

Opinnäytetyö (AMK)

Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma

Estenomi

2013

Lotta Leppäniemi

ETÄMYYNNIN JA MYYMÄLÖIDEN PROSESSIEN MALLINTAMINEN

– Case: Hairmail Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma

Syksy 2013 | 53

Ohjaaja: Juhana Lounela

Lotta Leppäniemi

ETÄMYYNIN JA MYYMÄLÖIDEN PROSESSIEN MALLINTAMINEN – CASE HAIRMAIL OY

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia prosessikuvaukset ja työohjeet Hairmail Oy:n etämyynnin ja myymälöiden tärkeimmille prosesseille. Prosessikuvaukset ovat osa yrityksen laajempaa toiminnan kehittämisprojektia. Työn tarkoituksena oli auttaa Hairmail Oy:tä kehittämään toimintaansa prosessiajattelun kautta. Prosessikuvaukset tuovat selkeyttä ja tasalaatuisuutta työskentelyyn.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin yleisesti prosessiajattelua ja prosessijohtamista. Teoriaosuudessa käytiin läpi erilaiset prosessilajit ja prosessien kuvaamisen liittyvät tekniikat sekä prosessien mittaaminen ja prosessien tunnusluvut. Lisäksi käsiteltiin myyntiprosessia sekä asiakkaan omaa prosessia. Käytännön osuudessa käytettiin apuna prosessikuvaukseen liittyvää teoriaa.

Prosessikuvauksia ja työohjeita varten haastateltiin Hairmail Oy:n etämyynnin ja myymälöiden vastaavia henkilöitä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena käyttäen tutkimusmenetelminä käyntihaastatteluja ja havainnointia.

Työn konkreettiset tulokset olivat etämyynnin ja myymälöiden prosessikaaviot sekä niiden työohjeet. Prosesseja kuvattiin yhteensä 35. Työn liitteenä on esimerkki prosessikaaviosta ja työohjeesta. Tarkoituksena oli kuvata prosessit niiden omistajien kertomusten mukaisesti, joten tulosten totuudellisuutta ei arvioitu kovin tarkasti. Prosessikuvaukset eivät siis välttämättä ole aivan todenmukaisia vaan kuvastavat ideaalitulannetta.

Prosessien mallintamisen jälkeen niiden kehittäminen on helpompaa. Lisäksi prosessikaavioihin on helppo päivittää tulevat uudistukset. Prosessien läpikäymisen ansiosta prosesseista pystyttiin myös poistamaan turhia työvaiheita ja kiinnittämään huomiota työtappoihin. Prosessikuvaukset ja työohjeet auttavat yritystä toteuttamaan prosessejaan tasalaatuisesti ja ovat apuna uuden työntekijän perehdytyksessä. Lisäksi rooliajattelu tuo selkeyttä työtehtäviin ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään myös toistensa työtehtäviä ja prosesseja.

ASIASANAT:

prosessit, liiketoimintaprosessit, prosessijohtaminen, myynti, etämyynti, myymälät, asiakas, asiakaspalvelu, asiakkuuden hallinta, asiakastyö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Beauty Care

Autumn 2013 | 54

Juhana Lounela

Lotta Leppäniemi

THE MODELLING OF INSIDE SALES' AND STORES' PROCESSES – CASE HAIRMAIL INC

The goal of this thesis was to create process descriptions and work instructions for the most important processes of Hairmail Inc's inside sales and stores. These process descriptions are a part of the company's larger project of improving its' operations. Process descriptions will bring clarity and homogeneity to working methods.

The theory part of this thesis handled process thinking and process management generally. The theory part reviewed different process types, techniques of process describing, measurement of processes and statistics of processes. In addition, sales process and customer's own process were handled. The theory part was used as assistance in the practical part.

The people in charge of Hairmail Inc's inside sales and stores were interviewed for the process descriptions and work instructions. The research was implemented as a qualitative research using interviews and observation as research methods.

The concrete results of this thesis were the process charts and work instructions of inside sales and stores. In total 35 processes described. There is an example of process chart and work instruction attached to this thesis. Because the meaning of this work was to describe the processes according to processes' owners, the truthfulness of these results was not analyzed very closely. So the process descriptions are not necessarily exactly realistic but they reflect the ideal situation.

After describing the processes, it is easier to improve them. It is also easy to refresh the upcoming changes to process charts. Due to going through the processes it was possible to remove useless stages from processes and pay attention to work methods. Process descriptions and work instructions help the company to implement their processes' homogeneity and brief new employees. In addition the role thinking brings clarity to assignments and helps the employees to understand also each other's assignments and processes.

KEYWORDS:

processes, business processes, process management, sales, inside sales, stores, customer, customer service, customer management, customer work

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 PROSESSIAJATTELU	8
2.1 Prosessilajit	9
2.2 Prosessien tunnistaminen	10
2.3 Prosessijohtaminen	11
2.4 Prosessien mallintaminen	13
2.4.1 Prosessikartta	14
2.4.2 Prosessikaavio	15
2.5 Roolit prosesseissa	16
2.6 Prosessin omistaja	17
2.7 Prosessien mittaaminen	18
2.8 Prosessien tunnusluvut	20
2.9 Myyntiprosessi	22
2.10 Asiakkaan ostoprosessi	23
3 KOHDEORGANISAATIO	25
3.1 Hairmail Oy yrityksenä	25
3.2 Prosessien nykytila	26
4 CASE HAIRMAIL OY: ETÄMYYNNIN JA MYYMÄLÖIDEN PROSESSIEN MALLINTAMINEN	28
4.1 Hankkeen suunnitelma	28
4.1.1 Lähtötilanne	28
4.1.2 Tavoitteet ja aikataulu	29
4.2 Aineiston hankkiminen ja analysointitapa	30
4.2.1 Reliabiliteetti ja validiteetti	31
4.2.2 Käytetyt tiedonkeruumenetelmät	32
4.3 Toteutus ja tulokset	34
4.3.1 Tutkimuksen ja tiedonkeruun suorittaminen	34
4.3.2 Tulosten tulkinta	35
4.4 Prosessikuvaukset: etämyynnin ja myymälöiden prosessit	36
4.4.1 Kanta-asiakaspalvelu	36
4.4.2 Asiakaspalvelu	37

4.4.3 Avainasiakaspalvelu	38
4.4.4 Myymälät	39
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	42
5.1 Kehittämishankkeen tulokset ja johtopäätökset	42
5.2 Tulosten hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus	44
LÄHTEET	46
 LIITTEET	
Liite 1. Esimerkki prosessikaaviosta – Avainasiakaspalvelun myyntiprosessi	48
Liite 2. Esimerkki työohjeesta – Avainasiakaspalvelun myyntiprosessi	50
 KUVAT	
Kuva 1 Esimerkki prosessikaaviosta	15
Kuva 2 Esimerkki prosessikaaviosta	16
Kuva 3. Hairmailin pääprosessit vuonna 2012	26
Kuva 4. Aikataulu	30
Kuva 5. Hairmail Oy:n Etämyynnin ja myymälöiden prosessit	41
Kuva 6 Asiakaspalvelun reklamaatioprosessin (toimitusvirhe) prosessikaavio, Hairmail Oy.	43

1 JOHDANTO

Prosessit ja prosessiajattelu ovat tehokas tapa kehittää yrityksen toimintaa. (Laamanen 2001,10) Prosessien tarkoituksena on tuoda yrityksen johtamiseen selkeyttä ja järjestystä. Prosessit auttavat yritystä ja sen koko henkilökuntaa ymmärtämään yrityksen toimintaa ja tuloksellisuutta. (Laamanen 2001,23) Prosessijohtamiseen kuuluu myös prosessien kehittäminen, osaamisen kehittäminen, prosessien mittaaminen ja niiden analysointi. Näiden avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa ja saamaan aikaan muutoksia. (Laamanen 2001, 50)

Prosessien kehittäminen lähtee prosessien tunnistamisesta. Yrityksen tulee ensin tunnistaa avainprosessinsa ja rajata ne. Tämän jälkeen yrityksen tulee kuvata prosessinsa, jotta yrityksen toiminta voidaan järjestää prosessien mukaiseksi ja sitä voidaan jatkuvasti kehittää eteenpäin. (Laamanen 2001, 50)

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Hairmail Oy:lle. Yritys on aloittanut kaksi vuotta sitten laajan toiminnan kehittämisprojektin ja osana siihen kuuluu prosessien mallintaminen. Osa prosesseista on jo kuvattu, mutta suurin osa on vielä kuvaamatta ja yrityksen hallitus on kokouksessaan päättänyt, että kaikkien prosessien tulee olla kuvattuna 31.12.2013 mennessä. Työn tavoitteena on kuvata Hairmail Oy:n etämyynnin ja myymälöiden tärkeimmät prosessit. Prosessikuvausten tarkoituksena on auttaa yritystä jäsentämään toimintaansa prosessien mukaisesti. Lisäksi prosesseille laaditaan yksityiskohtaiset työohjeet, joiden tarkoituksena on varmistaa prosessien toteutuminen yhdenmukaisesti ja tasalaatuisesti jokaisella suorituskerralla. Lisäksi työohjeiden tarkoituksena on auttaa uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään prosessiajattelun ja prosessijohtamisen teoriaa yleisellä tasolla. Teoriaosuudessa käydään läpi prosessien kuvukseen liittyvät käsitteet ja tavat, joilla yritys voi prosessinsa mallintaa. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään myös myyntiorganisaation myyntiprosessia ja asiakkaan ostoprosessia.

Käytännön osuus eli Case Hairmail Oy toteutetaan asiantuntijoiden haastattelulla. Prosessien mallintamista varten haastatellaan kanta-asiakaspalvelun, asiakaspalvelun, avainasiakaspalvelun ja myymälöiden toiminnasta vastaavia henkilöitä. Lisäksi prosessien kuvausta varten haastatellaan Hairmail Oy:n johtoa. Prosessikuvaukset laaditaan heidän haastattelujensa pohjalta. Apuna prosessikaavioiden graafiseen toteutukseen ja työohjeiden tekemiseen käytetään Hairmail Oy:n jo valmiita prosessikaavioita ja työohjeita. Teoriaosuus tukee prosessien kuvausta ja mallintamista. Opinnäytetyötä ohjaa Hairmail Oy:n varatoimitusjohtaja.

Hairmail Oy:n toiminnassa on tapahtunut viimeisen vuoden aikana muutoksia ja uudistuksia, joten prosessien kuvaaminen on juuri nyt ajankohtaista. Osa tulevista uudistuksista tulee myös näkymään jo prosessien kuvauksissa.

2 PROSESSIAJATTELU

Prosessi käsitteenä tarkoittaa toimintoja tai tapahtumia, jotka liittyvät toisiinsa. Prosessi voi siis olla mikä tahansa toiminto tai tapahtuma, joka koostuu erilaisista loogisista toisiinsa liittyvistä toiminnoista. Yritysmaailmassa prosesseilla tarkoitetaan erilaisia liiketoimintaprosesseja. (Laamanen 2001, 19) Prosessilla on aina selkeä alku ja loppu ja jokainen työvaihe lisää jotakin tarpeellista edellisen vaiheen tuotokseen. Prosesseilla on myös aina asiakas, joko ulkoinen asiakas tai yrityksen sisäinen asiakas. (Moisio & Ritola 2005a)

Yrityksillä on usein monia erilaisia prosesseja liittyen esimerkiksi myyntiin, markkinointiin ja yrityksen sisäisiin toimintoihin. Usein prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen, kulkien eri osastojen ja toimintojen läpi. (Laamanen 2001, 22)

Prosessit voivat olla joko jatkuvia toimintoja tai ainutkertaisia projekteja. (Laamanen 2001, 27) Jatkuvissa prosesseissa on kyse toiminnasta, joka on toistuvaa ja pysyvää. Tätä toimintaa voidaan kuvata ja kehittää. (Laamanen 2001, 28) Projektit ovat prosesseja, jotka toteutetaan vain kerran ja ovat siis yrityksen väliaikaisia prosesseja. Usein projekteilla pyritään kehittämään yrityksen jatkuvia prosesseja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 24)

Liiketoiminnassa prosessiajattelulla tarkoitetaan ajattelutapaa, jossa yritys luo asiakkaalle arvon tapahtumaketjussa, jota kutsutaan prosessiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10) Prosessiajattelu tulee aloittaa asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Tulee miettiä, millä tuotteilla ja palveluilla yritys voi tyydyttää asiakkaansa tarpeet. Tämän jälkeen suunnitellaan prosessit, joiden avulla tämä onnistuu. (Laamanen 2001, 21) Prosessiajattelussa on kyse prosessien tunnistamisesta ja kuvaamisesta. Näiden toimintojen avulla ihmiset ymmärtävät paremmin kokonaisuutta ja ne myös mahdollistavat itseohjautumisen sekä työn kehittämisen. (Laamanen 2001, 22-23)

Prosessiajattelusta on paljon hyötyä yritykselle, jos yritys onnistuu prosessien jäsentämisessä. Tärkein hyödyistä on se, että suhde asiakkaan kanssa toimii ja asiakas kokee olevansa tyytyväinen saamaansa palveluun. Muita hyötyjä ovat esimerkiksi se, että yrityksessä työskentelevät ihmiset oppivat ymmärtämään kokonaisuutta ja omaa rooliaan. Lisäksi yritys huomaa usein prosesseja jäsentäessään kehityskohteita omassa toiminnassaan ja pystyy tätä kautta kehittämään prosessejaan järjestelmällisesti. (Laamanen 2001, 22)

2.1 Prosessilajit

Yrityksissä prosesseja on useita erilaisia. Prosessit voivat myös olla laajoja ja ne voidaan jakaa myös pienempiin kokonaisuuksiin, kuten esimerkiksi osaprosesseihin ja aliprosesseihin. Yrityksen tärkeimpiä prosesseja kutsutaan esimerkiksi liiketoimintaprosesseiksi, pääprosesseiksi tai avainprosesseiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122) Se, mitä nämä tärkeimmät prosessit ovat, vaihtelee yrityksen mukaan, mutta yleensä avainprosessit ovat sellaisia toimintoja, joilla on suurin merkitys yrityksen menestymisen kannalta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121)

Yrityksen prosessit voidaan jakaa prosessilajien mukaan esimerkiksi ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseilla tarkoitetaan sellaisia prosesseja, jotka tuottavat arvoa suoraan ulkoisille asiakkaille. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122) Ydinprosessit ovat yrityksen perustehtävää ja strategiaa toteuttavia prosesseja, eli siis yrityksen keskeisintä toimintaa. Ydinprosessit tuottavat yritykselle kassavirtaa ja asiakkaille lisäarvoa. (Jalonen 2012) Näitä prosesseja voivat olla esimerkiksi tuotteiden valmistus, tuotteiden ja palvelujen kehittäminen, tuotteiden toimittaminen, asiakaspalvelu ja tuotteiden tai palveluiden myynti.

Tukiprosessit puolestaan ovat prosesseja, joita tarvitaan ydinprosessien toteuttamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122) Tukiprosessit avustavat ja tukevat ydinprosesseja. (Jalonen 2012) Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, joiden avulla luodaan parhaat mahdolliset olosuhteet ydinprosesseille. (Laamanen 2001, 57) Tukiprosesseja ovat esimerkiksi toiminnan suunnittelu, osaami-

sen kehittäminen, toiminnan seuranta, rahoituksen suunnittelu, tietojärjestelmien kehittäminen, rekrytointi, strateginen suunnittelu ja prosessien suunnittelu. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122)

Prosessien luokittelun lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota prosessien nimeämiseen. (Laamanen 2001, 58) Prosessin nimen tarkoitus on auttaa ihmisiä ymmärtämään prosessin tavoitteet, tulokset tai tarkoitus. Prosessin nimeäminen lähtee kysymyksestä: mikä on prosessin tarkoitus. (Laamanen 2001, 59)

2.2 Prosessien tunnistaminen

Prosessiajattelu ja prosessijohtaminen lähtevät siitä, että yrityksen tulee tunnistaa omat prosessinsa. Ensimmäinen tulee tunnistaa tietty prosessi eli jokin tietty tapahtumaketju ja sen eri vaiheet. Tämän jälkeen tapahtumaketju tulee kuvata eli mallintaa. (Laamanen 2001, 52) Prosessin kuvaamisen jälkeen prosessille ja sen kehittämiseksi tulee asettaa erilaisia tavoitteita.

Prosessin tunnistaminen tarkoittaa sitä, että määritellään, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Lisäksi tulee tarkastella, mitkä ovat prosessin keskeisimmät asiakkaat, tuotteet, toimittajat ja syötteet. (Laamanen 2001, 52) On tärkeää osata rajata prosessi oikein, jotta sitä pystytään kehittämään ja parantamaan. Jos prosessi on rajattu huonosti, voi käydä niin, että sitä aletaan myös toteuttaa huonosti ja sen korjaaminen on haastavampaa. Prosessi rajataan usein niin, että se alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Tämä tarkoittaa sitä, että prosessin ensimmäisen vaiheen ja viimeisen vaiheen suorittaa asiakas. (Laamanen 2001, 53)

2.3 Prosessijohtaminen

Prosessiajattelulla pyritään luomaan arvoa asiakkaalle erilaisissa tapahtumaketjuissa eli prosesseissa. Prosessijohtaminen keskittyy siihen, miten yritys tätä arvoa luo. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10) Prosessijohtaminen on johtamistapa, jossa yritystä johdetaan prosessien avulla ja kaikki yrityksen toiminta perustuu prosesseihin. (Moisio & Ritola 2005c) Prosessijohtaminen pyrkii vähentämään virheitä ja parantamaan yrityksen sisäistä viestintää. (Rouse 2011)

Prosessijohtamisen perusajatus on, että kun yritys luo tarpeeksi arvoa asiakkaalle suhteessa yrityksen kustannuksiin, on mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen. Prosessijohtaminen lähtee prosessien tunnistamisesta ja niiden mallintamisesta eli kuvaamisesta. Mallintamisen tarkoituksena on auttaa yritystä ymmärtämään, mitä toimintaa asiakkaan kokemaan arvoon liittyy ja mitkä osat prosessissa ovat kriittisiä asiakkaan näkökulmasta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10) Prosessijohtaminen ei ole yksinkertaista, vaan siihen liittyy paljon haasteita. Yksi suurimpia haasteita on prosessien kuvaaminen, sillä prosessit saatetaan helposti mallintaa liian yksityiskohtaisesti. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11)

Prosessijohtaminen liittyy suoraan toimintaan ja sen kehittämiseen. Prosessiajattelussa halutaan ihmisten tekevän työ tietyllä tavalla ja usein prosessijohtamisessa keskitytäänkin toimintatapojen muuttamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12)

Prosessiajatteluun liittyen on kehitetty useita erilaisia johtamisen malleja:

Toimintojohtaminen

Toimintojohtamisessa selvitetään prosessien kustannukset ja se, miten niihin voidaan vaikuttaa. Toimintojohtamisen tavoite on kehittää kustannusrakennetta kohdistamalla yleiskustannuksia arvoketjun mukaisesti.

Liiketoimintaprosessien uudistaminen

Liiketoimintaprosessien uudistamisessa ajatuksena on liiketoimintaprosessien radikaali uudelleensuunnittelu ja -ajattelu, jotta saavutettaisiin tuottavuuden kannalta huomattavia parannuksia esimerkiksi laadussa, nopeudessa, palvelussa ja kustannuksissa.

Aikaan perustuva johtaminen

Aikaan perustuvassa johtamistavassa aika on tärkein resurssi ja suoritustekijä. Aikaan perustuvassa johtamisessa tarkastellaan yrityksen ydinprosesseja asiakaslähtöisesti ja painotetaan ajan merkitystä prosessissa. Johtamistavan tavoitteena on parantaa läpimenoaikoja poistamalla turhaa ja tuottamatonta aikaa prosesseista.

Tarjontaketjun, toimitusketjun ja kysyntäketjun hallinta

Tämä johtamistapa korostaa logistiikkaa ja sen merkitystä prosesseissa. Johtamistapa koordinoi koko prosessin tavara- ja tietovirtaa raaka-aineista aina lopulliselle asiakkaalle asti. Johtamistavan tavoite on parantaa toimintoja koko prosessin tasolla. Tämä tapahtuu turhia prosessin vaiheita poistamalla ja sitä kautta tavaroiden liikettä parantamalla ja nopeuttamalla.

Prosessijohtaminen voidaan jakaa myös yleisemmällä tasolla kahteen eri johtajuustapaan, prosessijohtamiseen ja prosessien parantamiseen. Prosessijohtamista tekevät yrityksessä vain johtajat. Johtajat ottavat vastuulleen yrityksen avainprosessit eli tärkeimmät prosessit. Prosessin omistaja tekee prosessin kuvauksen ja sen pohjalta arvioi prosessin tehokkuutta ja toimivuutta. Omistaja myös asettaa prosessille kehittämistavoitteet. Prosessien parantamisella tarkoitetaan jonkin toimintatavan muuttamista prosesseissa paremman tuloksen saamiseksi. Prosessien muuttaminen voi vaatia esimerkiksi osaamisen, työmenetelmien tai yhteistyösuhteiden kehittämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12)

2.4 Prosessien mallintaminen

Prosessijohtaminen ja koko prosessiajattelu lähtevät siitä, että yrityksen prosessit tulee tunnistaa ja mallintaa. Prosesseja mallinnetaan esimerkiksi prosessien johtamista, ongelmien ratkaisua ja toimintojen kehittämistä varten. (Laamanen & Tinnilä 2009, 124) Prosessin kuvauksessa kuvataan prosessin kaikki tärkeät toiminnot ja muut tekijät, kuten esimerkiksi henkilöstö, resurssit, työkalut, tuotokset, menetelmät ja prosessin liittymäkohdat muihin prosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123) Prosessikuvauksen tarkoitus on saada henkilöstö ymmärtämään sekä kokonaisuus että oma rooli prosessissa. Hyvä prosessikuvaus myös edistää ihmisten yhteistyötä prosessin sisällä. (Laamanen 2001, 76) Usein kuvaukset esitetään prosessikaavioina, joihin on rajattu tietyn prosessin toiminnot, roolit ja henkilöt. (Laamanen & Tinnilä 2009, 124) Yrityksen tulee kuitenkin pohtia, mikä mallinnustapa sopii sille parhaiten. Mallinnustavan tulisi palvella yrityksen toimintaa ja sen kehittämistä parhaalla mahdollisella tavalla. Yritys voi valita mallinnustavan jo olemassa olevista tavoista tai kehittää kokonaan uuden. (Jalonen 2012)

Kun prosessin mallintaminen aloitetaan, tulee ensin miettiä prosessin tavoitetta. Tulee miettiä, mikä on kyseisen tapahtumaketjun tarkoitus ja mitkä ovat tavoitteen toteutumisen kannalta prosessin kriittiset vaiheet. Lisäksi tulee miettiä, miten tavoitteen toteutumista mitataan. Tavoitteen lisäksi tulee määrittää prosessin asiakas. Pitää miettiä, keitä prosessin asiakkaat ovat ja mikä on asiakkaan prosessi ja mitä vaatimuksia se tuo mukanaan kyseiselle prosessille. Prosessin kuvauksessa tulee myös miettiä prosessin soveltamisaluetta eli sitä, mihin prosessia sovelletaan. Tulee määrittää, mistä asiakkaan prosessi alkaa ja mihin se päättyy. On tärkeää myös määrittää, miten prosessin toimintaa suunnitellaan ja miten prosessia ja sen toteutumista arvioidaan. Näitä vaiheita varten tulee jakaa prosessin vastuut. Tulee määrittää prosessille omistaja ja miettiä prosessin muut keskeiset roolit ja näiden roolien tärkeimmät tehtävät. Lisäksi on tärkeää määrittää prosessille syötteen ja tulokset sekä miettiä, kuka säilyttää tietoja ja miten niitä hallitaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 124) Se, kuinka tarkasti pro-

sessi tulee kuvata, riippuu siitä, kenelle ja mihin tarkoitukseen prosessi kuvataan. Jos prosessi kuvataan sitä toteuttaville henkilöille, sen ei tarvitse olla yhtä tarkka kuin jos se kuvataan jollekin täysin ulkopuoliselle henkilölle. (Moisio & Ritola 2005c).

Lopuksi kun varsinainen mallintaminen aloitetaan, tulee suunnitella, millainen prosessikaavio on ja mikä on prosessin tärkein tavoite. (Laamanen & Tinnilä 2009, 124).

Prosessien mallintamiselle kannattaa laatia selkeä sovellusohje, jota noudattamalla kaikki prosessit voidaan jatkossa mallintaa. (Moisio 2012)

Prosessit määritellään isoissa yrityksissä usein laajemmiksi kokonaisuuksiksi, joita kutsutaan prosessisalkuiksi. Näille prosessisalkuille nimitetään prosessin omistaja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 126)

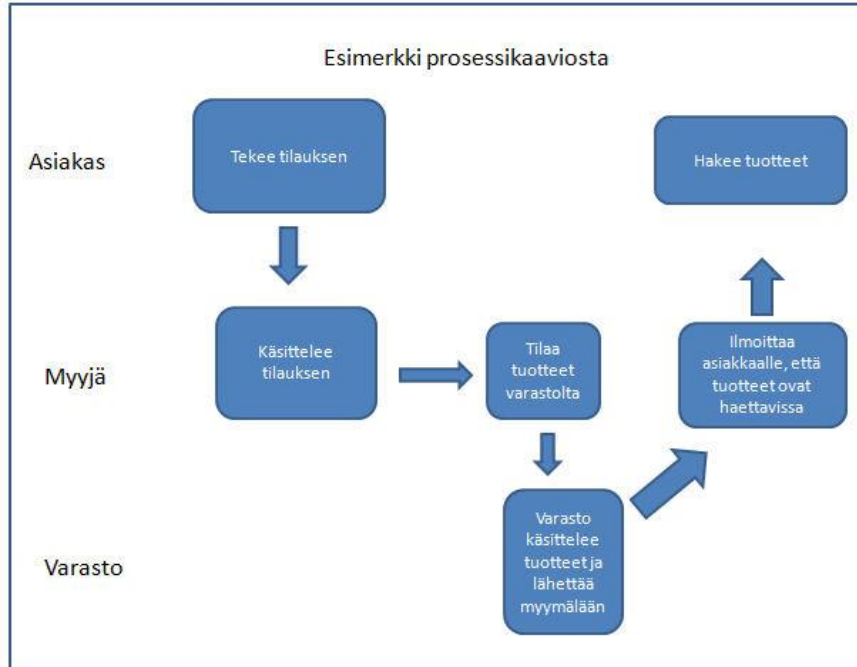
2.4.1 Prosessikartta

Prosessikartta on graafinen kuvaus yrityksen liiketoiminta-alueen tärkeimmistä prosesseista ja niiden yhteyksistä. Prosessikartta sisältää yleensä yrityksen ydinprosessit ja tukiprocessit, mutta se voi sisältää lisäksi myös asiakkaan prosessit. Prosessikartan tarkoitus on auttaa ymmärtämään yrityksen toimintaa ja eri prosessien yhteyksiä. Kartan tulisi olla eräänlainen prosessien verkko, josta näkee selkeästi prosessien liittymäkohdat. Prosessikartan painopiste tulisi olla yrityksen ansaintalogiikalla, eli niissä prosesseissa, jotka vaikuttavat eniten yrityksen suorituskykyyn. (Laamanen & Tinnilä 2009, 126) Vaikka prosessikartta on laajempi työkalu kuin prosessikaavio, ei siinäkään tule kuvata yrityksen kaikkia prosesseja, vaan myös sen tulee olla tarpeeksi yksinkertainen. Prosessikarttaan kannattaa kuvata noin 15–20 yrityksen kriittisintä prosessia. Liian laajan prosessiverkon johtaminen on hankalaa, joten kannattaa keskittyä yrityksen toiminnan kannalta oleellisimpiin prosesseihin. (Laamanen 2001, 62)

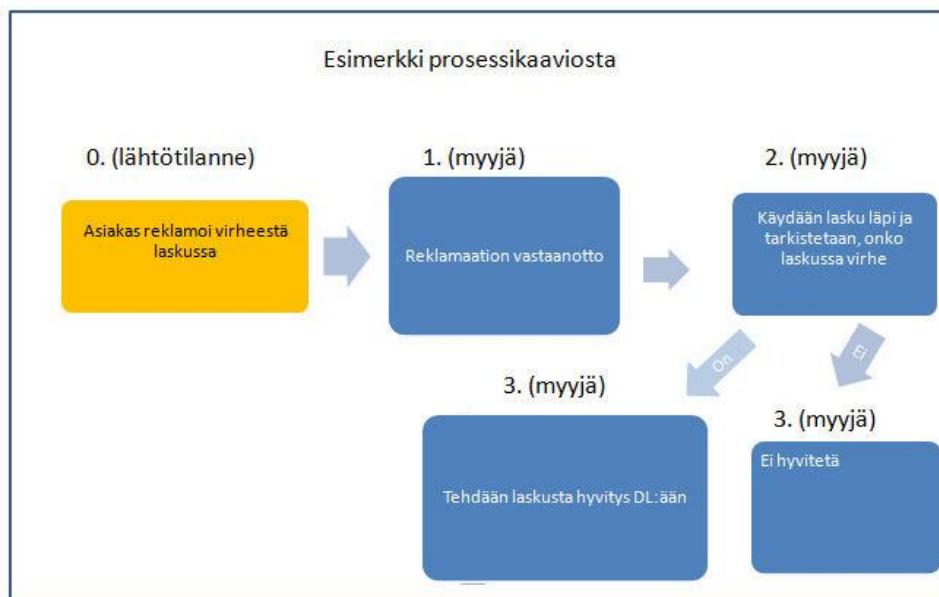
2.4.2 Prosessikaavio

Prosessikaaviosta käytetään myös nimitystä vuokaavio. Kaaviolla tarkoitetaan kaavion muotoon tehtyä graafista esitystä jostakin tietystä prosessista. Prosessikaavio sisältää prosessin toiminnot, roolit ja tietovirrat. (Laamanen & Tinnilä 2009, 124).

Prosessikaavioissa esitetään vain prosessien pääkohdat ja yleensä prosesseista on tehty myös laajemmat ja yksityiskohtaisemmat kuvaukset, joita kutsutaan esimerkiksi työohjeiksi. Prosessikaaviot vaihtelevat teknisiltä ominaisuuksiltaan yrityksestä riippuen. Yleisesti prosessikaavion tulisi olla lyhyt, looginen, helposti ymmärrettävä, tietyn rungon mukainen ja sen käsitteiden sekä termien tulisi olla yhtenäisiä. (Laamanen 2001, 76). Seuraavissa kuvissa on esitetty kaksi erilaista prosessikaaviomallia. Toisessa prosessin roolit on kuvattu sivulle ja toiminnot liikkuvat roolien mukaisesti. Toisessa taas prosessi etenee yksinkertaisesti toiminnosta seuraavaan ja roolit on merkitty prosessin yläpuolelle.



Kuva 1 Esimerkki prosessikaaviosta



Kuva 2 Esimerkki prosessikaaviosta

Prosessikaaviota varten yrityksen tulee rajata prosessi, miettiä sen tarkoitus, tavoite, asiakkaat ja suorituskyky. Tämän jälkeen voidaan aloittaa kaavion piirtäminen. Prosessikaaviota piirtäessä tulee muistaa, mikä on prosessissa tärkeintä ja huomioida se. Kaavion tarkoituksena ei ole pelkästään kuvata toimintaketjua, vaan painottaa tärkeimpiä vaiheita ja niiden merkitystä. Valmiin prosessikaavion tulee olla niin yksinkertainen ja konkreettinen, että sitä voi lukea kuka tahansa ja ymmärtää prosessin. (Laamanen 2001, 92)

2.5 Roolit prosesseissa

Prosessiajattelussa prosessien sisällä toimivilla ihmisillä on roolit. (Laamanen 2001, 121) Roolilla tarkoitetaan kyseisen henkilön toimenkuvaa prosessissa. Roolin tarkoitus on kertoa ihmisille, mikä heidän tehtävänsä kyseisessä prosessissa on. Näitä rooleja voi samalla ihmisellä olla useampia. Erityisesti esimiehet vastaavat monesta eri prosessista, eli toimivat prosessin omistajina, mutta samalla he voivat tehdä myös tavallista myyntityötä, eli olla myös myyjän roolissa. Prosesseissa rooliin liittyy tietynlainen osaaminen ja tietynlainen tehtävä. Tämän lisäksi rooli tarkoittaa myös suhdetta toisiin asioihin ja toisiin ihmisiin. Pro-

sesseissa erilaiset roolit ja ihmiset kohtaavat yhteistyötilanteissa. (Laamanen 2001, 122) Tarkoituksena on, että ihmiset tekevät töitä prosesseissa itsenäisesti, vaikka prosessin omistaja onkin loppukädessä vastuussa prosessin toteuttamisesta. (Laamanen 2001, 120)

2.6 Prosessin omistaja

Prosessin omistajalla tarkoitetaan henkilöä, joka vastaa prosessin toimintavasta, kehittämisestä ja onnistumisesta. Prosessin omistaja vastaa myös esimerkiksi osaamisen kartoittamisesta, ongelmiin reagoinnista, prosessin mittamisesta ja sen raportoinnista. Prosessin johtajalla tarkoitetaan prosessin omistajaa, jonka rooli on hyvin laaja. Hän on vastuussa kaikesta prosessin toiminnasta ja myös asiakkaiden tyytyväisyydestä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 127) Prosessin omistajan rooliin kuuluvat prosessin ymmärtäminen, prosessin vakiinnuttaminen ja prosessin parantaminen. Prosessin omistajan tulee neuvotella muiden prosessien omistajien kanssa esimerkiksi prosessien kohtaamisesta ja tärkeimmistä tuotteista tai palveluista. Prosessin omistajan vastuulla on yleensä myös prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen, sekä prosessin mittaus ja työohjeiden ja työkalujen kehittäminen. Tämän lisäksi prosessin omistaja varmistaa, että kaikki prosessissa toimivat ihmiset tietävät oman roolinsa ja ymmärtävät prosessin kokonaisuudet. Omistaja omistaa prosessin, mutta hänen tulee olla yhteistyössä esimiesten ja johtajien kanssa ja pitää heidät tietoisina prosessista ja sen tarpeista. Prosessin omistajan tulee koko ajan tarkkailla prosessissa toimivien ihmisten osaamista ja tarpeen vaatiessa kehittää sitä, tai hankkia prosessiin puuttuvaa osaamista. (Laamanen 2001, 124)

Prosessin omistajan työnkuva on hyvä määrittää kirjallisesti, jotta hän on työtehtäviensä tasalla ja tietää, mistä kaikesta hän on vastuussa. Lisäksi on tärkeää antaa prosessin omistajalle tarpeeksi aikaa seurata prosessejaan käytännössä, jotta hänen on mahdollista nähdä esimerkiksi prosessien kehittämiskohteet. (Moisio 2012)

Prosessin omistajan tehtävä on vetää prosessin kehitystiimiä ja kehittää prosessia yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Prosessin omistaja myös sopii palkitsemisesta ja kehittämistavoitteista. Kehitystiimin tehtävä on tukea prosessin-omistajaa ja myös tiimi on vastuussa prosessin kehittämistyöstä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 127) Omistajan vastuulla on koko ajan arvioida ja parantaa prosessia, sekä tehdä muutoksia prosessiin saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuloksen. (Laamanen 2001, 124)

Kun määritellään prosessin omistaja ja tämän rooli, tulee samalla määritellä yrityksen johtajien ja esimiesten roolit suhteessa kyseisen prosessin omistajaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 127) Prosessin omistaja ei välttämättä aina ole ylimmän tason johtaja, vaan tämä voi olla myös tekninen asiantuntija. Esimiehen ja prosessin omistajan roolit kannattaa yleensä pitää erillään, sillä saman ihmisen voi olla vaikea keskittyä molempien roolien hoitamiseen. (Laamanen 2001, 120)

2.7 Prosessien mittaaminen

Prosessien mittaamisella tarkoitetaan jonkin tietyn asian seuranta ja huomiointia. Mittaamisen tarkoitus on saada selville, mitä yrityksessä todella tapahtuu. Mittaamisessa asetetaan yleensä numeeriset tavoitteet, joihin pyritään. (Laamanen 2001, 149) Prosessien mittaaminen on tärkeää, jotta prosesseja voidaan ohjata ja kehittää. (Saaren-Seppälä ym. 1997, 20) Lisäksi prosessien mittaamisella myös viestitään henkilöstölle, mitä asioita yritys arvostaa ja mitä se haluaa prosesseissaan kehittää. (Moisio & Ritola 2005b)

Mittaamisella ja mittareilla voi olla yrityksessä monta eri tarkoitusta. Niiden avulla voidaan esimerkiksi ohjata työntekijöiden toimintaa asettamalla tavoitteita, seurata kehittymistä ja onnistumista, analysoida yrityksen toimintaa ja perustella tiettyjä päätöksiä. (Moisio & Ritola 2005b)

Yrityksissä voidaan mitata useita eri asioita. Voidaan mitata koko yrityksen suorituskykyä eri näkökulmista, kuten esimerkiksi tehokkuuden tai asiakastyytyvyyden näkökulmista. (Laamanen 2001, 151) Tällöin tarkoituksena on erilaisten prosessien parantaminen, jotta koko yrityksen tuottavuus paranisi. Prosessin suorituskyky tarkoittaa sitä, miten hyvin prosessilla saadaan aikaan tavoiteltuja tuloksia. Suorituskykyä mitataan esimerkiksi asiakkaisiin, resursseihin ja tuotteisiin liittyen. Mittareita voivat olla esimerkiksi kustannusten aleneminen, tuottavuuden paraneminen tai prosessin läpimenoajan lyheneminen. (Laamanen 2001, 152)

Prosessien suorituskyvyn voi jakaa yleisesti muutamaan keskeiseen teemaan: raha, aika, määrät, sidosryhmien näkemykset ja fyysiset ominaisuudet. (Laamanen 2001, 152)

Rahalla tarkoitetaan yleensä lähinnä kustannuksien mittaamista. (Laamanen 2001, 154) Näitä mitataan erilaisilla laskentajärjestelmillä ja kustannukset vaihtelevat prosessin mukaan. Tavallisesti yritykset mittaavat kustannuksia erilaisilla kiertonopeuksilla, kuten esimerkiksi myyntisaatavilla ja varastojen kierroilla. Usein pyritään vähentämään prosessien sitoutunutta pääomaa. (Laamanen 2001, 155)

Aika on yksi yleisimmistä prosessien mittauskohteista. Usein mitataan tietyn prosessin läpimenoaika (Laamanen 2001, 153) tai esimerkiksi toimitusajan täsmällisyyttä. (Laamanen 2001, 154) Aikaan liittyen voidaan mitata myös joustavuutta esimerkiksi ongelmatilanteen ilmetessä. Joustavuutta voidaan mitata esimerkiksi mittaamalla, miten nopeasti reagoidaan reklamaatioihin. (Laamanen 2001, 154)

Määriin perustuva prosessien mittaaminen on laaja käsite ja se voi sisältää paljon eri asioita yrityksestä ja sen toimialasta riippuen. Määriä voi mitata esimerkiksi tuotteisiin, tapahtumiin, reklamaatioihin, asiakkaisiin ja henkilöstöön liittyen. Määriä mitatessa tulee aina muistaa asettaa jokin tietty vaatimus mitattaval-

le asialle. Ei ole hyödyllistä mitata esimerkiksi asiakaspalvelutapahtumien määrää, jos ei ole asetettu tiettyä minimivaatimusta. (Laamanen 2001, 155)

Sidosryhmien näkemyksiin liittyen mitataan yleensä asiakastyytyväisyyttä tai henkilöstötyytyväisyyttä. Laajimmillaan nämä kaksi eivät kuitenkaan liity yksittäisen prosessin suorituskykyyn vaan koko yrityksen suorituskykyyn. Siksi mitattavat kohteet täytyy kohdistaa tiettyyn prosessiin. Voidaan esimerkiksi mitata henkilöstötyytyväisyyttä tietyn koulutuksen osalta tai asiakastyytyväisyyttä tuotteen toimitusaikaan liittyen. (Laamanen 2001, 157)

Fysikaaliset ominaisuudet vaihtelevat paljon yrityksen ja tämän tuotteiden tai palvelujen mukaan. Ne voivat liittyä esimerkiksi tuotteen ominaisuuksiin tai suorituskykyyn, koneisiin tai laitteisiin, prosessin ohjaukseen tai esimerkiksi ympäristön päästöpitaisuuksiin. Yrityksen tulee miettiä, mitä on toiminnan kannalta järkevää mitata. (Laamanen 2001, 156)

2.8 Prosessien tunnusluvut

Mitattavista asioista muodostetaan tunnuslukuja, joiden avulla yritys voi ohjata ja kehittää toimintaansa. Joskus mitattava asia on suoraan myös tunnusluku, esimerkiksi läpimenoaikaa mitataan, mutta se toimii myös tunnuslukuna. Yritys ratkaisee omien tarpeidensa ja tavoitteidensa mukaan itse, mitä tunnuslukuja se haluaa käyttää. Yleisimpiä prosessien tunnuslukuja ovat tehokkuus, virtaus, hävikki ja poikkeamat. (Laamanen 2001, 159)

Tehokkuuden ajatellaan usein tarkoittavan vain tuottavuutta, mutta siinä pitäisi myös huomioida hyöty-näkökulma. Tuottavuudella tarkoitetaan tuloksen suhdetta panokseen, esimerkiksi määrän suhdetta kustannuksiin. Hyödyllä taas tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaan kokemaa arvoa suhteessa asiakkaan panokseen. Tehokkuudessa kannattaa aina keskittyä sekä tuottavuuteen että hyötyyn, jotta yritys voi saavuttaa parhaan mahdollisen ja kestävänsä menestyksen. (Laamanen 2001, 160)

Virtauksella tarkoitetaan tunnuslukua, joka syntyy määrän ja ajan suhteesta. Mitattavia asioita voi olla lukuisia erilaisia, esimerkiksi myydyt tuotteet kuukaudessa, asiakaspalvelutapahtumien määrä kuukaudessa tai valmistuneet tuotteet kuukaudessa. Virtauksella saadaan selville, mihin prosessi pystyy eli mikä on sen kapasiteetti. Tulisi kuitenkin pyrkiä pitämään virtaus mahdollisimman tasaisena, eikä tavoitella jatkuvaa toimintaa suorituskyvyn ylärajoilla. Se voi nimittäin johtaa siihen, ettei yritys pysty reagoimaan esimerkiksi voimakkaaseen kysynnän nousuun. (Laamanen 2001, 160)

Hävikkiä pyritään yleensä vähentämään tai poistamaan prosesseista. Hävikillä tarkoitetaan sellaisia kustannuksia, joita ei tulisi syntyä, jos kaikki menisi optimaalisesti suunnitelman mukaan. (Laamanen 2001, 161) Hävikillä tarkoitetaan yksinkertaisesti sellaista toimintaa, joka vie yrityksen resursseja, mutta ei tuota lisäarvoa. Hävikkiä on esimerkiksi ylituotanto, ylivarasto ja tarpeeton kuljettaminen. (Laamanen 2001, 162) Hävikkiä ei kuitenkaan voi ajatella täysin mustavalkoisesti. Hävikkiä ovat esimerkiksi myös henkilöstön kouluttaminen ja virkistystoiminta, sillä nopeasti ajateltuna koulutuspäivät ovat pois esimerkiksi tuotteiden myynnistä. Pitkällä aikavälillä henkilöstön koulutus kuitenkin tuo lisäarvoa prosessiin. Kaikkea hävikkiä ei siis pidä pyrkiä vähentämään tai poistamaan, vaan yrityksen tulee miettiä, mikä on sen toiminnan kannalta järkevää. (Laamanen 2001, 161)

Usein prosesseja seurataan mittaamalla suorituskyvyn poikkeamia. Tämä tarkoittaa sitä, että suorituskykyä seurataan määräyksiä tai suunnitelmia vastaan. Esimerkiksi toimituksen hyvyyttä voidaan mitata kustannuspoikkeamana, mikä tarkoittaa, että kustannukset poikkeavat sovitusta kustannuksista parempaan suuntaan. Poikkeamia voidaan mitata myös toiseen suuntaan, eli poikkeamilla voidaan tarkoittaa myös virheitä. Esimerkiksi virheiden lukumäärää voidaan mitata poikkeamilla tuotteiden valmistuksessa. (Laamanen 2001, 163)

2.9 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on yksi erilaisista palveluprosesseista. Palveluprosesseille tyypillistä on, että myös asiakas osallistuu prosessin toteuttamiseen. Näin ollen palveluprosesseissa on tärkeää tuntea asiakkaan prosessi, koska myös se on osa myyntiprosessia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 23)

Myyntin tavoite on saada asiakas ostamaan tuote tai palvelu. Myynnissä myyjän tehtävä on poistaa asiakkaan riskiä ostaa tuote eli vähentää ostamisen esteitä. Asiakas tulee saada vakuuttumaan siitä, että tämä tarvitsee yrityksen tuotteita tai palveluja, jotta pystyy toteuttamaan omaa prosessiaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 19)

Myyntiprosessin tulisi aina olla korkean tasalaatuinen. Myyntiprosessin laatu pitäisi olla sama myyjästä tai toimipisteestä riippumatta, sillä korkea tasalaatuisuus vaikuttaa huomattavasti asiakastyytyvyyteen. Tasalaatuisuus lähtee ennalta sovituista toimintatavoista, joita jokainen yrityksen työntekijä noudattaa. Näistä toimintatavoista syntyy myyntiprosessi. Kun myyntiprosessi on aina samanlainen, asiakas tietää yrityksen kanssa asioidessaan, millainen prosessi on ja millaista palvelua on odotettavissa. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 30) Myyntiprosessi tulee käydä läpi jokaisen asiakkaan kanssa, eikä sitä saa jättää kesken tai siitä saa poiketa esimerkiksi myyjän mielialan mukaan. Myyntiprosessin tulee aina edetä johdonmukaisesti ja riittävän nopeasti. Jos myyntiprosessi on liian hidaskäyttöinen tai etenee takkuisesti, asiakas voi menettää mielenkiintonsa ja kauppaa ei synny. Usein myyntiprosessissa pyritään saamaan kauppa heti ensi kohtaamisella. Joissakin suuremmissa kaupoissa myyjä ja asiakkaan edustaja saattavat tavata useampia kertoja, mutta tällöinkin myyntitapaamisten tulisi olla joutuisia. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 33)

Myyntiprosessit ja niiden sisältö vaihtelevat yrityksen ja sen toimintatapojen mukaan, mutta karkeasti myyntiprosessin voi jakaa muutamaankin vaiheeseen. Myyntiprosessiin kuuluu ennakoivaltautuminen ennen varsinaista myyntitapa-

pahtumaa. Valmistautumiseen kuuluu esimerkiksi asiakasvalinta ja kontaktin suunnittelu, esimerkiksi puhelinsoiton suunnittelu. Jos ei harjoiteta puhelinmyyntiä, myös puhelinsoitto voi kuulua valmistautumiseen, sillä vasta soiton aikana sovitaan tapaaminen. Valmistautumisen jälkeen myyntiprosessi alkaa asiakkaan tarvekartoituksesta ja yleensä päättyy kaupan päättämiseen. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 34) Tarvekartoituksen jälkeen myyjä esittelee hyödyt asiakkaalle ja tämän jälkeen esittää kaupan päättämiskysymyksen. Jos asiakas epäroii kauppaa tai vastaa kieltävästi, tulee myyjän saada asiakas muuttamaan mieltänsä. Tämän jälkeen myyntiprosessi etenee sopimusten solmimiseen ja mahdolliseen lisämyyntiin. Varsinaisen myyntiprosessin jälkeen tapahtuvat seuranta ja jälkihoito. Jos on kyse laajemmasta kaupasta ja tapaamisia on useampia, voi jokainen vaihe vastata yhtä tapaamista. Eli esimerkiksi ensimmäisellä tapaamisella kartoitetaan asiakkaan tarpeet, toisella esitellään hyödyt asiakkaalle ja vasta kolmannella tapaamisella päätetään kauppa. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 35)

Yksi myyntiprosessin tärkeimmistä vaiheista on tarvekartoitus. Onnistuneessa myyntiprosessissa myyjän painopiste on tarpeeksi laajassa tarvekartoituksessa. Näin pystytään hyötyjen esittely-vaiheessa keskittymään vain muutamaan vaihtoehtoon, jotka perustuvat tarvekartoitukseen ja ovat siis asiakkaan tarpeita vastaavia tuotteita tai palveluja. On tärkeää keskittyä tuotteen tai palvelun hyötyihin ja jättää tuoteominaisuuksien esittely vähemmälle. Kun tarvekartoitus on tehty huolella ja voidaan esitellä juuri asiakasta kiinnostavat hyödyt, kauppa saadaan nopeammin ja varmemmin päätettyä. Näin myös myyntiprosessista saadaan nopeampi, varmempi ja sujuvampi. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 38)

2.10 Asiakkaan ostoprosessi

Myyntiprosessin kanssa samanaikaisesti tapahtuu myös asiakkaan oma prosessi. Tätä kutsutaan asiakkaan ostoprosessiksi. Tarkoituksena on saada myyntiprosessi ja asiakkaan ostoprosessi kohtaamaan toisensa. (Aalto & Ru-

banovitsch 2007, 92) Tähän tarvitaan asiakastuntemusta, eli yrityksen tulee tuntea asiakkaansa, heidän liiketoimintansa sekä heidän tarpeensa ja ongelmansa. Asiakastuntemusta voi parantaa tekemällä erilaisia asiakastuntemusanalyyssejä. Analyysseissä on tärkeää selvittää, miksi asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita tai miksi he eivät osta niitä. Tähän voi perehtyä tarkemmin tekemällä kuvauksen asiakkaan liiketoimintajärjestelmästä. Kun asiakkaan toiminta on kuvattu, voidaan pohtia, mihin tekijöihin asiakkaan liiketoimintajärjestelmässä olisi mahdollista vaikuttaa niin, että asiakkaan omat prosessit helpottuisivat tai niihin tulisi lisäarvoa. (Kamensky 2000, 122–123)

Asiakkaan ostoprosessi voi alkaa joko niin, että asiakas alkaa etsiä markkinoilla olevia ratkaisuja omiin tarpeisiinsa, tai niin, että myyjä ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja alkaa kartoittaa tämän tarpeita. Oikeastaan asiakkaan ostoprosessi alkaa siitä, että tällä ei ole ostoaikeita eikä tarvetta. Tämän jälkeen seuraa tarpeen tunnistaminen joko asiakkaan itsensä toimesta tai sitten myyjä onnistuu luomaan tarpeen. Silloin asiakkaalle syntyy ajatus siitä, kuinka tarve ratkaistaan. Tässäkin vaiheessa myyjä voi olla osallisena tarjoamassa ratkaisuja. Seuraava vaihe on vaihtoehtojen kartoittaminen. Asiakas voi tässä vaiheessa kartoittaa myös muiden yritysten tarjoamia vaihtoehtoja. Myyjä voi osallistua tarjoamalla erilaisia vaihtoehtoja omasta yrityksestään. Seuraavaksi asiakkaan ostoprosessissa seuraa yksityiskohtainen vertailu. Asiakas voi tehdä tämän joko itsenäisesti tai myyjän avustuksella. Viimeisenä asiakkaan ostoprosessissa on päätösvaihe. Asiakas voi suorittaa koko ostoprosessinsa itsenäisesti ja sitä johdattaen, tai myyjä voi osallistua siihen ottamalla ohjat käsiinsä ja johdattamalla asiakasta yhdistäen oman myyntiprosessinsa ja asiakkaan ostoprosessin.

On tärkeää tuntea asiakkaan prosessit, jotta myyjä pääsee mahdollisimman aikaisessa vaiheessa vaikuttamaan tämän ostoprosessiin. Myös tarvekartoitus lähtee siitä, että myyjä on tutustunut asiakkaan prosesseihin. Asiakkaan prosesseihin tutustumalla myyjä löytää tarpeen yrityksen tuotteille tai palveluille. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 92)

3 KOHDEORGANISAATIO

Opinnäytetyö toteutetaan Hairmail Oy:lle. Toimeksiantona on mallintaa yrityksen etämyynnin ja myymälöiden tärkeimmät prosessit sekä laatia niistä työohjeet. Prosessit kuvataan yrityksen työntekijöiden haastattelujen perusteella ja ne rajataan prosessikaavion muotoon.

3.1 Hairmail Oy yrityksenä

Hairmail Oy on perustettu vuonna 1993 Helsingissä, josta se on lähtenyt laajentumaan ja on nyt yksi Suomen suurimmista kampaamoalan tukkuyrityksistä. Vuonna 2012 Hairmail Oy:n liikevaihto oli 7 158 000 euroa. Yrityksessä työskentelee noin 40 henkilöä.

Hairmail Oy on kampaamoalaan keskittyvä tukkuyritys, jolla on myymälät Helsingissä, Turussa, Tampereella ja Oulussa, sekä varastomyymälä Vantaalla. Yrityksen pääkonttori, toimisto ja päävarasto sijaitsevat myös Vantaan toimipisteessä. Lisäksi Hairmail Oy:llä on Tallinnassa yhteistyömyymälä. Myymälöiden lisäksi yrityksellä on asiakaspalvelu, kanta-asiakaspalvelu ja avainasiakaspalvelu, joiden kautta yrittäjät voivat tilata tuotteita minne tahansa Suomessa. Asiakaspalvelu ja avainasiakaspalvelu toimivat Vantaalla ja kanta-asiakaspalvelu Turun myymälän tiloissa.

Hairmail Oy palvelee kampaamo- ja kauneudenhoitoalan yrittäjiä sekä alan opiskelijoita tarjoamalla näille laajan valikoiman kampaamotuotteita ja kalusteita. Hairmail Oy ei siis palvele kuluttajia, vaan asiakkailla on oltava voimassa oleva y-tunnus tai heidän on oltava opiskelijoina alan koulussa.

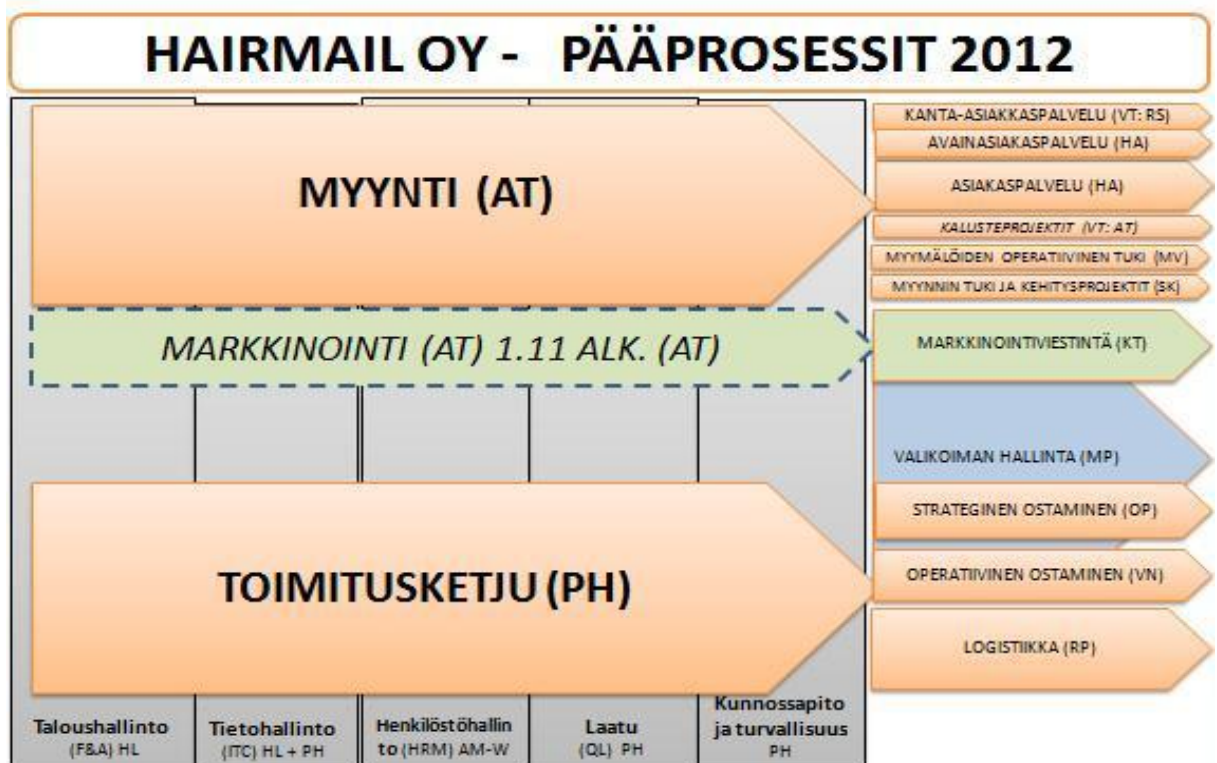
Hairmail Oy myy kaikkia parturi-kampaajan työssä tarvittavia työvälineitä ja aineita. Lisäksi myynnissä on laaja valikoima tuotteita kosmetologeille. Yritys myy myös jälleenmyyntituotteita ja kalusteita. Hairmail Oy:n tuotteita ovat muun muassa kesto- ja kevytvärit, shampoot, hoitoaineet, muotoilutuotteet, permanenttiaineet, sokerit, vahat, ripsenpidennystarvikkeet, kynsitarvikkeet, sakset, kam-

paajan työssä tarvittavat sähkölaitteet, jälleenmyyntituotteet, työvälineet, kalusteet, tarvikkeet ja sinetti- ja teippihiustenpidennykset. Yritys tekee yhteistyötä monien kampaamoalan johtavien tuotemerkkien kanssa ja lisäksi sillä on myynnissä myös omien brändiensä tuotteita. Hairmail Oy:n myymiä tuotemerkkejä ovat mm. KC Professional, Cutrin, L'Oréal, Alfaparf Milano, Matrix, Wella, B*long, Refectocil, Hairway, Panasonic, Kiepe, Kepro ja Consult Lady.

3.2 Prosessien nykytila

Hairmail Oy:ssä on aloitettu toiminnankehittämisprojekti vuonna 2011 ja tämän myötä on myös tunnistettu yrityksen ydinprosessit ja tukiprosessit. Näistä prosesseista on laadittu prosessikartta, joka näkyy alapuolella.

Osa kartan prosesseista on jo kuvattu, mutta suurin osa on vielä mallintamatta. Tavoitteena on saada kaikki prosessit kuvattua vuoden 2013 loppuun mennessä.



Kuva 3. Hairmailin pääprosessit vuonna 2012

Hairmail Oy:n prosessit on kartassa jaettu kolmeen suurempaan kokonaisuuteen. Pääprosesseja ovat myynti ja toimitusketju, sekä pienempänä kokonaisuutena myyntiin liittyvät markkinointiprosessit. Kuvasta näkyy pääprosessien jaottelu. Myynti- ja markkinointiprosessien omistajana toimii yrityksen toimitusjohtaja ja toimitusketjuprosessien omistajana varastoimitusjohtaja. Pienemmillä prosessikokonaisuuksilla on eri omistajat, jotka on määritelty henkilöiden työkuvien mukaan. Esimerkiksi asiakaspalveluprosessien omistajana toimii asiakkuuspäällikkö. Kartan alareunassa on kuvattu yrityksen tukiprosessit kuten esimerkiksi taloushallinto ja henkilöstöhallinto.

Prosesseista on jo kuvattu kalustemyyntiprosessi, operatiivisen ostamisen prosessi, huollon prosessit, valikoiman hallintaprosessi, uusi kosmetiikkasarja – prosessi ja Miraculos vaihtotuotteet – prosessi. Prosessit on nimetty yksinkertaisesti niiden tarkoituksen mukaisesti.

4 CASE HAIRMAIL OY: ETÄMYYNNIN JA MYYMÄLÖIDEN PROSESSIEN MALLINTAMINEN

Tämän opinnäytetyön case-osuus käsittelee Hairmail Oy:n etämyynnin ja myymälöiden prosessien kuvausta sekä niihin liittyvien työohjeiden laadintaa. Case-osuudessa kuvataan hankkeen suunnitelmaa, toteutusta ja tuloksia.

4.1 Hankkeen suunnitelma

4.1.1 Lähtötilanne

Hairmail Oy on aloittanut toiminnankehittämisprojektin vuonna 2011 ja osana siihen kuuluu prosessien kuvaus ja työohjeiden laadinta. Prosessien kuvausta on aloitettu ja osa prosesseista on kuvattu. Lisäksi näille on laadittu työohjeet. Tämän hankkeen tarkoituksena on kuvata etämyynnin ja myymälöiden tärkeimmät prosessit sekä muodostaa niille työohjeet.

Etämyyntiin kuuluvat kaikki kanta-asiakaspalvelun, asiakaspalvelun ja avainasiakaspalvelun prosessit. Etämyynnissä osa prosesseista on hyvin samankaltaisia, mutta niillä on kuitenkin pieniä eroavaisuuksia.

Myyvälöissä prosessien tulisi olla samanlaisia myymälästä riippumatta, mutta todellisuudessa ne vaihtelevat myymälöittäin. Myymälän prosesseja on monia erilaisia ja lisäksi myymälöiden prosessit saattavat vaihdella henkilön mukaan.

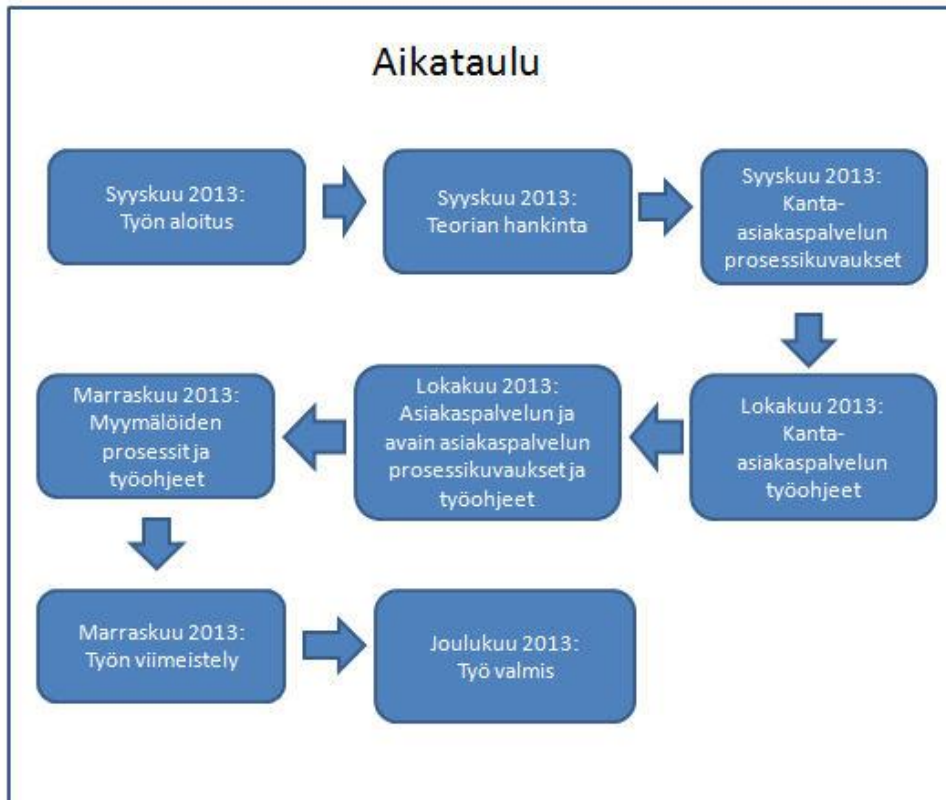
Etämyynnin ja myymälöiden prosessien kuvaus aloitetaan täysin alusta, vaikkakin valmiita prosessikuvauksia ja työohjeita voi käyttää apuna projektissa.

4.1.2 Tavoitteet ja aikataulu

Hankkeen tavoitteena on saada Hairmail Oy:n etämyynnin ja myymälöiden prosessikuvaukset ja työohjeet valmiiksi vuoden 2013 loppuun mennessä. Prosessien kuvauksen tavoitteena on kehittää yrityksen toimintaa järjestelmällisemmäksi ja työn laatua tasaisemmaksi. Prosessien kuvaus auttaa myös kehittämään prosesseja ja yksittäisten henkilöiden työskentelyä. Lisäksi prosessikuvauksen avulla on helpompi ymmärtää yrityksen toimintaa, sen eri prosesseja ja niiden vaikutusta toisiinsa. Prosessikuvauksia laatiessa saatetaan myös huomata, etteivät jotkin prosessin vaiheet toimi tai, että ne ovat kokonaan turhia. Näin nämä ongelmat huomataan ja ne saadaan korjattua. Kun prosessit on kuvattu, on yrityksen helpompi johtaa ja mitata prosessejaan.

Hanke on aloitettu syyskuussa 2013 ja se on tarkoitus saada valmiiksi 31.12.2013 mennessä. Tämän jälkeen laajempi yrityksen kehittämisprojekti jatkuu edelleen.

Prosessien kuvausta varten haastatellaan kanta-asiakaspalvelun, asiakaspalvelun, avainasiakaspalvelun ja myymälöiden vastaavia henkilöitä. Nämä haastattelut on tarkoitus toteuttaa syys-marraskuussa. Haastattelujen jälkeen voidaan aloittaa prosessien mallintaminen ja työohjeiden teko. Tässä käytetään apuna opinnäytetyön teoriaosuutta. Prosessien kuvaus aloitetaan kanta-asiakaspalvelusta, jonka jälkeen kuvataan asiakaspalvelun ja avainasiakaspalvelun prosessit. Lopuksi kuvataan myymälöiden prosessit.



Kuva 4. Aikataulu

Kuvassa näkyy työn aikataulu, jota pyritään noudattamaan mahdollisimman hyvin projektin aikana.

4.2 Aineiston hankkiminen ja analysointitapa

Hankeessa käytetään apuna opinnäytetyön teoriaosuutta ja sitä varten hankittua kirjallisuutta. Prosessien kuvauksia varten tulee etsiä erilaisia malleja prosessikuvauksista ja prosessikaavioista.

Tarvittava aineisto prosessien mallintamista varten saadaan Hairmail Oy:n työntekijöiltä. Prosessien omistajien tulee tunnistaa tärkeimmät prosessit, miettiä niiden tavoite ja tarkoitus. Tämän jälkeen prosessit käydään läpi vaihe vaiheelta, jonka jälkeen niistä muodostetaan prosessikaaviot.

Prosessien omistajilta tullutta aineistoa ei ole tarkoitus analysoida kovin tarkasti, sillä prosessikuvaukset on tarkoitus muodostaa omistajien haastattelujen mukaisesti, eikä verrata niitä todellisuuteen. Prosessikuvaukset kuvaavat siis ihan netilannetta, eivät välttämättä todellisuutta. Aineistoa täytyy kuitenkin analysoida jonkin verran, jotta prosessikuvauksista tulee loogiset ja ne sisältävät kaikki tärkeät asiat. Prosessikuvauksia tehdessä aineistoina käytetään myös jo valmiina olevia prosessikuvauksia.

Työohjeet laaditaan prosessikuvausten pohjalta ja niissä käytetään apuna myös jo laadittuja työohjeita. Työohjeisiin tarvittava aineisto hankitaan myös prosessin omistajilta niin, että prosessi käydään todella tarkasti läpi vaihe vaiheelta. Lisäksi työohjeisiin tulee kuvia havainnollistamaan prosessin teknisiä vaiheita, esimerkiksi miten myyntitilaus syötetään koneelle.

4.2.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkittavaa ilmiötä voidaan mitata. Reliabiliteettia mitataan toistomittauksilla. (Tilastokeskus 2013)

Tutkimus toteutetaan yksittäisten ihmisten haastatteluilla, joten tulokset saattaisivat vaihdella toistomittauksilla. Varsinkin jos toistomittaukseen käytettäisiin jonkin toisen henkilön haastattelua, reliabiliteetti ei välttämättä toteutuisi kovin hyvin. Prosessikuvauksilla kuitenkin pyritään siihen, että jatkossa toiminta olisi prosessikuvauksen mukaista. Tämän myötä reliabiliteetti kasvaisi ja toistomittauksilla saataisiin aina samankaltainen tulos.

Tulosten tulisi jatkossa olla uudelleen mitatessa samanlaisia, jos prosessiin ei ole tehty uudistuksia. Toistomittauksista ei ole kuitenkaan tarkoitus suorittaa tällä hetkellä, vaan tutkimuksen tarkoituksena on luoda prosessikuvaukset yhden henkilön haastattelun ja näkemyksen perusteella.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten tutkimuksessa käytetty mittaustapa mittaa juuri sitä tutkittavaa asiaa, jota sen on tarkoitus mitata. Tutkimuksessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että kysymykset mittaavat suoraan tutkittavaa asiaa. (Tilastokeskus) Haastatteluilla saadaan melko hyvin selville se, mitä prosesseista halutaankin tietää. Kysymykset tulee kuitenkin suunnitella ja miettiä etukäteen, jotta jokin prosessin vaihe ei esimerkiksi unohdu. Haastattelujen lisäksi tulee tarkkailla prosesseja samanaikaisesti, jotta huomataan, miten prosessi todellisuudessa tapahtuu.

4.2.2 Käytetyt tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmien valinta riippuu esimerkiksi tutkimuksen tavoitteista, laadusta, tutkimusasetelmasta, tutkimuskohteiden valinnasta ja kustannuksista. (Tilastokeskus 2013) Tässä tutkimuksessa käytetään tiedonkeruumenetelmänä pääasiassa asiantuntijoiden haastatteluja. Nämä haastattelut toteutetaan käyntihaastatteluina, jolloin pystytään keräämään mahdollisimman laaja ja todenmukainen aineisto. Puhelinhaastatteluihin verrattuna käyntihaastattelut ovat pidempiä ja työläämpiä, mutta niiden aikana on helpompi kontrolloida haastattelu-tilannetta ja varmistaa, että asiat on ymmärretty oikein. (Tilastokeskus 2013)

Hankkeessa käytetään haastatteluissa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa laadullista tutkimusmenetelmää, jossa haastattelut toteutetaan valituille yksilöille tiettyä teemaa koskien. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä esitetä tarkkoja kysymyksiä, vaan haastatteluissa käytetään avoimia kysymyksiä tai käsitellään jotakin teemaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston totuudellisuudella ei ole varsinaisesti merkitystä, sillä tutkimus perustuu sillä hetkellä saatavissa olevaan aineistoon.

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää käytetään tutkimuksissa, joissa haastattelut tehdään satunnaiselle joukolle ja aineiston totuudellisuudella on suuri merkitys. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on myös aina kriittinen piste, jolla tarkoitetaan kohtaa tutkimuksessa, jonka jälkeen ei voida enää palata

taaksepäin esimerkiksi tarkentamaan haastattelukysymyksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tällaista kriittistä pistettä, vaan tutkimusta voi tulkita koko prosessin ajan. Lisäksi tutkimuksessa voidaan palata taaksepäin ja korjata vastauksia. (Kurkela 2013) Juuri esimerkiksi tämän seikan vuoksi kvalitatiivinen tutkimus sopii tähän tutkimushankkeeseen paremmin kuin kvantitatiivinen menetelmä.

Haastattelu sopii tiedonkeruumenetelmänä laadullisen aineiston hankintaan, mutta haastattelua voi käyttää myös määrällisessä tutkimuksessa. Haastattelutavan valinta riippuu siitä, mitä tutkimuksella on tarkoitus saada selville. Haastattelutapoja ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teema-haastattelu ja syvähaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden järjestys ovat kaikille vastaajille samat ja lisäksi myös vastausvaihtoehdot on valmiiksi määritetty. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta siinä, että vastausvaihtoehtoja ei ole tehty valmiiksi, vaan vastaaja saa itse vastata vapaasti. Teemahaastattelussa haastattelija määrittää haastattelun teeman ja aiheet, mutta muuten haastattelu on melko joustava. Syvähaastattelu on avointa haastattelua, jossa pureudutaan hyvin syvälle kyseiseen teemaan, mutta saatetaan myös poiketa teemasta. (Pitkäranta 2010). Tässä tutkimushankkeessa käytetään haastatteluna teemahaastattelua ja syvähaastattelua.

Lisäksi tiedonkeruumenetelmänä käytetään havainnointia ja tilannetiedonhankintaa. (Tilastokeskus 2013) Havainnointi voi olla joko suoraa tai osallistuvaa havainnointia. Suoralla havainnoinnilla tarkoitetaan ulkopuolisen tarkkailijan suorittamaa havainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa taas tarkkailija on sisäpuolinen osallistuja. (Pitkäranta 2010) Yleensä havainnointia käytetään jonkin muun tiedonkeruumenetelmän lisänä ja tukena. (Tilastokeskus 2013) Tässä tutkimuksessa käytetään sekä suoraa että osallistuvaa havainnointia. Havainnoinnilla tarkoitetaan prosessien tarkkailua. Tarkoituksena on tarkkailla jokaista kuvattavaa prosessia, jotta saataisiin todenmukainen käsitys prosesseista.

Lisäksi tietoa prosesseista saadaan Hairmail Oy:n jo olemassa olevista kirjallisista ohjeista, valmiista prosessikuvauksista ja työohjeista.

4.3 Toteutus ja tulokset

4.3.1 Tutkimuksen ja tiedonkeruun suorittaminen

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin käyntihaastatteluina käyttäen myös osallistuvaa havainnointia ja tilannetiedonhankintaa.

Haastattelut ja prosessienkuvaus aloitettiin Hairmail Oy:n kanta-asiakaspalvelusta, koska sen prosessit ovat kaikista osastoista selkeimmät. Lisäksi kanta-asiakaspalvelulla on osastoista vähiten prosesseja. Kanta-asiakaspalvelun haastattelut toteutettiin haastatteleamalla kanta-asiakkaiden asiakkuuspäällikköä. Haastattelua varten ei laadittu tarkkoja kysymyksiä vaan haastattelun aikana asiakkuuspäällikön tuli kertoa kanta-asiakaspalvelun tärkeimmistä prosesseista. Jokainen prosessi käytiin läpi alusta loppuun tarkentavia kysymyksiä esittäen ja lisäksi prosesseja havainnoitiin mahdollisuuksien mukaan. Asiakkuuspäällikön haastattelujen ja havainnoinnin pohjalta muodostettiin prosesseille kuvaukset ja niistä tehtiin graafiset kaaviot. Kanta-asiakaspalvelu sijaitsee Turun myymälän yhteydessä, joten haastattelut tehtiin Turussa.

Kanta-asiakaspalvelun prosessien kuvauksen jälkeen siirryttiin asiakaspalvelun ja avainasiakaspalvelun haastatteluihin. Asiakaspalvelun ja avainasiakaspalvelun monet prosessit ovat hyvin samankaltaisia kuin kanta-asiakaspalvelun prosessit, sillä kaikki osastot ovat etämyyntiä. Asiakaspalvelu ja avainasiakaspalvelu sijaitsevat Hairmail Oy:n pääkonttorin yhteydessä Vantaalla, joten myös haastattelut toteutettiin siellä.

Asiakaspalvelun prosessikuvauksia varten haastateltiin asiakaspalvelun asiakkuuspäällikköä. Hänen kanssaan käytiin ensin läpi kanta-asiakaspalvelun pro-

sessit, jotka ovat hyvin samanlaiset kuin asiakaspalvelun vastaavat prosessit. Tämän jälkeen käytiin läpi asiakaspalvelun tärkeimmät prosessit ja niiden erot kanta-asiakaspalvelun prosesseihin. Haastattelun lisäksi käytettiin myös osallistuvaa havainnointia eli seurattiin asiakaspalvelun toimintaa paikan päällä. Haastattelujen pohjalta muodostettiin prosessikuvaukset ja niistä tehtiin samanlaiset prosessikaaviot kuin kanta-asiakaspalvelusta.

Avainasiakaspalvelun prosessit ovat hyvin samankaltaisia kuin asiakaspalvelun prosessit ja tämän vuoksi oli järkevintä tehdä avainasiakaspalvelun haastattelu viimeiseksi. Avainasiakaspalvelun prosesseista haastateltiin avainasiakkaiden asiakkuuspäällikköä. Ensin käytiin läpi asiakaspalvelun tärkeimmät prosessit, joista esimerkiksi reklamaatioprosessit ovat avainasiakaspalvelussa täysin samanlaiset. Tämän jälkeen käytiin läpi avainasiakaspalvelun omat prosessit alusta loppuun tarkentavia kysymyksiä esittäen. Osallistuva havainnointi ei ollut mahdollista avainasiakaspalvelun kohdalla, sillä ei ollut aikaa jäädä havainnoimaan itse avainasiakaspalvelun työtä.

Myymlöiden prosessikuvauksia varten haastateltiin Turun myymälän myymälävastaavaa. Myymälöiden prosessien tulisi olla lähes identtiset myymälästä riippumatta, joten prosessikuvaukset voidaan laatia koskemaan kaikkia myymälöitä. Ensin käytiin läpi asiakaspalvelun prosessit ja pohdittiin, mitä samoja prosesseja myös myymälässä on ja miten ne eroavat etämyynnin prosesseista. Tämän jälkeen käytiin läpi tärkeimmät myymälässä toteutettavat prosessit alusta loppuun asti. Lisäksi osallistuvaa havainnointia on käytetty myymälöiden prosessien kohdalla paljon, sillä työskentelen itse myyjänä Turun myymälässä.

4.3.2 Tulosten tulkinta

Haastattelujen ja osallistuvan havainnoinnin kautta saatuja tuloksia ei ole analysoitu sen enempää, vaan tarkoituksena on luottaa saatuun aineistoon. Koska kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, ei sen totuudellisuudella ole tutkimuksen onnistumisen kannalta suurta merkitystä. (Kurkela 2013) Tuloksia on tulkittu lähinnä siltä kannalta, ovatko ne loogisia ja järkeviä. Lisäksi joitakin tuloksia lä-

pikäydessä huomattiin jonkin vaiheen unohtuneen kokonaan prosessista. Puuttuvat tiedot ja epäloogisuudet on selvitetty käymällä prosesseja läpi uudelleen niiden omistajien ja myös Hairmail Oy:n johdon kanssa.

Työn tarkoituksena on kuvata prosessit niiden omistajien haastattelujen ja kertomusten mukaisesti. Prosessikuvaukset kuvaavat näin ollen ideaalitulannetta, eivät välttämättä todenmukaista tilannetta. Tarkoituksena on kuitenkin saada mallinnettua prosessit niin kuin prosessinomistajat ne näkevät ja tämän vuoksi prosessikuvaukset perustuvatkin vain prosessinomistajan kertomukseen. Tuloksia ei siis tulkita tämän enempää, eikä niiden luotettavuutta analysoida.

Tulosten pohjalta on muodostettu prosessikuvaukset, jotka on tehty graafiseen kaaviomuotoon. Lisäksi tulosten pohjalta laadittiin yksityiskohtaiset työohjeet jokaiselle prosessille.

4.4 Prosessikuvaukset: etämyynnin ja myymälöiden prosessit

4.4.1 Kanta-asiakaspalvelu

Hairmail Oy:n kanta-asiakaspalvelu palvelee yrityksen kanta-asiakkaita puhelimitse. Kanta-asiakkaita ovat Hairmailin Oy:n asiakkaat, joilla ostot ovat 800–1500 euroa vuodessa ja jotka ovat itse halunneet liittyä kanta-asiakkaiksi. Kanta-asiakkailla on jokaisella oma edustaja, jonka kanssa he asioivat puhelimitse. Myyjät sopivat kanta-asiakkaidensa kanssa soittoaikoja, joiden aikana asiakkaalle esitellään tuoteuutuudet ja kanta-asiakastarjoukset. Samalla asiakas voi tehdä tilauksensa. Kanta-asiakaspalvelu on asiakkaalle ilmainen lisäpalvelu, jonka kautta hän saa henkilökohtaista palvelua, edullisia kanta-asiakastarjouksia ja muita etuja ostopensa keskittämisestä.

Kanta-asiakaspalvelun tärkeimmät prosessit ovat myyntiprosessit. Toinen myyntiprosesseista on puhelu asiakkaalle ja toinen puhelu asiakkaalta. Prosessit ovat keskenään hyvin samankaltaisia, eroa niissä on vain prosessin aloituksessa. Tässä työssä on kuvattu kumpikin myyntiprosessi erikseen.

Myyntiprosessien lisäksi kanta-asiakaspalvelun tärkeimpiä prosesseja ovat uusasiakashankinta, reklamaatiot ja rahoitusprosessi. Uusasiakashankintaa tekee jokainen kanta-asiakaspalvelun myyjä asiakaslistojen perusteella. Reklamaatioista on kuvattu vain tuotevirheisiin liittyvät reklamaatiot, sillä ne ovat yleisimpiä kanta-asiakaspalvelulle. Muissa reklamaatiotilanteissa kanta-asiakaspalvelu toimii asiakaspalvelun reklamaatioprosessien mukaisesti. Rahoitusprosessilla tarkoitetaan tukirahoitusta, joka myönnetään asiakkaille kalusteostoihin. Tukirahoitusprosessissa haetaan leasing-rahoitusta asiakkaalle tämän ostoihin.

4.4.2 Asiakaspalvelu

Hairmail Oy:n asiakaspalvelu palvelee kaikkia yrityksen Suomen ja Ruotsin asiakkaita. Asiakkaat voivat soittaa asiakaspalveluun mistä tahansa asiasta. Useimmiten asiakaspalveluun kuitenkin tehdään tilauksia. Asiakkaat, jotka tilaavat asiakaspalvelun kautta, ovat bonusasiakkaita tai opiskelijoita, joilla ei ole mahdollisuutta tai jotka eivät halua asioida myymälöissä. Lisäksi asiakaspalvelu hoitaa asiakkaiden ongelmia, reklamaatioita, huoltoja ja palautuksia.

Asiakaspalvelun tärkeimpiä prosesseja ovat myyntiprosessi, reklamaatioprosessit, huollot, palautukset, uusasiakashankinta ja uusi asiakas-prosessi. Myyntiprosessi tarkoittaa asiakkaalta tulevaa tilauspuhelua, jonka aikana asiakaspalvelu harjoittaa myyntiä. Reklamaatioprosesseja on asiakaspalvelussa monia erilaisia. Niistä on tässä työssä kuvattu yleisimmät eli tuotevirheisiin liittyvät reklamaatiot, laskuvirhereklamaatiot, toimitus- ja keräilyvirheisiin liittyvät reklamaatiot sekä rikkoutuneisiin lähetyksiin liittyvät reklamaatiot. Tämän lisäksi asiakaspalvelu hoitaa palautukset ja Ruotsin puolelta tulevat huoltoprosessit. Suurin osa Suomen huolloista pyörii automaattisesti Teräx Oy:n kautta.

Uudella asiakas-prosessilla tarkoitetaan prosessia, jossa täysin uusi asiakas soittaa Hairmail Oy:n asiakaspalveluun ja haluaa liittyä asiakkaaksi sekä tilata yrityksen tuotteita. Osittain uusi asiakas-prosessikin on myyntiprosessi.

Uusasiakashankinta-prosessia toteutetaan juuri yrityksen perustaneisiin yrittäjiin. Asiakkuuspäällikkö jakaa myyjille listat, joilla on juuri yrityksen perustaneita mahdollisia asiakkaita. Heille soitetaan ja esitellään Hairmail Oy:tä ja yritetään saada heidät asiakkaiksi. Myös uusasiakashankinta on siis osa myyntiprosessia.

Myös asiakaspalvelu tekee tukirahoitushakemuksia asiakkaille, kun nämä haluavat ostaa kalusteita ja tarvitsevat siihen leasing-rahoitusta. Näin ollen rahoitusprosessi kuuluu myös asiakaspalvelun prosesseihin.

4.4.3 Avainasiakaspalvelu

Avainasiakaspalvelu palvelee Hairmail Oy:n suurimpia asiakkaita. Asiakkaan polku voi edetä bonusasiakkuuden kautta kanta-asiakkaaksi ja lopulta avainasiakkaaksi. Avainasiakkuuden kriteerit ovat joko 10 000 euron ostot vuodessa tai, että yrityksellä on yli kolme liikettä tai yli 10 työntekijää samassa liikkeessä. Avainasiakaspalvelu eroaa kanta-asiakaspalvelusta ja asiakaspalvelusta siinä, että avainasiakaspalvelussa myyjällä on henkilökohtaisia tapaamisia asiakkaiden kanssa. Tapaamisissa sovitaan, miten yhteydenpito kyseisen asiakkaan kanssa hoidetaan. Joissain yrityksissä omistaja tekee kaikki tilaukset keskitetysti, joissain taas liikkeiden vetäjät tekevät omat tilauksensa. Joillakin yrityksillä on oma varasto ja yritykset ostavat tuotteita varastoonsa. Osalla asiakkaista on myös verkkokauppa, jonka kautta he myyvät tuotteitaan. Koska avainasiakkaat ovat Hairmailin suurimpia asiakkaita, on avainasiakaspalvelun tarkoitus luoda heille suurta etua ostojen keskittämisestä.

Avainasiakaspalvelun myyntiprosesseja on kaksi. Asiakastapaaminen ei välttämättä ole aina suoraan myyntiprosessi, vaan tilaus saattaa tulla vasta tapaamisen jälkeen. Joskus asiakas kuitenkin haluaa tilata jo tapaamisessa. Asiakastapaamisen aikana kuitenkin harjoitetaan aina myyntiä, kun esitellään asiakkaalle uutuudet, muut tuotteet ja avainasiakastarjoukset. Toinen myyntiprosesseista on tavallinen myyntiprosessi, jossa asiakas soittaa ja tekee tilauksen. Tämä voi

tapahtua joko tapaamisen pohjalta, tai kyseessä voi olla muu tilaus, jos esimerkiksi asiakkaalla on ilmennyt puutteita.

Monet avainasiakaspalvelun prosessit ovat hyvin samankaltaisia kuin asiakaspalvelun ja kanta-asiakaspalvelun prosessit. Esimerkiksi reklamaatiot ovat asiakaspalvelun kanssa täysin samanlaisia. Reklamaatioprosesseista onkin siis avainasiakaspalvelun osalta kuvattu samat kuin asiakaspalvelulla eli tuotevirheisiin liittyvät reklamaatiot, laskuvirhereklamaatiot, toimitus- ja keräilyvirheisiin liittyvät reklamaatiot sekä rikkoutuneisiin lähetyksiin liittyvät reklamaatiot. Lisäksi myös avainasiakaspalvelulla on samanlainen palautusprosessi kuin asiakaspalvelulla.

Avainasiakaspalvelulla on myös oma uusasiakashankintaprosessi. Avainasiakaspalvelu poimii alan top 500 liikevaihto-listan kärkipään yritykset ja yrittää tarjota näille avainasiakkuutta. Näiden yritysten tulee täyttää avainasiakkuuden kriteerit.

Avainasiakaspalvelun prosesseista on kuvattu myös tarjoukset-prosessi. Tällä tarkoitetaan tehtaalta tulevia tarjouseriä, joista avainasiakaspalvelu laatii erityisen edullisen ja lyhytaikaisen tarjouksen avainasiakkailleen.

4.4.4 Myymälät

Hairmail Oy:llä on viisi myymälää. Myymälät sijaitsevat Helsingissä, Vantaalla, Turussa, Tampereella ja Oulussa. Vantaan myymälä on päävaraston yhteydessä toimiva varastomyymälä, muut myymälät ovat keskenään samanlaisia. Tässä opinnäytetyössä prosessikuvaukset on tehty Turun myymälässä sen myymälävastaavan haastattelun ja havainnoinnin perusteella. Kaikkien muiden myymälöiden tulisi olla lähes identtisiä, joten tärkeimmät prosessit ovat samat myymälästä riippumatta.

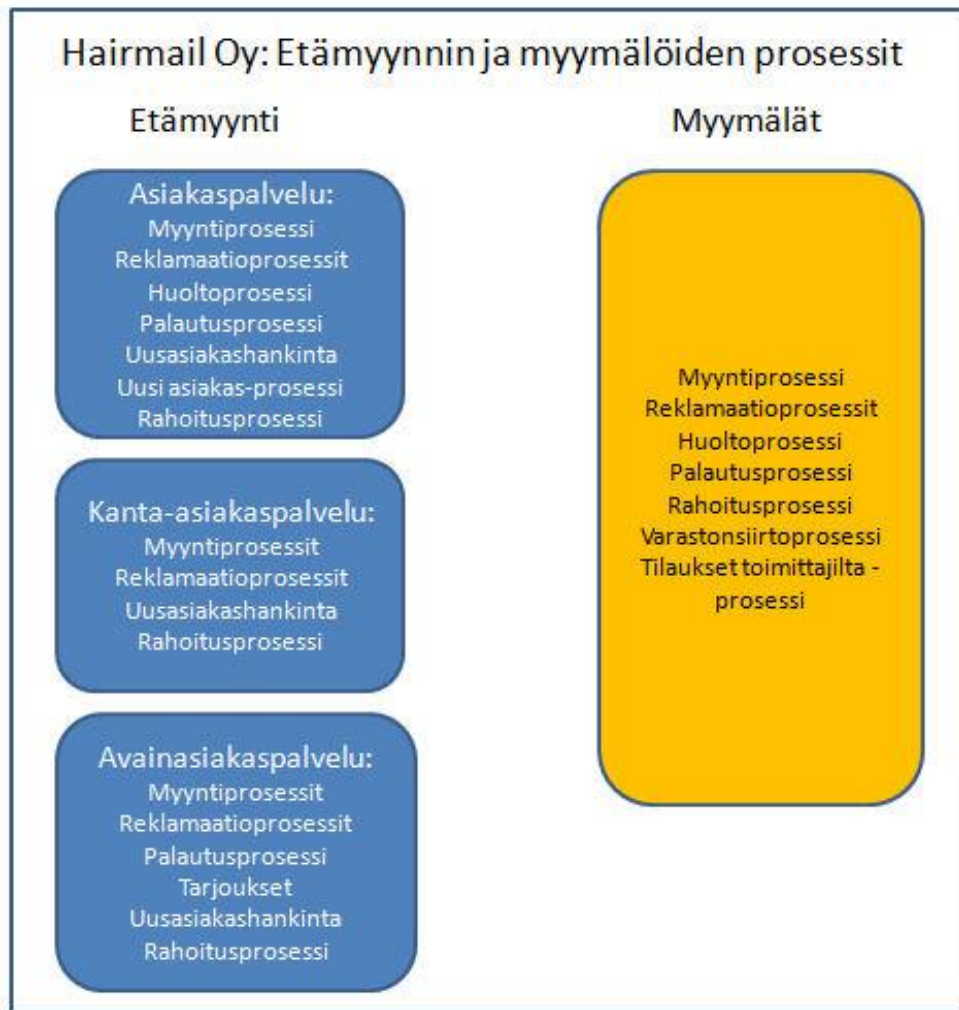
Myymälöissä on todella monia eri prosesseja, joten tässä työssä on kuvattu vain oleelliset ja tärkeimmät prosessit. Myymälässä yksi tärkeimmistä pro-

sesseista on myyntiprosessi, jota toteutetaan lähes kaikissa asiakaspalvelutilanteissa.

Myymälöiden reklamaatioprosessit ovat hyvin samankaltaisia kuin asiakaspalvelun kyseiset prosessit. Ainoa ero niissä on, että reklamaatiotilanteet tapahtuvat kasvatusten asiakkaan kanssa ja esimerkiksi uudet tuotteet rikkinäisten tilalle voi antaa asiakkaalle heti, eikä niitä tarvitse lähettää tälle. Reklamaatioprosesseista on kuvattu tuotevirheisiin liittyvät reklamaatiot, laskuvirhereklamaatiot, toimitus- ja keräilyvirheisiin liittyvät reklamaatiot sekä rikkoutuneihin lähetyksiin liittyvät reklamaatiot. Lisäksi myymälöihin tulee paljon palautuksia, joten myös palautusprosessi on mallinnettu. Asiakkaat myös tuovat huollettavia laitteitaan myymälöihin, joten tässä työssä on kuvattu myymälöiden huoltoprosessi.

Yksi aikaa vievimmistä prosesseista myymälöissä on varastonsiirto-prosessi. Siihen on kuvattu alusta lähtien varastonsiirron teko, sen toimittaminen ja lopuksi sen vastaanottaminen ja purkaminen. Lisäksi on kuvattu tilaukset toimittajilta-prosessi, joka tarkoittaa muita tilauksia varastonsiirron lisäksi, jotka tehdään suoraan toimittajille.

Myymälät toimivat myös asiakaspalvelun jatkeena ja ottavat vastaan asiakaspalvelun ylivuotopuheluja. Näin ollen myymälöissä toteutetaan myös monia asiakaspalvelun prosesseja. Suurin osa puheluista on kuitenkin lähinnä myyntiprosessin mukaisia tilauksia.



Kuva 5. Hairmail Oy:n Etämyynnin ja myymälöiden prosessit

Yllä olevassa kuvassa on listattu kaikki tässä opinnäytetyössä kuvatut prosessit.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Kehittämishankkeen tulokset ja johtopäätökset

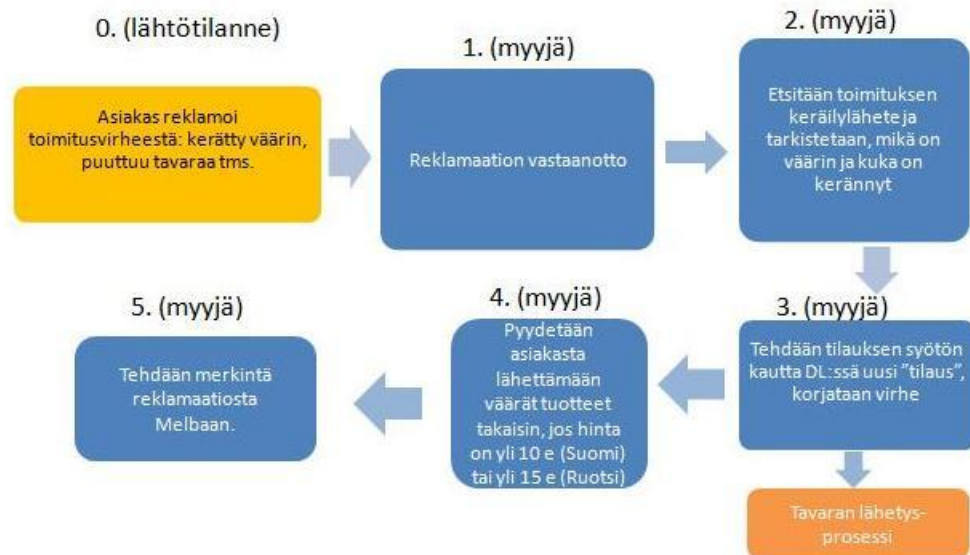
Tässä opinnäytetyössä kehittämishanke oli Hairmail Oy:n etämyynnin ja myymälöiden prosessien mallintaminen sekä työohjeiden laatiminen prosesseille. Hanke toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena tutkimalla Hairmail Oy:n etämyynnin ja myymälöiden toimintaa sekä haastattelemalla etämyynnin ja myymälöiden vastaavia henkilöitä. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli saada prosessit mallinnettua ja sitä kautta kehittää prosesseja ja koko yrityksen toimintaa.

Prosessien mallintaminen aloitettiin tunnistamalla Hairmail Oy:n prosessit. Yritys oli jo kuvannut osan prosesseistaan, joten prosessikarttaa ja jo tehtyjä prosessikuvauksia käytettiin apuna hankkeessa. Opinnäytetyö toteutettiin osana Hairmail Oy:n laajempaa toiminnankehittämiprojektia. Projektin yksi osa-alue on kaikkien yrityksen prosessien mallintaminen. Tässä työssä kehittämishanke rajattiin kuitenkin koskemaan vain etämyynnin ja myymälöiden prosessien kuvausta ja työohjeiden laadintaa.

Työn konkreettiset tulokset ovat etämyynnin ja myymälöiden prosesseista laaditut prosessikaaviot ja työohjeet. Prosessikaavioissa esitetään mahdollisimman tiiviisti kunkin prosessin kaikki vaiheet ja niiden suorittaja. Prosessikaavioiden pohjalta on laadittu yksityiskohtaisemmat työohjeet, joissa ohjeistetaan miten prosessit toteutetaan. Työohjeisiin on myös liitetty kuvia esimerkiksi Hairmail Oy:n tietojärjestelmästä. Työn liitteenä on esimerkki prosessikaaviosta ja sen työohjeesta. Alla olevassa kuvassa on esimerkki prosessikaavioista.

ASIAKASPALVELU: Reklamaatioprosessi (toimitusvirhe)

Prosessin omistaja : Asiakkuuspäällikkö, bonusasiakkaat
Versio: 28102013



Kuva 6 Asiakaspalvelun reklamaatioprosessin (toimitusvirhe) prosessikaavio, Hairmail Oy.

Prosessikuvaukset on tehty Hairmail Oy:n henkilöstön haastattelujen pohjalta. Tekoprosessista kerrotaan luvussa 4. Kaaviot ja työohjeet on siis laadittu yksittäisen ihmisen näkökulman mukaan, joten tuloksia ei välttämättä voi pitää täysin todenmukaisina. Tulokset kuvaavatkin enemmän ideaalitulannetta, johon yrityksen tulisi prosesseissaan pyrkiä. Prosessit tuli myös kuvata niin kuin niitä nykytilanteessa toteutetaan, eikä niille näin ollen asetettu erikseen mitään vaatimuksia tai tavoitteita. Tarkoituksena ei ollut myöskään vielä lähteä kehittämään prosesseja eikä tuottaa kehitysideoita, vain yksinkertaisesti kuvata prosessit mahdollisimman todenmukaisesti.

Prosessien mittaamista käsitellään tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa. Tällä hetkellä ei ole kuitenkaan laadittu prosesseille mittaamisjärjestelmää, eikä niitä siis seurata niin tarkasti kuin olisi mahdollista. Jatkossa olisikin järkevää panos-

taa prosessien mittaamiseen, jotta niiden kehittäminen ja seuraaminen olisi mahdollisimman tehokasta. Lisäksi nyt kun prosessit on kuvattu, olisi hyvä seurata toteutetaanko prosesseja kuvausten mukaisesti.

Prosessikuvaukset auttavat luomaan käsitystä siitä, mitä yrityksessä todella tapahtuu ja mitä kaikkia prosesseja yrityksessä toteutetaan. Prosessikuvaukset ovat tärkeitä koko yrityksen kehittämisen kannalta, sillä ne tekevät yrityksen toiminnasta organisoidumpaa. Tätä kautta on mahdollista, että yrityksen toiminta ja tulokset paranevat.

Yksi kehittämishankkeen tarkoituksista oli myös helpottaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Tässä prosessikuvaukset auttavat työntekijää saamaan selkeän kuvan yrityksen eri prosesseista ja siitä, mitä ne pitävät sisällään ja miten ne etenevät vaihe vaiheelta. Myös yksityiskohtaisemmat työohjeet on tarkoitettu auttamaan uutta työntekijää.

Prosessien mallintaminen on tärkeää myös, jos yritys aikoo hakea tulevaisuudessa laatusertifikaatteja.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada Hairmail Oy:n etämyynnin ja myymälöiden prosessit mallinnettua vuoden 2013 loppuun menneessä sekä laatia näille prosesseille työohjeet. Nämä tavoitteet täyttyivät ja toimeksiantaja oli tuloksiin tyytyväinen. Aikataulullisesti kehittämishankkeessa oli jonkin verran haasteita, sillä prosessien mallintamista varten tuli haastatella prosessien omistajia ja käyntihaastattelut piti ajoittaa heidän aikataulujensa mukaan. Lisäksi prosessien mallintaminen ja esimerkiksi kuvausten tarkkuusaste vaati paljon suunnittelua. Tuotokset kuitenkin valmistuivat hyvissä ajoin ja tekeminen eteni koko ajan sujuvasti, joten kehittämishanke onnistui mielestäni todella hyvin.

5.2 Tulosten hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus

Kehittämishankkeen tulokset eli etämyynnin ja myymälöiden prosessikuvaukset on tarkoitettu kuvaamaan Hairmail Oy:n prosessien nykytilannetta. Prosessikaavioista käy hyvin ilmi, miten prosesseja tällä hetkellä toteutetaan. Kaavioihin

on helppo muokata tulevat uudistukset ja näin päivittää prosessikuvaukset ajan tasalle. Lisäksi prosessikuvauksista on myös helppo nähdä kehittämiskohteita tai prosessien ongelmakohtia. Kun prosessit on mallinnettu, on niiden kehittäminenkin helpompaa.

Kehittämishankkeessa on käytetty apuna tämän opinnäytetyön teoriaosuutta. Teoriaosuudessa käsitellään laajasti prosessiajattelua ja siihen on kerätty tietoa prosessien kuvaamisesta, prosessien mittaamisesta ja esimerkiksi prosessijohtamisesta. Tämän tiedon pohjalta on helppo jatkossa mallintaa myös muita prosesseja ja kehittää yrityksen toimintaa prosesseihin liittyen.

Prosessien mallintamisessa käytiin jokainen prosessi vaihe vaiheelta läpi ja näin karsittiin myös turhia työvaiheita pois. Prosessien mallintaminen ja prosessikuvausten läpikäynti saa kiinnittämään huomiota työtapoihin. Näin yritys voi pohtia, miten työtapoja voisi parantaa ja olisiko niille jotakin parempaa tai tehokkaampaa vaihtoehtoa. Tulokset siis auttavat kehittämään toiminnasta järjestelmällisempää ja organisoidumpaa, joka puolestaan helpottaa ja tehostaa jokapäiväistä työtä. Lisäksi prosessikuvauksissa määritellään prosesseja toteuttavien henkilöiden roolit. Rooliajattelu tuo selkeyttä työtapoihin ja siihen, kuka hoitaa mitäkin tehtävää.

Uudelle työntekijälle prosessikuvaukset ja työohjeet tulevat olemaan hyödyllisiä. Niiden avulla on helppo perehtyä omaan työtehtävään, mutta niistä näkee myös yrityksen muut prosessit ja voi oppia ymmärtämään myös muiden työtehtäviä ja heidän toteuttamiaan prosesseja. Lisäksi useat prosessit liittyvät toisiinsa, joten kokonais kuvan ymmärtämisestä on hyötyä.

Koska prosessikuvaukset on tehty yksittäisten ihmisten haastattelujen perusteella, olisi hyvin tärkeää seurata prosessien toteutusta käytännössä. Näin nähtäisiin, ovatko prosessikuvaukset todenmukaisia. Lisäksi jotta prosessikuvauksista saataisiin paras mahdollinen hyöty, on tärkeää pitää kuvaukset ja työohjeet ajan tasalla sekä muokata niihin jatkuvasti tulevia muutoksia.

LÄHTEET

Kirjallisuuslähteet

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. 4., uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. 2001. Johda Liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4., uudistettu painos. Espoo: Redfina Oy.

Saaren-Seppälä, K.; Savolainen, S. & Savolainen, T. 1997. Liiketoimintaprosessien luova virta-
viivaistaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Internet-lähteet

Itella. 2013. Itella yrityksille – Työkalut ja lomakkeet. Viitattu 19.11.2013

<http://www.itella.fi/yhteystiedot/tyokalutjalomakkeet.html>

Jalonen, R. 2012. Prosessien kuvaamisen perusteita. Qualitas Fennica Oy / IMS Business Solutions Oy. Viitattu 19.11.2013

http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/21201_Artikkeli_Prosessien_kuvaamisen_perusteita-1.pdf

Kurkela, R. 2013. Laadullisen ja määrällisentutkimuksen erot. Virsta – Virtual Statistics / Tilastokeskus. Viitattu 19.11.2013 <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Moisio, J. 2012. Prosessien tavoitteista, ohjaamisesta ja mittareista. Qualitas Fennica Oy/IMS Business Solutions Oy. Viitattu 19.11.2013

http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/21203_Artikkeli_Prosessien%20mittaamisesta%20ja%20ohjaamisesta.pdf

Moisio, J. & Ritola, O. 2005a. Prosessien kuvaaminen. Qualitas Fennica Oy/IMS Business Solutions Oy. Viitattu 19.11.2013

http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Prosessien_kuvaaminen.pdf

Moisio, J. & Ritola, O. 2005b. Prosessien ohjaus ja mittaaminen. Qualitas Fennica Oy/IMS Business Solutions Oy. Viitattu 19.11.2013

http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Prosessien_ohjaus_ja_mittaaminen.pdf

Moisio, J. & Ritola, O. 2005c. Prosessien tunnistaminen. Qualitas Fennica Oy/IMS Business Solutions Oy. Viitattu 19.11.2013

http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Prosessien_tunnistaminen.pdf

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.11.2013

http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf

Rouse, M. 2011. What is business process management. SearchCIO / TechTarget. Viitattu 19.11.2013 <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-management>

Tilastokeskus. 2013. Tiedonkeruumenetelmän valinta. Viitattu 22.11.2013
http://www.tilastokeskus.fi/tup/htpalvelut/haastutk_toiminta_tiedonkeruu.html

Haastattelut

Henkilöhaastattelu, Pekka Heija – varatoimitusjohtaja, Hairmail Oy. 17.9.2013, 9.10.2013 & 22.10.2013.

Henkilöhaastattelu, Jaana Vainio - asiakkuuspäällikkö, kanta-asiakkaat, Hairmail Oy. 27.9.2013.

Henkilöhaastattelu, Heidi Arponen - asiakkuuspäällikkö, bonusasiakkaat, Hairmail Oy. 22.10.2013.

Henkilöhaastattelu, Teemu Piippola - asiakkuuspäällikkö, avainasiakkaat, Hairmail Oy. 22.10.2013.

Henkilöhaastattelu, Asko Toivola – toimitusjohtaja, Hairmail Oy. 22.10.2013.

Henkilöhaastattelu, Mira Kaiskola – myymälävastaava, Hairmail Oy. 11.11.2013.

Seminaarit

Hairmail Oy:n syysseminaari, Vantaa. 7.9.2013.

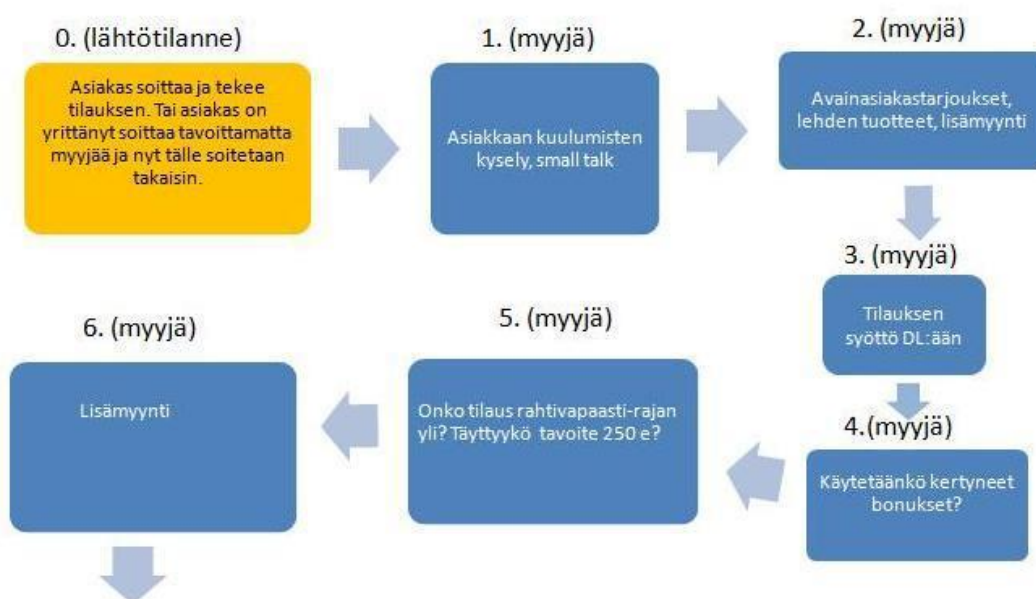
Liite 1 Esimerkki prosessikaaviosta – avainasiakaspalvelun myyntiprosessi

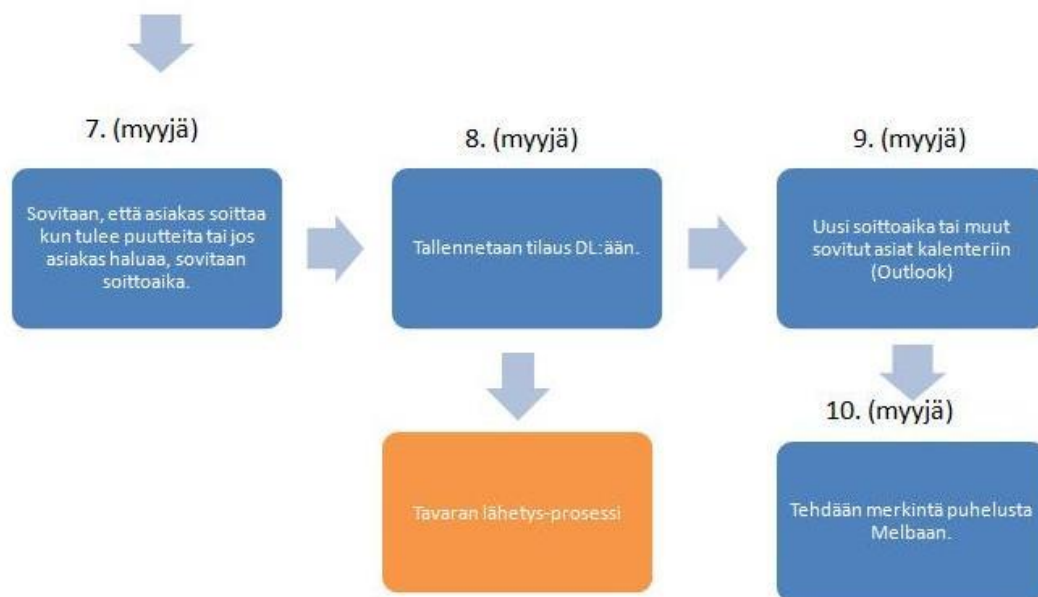
AVAINASIAKASPALVELU:

Myyntiprosessi (puhelu asiakkaalta)

Prosessin omistaja : Asiakkuuspäällikkö, avainasiakkaat

Versio: 28102013





Liite 2 Esimerkki työohjeesta – avainasiakaspalvelun myyntiprosessi

AVAINASIAKASPALVELU: MYYNTIPROSESSI (PUHELU ASIAKKAALTA)

Prosessin omistaja: Asiakkuuspäällikkö, avainasiakkaat.

TYÖOHJE

0. Lähtötilanne

Asiakas soittaa ja tekee tilauksen, tai asiakas on yrittänyt soittaa, mutta myyjä ei ole vastannut, joten myyjä soittaa hänelle takaisin.

1. Y-tunnuksen ja osoitteen tarkistus

Tarkistetaan asiakkaan y-tunnus ja osoitetiedot ja varmistetaan, että osoite on vielä sama.

2. Avainasiakastarjoukset, lehden tarjoukset yms. lisämyynti

Kerrotaan avainasiakastarjoukset ja asiakaslehden tarjoukset, yritetään myydä niitä.

Yritetään myös muuta lisämyyntiä tilauksen tuotteisiin liittyen.

3. Tilauksen syöttö DL:ään

Asiakkaalla on tilaus, jonka hän luettelee ja se syötetään DL:ään.

Tilauksen syöttö:

- Syötä asiakasnumero
- Syötä tuotekoodit tai Hae F3 tuotteet
- Syötä kappalemäärät, jos tulee useampi kyseistä tuotetta. Syötä mahdolliset alennukset.
- Riveille varastoksi Tikkurila
- Jos tulee postikulut lisää ne koodilla POS
- Käyttäjätilaksi D 48 H

Katso kuva alla.

Tilauksen syöttö [Hairmail Oy] - MIRA

Sarja: Suomen tilaukset Asiakas: [Valitse] Tila: Avoin Käyttäjätila: [Valitse]

Tilausno.: 210926

Maksuehdot: Osoite Muut Bonus Ulkoinen muistio Sisäinen muistio Huolto

Alennus: [Valitse] Tilauspvm.: 20.11.2013 Viitteemme: [Valitse]
Maksuehto: [Valitse] Eräpäivä: [Valitse] Viiteenne: [Valitse]
Toimitusehto: [Valitse] Valuutta: [Valitse] Yhteysthenkilö: [Valitse]
Toimitustapa: [Valitse] Kieli: [Valitse] GSM: [Valitse]
Myyjä: MMK Mira Kaiskola Viitenro.: [Valitse] s-posti: [Valitse]

Rivi	Tuotekoodi	Kuvaus	Määrä	Jälkitoimitus	Nettopaino yk	Hinta	Alennus	Netto	GL_E	Alennus	Yhteensä

Hinta Lisätiedot Projekti Tuoterakenne

Tuote: [Valitse] Määrä: [Valitse] J.toim.: [Valitse] Tilattu.: [Valitse] Hinta: [Valitse] Hinta alv.: [Valitse] Alennus-%: 1 Myynti 23 / 24 %

Myyjä: [Valitse] Varasto: [Valitse] Toim.pvm.: [Valitse] Kp.: [Valitse]

Ryhmittelyno.: [Valitse] Käyttäjänimi: [Valitse]

Rivi	Summa	Alv	Yht.					
Tilaus	Netto	0,00	Alv	0,00	Yht.	0,00	Pyör.	0,00

Lisää 3.1.851.1 Hairmail Finland Oy

4. Bonusten käyttö

Jos on bonusten käyttöaika, kysytään haluaako asiakas käyttää kertyneet bonuksensa. Jos haluaa, syötetään ne tilaukseen tuoterivinä koodilla BON.

5. Onko tilaus rahtivapaasti-ajan yli?

Kun tilaus on valmis, katsotaan loppusummaa. Jos summa on alle 200 euroa (alv 0%) se on alle rahtivapaasti-ajan. Lisäksi katsotaan täyttyykö ostotavoite 250 euroa?

6. Lisämyynti

Jos tilaus on alle rahtivapaasti-rajan tai ostotavoite ei täyty, yritetään myydä jotakin lisää, ettei tulisi postikuluja (tulee alle 200 euron tilauksissa) tai että ostotavoite täytyisi. Lisäksi vaikka nämä täytyisivätkin, aina yritetään lisämyyntiä. Jos asiakas ostaa jotain lisää, lisätään tuotteet tilaukseen, **kuten kohdassa 3**. Jos asiakas ei osta mitään ja tulee postikulut, syötetään postikulut tilaukseen koodilla POS.

7. Sovitaan soittoaika

Sovitaan, että asiakas soittaa, jos tulee jotain puutteita tai muita tarpeita. Jos asiakas haluaa, sovitaan uusi soittoaika.

8. Tallennetaan tilaus

Tallennetaan tilaus painamalla: Tallenna, jolloin tilaus siirtyy **Tavaran lähetysprosessiin**.

9. Uusi soittoaika tai muut sovitut asiat merkitään Outlookin kalenteriin

Jos asiakkaan kanssa on sovittu uusi soittoaika, merkitään se Outlookin kalenteriin. Myös muut mahdollisesti sovitut toimenpiteet merkitään kalenteriin.

10. Tehdään merkintä puhelusta Melbaan

Tehdään puhelusta ja sen aikana ilmi tulleista asioista merkintä Melbaan. Katso kuva alla.

melbafresh Kirjautu ulos

Hairmail Oy Oma sivu Työpöytä Kalenteri Haku Uusi

Asiakkaat Case ja Projektit Tarjoukset Focus Oma

Markkinointi Työkalut Asetukset

Näytä

Asiakaspalvelu

Yritys Henkilö Yrityksen osoite Asiakasnumero

ytunnus Social signum Näytä poistetut

Ei Kyllä

Asiakaspalvelu

Yritysnimi	Osoite	Henkilöt
<p>Jos yritystä ei löytynyt</p> <p> »Lisää uusi yritys</p>		

melbagroup

© MelbaGroup Oy MelbaFresh Feedback Skin: Melba MelbaBlue