

**MYyntI- JA JÄlKIMARKKINOINTIPROSESSIN
KEHITTÄMINEN
GO EXPERIENCE OY:LLE**

Sarina Pohjasto

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013
Matkailun koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Matkailun koulutusohjelma

SARINA POHJASTO:

Myynti- ja jälkimarkkinointiprosessin kehittäminen Go Experience Oy:lle

Opinnäytetyö 51 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2013

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää työn toimeksiantajan matkailualalla toimivan Go Experience Oy:n myynti- ja jälkimarkkinointiprosessia. Tutkimuksessa kuvattiin prosessin vaiheet sekä niihin liittyvät tukitoimenpiteet. Tarkoituksena oli selvittää myynti- ja jälkimarkkinointiprosessin ongelmakohtia ja tehdä niihin konkreettisia kehitysehdotuksia, joita yritys voi myöhemmin toiminnassaan hyödyntää. Tutkimus oli tyy-piltään kvalitatiivinen toimintatutkimus, jossa tutkimustyön kohdetta pyrittiin kehittämään ja siitä pyrittiin tuomaan uutta tietoa.

Prosessin kehittämisessä ja ongelmakohtien selvittämisessä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastatteluita ja havainnoinnista saatuja tuloksia. Myös pitkäaikaista työkoke-musta kohdeyrityksessä hyödynnettiin tutkimuksessa. Haastattelu toteutettiin myynti-neuvottelijalle, toimistopäällikölle ja kahdelle harjoittelijalle, jotka työskentelevät päi-vittäin myynnin parissa.

Go Experiencen myynti- ja jälkimarkkinointiprosessi käynnistyy asiakkaan tarjous-pyyntöstä ja päättyy asiakassuhteen ylläpitämiseen muun muassa uutiskirjein ja tapaa-misin. Prosessiin kuuluu lisätietojen kartoitusta, suunnittelua, hinnoittelua sekä tarjous-ten laatimista ja asiakassuhteen seuranta. Tutkimuksen myötä selvisi, että myynti- ja jälkimarkkinointiprosessi on melko toimiva ja hyvin organisoitu, mutta myös kehitettä-viä osa-alueita löytyi. Suurimmat epäkohdat osoittautuivat olevan prosessissa käytettä-vissä tuotantovälineissä kuten asiakashallintaohjelmassa ja asiakaslokissa. Tutkimuk-sessa saatuja tuloksia voidaan hyödyntää etenkin myynnin ja jälkimarkkinoinnin kehit-tämisessä, mutta myös yrityksen muiden prosessien kuvaamisessa ja niiden kehitystoi-minnassa.

Asiasanat: prosessijohtaminen, myynti, suhdemarkkinointi, liiketoimintaprosessi, ohjelmopalvelu, asiakaslähtöisyys

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism

SARINA POHJASTO:

Sales and Post-Marketing Development for Go Experience Ltd.

Bachelor's thesis 51 pages, appendices 3 pages
May 2013

The purpose of this thesis was to develop the sales and post-marketing process for the tourism company Go Experience Oy. The study examined the stages and related operations of the process. The purpose of this thesis was to explore the problematic stages of the process and to make concrete developmental suggestions. The study was qualitative research in which the aim was to bring new information on the target company.

The research methods in this study were interview and observation. The researcher's long-term work experience in the company was also exploited. The data were collected from the sales consultant, the office manager and two trainees who work with sales every day.

The sales and post-marketing process begins when a customer sends a request for quotation and it ends with the customer relationship maintenance. The process also includes enquiring after further details, product designing, pricing as well as gathering the offer information. The findings of the study indicate that the sales and post-marketing process is functional and well organized, but there are some sections that need development. The main flaws occur in production equipment such as customer relationship management software and the log of the customers. The study results can be used in developing company's sales and post-marketing but also in creating and developing other processes.

Key words: process management, sales, relationship marketing, business process, programme service, customer orientation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSSUUNNITELMA	7
	2.1 Tutkimuskohde	7
	2.2 Käsitteet ja teoriat	7
	2.3 Tutkimuskysymykset	11
	2.4 Aineisto ja menetelmät	12
	2.5 Tutkimuksen kulku	13
3	PROSESSIT JA PROSESSIJOHTAMINEN	14
	3.1 Prosessi käsitteenä	14
	3.2 Prosessien jaottelu ja kuvaaminen	15
	3.2.1 Prosessilajit	15
	3.2.2 Prosessikuvaus	15
	3.2.3 Prosessikaavio	17
	3.2.4 Prosessikartta	18
	3.3 Prosessijohtaminen	18
	3.4 Prosessien kehittäminen	19
	3.4.1 Nykytilan kartoitus	19
	3.4.2 Prosessianalyysi	20
	3.4.2.1 Prosessikaavion analysointi	20
	3.4.2.2 Ongelmien ratkaiseminen	21
	3.4.2.3 5 x miksi?	22
	3.4.2.4 Aivoriihi	22
	3.4.3 Prosessin kehitystoiminta ja prosessin käyttöönotto	23
	3.4.4 Prosessin jatkuva kehittäminen	24
4	MYYNTITYÖ JA JÄLKIMARKKINOINTI	27
	4.1 Myyntityö	27
	4.2 Jälkimarkkinointi	28
5	HAASTATTELU JA HAVAINNOINTI TOIMINTATUTKIMUKSEN VÄLINEINÄ	29
	5.1 Haastattelu	29
	5.2 Havainnointi	31
6	MYYNTI- JA JÄLKIMARKKINOINTIPROSESSI YRITYKSESSÄ GO EXPERIENCE OY	33
	6.1 Myynti ja jälkimarkkinointi	33
	6.2 Prosessin tausta	33
	6.3 Prosessikuvaus	34

6.4	Tuotantovälineet.....	37
6.5	Ehdotetut mittarit prosessin suorituskyvyn mittaamiseen.....	38
6.6	Kehitysehdotuksia	39
6.6.1	Tarjouspyynnön laatiminen ja siihen liittyvät tuotantovälineet	39
6.6.2	Jälkimarkkinointi.....	40
6.6.3	Työnteko.....	41
6.6.4	Työympäristö.....	42
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	44
	LÄHTEET	47
	LIITTEET	49
	Liite 1. Kuvaus tarjouksen teosta.....	49
	Liite 2. Haastattelun tukiranka.....	50
	Liite 3. Myynti- ja jälkimarkkinointiprosessin vuokaavio.....	51

1 JOHDANTO

Prosessijohtaminen ja prosessien kehittäminen alkaa olemaan tuttuja käsitteitä useimmille yrityksen johtajille ja prosessijohtaminen on aloitettu monissa yrityksissä vuosia sitten. Tämän tutkimuksen aiheena ovatkin prosessit, prosessien kehittäminen ja prosessijohtaminen matkailualan yrityksessä.

Tutkimus lähti liikkeelle matkailun ohjelmapalveluita tuottavan Go Experience Oy:n toimeksiannosta kehittää yrityksen myynti- ja jälkimarkkinointiprosessia. Go Experience on tarinallisia ja teemallisia ohjelmapalveluita, kaupunkisuunnistuksia ja teemajuhlia tuottava elämysalan yritys, joka pyrkii ennen kaikkea asiakaslähtöisyyteen ja tapahtumien kokonaishallintaan.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kohdeyrityksen myynti- ja jälkimarkkinointiprosessin vaiheet ja tehdä niihin konkreettisia kehitysehdotuksia, joita yritys voi hyödyntää myöhemmin toiminnassaan. Tutkimuksessa ehdotetaan erilaisia tapoja mitata kyseisen prosessin suorituskykyä. Tutkimuksen lähtökohtana on yrityksen sisäinen laatu ja toimintatapojen yhtenäistäminen. Tutkimuksen myötä prosessissa toimiville työntekijöille saadaan yhtenäinen toimintapa.

2 TUTKIMUSSUUNNITELMA

2.1 Tutkimuskohde

Sain toimeksiannon opinnäytetyöhöni nykyiseltä työnantajaltani, Go Experiencelta. Go Experience on Vantaan Tikkurilassa sijaitseva ohjelmapalveluyritys, joka on perustettu vuonna 1998. Yritys toimii pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulla ja sen asiakaskunta koostuu lähinnä pääkaupunkiseudun yrityksistä. Yrityksen tarjoamia ydintuotteita ovat tarinalliset ja teemalliset ohjelmapalvelutuotteet, kaupunkisuunnistukset sekä teemajuhlat. Tapahtumien tuotannossa pyritään asiakaslähtöisyyteen sekä tapahtumien kokonaisuhallintaan. Go Experiencella on laaja yhteistyöverkosto, jota hyödyntäen yritys voi tarjota asiakkailleen muun muassa useita eri juhlatiloja sekä muita alihankkijoiden tarjoamia palveluita ja tuotteita. Go Experience on pieni yritys, jossa tällä työskentelee toimitusjohtajan lisäksi toimistopäällikkö, yhteyspäällikkö, myyntineuvottelija sekä kaksi harjoittelijaa. Lisäksi yrityksen palkkalistoilla on keikkatyöntekijöitä, joita kutsutaan töihin tarvittaessa. Määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevät harjoittelijat ovat merkittävät osa yrityksen henkilöstöä.

Työn päätarkoituksena on kartoittaa ja kuvata Go Experiencen myynti- ja jälkimarkkinointiprosessin vaiheet. Lisäksi tarkoituksena on selvittää prosessin mahdollisia ongelmakohtia sekä tehdä siihen konkreettisia kehitysehdotuksia siten, että prosessia voidaan kehittää asiakaslähtöisempään ja tehokkaampaan suuntaan. Ongelmakohtien selvittämiseen käytetään henkilökunnalle suunnattua haastattelua sekä havainnointia. Tutkimus tehdään erityisesti yrityksen sisäisen laadun näkökulmasta.

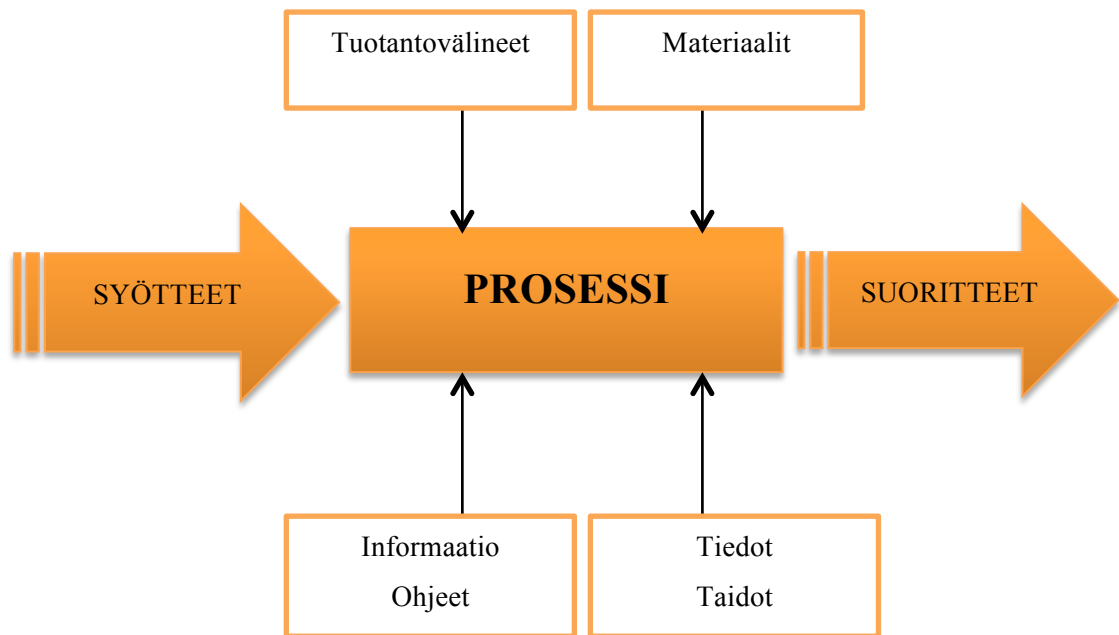
Työn tavoitteena on luoda Go Experiencelle yhtenäinen toimintatapa, jonka myötä palveluiden ja tuotteiden laatu tasoittuu. Tavoitteena on luoda toimintatapa, jonka tuloksia voidaan konkreettisesti mitata.

2.2 Käsitteet ja teoriat

Opinnäytetyöni pääkäsitteet ovat ohjelmapalvelu, liiketoimintaprosessi, asiakaslähtöisyys, sisäinen laatu ja tehokkuus. Työni keskeisimpiä teorioita ovat prosessijohtaminen, myynti ja suhdemarkkinointi.

Koska tutkimukseni kohteena on ohjelmapalveluyritys, muodostui yhdeksi työn pääkäsitteeksi ohjelmapalvelu. Matkailun ohjelmapalvelut ovat matkailutuotteeseen liittyviä aktiviteetteja, jotka muodostavat matkan toiminnallisen osan. Ohjelmapalvelut voivat olla omatoimisia tai ohjattuja toimintoja, jotka liittyvät luontoon, kulttuuriin, viihdyttävään, liikuntaan tai terveyteen. Ohjelmapalveluiden tuottajat voivat tarjota asiakkailleen myös aamiaismajoitukseen, kokous- ja koulutustilaisuuksien järjestämiseen, matkailuneuvontaan ja ruokapalvelujen toteuttamiseen liittyviä palveluita. Ohjelmapalvelut voivat olla matkan vetovoimatekijöitä tai sen viihtyvyyttä lisääviä elementtejä. (Verhelä & Lackman 2003, 16–17.) Verhelän ja Lackmanin (2003, 8–9) mukaan ohjelmapalveluiden tuottamisprosessin lähtökohtana ovat asiakas ja hänen tarpeensa.

Sanaa prosessi voidaan käyttää kuvamaan lähes mitä tahansa toimintaa, muutosta tai kehitystä. Näistä esimerkkeinä muun muassa oppimis-, kasvu-, syömis- tai vaikka heittämisprosessi. (Laamanen 2003, 19.) Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Liiketoimintaprosessien yhtenä tavoitteena on tuottaa lisäarvoa yrityksen sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. Prosessien yhteydessä puhutaan syötteistä ja suoritteista. Syötteenä ovat tiedoja, joita prosessi saa yritykseltä esimerkiksi ohjeet, taustatiedot, tuotantovälineet, tai materiaali. Suoritteet ovat syötteistä muodostuneita tuloksia, jotka toimitetaan asiakkaalle esimerkiksi tarjous, palvelu tai toimitettu tuote. Liiketoimintaprosessia voidaan kuvata esimerkiksi seuraavan kaavion mukaisesti (Kuvio 1). (Lecklin 2002, 137–139.) Prosesseissa on kyse organisaation kyvystä ymmärtää omaa toimintaansa ja sen tuloksellisuutta (Laamanen 2003, 41).



KUVIO 1. Liiketoimintaprosessi (mukaiillen Lecklin 2002, 138).

Asiakaslähtöisyyden määrittelemiseksi tulee tietää kuka on asiakas. Asiakas on henkilö, jolla on kontakti yritykseen. Kontakti voi kohdistua esimerkiksi yrityksen työntekijään, yrityksen tarjoamaan palveluun tai tuotteeseen. Kontakti voi myös tapahtua asiakkaalle lähetetyn mainoksen kautta. Asiakas voi olla esimerkiksi joko tuotteen tai palvelun tilaaja tai käyttäjä. (Lecklin 2002, 89–90.) Asiakaslähtöisyys on ennen kaikkea asiakkaan tarpeiden kuuntelemista ja niihin vastaamista. Asiakaslähtöisessä yrityksessä tärkein toiminto onkin nimenomaan asiakassuhteen hoitaminen ja tärkeimpänä tavoitteena on tuottaa tyytyväisiä asiakkaita. (De Mooij, Kortesmäki, Lammi, Lautamäki, Pekkala, Sinkkonen 2005, 16.)

Asiakaslähtöisyyteen ja yrityksen toimintaan liittyy olennaisesti laatu. Lecklinin (2002, 18) mukaan laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttymistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatu voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: ulkoiseen ja sisäiseen laatuun. Ulkoinen laatu sisältää tuotteen tai palvelun ominaisuudet, joilla yritys täyttää asiakkaan odotukset. Sisäinen laatu puolestaan on yrityksen sisäisten ominaisuuksien erinomaisuutta. Puhuttaessa yrityksen sisäisestä laadusta, asiakkaina ovat työntekijät. (Veini 2008.)

Yhtenä tutkimuksen tavoitteista on kehittää myynti- ja jälkimarkkinointiprosessia tehokkaampaan suuntaan. No mitä sitten on tehokkuus? Lyhykäisyydessään tehokkuus on

tunnusluku, joka lasketaan saavutetun arvon ja sen aikaansaamiseen käytettyjen panosten suhteena (Laamanen & Tinnilä 2009, 102). Tehokkuuden tunnuslukuja ovat muun muassa tuotteiden ja palveluiden määrä suhteessa kustannuksiin, ideoita suhteessa henkilöiden määrään tai syntynyt liikevaihto suhteessa henkilöstöön. Tehokkuudessa yhdistyy kaksi eri puolta: tuottavuus ja vaikuttavuus. Tuottavuus kertoo siitä, miten tehokkaasti tuotteita tai palveluita on tuotettu. Vaikuttavuus puolestaan kertoo onko tuotteista ja palveluista ollut hyötyä asiakkaille. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 103.)

Lecklinin (2002, 140) mukaan prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaatio toimii ja sitä johdetaan prosessien avulla. Tällaisissa yrityksissä kullekin prosessille määritellään prosessin omistaja, joka vastaa kyseisen prosessin toiminnasta. Yrityksen johtotehtävissä työskentelee tärkeimpien prosessien, eli ydinprosessien omistajia. Etuna prosessijohtamisessa on muun muassa organisaation ja käytännön toiminnan yhtenevyys. Myös yrityksen yhteiset tavoitteet tulevat kaikille tutuiksi ja kommunikointi henkilökunnan välillä voidaan saada sujuvammaksi. (Lecklin, 2002, 140–142.) Prosessijohtamisen avulla pyritäänkin usein tehokkaaseen toimintaan. Se mikä erottaa prosessijohtamisen monista muista johtamistavoista on se, että siinä huomio kiinnitetään suoraan toimintaan; ihmisiä ei kehoiteta tekemään enemmän vaan erilailla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11–12.)

Myynti on vaihtokauppaa myyjän ja asiakkaan välillä. Asiakas saa tarvitsemansa tuotteen tai palvelun ja myyjä saa siitä vastineeksi tuottoa yritykselle. Myynti onkin aina tuloslähtöistä toimintaan, jonka avulla yritys vahvistaa sen elinvoimaa ja toiminnan kiertokulkua. Myyntityö on arvon tuottamista asiakkaille, joka saavutetaan tunnistamalla asiakkaan tarpeet ja vastaamalla niihin. Myyntityössä korostuu myyjän vuorovaikutustaidot sekä asiantuntemus. (Kokonaho 2011, 9–11.) Liiketoiminnassa menestyminen edellyttää, että tuotteita tai palveluita myydään oikealla tavalla, oikeaan aikaan, oikeaan hintaan ja oikeille asiakkaille (Kokonaho 2011, 15).

Palveluihin kuuluu automaattisesti suhteita, jotka yksinkertaisimmillaan tapahtuvat palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Kyse voi olla esimerkiksi tapaamisesta, puhelinkeskustelusta tai ohjelmapalveluun osallistumisesta. Suhdenäkökulmaa onkin alettu soveltaa myös markkinoinnin perustana, jolloin on muodostunut käsite suhdemarkkinoinnista. Suhdemarkkinointi on suhteisiin, verkostoihin ja vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia (Grönroos 1998, 188–191). Suhdemarkkinoinnilla yrityksen tavoitteena

on muodostaa pitkäaikaisia asiakassuhteita jo olemassa oleviin asiakkaisiin. Uskollisten asiakkaiden myötä yritys kehittää pysyvää kannattavuutta, sillä pitkällä aikavälillä kestävät asiakkuudet ovat kannattavampia kuin tilapäiset ja epäsäännölliset. Tyytyväinen asiakas, joka uskoo että yritys voi täyttää asiakkaan tarpeet myös jatkossa, ostaa todennäköisemmin uudelleen palveluja samasta yrityksestä. Samalla todennäköisyys, että asiakas suosittelee kyseistä yritystä omassa lähipiirissään kasvaa. (Albanese & Boedeker 2002, 94–95.)

2.3 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Minkälaisista vaiheista myynti- ja jälkimarkkinointiprosessi koostuu ja miten eri vaiheissa toimitaan?
- 2) Miten prosessin tuloksia voidaan mitata?
- 3) Mitkä ovat myynti- ja jälkimarkkinointiprosessin ongelmakohtia ja miten niitä voidaan korjata?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen myötä on tarkoitus laatia selkeä prosessikuvaus myynti- ja jälkimarkkinointiprosessista. Toisen kysymyksen tarkoituksena on ehdottaa kohdeyritykselle mittareita, joiden avulla prosessin suorituskykyä voidaan mitata. Kolmannen tutkimuskysymyksen vastaus antaa konkreettisia ehdotuksia siihen, miten kohdeyritys voi tulevaisuudessa toimia kehittääkseen yrityksen myynti- ja jälkimarkkinointiprosessia.

2.4 Aineisto ja menetelmät

Tutkimukseni on tyypiltään kvalitatiivinen toimintatutkimus. Toimintatutkimus on käytännönläheistä tutkimustyötä, jossa tutkija toimii yhtenä yhteisön jäsenenä. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkija pyrkii refleктоimaan ja kehittämään tutkimustyön kohteena olevaa työtä, analysoi sitä sekä kehittää vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintatutkimuksessa tutkija pyrkii tuottamaan uutta tietoa toiminnasta. (Heikkinen & Jyrämä 1999, 25.) Toimintatutkimukselle tyypillistä on myös tutkimustehtävän, teorianmuodostuksen, aineistonkeruun ja aineiston analyysin prosessinomainen kehittyminen tutkimuksen edetessä (Kiviniemi 1999, 68).

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on oppia ymmärtämään, kuvaamaan, tulkitsemaan ja selittämään tutkittavaa kohdetta. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkimuksen lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, eikä niinkään teorian tai hypoteesin testaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa tavallisimpia aineistonkeruumenetelmiä ovat teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset eli erittelevät ja johdonmukaisesti etenevät analyysit. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 160–164.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytetään teemahaastatteluita ja havainnointia.

Tutkimuksen tärkein aineistonkeruumenetelmä on teemahaastattelu. Teemahaastattelun aihe ja kysymysten teema on etukäteen päätetty, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys hahmottuu usein haastattelun aikana (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Haastattelu toteutetaan kohdeyrityksen työntekijöille, jotka työskentelevät myynti- ja jälkimarkkinointitehtävissä. Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluina. Haastattelun muodoksi on valittu yksilöhaastattelu, jotta saataisiin mahdollisimman kattava aineiston, sillä haastateltava ryhmä on pieni, 4 henkilöä. Yksilöhaastattelussa vältetään myös dominoivilta henkilöiltä, jotka voivat määrätä liiaksi keskustelun suuntaa (Hirsjärvi ym. 2009, 211).

Tutkimuksen toinen aineistonkeruumenetelmä on havainnointi. Havainnoinnista saatujen tulosten tarkoituksena on tukea haastatteluista saatuja tuloksia ja tutkia, toimivatko työntekijät kuten ovat kertoneet. Lisäksi havainnoinnissa voi tulla esiin sellaisia asioita,

joita haastateltava tai haastattelija itse ei ole tullut ajatelleeksikaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 212.) Havainnoinnin merkitys korostuu etenkin tutkittaessa jälkimarkkinoinnin työtehtäviä.

Tutkimustyön aineisto koostuu haastattelun ja havainnoinnin tuloksien lisäksi yrityksen vanhasta prosessikuvauksesta tarjouksen laatimisesta. Aineiston analyysimenetelminä käytetään teoriaa prosessijohtamisesta.

2.5 Tutkimuksen kulku

Kappaleessa kolme käsitellään tutkimustyön pääteoriaa prosessijohtamisesta. Kappaleessa perehdytään etenkin prosessien määritelmään, toimintojen tehostamiseen ja prosessin suorituskyvyn mittaamiseen. Kappaleessa neljä tutustutaan hitusen myyntityöhön ja jälkimarkkinointiin ja luvussa viisi käydään läpi tutkimusaineistoa. Luvussa kuusi kohdeyritykselle luodaan myynti- ja jälkimarkkinointiprosessien kaaviot ja tehdään niihin parannusehdotuksia teoreettisen viitekehyksen sekä aineiston pohjalta. Tutkimustyön viimeisessä, seitsemännessä kappaleessa esitellään tutkimustyön johtopäätökset ja pohditaan tutkimuksen onnistumista.

3 PROSESSIT JA PROSESSIJOHTAMINEN

3.1 Prosessi käsitteenä

Yksinkertaisuudessaan prosessit ovat toisiinsa liittyvien toimintojen tai tehtävien kokonaisuuksia, jotka kuvaavat toimintaa, muutosta tai kehitystä. Yritysmailmassa käytetään usein nimitystä liiketoimintaprosessi. Liiketoimintaprosessit ovat prosesseja, jotka ovat tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. Esimerkkejä näistä liiketoimintaprosesseista ovat muun muassa uuden tuotteen kehittäminen, operatiivinen tilaus- ja toimitusketju sekä markkinointisuunnitelman tekeminen. (Hannus 1994, 41.) Prosessien tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, oli kyse sitten ulkoisista tai sisäisistä asiakkaista.

Prosessien avulla yrityksen toimintaa kehitetään järjestelmällisemmäksi. Laamasen (2003, 22) mukaan onnistuneesti jäsenettyjen prosessien avulla yhteistyö asiakkaan kanssa on sujuvaa, jolloin asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Parhaimmillaan prosessit alkavat asiakkaista ja päättyvät asiakkaisiin. Tällaisissa tilanteissa prosessin suunnittelun lähtökohtana on automaattisesti asiakas ja hänen tarpeet. Onnistuneen prosessin avulla yrityksessä toimivat henkilöt ymmärtävät yrityksen toimintaa paremmin ja sisäistävät oman roolinsa. Lisäksi yrityksen toiminnan kehittäminen on asiakaslähtöisempää ja perustuu nimenomaan yrityksen kokonaistavoitteisiin. (Laamanen 2003, 22–23.)

Olellaisia tekijöitä liiketoimintaprosesseille ovat:

- Prosesseilla on aina asiakas, joka saa sille määritellyn lopputuloksen. Asiakas voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas.
- Prosessit ylittävät yrityksen hallinnolliset rajat ja ovat yleensä riippumattomia organisaatorakenteista.
- Prosessien suorituskkyä tulee arvioida aina asiakkaan näkökulmasta. (Hannus 1994, 41.)

3.2 Prosessien jaottelu ja kuvaaminen

3.2.1 Prosessilajit

Prosesseja voidaan luokitella eri kategorioihin. Prosessit voivat olla esimerkiksi tuote-, palvelu-, pää-, tuki-, avain-, johtamis- tai ohjausprosesseja. Liiallinen prosessien lajittelu voi kuitenkin hämärtää prosessien kokonaisuuden ymmärtämistä ja Laamanen (2003, 54) suositteleekin käytettävän vain ydin- ja tukiprosesseja, joista valitaan yrityksen avainprosessit.

Ydinprosesseilla tarkoitetaan niitä prosesseja, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen ja joille on ominaista, että niissä jalostetaan tuotetta (Laamanen 2003, 55). Ydinprosessien avulla yrityksen henkilökunnan kyvyt ja osaaminen muutetaan asiakkaalle lisäarvoa tuottaviksi tuotteiksi. Yrityksillä on keskimäärin 3–10 ydinprosessia, mutta myös vähemmän mikäli yrityksen toiminta on hyvin pienimuotoista. Esimerkkejä ydinprosesseista ovat muun muassa tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. (Lecklin 2002, 144.) Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka tukevat organisaation toimintaa. Esimerkkeinä talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto (Lecklin 2002, 144.)

Avainprosessit voivat olla sekä ydin- että tukiprosesseja. Avainprosessit ovat yrityksen tärkeimmät prosessit ja ne ovat yrityksen ensisijaisia kehittämiskohteita. (Lecklin 2002, 144.) Tässä tutkimustyössä kehitettävä myynti- ja jälkimarkkinointiprosessi on yksi kohdeyrityksen ydinprosesseista, mutta myös avainprosessi.

3.2.2 Prosessikuvaus

Laamanen ja Tinnilä (2009, 123) määrittelevät prosessikuvauksen seuraavanlaisesti: ”Prosessikuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt. Kuvaus sisältää prosessin oleelliset tekijät kuten resurssit, henkilöstön, menetelmät ja työkalut, tuotoksen, ympäristökuvauksen, sekä prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin.”

Muun muassa yrityksen johto, kehittäjät ja palveluista vastaavat henkilöt käyttävät prosessikuvauksia yhteisinä työvälineinä. Etenkin esimiehet hyödyntävät prosessikuvauksia työjärjestelyissä. Kuvausten avulla esimiehet voivat esimerkiksi mitata työn kuormitusta, selkeyttää työnjakoa ja vastuita, selvittää resurssitarpeita, ongelmatilanteita ja päällekkäisyyksiä sekä perehdyttää uudet työntekijät heidän työtehtäviinsä. Prosessikuvaukset auttavat tulosten mittaamisessa, laadun arvioinnissa ja palveluiden kehittämisessä. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012.)

Laamanen (2003, 76) on asettanut hyvälle prosessikuvaukselle seuraavat vaatimukset:

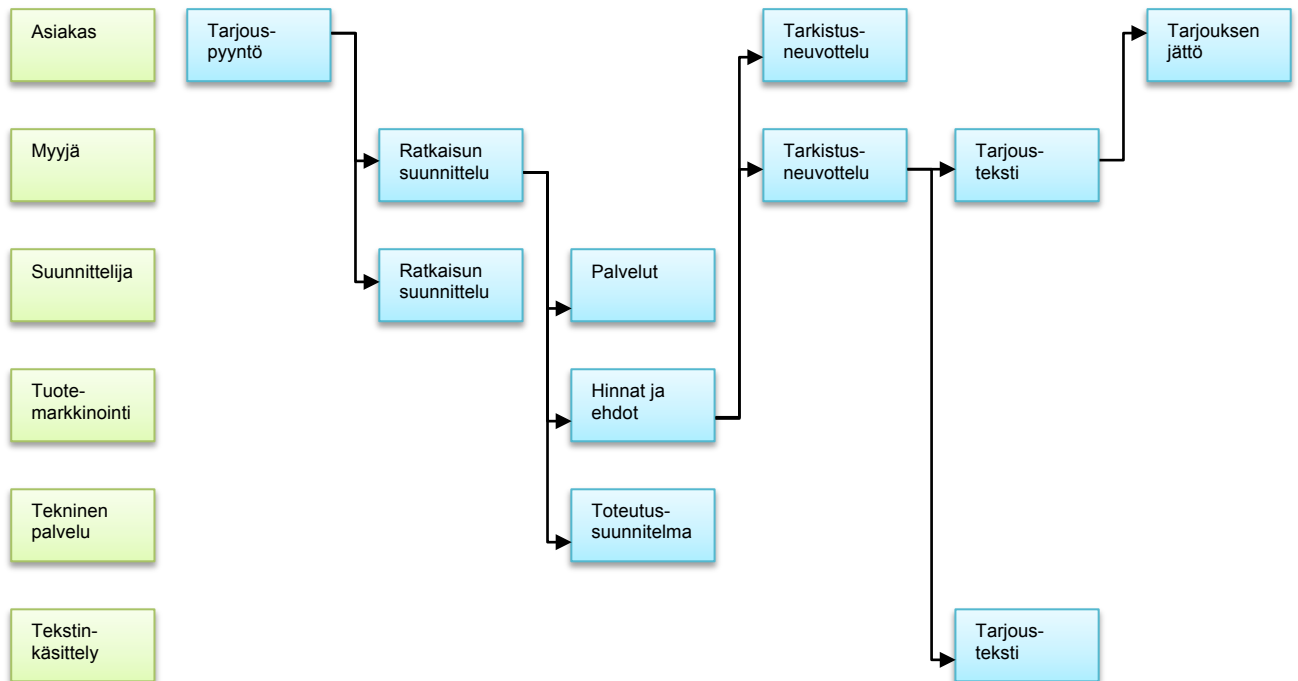
- sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat,
- esittää asioiden välisiä riippuvuuksia,
- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- edistää prosessissa toimivien henkilöiden yhteistyötä,
- antaa mahdollisuuden toimia joustavasti, mutta vaatimusten mukaisesti.

Tekniset vaatimukset ovat:

- lyhyt (noin 4 sivua tekstiä ja vuokaavio)
- sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen
- tunnistetiedot: tekijä, päivämäärä, tunniste, hyväksyntä
- termit ja käsitteet ovat yhtenäisiä ja sovitun mukaisia
- ymmärrettävä ja looginen, jossa ei ole ristiriitoja.

3.2.3 Prosessikaavio

Perinteinen tapa kuvata prosesseja on prosessikaavio. Prosessikaaviossa prosessin toiminnot kuvataan aikajärjestyksessä ja toimintoihin liitetään niihin osallistuvat henkilöt tai osastot. (Hannus 1994, 46.)



KUVIO 2. Prosessikaavio (mukaiillen Lecklin 2002, 158).

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 2.) on malli yhdenlaisesta prosessikaaviosta. Toimintoihin osallistuvat henkilöt ja osastot kirjataan kaavion vasempaan reunaan siinä järjestyksessä, kun he tulevat mukaan varsinaiseen prosessiin. Asiakas aina ylimmäisenä. Kunkin henkilön työtehtävät kirjataan riveille siten, että kaaviossa edetään vasemmalta oikealle ja samanaikaisesti tapahtuvat toiminnot kirjataan samaan pystysarakeeseen. (Lecklin 2002, 158.) Prosessikaavion nimeämisellä on myös suuri vaikutus. Nimenä on suositeltavaa käyttää esimerkiksi prosessin toiminta-ajatusta, eikä vain ”prosessikaavio”. (Laamanen 2003, 64.) Myyntiprosessin tilalla voidaan käyttää esimerkiksi nimeä ”Tilausten hankinta”, markkinointiprosessin nimenä ”Asiakkaiden hankinta” ja jälki-markkinointiprosessin nimenä ”Asiakassuhteen lujittaminen”. Näin myös muut kuin kyseisissä toiminnoissa työskentelevät henkilöt tietävät, mihin kyseisillä prosesseilla pyritään. (Laamanen 2003, 58–59.)

3.2.4 Prosessikartta

Prosessikartta on yksinkertainen kaavio, josta selviää yrityksen tärkeimmät prosessit. Prosessikartta tulisi kuvata siten, että se edistää yrityksen toiminnan ymmärtämistä. Prosessikartasta tulee välittyä myös se, että prosessit eivät ole yksittäisiä toimintaketjuja vaan ne muodostavat yhden prosessien verkon. Parhaimmillaan prosessikartasta selviää yrityksen ansaintalogiikka. (Laamanen 2003, 60–62.) Tässä työssä ei kuvata kohdeyrityksen prosessikarttaa, sillä työ rajoittuu vain myynti- ja jälkimarkkinointiprosessiin. Halusin kuitenkin tuoda tämän käsitteen esille, sillä se on merkittävä osa prosessien kuvaamista ja prosessijohtamista. Yrityksellä on toki tulevaisuudessa mahdollisuus kuvata myös muuta tärkeitä liiketoimintaprosessit, jolloin prosessikartta on tarpeen.

3.3 Prosessijohtaminen

Kuten kappaleessa kaksi jo todettiin, on prosessijohtaminen toimintatapa, jossa organisaatio toimii ja sitä johdetaan prosessien avulla. Kullekin prosessille määritellään prosessin omistaja, joka vastaa kyseisen prosessin toiminnasta. (Lecklin 2002, 140.)

Prosessijohtamisen keinot perustuvat siihen, että yrityksissä hahmotellaan organisaatorajojen ylittäviä toimintaketjuja, kun aikaisemmin työnjako perustui työyksiköihin ja niiden sisäisiin toimintoihin. Prosessijohtamisen tavoitteeksi voidaan määritellä ainakin seuraavat tekijät:

- 1) hyvä taloudellinen tulos
- 2) asiakkaan tyytyväisyys
- 3) korkea tuottavuus
- 4) oman henkilöstön aktiivisuus, hyvä motivaatio ja kurinalaisuus.

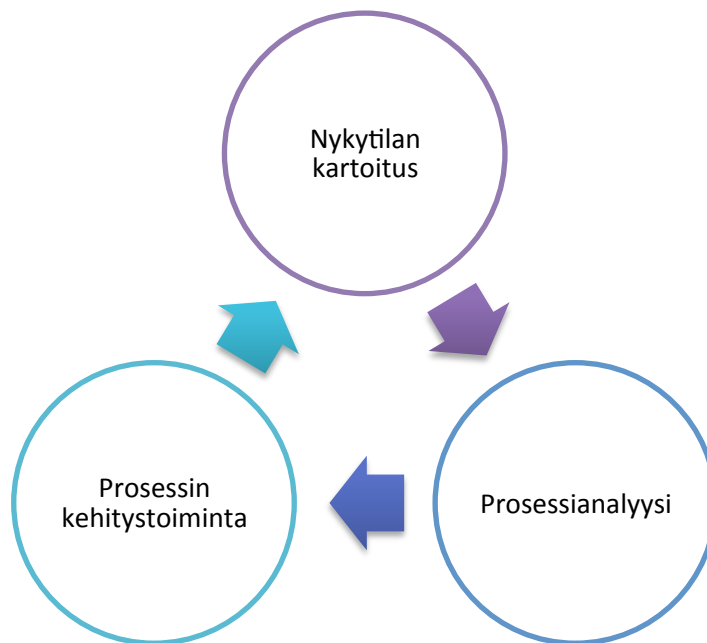
(Laamanen & Tinnilä 2009, 7.)

Prosessijohtamisen myötä organisaation ja käytännön toiminnot yhtenevät ja antaa näin ollen prosessista vastaavalle paremmat mahdollisuudet johtaa ja kehittää toimintaa. Myös kommunikointi eri toimintoja hoitavien henkilöiden välillä voidaan saada sujuvammaksi. (Lecklin 2002, 142.)

Prosessijohtamisessa on hyvin tärkeää muistaa, että mallit ja kriteerit eivät saa olla pääroolissa yritystoiminnan kehittämisessä, vaan niiden tulee toimia tukirankana jonka ympärille yritys luo omaa. (Laamanen 2003, 40–41.)

3.4 Prosessien kehittäminen

Tässä kappaleessa on esitelty prosessien kehittämisen kolme päävaihetta: nykytilan kartoitus, prosessianalyysi ja prosessin kehitystoiminta. Alla on laatimani kaavio prosessien kehittämisestä (Kuvio 3).



KUVIO 3. Prosessien kehittäminen

3.4.1 Nykytilan kartoitus

Prosessiajattelun konkreettinen toteuttaminen lähtee liikkeelle prosessien tunnistamisesta. Yksi tapa tunnistaa prosessit on seurata yhtä tiettyä kohdetta toiminnosta toiseen. Seurattava kohde voi olla esimerkiksi tieto, joka liikkuu henkilöltä toiselle tai konkreettisempi kohde kuten asiakirja tai jokin esine. Prosesseilla on aina asiakas, jolle jokin tuote tai palvelu luovutetaan. Asiakas voi olla ulkoinen asiakas tai sisäinen asiakas kuten myyjä, tuottaja tai toimittaja. (Blåfield 1996, 30–31.)

Heti alkuvaiheessa prosessit on hyvä nimetä ja osoittaa kullekin prosessille prosessinomistaja. Prosessinomistajan tehtävänä on varmistaa kyseisen prosessin tulos ja suoriutuskyky. Hän vastaa myös prosessin suunnittelusta ja prosessissa työskentelevien henkilöiden tehokkaasta toiminnasta. Prosessinomistajan lisäksi alkuvaiheessa valitaan myös prosessitiimi. Prosessitiimi vastaa prosessin kartoitus- ja kehitystyöstä. (Lecklin 2002, 145–146, 152.)

Tämän jälkeen kehitettävästä prosessista laaditaan yleiskuvaus, josta ilmenee seuraavat asiat: prosessin nimi ja tarkoitus, keskeiset tehtävät, prosessissa toimivat henkilöt ja toiminnot, prosessin alku- ja lopputapahtuma, prosessin asiakkaat, heidän saama tuote tai palvelu, toimittajat ja heidän syötteen kyseiseen prosessiin. Lisäksi kuvauksesta tulisi selvitä miten prosessi liittyy muihin prosesseihin. (Lecklin 2002, 152.) Prosessikuvaus sekä prosessikaavio on esitelty tarkemmin kappaleissa 3.2.

Prosessikuvausten jälkeen laaditaan tiedonkeruusuunnitelma, jossa määritellään tavat joilla asiakkaiden tarpeista ja prosessin suorituskykyarvioista kerätään tietoa. Tiedonkeruutapoja voivat olla esimerkiksi asiakaspalautteen seuranta, asiakastyytyväisyyden mittaaminen tai työntekijöiden haastattelu. (Lecklin 2002, 152–159.)

3.4.2 Prosessianalyysi

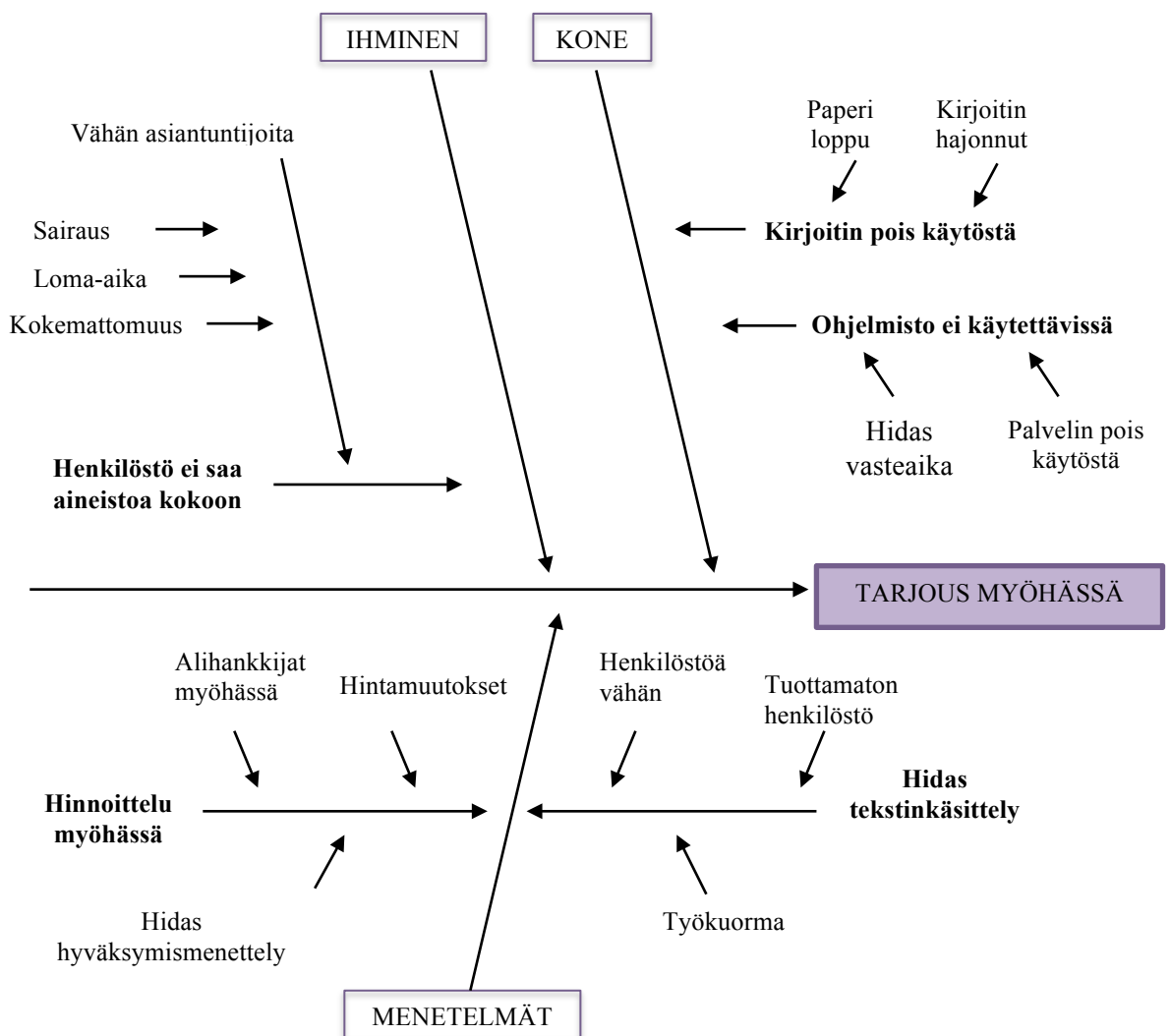
Prosessin analyysivaiheessa tehdään suunnitelmia prosessin parantamiseksi käyttäen tietoja, jotka on kerätty nykytilan kartoituksessa. Alla on esitelty muutamia työkaluja joiden avulla prosesseja voidaan analysoida. (Lecklin 2002, 168.) Mukaan on valittu sellaisia työkaluja, jotka voisivat olla käytännöllisiä etenkin kohdeyrityksen kannalta.

3.4.2.1 Prosessikaavion analysointi

Analyysimenetelmäksi sopii yksinkertainen prosessikaavion tarkastelu. Tarkastelussa kaavioita tutkimalla pyritään selvittämään muun muassa työvaiheet, jotka eivät tuota lisäarvoa, joissa syntyy viivettä tai joissa tehdään turhia asioita. Näitä ongelmakohtia pyritään yksinkertaistamaan ja nopeuttamaan. (Lecklin 2002, 168.)

3.4.2.2 Ongelmien ratkaiseminen

Käytännössä prosessien kehittäminen tarkoittaa usein nykyprosessin ongelma-kohtien selvittämistä ja korjaamista (Lecklin 2002, 168). Yksi käytetyimmistä ongelmanratkaisumenetelmistä on syy – seuraus -analyysi, toiselta nimeltään kalanruotokaavio tai Ishikawa-kaavio. Salomäki (2003, 346) kuvaa analyysia seuraavanlaisesti: ”Analyysissä lähdetään prosessiajattelusta ja otaksutaan seurauksen olevan seurausta jostakin prosessissa vaikuttavasta tekijästä tai ilmiöstä (syystä).” Analyysissä käytetään kalanruotoa muistuttavaa piirrosta, jossa nuolen päähän kirjataan analysoitava syy. Haarautuviin nuoliin kirjoitetaan mahdollisten syiden pääluokat kuten; ihminen, kone, materiaali, menetelmä, tieto ja ympäristö. Pääluokkien alla ideoidaan mahdollisimman monia seurauksen aiheuttajia kuten seuraavassa analyysissä (Kuvio 4). (Salomäki 2003, 346–348.)



KUVIO 4. Syy – seuraus -analyysi (mukaiillen Lecklin 2002, 207)

Kun ideointi on tehty, mahdollisista seurauksen aiheuttajista merkityksettömät karsitaan pois ja todennäköiset korostetaan. Korostetut aiheuttajat tutkitaan tarkemmin ja ryhdytään kehitystoimenpiteisiin. (Salomäki 2003, 347.)

3.4.2.3 5 x miksi?

5 x miksi? -menetelmä on enemmän tapa lähestyä ongelmaa kuin konkreettinen työkalu. Tavoitteena on kaivautua sisälle ongelman ytimeen ja näin selvittää ongelman perimmäinen syy. Kun ongelmaa lähestytään kysymällä esimerkiksi viisi kertaa miksi, ollaan huomattavasti lähempänä ongelman aiheuttajaa kuin esimerkiksi yhden miksi? -kysymyksen jälkeen. Miksi? -kysymysten määrä vaihtelee tilanteen ja selvitettävän ongelman mukaan. 5 x miksi? -työkalun käyttö voi edetä esimerkiksi Salomäen (2003, 371) esittämän keskustelun mukaisesti:

- Tuote on taas sahattu väärän mittaiseksi! Miksi?
- Rajoitin on taas väärässä paikassa! Miksi?
- Kiinnitys ei pidä. Miksi?
- Tutkitaanpa lisää... Ruuvi on kunnossa, mutta luistamisen jälkiä näkyy... Hei! Kun tuotteita on tuotu katkottavaksi, niin samalla on tönäistyt rajoitinta. Miksi?
- Tuojat haluavat tuoda toimituksen lähelle, mutta eivät huomaa, että kuljetus osuu helposti rajoittimeen. Miksi?
- He eivät tunne prosessia, ei ole kerrottu. Miksi?
- Varastosta tuotteita tuo kuka milloinkin. Mitä voisi tehdä?
- Kerrotaan varastoon, merkitään tuotteiden toimituspaikka sekä suojataan rajoitin.

3.4.2.4 Aivoriihi

Usein analyysimenetelmiksi sopivat yksinkertaiset tavat kuten aivoriihi. Aivoriihen aikana keksitään mahdollisimman monta ideaa prosessin kehittämiseksi. (Lecklin 2002, 168.) Aivoriihi sopii analyysimenetelmäksi etenkin silloin, kun halutaan saada mahdollisimman monta ideaa esille kuten syy – seuraus -analyysin yhteydessä (Salomäki 2003, 369).

Prosessianalyyseissä saadaan aikaiseksi erilaisia kehittämisvaihtoehtoja. Kehittäminen voi olla esimerkiksi prosessin kokonaisvaltaista uudistamista, prosessin työvaiheiden muuttamista, työvaiheiden sisäisiä, arkipäiväisten tehtävien muuttamista tai johtamisjärjestelmän muuttamista prosessijohtamiseen. Kehittäminen voi myös olla kaikkien näiden yhdistelmiä. Kehittämisvaihtoehtoja valittaessa tulee kiinnittää huomiota etenkin mahdollisuuden toteuttaa muutokset, asiakastyytyväisyyteen sekä prosessin suorituskykyyn. Valitun vaihtoehdon tulee olla sellainen, että henkilöstö kokee muutokset hyväksi ja ovat valmiita toimimaan niiden hyväksi. (Lecklin 2002, 212–215.)

3.4.3 Prosessin kehitystoiminta ja prosessin käyttöönotto

Salomäen (2003, 89) mukaan paras tapa aloittaa kehitystoiminta, on määritellä tavoitteet ja viitekehys. Tavoitteet ja viitekehys löytyvät usein työntekijöiden omista tai asiakkaiden tarpeista ja ovat suoraan kytköksissä työn laatuun ja tehokkuuteen. Tavoitteet tulisivat esittää numeroin ja niillä tulisi olla mittayksikkö, jotta niitä voidaan kyetä mittaamaan. Tavoitteille on tyypillistä, että ne ovat liitetty jollain tavalla aikaan. Hyville tavoitteille on ominaista myös se, että tavoite asettaa riittävästi haastetta, mutta on saavutettavissa. (Laamanen 2003, 203.) Yksittäiselle kehitystehtävälle sopiva tavoitteen etäisyys on kolmesta kuuteen kuukautta (Salomäki 2003, 89).

Kehitysvaiheessa voidaan luoda erillinen parannussuunnitelma, johon tavoitteiden asettamisen lisäksi sisällytetään muun muassa uusi prosessikuvaus, vastuut ja aikataulut, prosessin mittausmenetelmät ja seurantavaatimukset sekä resurssitarpeet. Lopuksi parannussuunnitelma hyväksytetään sekä prosessinomistajalla että yrityksen johdolla. (Lecklin 2002, 220.)

Jotta kehitetty prosessi voidaan ottaa onnistuneesti käyttöön, tulee johdon lisäksi myös muiden prosessissa työskentelevien hyväksyä prosessi oman toimintansa perustaksi. Tämä vaatii prosessissa toimivilta henkilöiltä osallistumista prosessin suunnitteluun; arviointia, keskustelua ja ideointia. Prosessin arviointiin pyritään ottamaan mukaan eri tehtävissä työskenteleviä henkilöitä, joilla jokaisella on oma vastuualueensa prosessin arvioinnissa. Laamanen (2003, 97–104) jakaa vastuualueet seuraavanlaisesti:

- **Prosessin johtoryhmä** arvioi prosessikuvausten teknisen laadun ja tunnistaa prosessin työkalut ja -ohjeet (menetelmät, muistilistat, lomakkeet, laitteet, ohjelmistot jne.)
- **Yrityksen johtoryhmä** tarkistaa, että prosessikuvaus noudattaa yrityksen toimintaperiaatteita ja hyväksyy prosessin vastuut ja valtuudet. Johtoryhmän tulee myös varmistaa prosessiin liittyvät resurssitarpeet.
- **Prosessin kriittisissä tehtävissä toimivat henkilöt** tarkistavat, että kaikki kriittiset asiat, kuten prosessin ongelmat, puutteet, kehittämismahdollisuudet, tarkoitus ja tavoitteet on huomioitu kuvauksessa. Pienissä yrityksissä tämä vaihe voidaan ohittaa tai yhdistää prosessissa toimivien henkilöiden arviointeihin.
- **Prosessissa toimivat henkilöt** varmistavat, että he ymmärtävät kokonaisuuden ja oman roolinsa. Ainakin seuraavat kohdat olisi hyvä varmistaa: Ovatko tärkeät asiat esillä? Puuttuuko jotain oleellista? Onko prosessikuvaus looginen? Esiintyykö ristiriitoja? Onko kuvaus ja siinä esiintyvät käsitteet ymmärrettäviä? Onko prosessi realistinen?

Kehitysvaihetta seuraa varsinainen prosessin käyttöönotto. Uudistuneen prosessin käyttöönotto tarkoittaa monesti vanhoista tavoista luopumista ja uusiin tapoihin totuttautumista. Parhaiten prosessin käyttöönotto onnistuu, kun sen eteen tekee jotain konkreettista. Yksi hyvä tapa on järjestää muutosvalmennusta prosessin johtoryhmälle sekä prosessissa työskenteleville. (Martola & Santala 1997, 89.)

Tärkeintä prosessin käyttöönottovaiheessa on prosessinomistajan ja johdon sitoutuminen sekä aktiivinen osallistuminen muutokseen. Heidän tulee myös antaa tukea muutoksessa työskenteleville henkilöille sekä kyetä antamaan heille mahdollisuus vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. (Lecklin 2002, 221).

3.4.4 Prosessin jatkuva kehittäminen

Prosessin kehittäminen ei ole vain uuden prosessin luomista ja käyttöönottamista vaan se tarvitsee jatkuvaa tarkkailua, analysointia ja kehittämistä. Prosessinomistaja valvoo prosessien suorituskykyä ja muutoksen etenemistä. Prosessinomistajan tulee olla kykenevä muokkaamaan toimintoja siten, että ne vastaavat asiakkaiden muuttuvia tarpeita

sekä toimialakohtaisia vaihteluita. Ajantasaiset prosessit ja toiminnot antavat yritykselle paremmat mahdollisuudet toimia kilpailukykyisenä. (Lecklin 2002, 224–226.)

Jatkuva parantaminen vaatii erilaisia välineitä ja mittareita joiden avulla saadaan selville miten hyvin tavoitteita ollaan saavutettu ja mihin suuntaan ollaan menossa. Toisin sanoen prosessin suorituskykyä tulee mitata. Suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi talouden, tehokkuuden, asiakastyytyväisyyden tai motivaation näkökulmasta. (Laamanen 2003, 149–152.)

Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro ja Voss (1993, 7–6) ovat kehittäneet nimenomaan palveluyrityksille suunnatun suorituskykymittariston (Taulukko 1). Mittaristo on jaettu kuuteen eri ulottuvuuteen, jotka liittyvät merkittävästi palveluun. Nämä ulottuvuudet ovat kilpailukyky, taloudellinen suorituskyky, palvelun laatu, joustavuus, voimavarojen hyödyntäminen sekä innovointi. Kaksi ensimmäistä kilpailukyky ja taloudellinen suorituskyky kuvaavat tuloksia, jotka ovat seurauksia yrityksen toiminnasta. Loput neljä, palvelun laatu, joustavuus, voimavarojen hyödyntäminen ja innovointi vuorostaan kuvaavat niitä tekijöitä, joilla yritys pääsee tuloksiinsa. Jokaiselle ulottuvuudelle on nimetty yksi mittari, jolla kyseisen ulottuvuuden suorituskykyä voidaan mitata. (Fitzgerald ym. 1993: 4–7.)

Suorituskyvyn ulottuvuudet		Esimerkkimittareita
Tulokset	Kilpailukyky	Suhteellinen markkinaosuus- ja asema Myynnin kasvu Asiakaspohjan mittareita
	Taloudellinen suorituskyky	Kannattavuus Maksuvalmius Pääomarakenne
Määäävät tekijät	Palvelun laatu	Luotettavuus Vastaanottavaisuus Estetiikka/ ulkoinen vaikutelma Puhtaus /siisteys Kodikkuus Ystävällisyys Kommunikaatio Kohteliaisuus Pätevyys Tavoitettavuus Saatavuus Turvallisuus
	Joustavuus	Määräjoustavuus Toimitusnopeusjoustavuus Tuotevariointijoustavuus
	Voimavarojen hyödyntäminen	Tuottavuus Tehokkuus
	Innovointi	Innovaatioprosessin suorituskyky Yksittäisten innovaatioiden suorituskyky

TAULUKKO 1. Palveluyrityksen suorituskykymittaristo (mukaillen Fitzgerald 1993, 8).

4 MYYNTITYÖ JA JÄLKIMARKKINOINTI

4.1 Myyntityö

Kilpailu kiristyy jatkuvasti monilla eri toimialoilla ja kilpailu asiakkaista kovenee. Asiakkaat ovat entistä valveutuneempia ja osaavat vaatia asiantuntevaa palvelua. Internet lisää asiakkaan valtaa ja tietoisuutta vaihtoehtoista, jolloin myös asiakasuskollisuus tiettyä yritystä kohtaan vähenee. Nykypäivänä ei enää riitä, että asiakkaalle annetaan se mitä hän pyytää, vaan yritysten tulee myydä ajatuksia, elämyksiä ja unelmia. Asiakaspalvelun merkitys korostuu ja myyjien taidot ovat usein koetuksella. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 10.) Myyjät ovat yrityksen käyntikortteja, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen imagoon. Myyjiltä tulee edellyttää myyntiprosessin kokonaisvaltaista hallintaa ja heidän tulee tuntea omat, mutta myös kilpailijoiden tarjoamat tuotteet. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 18–19.)

Myyjien aktiivisuutta mitataan usein tehokkuudella, tehtyjen kauppojen tai tarjousten lukumäärällä. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 12) suosittelevat kuitenkin seuraamaan tuloksia kokonaisvaltaisemmin, myös ei toteutuneiden kauppojen osuutta. Ei toteutuneiden kauppojen seuraamista suosittele myös Thomas Hazinski artikkelissaan ”What Part of No Don’t You Understand?”. Hazinskin (2008) mukaan tieto menetetyistä kaupoista voi johtaa uusiin myyntistrategioihin ja tuotekehityksiin, jotka kasvattavat menestystä. Matkailualalle palveluita tuottava yritys *HVS Global Hospitality Services* on luonut lähestymistavan ”The Five Ws” jonka avulla yritykset voivat johdonmukaisesti ja kattavasti kerätä tietoa menetetyistä kaupoista. Lähestymistavan mukaan menetetyistä kaupoista tehtyjen raporttien tulisi vastata muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälainen tilaisuus on menetetty?
- Kuka on päättänyt, että tilaisuutta ei järjestetä?
- Milloin tilaisuus on menetetty?
- Kenelle kilpailevalle yritykselle tilaisuus menetettiin?
- Mikä on todellinen syy menetettyyn kauppaan?

HVS suosittelee tiedonkeräämiseen standardoitua kyselyä tilaajalle mahdollisimman pian sen jälkeen, kun kauppa on menetetty. Kysely voi olla web-pohjainen, joka toteutetaan joko sähköpostitse tai puhelimitse. (Hazinski 2008.)

4.2 Jälkimarkkinointi

Jälkimarkkinointi on suhdemarkkinointia, jolla yritys tavoittelee menestystä perustamalla toimintansa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja jossa yrityksen kanssa jo asioineiden asiakkaiden merkitys ja rooli korostuvat (Albanese 2002, 94). Yrityksestä riippuen tavoitteita voivat olla muun muassa

- asiakassuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen
- kanta-asiakassuhteiden säilyttäminen
- asiakkaiden muistuttaminen yrityksen olemassaolosta
- asiakkaiden asenteisiin vaikuttaminen
- yrityskuvan, imagon tai mielikuvan parantaminen tai ylläpitäminen
- ostohalukkuuden luominen. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 229).

Asiakassuhteiden kehittäminen vaatii jatkuvaa viestintää yrityksen ja asiakkaan välillä. Viestinnän kautta yritys saa paljon erilaista tietoa asiakkaasta, joka voi olla hyvinkin merkittävää yrityksen toiminnalle. Yritys voi suunnitella esimerkiksi juuri sellaisia palveluita, jotka lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa. Tämä edellyttää yritykseltä järjestelmää, joka on kehitetty asiakastietojen keräämiseen ja levittämiseen ja joka mahdollistaa palvelun laadun kehittämisen. (Albanese 2002, 100.)

Miten suhdemarkkinointia voi sitten käytännössä toteuttaa? Myyjä voi muun muassa soittaa asiakkaalle seurantasoiton ostotapahtuman jälkeen tai esimerkiksi lähettää joulukortin, sähköpostin tai soittaa säännöllisin väliajoin. Seurannan avulla voidaan selvittää onko asiakas täysin tyytyväinen saamaansa ratkaisuun. Seuranta antaa myös mahdollisuuden korjata mahdolliset puutteet tai viat. Rubanovitschin ja Aallon mukaan (2007, 156) kaupan päättämisen jälkeen myyjän tulisi varmistaa, että asiakkaan hyvä kokemus jatkuu myös muiden osastojen kuten tuotannon ja laskutuksen kanssa. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 155–156.) Muita keinoja ylläpitää yrityksen ja asiakkaan välistä toimintaa ovat muun muassa asiakastilaisuudet, tiedotteet, vuosikertomukset, messut, juhlaviikot ja avajaiset (Puustinen & Rouhiainen 2007, 229).

5 HAASTATTELU JA HAVAINNOINTI TOIMINTATUTKIMUKSEN VÄLISEINÄ

5.1 Haastattelu

Tässä tutkimuksessa kehitetyn prosessin kuvaus on luotu hyödyntäen pitkäaikaista työkokemusta kohdeyrityksessä ja tutkimuksen aikana tapahtunutta havainnointia. Lisäksi prosessin kuvaamisessa käytettiin vuodelta 2007 peräisin olevaa kuvausta tarjouksen tekemisestä (ks. Liite 1), joka oli pääpiirteittäin yhä toimiva, mutta kaipasi hieman päivitystä. Työntekijöille suunnattua teemahaastattelua on käytetty kartoittamaan prosessin kehitystarpeita.

Haastattelua käytetään kun halutaan kerätä laadullista tietoa esimerkiksi siitä miksi ihmiset toimivat havaitsemallamme tavalla tai, kun haluamme kuulla heidän mielipiteitään, käsityksiä tai uskomuksia. Haastattelun tavoitteena on, että tutkija saa luotettavaa tietoa tutkittavan kohteen kannalta tärkeistä asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 11, 43.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty puolistrukturoitua, yksilöityä teemahaastattelua, jossa haastateltaville esitettävien kysymysten muoto ja järjestys voivat vaihdella, mutta aihe on aina sama. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47.) Haastattelun päätarkoituksena oli kerätä tietoa myyntiprosessin toimivuudesta sekä mahdollisista kehitystarpeista. Haastattelun aikana selvitettiin myös myyntiprosessiin liittyviä tehtäviä.

Haastattelu toteutettiin Go Experiencen omissa toimitiloissa 9. huhtikuuta ja 11. huhtikuuta. Ensimmäisellä kerralla, 9.4.2013 haastateltiin kahta työharjoittelijaa, jotka toimivat myyntitehtävissä. Toisella kerralla, 11.4.2013 haastateltiin sekä yrityksen myyntineuvottelijaa että toimistopäällikköä. Kyseiset henkilöt valittiin haastatteluun, sillä he työskentelevät päivittäin myynnin parissa. Toimistopäällikkö on vastuussa myyntiprosessista ja myyntineuvottelija on prosessin tärkein suorittaja. Harjoittelijat, jotka ovat työskennelleet myyntitehtävissä vähemmän aikaa, tuovat puolestaan esille erilaisia näkökulmia kuin ne, jotka ovat tehneet pidempään kyseisiä töitä. Haastattelussa käytetty teemarunko löytyy tutkimuksen liitteistä (ks. Liite 2).

Haastattelun tuloksia analysointiin aivoriihi-tyyppisesti, keskustellen tuloksista yhdessä yrityksen toimitusjohtajan ja muiden työntekijöiden kanssa. Analysoinnissa kiinnitettiin

huomiota etenkin haastateltavien kehitysehdotuksiin, jotka toistuivat useammassa kuin yhdessä haastattelussa.

Haastattelun tulokset osoittivat, että suurin tekijä myyntiprosessissa on tarjouksen laatiminen. Tarjouksen laatiminen vaatii eniten tarkkaavaisuutta ja vie myös eniten aikaa. Tarjouksen ulkoasu ja sisältö tulee olla hyvin selkeä ja riittävän kattava, jotta se vastaisi asiakkaan odotuksia. Tärkeää on, että tarjouksen hinnat on esitetty selkeästi ja tilaisuuden kokonaiskustannukset on laskettu valmiiksi. Hinnoittelu koetaan usein haastavaksi prosessin vaiheeksi, sillä siihen ei ole olemassa selkeää ohjeistusta vaan tarjouksen hinnat lasketaan aina tapauskohtaisesti tuotannon kanssa.

Myös yhteistyökumppaneilla on suuri merkitys tarjouksen laadintavaiheessa. Koska tarjoukseen sisältyy usein Go Experiencen omien tuotteiden lisäksi yhteistyökumppaneiden palveluita kuten tila- tai ruokapalveluita, tarvitaan heidän panostaan lähes jokaisessa tarjouksessa. Tarjouksentekovaiheessa yhteistyökumppaneihin ollaan yhteyksissä lähes päivittäin ja heiltä pyydetään tarvittavia lisätietoja tai hintoja tarjousta varten. Ajoittain vastausten saantia voi joutua odottamaan, jolloin myös tarjouksen lähettäminen tilaajalle voi kestää odotettua pidempään.

Myyntiprosessiin kuuluu olennaisesti erilaiset tuotantovälineet. Tarjous laaditaan yleensä CRM (*customer relationship management*) -ohjelmassa, jonka jälkeen se julkaistaan asiakkaalle nähtäväksi. Monen mielestä ohjelman ei tuota varsinaisia vaikeuksia, mutta ohjelmassa on turhan paljon sellaisia toimintoja joita ei tarvita. CRM on myös kirjoitettu sekä suomen että ruotsin kielellä, joka koettiin usein hieman häiritseväksi. Muita myyntiprosessin aikana käytettäviä työkaluja ovat puhelin, sähköposti, kalenteri, keikkaseuranta, myyntiseuranta, henkilökohtainen muistivihko sekä asiakasloki. Go Experiencen kaikissa tietokoneissa on Macintosh-käyttöjärjestelmä, jonka käytön opetteleminen on myös tuonut työntekijöille eriasteisia haasteita.

Myyntihenkilöiden ohjeistukset perustuvat lähinnä työn aloituksen yhteydessä annettuun perehdytykseen sekä suullisesti annettaviin ohjeisiin. Myyntihenkilöillä on käytössään myös vuonna 2007 laadittu kuvaus tarjouksen teosta, josta näkyy myyntiprosessin tärkeimmät vaiheet ja tehtävät. Haastatteluissa kävi ilmi, että etenkin harjoittelijat toivoisivat laajempaa kirjallista ohjeistusta työtehtävistä, kuten perehdytyskansiota.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita myyntitehtävissä tarvitaan. Yhdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi luettiin muun muassa kyky kommunikoida selkeästi asiakkaiden kanssa sekä puhelimitse että kasvotusten. Myös tuotetuntemus ja kärsivällisyys osoittautuivat merkittäviksi. Haastatteluiden lomasta oli helppo havaita, että järjestelmällisyys ja paineensietokyky ovat tarvittavia ominaisuuksia työtehtävissä joissa aikarajojen merkitys ja useiden tehtävien samanaikainen hallinta korostuvat.

Go Experiencen myyntiprosessi koetaan yleisesti ottaen toimivaksi ja hyvin organisoiduksi. Etenkin työilmapiiri koettiin hyväksi ja työntekijöitä tuetaan ja tsemptataan myös hektisinä aikoina. Myös viestintä toimii odotetulla tavalla ja viesti kulkee perille.

5.2 Havainnointi

Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä, suoraa tietoa tutkittavana olevasta kohteesta ja sen avulla voidaan kerätä tietoa siitä, mitä todella tapahtuu ja toimivatko ihmiset kuten he kertovat. Havainnointi toimii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmänä ja sopii esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen. (Hirsjärvi ym. 2000, 209–210.)

Havainnointi voidaan jakaa kahteen kategoriaan sen osallistumisasteesta riippuen. Ulkopuolisessa havainnoinnissa kohdetta tarkkaillaan siten, että tutkija ei millään tavalla osallistu tai vaikuta tutkittavaan kohteeseen. Osallistuvassa havainnoinnissa vuorostaan tutkija osallistuu kohteen toimintoihin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan tulee kiinnittää huomiota etenkin siihen, ettei hän liikaa samaistu tutkimuskohteeseen ja pitää tutkijan ja tutkittavana olevan kohteen roolit erillään. (Koivula, Suihko, Tyrväinen 2003, 41–42.) Tässä tutkimuksessa on käytetty havainnoinnin molempia tapoja. Myyntiprosessin havainnointi oli ulkopuolista havainnointia, kun taas jälkimarkkinoinnin havainnointi oli osallistuvaa havainnointia. Havainnoinnin päätarkoituksena oli seurata jälkimarkkinointiin liittyviä työtehtäviä ja selvittää onko niissä kehitystä vaativia kohteita. Lisäksi havainnointia käytettiin apuna myynti- ja jälkimarkkinointiprosessin kuvaamiseen. Prosessi on esitelty kappaleissa 6.1–6.5.

Havainnoinnin myötä voitiin huomata, että jälkimarkkinoinnin tärkeimmät tehtävät ovat tilaajalle suuntautuva palautepuhelu tilaisuuden jälkeen sekä asiakassuhteen seuranta. Palautepuhelua varten jälkimarkkinoinnista vastaava henkilö tarvitsee myynniltä ja tuo-

tannolta tiedot sekä tilaisuuden tilaajasta että itse tilaisuudesta. Näitä tietoja käytetään suunnitellessa jatkotoimenpiteitä asiakassuhteen ylläpitoa varten. Palautepuhelun jälkeen tiedot kirjataan asiakaslokiin ja tilaajalle lähetetään palautelomakkeet sähköpostitse. Myös uutiskirjeitä on lähetetty satunnaisesti.

Jälkimarkkinointivaiheessa käytettyjä työkaluja ovat puhelin, sähköposti, asiakasloki, kalenteri, palautelomakeohjelma ja uutiskirjeohjelma. Työkalut ovat pääasiassa toimivia, mutta asiakasloki on todettu hieman hankalaksi. Tämä johtunee siitä, että loki on hyvin nopeasti, vajavaisin suunnitelmin kehitetty työkalu eikä siitä syystä kovinkaan käytännöllinen. Tiedot joudutaan kirjaamaan täysin manuaalisesti, joka tuottaa paljon turhaa työtä. Erilaisten tuotantovälineiden suuri määrä koetaan aiheuttavan ylimääräistä työtä sekä myynnin että jälkimarkkinoinnin tehtävissä.

Tilaisuuksien tilaajat ovat suhtautuneet pääasiassa positiivisesti palautepueluihin. Vaikka tilaajien omat työkiireet ovat joissakin tilanteissa hidastaneet tilaajan tavoittamista, on tähän mennessä kaikki tavoitettu pian tilaisuuden jälkeen. Sähköpostitse lähetettäviin palautelomakkeisiin on vuorostaan vastattu hyvin satunnaisesti ja vastausprosentin tulisi olla huomattavasti korkeampi.

Haastattelun ja havainnoinnin aikana esiin tulleita kehitysideoita on esitelty tarkemmin kappaleessa 6.6

6 MYYNTI- JA JÄLKIMARKKINOINTIPROSESSI YRITYKSESSÄ GO EXPERIENCE OY

Tässä kappaleessa on esitelty Go Experience Oy:n nykyisen myynti- ja jälkimarkkinointiprosessin prosessikuvaus. Kappaleessa 6.5 on esitetty mittareita, joiden avulla kohdeyritys voi mitata kyseisen prosessin suorituskykyä. Kappaleessa 6.6 on vuorostaan esitetty kehitysehdotuksia prosessin parantamiseksi.

6.1 Myynti ja jälkimarkkinointi

Myynti ja jälkimarkkinointi on yhdistetty tässä prosessikuvauksessa yhdeksi prosessiksi, sillä todellisuudessa ne ovat erittäin läheisesti kytköksissä toisiinsa eikä niitä haluttu liiaksi eritellä. Halutessaan kohdeyritys voi myöhemmin prosesseja kehittäessään eritellä myynnin ja jälkimarkkinoinnin omiksi prosesseikseen.

Prosessikuvauksen tarkoituksena on kuvata Go Experiencen myynnin ja jälkimarkkinoinnin vaiheet alusta loppuun. Kuvaus helpottaa Go Experiencen myyntitehtävissä toimivia henkilöitä ymmärtämään paremmin oman työnsä vaiheet sekä sisäistämään yhtenäinen toimintatapa. Yhtenäinen toimintatapa vuorostaan edesauttaa tuottamaan tasalaatuisia palveluita ja tuotteita prosessin asiakkaille sekä mahdollistaa työvaiheiden järjestelmällisen kehittämisen.

Koko prosessin lopputuloksena Go Experience lujittaa suhdettaan asiakkaisiin ja täten synnyttää pitkäaikaisia, kestäviä asiakassuhteita.

6.2 Prosessin tausta

Myynti- ja jälkimarkkinointiprosessin omistaa Go Experiencen toimistopäällikkö. Hän on vastuussa prosessin toimimisesta ja sen kehittämisestä.

Myyntiprosessilla on kaksi eri asiakasta. Mikäli tilaaja on prosessin aikana vahvistanut tilauksen, on prosessin asiakkaana sekä tuotanto- että jälkimarkkinointivastaava, jotka molemmat ovat yrityksen sisäisiä asiakkaita. Tuotantovastaava saa prosessin tuloksena kaikki mahdolliset tiedot toteutuvasta tapahtumasta ja asiakkaasta, jotta hän osaa suunnitella ja tuottaa kyseisen tapahtuman. Jälkimarkkinointivastaava saa vuorostaan tiedot

asiakkaasta, toteutuvasta tapahtumasta ja myynnin päävaiheista, jotta hän osaa suunnitella toimenpiteitä jälkimarkkinointia varten. Mikäli tilaaja päättää prosessin aikana hylätä tarjouksen, jää prosessin aikana tarjottu palvelu tuottamatta.

Jälkimarkkinoinnin asiakkaana on alkuperäinen tilaaja ja yritys, jossa hän toimii. Prosessin tuloksena tilaaja pysyy jatkuvasti tietoisena yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Lisäksi tilaaja ja koko asiakasyritys saa yhteistyöverkostoonsa luotettavan palveluntarjoajan.

6.3 Prosessikuvaus

Myynti- ja jälkimarkkinointiprosessissa on yhteensä kaksitoista vaihetta. Nämä vaiheet ja niissä toimivat henkilöt on kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 2). Kaupan päätöksen (vaihe 10.) ja palautepuhelun (vaihe 11) välissä on tilaisuuden varsinainen tuotanto ja toteutus. Prosessista laadittu vuokaavio löytyy tutkimustyön liitteistä (ks. Liite 3).

Prosessin vaiheet	Prosessissa toimivat henkilöt
1. Tarjouspyynnön lähetys	Tilaaja
2. Tarjouspyynnön vastaanotto	Myyjä
3. Lisätietojen kartoitus	Myyjä, tilaaja
4. Ratkaisun suunnittelu	Myyjä, tuotanto
5. Hinnoittelu	Myyjä, tuotanto
6. Tarjouksen laatiminen	Myyjä
7. Tarjouksen lähettäminen	Myyjä
8. Tarjouksen läpikäynti	Myyjä, tilaaja
9. Seuranta	Myyjä, tilaaja
10. Kaupan päätös	Myyjä, tilaaja
11. Palautepuhelu	Jälkimarkkinointivastaava, tilaaja
12. Asiakassuhteen seuranta	Jälkimarkkinointivastaava

TAULUKKO 2. Tilausten hankinta ja asiakassuhteen lujittaminen.

1. Tarjouspyynnön lähetys:

Asiakas/ tilaaja voi lähettää Go Expencille tarjouspyynnön joko nettisivuilla olevan tarjouspyyntölomakkeen kautta, sähköpostitse tai puhelimitse. Myös asiakastapaamisissa esitetyt tarjouspyynnöt ovat mahdollisia.

2. Tarjouspyynnön vastaanotto:

Ensimmäisenä valitaan myyjä, joka on jatkossa vastuussa kyseisestä myyntitapahtumasta. Tämän jälkeen myyjän tulee tarkistaa onko tarjouspyynnön jättänyt henkilö yrityksen vanha vai uusi asiakas.

3. Lisätietojen kartoitus:

Vastuussa oleva myyjä soittaa tilaajalle, mikäli tarjouspyyntö tarvitsee lisätietoja. Tarjousta varten tulisi olla seuraavat tiedot:

- Minkälainen tilaisuus on kyseessä?
- Missä tilaisuus on tarkoitus järjestää?
- Kenelle tilaisuus on suunnattu?
- Milloin tilaisuus on tarkoitus järjestää (päivämäärä ja kellonaika)?
- Kuinka monta henkilöä tilaisuuteen osallistuu?
- Mikä on tilaisuuden järjestämiseen varattu budjetti ja mitä sen tulisi kattaa?
- Onko erityistoiveita?
- Onko olemassa vaihtoehtoja paikkaa/aikaa/ jne. mikäli alkuperäistä toivetta ei jostain syystä voida toteuttaa?
- Mitä tilaaja on aiemmin järjestänyt vastaavanlaisissa tilaisuuksissa?
- Mitkä ovat odotukset kyseiselle tilaisuudelle?
- Miksi kyseinen tilaisuus järjestetään?
- Mikä on tilaisuuden tavoite?
- Mihin mennessä tarjous tulisi olla valmiina?

4. Ratkaisun suunnittelu:

Kun mahdolliset lisätiedot on kartoitettu, suunnittelee myyjä yhdessä tuotannon kanssa tilaajalle sopivan tarjouksen. Tilaisuutta varten tehdään alustavat varaukset esimerkiksi juhlatiloista, ruokapalveluista, esiintyjistä tai kuljettajista. Tilaajalle annetaan väliraportit tarjouksen etenemisestä, mikäli tarjouksen teko kestää yli kaksi päivää. Tilaisuudesta laaditaan myös karkea ohjelma ja aikataulu.

5. Hinnoittelu:

Lopullinen tarjous hinnoitellaan tuotannon avustuksella. Hinnoittelussa tulee laskea kustannukset ja yritykselle jäävä kate siten, että jokainen tilaisuus on selvästi voitollinen. Kaikki hinnat esitetään tarjouksessa arvonlisäverottomina.

6. Tarjouksen laatiminen:

Tarjous laaditaan CRM:ssä. Tarjouksen tulee olla mahdollisimman selkeä mutta kattava. Siitä tulee ilmetä myös tilaisuuden alustava aikataulu, eritelty hinnat, kokonaiskustannukset sekä päivämäärä johon mennessä tilaus tulee vahvistaa.

7. Tarjouksen lähettäminen:

CRM:ssä tehty tarjous julkaistaan ja tilaajalle pistetään sähköpostitse ohjeet tarjouksen lukemiseen.

8. Tarjouksen läpikäynti:

Kun tarjous on julkaistu ja tilaajalle on lähetetty sähköpostia aiheesta, käydään tarjous läpi puhelimitse keskustellen. Näin varmistetaan, että tilaaja on varmasti löytänyt tarjouksen ja mahdolliset lisäkysymykset ja ongelmakohdat saadaan selvitettyä. Puhelun aikana on hyvä selvittää milloin tarjoukseen on mahdollista saada vastaus.

9. Seuranta:

Myyjä on vastuussa mahdollisista lisätarpeista, muutoksista tai korjauksista myös tilaajan harkinta-aikana. Asiakkaalle voi myös ehdottaa tapaamista, mikäli tarvetta. Mahdollisuuksien ja tarpeen mukaan voidaan tarjoukselle sopia uusi määräaika, johon mennessä tilaus vahvistetaan.

10. Kaupan päätös:

Tilaajan vastatessa tarjoukseen, on kiittäminen hyvin tärkeää, oli vastaus sitten hyväksyvä tai kieltävä. Mikäli tilaaja on hyväksynyt tarjouksen, siirretään tilaus tuotannolle. Siirrettäessä tilausta, on erittäin tärkeää antaa tilauksesta kaikki mahdollinen tieto tuotannolle, jotta prosessi olisi mahdollisimman sujuva. Toteutuvan tilaisuuden ja asiakkaan tiedot merkitään kalenteriin, CRM:ään, myyntiseurantaan, keikkaseurantaan sekä jälkimarkkinointia varten asiakaslokiin. Mikäli tarjous on hylätty, selvitetään syy hylkäykseen ja merkitään tiedot myyntiseurantaan.

11. Palautepuhelu

Mahdollisimman pian tilaisuuden jälkeen, jälkimarkkinoinnista vastaava henkilö soittaa tilaajalle niin kutsutun palautepuhelun. Puhelun tarkoituksena on selvittää miten tilaisuus on mennyt ja pyytää lupa palautelomakelinkin lähettämiseen sähköpostitse. Sähköpostiin laitetaan linkit sekä tilaajan että tilaisuuteen osallistuneiden palautelomakkeisiin. Puhelun aikana kartoitetaan myös mahdolliset jatkotoimenpiteet sekä tarve tapaa- miselle. Puhelun aikana saadut tiedot kirjataan asiakaslokiin ja tarvittaessa kalenteriin. Tilaajan sähköpostiosoite kirjataan uutiskirjeohjelmaan.

12. Asiakassuhteen seuranta

Kun kaikki niin sanotusti kriittiset toiminnot on tehty, tulee asiakassuhdetta seurata järjestelmällisesti. Tämä tarkoittaa, että kalenterin ja asiakaslokin tapahtumia seurataan jatkuvasti mahdollisten toimenpiteiden varalta ja asiakkaille soitetaan säännöllisin väliajoin niin sanottuja seurantapuheluita. Seurantapuheluiden aikana kartoitetaan, onko asiakkaalle mahdollisesti ilmennyt tarvetta Go Experiencen palveluille ja pyritään uusiin kaappoihin. Myös uutiskirjeitä tulee lähettää asiakkaille säännöllisin väliajoin.

6.4 Tuotantovälineet

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3) on esitetty prosessiin kuuluvat tuotantovälineet prosessin vaiheiden mukaisesti.

Prosessin vaiheet	Tuotantovälineet
1. Tarjouspyynnön lähetys	Tarjouspyyntölomake, sähköposti, puhelin
2. Tarjouspyynnön vastaanotto	CRM, sähköposti, puhelin
3. Lisätietojen kartoitus	Puhelin, sähköposti, muistivihko
4. Ratkaisun suunnittelu	Muistivihko, sähköposti, puhelin
5. Hinnoittelu	Muistivihko, puhelin, sähköposti
6. Tarjouksen laatiminen	CRM
7. Tarjouksen lähettäminen	CRM, sähköposti
8. Tarjouksen läpikäynti	CRM, puhelin
9. Seuranta	Puhelin, sähköposti
10. Kaupan päätös	Sähköposti, puhelin, myyntiseuranta, keikkaseuranta
11. Palautepuhelu	Muistivihko, puhelin, sähköposti, asiakasloki
12. Asiakassuhteen seuranta	Kalenteri, asiakasloki, puhelin, sähköposti, uutiskirjeohjelma, palautelomakeohjelma

TAULUKKO 3. Prosessin tuotantovälineet.

6.5 Ehdotetut mittarit prosessin suorituskyvyn mittaamiseen

Tässä on esitetty muutamia prosessille sopivia suorituskyvyn mittareita, joista prosessin omistaja ja yrityksen johto voivat valita sopivimmat. Näistä etenkin prosessin läpimenoajan ja menetettyjen tarjousten mittaamisen tarve on noussut esille tutkimustyön aikana.

Aikaan perustuvat mittarit:

- Prosessin läpimenoaika

Laatumittarit:

- Virheettömät kappaleet/ kaikki valmistetut kappaleet

Talouden mittarit:

- Myyntien määrä/ henkilö
- Kustannukset/ tuote

Haaskauksen ja tuhlauksen mittarit:

- Ylitöiden määrä
- Prosessin aikana ilmenneiden virheiden määrä

Asiakassuhteeseen liittyvät mittarit:

- Menetettyjen tarjousten määrä
- Asiakaspalautteiden määrä ja laatu
- Valitusten määrä
- Asiakaskontaktien määrä ja kesto

6.6 Kehitysehdotuksia

6.6.1 Tarjouspyynnön laatiminen ja siihen liittyvät tuotantovälineet

Myyntiprosessin kannalta tärkeä kehityskohde on tarjouspyynnön laatiminen. Tarjouspyynnön laatiminen kokonaisuudessaan sujuu hyvin, mutta prosessin aikana esiintyy tekijöitä, jotka vaikeuttavat tarjouksen laatimista. Juuri näiden ongelmatekijöiden vuoksi tarjouspyynnön lähettämässä kestää usein toivottua kauemmin.

Merkittävimmät häiritsevät tekijät esiintyvät myyjien tuotantovälineissä. Etenkin tarjousten laadinnassa käytetty CRM-ohjelma tuli esille tiedusteltaessa kehityskohteista. CRM tulisi olla kokonaisuudessaan suomenkielinen sekavuuden välttämiseksi. Ohjelmasta tulisi myös poistaa toiminnot, jotka eivät ole käytön kannalta hyödyllisiä. Ohjelma sisältää paljon sellaisia toimintoja, joita myyjät eivät käytä ollenkaan omissa työtehtävissään. Mikäli mahdollista, ne toiminnot joita myyjät eivät tarvitse työtehtävissään, olisi hyvä laittaa näkyviin vain henkilöille, jotka niitä käyttävät. CRM:ssä laaditut tarjoukset julkaistaan ja ohjeet tarjouksen lukemiseen lähetetään sähköpostitse. Tämä on aiheuttanut etenkin tilaajien keskuudessa hieman epäselvyyksiä, eikä kaikki ole aina löytäneet heidän tarjoustaan. Tästä syystä myyntihenkilöiden keskuudessa onkin keskusteltu

mahdollisuudesta tehdä tarjoukset pdf-muodossa, joka lähetettäisiin sähköpostiviestin liitetiedostoissa.

Prosessin aikana käytettävien tuotantovälineiden määrä koettiin myös turhan suureksi. Prosessin aikana tärkeimmät välineet ovat CRM, kalenteri, keikkaseuranta, myyntiseuranta, sähköposti, asiakasloki sekä muistivihko. Näiden tuotantovälineiden käyttöä helpottaisi jo huomattavasti se, kun niitä voitaisiin karsia tai yhdistää. Monien eri tuotantovälineiden käyttöön kuluu paljon turhaa aikaa, kun samat tiedot merkitään useaan paikkaan ja työpäivän aikana siirrytään useaan otteeseen työvälineestä toiseen.

Tarjouksen laatimista varten myyjillä tulee olla hyvä tuotetuntemus tarjoamistaan tuotteista, myös yhteistyökumppaneiden tuotteista. Tässä on havaittu puutteita etenkin juhlatilojen osalta. Myyjät ovat käyneet henkilökohtaisesti paikan päälle vain muutamissa tarjoamistaan juhlatiloista ja tietämys juhlatiloista perustuu pääasiassa vain suullisesti tai kirjallisesti annettuihin tietoihin. Varsinkin pitkäaikaisesti työskentelevien myyjien olisi hyvä käydä tutustumassa juhlatiloihin paikan päällä, jolloin he saisivat paremman kuvan niistä. Näin heidän tuotetuntemustaan saataisiin kattavammaksi ja tarjouksen laatiminen ja sopivan juhlatilan löytäminen tilaajalle helpottuisi.

Yksi merkittävä tekijä, joka vaikuttaa tarjouksen laatimisen nopeuteen on yhteistyökumppaneilta tulevien tietojen odottelu. Tarjousta ei aina voi laatia ennen kuin tarvittavat tiedot on saatu yhteistyökumppaneilta ja se tulee myös huomioida aikatauluja ja -rajoja määriteltäessä. Ennen kaikkea tärkeää on, että tilaaja pidetään tietoisena tarjouksen etenemisestä eikä myöskään luvata tarjousta ennen kuin se todellisuudessa pystytään lähettämään. Kun asiakkaalle kerrotaan päivä, johon mennessä tarjous lähetetään, tulee myyjän olla tietoinen sen hetkisestä työmäärästä, jotta ruuhkautumisilta ja aikataulujen venymisiltä välttyttäisiin.

6.6.2 Jälkimarkkinointi

Tärkein kehitettävä kohde jälkimarkkinoinnissa on siinä käytettävä asiakasloki. Kuten aiemmin työssä on mainittu, on loki hyvin nopeasti, vajain suunnitelmin kehitetty työkalu ja tästä syystä ei kovinkaan käytännöllinen. Asiakasloki on täysin manuaalinen, joten sen käyttämiseen menee paljon aikaa. Olisikin hyvä, jos lokin saisi yhdistettyä esimerkiksi CRM-ohjelman kanssa siten, että tilaajan tiedot täydentyisi automaattisesti

asiakaslokiin. Myös asiakaslokin ja kalenterin yhdistäminen yhdeksi ohjelmaksi lisäisi huomattavasti työnteon tehokkuutta. Jotta tämänkaltainen tuotantovälineiden parannus voitaisiin käytännössä toteuttaa, on yrityksen panostettava siihen tietty määrä rahaa. Tämä kannattaa ottaa huomioon kehityssuunnitelmia laadittaessa.

Kappaleessa 5.2 on mainittu, että uutiskirjeitä on lähetetty satunnaisesti. Tämä johtuu siitä, että uutiskirjeiden lähetys on jäänyt hyvin alkuvaiheisiin, sillä siihen liittyvälle suunnittelupalaverille ei ole löydetty sopivaa aikaa ja muut työtehtävät on priorisoitu usein tärkeämmiksi. Uutiskirjeiden lähettäminen on kuitenkin erittäin suuressa roolissa asiakassuhteiden lujittamisessa ja siitä syystä se kannattaakin ottaa työn alle mahdollisimman pian. Kun tarkat suunnitelmat uutiskirjeiden sisällöstä ja lähettämisaikataulusta on laadittu, voidaan asiakassuhdetta ylläpitää huomattavasti järjestelmällisemmin ja tehokkaammin.

Palautteenkeruu kuuluu olennaisesti jälkimarkkinointiin ja myös siitä löytyy kehitettäviä kohtia. Palautelomakkeisiin vastataan hyvin satunnaisesti ja siihen olisi hyvä kehittää jokin toimiva järjestelmä, jolla seurattaisiin vastausten kertymistä. Jotta tilaajat ja tilaisuuteen osallistuneet saataisiin paremmin vastaamaan palautekyselyihin, voisi heille kehittää jonkinlaisen houkuttimen, joka kannustaisi heitä vastaamaan kyselyihin. Yksi kannustin voisi olla esimerkiksi jonkinlainen tapahtuma tai palvelu joka arvotaan kuukausittain kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken. Palautelomakkeita voisi hyödyntää myös menetettyjen kauppojen seurannassa. Sen sijaan että myyjä muotoilisi jokaisen menetetyn kaupan tilaajalle sähköpostin, jossa tiedustellaan syitä tilauksen hylkäämiseen, voitaisiin sitä varten luoda oma palautelomake. Näin palautteet saataisiin kerättyä suoraan laatujärjestelmään, jossa palautetta on helpompi seurata ja siitä voidaan laatia tarvittaessa erilaisia raportteja.

6.6.3 Työnteko

Tutkimuksen aikana varsinaiseen työntekoon liittyviä kehitysehdotuksia tuli esille muutamia. Merkittävimmäksi puutteeksi muodostui selkeiden, kirjallisten ohjeiden puute. Varsinkin harjoittelijoiden aloittaessa työt Go Experiencella, on kirjallisille ohjeille tarvetta. Kirjalliset ohjeet toimisivat niin sanottuna tarkistusvihkona josta voisi tarkistaa erilaisia työntekoon liittyviä asioita, joita ei välttämättä muista. Ohjevihko voisi olla eräänlainen perehdytyskansio joka annetaan jokaiselle uudelle työntekijälle töiden aloit-

tamisen yhteydessä. Perehdytyskansiossa voisi muun muassa olla yleistä tietoa yrityksen toiminnasta ja käytännöistä, erilaisten työtehtävien ohjeistuksia, tärkeitä yhteystietoja sekä tuotantovälineiden käyttöohjeita. Etenkin yrityksessä käytettävän Macintosh-käyttäjärjestelmän yleisohjeet olisivat hyödylliset. Monille uusille työntekijöille Macintosh on täysin vieras käyttäjärjestelmä ja perustoimintojen opettelu vie aikaa.

Pääsääntöisten työtehtävien lisäksi toimiston työntekijöillä on useita kehittämisprojekteja, joita tehdään työajan siihen riittäessä. Monesti työpäivät kuitenkin täyttyvät jo niin sanotuista perustehtävistä, eikä aikaa kehittämisprojekteille jää riittävästi. Yksi ratkaisu tähän oli se, että valittaisiin yksi henkilö jonka pääsääntöiseksi työtehtäväksi määriteltäisiin nimenomaan vastuu kehittämisprojekteista. Tällöin myyntihenkilöillä olisi enemmän aikaa keskittyä omiin työtehtäviin ja kehittämisprojektit saataisiin etenemään tehokkaammin.

6.6.4 Työympäristö

Työntekijöiden mielestä heidän työympäristössään on hieman kehittämistä vaativia asioita. Työskentely tapahtuu noin 60 neliön avotoimistossa, jossa työpisteitä on kuusi. Tämä aiheuttaa ajoittain melko paljon hälyä ja hankaloittaa etenkin puhelinsoittoja asiakkaille tai yhteistyökumppaneille. Kun ympärillä on paljon ääntä ja hälyä, on puhelua hankala kuulla ja keskittyminen herpaantuu. Mikäli yritys ei ole valmis esimerkiksi muuttamaan uusiin toimitiloihin, voidaan tilannetta parantaa myös hieman helpommilla ja edullisimmilla ratkaisuilla. Yksi esimerkkikeino on hankkia myyjille laadukkaat kuulokemikrofonit, jotka eristävät tehokkaasti ympäriltä kuuluvia ääniä.

Myös työergonomiaan pitäisi kiinnittää nykyistä enemmän huomioita. Työskentely tapahtuu pääasiassa tietokoneen ääressä istuen ja pitkät työpäivät aiheuttavat monesti niska-hartiaseudun ja selän kipeytymistä. Ehdotuksena olisikin, että työtuoleja ja -pöytiä voitaisiin uusia hiljalleen entistä ergonomisimpiin. Myös erilaiset työkyvyn ylläpitämistä edistävät toimet, kuten ohjattujen taukojumppien järjestäminen voisi edesauttaa tilannetta.

Pieni toimisto asettaa omat rajoitukset toimistossa tapahtuvien toimintojen ja tavaransäilytysten organisointiin sekä yleisten tilojen mahdollisuuksiin. Toimisto ei ole monen-

kaan mielestä kovin edustuskelpoinen, jonka vuoksi toimistolle ei mielellään kutsuta vieraita ja esimerkiksi harjoittelijoiden ohjaajien kutsuminen paikanpäälle on arveluttavaa. Kohtuullisella rahallisella panostuksella, huolellisella suunnittelulla ja ajan uhraamisella toimistosta voisi kuitenkin saada toimivan ja edustavan tilan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää minkälaisista vaiheista myynti- ja jälkimarkkinointiprosessi koostuu, miten prosessin eri vaiheissa toimitaan ja miten prosessin tuloksia voidaan mitata. Lisäksi tuli selvittää prosessin ongelmakohtia ja tehdä niihin kehitysehdotuksia. Vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin selvitettiin tarkkaavaisella havainnoinnilla ja henkilökunnalle suunnatulle haastattelulla.

Tarkastellessa Go Experience Oy:n myynti- ja jälkimarkkinointiprosessia, voidaan siitä selkeästi havaita tietyt toistuvat vaiheet. Prosessi käynnistyy lähes aina ulkoisen asiakkaan, tilaajan tarpeesta yrityksen tarjoamille palveluille, joista tilaaja lähettää tarjouspyynnön. Tarjouspyyntö vastaanotetaan ja tarjousta aletaan valmistelemään. Valmisteluun kuuluu olennaisesti tarvittavien lisätietojen kartoitus, jotta valmistuva tarjous palvelisi tilaajan tarpeita ja toiveita mahdollisimman hyvin. Kun tarvittavat tiedot on kartoitettu, suunnittelee myyjä yhdessä tuotannon kanssa asiakkaalle sopivan tarjouksen ja hinnoittelee sen. Tämän jälkeen myyjä kokoaa tarjouksen ja lähettää sen tilaajalle. Kun tarjous on lähetetty, käydään se läpi yhdessä tilaajan kanssa ja varmistetaan ettei tarjouksessa ole epäkohtia. Tilaja tekee lopulta päätöksen ja kauppa päätetään. Mikäli tarjous hyväksytään, siirretään se tuotannolle. Mikäli tilaaja vuorostaan päättää hylätä tarjouksen, tulee myyjän selvittää hylkäyksen syy ja merkitä tiedot myyntiseurantaan. Toteutuneen tilaisuuden jälkeen jälkimarkkinointivastaava on yhteydessä tilaajaan selvittääkseen palautteen tilaisuudesta. Tämän jälkeen asiakassuhdetta ylläpidetään seurantapuheiden, uutiskirjeiden ja tapaamisien avulla. Myynti- ja jälkimarkkinointiprosessissa etenkin tarjouksen valmistelu ja suunnittelu sekä asiakassuhteen seuranta ovat merkittäviä vaiheita prosessissa ja niihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Prosessin mittaaminen ei tarkoita vain tuottavuuden tai tehokkuuden mittaamista, vaan tuloksia voidaan mitata monenlaisilla mittareilla. Tärkeintä mittaamisessa on, että yritys löytää itseään eniten palvelevan mittarin ja osaa hyödyntää sitä kehittämistoiminnassa. Kohdeyritykselle on ehdotettu myynti- ja jälkimarkkinointiprosessin mittaamista muun muassa aikaan ja asiakassuhteisiin liittyvillä mittareilla. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi prosessin läpimenoajan, menetettyjen tarjousten määrän sekä asiakaspalautteiden määrän ja laadun mittarit.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää myynti- ja jälkimarkkinointiprosessin ongelma-kohtia. Kartoituksessa keskityttiin etenkin prosessin syötteisiin kuten tuotantovälineisiin, ohjeisiin, työympäristöön ja työviihtyvyyteen. Myös työntekijöiden työtehtäviä ja niiden määrää pyrittiin kartoittamaan. Tutkimuksen aikana selvisi, että prosessi on melko toimiva ja hyvin organisoitu, mutta myös kehitettäviä osa-alueita löytyi. Suurimmat epäkohdat osoittautuivat olevan prosessissa käytettävissä tuotantovälineissä. Etenkin myyntivaiheessa käytettävä CRM-ohjelma sekä jälkimarkkinoinnissa käytettävä asiakasloki koettiin hieman raskaiksi ja turhan paljon aikaa vieviksi. CRM-ohjelmasta tulisi poistaa tai piilottaa sellaisia toimintoja, joita myyjät eivät ollenkaan käytä ja se tulisi muuttaa täysin yksikieliseksi. Ohjelmassa laaditut tarjoukset tulisi myös tehdä asiakkaalle helpommin löydettäväksi. Asiakasloki vuorostaan olisi hyvä saada edes osittain automatisoiduksi, sillä tällä hetkellä ohjelma on täysin manuaalinen. Prosessissa käytettäviä tuotantovälineitä olisi hyvä muutenkin karsia, sillä useiden ohjelmien ja työkalujen käyttäminen ja niiden vaihtelu vie monesti turhan paljon työaikaa. Prosessissa esiintyviä ongelma-kohtia ja niitä varten tehdyt kehitysehdotukset on esitelty tarkemmin kappaleessa 6.6.

Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa syksyllä 2012, kun työnantajaltani tuli toimeksianto tutkimustyölle. Toimeksiantaja asetti heti alkuvaiheessa tutkimuksen valmistumisen aikarajaksi toukokuun lopun. Lähdekirjallisuuteen tutustuminen aloitettiin tammikuussa 2013 ja aineisto kerättiin maaliskuussa 2013. Valmiin opinnäytetyön esitys pidetään toukokuun alussa joten näin ollen voidaan ainakin sanoa, että työn aikataululliset tavoitteet saavutettiin.

Tutkimustyö oli haastava, sillä sen teoreettisen viitekehyksen muodostaminen oli yllättävän haastavaa ja siihen kului odotettua enemmän aikaa. Myös kokemattomuus tutkijana vaikeutti etenkin haastattelun suunnittelua. Haastattelun teemarunko olisi ollut hyvä suunnitella hieman tarkemmin ja siihen olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa. Vaikka haastattelun suunnittelun olisi voinut tehdä huolellisemmin, olen tyytyväinen siitä saamiin tuloksiin. Haastattelun avulla selvisi tärkeitä kehityskohteita, joita parantamalla koko prosessin sujuvuutta ja tehokkuutta voidaan kehittää.

Koen, että aikaisemmasta työkokemuksesta kohdeyrityksessä oli merkittävä apu, sillä toimintatavat olivat entuudestaan tuttuja eikä toimintaan tutustumiseen kulunut tutkimusaikaa. Myös henkilökunnan haastattelu oli helposti ja luonnollisesti toteutettavissa,

koska haastattelijat ja haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja. Haasteena läheisestä yhteydestä tutkittavaan kohteeseen oli kuitenkin kohteen kriittinen tarkastelu. Kaiken kaikkiaan tutkimustyö onnistui varsin hyvin, sillä työn alussa asetettuihin kysymyksiin saatiin mielestäni kattavat ja kohdeyritystä palvelevat vastaukset. Yritys voi myös hyödyntää tutkimuksessa saatuja tuloksia myynnin ja jälkimarkkinoinnin kehittämisessä. Lisäksi työssä luotua prosessikuvausta voidaan käyttää apuna yrityksen muita prosesseja kuvattaessa ja kehittäessä.

Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, on prosessin kehittämisessä kolme päävaihetta: nykytilan kartoitus, prosessianalyysi ja prosessin kehitystoiminta. Näistä vaiheista nykytilan kartoitus ja prosessianalyysi toteutettiin tämän tutkimuksen myötä. Yrityksellä on siis hyvät valmiudet jatkaa prosessien kehittämistä ja luoda asiakaslähtöisempi, yhtenäinen ja tehokas toimintatapa.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Albanese, P. & Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Blåfield, H. 1996. Laatu palveluihin prosessijohtamisella. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

De Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J., Sinkkonen, I. 2005. Kompassina asiakas. Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R., Voss, C. 1993. Performance measurement in service businesses. Uudistettu painos. Cambridge: The Chartered Institute of Management Accountants.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Neljäs painos. Espoo: HM&V Research Oy.

Heikkinen, H. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus?. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R., Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: ATENA.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 5. painos. Helsinki: Tekijät ja Kirjayhtymä Oy.

Kiviniemi, K. 1999. Mitä on toimintatutkimus?. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R., Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: ATENA.

Koivula, U-M., Suihko, K., Tyrväinen, J. 2003. Mission: Possible. Opas opinnäytteen tekijälle. 2. uudistetun painoksen lisäpainos. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C.

Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari.

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR -muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY.

Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus Oy.

Puustinen, A. & Rouhiainen, U-M. 2007. Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Salomäki, R. 2003. Suorituskykyiset prosessit. Hyödynnä SPC. 2. uudistettu painos. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Verhelä, P. & Lackman, P. 2003. Matkailun ohjelmapalvelut. Matkailuelämyksen tuottaminen ja toteuttaminen. 1. painos. Porvoo: WSOY.

Elektroniset lähteet:

Hazinski, T. 2008. What Part of No Don't You Understand? How to Track and Assess Lost Group Business. Luettu 28.3.2013.
<http://www.hospitalitynet.org/news/4037801.html>

Veini, M. 2008. Laatu. Laadusta käsitteenä. Luettu 26.1.2013.
<http://www.veini.net/laatu.html>

JUHTA – julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012. Prosessien kuvaaminen. Luettu 25.2.2013.
<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>.

Liite 2. Haastattelun tukiranka

Kysymykset/ teemat

- Työtehtävä?
- Työsuhteen kesto?
- Aikaisempi kokemus vastaavista työtehtävistä?

- Mitkä ovat keskeisimmät työtehtävät ja niiden jakaantuminen? (Tästä annettu ohjeistus etukäteen)
- Mikä vaatii erityistä tarkkuutta?
- Mikä mukavinta? Entä epämiellyttävintä?

- Mitä haluaisit muuttaa tai kehittää? (Miten?)
- Työkalut ja välineet? Mallit ja valmiit pohjat?
- Henkilökohtaisia haasteita?
- Pullonkaulat?
- Aikataulu? Kiire? Luppoaika? Deadlinejen pitävyys?
- Työtehtävien ohjeistus?
- Hiljaisten hetkien hyödyntäminen?
- Kehitystarpeet?

- Myynnin tila?
- Jälkihoidon ja seurannan tila?
- Mitä tiedät prosesseista ja niiden vaiheista?

- Onko työtehtäviä, jotka vaaditaan tehtävän tietyllä tavalla?
- Vapaus päättää?
- Vaadittavat ominaisuudet?
- Tulosten seurantamahdollisuus?
- Työstä saama palaute?
- Johdon tuki ja esimerkillisyys?
- Millaisia tavoitteita asetat omalle työllesi?
- Mitä vaadit muilta?
- Työpaikan ilmapiiri? Parannettavia asioita?
- Viestintä?

- Kommunikointi asiakkaan kanssa?
- Reklamaatiotilanteiden käsittely?
- Peruutusten/ hylkäysten käsittely?

