaosat
    b. Porakalusto
    c. Huollon saatavuus
6. Miten arvioisitte huollon jälkiseurannan?
7. Miten meidän tulisi kehittää toimintaamme, jotta olisimme entistä asiakaslähtöisempi kumppani Teille?

Kiitos ja ystävällisin terveisin

Antti Kovalainen

antti.kovalainen@external.epiroc.com

+358 451325679