



Yritys X:n myynti- ja huoltoprosessien kuvantaminen ja kehittäminen

Rosa Harttimo

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yritys X:n myynti- ja huoltoprosessien kuvantaminen ja kehittäminen

Rosa Harttimo
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2021

Rosa Harttimo

Yritys X:n myynti- ja huoltoprosessien kuvantaminen ja kehittäminen

Vuosi

2021

Sivumäärä

40

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona yritys X:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvantaa toimeksiantajayrityksen myynti- ja huoltoprosessit. Kuvantamisen lisäksi prosesseille tehtiin nykytila-analyysi, jossa etsittiin prosessien ongelmakohtia. Tarkoituksena oli keksiä kehittämisideoita ja ratkaisuja havaittuihin ongelmakohtiin.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Käytetyt menetelmät olivat haastattelut, havainnointi ja työpajat. Haastattelut ja työpajat toteutettiin yhdessä toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kanssa. Tietoperustassa on yleistä tietoa prosesseista ja niiden kuvantamisesta. Tietoperustassa on käyty läpi myös erikseen palvelu- ja myyntiprosessien ominaispiirteitä. Näiden lisäksi tietoperustassa on käsitelty sekä prosessi- että muutosjohtamista.

Prosessikaavioiden avulla haluttiin saada yhtenäinen kuva prosessien toiminnoista toimeksiantajayrityksen työntekijöille. Nykytila-analyysissa löytyneet ongelmakohdat liittyivät yhtenäisyyteen, vuorovaikutukseen sekä järjestelmien kankeuteen ja erillisyyteen. Kehittämisideat on mietitty näiden ongelmakohtien kehittämiseen ja ratkaisemiseen. Kehittämisideat pyrittiin pitämään mahdollisimman käytännönläheisinä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kuvannetut huolto- ja myyntiprosessit, sekä näihin liittyneet kehittämisideat. Kehittämisideat ja ehdotukset ovat työkaluina prosessikaavioiden kehittämiseen toimeksiantajalle.

Rosa Harttimo

Imaging and developing the sales and service processes of Company X

Year	2021	Pages	40
------	------	-------	----

This thesis has been made in collaboration with Company X. The purpose of the thesis project was to image the company's service and sales processes and analyse these. The objective of the analysis was to identify potential issues within the processes and make proposals for further development.

Qualitative methods were applied in this thesis. The methods used included interviews, observation, and workshops. The interviews and workshops were conducted with collaboration of the company's employees. In the theoretical framework of this thesis report, the principles of processes and their imaging are covered. Likewise, the characteristics of sales and service processes are covered. Process management is also reviewed in the theoretical framework.

The purpose of the process flowcharts was to give the employees of the client company a coherent picture of the processes and their functions. The results of the analysis show problems related to coherence, interaction, system rigidity and separation. These problems were considered when planning development ideas for the processes. Development ideas were intended to be as practical as possible.

The main output of this thesis project was the sales and service process flowcharts and proposals for development based on the issues identified within the processes. The development proposals are tools for the client company to develop their sales and service processes.

Keywords: process, service, sales, developing

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Prosessit	7
2.1	Prosessien kuvantaminen	9
2.2	Myyntiprosessi	9
2.3	Palveluprosessi	11
3	Prosessijohtaminen	12
4	Tutkimus.....	15
5	Nykytila-analyysi	18
5.1	Organisaatiorakenne	19
5.2	Tiedonkeruu.....	20
5.3	Prosessien kuvantaminen	20
5.4	Myyntiprosessit	22
5.5	Huoltoprosessit	25
5.6	Prosessien ongelmakohtien selvittäminen	28
5.7	Myyntin ja huollon prosessien liittymäkohdat	28
6	Tutkimustulokset	29
6.1	Yhtenäisyys.....	29
6.2	Jälkiseuranta.....	32
6.3	Järjestelmät	34
6.4	Projektit	34
6.5	Henkilöstö	35
7	Johtopäätökset	35
	Lähteet.....	38
	Kuviot	40
	Taulukot	40

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ja kuvantaa toimeksiantajayritys X:n myynti- ja huoltoprosessit. Prosessien kuvantamisen jälkeen tarkoituksena on tehdä prosessien nykytila-analyysi, jossa etsitään ongelmakohtia prosesseista. Näihin ongelmakohtiin esitetään kehittämisideoita.

Toimeksiantajayritys X on suomalainen PK-yritys. Yritys on osa suurempaa organisaatiota, jonka toimialueena on Suomen lisäksi Baltian maat, Puola, Ruotsi, Norja ja Tanska. Yrityksen emoyhtiö on ruotsalainen. Toimeksiantajayrityksen toimialueena on Suomi sekä Baltian maat. Yrityksen toimialaan kuuluu elektroniikkateollisuuden koneiden ja niiden oheistuotteiden, varaosien ja materiaalien myynti. Sen liiketoimintaan kuuluu myös yrityksen myymilleen ja edustamilleen koneille tarjotut huolto- ja asennuspalvelut. Toimeksiantajan liiketoiminta perustuu B2B-myyntiin.

Yritys X:n työtehtävät voivat olla laajoja, joten ne vaativat ennakkointia ja suunnittelua. Varsinkin huollot ja konekaupat saattavat olla suuria kokonaisuuksia, joiden prosessit täytyvät olla kunnossa työn kustannustehokkuuden ja organisoinnin takia. Toimeksiantaja on huomannut prosesseissaan ongelmakohtia ja kokevat niiden kuvantamisen ja kehittämisen ajankohtaiseksi asiaksi. Prosessien kehittäminen auttaa myös liiketoiminnan kasvattamisessa.

Myynti- ja huoltoprosessit valikoituivat toimeksiantajayrityksen prosesseista, koska ne ovat yrityksen kaksi suurinta ydinprosessia. Toimeksiantajayritys on havainnut näissä prosesseissa kehittämisen tarpeita ja haluavat saada paremman kuvan työntekijöille prosesseista kaavioiden avulla. Myynti- ja huoltoprosesseissa on toimintoja, jotka ovat yhteydessä toisiinsa ja tukevat toistensa toimintaa. Tämän takia näiden prosessien tehokkuus ja toimivuus ovat tärkeitä yrityksen liiketoiminnan sujuvuuden ja tuottavuuden takia. Pääpainona opinnäytetyössä on myynti- ja huoltoprosessin liittymäkohtien tarkastelu ja kehitysideoiden kehittäminen.

Prosessien kuvaamiseen ja niiden ongelmakohtien selvittämiseen ja kehitysideoihin sovelletaan kirjallisista ja sähköisistä lähteistä kerättyä teoriapohjaa. Teoriapohjassa käsitellään prosessien tarpeellisuutta, niiden kuvantamista ja kehittämistä. Myös prosessijohtamisen teoriaa on käsitelty ja sovellettu opinnäytetyössä. Tutkimuksen tiedonhakuun on käytetty kvalitatiivisia menetelmiä, kuten havainnointia, toimeksiantajayrityksen työntekijöiden haastatteluita ja työpajoja. Tutkimuksen pohjana on käytetty tutkimuskysymyksiä, jotka ovat määrittäneet opinnäytetyön tavoitteiden kautta.

Opinnäytetyön tutkimiskysymyksinä toimivat seuraavat kysymykset:

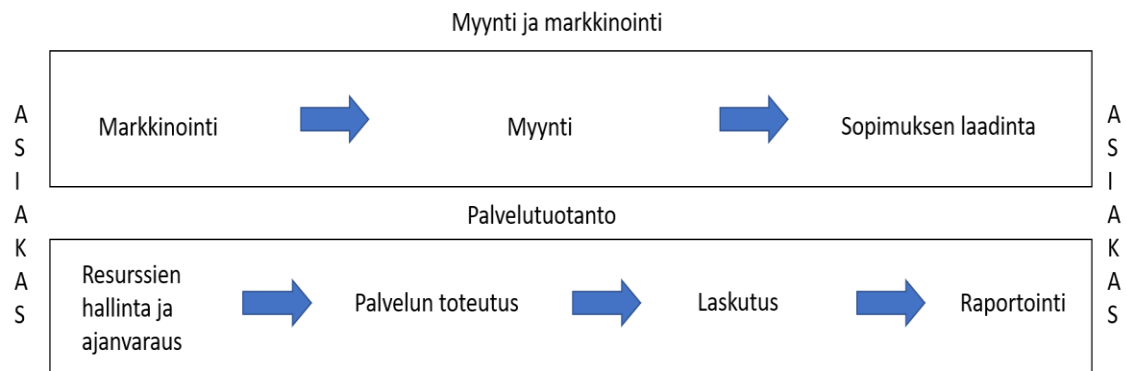
1. Mitkä kohdat prosesseissa ovat ongelmakohtia?
2. Miten ongelmakohdat voitaisiin ratkaista?
3. Miten prosessien tehokkuutta saadaan parannettua?

2 Prosessit

Prosessien kehittämisen perustana toimivat organisaatioiden omat toimintaperiaatteet ja strategiat, jotka ohjaavat organisaatioiden toimintoja. Yleensä prosessien kehittämisellä pyritään tehostamaan juuri näitä toimintoja ja työnteon laatua sekä löytämään ongelmakohtia toiminnoista. Tarkoituksena on löytää prosesseista toimintojen päällekkäisyyksiä ja turhia työnteon vaiheita, joita voidaan prosessien kehittämisen aikana poistaa tai kehittää täysin erilaisiksi. Prosessien kehittämisellä voidaan myös löytää kohteita, jotka voisivat toimia pienemmillä kustannuksilla ja näin ollen luoda säästöjä organisaatiolle. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 3.)

Liiketoimintaprosessi koostuu peräkkäisistä aktiviteeteista, jotka kokonaisuudessaan luovat jonkun toiminnon prosessin. Aktiviteetit ovat organisaation tehtäviä ja toimintoja niin teknillisessä kuin reaalimaailmassa. Yksittäiset aktiviteetit ovat jäsenneilty koordinoitusti ja järjestelmällisesti kaavion muotoon. Esimerkiksi niiden suoritusjärjestyksen tai muun etenemisen mukaisesti. Yksittäinen prosessikaavio voi olla esimerkiksi yhdestä yrityksen toiminnosta, kuten myyntitilauksen käsittelystä. Prosessit kuvataan yleensä graafisena kaaviona, keskittyen prosessin sisältöön ja yksinkertaistamalla toimintoja. Prosessikaavioihin ei sisällytetä muun muassa teknillisiä tietoja. (Weske 2012, 5-10.) Hyvässä prosessikaaviossa kuvataan siihen kuuluvat tehtävät, näihin käytetyt tietojärjestelmät ja toimijat (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 56).

Prosessit voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, ydinprosesseihin sekä tukiprosesseihin. Ydinprosesseilla tarkoitetaan toimintoja, joita ei voi ulkoistaa yrityksen ulkopuolisille tahoille, ja ne kulkevat yrityksen läpi rikkoen myös organisaation rajoja. Ydinprosessien tarkoituksena on luoda asiakkaalle lisäarvoa. Ydinprosessien sijaan tukiprosessit eivät ole asiakkaalle luodun arvon perusta ja ne voidaan suurimmassa osin ulkoistaa yrityksen ulkopuolelle. Esimerkiksi taloushallinto on yleinen tukiprosessi, joka usein ulkoistetaan toiselle yritykselle. Tukiprosessien tehtävänä on tukea ydinprosesseja. (Kiiskinen ym. 2002, 28-29.)



Kuvio 1: Esimerkki kahdesta ydinprosessista (Kiiskinen ym. 2002, 29).

Prosessien kuvaamisella yritys voi saada merkittäviä hyötyjä liiketoimintaansa. Organisaatioiden johtajat voivat käyttää prosesseja muun muassa strategian ja päätöksenteon välineenä. Esimiehet sen sijaan voivat hyödyntää prosesseja muun muassa työhyvinvoinnin seurannassa. Prosesseista voidaan tutkia esimerkiksi työkuormitusta ja vastuiden jakautumista. Näiden lisäksi prosessikaavioita voidaan käyttää uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja koulutuksessa. Prosessikaaviot ovat myös tärkeä työväline palveluiden ja yrityksen sisäisen toiminnan kehittämisessä. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 3.)

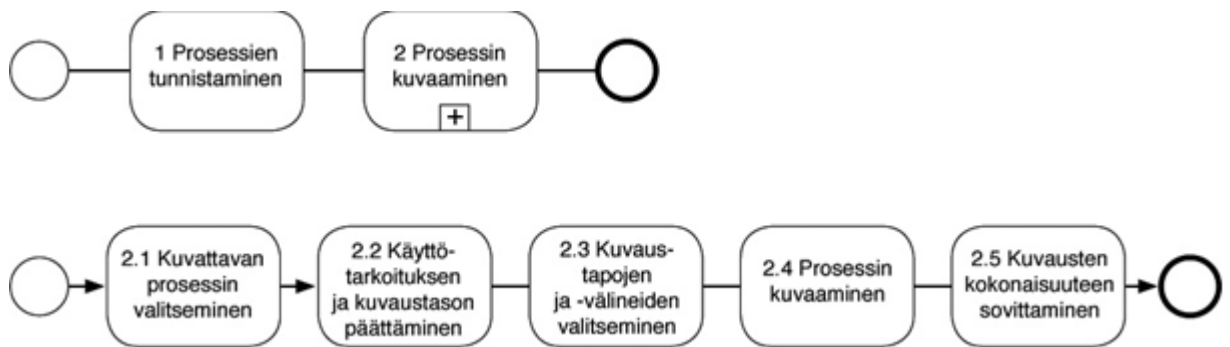
Prosessien kuvantamiseen voidaan käyttää erilaisia lähestymistapoja. Saman prosessin sisältö voi vaihdella muun muassa asiakassuhteesta tai myytävästä tavarasta tai palvelusta riippuen. Jos prosessin toiminnot eivät toistu täysin samanlaisina jokaisella toimintokerralla, kannattaa miettiä onko tarkka prosessikaavio oikea kuvantamistapa toiminnolle. Prosessien sisältöjen vaihdellessa, kannattaa näkökulmana käyttää esimerkiksi etappilähtöistä kuvaustapaa tai muuta vapaamuotoista kuvantamistapaa. (Hannus 2004, 107.)

Prosessit ovat hyvä työkalu organisaatioiden johdolle. Ne auttavat olemaan perillä eri osastojen toiminnoista. Prosessien yhtenäisyys helpottaa suurien organisaatioiden toimintojen hallintaa ja seuraamista. Suuremmissa organisaatioissa, voi olla monta erilaista prosessia samalle toiminnolle. Tämä ei kuitenkaan ole ideaali tilanne, vaan yhtenäisyyden kannalta olisi parempi, että prosessien määrää supistettaisiin. Liian monta prosessia vaikeuttaa hallintoa ja niiden vertailu keskenään on hankalaa. (Hannus 2004, 107.)

Prosessien tehokkuuteen vaikuttavat erilaiset tekijät. Yksi näistä tekijöistä on se montako eri työntekijää prosessi työllistää ja kuinka monta kertaa toiminnon tehtävä siirtyy heidän välillään. Myös tietojärjestelmien käyttö vaikuttaa prosessien tehokkuuteen. Mitä haastavampi ja monimutkaisempi tietojärjestelmä, sitä hitaampaa ja työläämpää tehtävä on. Silloin kun, toiminto työllistää monta ihmistä, olisi tärkeää tutkia, voidaanko prosessia yksinkertaistaa ja vähentää osallistuvien työntekijöiden työpanosta. (Kiiskinen ym. 2002, 47.)

2.1 Prosessien kuvantaminen

JHS 152 (2012, 4) julkaisun mukaan prosessien kuvaaminen alkaa prosessien tunnistamisella. Tämän jälkeen täytyy päättää mitkä kaikki prosessit kuvataan ja millä tavalla. Prosessien kuvaamisessa on tärkeää muistaa niiden tuoma lisähyöty yritykselle, jotta prosesseista tulisi mahdollisimman tarpeellisia ja tarkoituksenmukaisia. Organisaatioissa olisi hyvä olla yhtenäiset säännöt prosessien kuvaamiselle, jotta niitä voitaisiin esimerkiksi verrata toisiinsa tai etsiä hyödyllisiä esimerkkejä muiden prosessikaavioista. Kun yhteiset kuvaustavat ja prosessin toiminnan kuvaustaso on päätetty, voidaan sen jälkeen aloittaa prosessien kuvaaminen. Tämän jälkeen prosessikaaviot sovitetaan yhteen toistensa kanssa, jotta esimerkiksi ristiriidoilta välttyttäisiin. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 4-6.) Alapuolella olevassa kuviossa on selkeytettyinä prosessi kuvaamisen eri vaiheet.



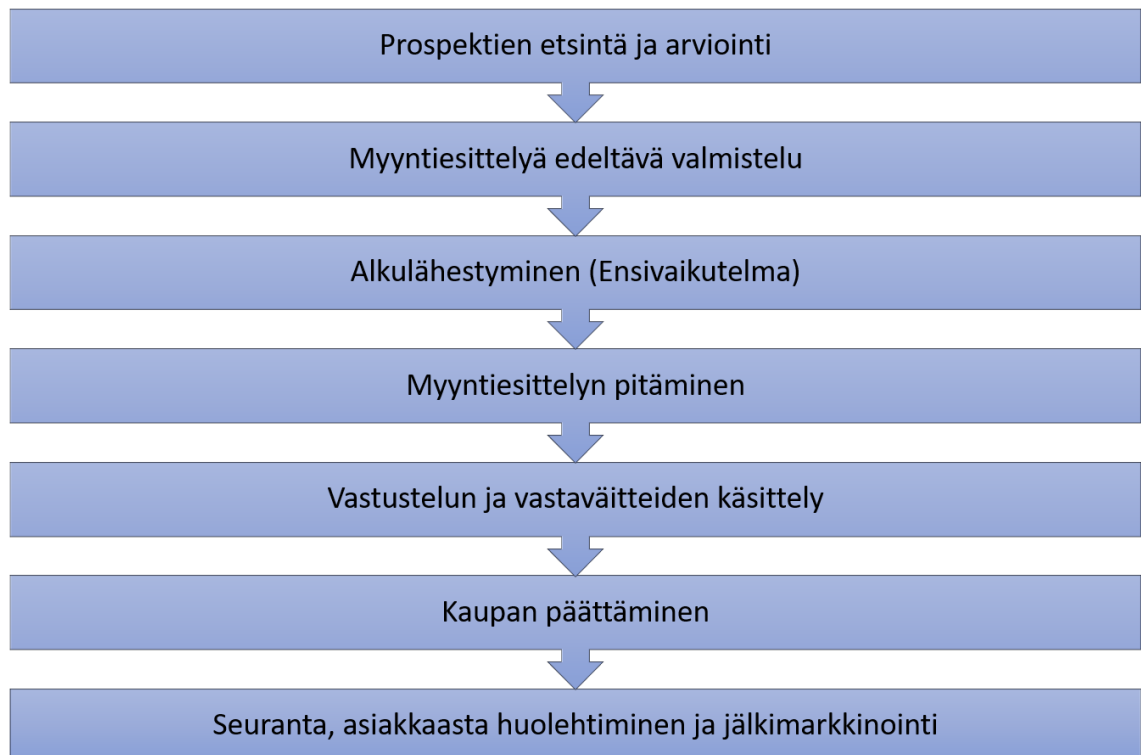
Kuvio 2: Prosessien kuvaamisen vaiheet (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 4).

Prosessien kuvantamisessa on tärkeää huomioida kuvattavan prosessin käyttökohde. Käyttökohde vaikuttaa siihen, millä tavalla kaavio tulisi tehdä. Käyttökohde määrittelee kaaviossa esiintyvän informaation laadun ja tarpeellisuuden, jotta siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä. JHS 152 (2012, 6) julkaisun mukaan prosessikaavioiden nimet voivat vaihdella, riippuen kuvatun kaavion yksityiskohtaisuudesta. Neljä kuvaustasoa ovat seuraavat: prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työn kulku. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 6.)

2.2 Myyntiprosessi

B2B-myyntillä tarkoitetaan kahden yrityksen välistä kauppaa. Asiakassuhde voi olla esimerkiksi valmistajan ja maahantuojan välillä tai valmistajan ja vähittäismyyjän välillä. B2C-myyntissä sen sijaan asiakassuhde on yksittäisen kuluttajan ja myyjän välillä. B2B-myyntiä esiintyy varsinkin toimitusketjuissa, kun valmistajat myyvät raaka-aineitaan tai valmistamia osia vähittäismyyjille. B2B-myyntille on tyypillistä suuret ja laajat myyntimäärät. (Business-to-Business (B2B) 2020.)

B2B-myyntille on ominaista muun muassa henkilökohtainen myyntityö ja teknisen osaamisen painottaminen ostokäyttäytymisessä ja myyntityössä. Asiakassuhteet ovat myös pidempiä ja vakaampia, kuin B2C-myyntissä. B2C-myyntille ominaista ovat muun muassa henkilökohtaiseen tarpeeseen ja käyttöön ostetut tuotteet tai palvelut. B2B-myyntissä ostetaan ja myydään palveluita sekä tuotteita liiketoimintaa tai tämän kehittämistä varten. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)



Kuvio 3: B2B-myyntiprosessin yleiset vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54).

Myyntiprosessi alkaa mahdollisten uusien asiakkaiden etsimisellä ja arvioimisella. Mahdolliset uudet asiakkaat arvioidaan sillä perusteella, kuinka suuri tarve heillä on ostaa myyjän myymiä palveluita tai tavaroita, millainen heidän ostokykynsä on ja ovatko he juuri se henkilö, jolla on ostovaltaa yrityksessä. Tämä vaihe myyntiprosessi on yleensä vaativin ja kriittisin. Yritykset tarvitsevat itselleen asiakkaita, mutta kaikki mahdolliset asiakkaat eivät ole suoralta kädeltä valmiita kuuntelemaan myyjää. Myyjän on mietittävä, onko mahdollinen ostaja yhteydenoton arvoinen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54-55.)

Potentiaalisten asiakkaiden löydyttyä on tärkeää tehdä valmisteluita mahdollista alkulähestymistä ja myyntiesittelyä varten. Mahdollisesta asiakkaasta kerätään tietoja ennen tapaamista ja päätetään miten yhteydenotto kannattaa suorittaa. Yhteydenotolla myyjä luo itsestään ensivaikutelman, joka on äärimmäisen tärkeä. Ensivaikutelmallaan myyjän on herätettävä asiakkaan kiinnostus hänen yrityksestään ja heidän tuotteistaan.

Ensivaikutelmaan vaikuttavat monet tekijät, kuten myyjän vaatetus, vuorovaikutustaidot ja myyjän yleinen ilme. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 56.)

Tämän jälkeen, myyjän on pidettävä myyntiesittely. Myyntiesittelyssä asiakkaalle esitellään myyjän tarjoama tuote tai palvelu. Esittelyssä on tärkeää esitellä esimerkiksi palvelun tuomat hyödyt asiakkaalle. Jos asiakas kokee, että palvelulla ei ole itsessään mitään lisähyötyä asiakkaalle ja heidän liiketoiminnalleen, kauppa jää tekemättä. Ennen kaupantekoa muutenkin asiakkaat yleensä kertovat myyjälle erilaisia vastaväitteitä. Tällöin myyjän tehtävänä on neuvoteltava niistä ja pyrkiä painottamaan kaupasta saatavia hyötyjä asiakkaalle. Myyntineuvottelut ja juuri asiakkaan vastaväitteet ovat tärkeitä, koska ne yleensä kasvattavat kaupanteon todennäköisyyttä. Myyntineuvottelun jälkeen siirrytään kaupan päättämiseen, johon koko myyntiprosessi on tähdännyt. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)

Kaupan päättämiseen on oltava valmiina missä vaiheessa tahansa. Tähän käytettyjä tekniikoita ja periaatteita on monenlaisia. Tärkeintä on, että kaupan päättämisestä ei kysytä suoraan tai yrittämällä manipuloida asiakasta. Hienovarainen ja mahdollisimman luonnollinen lähestyminen on paras tapa kaupan päättämiseen. Kaupan päättämisen jälkeen on huolehdittava asiakkaan jälkiseurannasta, johon liittyy muun muassa asiakastyytyvyyden selvittäminen. Seurannalla ja asiakasta huolehtimisella pyritään turvaamaan mahdollisesti jatkuva asiakassuhde. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57-59.)

2.3 Palveluprosessi

Palvelu on laaja käsite ja sitä käytetään kuvaamaan erilaisia asioita. Palvelun pääpiirre on sen aineettomuus ja siihen kuuluu vahvasti vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, sekä palvelun lopputuote. Vuorovaikutus ei kuitenkaan aina ole juuri palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Vuorovaikutusta ovat myös lyhyet kohtaamiset asiakkaan kanssa ennen palvelua tai palveluntarjoajan nettisivujen sisällön selaaminen ja sivujen ulkonäkö. (Grönroos 2009, Luku 3.)

Palveluille on olemassa tietynlaisia piirteitä johtuen niiden ainutkertaisuudesta ja vaihtelevuudesta. Aineettomuuden takia niitä ei voi esimerkiksi palauttaa ja niiden hinnoittelu voi olla hankalampaa kuin konkreettisen tuotteen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 27.)

Asiakkaan palveluprosessiin vaikuttavat enimmäkseen kaksi tekijää, itse prosessin lopputulos ja se miten tähän lopputulokseen on päästy. Ennen lopputulosta vuorovaikutus erilaisten ihmisten, järjestelmien ja tuotteiden kanssa, vaikuttavat asiakkaan mielipiteeseen palvelun onnistumisesta. Vaikka lopullinen tuote olisi asiakkaan mielestä loistava, voi hänen mielipidettään laskea esimerkiksi työkeät asiakaspalvelijat. (Grönroos 2009, Luku 4.)

Palveluprosessien kehittämisellä voidaan saavuttaa uusia kilpailuetuja kilpailijoihin nähden. Kehittämisellä pyritään myös pitämään nykyinen kilpailuetu. Palveluprosessin uudistamiseen voivat vaikuttaa yrityksen ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat palveluprosessin vanhentumiseen. Ulkoisia tekijöitä on esimerkiksi teknologian kehittyminen ja asiakkaiden liiketoiminnan kehitys. Myös kilpailijoiden muutokset omissa palveluprosesseissaan uhkaavat yritysten nykyisten palveluprosessien tehokkuutta. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 195.)

Yrityksillä voi myös olla niin sanottuja piilopalveluita, joita ei laskuteta. Näitä voi olla esimerkiksi reklamaatioiden käsittely, virheiden ja laatuongelmien korjaaminen tai valitusten käsittely. Palveluprosesseissa esimerkiksi koulutusten järjestäminen ja asennusohjeiden kertominen voi olla laskuttamatonta palvelua, joka täytyy huomioida asiakkuuksien hoidossa. Mitä paremmin nämä piilopalvelut hoidetaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä asiakassuhde jatkuu ja asiakas on epätodennäköisemmin vaihtamassa palveluntarjoajaa. (Grönroos 2009, Luku 1.)

Näiden piilopalveluiden käsittely on tärkeää huolto- sekä myyntiprosessin kannalta. Vaikka ne eivät ehkä selkeästi näy näiden prosessien toimintoina, täytyy näihin olla tietyt toimintatavat, koska ne tukevat prosessien tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Kaikki asiakkaihin liittyvät asiat voivat vaikuttaa yrityksen maineeseen ja siten yrityksen liiketoimintaan.

Organisaatioissa, joissa palveluprosessit ovat osa liiketoimintaa, on palveluvalmius yksi tärkeä piirre työnteossa. Jos yrityksessä ei korosteta vuorovaikutuksen ja palveluiden merkitystä, voi silloin odottaa myös asiakkaiden kokemusten olevan huonoja. Tällainen kulttuuri voi vaikuttaa siihen, että piilopalveluihin ja niiden suorittamiseen ei kiinnitetä huomiota, joka lisää asiakaskokemuksen huononemista. Tämän takia palvelupainotteisessa organisaatiossa olisi tärkeää keskittyä yrityksen sisäisen palvelukulttuurin kehittämiseen ja vahvistamiseen. (Grönroos 2009, Luku 15.)

3 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisessa yrityksen johto toimii prosessien kehittämisen, analysoinnin ja motivoinnin moottoreina. Organisaation johdon on tärkeää määritellä työntekijöille yrityksen tavoitteet ja arvot, ja kuinka nämä näkyvät prosesseissa. Johdon täytyy antaa konkreettisia esimerkkejä niiden näkyvyydestä eri työtehtävissä, jotta työntekijöillä olisi niistä mahdollisimman selkeä kuva. Yhtenäiset tavoitteet ja arvot koko organisaation kesken, tukevat yrityksen ilmapiiriä ja yhteistyötä. (Laamanen & Tuominen 2005, 25.)

Prosessijohtaminen sopii yritykseen, jossa arvostetaan palvelukulttuuria ja asiakaslähtöisyyttä. Prosessijohtamisessa ei käytetä tulosraportteja johtamisen ainoana välineenä, vaan prosessikaaviot ja niiden kehittäminen sekä seuraaminen ovat yksi

merkittävistä johtamistavoista. Pelkkien prosessikaavioiden lisäksi, johtamisessa kiinnitetään huomiota näiden prosessien asiakaslähtöisyyteen ja prosessien vastuunkantajiin. Vastuunkantajat toimivat merkittävässä asemassa prosessien hallinnoimisessa ja seuraamisessa. Prosessijohtamisessa työn suoritusta mittaavien mittareiden tulisi mitata prosessien suoriutumista ja niiden tavoitteisiin pääsemistä. (Laamanen & Tuominen 2005, 27.)

Jotta prosessi toiminnasta oli mahdollisimman paljon hyötyä, tulee organisaation eri osastojen toimittava yhteen ja tehtävä yhteistyötä. Tämä yhteistyö vaatii johdolta kokonaisuusien hallitsemista. Yleisemmin yritysten johdot ovat tottuneet johtamaan yksiköitä ja osastoja yksilöin, jolloin yhteistyön määrä on ollut vähäistä. Prosessijohtamisessa pyritään tuomaan asiakkaalle lisäarvoa ja panostamaan yrityksen toiminnan tehokkuuteen ja laatuun. Tämän takia eri prosessien on pelattava yhteen, joten niiden hallinnoiminen vaatii eri osastojen vuorovaikutusta. Johdon pitää pyrkiä valvomaan ja seuraamaan tätä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Grönroos 2009, Luku 2.)

Prosessijohtaminen auttaa yritystä parantamaan omaa strategiaansa ja muokkaamaan yrityksen toimintaa kohti yrityksen päämääriä. Kun prosesseja kehitetään, niitä on tärkeää tarkastella yrityksen strategian kautta. Tämä auttaa kehittämään prosesseja tehokkaammiksi ja yrityksen strategian mukaisiksi. Olennaista prosessijohtamisessa on vanhojen ajattelutapojen muuttaminen ja kyseenalaistaminen. Prosessit ovat hyviä työkaluja muun muassa tiimityöhön perustuvissa organisaatioissa. Tiimityössä on tärkeää, että tiiminjäsenillä on yhtenevä kuva heidän työnsä prosessista, jotta muun muassa väärinkäsityksiltä ja päällekkäiseltä työltä välttyttäisiin. (Hannus 2004, 109.)

Prosessien kehittämisen hyödyt kasvavat mitä enemmän niiden yksityiskohtiin kiinnitetään huomiota. Vasta prosessien kuvaamisella ei ole suuria hyötyjä organisaatiolle, vaikka niiden kartoittamisesta on tärkeää aloittaa. Varsinaista hyötyä rupeaa tulemaan, kun prosesseja ruvetaan tarkastelemaan kriittisesti ja suunnittelemaan paremmiksi, luoden jopa uusia liiketoiminnan malleja. Jo nykyisten prosessien tarkastelu ja muokkaaminen yhteensopivimmiksi, voi parantaa yrityksen liiketoiminnan tehokkuutta. Hyötyjen kasvamisessa myös prosessien käsittelyn haastavuus ja vaativuus kasvaa. (Hannus 2004, 109.)

Prosessijohtamisessa asiakkaiden tunteminen on tärkeää. Ilman asiakkaiden liiketoiminnan ja ostokäyttäytymisen tuntemista, ei prosesseja voida kehittää asiakkaan näkökulmasta. Johdon ja muiden työntekijöiden on oltava vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja keskustella asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Johtajien on jaettava työntekijöille asiakkailta saadut palautteet, jotta prosesseja voitaisiin kehittää paremmiksi. (Laamanen & Tuominen 2005, 29.)

Muutosjohtaminen

Jotta yritykset ja organisaatiot voisivat säilyttää heidän kilpailukykinsä markkinoilla, täytyy heidän panostaa muutokseen ja uudistamiseen. Kehityskyky on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailueduista. Yrityksillä voi olla erilaisia syitä ja tarpeita muutokselle, kuten työpaikkojen ja työtehtävien muutokset tai organisaatiolliset muutokset, kuten yritysostot tai ulkoistukset. Muutoksien tapahtuessa työntekijöille saattaa herätä vahvoja tunteita näistä muutoksista, vaikka ne eivät vaikuttaisikaan heihin negatiivisesti. Esihenkilöiden on tärkeää olla tietoisia tästä, kun yrityksessä päätetään muuttaa jotain. (Hyppänen 2013, 249.)

Ihmiset pitävät rutiineista ja yleensä muutokset aiheuttavat negatiivisia tunteita ja muutokseen on vaikea sopeutua. Negatiiviset tunteet liittyvät epävarmuuteen ja kontrollin vähenemiseen. Työntekijät voivat kokea uusien tapojen olevan turhia tai liian vaikeasti ymmärrettäviä. Mitä positiivisempia tunteita saadaan liitettyä muutokseen, sitä paremmin työntekijät vastaavat siihen. (Pirinen 2014, Luku 1.)

Muutoksessa on tärkeää tietää yrityksen tai organisaation nykytilanne, jotta mahdolliset muutokset ovat selvitettävissä ja perusteltavissa. Kehittämisideoiden selvittämisessä on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet. Useimmiten työntekijöillä on selkeämpi kuva kehittämiskohteista, kuin pelkällä johdolla. He useimmiten tuovat myös esiin oman mielipiteensä muutosten tarpeellisuudesta, joka tuo johdolle uuden näkökulman mietittäessä muutoksia. (Korhonen & Bergman 2019, Luku 1.)

Muutoksen läpiviennissä on myös tärkeää kaikkien työntekijöiden ja johdon osallistaminen. Kuunteleminen ja asioiden jakaminen on avainasemassa muutoksen läpiviennissä. Vuorovaikutuksen lisäksi johdolla täytyy olla konkreettinen aikataulu muutokselle. Liian nopea muutos voi aiheuttaa ongelmia muutoksen pysyvyydessä ja sen ymmärtämisessä. Yleensä johdon antama aikataulu on liian lyhyt ja kaikki työntekijät eivät kerkeä sisäistämään muutoksia tämän puitteissa. Täytyy muistaa, että jokainen on yksilö ja yksilöt käsittelevät asiat eritavoin, yleistäminen on vaarallista muutoksessa. (Korhonen & Bergman 2019, Luku 2.)

Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli yrityksen liiketoiminnassa. Sen tarkoituksena on saada organisaation työntekijöille yhtenäinen kuva yrityksen nykyisestä tilanteesta kuin myös tulevaisuudennäkymistä. Vuorovaikutus vaikuttaa muun muassa työntekijöiden yhteistyöhön, työkokemukseen, liiketoiminnan kehittämiseen ja muutosten hallintaan. Vuorovaikutus voi olla työntekijöiden keskinäistä ja aitoa keskustelua, joka parantaa työilmapiiriä. Mutta toisaalta se voi myös olla yrityksen johdon sanelua työntekijöille, joka voi vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja työkokemukseen. (Kurvinen & Seppä 2016, Luku 2.)

Sisäiseen viestintään liittyy ihmisten arvostaminen ja ymmärtäminen. Viestinnän molempien osapuolien on tärkeää osata arvostaa ja ymmärtää toista osapuolta, jotta viestintä olisi mahdollisimman tehokasta ja vuorovaikutteista. Toimeksiantajan prosessien kuvantaminen oli ensimmäinen etappi parempaa viestintää kohti toimeksiantajayrityksessä. Heille on tärkeää, että työntekijöillä on yhtenevä kuva prosesseista ja työn merkityksestä. Tämä on myös yrityksen toiminnan kannalta tärkeää, että yhteiset pelisäännöt ovat tiedossa jokaisella työntekijällä. Yritysten kannattaisikin välillä pysähtyä miettimään onko yrityksen työntekijöillä oikeasti selvä kuva yrityksen liiketoiminnan suunnasta ja merkityksestä, sekä miten yrityksen tavoitteisiin konkreettisesti päästään (Kurvinen ym. 2016, Luku 2).

Muutosviestinnällä on kriittinen rooli muutoksen johtamisessa. Mitä enemmän muutoksesta informoidaan työntekijöitä, sitä vähemmän yleensä vastarintaa esiintyy. Myös johdon ja esihenkilöiden on osallistuttava konkreettisesti muutoksiin. Muutoksessa työntekijät tarvitsevat tukea ja heillä on varmasti monia kysymyksiä. Tällöin esihenkilöiden on oltava valmiina vastaamaan mahdollisiin kysymyksiin ja ohjaamaan työntekijöitä. Kun viestintään liitetään työntekijöiden motivointi ja tarpeeksi informaatiota muutoksen tarpeesta ja toteutuksesta, siirtymän pitäisi sujua suhteellisen helposti. Ihmiset ovat kuitenkin yksilöitä ja kaikkia ei voi miellyttää, vaikka perustelut olisivat asiallisia. (Hyppänen 2013, 262-264.)

Prosessivetoisessa organisaatiossa viestintä on tärkeä keino pysyä perillä prosessien toiminnoista ja niiden onnistumisista sekä ongelmista. Keskustelukulttuuri on yksi toimivimmista tavoista seurata prosesseja. Yrityksissä on tärkeää pitää palavereita ja kommunikoida toisten työntekijöiden kanssa, jotta tiedonjakaminen helpottuisi ja työntekijöiden kynnys kysyä asioista laskisi. Keskustelukulttuurissa ongelmien nostaminen pöydälle tulisi tapahtua mahdollisimman nopeasti, jotta asioita päästään kehittämään eikä ongelmat jää kasautumaan. Nopea reagointi ongelmiin auttaa myös ylläpitämään hyvää työilmapiiriä. (Laamanen & Tuominen 2005, 57.)

Kun yrityksen eri osastot tekevät yhteistyötä ja heillä on samat tavoitteet, parantuu työn tehokkuus. Asiakkaiden saama lisäarvo myös kasvaa, kun yrityksen toiminta on virtaviivaista ja ostotoimenpiteet käyvät asiakkaan silmissä helposti. Tämän takia on tärkeää seurata eri osastojen toimintoja, jotta työntekijöillä olisi yhteiset käsitykset yrityksen arvoista ja tavoitteista. Toimiva viestintä on osa toimivaa yrityskulttuuria. (Grönroos 2009, Luku 2.)

4 Tutkimus

Tutkimuksen idea tuli toimeksiantajalta. Yhteisessä koulutuksessa käsiteltiin yrityksen kehittämiskohteita ja minulle ehdotettiin yhden näistä toteuttamista. Lähtökohtana oli yrityksen halu ja tarve kehittää omia prosessejaan. Nykyisissä prosesseissa koettiin olevan

ristiriitoja ja työntekijöillä ei ollut yhtenevää mielikuvaa niistä. Tehtäväkseni tuli siis kuvantaa yrityksen nykyiset prosessit prosessikaavioiksi ja samalla ehdottaa kehittämisideoita, jotta näitä prosesseja saataisiin kehitettyä yhtenäisemmiksi ja tehokkaammiksi.

Kuvansin yrityksen huolto- sekä myyntipuolen prosessit. Näiden lisäksi kuvansin laskutuksen ja matkustamiseen liittyvät prosessit, koska ne ovat myynti- ja huoltoprosessien tukiprosesseja. Tässä opinnäytetyössä keskityn vain huolto- ja myyntiprosesseihin ja näiden kehityskohteiden selvittämiseen. Prosessit kuvansin englanniksi, koska kyseessä on kansainvälinen yritys ja toimeksiantajan virallinen työkieli on englanti. Kuvansin ne myös suomeksi, mutta toimeksiantaja tulee käyttämään englanninkielisiä versioita liiketoiminnassaan.

Tutkimuksen toteutus

Kehittämistyö on tärkeä työkalu yrityksille. Sen avulla voidaan parantaa liiketoiminnan kannattavuutta ja hallita erilaisia muutoksia sekä ongelmia liiketoiminnassa ja markkinoilla. Kehitykseen panostavan yrityksen on myös helpompi kasvattaa toimintaansa. Digitalisaatio ja muut muutokset markkinoilla tuovat yrityksille painetta pysyä muutosten perässä, jotta he eivät menetä kilpailuetujaan tai jää kilpailijoidensa varjoon. Nämä muutokset myös lisäävät ja helpottavat erilaisten keksintöjen ja innovaatioiden keksimistä ja kehittämistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, Luku 1.)

Tutkimuksen aiheena oli tuottaa toimeksiantajalle konkreettiset prosessikaaviot huollon ja myynnin prosesseista sekä analysoida ja etsiä niiden ongelmakohtia, sekä esittää kehittämisideoita näille ongelmakohtille. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Mitkä kohdat prosesseissa ovat ongelmakohtia?
2. Miten ongelmakohdat voitaisiin ratkaista?
3. Miten prosessien tehokkuutta saadaan parannettua?

Tutkimuksessa on niin toimintatutkimuksen kuin konstrukttiivisen tutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimuksen piirteitä ovat osallistavat menetelmät ja kehittämisideoiden käytännöllisyys. Prosessien kuvaamisen lisäksi toimeksiantaja toivoi kehittämisideoita ongelmakohtille, ja koska toimintatutkimuksessa pyritään muutokseen ja nykyisten toimintatapojen muuttamiseen oli se yksi sopiva tutkimustapa tälle työlle.

Toimintatutkimuksessa on myös tärkeää saada työntekijät mukaan tutkimukseen tutkijan lisäksi. Tutkimuksessani ei kuitenkaan ollut tarkoitus viedä kehittämisideoita konkreettisiksi muutoksiksi toimeksiantajan toimintaan, vaan esitellä mahdollisia kehittämisideoita, joita yrityksessä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää. (Ojasalo ym. 2015, Luku 3.)

Toinen tutkimustapa tälle työlle oli konstruktivinen tutkimus. Tämän tutkimuksen piirteitä ovat konkreettinen lopputulos ja tämän käytännönläheisyys. Koska tutkimuksessa oli tuotettava nykyisten huolto- ja myyntiprosessien prosessikaaviot, sopi tämä myös tutkimuksen lähestymistavaksi. Lopputuloksen tulisi hyödyntää toimeksiantajayrityksen toimintaa ja antaa sille ratkaisuja löydettyihin ongelmiin. Tutkimuksen konkreettinen lopputulos eli kuvannetut prosessikaaviot, tuovat yritykselle mahdollisuuksia käyttää niitä esimerkiksi uuden henkilöstön kouluttamisessa ja uusien toimintamallien kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2015, Luku 3.)

Tutkimusmenetelmät

Kun tutkimustapa on päätettynä, täytyy valita sille sopivat menetelmät, joilla tiedonkeruu onnistuu parhaiten. Menetelmiä on erilaisia ja niiden tarkoituksena on tukea tutkimuksen kulkua. Koska toimintatutkimuksen yksi piirteistä on osallistaminen, täytyy silloin käytettävien tutkimusmenetelmien oltava työntekijöitä osallistavia. Myös konstruktivinen tutkimustapa painottaa osallistamisen merkitystä. Osallistavia menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut ja erilaiset työpajat, kuten brainstorming. Menetelmät voidaan jakaa kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisella menetelmällä tarkoitetaan suuren otannan menetelmiä, kuten kyselyitä. Kvalitatiivisilla menetelmillä sen sijaan kerätään laadullista tietoa ja sille ei ole tyypillistä suuret otannat. Esimerkki kvalitatiivisesta menetelmästä on haastattelu. (Ojasalo ym. 2015, Luku 3-4.)

Haastattelut ja ryhmäkeskustelut ovat molemmat samantyyppisiä menetelmiä. Molemmissa täytyy etukäteen miettiä, mitä keskustelulla halutaan saada tietää, jotta ne olisivat mahdollisimman informatiivisia ja asioihin ei tarvitsisi palata jälkikäteen. Haastattelu voi olla täysin etukäteen suunniteltu, jolloin haastattelijalla on haastattelukysymykset valmiina tai täysin avoin haastattelu, jolloin haastattelija sekä haastateltavat puhuvat sovitusta aiheesta täysin vapaamuotoisesti. Haastatteluiden ja ryhmäkeskusteluiden avulla useimmiten pyritään saamaan jollekin asialle tarkempi selitys tai syvennetään jo olemassa olevaa tietoa. (Ojasalo ym. 2015, Luku 4.)

Haastatteluiden ja työpajojen lisäksi, opinnäytetyössä on käytetty hyväksi havainnointia. Havainnointi tapahtuu yleensä tapahtumien keskellä ja sillä saadaan syvennettyä muuan muassa haastatteluista saatua tietoa. Havainnoinnilla tarkastellaan eri toimintoja niiden tapahtumahetkellä. (Ojasalo ym. 2015, Luku 4.) Havainnointia on tässä opinnäytetyössä käytetty tekemällä työtä konkreettisesti toimeksiantajayrityksessä. Tämä auttaa hahmottamaan tarvittavia kokonaisuuksia ja syventää haastatteluissa esiin tulleita ongelmia ja haasteita.

Kun tutkimuksessa on kyseessä eri toimintamallien ja prosessien kehittäminen, prosessianalyysi on myös yksi sopivista menetelmistä. Prosessianalyysi sopii varsinkin palveluprosessien kuvantamiseen ja analysointiin. Prosesseissa pitäisi näkyä niiden eri

toiminnot sekä niihin liittyvät roolit. Myös asiakkaan rooli, työntekijöiden lisäksi, olisi hyvä näkyä kaaviosta. Mahdollisimman selkeät ja ymmärrettävät kaaviot mahdollistavat niiden analysoinnin. (Ojasalo ym. 2015, Luku 4.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Käytin tutkimusmenetelminä haastatteluita, havainnointia ja ryhmäkeskusteluita, jotka toteutettiin työpajoina. Nämä menetelmät tukivat tutkimuskysymyksiä ja niillä saatiin kerättyä tarpeeksi tarkkaa ja käytännönläheistä tietoa toimeksiantajayrityksen työntekijöiltä. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisella menetelmällä, kuten kyselyllä, ei olisi saatu tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa, muun muassa prosessien erivaiheista tai niiden ongelmakohtista. Tutkimus aloitettiin haastatteluiden ja työpajojen avulla.

Haastattelut ja työpajat olivat vapaamuotoisia, eikä niille ollut tarkkoja haastattelukysymyksiä. Haastatteluille oli kuitenkin mietitty etukäteen niiden aihe ja asiat, joita haastattelussa haluttiin saada esille. Havainnoinnin ja tutkimuksen alussa olleiden haastatteluiden perusteella kuvannettiin myynnin ja huollon prosessit. Tämän jälkeen tehtiin prosesseilla nykytila-analyysi. Haastatteluissa käytiin prosessikaavioita yhdessä läpi muutaman työntekijän kanssa ja keskusteltiin niiden nykyisestä sisällöstä sekä ongelmakohtista. Nämä haastattelut syvensivät myös havainnoinnilla huomioituja ongelmia. Haastattelut toteutettiin Teams-yhteyden avulla ja työpajat toimeksiantajan toimistoympäristössä.

Prosessien kuvantamisella ja nykytila-analyysillä voidaan tarkastella yrityksen toimintaa tarkemmin ja niiden perusteella pystytään luomaan uusia toimintamalleja ja myös muuttamaan tai poistamaan prosessien ongelmakohtia. Muutosten konkretisointi on tärkeä osa kehittämistyötä, koska ilman sitä muutokset voivat jäädä pintapuolisiksi tai kokonaan toteuttamatta. Onnistuneen muutokset ominaispiirteitä ovat muun muassa oikeudenmukaisuus ja yhteistyö. Jos työntekijöille ei jää positiivista kuvaa muutoksista, ne eivät yleensä jää pysyviksi tai onnistuneiksi toimintamalleiksi. (Kiiskinen ym. 2002, 55-57.)

5 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysi on hyvä tapa saada konkreettinen kuva vaadittavista muutoksista organisaatiossa. Sillä voidaan myös tutkia yrityksen muutosvalmiutta ja analysoida yrityksen nykyisiä toimitusketjuja ja prosesseja. Prosessikuvaukset ovat tärkeä osa tätä analyysia. Niiden avulla mallinnetaan yrityksen nykyinen toiminta ja niiden pohjalta voidaan tehdä ongelmakohtien kartoitus. Nykytila-analyysissa on tärkeää, että siihen osallistuvat organisaation työntekijät. (Kiiskinen ym. 2002, 45-46.)

Nykytila-analyysissa esittelen toimeksiantajan nykyiset myynti- ja huoltoprosessit sekä niiden ongelmakohtien selvittämisen. Kertaan myös tiedonkeruuseen käytetyt menetelmät.

Käsittelen näiden lisäksi nykyisten prosessien toimintoja, jotka liittyvät sekä huollon että myynnin prosesseihin.

5.1 Organisaatorakenne

Myynti- ja huoltoprosessien toimintaan liittyvät toimeksiantajayrityksen maajohtaja, huoltopäällikkö, pääkirjanpitäjä, huoltokoordinaattori, huoltohenkilöt, tilausten käsittelyn työntekijät ja tuotannon työntekijät. Yrityksen toimitusjohtaja on emoyhtiön toimitusjohtaja. Hän ei osallistu toimeksiantajan liiketoimintaan, koska osallistuu enemmän emoyhtiön toimintaan. Hän kuitenkin seuraa toimeksiantajayrityksen toimintaa, mutta maajohtaja vastaa toimitusjohtajalle toimeksiantajayrityksen toiminnasta.

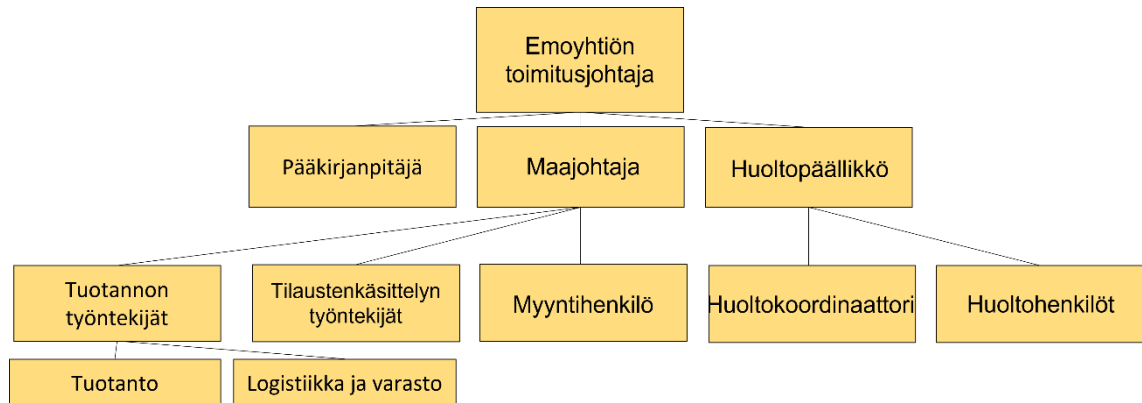
Huoltopäällikkö ja huoltokoordinaattori toimivat yhdessä hallinnoidessaan huoltotyöntekijöitä ja heidän aikataulujaan. Huoltokoordinaattori on emoyhtiön alaisena, joten hänen tehtäviinsä kuuluu niin emoyhtiön kuin toimeksiantajan alueiden seuranta. Hänen työnsä kuitenkin painottuu emoyhtiön alueen seurantaa, koska on siellä alaisena. Huoltopäällikkö on koordinaattorin tukena järjestelemässä ja seuraamassa huoltoja.

Huoltohenkilöt toimivat toimeksiantajan alueen lisäksi emoyhtiön alueella Ruotsissa. Huoltohenkilöitä on toimeksiantajan alaisina viisi henkilöä huoltopäällikön lisäksi. Huoltohenkilöistä kolme on päävastuussa Baltian maista ja kaksi enimmäkseen pohjoismaiden maista. Tämä ei kuitenkaan ole täysin pitävä jako, vaan huoltohenkilöt matkustavat ympäriinsä toimeksiantajan ja emoyhtiön alueita. Myös huoltopäällikkö matkustaa asiakkailta tekemässä huoltoja ja asennuksia. Huoltopäällikön tehtäviin kuuluu huoltojen ja huoltohenkilöiden aikataulujen organisoinnin lisäksi tarjousten tekeminen ja huoltoraporttien tarkastaminen ja laskutus. Huoltolaskutukseen osallistuu huoltopäällikön kanssa myös pääkirjanpitäjä.

Maajohtajan tehtäviin kuuluu esimiestehtävien lisäksi myyntityö. Hänen lisäksi on toinen myyntihenkilö ja yhdessä he hoitavat asiakkaissuhteita, tarjouspyyntöjä ja asiakkaiden jälkiseurantaa. Myynninpuolella työskentelevät myös kaksi tilausten käsittelyn työntekijää, joiden tehtäviin kuuluu tilausten käsittelyn, laskutuksen ja tarjouspyyntöjen lisäksi talouspuolen tehtäviä, kuten esimerkiksi osto- ja myyntireskontrien hallinta. Myyntiprosesseihin liittyvät myös tuotannon työntekijät, koska he hoitavat toimeksiantajan varastoon saapuvien tavaroiden vastaanottamisen, varastoinnin sekä niiden lähettämisen eteenpäin. Tämän lisäksi heillä on tehtävää oman tuotantonsa kanssa.

Työntekijöitä ei ole välillä riittävästi työtehtäviin. Haastatteluissa ja havainnoinnilla saatiin selville, että työntekijät ovat välillä hyvinkin stressaantuneita työmäärän takia. Varsinkin tilausten käsittelijät ovat välillä liian työllistettyjä, kun heidän kummankin pitää huolehtia niin myyntipuolen kuin talouspuolen asioista. Varsinkin kuun vaihteet ovat kiireisiä heille ja

myös huoltopäällikölle ja pääkirjanpitäjälle. Alapuolella on kaavio toimeksiantajan organisaatiorakenteesta. Siinä ei ole kuvattu esihenkilösuhteita, vaan tarkoituksena on esitellä kuva työntekijöistä, jotka liittyvät myynti- ja huoltoprosesseihin.



Kuvio 4: Toimeksiantaja yrityksen organisaatiorakenne

5.2 Tiedonkeruu

Tiedonkeruu on tehty yhteisissä työpajoissa osan toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kanssa. Olen myös haastatellut yrityksen huoltopäällikköä ja maajohtajaa tarkemmin prosesseista ja niiden kuvantamisesta ja nykytilasta. Tiedonkeruuta olen myös tehnyt havainnoinnin avulla, kun olen itse tehnyt töitä toimeksiantajayrityksessä. Työn tekemisen avulla minulle on kertynyt hyvä kuva varsinkin myyntiprosesseista ja pintapuolisesti myös huoltoprosesseista. Varsinkin huoltoprosesseja oli kuitenkin tärkeää käydä huoltapuolen työntekijän kanssa läpi, jotta niistä saatiin mahdollisimman tarkka ja kattava kuva.

5.3 Prosessien kuvantaminen

Tutkimus lähti tiedonkeruulla ja yrityksen prosessien kuvantamisella. Tämän jälkeen prosesseja oli helpompaa hahmottaa ja mahdollisten ongelmakohtien havaitseminen oli helpompaa, kun prosessit olivat selkeästi kuvattuina ja eri työtehtävät ja kohdat olivat kirjattuina. Prosessien kuvantamiseen käytin Microsoftin PowerPoint-ohjelmaa. Ohjelma oli itselleni tuttu ja mielestäni se sopi prosessien kuvantamiseen. Toisena vaihtoehtona olisi ollut Microsoft Visio-ohjelma, mutta saatavuuden takia en tätä kyseistä järjestelmää voinut käyttää. PowerPointissa pystyin kuitenkin kuvaamaan prosessit siten, että kaikki prosessien vaiheet ja tietojärjestelmät ovat näkyvissä. Joitain rajoitteita tämä kuitenkin aiheutti muun muassa prosessien ulkonäköön liittyen. En käyttänyt erilaisten prosessistandardien käyttämiä symboleita, vaan tein hyvin vapaamuotoisesti prosessikaaviot.

Yrityksellä ei ollut aikaisempia prosessikaavioita organisaatiossa käytetty, joten ei ollut myöskään mitään, mistä olisi täytynyt ottaa mallia. Organisaatiolla ei myöskään ollut

ohjeistuksia kaavioihin. Prosessikaavioiden kesken käytin samanlaista pohjaa ja pidin kaaviot mahdollisimman yksinkertaisina ja ymmärrettävinä. Hyväksytin prosessien ulkonäön myös toimeksiantajayrityksellä ennen nykytila-analyysiä ja he olivat tyytyväisiä niihin.

Toimeksiantajalla oli toiveena, että prosessikaavioihin pystyisi halutessaan linkittämään tiedostoja yksityiskohtaisempiin työhohjeisiin. PowerPoint-ohjelmassa tämä on mahdollista ja yrityksen työntekijöillä on myös kokemusta PowerPointin käytöstä, jotta he pystyvät myös itse kaavioita muokkaamaan tarvittaessa tulevaisuudessa.

Alapuolella olevassa taulukossa näkyy kuvannettujen prosessien nimikkeet ja selitykset.

Prosessin aihe:	Prosessi nimike:	Selitykset:
Myynti	Myyntiprosessi 1: Varaosatilaus	Normaalit ja toistuvat materiaali sekä varaosatilaukset.
	Myyntiprosessi 2: Konetilaus	Suurempien laitteiden tilaukset.
	Myyntiprosessi 3: Takuuvaraosatilaus	Takuun alaisen koneen varaosien tilaaminen.
	Myyntiprosessi 4: Breakdown-tilaus	Kiireelliset varaosatilaukset.
Huolto	Huoltoprosessi 1: Suunniteltu huoltotyö	Myytyjen koneiden säännölliset huoltotyöt.
	Huoltoprosessi 2: Koneasennus	Suurempien laitteiden asennustyöt asiakkaalle.
	Huoltoprosessi 3: Takuuhuolto	Takuun alaisten koneiden huolto.

Prosessin aihe:	Prosessi nimike:	Selitykset:
	Huoltoprosessi 4: Breakdown-huolto	Kiireellinen huoltotilaus asiakkaalta.

Taulukko 1: Toimeksiantajayrityksen huolto- ja myyntiprosessit

5.4 Myyntiprosessit

Toimeksiantajalla löytyy neljä erilaista myyntiprosessia: Varaosatilaus, konetilaus, breakdown-tilaus ja takuuvaraosatilaus. Näissä prosesseissa periaate on samanlainen, niistä jokainen alkaa asiakkaan yhteydenotolla toimeksiantajaan ja loppuvat siihen, kun asiakas on maksanut myyntilaskun. Näissä tilauksissa on kuitenkin eroavaisuuksia ja eri asioita pitää ottaa huomioon, joten siksi ne on eritelty eri prosesseiksi, vaikka periaate olisikin sama.

Myyntiprosesseista puuttuu jälkiseurannan ja uusien asiakkaiden etsimisen prosessikaaviot. Toimeksiantajalla tehdään jälkiseurantaa ja etsitään uusia asiakkaita, mutta vuosien 2020-2021 epidemiatilanne on aiheuttanut asiakaskäyntien ja matkustamisen vähenemisen. Toimeksiantajan mielestä tämänhetkisiä jälkiseurannan ja asiakkuuksien etsimisen prosesseja ei tarvinnut kuvantaa, koska niiden kehittäminen ei ollut kriittisimmässä päässä. Yhtenä kehittämisideana on kuitenkin jälkiseurannan prosessikaavion kuvantaminen, koska tämä on tärkeä osa asiakassuhteiden ylläpitämisessä.

Myyntiprosessi 1

Ensimmäinen myyntiprosessi on varaosatilauksen prosessi. Tämä prosessi tapahtuu silloin, kun vakituiset tai uudet asiakkaat lähettävät tilauksensa tai tarjouspyyntönsä materiaaleista tai varaosista. Nämä tilaukset ovat yleensä hyvin rutiininomaisia, eikä niissä ole suuria poikkeamia toistensa kanssa. Tämä prosessi alkaa sillä, että asiakas ottaa yhteyden toimeksiantajaan, joko puhelimitse tai lähettämällä sähköpostia toimeksiantajan käyttämään osoitteeseen, joka on tarkoitettu tilausten hallintaan, tai erillisten työntekijöiden sähköposteihin, joista tarjouspyyntö tai tilaus siirretään tilausten käsittelyyn tarkoitettuun sähköpostiosoitteeseen.

Jos kyseessä on tarjouspyyntö, tehdään asiakkaalle tarjous, joko sähköpostitse tai toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Varaosatilaukset ovat yleensä helposti hinnoiteltavissa ja niihin on selkeät hinnoitteluohjeet. Jos asiakkaalta on tullut tilaus, tämä syötetään tietojärjestelmään ja lähetetään tilausvahvistus asiakkaalle. Myyntitilausta järjestelmään syöttäessä täytyy ottaa huomioon, mistä varastosta tavarat toimitetaan. Tavarat voidaan

toimittaa suoraan päämiehen varastosta asiakkaalle, tai toimeksiantajan omasta varastosta tai yrityksen emoyhtiön varastosta. Tavarantoimituksen jälkeen lasku lähetetään asiakkaalle ja seurataan, että lasku tulee maksetuksi.

Myyntiprosessi 2

Toisessa myyntiprosessissa on kyseessä suurempien laitteiden, kuten tuotantoon tarkoitettuiden koneiden myynnistä. Kuten muutkin myyntiprosessit, tämäkin alkaa asiakkaan yhteydellä toimeksiantajaan. Ensimmäisenä asiakkaalta tulee tarjouspyyntö, jonka jälkeen heille valmistellaan tarjous tämän mukaisesti. Yleensä tähän tarjousvaiheeseen liittyy enemmän keskustelua asiakkaan ja myyjän välillä, kuin varaosatilauksissa, koska asiakkaalle kyseessä voi olla suurikin investointi ja kokonaisuudet ovat suurempia. Muuten tämä prosessi jatkuu samalla periaatteella kuin muut, eli asiakas lähettää myyntitilauksen toimeksiantajalle, jos he hyväksyvät heille lähetetyn tarjouksen.

Tämän jälkeen tilaus syötetään toiminnanohjausjärjestelmään ja päämiehelle lähetetään ostotilaus. Kuitenkin tätä ennen avataan projekti järjestelmään, jolloin saadaan projektinumero, joka lisätään muun muassa myynti- sekä ostotilauksiin. Projektin avulla pystytään paremmin seuraamaan projektin tuloja sekä menoja. Se selkeyttää myös takuuajan seuranta.

Päämiehen vahvistettua ostotilauksen ja lähetettyä koneen mitat toimeksiantajalle, voidaan ruveta järjestämään tilaukselle kuljetusta ulkopuolisen logistiikkayrityksen kautta. Kun kone on toimitettu asiakkaalle, se täytyy myös asentaa. Tässä kohtaa koneasennuksen prosessi tulee aktiiviseksi. Konetilauksen myyntiprosessi loppuu, kun asiakkaalle on lähetetty lasku ja se on maksettu kokonaisuudessaan.

Myyntiprosessi 3

Takuuvaraosatilauksen prosessin aloitus yhteydenotto voi tulla huollolta tai suoraan asiakkaalta. Jos takuun voimassaoloa ei ole vielä varmistettu, se varmistetaan ensimmäisenä. Tämän jälkeen selvitetään osan saatavuus päämieheltä ja lähetetään ostotilaus osasta. Samalla tarkistetaan, haluaako päämies rikkoutuneen osan heille erilliseen tarkastukseen. Ennen kuin osa lähetetään asiakkaalle, on tärkeää, että asiakkaalla ja myyjällä on yhteinen käsitys siitä, kuka maksaa rahdin. Jos päämies haluaa rikkoutuneen osan itselleen, pyydetään asiakasta lähettämään se ensiksi toimeksiantajan varastoon, josta se lähetetään eteenpäin päämiehelle.

Kun korjattu tai uusi osa lähetetään asiakkaalle, täytyy toimeksiantajan järjestelmään tehdä myyntitilaus, jotta takuutilauksesta jää jälki järjestelmään. Takuutilaukset ovat muuten nollahintaisia, riippuen laskutetaanko rahtia. Prosessi loppuu, kun osa on saapunut asiakkaalle.

ja myyntitilaus on järjestelmässä merkattu laskutetuksi, vaikka itse laskua ei asiakkaalle useimmiten lähetetä.

Myyntiprosessi 4

Viimeisenä myyntiprosessina on breakdown-tilaus, joka tarkoittaa kiireellistä tilausta asiakkaalta. Nämä tilaukset ovat yleensä varaosatilauksia, kun esimerkiksi asiakkaan koneesta on mennyt jokin osa rikki. Breakdown-nimike tulee siitä, että yleensä asiakkaalla kone on täysin toimintakyvytön tai menossa pysyvästi rikki. Koneiden rikkoutumiset vaarantavat asiakkaiden liiketoimintaa ja ne täytyy hoitaa mahdollisimman nopealla aikataululla. Tämäkin prosessi lähtee samalla periaatteella liikkeelle, että asiakas ottaa toimeksiantajaan yhteyttä. Tässä myyntiprosessissa myös huollonprosessi on yleensä mukana, jos varaosaan tarvitaan asennusta tai huolto tarjoaa apujaan ennen kuin varaosa on saatu asiakkaalle. Asiakkaan yhteydenoton jälkeen, ruvetaan selvittämään varaosien saatavuutta, joko omasta, päämiehen tai emoyhtiön varastosta. Yleensä tässä kohtaa täytyy myös selvittää varaosanumero, koska useimmiten kyseessä on osa, jota ei ennen ole vaihdettu/ostettu.

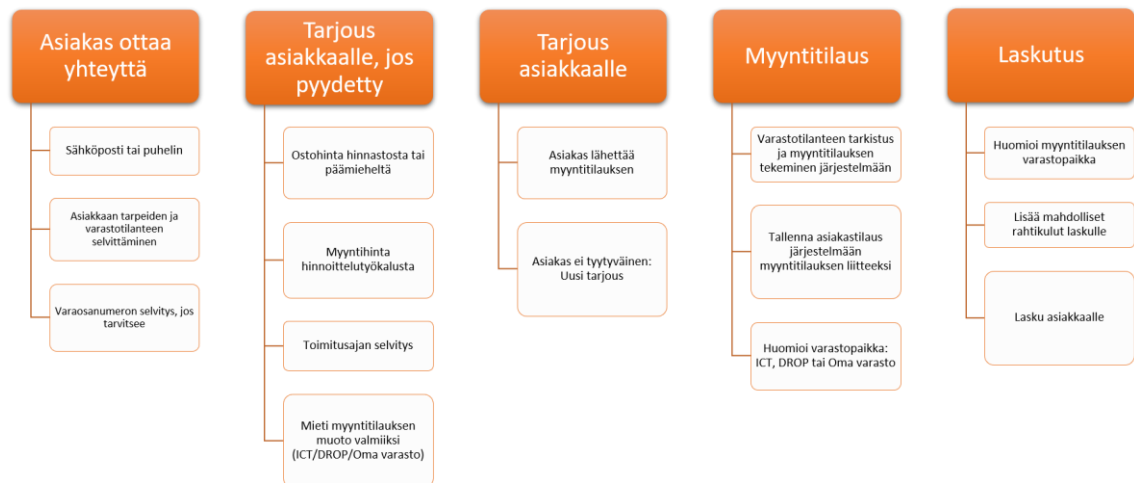
Saatavuuden selvittyä, lähetään asiakkaalle tästä tietoa ja samalla tarjous, jos ostohinta ei ole ennestään tuttu asiakkaalle. Tämän jälkeen asiakas lähettää myöntävän vastauksen tarjouspyyntöön tai virallisen myyntitilauksen. Tämän jälkeen se syötetään järjestelmään ja tilataan esimerkiksi päämieheltä suoraan asiakkaalle. Tärkeää on valita mahdollisimman nopea toimitus. Toimituksen jälkeen asiakkaalle lähetetään myyntilasku ja seurataan, että se tulee maksettua.

Muut myyntiin liittyvät prosessit

B2B-myyynnissä asiakassuhteet ovat tärkeitä ja niitä on tärkeä ylläpitää yhteydenotoilla ennen myyntitapahtumaa. Asiakkaan muuttuvista tarpeista ja liiketoiminnasta on hyvä olla tietoinen. (Business-to-Business (B2B). 2020.) Myyntiprosessiin liittyy vielä asiakassuhteen ylläpito ja sen seuranta. Tällöin asiakkaan liiketoiminnan muutoksia ja kuulumisia täytyy seurata, jotta asiakassuhde ei katkeaisi ja jatkuisi pitkälle tulevaisuuteen. Myös ennen tarjouspyyntöjä ja tilauksen vastaanottamista, täytyy uusia asiakaskontakteja luoda muun muassa alakohtaisilla messuilla tai potentiaalisten asiakkaiden tutkimisella ja etsimisellä.

Tällä hetkellä jälkiseuranta toteutetaan puheluilla ja yhteydenotoilla asiakkaaseen. Tähän olisi kuitenkin hyvä keksiä systemaattinen prosessi, jotta jälkiseuranta automatisoituisi työtehtäviin. Uusia asiakkaita etsitään pääasiassa internetin ja vanhojen mahdollisten asiakkaiden seurannalla ja tutkimisella, koska matkustaminen alakohtaisille messuille ei ole COVID19-epidemian takia mahdollista.

Alapuolella on pelkistetty esimerkki toimeksiantajayrityksen varaosatilauksesta. Kaaviota luetaan vasemmalta alaspäin, jonka jälkeen siirrytään oikealle seuraavaan osioon. Yläpuolella oranssilla pohjalla päätoiminto ja tämän alapuolella siihen liittyvät ja suoritettavat tehtävät. ICT:llä tarkoitetaan emoyhtiön varastosta toimitettavaa tilausta ja Drop:lla tarkoitetaan päämiehen varastosta toimitettavaa tilausta.



Kuvio 5: Esimerkkinä toimeksiantajan pelkistetty varaosatilauksen prosessikaavio

5.5 Huoltoprosessit

Toimeksiantajalla on erilaisia huoltoprosesseja. Huoltopalveluita tarjotaan toimeksiantajan myymiin koneisiin. Jaoin nämä prosessit neljäksi erilliseksi huoltoprosessiksi: suunnitellun huoltotyön prosessi, takuuhuollon sekä koneasennuksen prosessi ja breakdown-huollon prosessi. Prosesseissa on samanlaisia tehtäviä, mutta suurimmat eroavaisuudet ovat prosessien kiireellisyydessä ja ennustettavuudessa. Huoltoihin vaaditaan paljon resursseja ja on tärkeää, että ne on organisoitu hyvin, jotta asiakkaita ei tarvitsisi jonouttaa ja yllättävilä menoilta säästytettäisiin. Itse huollot voivat joko tapahtua paikan päällä asiakkaalla tai etäyhteydellä.

Huoltoprosessi 1

Ensimmäinen huoltoprosessi on suunniteltu huoltotyö. Prosessi alkaa asiakkaan yhteydenotolla toimeksiantajaan. Toimeksiantajalla on oma sähköposti huoltopyynnöille ja muille huoltoon liittyviin asioihin. Joskus asiakkailta voi tulla viestiä myös muihin sähköposteihin, kuten tilausten käsittelyyn tarkoitettuun sähköpostiin tai työntekijöiden henkilökohtaisiin sähköposteihin. Yhteydenotot voivat tulla myös puhelimitse. Yhteydenoton jälkeen selvitetään tarkemmin asiakkaan tarpeet, kuten huolettavien koneiden määrä ja toiveaika

huolloille. Tässä vaiheessa myös tarkistetaan resurssien saatavuus. Voidaanko huollossa käyttää omia resursseja, eli omia huoltohenkilöitä vai tarvitseeko ulkopuolisia resursseja, eli päämiesten omia huoltohenkilöitä. Jos ulkopuolisia resursseja on käytettävä, täytyy pyytää tarjous päämieheltä ja pyytää tiedot heidän huoltohenkilöiden saatavuudesta. Yleensä myös tarjouksen teossa tarkistetaan tarvittavat varaosat. Varaosatarjoukset tehdään myynnin ja tilausten käsittelijöiden toimesta. Kun huoltoa tarjotaan, täytyy ottaa huomioon, että käytetäänkö kiinteitä hintoja vai hinta-arviota. Hinta-arvio tarkoittaa arviota kuluista ja lopullinen hinta työlle määräytyy toteutuneiden kulujen mukaan.

Tarjouksen jälkeen asiakas lähettää tilauksen huollolle. Jos tarjous ei asiakasta miellytä, silloin neuvotellaan ja tehdään uusi tarjous. Tilauksen jälkeen varataan huoltohenkilö huollolle. Tähän huollolla on oma järjestelmänsä, josta näkee huoltohenkilöiden aikataulun. Ennen huoltoa täytyy huolehtia, että asiakas tilaa myös mahdolliset tarvittavat varaosat. Huoltohenkilön varaa itse majoitukset ja matkat. Kun huollon aika saapuu, huoltohenkilö saapuu asiakkaalle ja suorittaa huollon. Joskus tässä vaiheessa, voidaan joutua tilaamaan puuttuvia varaosia, mutta se on harvassa. Huollon jälkeen huoltohenkilön on tehtävä tarvittava raportointi. Huollosta kirjoitetaan raportti ja tämän lisäksi raportoidaan muun muassa matkakulut ja matkatunnit sekä tehdyt työtunnit erilliseen järjestelmään. Tämän jälkeen raportit tarkistetaan ja tehdään tarvittavat muutokset ja lasku lähetetään asiakkaalle.

Huoltoprosessi 2

Koneasennuksen prosessi alkaa siitä, kun myynti siirtää huollolle tiedon asiakkaan konetilauksesta ja tiedon koneen saapumisaikataulusta asiakkaalle. Tämän jälkeen huollon on ennalta selvittettävä resurssit asennusta varten ja milloin, missä ja kenen asennus täytyisi tehdä. Erillistä tarjousvaihetta ei yleensä tähän prosessiin kuulu, koska konetarjoukseen on yleensä lisätty asennuksen hinta. Saapumisaikataulu voi muuttua, mutta arvio siitä on tärkeä, jotta voidaan ennalta valmistua asennuksen tapahtumiseen. Tässä kohtaa myös tarkistetaan, onko asiakkaalla kaikki valmiina asennusta varten. Jos he tarvitsevat esimerkiksi erillisiä sähköitä, on ne heidän suoritettava ennen koneen asennusta, jotta ylimääräisiltä kuluilta vältyttäisiin.

Kun koneen saapumispäivä on varmistettu, varataan asennukselle huoltohenkilö. Tämän jälkeen huoltohenkilö varaa itse matkat sekä majoitukset. Asiakkaalle saapumisen jälkeen kone asennetaan ja asennuksen jälkeen asiakkaan on annettava hyväksyntä asennukselle. Tämän jälkeen huoltohenkilö tekee tarvittavat raportoinnit, kuten asennusraportin. Tämän lisäksi hänen on kirjattava tehdyt tunnit, matkakustannukset ja matkatunnit erilliseen järjestelmään. Tämän lisäksi tehdään takuukirjaus ja huollon rekisteiden päivitys. Tämän jälkeen tapahtuu laskutus, jota varten raportit tarkastetaan ja tehdään mahdolliset

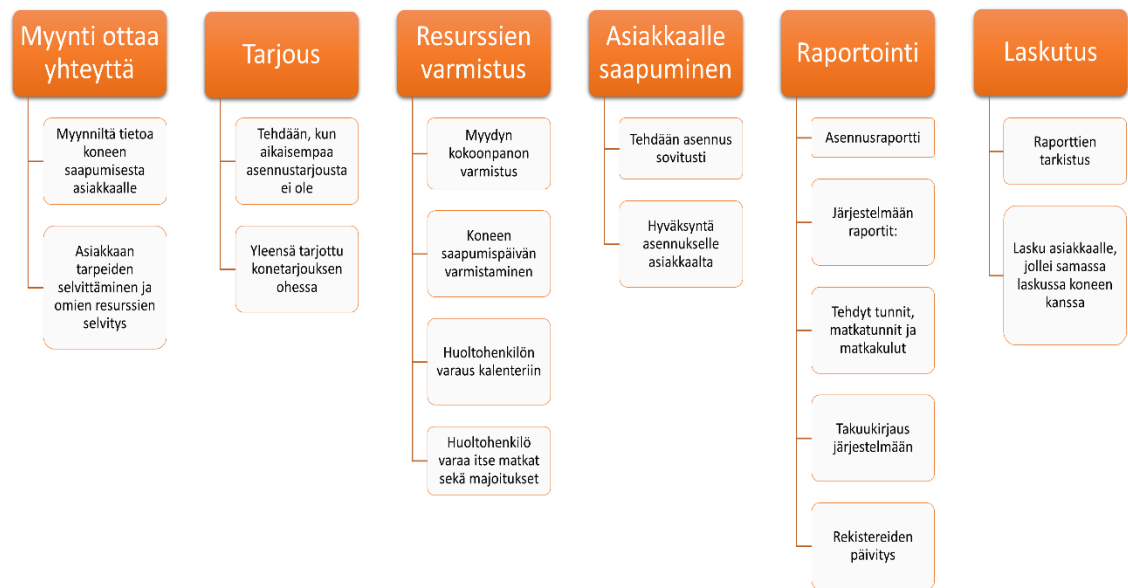
korjaukset ja lasku lähetetään asiakkaalle. Prosessi loppuu, kun lasku on lähetetty ja sille on saatu suoritus asiakkaalta.

Huoltoprosessi 3 ja 4

Breakdown- ja takuuhuolto ovat melko samanlaiset prosessit, koska breakdown tilanteet voivat olla takuun alaisiin koneisiin. Breakdown-huolto kuten muutkin huoltoprosessit alkavat asiakkaan yhteydenotolla toimeksiantajaan. Nämä kyseiset huollot ovat yleensä todella kiireellisiä ja ne priorisoidaan tämän mukaan. Tämän jälkeen riippuen yhteydenotosta, asiakkaalta saatu informaatio siirretään huollon sähköpostiin ja he avaavat tälle tiketin ja tekevät vianmäärittelyn. Tavoitteena on selvittää tapa, jolla tilanne saadaan ratkottua. Usein miten kyseessä on rikki mennyt osa, joka täytyy vaihtaa uuteen. Tässä tapauksessa varaosnumero ja tilanteen tiedot siirretään tilausten käsittelyn haltuun ja he suoriutuvat tilanteesta heidän breakdown-tilausprosessin tavalla.

Jos kyseessä osa, johon asiakas tarvitsee toimeksiantajan suorittaman asennuksen, huoltohenkilö on varattava suorittamaan tämä. Myyntipuoli informoi huollolle osan saapumisesta asiakkaalle ja huoltohenkilö varaa matkat ja majoitukset tämän aikataulun mukaan. Tämän jälkeen asiakkaalla osa vaihdetaan sovitusti ja huoltohenkilön on tehtävä tarvittavat raportoinnit huoltotapahtumasta, jotka ovat aikaisemmissa prosesseissa mainittu. Tämän jälkeen raportit tarkistetaan ja asiakkaalle lähetetään lasku toteutuneiden kulujen perusteella.

Takuun alaisten koneiden prosessi alkaa yhteydenotolla toimeksiantajaan. Tämän jälkeen tarkistetaan, onko kyseinen kone, johon esimerkiksi varaosaa tarvitaan, takuunalainen. Tämän jälkeen päämieheltä tilataan uusi osa takuutilausprosessin perusteella. Kun huolto saa tiedon osan saapumisesta asiakkaalle, varataan huollolle huoltohenkilö ja hän varaa matkat ja majoitukset. Kun takuuosa on saapunut asiakkaalle huoltohenkilö suorittaa huollon. Tämän jälkeen tehdään tarvittavat raportit ja ne tarkistetaan. Kun raportit on tarkistettu, lähetetään lasku asiakkaalle, jos heillä ei ole erillistä sopimusta takuuhuoltojen maksuttomuudesta. Takuuprosessit voivat yleensä olla yhtä kiireellisiä, kuin breakdown-prosessit ja tällöin sovelletaan samaa priorisointia kuin breakdown-tilanteessa.



Kuvio 6: Esimerkkinä toimeksiantajan pelkistetty koneasennuksen prosessikaavio

5.6 Prosessien ongelmakohtien selvittäminen

Kun prosesseja analysoidaan, on tärkeää löytää haluttuja vastauksia. Vastauksia voidaan etsiä esimerkiksi siihen, että saavutetaanko nykyisellä prosessilla sen haluama tavoite tai ovatko kaikki prosessin toiminnot tarpeellisia tälle tavoitteelle. Myös prosessin tehokkuutta on tärkeää tarkastella. (Kiiskinen ym. 2002, 47.) Huoltoprosessin ongelmia voivat olla esimerkiksi asiakkaan liian pitkät odotusajat, jotka voivat johtua työntekijöiden kouluttamattomuudesta tai heidän liian suuresta työkuormastaan (Ojasalo & Ojasalo 2008, 279).

Kun nykyiset prosessit olivat kuvattuina toimeksiantajan työntekijöiden kanssa pidettyjen työpajojen ja haastatteluiden perusteella, niin tämän jälkeen pystyttiin vielä konkreettisemmin etsiä ja nähdä ongelmakohtia niistä. Keskustelimme toimeksiantajan työntekijöiden kanssa mahdollisista kehittämiskohteista. Työntekijöiden mielipiteistä ilmeni seuraavia kehittämiskohteita: järjestelmien kankeus sekä tiedon jakamiseen ja kommunikointiin liittyvät ongelmat. Järjestelmien kankeus aiheuttaa esimerkiksi tiedon haussa hidasteita. Prosesseissa myös ilmeni pieniä yksityiskohtia, jotka vievät niiden kokoon nähden liian paljon aikaa, jolloin prosessien tehokkuus kärsii. Otin nämä huomioon analysoidessani kehittämiskohteita ja miettiessäni ongelmakohtia kehittämiseksi.

5.7 Myynnin ja huollon prosessien liittymäkohdat

Ongelmakohtia selvittäessä tuli havaittua, että varsinkin huolto- ja myyntiprosessien liittymäkohdissa on parannettavaa. Huolto- ja myyntiprosessien on tuettava toisiaan näiden

liittymäkohtien takia, jotta tehokkuutta ja prosessien virtaviivaisuutta saadaan parannettua molemmilla osastoilla. Kaksi merkityksellisintä prosessia, koneasennuksen ja konetilauksen prosessit, ovat projektilähtöisiä ja tarvitsevat toisiaan onnistuneen konekaupan päättämiseen. Liittymäkohdat nykyisissä prosesseissa ovat toimintoja, joissa tiedon on siirryttävä myynniltä huollolle tai toisinpäin.

Huoltoprosesseja voidaan pitää osana myyntiprosesseja, koska huoltopalveluita tarjotaan vain toimeksiantajan myymiin ja edustamiin koneisiin. Ilman myyntiä, ei ole huoltopalveluille tarvetta. Huolto- ja myyntiprosesseissa on myös paljon samankaltaisuuksia, esimerkiksi vuorovaikutuksen merkitys on molemmissa äärimmäisen tärkeä.

Kuten Ojasalon & Ojasalon (2010, 59) mukaan, kaupan päättämisen jälkeen on tärkeää panostaa asiakkaan jälkiseurantaan. Toimeksiantajayrityksessä konekauppojen ja koneasennusten jälkiseurantaan kuuluvat muun muassa koneiden huoltaminen ja ylläpito. Tässä tilanteessa siis myyntiprosessin päättymisen siirtää työtä ja vastuuta huollolle. Jälkiseurantaan on tärkeää panostaa, jotta asiakassuhde jatkuisi mahdollisimman pitkälle. On tärkeää, että yrityksessä ollaan ajan tasalla asiakkaiden koneiden kunnosta ja niiden huoltoaikataulusta. Tämä helpottaa tulevien aikataulujen organisointia.

Tutkimustuloksissa on kehittämisideoita perustuen liittymäkohtien virtaviivaistamiseen ja tehokkuuden parantamiseen, sekä jälkiseurannan hallintaan.

6 Tutkimustulokset

Nykytila-analyysin avulla saatiin analysoitua prosessikaavioita ja selvitettyä ongelmakohtia. Kehittämisideat liittyvät vuorovaikutukseen, yhtenäisyyteen, seurantaan, projekteihin ja järjestelmiin. Kehittämisideat ovat perusteltu löytyneiden ongelmakohtien perusteella.

6.1 Yhtenäisyys

Yrityksen sisällä on tärkeää olla yhtenevä yrityskulttuuri, joka tukee yrityksen strategiaa ja liiketoimintaa. Yhteiset asenteet ja palvelukeskeisyys luovat asiakkaalle lisäarvoa ja vahvistavat myös työntekijöiden varmuutta käsitellä odottamattomia tilanteita. (Grönroos 2009, Luku 15.)

Yksi esiin tulleista ongelmista liittyi prosessien yhtenäisyyden puuttumiseen. Prosessien läpikäyminen ja toimeksiantajan yhteisten pelisääntöjen kertaaminen työntekijöille olisi tärkeää yhtenevän kuvan saamiseksi. Tällä hetkellä työntekijöillä voi olla eriäviä tietoja ja mielipiteitä prosessien kulusta. Tämä voi aiheuttaa epäselvyyksiä ja ristiriitoja muun muassa

tilausten käsittelyssä. Yhtenevä kuva prosesseista auttaa työntekijöitä tehostamaan työntekoa, kun mahdolliset ylimääräiset työtehtävät jää pois.

Työntekijöiden kanssa kannattaa myös käydä yhdessä läpi minkälaista palvelukulttuuria toimeksiantaja haluaa liiketoiminnassaan toteuttaa. Vaikka kaikilla työntekijöillä olisi idea palveluista ja vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa, voi se olla erilainen kuin mitä johto sen haluaisi olevan. Asian läpikäyminen toisi selkeyttä niin johdolle, kuin työntekijöille.

Yhtenäisyyttä myyntihenkilöiden välillä auttaisi myös hinnoitteluohjeiden päivittäminen aina, kun muutoksia tapahtuu esimerkiksi ostohinnoissa tai rahtikustannuksissa. Tällä hetkellä myyntiprosessissa hintojen tarkistaminen vie usein aikaa ja työllistää myös useita henkilöitä, jolloin prosessin tehokkuus kärsii ja aiheuttaa ylimääräistä työtä. Yhtenäinen hinnoitteluohje kaikkien myytävien osien osalta, nopeuttaisi myyntiprosesseja. Myös ostohintojen jakaminen kaikille myynnissä työskenteleville on tärkeää, jotta päivitettyjä hintoja ei tarvitsisi jokaisen varaosan kohdalla kysyä päämieheltä tai toiselta työntekijältä. Tämänhetkisiä ohjeita ei päivitetä tarpeeksi usein, jotta ne olisivat ajan tasalla ja niihin voisi luottaa täysin.

Asiakkuuksien hallinta

Key Account Management eli avainasiakas johtaminen, on yksi näkökulma asiakkaiden hallintaan. Yrityksen strategisesti tärkeimmät asiakkaat ovat niin sanottuna avainasiakkaita. Tämä auttaa yritystä tietämään miten erilaisiin asiakassuhteisiin kannattaa panostaa. Ensimmäisenä yrityksen täytyy tunnistaa ja analysoida omat avainasiakkaansa. Asiakkaiden analysoinnissa täytyy ottaa huomioon niin nykyisyyden ja tulevaisuuden lisäksi menneisyys asiakkaan kanssa. Avainasiakkaiden kriteerit täytyvät olla yhtenevät, jotta analysointi olisi yhdenvertaista asiakkaiden välillä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144-149.)

Suurta työkuormaa auttaisi eri asiakkaiden tarpeiden priorisointi. Tähän yhtenä näkökulmana voidaan käyttää Key Account Managementia, jonka avulla yritykset tärkeät asiakkaat olisivat ensimmäisenä prioriteettina. Tämä voisi helpottaa esimerkiksi myyntihenkilöiden ja huoltohenkilöiden työtehtävien järjestelyä tilanteessa, jossa on paljon tekemistä. Tätä lähestymistapaa toimeksiantaja voisi myös hyödyntää asiakkaiden jälkiseurannassa.

Asiakasrekistereiden ylläpito helpottaa suhdeperusteisesti tehtyä kauppaa ja markkinointia. Suhdeperusteisessa markkinoinnissa osapuolet tuntevat toisensa ja myyjällä on hyvä tuntemus asiakkaan tarpeista. Prosesseissa voi olla tilanteita, jolloin asiakas on vuorovaikutuksessa myös sellaisen kanssa, jolla ei ole erityisempää suhdetta asiakkaaseen tai aikaisempia tietoja asiakkaasta. Tällaisissa tilanteissa päivitetty asiakasrekisterit asiakastietoineen voisi helpottaa asiakkaahan tutustumista ja parantaa palvelun laatua. (Grönroos 2009, Luku 2.) Asiakasrekisterit voisivat helpottaa muun muassa varaosien sopivuuden tarkistusta asiakkaalle ja vähentää epäsovivien materiaalien markkinoimista väärälle asiakkaalle.

Yhtenäinen asiakasrekisteri, jossa olisi pelkän asiakaslistan lisäksi myös merkittynä avainasiakkaat ja toimintamenetelmät heille, sekä asiakkaan omistamat tai asiakkaalla olevien koneiden sarjanumerot. Tämän rekisterin ollessa tiedossa niin huollon ja myynnin työntekijöillä, kuin myös talouspuolen työntekijöillä, auttaisi se työtehtävien priorisoinnissa ja tehokkuudessa. Lista koneiden sarjanumeroista lisäisi esimerkiksi myyntiprosessien tehokkuutta, kun asiakkailta tai huollon työntekijöiltä ei tarvitse erikseen sarjanumeroita kysyä esimerkiksi varaosanumeroita selvittäessä. Tällä hetkellä vain huollon puolella on jonkin näköinen konerekisteri, mutta se ei ole täysin päivän tasalla eikä muiden työntekijöiden hyödynnettävissä.

Avainasiakkaiden selvittäminen auttaisi työntekijöitä priorisoimaan asiakkaita eri tavalla kuin ennen. Tällä hetkellä hyvät suhteet ovat voineet nostaa sellaisen asiakkaan prioriteetti ykköseksi, joka ei oikeasti ole numerollisesti suuri tai elintärkeä asiakas toimeksiantajalle.

Asiakkaiden yhteydenotot

Yksi esiin tulleista ongelmista liittyi asiakkaiden yhteydenottoihin. Kun asiakkaat ottavat yhteyttä moniin eri sähköpostiosoitteisiin, voi tieto jäädä kulkeutumatta oikealle vastaanottajalle tai siinä voi kestää liian kauan. Huoltopyynnot ovat usein kiireellisiä, joten varsinkin niiden olisi tärkeää mennä suoraan oikeaan osoitteeseen, jotta asia saataisiin käsittelyyn mahdollisimman nopeasti.

Yksi yhteydenottoihin liittyvä ongelma oli varsinkin henkilökohtaisiin sähköposteihin saapuvat myyntitilaukset tai ostotilauksien vahvistukset, sekä juuri huoltoihin liittyvät viestit. Tilaustenkäsittelysähköposti on tärkeä myös arkistoinnista kannalta. Siellä toimeksiantajalla on eri asiakkaille ja päämiehille omat kansiot, joihin säilytetään vanhoja tarjouspyyntöjä ja osto- ja myyntitilauksia. Huollon sähköposti on sen sijaan tärkeä huollon järjestelmille, koska sitä kautta huollon työntekijät rekisteröivät muun muassa tiketit asiakkaiden vianmäärittämissä pyyntöihin ja pysyvät näistä kartalla.

Tämän voisi ratkaista esimerkiksi lähettämälle asiakkaille tiedotteen, jossa informoidaan toivotut kontaktitavat. Tämä toisi selkeyttä myös asiakkaille, kun heillä olisi tarvittavat sähköpostiosoitteet tiedossa. Alapuoella on kaavio tilausten käsittelyn ja huollon sähköpostiosoitteiden tavoitesisällöistä. Olisi erittäin tärkeää prosessien nopeuttamisiksi, jos nämä asiat tulisivat vain yhteen ja oikeaan paikkaan.



Kuvio 7: Tavoitesisällöt tilausten käsittelyn ja huollon sähköposteihin

6.2 Jälkiseuranta

Myyntien seurannalle tai uusien asiakkaiden etsimiselle ei ole erillistä prosessia, vaan niitä tehdään vapaamuotoisesti tällä hetkellä. Varsinkin 2020 vuoden alussa maailmaan iskenyt COVID19-epidemia, on estänyt asiakaskäynnit ja myös alakohtaiset messut ovat olleet peruttuina. Vuoden 2021 alussa on näkynyt COVID19-epidemiaan helpotusta, mutta se tulee vielä varmasti vaikuttamaan asiakaskäyntien määrään ja matkustamiseen vielä hetken, jolloin myös uusien asiakkaiden tapaaminen ja etsiminen messuilta ei ole mahdollista.

Nyt toimeksiantajalla oli mahdollista kehittää yhteinen toimintasuunnitelma ja prosessi jälkiseurannalle sekä uusien asiakassuhteiden etsintään, ennen kuin COVID19-epidemia on maailmassa ohi. Aikaisemmin mainittu asiakasrekisteri voisi auttaa jälkiseurannassa. Asiakasrekisteri mahdollisista uusista asiakkaista voisi myös toimia uusien mahdollisten asiakkaiden etsinnässä ja seurannassa.

Jälkiseurannassa voisi hyödyntää yleistä asiakasrekisteriä, lisäämällä siihen kontaktihenkilöt ja yhteydenottojen määrät ja päivämäärät, jotta tiedetään, milloin viimeksi asiakkaaseen on oltu yhteydessä. Kun asiakkaaseen ollaan yhteydessä mahdollisimman pian, esimerkiksi koneasennuksen jälkeen, pysytään ajan tasalla asiakkaan tyytyväisyydestä tuotteisiin ja palveluihin. Tämän lisäksi tässä vaiheessa voidaan ratkoa mahdolliset asiakkaalle ilmenneet

ongelmat tai ottaa negatiivinen palaute vastaan. Mitä aikaisemmin negatiivinen palaute saadaan tietoon, sitä nopeammin se voidaan hoitaa.

Jälkiseurannan voisi myös myyntiprosessin lisäksi lisätä huollonprosesseihin. Huoltoprosessien jälkiseurantaan liittyvät koneiden huollot ja ylläpito. Huollettavien koneiden huoltovälin voisi lisätä kone-/asiakasrekisteriin, jolloin se olisi nähtävissä ja seurattavissa. Tämä helpottaisi yhteydenottoa asiakkaaseen huoltoajan lähestyessä. Jälkiseuranta voi myös tuoda lisämyyntiä, kun koneiden huolloista pysytään ajan tasalla ja osataan tarjota palveluita ennakoiden asiakkaille.

Alapuolella ehdotus jälkiseurannan prosessista, jota voidaan hyödyntää sekä huollon että myynnin puolella.



Kuvio 8: Jälkiseurannan prosessikaavio toimeksiantajayritykselle

Kun asiakkaaseen otetaan yhteyttä markkinoidakseen jotain, on tärkeää olla tietoinen asiakkaan liiketoiminnasta ja heidän tarpeistaan. Tämä parantaa markkinoinnin tuottavuutta, kun asiakkaille ei tarjota heille epäsopivia tuotteita. Haastatteluiden perusteella jäi kuva, että toimeksiantajan myyntihenkilöillä on ajantasainen kuva asiakkaiden tarpeista. Asiakkaiden tarpeet voivat kuitenkin muuttua, joten on tärkeää ylläpitää omia tietojaan asiakasyrityksistä.

6.3 Järjestelmät

Yhtenä huolena tuli esiin myös järjestelmien ajankohtaisuus ja hajanaisuus. Nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä on kankea, eikä pelaa yhteen muiden käytettävien järjestelmien kanssa. Kun jokaisella on oma käyttämänsä järjestelmä, tieto on hajanaista ja monessa eri paikassa. Tällä hetkellä työntekijöillä on erilaiset kuvat, minne kaikkialle tietoja pitää laittaa ja raportoida. Tämä aiheuttaa ristiriitoja ja tietojen katoamista, kun tieto laitetaan väärään paikkaan ja ei saavuta oikeaa vastaanottajaa. Tämä tuo haasteita varsinkin tiedon hakuun liittyvissä prosessin toiminnoissa sekä loppupuolen raportoinnissa ja laskutuksessa. Varsinkin huollon laskutukseen ja raportointiin käytettävät järjestelmät eivät toimi tarpeeksi sulavasti keskenään vaan aiheuttavat paljon korjaamistoimenpiteitä raporttien tarkastusvaiheessa. Eri osastojen vuorovaikutus helpottuisi ja tehokkuus paranisi sopivalla toiminnanohjausjärjestelmällä.

Tulevaisuudessa voisi miettiä uuteen ohjausjärjestelmään investointia tai nykyisten järjestelmien uudelleen organisoitua. Kun eri järjestelmät olisivat integroituna toistensa kanssa, olisi tietoja selkeämpi kirjoittaa ylös ja niitä voitaisiin hyödyntää eri tavalla. Aikaisemmin ehdotettu asiakasrekisteri olisi hyvä olla yhteisessä toiminnanohjausjärjestelmässä, jotta tietoja ei tarvitsisi erikseen lisätä tai päivittää, niin toiminnanohjausjärjestelmään kuin esimerkiksi Excel-tiedostoon.

6.4 Projektit

Projekteilla on selkeä elinkaari ja tavoite. Projekti loppuu, kun sille asetetut tavoitteet ovat saavutettu. Selkeällä elinkaarella ja tavoitteilla pystytään asettamaan mittareita projektin onnistumiselle ja toteutumiselle. Jos projektia ei ole tarpeeksi rajattu tai suunniteltu, se voi lisätä epäonnistumisen mahdollisuutta. Vanhoista epäonnistumisista kannattaa oppia ja hyödyntää niiden tuomaa kokemusta uudemmissa projekteissa. (Ruuska 2007, 19-20.)

Kaksi toimeksiantajayrityksen prosessia, koneasennuksen ja konetilauksen prosessit, ovat laajimmat yrityksen prosessit. Ne myös toimivat toistensa tukena, koska myynti suorittaa konetilauksen prosessin toiminnot, jonka jälkeen se siirretään huollolle. Huolto seuraa koneasennuksen prosessia, jonka jälkeen vastuu siirtyy takaisin myynnille, kun on laskutuksen aika. Kommunikaatiolla on suuri merkitys näiden prosessien sujuvuudelle. Vastuunsiirrosta täytyy informoida tarpeeksi ajoissa toista osapuolta, jotta siihen osataan valmistautua. Laskutuksen jälkeen jälkiseuranta pitäisi tapahtua huollon sekä myynnin puolelta.

Tällä hetkellä kommunikaatiossa ilmenee välillä hitautta ja epäselvyyksiä. Tähän auttaisi järjestelmä, johon saataisiin laajempi projektihallinto työkalu. Tämänhetkinen työkalu ei tue huollon ja myynnin välistä kommunikaatiota. Tämä kannattaa ottaa huomioon uusia järjestelmiä miettiessä. Jos järjestelmän päivitys ei ole ajankohtainen tavoite, pitäisi sopia

yhtenevät säännöt sille, miten informaatiota siirretään osastolta toiselle. Esimerkiksi Excel- taulukko, johon kirjataan suunnitelmissa olevat konetarjoukset ja päivittää niitä sitä mukaa, kun tietoa kerääntyy. Tärkeä informaatio, joka täytyy olla tiedossa sekä huollolla että myynnillä, on takuu-aika ja milloin se alkaa. Tämän lisäksi on hyvä pitää palavereja projektien hallintaa varten.

Laajemmissa projekteissa voitaisiin hyödyntää jälkiseurannassa myös pienimuotoista asiakastyytyväisyyskyselyä. Se voitaisiin antaa asiakkaalle täytettäväksi, kun koneasennukselle pyydetään heiltä hyväksyntä. Tämä edistäisi asiakastyytyväisyyden ja projektin onnistumisen seurantaa. Jos kyselyn vastauksia saataisiin liikuteltua asennusraportin kanssa, saataisiin se myös järjestelmään talteen. Olisi kuitenkin tärkeää, että se saataisiin liitettyä juuri projektin tietoihin.

6.5 Henkilöstö

Yhtenä kehittämisideana voisi myös miettiä, lisähenkilöstön palkkausta tai nykyisten vastuiden uudelleen organisointia. Prosessien kuvantamisessa tuli esille työkuorman ja stressin määrä työntekijöillä. Varsinkin työkuorman ja liiketoiminnan kasvun takia, olisi tärkeää pitää myös huolta työntekijöiden hyvinvoinnista sekä heidän kohtuullisesti työmäärästä. Kenenkään ei pitäisi ajaa itseään loppuun työnteon takia. Tämä ei kuitenkaan ole täysin mustavalkoinen asia, koska uuden henkilöstön palkkaukseen liittyvät kulut voivat olla yrityksen johdon mielestä liian korkeat. Varsinkin, jos lisähenkilöstön tarvetta ei osata perustella kunnolla tai sen tuomalle lisäarvolle ei ole todisteita, sille on vaikea saada hyväksyntää. Uusi henkilöstö ja vastuiden uudelleen jakaminen voisi tehostaa työntekoa, kun koko ajan ei olisi kiire ja asiakkaille ei aiheutuisi liian pitkiä jonotusaikoja. Kiire ja stressi vähentävät työnlaatua ja sen tehokkuutta.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön aiheena oli toimeksiantajayritys X:n huolto- ja myyntiprosessien kuvantaminen ja kehittäminen. Toimeksiantajalla ei ollut aiempia prosessikaavioita ja he kokivat niiden kuvantamisen ja analysoinnin ajankohtaiseksi. Prosessikaavioiden avulla pyritään samaan työntekijöille yhtenäinen kuva prosessien toiminnoista ja tavoitteista. Prosessien analysoinnilla pyrittiin etsimään ongelmakohtia prosesseista. Ongelmakohtille kehitettiin toimeksiantajan toteutettavissa olevia kehitysideoita. Teoriapohjan avulla saatiin alkutilanteeseen tietoa prosessien kuvantamisesta ja prosessijohtamisesta. Jotta prosessikaavioista saisi mahdollisimman paljon irti, täytyy yrityksen johdon olla valmis muuttamaan vanhoja käytänteitä.

Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluita ja työpajoja toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kanssa. Tämän lisäksi menetelmänä toimi havainnointi. Työpajoissa keskusteltiin eri osastojen työntekijöiden kanssa prosessikaavioista ja niiden ongelmakohdista. Yksittäisillä haastatteluilla kerättiin syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa prosesseista. Havainnoinnin avulla saatiin konkreettinen kuva toimeksiantajayrityksen myynti- ja huoltoprosesseista. Havainnoin avulla pystyttiin vertaamaan haastatteluissa ja työpajoissa saatuja tietoja todelliseen toimintaan. Havainnointi tapahtui itse työtä tekemällä.

Prosessikaavioiden muoto oli vapaamuotoinen, johtuen käytettävästä ohjelmasta. Kuvantamiseen käytettiin PowerPoint-ohjelmaa. Kaavioiden ulkonäkö hyväksyttiin toimeksiantajayrityksellä ennen analysointia vaihetta. Prosessikaavioissa haluttiin myös huomioida niiden helppo muokkaustapa. Monelle yrityksen työntekijälle PowerPoint on tuttu ohjelma ennestään. Jo pelkällä prosessikaavioiden kuvantamisella on hyötyä yritykselle, mutta niiden analysointi ja kehittäminen tuo lisäarvoa ja voi parantaa liiketoimintaa huomattavasti. Kuvantamisen jälkeen prosesseja lähdettiin analysoimaan jaideoimaan niille kehitysideoita.

Tutkimuksen tukena käytettiin tutkimuskysymyksiä. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, että mitkä kohdat prosesseissa ovat ongelmakohtia. Ongelmakohtia oli varsinkin sellaisissa toiminnoissa, joissa tiedon tai vastuun pitää siirtyä osastolta osastolle. Myynti- ja huoltoprosessien liitännäiskohdat sisälsivät eniten ongelmia sekä epäselvyyksiä työntekijöiden kesken. Ongelmakohdat liittyivät yhtenäisyyteen, vuorovaikutukseen ja järjestelmien kankeuteen sekä työkuormaan. Työntekijöillä on erilaiset kuvat prosessien kulusta, joka aiheuttaa ongelmia yhtenäisyydessä. Yhtenäisyyden analysoinnissa tuli esille myös asiakkaiden yhteydenottojen erilaisuus.

Toisena ongelmana oli vuorovaikutuksen nykyinen taso. Asioista ei kommunikoida tarpeeksi eri osastojen välillä, jotta epäselvyyksiä tai virheitä ei tapahtuisi. Työntekijät ovat tottuneet vanhoihin toimintamalleihin, joka vaikeuttaa näkemään ongelmien olemassaoloa. Kun ei ole yhtenäisiä käytänteitä, jokainen tekee omalla tavalla asiat, jolloin epäselvyyksiä voi esiintyä.

Kolmantena ongelmana nousi esiin järjestelmien kankeus ja nykyinen käyttö. Huollolla ja myynnillä ei ole yhtenäisiä järjestelmiä, jotka helpottaisivat muun muassa vuorovaikutusta ja tiedonsiirtoa. Työntekijöillä on myös erilaiset kuvat siitä, mihin mitään järjestelmää pitäisi käyttää. Nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä ei kykene kaikkiin haluttuihin toimintoihin, joka aiheuttaa erillisten järjestelmien tarpeet. Muun muassa projektityökalu ei nykyisessä järjestelmässä palvele halutulla tavalla. Mitä enemmän erilaisia järjestelmiä ja käytänteitä on, sitä monimutkaisempaa niitä on ylläpitää. Viimeisenä ongelmana esiintyi työkuorman suuri määrä ja sen priorisoinnin epäselvyys.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, että miten nämä ongelmakohdat voitaisiin ratkaista. Ongelmien ratkaisu lähtee työntekijöiden yhtenäisellä kuvalla prosessien toiminnoista ja palvelukulttuurista. Tällä hetkellä eri työntekijöillä on erilaiset kuvat toiminnoista ja niiden sisällöstä. Jotta prosessien sisäiset ongelmat voidaan ratkaista, täytyy työntekijöillä olla yksimielinen kuva prosessien nykytilanteesta. Ongelmanratkaisuun vaikuttaa myös se, että yrityksen työntekijöillä on samanlaiset mielikuvat yrityksen arvoista ja palvelukulttuurista. Tämä edesauttaa muutettavien asioiden läpivientiä ja yhtenäistää yrityksen työilmapiiriä.

Kehittämideoita olivat muun muassa yhtenäiset asiakasrekisterit ja konerekisterit. Myös avainasiakkaiden selvittäminen auttaisi töiden priorisoinnissa silloin, kun työkuorma ja -stressi on liian suuri. Nämä kolme asiaa: konerekisteri, asiakasrekisteri sekä avainasiakkaiden jaottelu, olisi hyvä löytyä yhdestä ja samasta paikkaa. Tämä helpottaa niiden päivittämistä ja seuraamista, kun muutoksia ei tarvitse tehdä kuin yhteen paikkaan. Tällöin myynnillä ja huollolla olisi sama kuva asiakkuuksista.

Asiakkaiden yhteydenottoja, voisi selkeyttää lähettämällä tiedotteen asiakkaille, jossa olisi päivitetty ja toivotut yhteydenottotavat. Tämä voisi helpottaa myös asiakkaiden toimintoja, kun heillä on selkeät ohjeistukset. Myös jälkiseurannan selkeyttäminen olisi ajankohtainen asia toimeksiantajalla. Jälkiseurannan selkeä prosessi, auttaisi asiakkaiden mielipiteiden ja mahdollisten ongelmien seuraamista nykyistä paremmin.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, että miten prosessien tehokkuutta saadaan parannettua. Prosessien tehokkuuteen vaikuttavat toimintojen virtaviivaisuus ja ylimääräisten työtehtävien määrä. Tehokkuutta saadaan parannettua, kun ongelmat otetaan tosissaan ja niiden kehittämideoita hyödynnetään. Aikaisempien tutkimuskysymysten avulla on saatu kuva ongelmista ja niiden erilaisista kehittämismahdollisuuksista. Näiden käyttöönotto parantaisi prosessien tehokkuutta.

Prosessikaavioita voidaan muokata tarvittaessa erilaiseen muotoon, jos esimerkiksi Microsoft Visio tulee toimeksiantajayrityksen käyttöön joskus. Tällä hetkellä yritykselle on kuitenkin saatu mielikuvat prosessien eri toiminnoista ja miten niitä voitaisiin kehittää tehokkaammiksi ja yrityksen päämäärien mukaisiksi. Prosessikaavioita on tärkeää päivittää muutosten tapahtuessa, jotta ongelmat ja epäselvyydet eivät jää kasautumaan. Muutoksien päivittäminen prosesseihin ja tämän tiedon jakaminen työntekijöille, pitää yllä yhtenäistä kuvaa työntekijöiden kesken. Muutokset tarvitsevat aikaa ja sitoutumista. Tämä kannattaa pitää mielessä silloin, kun kehittämideoita ruvetaan laittamaan käytäntöön, jotta niistä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä.

Lähteet

Painetut

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: ProTalent.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Kiiskinen, S. Linkoaho, A. Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell.

Ojasalo, J., Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Ojasalo, J., Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. 1.painos. Helsinki: WSOYpro.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. 7.painos. Vantaa: Hansaprint.

Weske, M. 2012. Business Process Management. 2. painos. New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Sähköiset

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suomennos: Maarit Tillman. E-kirja. Helsinki: Talent.

Investopedia, Business-to-Business (B2B). 2020. Viitattu 12.5.2021.

<https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>

JUHTA, JHS 152 Prosessien kuvaaminen. 2012. Viitattu 16.3.2021.

<https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>

Korhonen, H., Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä - Käsikirja uudistumismatkalle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kurvinen, J., Seppä, M. 2016. B2B-Markkinoinnin & myynnin pelikirja. E-kirja. Viro: Printon.

Laamanen, K. Tuominen, K. 2005. Prosessijohtamisen toimintamalli - Itsearviointin työkirja. E-kirja. Turku: Benchmarking Ltd.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Julkaisemattomat

Toimeksiantaja X:n kanssa pidetyt haastattelut ja työpajat.

Kuviot

Kuvio 1: Esimerkki kahdesta ydinprosessista (Kiiskinen ym. 2002, 29).....	8
Kuvio 2: Prosessien kuvaamisen vaiheet (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 4).	9
Kuvio 3: B2B-myyntiprosessin yleiset vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54).	10
Kuvio 4: Toimeksiantaja yrityksen organisaatorakenne	20
Kuvio 5: Esimerkkinä toimeksiantajan pelkistetty varaosatilauksen prosessikaavio	25
Kuvio 6: Esimerkkinä toimeksiantajan pelkistetty koneasennuksen prosessikaavio	28
Kuvio 7: Tavoitesisällöt tilausten käsittelyn ja huollon sähköposteihin	32
Kuvio 8: Jälkiseurannan prosessikaavio toimeksiantajayritykselle	33

Taulukot

Taulukko 1: Toimeksiantajayrityksen huolto- ja myyntiprosessit.....	22
---	----