

VARAOSAMYYNTIPROSESSI OSANA JÄLKIMARKKINOINTIA

CASE: YRITYS X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (AMK)
Liiketalous
Kevät 2019
Elias Juppala

Tiivistelmä

Tekijä(t) Juppala, Elias	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 34 + 2	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Varaosamyntiprosessi osana jälkimarkkinointia Case: Yritys X		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö käsitteli varaosamyntiprosessin kehittämistä Yritys X:ssä. Tutkimus tehtiin toimeksiantona suurelle puolustusteollisuuden yritykselle.</p> <p>Työn tavoitteena oli löytää kehittämiskohteita varaosamyntiprosessista ja pystyä parantamaan sen toimivuutta ja tehokkuutta. Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jossa tehtiin teemahaastattelut Yritys X:ssä työskentelevälle kolmelle toimihenkilölle. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään varaosamyntiprosessin nykytilanne sekä löytämään prosessin toimivuuden kannalta heikkoja tai ongelmallisia prosessivaiheita sekä pohtimaan, miten niitä voitaisiin kehittää.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostui liiketoimintaprosessien kuvaamisesta, prosessikäsitteistä ja prosessien kehittämisestä. Materiaalina käytettiin prosesseista, myynnistä ja logistiikasta kertovaa kirjallisuutta sekä erilaisia internetlähteitä.</p> <p>Tutkimuksen avulla saatiin selville varaosamyntiprosessin nykytilanne sekä löydettiin prosessin ongelmakohtia ja pystyttiin luomaan niille kehitysmahdollisuuksia. Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että Yritys X:n varaosamyntiprosessi on raskas ja siitä johtuen liian hidas. Prosessista tulisi tehdä selkeämpi ja toiminnan kannalta helpommin käytettävä. Prosessissa on paljon eri vaiheita ja asioita siirrellään paikasta toiseen.</p>		
Asiasanat Myyntiprosessi, jälkimarkkinointi, varaosat, prosessin kehittäminen		

Abstract

Author(s) Juppala, Elias	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 34 + 2	
Title of publication Spare part sales process as part of after sales Case: Company X		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The thesis examines the process development of spare part sales in company X. The study was conducted as an assignment for a big company in the defense industry.</p> <p>The aim of the thesis was to find development areas of the spare part sales process and improve its functionality and efficiency. The study was executed as a qualitative interview. Three people were interviewed, all individually. With the interviews, the aim was to figure out the state of the process, to find the challenges and problem steps in the process and to discuss how they could be developed.</p> <p>The theoretical part of this thesis consists of describing business processes, process terminology and development of processes. The used literature material consisted of processes, sales and logistics. Different internet sources were also used.</p> <p>The results of the study describe the spare part sales process and the challenging different process steps. The results of the study also give development suggestions for company X. In conclusion, it could be said that company X's spare part sales process is too heavy and therefore slow. The process should be more simplified and easier to use. There are too many different steps in the process.</p>		
Keywords Sales process, After sales, Spare parts, Process development		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tausta	1
1.2	Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja työn rajaus.....	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja eteneminen.....	2
2	LIIKETOIMINTAPROSESSIT JA JÄLKIMARKKINOINTI.....	3
2.1	Prosessit yleisesti	3
2.2	Prosessikäsitteitä.....	4
2.3	Prosessin kuvaaminen.....	8
2.4	Prosessin kehittämismalli.....	10
2.5	Prosessin nykytilan kartoitus.....	12
2.6	Jälkimarkkinointi	16
3	YRITYS X:N VARAOSAMYNTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN	18
3.1	Yritys X:n esittely	18
3.2	Varaosamyntiprosessin kuvaus.....	18
3.3	Tutkimusmenetelmät	23
3.4	Johtopäätökset	26
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	28
4	YHTEENVETO	30
	LÄHTEET	32
	LIITTEET	34

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tausta

Opinnäytetyön aiheena on varaosamyyntiprosessi osana jälkimarkkinointia case: Yritys X. Toimeksiantaja on suuri suomalainen puolustusteollisuuden yritys. Opinnäytetyöni aihe tuli toimeksiantajayritykseltä, jossa olen työskennellyt jälkimarkkinoinnin varaosapuolella myyntitehtävissä lähes koko opintojeni ajan ja jossa suoritin myös opintoihini kuuluvan työharjoittelun. Mietimme yhdessä esimieheni kanssa aihetta ja päädyimme myyntiprosessin kehittämiseen, koska sillä on suuri vaikutus osastomme tulokseen ja työssä onnistumiseen. Näimme myös, että opinnäytetyön aiheelle oli yrityksessä oikeasti tarve. Koin itse, että aihe oli mielenkiintoinen ja hyvin lähellä omaa työtehtävääni ja siinä kehittymistä.

Olen työssä huomannut, että toimivalla ja yhtenäisellä myyntiprosessilla saadaan vaikutettua suoraan asiakastytyväisyyteen. Varaosamyynnissä ja varmasti muussakin tavoitteellisessa liiketoiminnassa on erityisen tärkeää prosessien toimivuus ja se, että sovitusta asioista pystytään pitämään kiinni.

1.2 Työn tavoite, tutkimuskysymykset ja työn rajaus

Opinnäytetyön tavoite on kehittää varaosamyyntiprosessia Yritys X:ssä. Varaosamyyntiprosessi koostuu useista eri osa-alueista, joita ovat muun muassa myynti, hankinta, suunnittelu, logistiikka ja laskutus. Eri osastojen välinen yhteistyö, saumattomuus ja toimivuus takaavat asiakkaille parhaan mahdollisen lopputuloksen sekä asiakaskokemuksen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimushaastatteluna. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluiden muodossa. Teemahaastatteluilla pyritään keräämään mahdollisimman paljon erilaista tietoa varaosamyyntiprosessin nykytilasta ja näkökulmia sen kehittämiseen. Haastateltaviksi valitaan varaosamyynnin parissa työskenteleviä, joilla on tietoa varaosamyyntiprosessin nykytilasta ja näkökulmia sen kehittämisestä. Heillä tulee olla myös vaihteleva määrä alan työkokemusta.

Päätutkimuskysymykseksi muodostui:

- Mitkä ovat Yritys X:n varaosamyyntiprosessin kehittämisen kohteet?

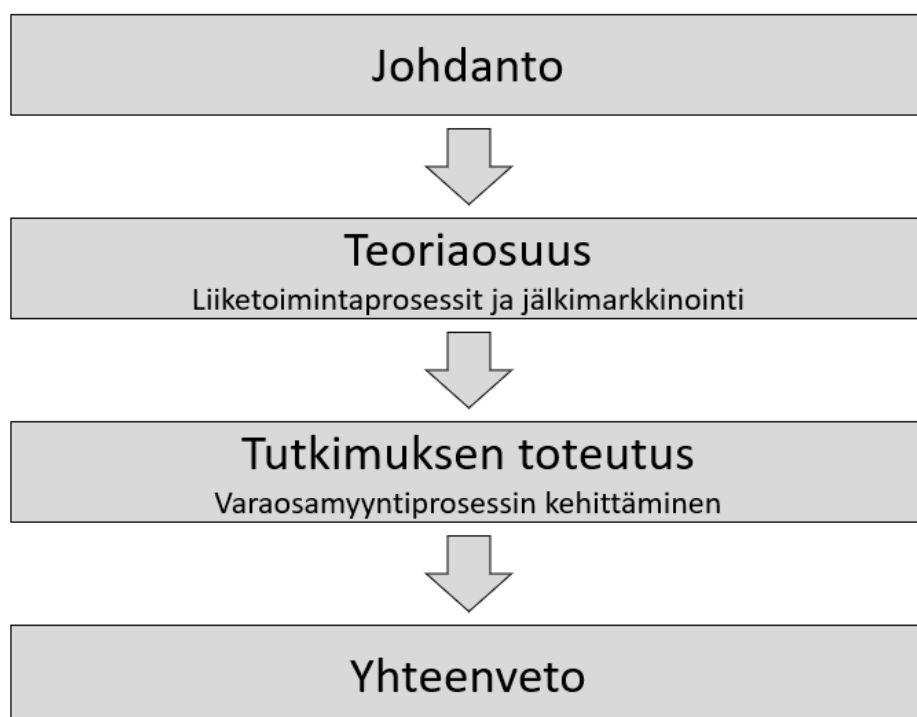
Alakysymyksiä ovat:

- Mikä on Yritys X:n varaosamyyntiprosessin nykytilanne?
- Mitkä eri osa-alueet tai vaiheet tuottavat haasteita/ongelmia prosessissa?

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja eteneminen

Opinnäytetyön rakenne koostuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä osuudesta. Teoriaosuuden on tarkoituksena tukea tutkimuksen tekemistä. Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa käydään läpi työn aihe ja tausta, tavoite ja rajaukset sekä se, millä keinoin tutkimus toteutettiin. Teoriaosuudessa perehdytään keskeisiin liiketoimintaprosesseihin, niiden käsitteisiin sekä avataan jälkimarkkinointitermiä.

Teoriaosuuden jälkeen työssä on empiirinen osuus, jossa case-tapauksena kuvataan Yritys X:n varaosamyyntiprosessi. Case-kuvausta hyödyntäen tehtiin tutkimus, jossa selvitettiin varaosamyyntiprosessin nykytila, heikkoudet sekä kehityskohteet. Lopuksi tulokset analysoitiin sekä tehtiin johtopäätökset ja yhteenveto. Kuvio 1 on tehty avuksi havainnollistamaan työn rakennetta.

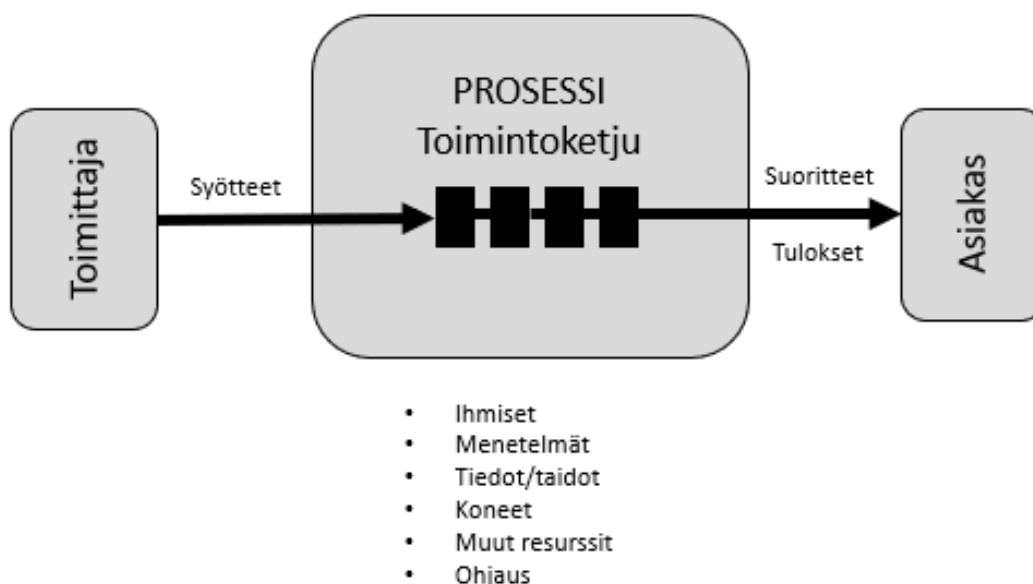


Kuvio 1 Opinnäytetyön rakenne

2 LIIKETOIMINTAPROSESSIT JA JÄLKIMARKKINOINTI

2.1 Prosessit yleisesti

Prosessien määritelmä on tullut monelle varmasti tutuksi kemiallisista prosesseista, jossa sarja reaktioita synnyttää tietynlaisen lopputuloksen. Liiketoimintaprosesseilla kuitenkin tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyvistä tehtävistä, jotka auttavat ja selkeyttävät yrityksen toimintaa ja tulosta. Prosessilla voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas, jolle se tuottaa lisäarvoa. Prosessit voidaan mieltää toimintoketjuiksi, joiden avulla yritykset muuttavat saadut panostukset tuotoiksi asiakkaille. Prosessit ovat toistuva sarja erilaisia tehtäviä, joita kuitenkin voidaan määritellä ja mitata. (Lecklin 2006, 123-125.)



Kuvio 2 Liiketoimintaprosessi (Lecklin 2006, 124)

Kuvio 2 esittää pähkinän kuoressa liiketoimintaprosessin perusasiat. Prosessi saa yrityksen sisäiseltä tai ulkoiselta toimittajalta syötteitä tai muuta prosessin kannalta oleellisia tietoja, ja sen lopputuloksena asiakas saa haluamansa suoritteen. Ulkopuolelta katsottuna prosessi on kuin musta laatikko, jossa tapahtuu syötteiden jalostuminen prosessiin osallistuvien ihmisten, menetelmien, tietojen, koneiden ja muiden resurssien avulla. (Lecklin 2006, 123-125.)

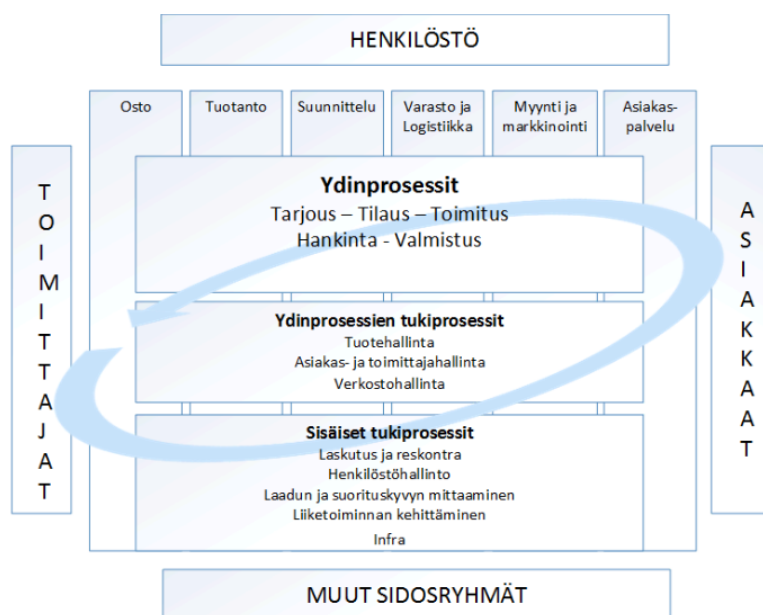
Perinteisesti yritykset toimivat funktionaalisesti organisoituneina. Eri osastoilla on omat tehtävänsä ja tavoitteensa. Kaikki pyrkivät tehostamaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Liiketoimintaprosessit kuitenkin edellyttävät yleensä eri osastojen yhteistoimintaa

parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Lecklin 2006, 124-125.) Kuten tässäkin opin-
näytetyössä esiintyvässä Yritys X:ssä toiminta perustuu funktionaalisesti organisoituneeseen toimintatapaan. Yritys X:ssä varaosamyntiprosessiketjuun liittyy monia eri osastoja, joita ovat jälkimarkkinointi, hankinta, suunnittelu, logistiikka sekä talous. Näiden osastojen yhteistyöllä ja sujuvuudella on suuri merkitys asiakkaan kokemaan asiakaskokemukseen ja asiakastyytyvyyteen.

2.2 Prosessikäsitteitä

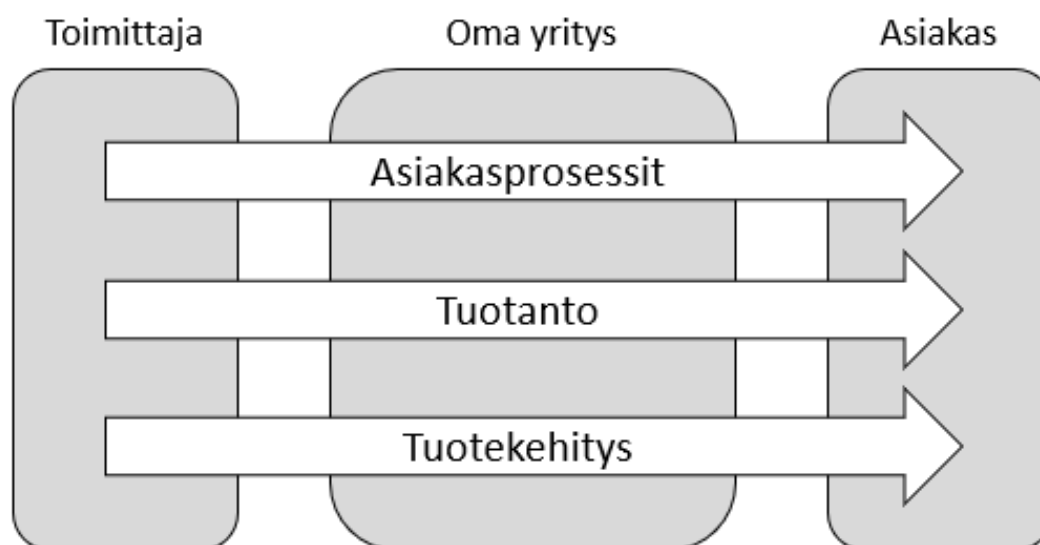
Prosessien yhteydessä käytetty terminologia ei ole kovinkaan vakiintunutta ja kirjallisuudessa sitä käytetään hyvin vaihtelevasti. Tyypillisimmin prosessikäsitteistä puhuttaessa käytössä ovat termit: pää-, ydin-, avain- ja tukiprosessi. Tässä luvussa käydään läpi yleisimpiä termejä ja eri prosessilajeja. (Lecklin 2006, 129.)

Prosessikartta on prosessikuvausten ylin taso, jossa kuvataan koko organisaation toiminta. Kartassa pyritään esittämään toiminnot kokonaisuuksittain. Sen tehtävänä on esittää suurempi kokonaiskuva koko organisaation toiminnasta. Yleisimmän tason pelkistetty kuvaus on prosessikartta, jossa esitetään juuri tärkeimmät prosessit esimerkiksi ydin- ja tukiprosessit, pelkistetty organisaatio ja sen toimintaympäristö (Kuva 1). Esimerkki prosessikartasta löytyy kuvasta 1. Prosessien välisiä liittymiä tai riippuvuuksia ei prosessikartassa kuvata. Prosessikarttaa kuvatessa on erityisesti huomioitava organisaatorakenne, ohjaavat prosessit, ydin- ja tukiprosessit, tiedon tuottajat sekä lisäarvon saavat asiakkaat. Prosessikartta hahmottaa kokonaiskuvan, esittelee organisaation toimintaa, toimii ulkoisen ja sisäisen viestinnän sekä päätöksenteon apuvälineenä. (Juhta 2008, 6/12.)



Kuva 1 Esimerkki prosessikartasta (ArtesCon 2019)

Ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Niiden lähtökohtana ovat yrityksen ydinosoamisen hyödyntäminen. Ydinprosessien avulla jalostetaan yrityksestä löytyvä osaaminen tuotteeksi, josta asiakas saa lisäarvoa. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat mm. asiakaspalvelu, tuotanto ja tuotekehitys (Kuvio 3). Yleensä yritykset määrittelevät itselleen 3-10 ydinprosessia, mutta niitä voi myös olla vähemmän riippuen alasta. Lecklin (2006, 130) hyvin kiteyttää myös kirjassaan, että ”*ydinprosessit tulisi määritellä mahdollisimman laajasti ottaen mukaan liittymät toimittajiin ja asiakkaisiin sekä muihin prosesseihin yrityksen sisällä.*” (Lecklin 2006, 130.)



Kuvio 3 Ydinprosessit (Lecklin 2006, 129)

Tukiprosesseja tarvitaan ydinprosessien tukemiseksi. Organisaatiot eivät pysty toimimaan pelkkien ydinprosessien varassa. Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosessien tehokalle toiminnalle (Laamanen 2007, 57). Tukiprosessit ovat yleensä organisaation sisäisiä prosesseja. Tyypillisimpiä tukiprosesseja ovat talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. Tukiprosessit ovat yhdessä ydinprosessien kanssa organisaatioiden tärkeimpiä yksittäisiä prosesseja. Näitä prosesseja kutsutaan myös avainprosesseiksi. Niillä on suuri merkitys organisaation menestyksen kannalta. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiprosesseja tai niihin liittyviä osaprosesseja. (Lecklin 2006, 130.)

Pääprosesseiksi kutsutaan yleensä kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja suuria prosesseja. Yleensä ne ovat juuri ydinprosesseja. Pääprosessien vastakohtana toimii osaprosessit ja alaprosessit, jotka ovat prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia pienempiä prosesseja. (Lecklin 2006, 130.)

Prosessinomistaja on prosessin toiminnasta, tuloksesta ja kehittämisestä vastuussa oleva organisaation henkilö (Juhta 2008, 2/12). Prosessinomistajaa voidaan verrata funktionaalisessa organisaatiossa osaston tai tulosyksikön johtajaan. Prosessinomistajan vastuisiin kuuluu mm:

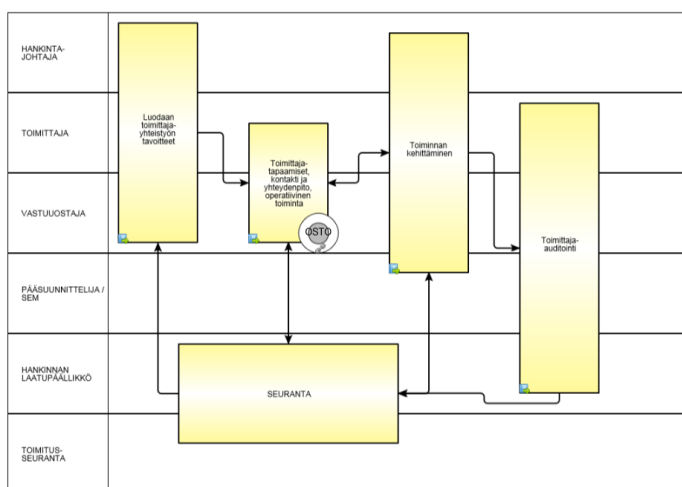
Prosessin suunnittelu ja määrittely. Omistajan tehtävänä on määrittää toimivan prosessikonaisuuden sisältö ja sopia rajapinnoista muiden prosessien kanssa. Jos prosessia lähetetään pilkkomaan pienemmiksi osaprosesseiksi, hän nimeää niiden omistajat. (Lecklin 2006, 131.)

Prosessin tuloksen varmistaminen. Prosessiomistajan tehtävä on valvoa, että prosessin tulokset vastaavat asetettuja tavoitteita. Vastuuteen sisältyy ongelmien ratkaiseminen sekä muiden ratkaisujen hankkiminen. Jos ratkaisuihin tarvitaan ulkoistettua apua, omistaja vastaa niiden valinnasta ja seurannasta sekä suorittaa prosessikatselmuksia laadun varmistamiseksi. Prosessin kehittäminen ja ongelmien tunnistaminen ovat myös omistajan vastuulla. (Lecklin 2006, 131.)

Prosessihenkilöstö. Prosessin omistaja on vastuussa prosessihenkilöstön resurssien hankkimisesta ja henkilöstön tehokkaasta toiminnasta. Prosesseissa tulee olla riittävä määrä oikeat tiedot ja taidot omaavia henkilöitä. (Lecklin 2006, 131.)

Prosessikaavio on tapa kuvata prosessin toiminnot graafisesti. Prosessikaavio auttaa ymmärtämään ja hahmottamaan toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. Prosessikaavioissa toiminnot ovat kuvattu ennalta sovituilla symboleilla. (Juhta 2008, 2/12.)

Uimarata on visuaalisessa prosessin kuvauksessa käytettävä tapa ilmaista eri henkilöiden tai osastojen rooleja (Kuva 2). Kukin rooli kuvataan omana uimaratanaan, jolloin radalle sijoitetut prosessin tehtävät kuuluvat sen roolin vastuulle. (Juhta 2008, 2/13.)



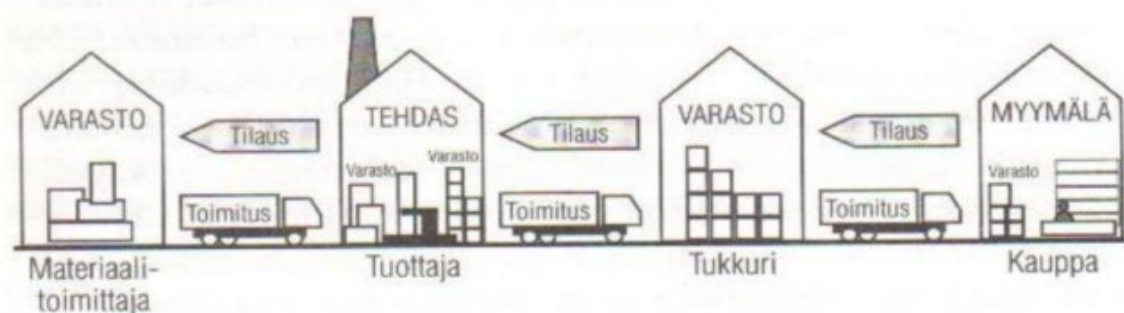
Kuva 2 Esimerkki uimaratakaaviosta (Yritys X:n tietopankki)

Myyntiprosessin alussa, ennen kuin asiakas on harkinnut edes ostavansa tuotetta tai palvelua. On vastuu prosessin etenemisestä yksin myyjällä. Myyjän tehtävä on olla aktiivinen ja ehdottaa, selvittää tai viedä prosessia eteenpäin. Asiakas aktivoituu pikku hiljaa ja vaihe vaiheelta. (Laine 2008, 47.)

Myyntiprosessissa myyjä selvittää asiakkaan tilanteen ja tarpeet sekä pyrkii saamaan tämän vakuutettua siitä, että juuri hänen tarjoamansa tuote tai palvelu on oikea. Myyntiprosessi on koko se tapahtuma, jossa käsitellään asiakkaan tuotteesta tai ratkaisusta saamaa arvoa. Sen tavoitteena on, että myyjäosapuoli ja asiakas pääsevät ratkaisuun tai molempia tyydyttävään lopputulokseen. Kun puhutaan prosessista, on myös syytä määrittää mitä sillä tarkoitetaan. Myyntiprosessi on usean osatapahtuman muodostama toimintaketju tai tapahtumasarja. Se täytyy olla toistettavissa, kerrattavissa ja mallinnettavissa. Myyntiprosessissa hankaluuksia aiheuttaa se, että yhteistyössä on monesti mukana useita eri ihmisiä eri organisaatioista sekä hierarkiatasoilta. (Alanen ym. 2005, 65.)

Kun puhutaan Yritys X:n varaosamyyntiprosessista, se kattaa kaiken siitä hetkestä, kun tarjouspyyntö tulee asiakkaalta ja lopussa tuote toimitetaan asiakkaalle. Tästä vielä erikseen tarkemmin kappaleessa 3.

Tilaus-toimitusketju on prosessi, jossa tavaroita tai palveluita toimittavien yritysten prosessit yhtyvät asiakasyrityksen prosesseihin. Tällaista useamman yrityksen muodostamaa ketjua kutsutaan toimitusketjuksi. Toimitusketju kulkee yhteen suuntaan raaka-aineiden alkupisteestä aina loppuasiakkaalle saakka. Toimitusketjun käynnistämistä varten tarvitaan kuitenkin kysyntää. Kysyntä ja siihen liittyvä tiedonvirta kulkevat pääsääntöisesti vastakkaiseen suuntaan kuin itse toimitusketju. (Sakki 1999, 20.) Kuva 3 havainnollistamaan tilaus-toimitusketjun prosessin kulkua.



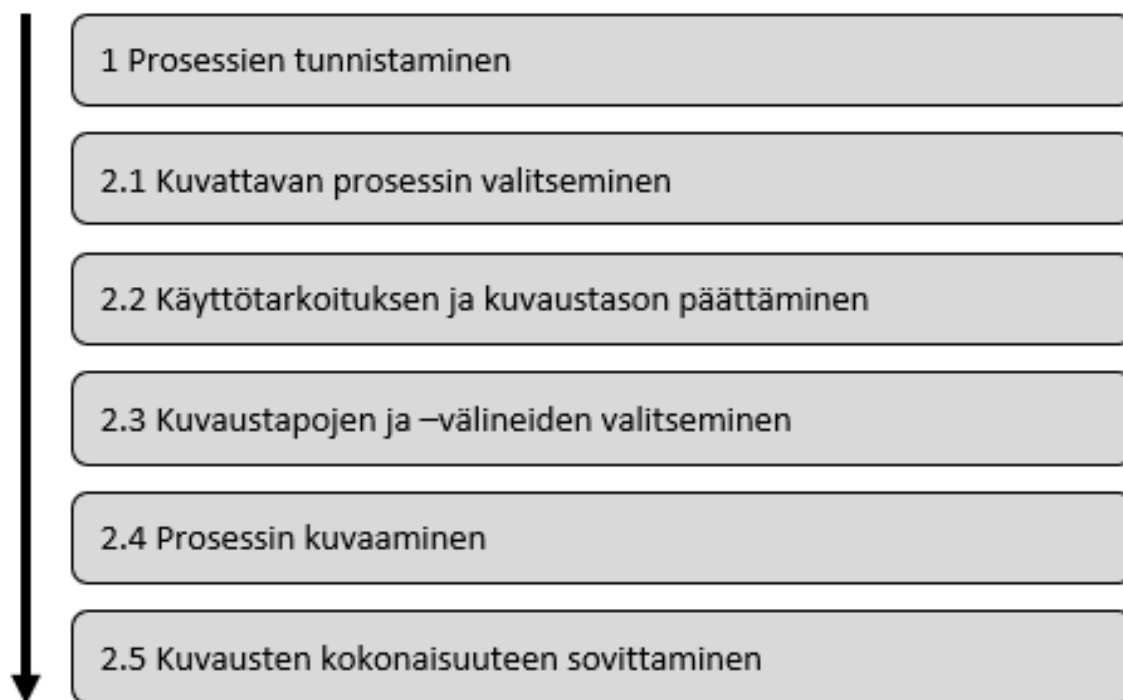
Kuva 3 Tilaus-toimitusketju (Logistiikan Maailma 2019)

2.3 Prosessin kuvaaminen

Prosessien tehtävänä on kuvata yritysten organisaation toiminnan logiikka. Ne kuvaavat sitä toimintojen sarjaa, jonka avulla saavutetaan käytännössä kaikki tulokset. Prosessikuvausten avulla pyritään ymmärtämään niitä asioita, jotka ovat kriittisiä organisaatioiden keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tällä tavoin voidaan myös mittaaminen ja kehittäminen kohdistaa näihin kriittisiin vaiheisiin. (Laamanen 2007, 37.)

Prosessikuvaukset ovat osa johtamisjärjestelmää sekä yhteinen työväline niin johdolle kuin myös prosesseja kehittäville tahoille. Organisaation johto käyttää prosessikuvauksia mm. johtamisen, ohjauksen, päätöksenteon sekä suunnittelun välineenä. Kuvausten avulla voidaan kuvata yritysten toimintatapoja, mikä auttaa myös järjestämään yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa. Prosessikuvauksia pystytään hyödyntämään esimerkiksi muutosjohtamisessa, kun organisaatiot yhdistyvät. Esimiehet voivat hyödyntää prosessikuvauksia mm. työn kuormituksen mittaamisessa, työnjaon ja vastuiden selkiyttämisessä, resurssitarpeiden, ongelmatilanteiden ja päällekkäisyyksien selvittämisessä. Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja työnohjauksessa jo ennalta kuvatut prosessit auttavat esimiesten työtä. Prosessikuvausten avulla voidaan kerätä hiljaista tietoa sekä asettaa toiminnan arvioinnissa käytettäviä mittareita. Hyödyt prosessien kuvaamisen suhteen ovat merkittävät ja lähes kaikki organisaatioiden henkilöt pystyvät käyttämään niitä edistääkseen organisaation toimintaa. (Juhta 2008, 3/12.)

Prosessikuvaamisessa on kuitenkin muistettava tehdä se yhdenmukaisella tavalla, jotta prosessikuvaukset ovat kaikkien ymmärrettävissä. Yleensä yhteistyö ylittää organisaatio- ja toimialarajat, joten ei riitä, että prosessikuvaustapa ja prosessikuvaamisen kieli ovat yhteisiä vain organisaation sisällä. Prosessien kuvaaminen on osa prosessien kehittämistä. Kuvaamisen vaiheet ovat jaettu käytännössä kahteen kategoriaan: prosessien tunnistamiseen, joka sisältää useita eri vaiheita, sekä itse niiden kuvaamiseen (Kuvio 4). (Juhta 2008, 3/12 - 4/12.)



Kuvio 4 Prosessien kuvaaminen (Juhta 2008, 4/12)

1. Prosessien tunnistaminen. Lähtökohtana prosessien kuvaamiselle on se, että organisaation johto tunnistaa prosessit sekä määrittelee niille prosessinomistajat. Prosesseille täytyy myös selkeästi määrittää niiden alku ja loppu. Kun prosessit ovat tunnistettu, ne ryhmitellään ja nimetään, jotka toteuttavat yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Prosessinomistajan tulee myös ennen prosessin kuvauksen aloittamista tunnistaa prosessin syötteet ja tulokset sekä se, mitä tietoa prosessissa tuotetaan ja mikä on sen lopullinen käyttötarkoitus. Omistajien tehtävänä on myös muiden osapuolten kanssa kehittää prosesseja ja ohjeistaa muutostarpeet. (Juhta 2008, 4/12.)

2.1. Kuvattavan prosessin valitseminen. Prosessien tunnistamisen jälkeen tulee tehdä valinta ja tarkempi rajaus. Rajauksella varmistetaan, että prosessin alku ja loppu on määritetty oikein. Ehjä prosessikokonaisuus vaatii, että kaikki ydinprosessit rajataan samalla kertaa. Prosesseja rajattaessa voidaan esim. päättää, että prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Prosessia rajattaessa on myös huomioitava käytettävä kuvaustaso. Liian löysä rajaus voi jättää prosessikokonaisuuden vaikeasti hahmotettavaksi ja hallittavaksi. Liian tiukka rajaus ei välttämättä tuo tarpeeksi uutta tietoa prosessiin sekä näin ollen sen tuoma lisäarvo jää niukaksi. (Juhta 2008, 4/12.)

2.2. Käyttötarkoituksen ja kuvaustason päättäminen. Prosessin omistaja päättää, millä tavoin prosessi kuvataan. Aluksi selvitetään, miksi prosessi kuvaus tehdään ja mitä kuvaustapaa siinä käytetään. Käyttötarkoitus määrittää prosessikuvauksen tason. Jos mallinusta käytetään esim. uuden työntekijän perehdyttämiseen, on kuvaustarkkuus oltava yksityiskohtaisempi, kuin johdon tarpeisiin kuvattavassa prosessissa. Prosessin kuvaus tulisi aloittaa laatimalla prosessin perustiedot. Se helpottaa päättämistä, että millä tasolla prosessit kuvataan. Tehtävät ja vastuut tulee myös selvittää ennen mallintamista. Prosessien kuvaaminen on vastuutettava selkeästi, jotta prosessit pysyvät ajan tasalla. (Juhta 2008, 5/12.)

2.3. Kuvaustapojen ja -välineiden valitseminen. Kun kuvaustaso on päätetty, tulee valita kuvaustapa ja -välineet. Peruseriaatteena on, että kuvaukset muuttuvat sitä muodollisemmiksi, mitä tarkemmalla tasolla prosessi kuvataan. Tämä koskee erityisesti visuaalista prosessikaaviota ja prosessikuvauksen esittämää prosessissa liikkuvaa tietoa. Prosessia kuvattaessa tulee pohtia, millainen kaavio siitä laaditaan, mitkä ovat prosessin työvaiheet ja ketkä osallistuvat prosessin eri vaiheisiin. (Juhta 2008, 5/12.)

2.4. Prosessin kuvaaminen. Prosessin kuvaukset rakentuvat prosessin perustiedoista, sanallisesta kuvauksesta sekä graafisesta kaaviosta. Kuvauksissa tärkeintä on se, että niistä löytyvät tarvittavat tiedot selkeästi ja johdonmukaisesti. Perustiedoista ilmenee kaikki prosessin kannalta kriittiset asiat, eli miksi kyseinen prosessi tehdään. Sanallisessa kuvauksessa käydään läpi prosessin eri vaiheet, toiminnot, tehtävät, toimijat, lähtötila sekä tulos-tila. Perustietojen ja sanallisen kuvauksen on tuettava toisiaan. Perustietojen on tarkoitus auttaa tunnistamaan prosessin lähtökohdat, kun taas sanallisen kuvauksen tarkoitus on tukea graafista kaaviota. (Juhta 2008, 5/12.)

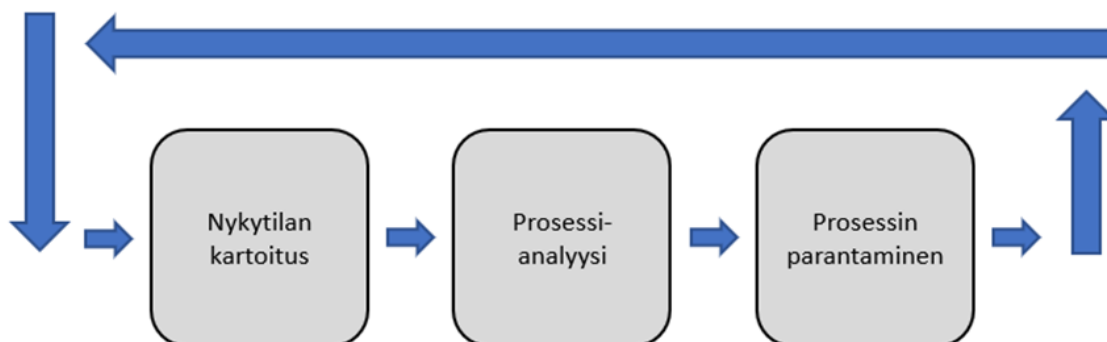
2.5. Kuvausten kokonaisuuteen sovittaminen. Viimeisessä vaiheessa prosessien kuvauksessa prosessi sovitetaan kokonaisuuteen. Kuvaukset liitetään osaksi yrityksen prosessikartan kokonaisrakennetta, jolloin viimeistään siitä tulisi selkeästi nähdä kaikki prosessin liittymäpinnat muihin prosesseihin. Prosessinomistajan tehtävä on huolehtia, että irrallisia prosessikuvauksia ei löydy, vaan prosessi on aina osa organisaation suurempaa kokonaisuutta. (Juhta 2008, 5/12 – 6/12.)

2.4 Prosessin kehittämismalli

Organisaation toiminnan kehittäminen tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen suoritteet, tuotteet ja palvelut syntyvät (Lecklin 2006, 134). Laamasen (2007, 202) mukaan prosessien kehittäminen ilman tavoitteita on mahdotonta. Tavoite liit-

tyy tuloksiin ja suorituskyykyyn. Laamanen mainitsee myös, että hyvään tavoitteeseen liit-
tyy kolme kriteeriä: tavoite on esitetty numeroilla, sillä on mittayksikkö sekä se on jollain
tapaa kiinnitetty aikaan.

Lecklin (2006, 134) kertoo kirjassaan 3-vaiheisesta kehittämismallista, joka koostuu nyky-
tilan kartoituksesta, prosessianalyysistä ja prosessin parantamisesta. Kuvio 5 havainnol-
listaa prosessien jatkuvan kehittämisen.



Kuvio 5 Prosessien jatkuva kehittäminen (Lecklin 2006, 134)

Nykytilan kartoitus. Jotta prosessia pystytään lähteä kehittämään, on tiedettävä mikä on prosessin nykytila. Vasta sen jälkeen voidaan miettiä oikeaa suuntaa. Prosessien kehittäminen ilman nykytilan kartoitusta on lähes mahdotonta. Kartoitusvaiheen päätehtäviä ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja -kaavioiden laatiminen sekä prosessin toimivuuden arviointi. Nykytilan kartoitus on tärkeä osa johtamisjärjestelmän rakentamista. Kartoitus antaa hyvän pohjan ja lähtökohdan kehitettävien prosessien valintaan. (Lecklin 2006, 134.)

Prosessianalyysi. Tähän vaiheeseen sisältyvät prosessissa olevien ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen, laatu- ja kustannusten analysointi, työkalujen valinta, mittarien asettaminen, benchmarking-vertailut sekä eri kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Analyysin tuloksena valitaan kehittämistapa. Lähtökohdasta riippuen se voi olla hyvinkin erilainen. Prosessiin voidaan tehdä esim. pieniä muutoksia tai se voidaan tarvittaessa uudistaa kokonaan. Ääritapauksina ovat prosessin lopettaminen tai toiminnon ulkoistaminen ja toisaalta laajentaminen, että siihen liitetään mukaan toimittajien tai asiakkaiden prosesseja. (Lecklin 2006, 135.)

Prosessin parantaminen. Kun prosessi on analysoitu ja sille on valittu uusi toteutustapa, laaditaan kehityssuunnitelma, hyväksytetään se ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön (Lecklin 2006, 135).

Laatutyön kannalta on erityisen tärkeää, että kehittäminen on jatkuvaa. Prosessin toimivuutta tulee arvioida säännöllisesti ja miettiä onko tarvetta käynnistää uudistustyötä. Laatukustannuksia ja muita prosessimittareita tulee seurata aktiivisesti ja benchmarking-vertailuja ja asiakastytyväisyyskyselyitä tehdä kehittämisen pohjaksi. (Lecklin 2006, 135.)

2.5 Prosessin nykytilan kartoitus

Organisointi

Prosessien kehittämistyö onnistuu tehokkaimmin hyvin organisoidussa muodossa. Seuraavat asiat tulisivat määritellä jo käynnistysvaiheessa.

Prosessin nimeäminen. Alkuvaiheessa on syytä nimetä pääprosessit. Prosessihierarkian muodostuminen tapahtuu vähitellen, mutta karkealla tasolla tärkeimmät prosessit tulisi tunnistaa jo liikkeelle lähtiessä. (Lecklin 2006, 137.)

Prosessikartta. Prosessikartta on yritystason prosessikaavio, jossa on esitetty yrityksen tärkeimmät prosessit eli pää-, ydin- ja tukiprosessit sekä pelkistetty organisaatio ja toimintaympäristö (Lecklin 2006, 137).

Prosessinomistaja. Tulosten varmistamiseksi vastuullinen prosessinomistaja on nimettävä jo kehitystyön alussa (Lecklin 2006, 137).

Prosessitiimi. Tiimi, jossa eri osaprosessien tuntemus on edustettuna, tulee nimetä välittömästi. Tiimin jäsenille jaetaan omat vastuualueet sekä tiimi tekee tehtävän laajuuden mukaisen kartoitus- ja kehittämistyön. (Lecklin 2006, 137.)

Prosessin yleiskuvaus. Prosessille tulee sopia nimi ja tarkoitus, keskeiset tehtävät, prosessiin osallistuvat funktiot, prosessin alku- ja lopputapahtuma, prosessin asiakkaat ja heidän saamansa suoritteet, toimittajat ja heidän syötteensä prosessiin sekä liittymät muihin mahdollisiin prosesseihin. (Lecklin 2006, 137.)

Tiedonkeruusuunnitelma. Suunnitelmassa pohditaan lähteet, joista voidaan kerätä tietoa asiakkaiden tarpeista ja prosessin suorituskyvystä. Kartoitetaan myös yrityksen sisältä henkilöt, joita tulisi haastatella. (Lecklin 2006, 137.)

Prosessikuvaus ja -suunnitelma

Prosessikuvaukset ovat suuressa roolissa, kun mietitään koko organisaation johtamisjärjestelmää. Varsinaisen prosessin lisäksi järjestelmään kuuluu ohjaus- ja mittausjärjestelmä, jonka tehtävänä on kerätä palautetta prosesseista sen aikana ja jälkeen. Palautetta voidaan saada myös asiakkailta ja toisaalta sitä myös annetaan prosessin syötteiden toimittajille. Kuvallisen esityksen lisäksi prosesseista olisi suositeltavaa laatia sanallinen

yleiskuvaus. Siinä tulisi kertoa prosessin keskeisimmät asiat. Organisaatioiden sisällä yleiskuvaukset tulisi laatia yhteisesti sovittuun muotoon. Kuvauksessa voidaan myös käyttää tietotekniikkaa apuna tuomalla kuvaus tietokoneen työpöydälle. Kuvaukseen pystytään liittämään havainnollistavia osia esim. valokuvia, videoita ja kartoja. Kuvaus voidaan laajentaa prosessisuunnitelmaksi linkittämällä siihen tavoitearvoja, mittaus- ja tulostietoa, kokouspöytäkirjoja ja auditointituloksia. (Lecklin 2006, 137-140.)

Prosessikaavio

Prosessikaavio on prosessin nykytilan kartoituksen kannalta hyvin olennainen asia. Se esittää prosessin eri vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja funktiot visuaalisessa muodossa. Kaavion tarkoituksena on havainnollistaa prosessikuvauksen sisältö. Yleensä prosessikaaviona käytetään jo edellä mainittua uimaratakaaviota, jossa prosessiin osallistujat merkitään pystytasoon kaavion vasempaan reunaan siinä järjestyksessä, kun he tulevat mukaan prosessiin. Prosessin eri vaiheet merkitään järjestyksessä asianomaisen prosessiin osallistujan kohdalle. (Lecklin 2006, 140-141.)

Ymmärrettävyyden ja luettavuuden kannalta prosessikaavio tulisi pitää hyvin pelkistettynä. Se tulisi saada mahtumaan yhdelle sivulle, jolloin tehtävien lukumäärä pysyisi alle 20kpl. Tehtävien tulisi olla kutakuinkin samantasoisia kokonaisuuksia. Jos tehtäviin sisältyy paljon eri työvaiheita, kannattaa luoda seuraavan tason kaavio tai kuvata työhjeissa esimerkiksi vuokaaviotekniikalla tehtävän yksityiskohdat ja vaihtoehtoiset etenemistavat. Aiemmin esitetty uimaratakaavio-malli (Kuva 2) riittää hyvin useimpien liiketoimintaprosessien kuvaamiseen. Prosessikaavioon voidaan liittää myös tiedonkulkuavaus, joka kertoo mitä tietoa kuhunkin prosessin eri vaiheeseen liittyy ja mistä tiedot ovat saatavilla. (Lecklin 2006, 141.)

Asiakaspalaute

Prosessin kehittämisen ehdottomia edellytyksiä ovat asiakaspalautteen jatkuva seuraaminen ja asiakastytyväisyyden mittaaminen. Seuraavassa on listattu mitä asiakaspalautteen tulisi selvittää prosessin kehittämistä varten:

Prosessin asiakkaat. Ketkä ovat prosessin asiakkaita? Asiakkaat tulee nähdä mahdollisimman laajasti ja myös välilliset asiakkaat on otettava huomioon.

Prosessin tulokset. Mitkä ovat prosessin tärkeimmät tulokset asiakkaille? Niiden tärkeimmät hyödyt, arvot ja ominaisuudet? Miten asiakkaat pystyvät mittaamaan näitä?

Prosessin toimivuus ja suorituskky. Mikä on prosessin suorituskky asiakkaiden mielestä tärkeimpien arviointikriteereiden suhteen? Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset prosessin suorituskyyllä? Vaikka asiakas yleensä arvioi ensisijaisesti prosessin tuloksia, pystyy hän usein ottamaan kantaa myös prosessiin ja siihen liittyviin puutteisiin ja kehittämiskoh-teisiin.

Parantamis- ja vertailukohteet. Mitkä ovat asiakkaiden mielestä prosessin ensisijaiset ke-hittämiskohteet? Mitä ominaisuuksia asiakas arvostaa toimittajassa? Asiakkaan mie-lestä parhaat toimittajat ja millä perusteella?

Nykytilanteen kartoitusvaiheessa asiakastiedon keruu tulee aloittaa olemassa olevan tie-don läpikäynnillä. Yleensä organisaatiossa on paljon jo saatua asiakaspalautetta, vaikka systemaattista palautejärjestelmää ei olisikaan. Materiaalia on löydettävissä esim. erilai-sista raporteista, selvityksistä, tilastoista ja tutkimuksista. Asiakkaiden tekemät valitukset on syytä ottaa myös tarkastelun kohteeksi. (Lecklin 2006, 142.)

Arviointi ja auditointi

Osa nykytilanteen kartoitusta on prosessin toimivuuden arviointi. Paras lopputulos saa-daan, kun pystytään hankkimaan sekä asiakkaan että oman henkilöstön arvio.

Asiakasarvio. Asiakaspalautteen keräämisen yhteydessä voidaan pyytää asiakkaan oma arvio prosessista. Yleensä asiakkaalle prosessin kokonaiskuva on paljon suppeampi ja lopputuloksella on suurempi merkitys. Asiakas saa prosessin suoritteena tuotteen, jonka laadun hän voi arvioida. Prosessin näkymättömämmät asiat, kuten kustannukset yrityk-selle tai sisäinen tehokkuus kiinnostavat asiakasta vähemmän, jos ne eivät suoranaisesti vaikuta lopputuloksen laatuun. Asiakkaan arviosta voidaan kuitenkin päätellä, missä koh-taa prosessia tulee vaiheita, jotka vaikuttavat asiakastyytyvyyteen. Kuvassa 4 on esi-merkki tarjousprosessin asiakasarviosta. (Lecklin 2006, 142-143.)

Prosessin nimi: Tarjous					
ASIAKAS			TOIMITTAJA		
TULOKSET	OMINAISUUDET	MITTARIT	MERKITYS	TOIMIVUUS	KEHITTÄMIS PRIORITEETTI
TARJOUS	AIKATAULU	LÄPIMENOAIKA	9	5	1
	TÄYDELLISYYS	PUUTTUVAT KOHDAT	8	8	4
	YMMÄRRETTÄVYYS	KYSYMYKSET	6	6	3
	TÄSMÄLLISYYS	VIRHELUKUMÄÄRÄ	8	4	2
		KESKIARVO	7,75	5,75	

Kuva 4 Tarjousprosessin asiakasarvio (Lecklin 2006, 143)

Asiakasta pyydetään arvioimaan prosessin tärkeimmät tulokset, niiden ominaisuudet sekä arviointikriteerit. Näille asetetaan mittarit ja tulosten ominaisuuksien toimivuus ja merkitys asiakkaalle arvioidaan juuri näitä mittareita käyttäen. Esimerkistä voidaan huomata, että asiakkaalle tärkeintä on saada tarjous määräaikaan mennessä, koska muuten hän ei ota sitä huomioon muuta kuin erikoistapauksissa. Aikataulumittarin eli läpimenoajan (tarjouksen tekemiseen käytetty aika), merkitys on silloin korkealla (arvio 9, asteikko 1-10) ja taas toisaalta asiakkaan näkemys prosessin toimivuudesta on hyvin vaatimaton (arvio 5). Muita arvioitavia ominaisuuksia ovat tarjouksen täydellisyys, täsmällisyys ja ymmärrettävyys. Asiakkaan arvion perusteella tarjous vastaa melko hyvin tarjouspyyntöä, mutta tarjouksen saamisessa ja virheettömyydessä on parannettavaa. Tarjouksen läpivientiaika on turhan pitkä. Numeerisen asiakasarvion perusteella voidaan pohtia prosessin kehittämistarvetta. (Lecklin 2006, 143-144.)

Henkilöstön oma arvio. Organisaation sisäinen arvio tehdään samalla tavalla kuin asiakasarvio. Prosessia pyritään arvioimaan asiakkaan silmin. Sen lisäksi tulee myös arvioida prosessin tulosta yrityksen kannalta ja prosessin sisäistä tehokkuutta. Sisäisessä arvioinnissa mittarit yleensä poikkeavat asiakkaan käyttämistä mittareista. Tulostittarina voi toimia esim. sopimukseen johtaneiden tarjousten prosentuaalinen osuus ja sisäisenä mittarina kustannukset per tarjous. Prosessin kokonaisarvioinnissa tulee ottaa huomioon sekä asiakkaan että oman henkilöstön arvio. Näiden molempien arvioiden yhteisvaikutuksena määräytyy prosessin kunto ja prosessitiimille näkemys kehittämisen painopistealueista. (Lecklin 2006, 145.)

Prosessin auditointi. Auditoinnin tavoitteena on selvittää sovellettavien käytäntöjen ja menettelyiden tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. Poikkeamat prosessikuvauksessa määritellyistä toiminnoista selvitetään. Tulosten perusteella pyritään löytämään prosessille kehittämiskohteita. Auditoinnin avulla käydään läpi kaikki vaiheet alkutapahtumasta lopputapahtumaan. Auditoinnissa pyritään todentamaan, ovatko prosessikuvaukset tehty oikein ja toimivatko prosessiin osallistujat yhdenmukaisesta ohjeiden kanssa. Prosessin syötteiden ja suoritteiden laatu selvitetään, miten toimitukset vastaavat niille asetettuja vaatimuksia sekä ovatko lopulliset tuotteet asiakkaiden toivomusten mukaisia. Prosessin välineitä, menetelmiä, koneita, olosuhteita ja työsuorituksia tarkastellaan ja arvioidaan. Auditoinnissa havaitut puutteet ja ongelmat raportoidaan sekä dokumentoidaan. Auditointia suositellaan aina uuden prosessin käyttöönoton osalta tai silloin, kun prosessia on uudistettu merkittävästi. (Lecklin 2006, 146.)

Kehitettävien prosessin valinta

Prosessien kunnan arviointi. Edellä tarkasteltiin yhden prosessin kehittämistarvetta. Yleensä organisaatiossa on kuitenkin paljon erilaisia prosesseja ja niukkojen resurssien tilanteessa on pystyttävä valitsemaan, mihin prosessiin kehittäminen kohdistetaan. Tätä varten on prosesseille tehtävä kuntotesti. Kuntotesti voidaan laatia siten, että oma arvio ja asiakaspalaute arvioidaan prosessit yrityksen menestyksen kannalta tärkeiden tekijöiden suhteen. Mittareina voivat toimia esim. kustannustehokkuus, tuotteen laatu, asiakastytyttömyys, toimitusaikojen pitävyys, läpimenoaika, dokumentointi tai henkilöstön ammatitaito. Ominaisuuksille voidaan antaa erilaiset painoarvot ja arvioida kukin asteikolla 1-5. Kun 5 merkitsee heikkoa ja 1 erinomaista, nousee kehittämiskohteiksi etusijalla ne prosessit, jonka pistearvot ovat suurimmat. (Lecklin 2006, 147.)

Prosessien priorisointi. Kunnan arvioinnin jälkeen pystytään prosessit priorisoimaan kehittämisjärjestyksen määrittämistä varten. Kuntotestin lisäksi päätöksentekoon vaikuttaa myös muita asioita kuten kustannukset, millaisia kustannusvaikutuksia prosessilla on, pystytäänkö kustannuksia karsimaan prosessia kehittämällä tai onko prosessin uudistaminen kallista. Myös vaikutukset muihin prosesseihin ovat merkittävä tekijä. Onko mahdollista, että tiettyä prosessia kehittämällä muut prosessit saattaisivat kärsiä, vaikuttaako prosessin kehittäminen tai uudistaminen esim. työympäristöön tai työskentelytapoihin. Miten prosessin muutos voi vaikuttaa henkilöstöön. Edellä kuvattujen vaiheiden ja selvitysten jälkeen prosessinomistajalle sekä prosessitiimille pitäisi olla muodostunut selkeä kuva prosessin nykytilasta sekä sen kehittämistarpeista. (Lecklin 2006, 147.)

2.6 Jälkimarkkinointi

Jälkimarkkinoinnilla tarkoitetaan asiakkuuden hoitoa varsinaisen ostotapahtuman jälkeen. Sen ideana on vahvistaa ja lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä. Hyvällä jälkimarkkinoinnilla pystytään myös tekemään lisämyyntiä kustannustehokkaasti, mutta toisaalta huonosti hoidetulla jälkimarkkinoinnilla voi olla pahat seuraukset. Jo saavutettujen asiakkuuksien ylläpitäminen on taloudellisesti myös paljon edullisempaa kuin uusien asiakassuhteiden hankkiminen, siksi jälkimarkkinoinnin tulee olla mukana yrityksen toiminnassa. Jälkimarkkinoinnin tärkein tehtävä on kerätä tietoa asiakasrajapinnassa ja saada tuloksia siitä, miten asiakkaat kokevat yhteistyön yrityksen kanssa. (Asiakashaku 2019.)

Osa jälkimarkkinointiin liittyvistä toimista on myös varaosakauppaan liittyvät After Sales -toimet. Niiden tarkoituksena on huolehtia tuotteen tai palvelun toimittamisesta, käyttökuntoon saattamisesta sekä varmistaa, että tuote on virheetön. Yksi tärkeimpiä seurantaan

liittyvistä asioista onkin tuotteen toimittaminen aikataulun mukaisesti. Osa yrityksistä tarjoaa myös After Sales -palvelua tuotteen koko elinkaarelle. Elinkaaren kattavat palvelut saattavat sisältää mm. teknisen tuen tuotteen käyttöön liittyvissä asioissa sekä takuuajana, että sen umpeuduttua, samoin kuin mahdollisten varaosien toimittamisen. Monilla aloilla myös erilaiset tukitoiminnot kuten koulutus, huolto ja asennus ovat tärkeä seurannan muoto. (Alanen ym. 2005, 116.)

3 YRITYS X:N VARAOSAMYNTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN

3.1 Yritys X:n esittely

Yritys X on vuonna 1997 perustettu suuri puolustusteollisuuden konserni, jonka juuret kuitenkin yltävät jopa 1920-luvulle asti. Yritys X:n päätuotealueita ovat mm. panssaroidut pyöräajoneuvot, heitinjärjestelmät, puolustus- ja turvallisuusalan järjestelmäintegraatiot sekä lentokoneiden, helikopterien ja niihin liittyvien järjestelmien huolto ja elinkaaripalvelut. Kyseessä on julkinen osakeyhtiö, jonka omistuksesta vastaavat Suomen valtio 50,1% omistusosuudella sekä norjalainen Kongsberg Defence and Aerospace AS 49,9% osuudella. Toiminnallisesti yritys jakautuu kuuteen eri liiketoimintaan, joista jokaisella on oma johtoryhmänsä. Konsernin pääkonttori sijaitsee Helsingissä ja muut liiketoiminnot ovat ympäri Suomea. Kokonaisuudessaan Yritys X:llä on henkilöstöä noin 2 700. Vuonna 2017 liikevaihto oli n. 467 miljoonaa euroa. (Yritys X:n verkkosivut 2019.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Yritys X:n yhteen liiketoimintoon, jonka keskeisintä osaamista ovat korkealuokkaiset panssaroidut pyöräajoneuvot, kranaatinheittimet sekä niiden koko elinkaaren kattavat tukipalvelut. Yritys X:n tuotteet ovat markkinajohtajia omissa tuotesegmenteissään. Yksi merkittävä osa ajoneuvojen elinkaarentukipalveluista on juuri varaosamyyntiprosessi, joka on myös opinnäytetyön pääteema. Yritys X:n liiketoiminnan pääkonttori sijaitsee Hämeenlinnassa sekä muuta toimintaa löytyy myös Tampereelta. Henkilöstöä Yritys X:n tällä liiketoiminnalla on noin 260. (Yritys X:n verkkosivut 2019.)

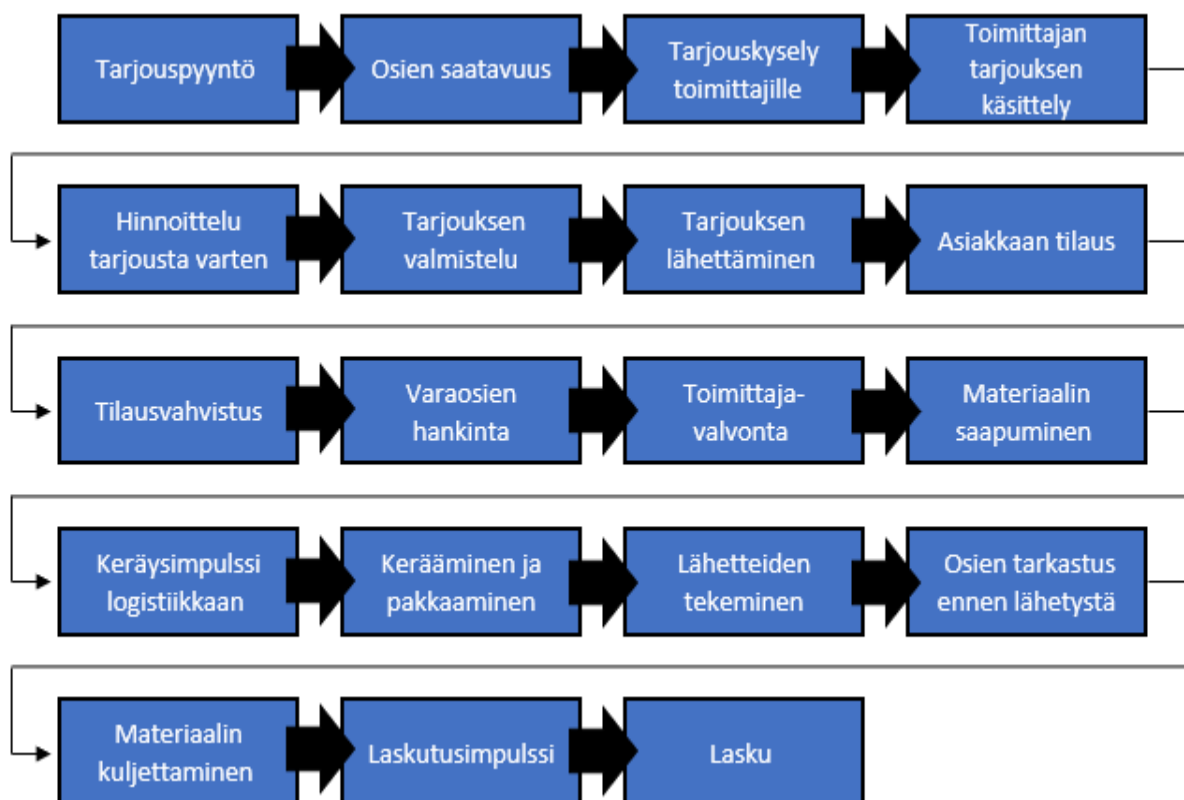
3.2 Varaosamyyntiprosessin kuvaus

Tässä alaluvussa kuvataan Yritys X:n varaosamyyntiprosessi kokonaisuudessaan vaihe vaiheelta. Kuvauksessa kerrotaan yksityiskohtaisesti, mitä osa-aluetta vaihe koskee, kuka siitä on vastuussa ja mitä operatiivista toimintaa siihen sisältyy. Kuvauksen tarkoituksena on selvittää, millaisesta kokonaisuudesta prosessissa on kyse.

Yritys X:ssä varaosamyyntiprosessiksi kutsutaan tätä koko toimintaketjua, joka lähtee asiakkaan tarjouspyynnöstä ja päättyy siihen, että asiakas saa tilaamansa varaosan. Prosessi voidaan ymmärtää siis paremmin nimellä tilaus-toimitusketju. Yritys X:ssä kuitenkin puhutaan nimenomaan varaosamyyntiprosessista, joten sillä nimellä myös opinnäytetyössä sitä kutsutaan. Prosessin kuvaaminen tuo esiin kaikki ne eri osa-alueet, jotka liittyvät varaosien myynti-, tilaus-, toimitusketjuun.

Varaosien myyntiprosessi toteutetaan Yritys X:n V10-toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Yritys X:ssä on myös muita järjestelmiä, joiden käyttö on välttämätöntä varaosamyynnissä

esimerkiksi varaosien piirustusten ja erilaisten dokumenttien tarkastelu. Yritys X:n varaosamyyntiprosessikaavio (LIITE 1) löytyy liitesivulta opinnäytetyön lopusta. Kyseinen liite on Yritys X:n dokumentti. Tässä nähtävä varaosamyyntiprosessikaavio vaihe vaiheelta on tehty nimenomaan Yritys X:n valmiin varaosamyyntiprosessikaavion pohjalta selkeyttämään prosessin kokonaiskuvan hahmottamista (Kuvio 6). Kaaviossa esitetyn prosessin eri vaiheiden kuvaukset pohjautuvat omiin kokemuksiin, jotka ovat syntyneet varaosamyntityössäni. Kuvion 6 alle on kuvattu varaosamyyntiprosessi kokonaisuudessaan vaihe vaiheelta.



Kuvio 6 Varaosamyyntiprosessi vaihe vaiheelta

Prosessi alkaa vaiheesta, jossa asiakas lähettää tai ilmaisee tarpeensa varaosille. Yhteydenotto myyjään tapahtuu yleensä sähköpostitse sähköisen tarjouspyynnön muodossa. Kiireellisimmissä tapauksissa asiakkaat saattavat olla yhteydessä puhelimitse. Tarjouspyynnön saapuessa asiakkaalta, luodaan toiminnanohjausjärjestelmään tarjouspohja ja lisätään tarvittavat asiakastiedot. Eri asiakkailla voi olla erilaisia sopimuskohtaisia eroja esimerkiksi toimitusehdoissa, käytetyssä hinnastossa, alennuksissa tai vasteajoissa tarjouspyyntöön vastattaessa. Asiakastietojen syöttämisen jälkeen tulee tarjoukselle lisätä manuaalisesti asiakkaan pyytämät varaosat rivikohtaisesti omilla nimikenumeroilla.

Kun varaosat on syötetty järjestelmään, tulee myyjän tarkistaa saatavuus osakohtaisesti. Tämäkin prosessin vaihe sisältää paljon manuaalista työtä, että mitkä osat löytyvät hyllystä ja mihin joudutaan kysymään tarjous alihankkijoilta. Käytännössä niihin osiin pitäisi löytyä myös hinnat, jotka ovat hyllyssä. Osien kanssa, joita ei hyllystä löydy, tulee selvittää aiempi ostohistoria. Ostohistoriaa pystyy hakemaan nimikekohtaisesti haluamaltaan ajankajalta. Nyrkkisääntönä ollaan pidetty, että muutaman vuoden sisään tehtyjä ostotilauksia voidaan käyttää apuna ja hyödyntää niitä toimitusajan arvioimisessa ja hinnoittelussa. Jos osaa on viimeksi tilattu esimerkiksi seitsemän vuotta sitten, ei siihen ole enää luottamista, koska ei voida olla varmoja löytyykö kyseistä alihankkijaa enää tai onko tuotteen valmistaminen lopetettu. Suurimmalle osalle Yritys X:n tarjoamista varaosanimikkeistä ei kuitenkaan löydy tarpeeksi tuoretta ostohistoriaa tai sitä ei ole ollenkaan. Tällaisissa tapauksissa tarjouksella olevat varaosanimikkeet tulee lisätä manuaalisesti yrityksen omaan tarjousprosessiin, josta ne siirtyvät hankinnan työjonoon. Hankinnan työjonosta ostajat sekä hankintapäälliköt näkevät ja pystyvät seuraamaan mille osille tulee kysyä tarjous.

Myyjän tekemien saatavuustarkistusten jälkeen prosessi etenee hankintaan, josta ostajat tai hankintapäälliköt lähtevät kartoittamaan mahdollisia alihankkijoita eli toimittajia. Kun toimittaja on löytynyt, järjestelmään tehdään tarjouspyyntöpohja, jonne varaosarivit lisätään manuaalisesti. Kaupallisille osille saattaa löytyä useitakin eri toimittajia, mutta yleensä hankinnassa toimivat ammattitaitoiset työntekijät osaavat arvioida, keneltä toimittajalta saa laadukkainta, nopeinta ja hintaansa nähden parasta palvelua. Omista piirustuksista valmistettaville osille on välillä hankala löytää toimittajia ja siitä syystä toimitusajat saattavat joskus venyä hyvinkin pitkiksi. Puhutaan jopa useammista kuukaudesta. Käytännössä lähes kaikki tarjouspyynnöt toimittajille lähtevät sähköpostin välityksellä.

Tavarantoimittajien vastaukset eli tarjoukset osien tarjouskyselyihin voivat tulla hyvinkin nopeasti tai pahimmassa tapauksessa niitä voi saada odottaa jopa kuukausia. Haastavimpien esimerkiksi vanhempien ajoneuvojen osalta, jossa varaosan dokumentit ovat puutteellisia, voi koko tarjousprosessissa kestää hyvinkin kauan. Kun dokumentit ovat kunnossa ja tarjouspyynnöt ovat selkeitä, toimittajilla kestää tarjousten antamisessa muutamasta tunnista muutamaan päivään. Tarjouksen saatuaan hankinnasta vastaavat syöttävät saadut tarjoukset järjestelmään eli käytännössä lisää toimitusajan sekä hinnat jo valmiiksi tehdylle tarjouspyyntöpohjalle sekä välittää näistä tiedot myynnille.

Myynti saa tiedon osien saatavuuksista, toimitusajoista ja hinnoista ja pystyy näiden tietojen perusteella laatimaan tarjouksen. Myynnissä tarjousta varten tulee myös selvittää, onko kyseessä kaupallisia vai omista piirustuksista valmistettavia osia. Tämän jälkeen

osat nimikenumeroineen ja oka-hintoineen (omakustannusarvo-hinta) lähetetään sähköpostitse talousosastolle, jossa controller laskee osille myyntihinnat sekä päivittää ne hinnastoon. Tämä prosessin vaihe on yleensä melko nopea, mutta jos hinnoiteltavia nimikkeitä on esimerkiksi 100kpl, niin toiminnolle on hyvä varata aikaa jopa muutama päivä. Lopuksi controller toimittaa osien uudet myyntihinnat myynnille, joka päivittää ne tarjoukselle.

Kun kaikille osille on saatu myyntihinnat ja toimitusajat, on tarjous käytännössä valmis lähetettäväksi. Tarjouksesta tulee vielä tarkistaa tarkemmat tiedot, kuten toimitusehdot, alennukset, viivästymismaksut ja voimassaoloajat. Voimassaoloajat pohjautuvat asiakaskohtaisiin sopimuksiin, jotka on laadittu jo ennen varaosamyyntiprosessin alkamista. Tarvittaessa tarjoukseen syötetään myös sopimuskohtaiset asiat. Tarjouksen tultua valmiiksi myyjän tehtävänä on tulostaa asiakirja toiminnanohjausjärjestelmästä pdf-muotoon ja lähettää sähköpostilla asiakkaalle. Tarjous tulee myös merkitä lähetetyksi toiminnanohjausjärjestelmään, jolloin tarjouksella olevat varaosarivit näkyvät saldoprofiilin tilausennusteissa. Saldoprofiilista näkyy kunkin yksittäisen osan kaikki tilaukset, varaukset ja esimerkiksi milloin osaa on saapumassa varastoon. Tarjoukset tallennetaan lisäksi myös verkkolevylle, josta ne myöhemmin tarvittaessa löytyvät.

Tarjouksen lähettämisen jälkeen asiakkaalta tulee yleensä melko nopeasti ostotilaus tarjotuista osista. Saattaa kuitenkin olla, että asiakas ei tilaa kaikkia osia tarjoukselta, vaan tilaus tulee vajavaisempana. Asiakkaan kanssa myös neuvotellaan, mikäli toimitusaika pienenee tai varaosan hinta on noussut. Järjestelmän kautta pystytään aiempi tarjous muuttamaan tilaukseksi, jolloin kaikki tarjouksella olevat varaosarivit on myös mahdollista kopioida suoraan tilaukselle. Vahvistukselle tulee lisätä kuitenkin asiakaskohtaiset työnumerot ja myyntitilit. Lopuksi tilausvahvistus muutetaan hyväksyty-tilaan, jolloin tilaukselta puuttuvat varaosat siirtyvät hankinnan ostojonoon. Valmis tilausvahvistus lähetetään pdf-tiedostona sähköpostin liitteenä samalla tavalla kuten aiemmin lähetetty tarjous. Tilausvahvistus tulee myös tallentaa verkkolevylle.

Kun tilaus on syötetty järjestelmään sekä muutettu hyväksyty-tilaan niin tilaukselta löytyvät rivit siirtyvät hankinnan ostojonoon. Ostojonosta selviää tarvepäivä, osien määrä sekä muut osien kannalta oleelliset tiedot. Hankinnasta ostajat tekevät toimittajille tilaukset sekä syöttävät ne toiminnanohjausjärjestelmään. Tilausten tekemisen jälkeen saldoprofiilista näkyy kunkin varaosaosanimikkeen tilaus, toimituspäivämäärä sekä tieto onko toimitusta vahvistettu vai ei. Vahvistettuun ja vahvistamattomaan toimitukseen on omat värikoodinsa, mitkä helpottavat toimitusten seuraamista.

Ostajien yhtenä tärkeänä tehtävä on myös valvoa tehtyjä ostotilauksia ja niiden luvattuja toimituspäiviä. Toimittajavalvontaa tehdään muiden ostotilausten ohessa. Varaosien hankinnan valvontaa tulisi tehdä päivittäin, jotta kaikki osat tulisivat ajallaan ja toimittajilta saadut toimitusajat olisivat luotettavia. Toimittajavalvonnalla on suuri merkitys asiakastytyväisyyteen.

Varaosien vahvistettujen toimituspäivien lähestyessä myynti alkaa saada saapumisilmoituksia tilausten osista. Myynnille tulee kuittaus kunkin osan saapumisesta ja siitä, että se on kuitattu vastaanotetuksi Yritys X:n varastoon. Logistiikan materiaalihenkilöiden vastuulla on myös valvoa osien laatua ja ilmoittaa niistä laatupäällikölle, jos osissa ilmenee virheitä. Kun tavarat ovat tulleet ja logistiikka on ne vastaanottanut, varaosamyynnin tehtävänä on valvoa, että tilaukset laitetaan keräykseen ajallaan. Varaosamyynti antaa impulssit logistiikalle, kun tavarat voidaan kerätä ja lähettää. Asiakassopimuksien mukaan toimituksia voidaan tehdä osatoimituksina. Jotkut asiakkaat kuitenkin vaativat, että kaikki tilauksen osat toimitetaan samassa paketissa kerrallaan.

Logistiikan materiaalihenkilö hoitaa osien keräämisen sekä pakkaamisen sopimuksen edellyttämällä tavalla. Pakkaamistavoissa on eroavaisuuksia asiakkaasta riippuen. Joillakin asiakkailla on tarkat kriteerit sille, kuinka osat on pakattu. Materiaalihenkilö myös laatii keräysten lähetteet ja liittää ne pakkauksiin. Lähetteet pystytään tulostamaan suoraan V10-toiminnanohjausjärjestelmästä. Materiaalihenkilö toimittaa tarkemmat tiedot pakkauksista kuljetusvastaavalle, joka hoitaa ja varaa kyyditykset lähetyksille. Myös jotkut asiakkaat haluavat, että kaikki lähdössä olevat osat tarkastetaan ennen niiden lähettämistä asiakkaan toimipisteeseen. Yleensä asiakasyrityksestä tulee yksi tai tarvittaessa muutama henkilö tekemään tarkastuksen paikanpäälle Hämeenlinnan toimipisteeseen. Tarkastuksilla halutaan varmistaa, että määrät pitävät paikkansa, osat ovat laadultaan virheettömiä sekä pakkaukset ovat sopimuksen mukaiset.

Kuljetusvastaava saa lähetteet materiaalihenkilöltä, joista ilmenee pakkauksen mitat, paino ja sisältö. Tämän jälkeen kuljetusvastaava selvittää kuljetusmuodon, maastavientiluvat, kysyy rahtitarjoukset sekä laatii kuljetusdokumentit. Jotkut asiakkaat hoitavat itse kuljetuksen, kun he saavat Yritys X:ltä tiedon, että tavarat ovat kerättynä ja valmiina lähtemään. Kun kyydit on tilattu tai tilaus lähetetty, voi materiaalihenkilö kuitata toiminnanohjausjärjestelmästä lähetysluettelon ok-tilaan, jolloin tilaus siirtyy talousosaston laskutusjonoon. Controller tekee laskun ja laittaa sen eteenpäin asiakkaalle. Tiedot laskusta hän saa jo aiemmin tehdyiltä tilausvahvistukselta. Käytännössä laskut menevät sähköisinä, mutta tässäkin on poikkeuksia asiakkaan vaatimusten mukaan. Jotkut asiakkaat haluavat myös proformalaskun toimituksen mukana.

3.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen eri ryhmään eli määrällisiin sekä laadullisiin menetelmiin. Määrällisissä tutkimuksissa tyypillisesti tehdään lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa kysytään samoja asioita samassa muodossa suurelta joukolta. Joukko muodostaa otoksen tietystä kohteena olevasta perusjoukosta. Määrälliset tutkimusmenetelmät sopivat hyvin tilanteisiin, joissa halutaan testata, pitääkö jokin teoria paikkansa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104.)

Laadullisissa tutkimuksissa ei yleensä käytetä haastattelulomaketta vaan erillistä väljempää haastattelurunkoa. Sen perustana tulee olla tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset sekä teoriaviitekehys. Haastattelurungon tarkkuuteen vaikuttaa juuri se, onko tarkoituksena toteuttaa teemahaastattelu vai syvähaastattelu. Teemahaastatteluissa on syytä miettiä, kuinka runko laaditaan, jotta haastattelu etenee loogisesti ja sujuvasti.

Laadullisen tutkimuksen aineiston keruun yhteydessä esitettävä yleinen kysymys koskee aineiston kokoa: Kuinka paljon aineistoa tulisi kerätä, jotta tutkimus oli tieteellistä, edustavaa sekä yleistettävissä? Laadullisissa tutkimuksissa ei tähdätä yleistykseen. Tarkoituksena on kuvata ilmiötä tai tapahtumaa ja ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta siitä. (Mäntyneva ym. 2008, 72.)

Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Tieteellisissä tutkimuksissa laadullista menetelmää on yleensä käytetty sellaisten asioiden tutkimiseen, joita ei tunneta kovin hyvin, mutta joita halutaan ymmärtää paremmin (Ojasalo ym. 2014, 105). Keräämällä laadullista tutkimusaineistoa pyritään yleensä tutkittavan kohteen tai ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat pyritään yleensä valikoimaan, eli niitä ei poimita samalla tavalla kuin määrällisissä kyselytutkimuksissa otantamenetelmin. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 69.)

Teemahaastattelut sijoittuvat formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, A. 2006). Niitä voidaan tehdä kasvokkain sekä esimerkiksi puhelimitse. Haastattelujen vahvuutena nähdään nimenomaan mahdollisuus kerätä syvällistä ja laadullista tutkimustietoa. Rakenteeltaan haastattelut voivat olla melko väljiä ja näin ollen myös avoimempia tai toisessa tapauksessa tiukempia eli strukturoituja. Mitä väljempi haastattelu on, sitä enemmän kokemusta ja osaamista haastatteli-

jalta vaaditaan. Strukturoidussa haastattelussa on mahdollista pidättäytyä tiettyihin tutkimuksen kannalta olennaisiin teemoihin, ja näistä käytetäänkin myös usein nimitystä teemahaastattelu. (Mäntyneva ym. 2008, 71). Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys puuttuu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 208.)

Onnistuakseen teemahaastattelu vaatii hyvää keskittymistä sekä haastattelijalta että haastateltavalta. Yleisimpiä virheitä teemahaastatteluissa ovat haastattelun huono ajankohta, haastattelijan vaikutus, kysymysten sanamuotojen muuttaminen, haastateltavan liiallinen johdattelu, riittämättömät lisäkysymykset sekä virheellinen tulkinta haastattelun raportoinnin yhteydessä. (Mäntyneva 2008, 71-73).

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tekemiseen käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluiden avulla. Opinnäytetyössä halettiin selvittää Yritys X:n varaosamyyntiprosessin ongelmakohdat ja miettiä sitä, kuinka prosessista saataisiin tehokkaampi ja mutkattomampi. Keskeisinä teemoina haastattelussa olivat Yritys X:n liiketoimintaprosessi ja Yritys X:n varaosamyyntiprosessin toimivuus, mahdolliset ongelmat ja haasteet sekä prosessin kehittäminen. Tarkoituksena oli kerätä haastattelukysymyksiin (LIITE 2) syvällistä ja laadullista tutkimustietoa (Mäntyneva 2008, 71). Teemoiksi valikoitui tutkimuksen osalta Yritys X:n prosessit yleisesti sekä tutkimuksen tärkein osa-alue eli varaosamyyntiprosessi. Teemahaastattelun runko (LIITE 2) löytyy opinnäytetyön lopusta omana liitteenä.

Olennesset teemat valittiin siten, että ne kuvaavat opinnäytetyön keskeistä kysymyksenasettelua. Haastattelurungon perustana olivat tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja teoriaviitekehys. Haastattelut etenivät loogisesti yleisestä yksityiseen: Yritys X:n yleisistä prosesseista varaosamyynnin nykytilanteen kartoittamiseen, haasteisiin ja kehittämiskohteisiin. Voidaan myös puhua eräänlaisesta suppilotekniikasta, jossa yksittäisen teeman puitteissa edettiin laajoista kokonaisuuksista yksityiskohtiin. Teemojen sisällä saattoi olla yksityiskohtaisiakin kysymyksiä, joilla täsmennettiin kuvattavaa ilmiötä. Vastausten myötä syntyi myös jatkokysymyksiä.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina Yritys X:n kolmelle toimihenkilötyöntekijälle. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada kerättyä mahdollisimman laajasti erilaista sisältöä ja erilaisia näkökulmia prosessin toimivuudesta sekä siitä, mitkä prosessin eri vaiheet vaatisivat kehittämistä. Tutkimukseen haastateltavat (TAULUKKO 2) edustavat Yritys X:n toimihenkilöitä, jotka toimivat myyntiprosessin eri tehtävissä. Heillä on kokemusperäistä tietoa myyntiprosessista, vaihteleva määrä työkokemusta (2-35v) ja siten myös eri näkökulmia myyntiprosessista. He myös toimivat yrityksessä eri osastoilla.

TAULUKKO 2 Haastateltujen kuvaukset

	Tehtävänimike	Kokemus ja koulutustausta
A	Myyntipäällikkö	Nainen, työkokemusta Yritys X:ssä 35 vuotta, varaosamyntiprosessista 18 vuotta. Koulutus kaupallinen AMK-tutkinto + kansainvälisenkaupan erikoisammattitutkinto.
B	Avainasiakaspäällikkö	Mies, työkokemusta 3 vuotta Yritys X:ssä varaosamyynnin parissa. Koulutus kaupallinen YAMK-tutkinto.
C	Ostaja	Nainen, työkokemusta 2 vuotta Yritys X:n varaosamyynnin parissa, koulutus kaupallinen AMK-tutkinto.

Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse, joissa mainittiin mitä aihetta opinnäytetyö koskee, keskeisimmät tutkimuskysymykset, haastattelun ajankohta ja sen kesto. Haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina Yritys X:n kokoustiloissa maaliskuun 2019 aikana ja niiden kesto oli noin 20 – 30 minuuttia. Haastattelukysymyksiä ei annettu haastateltaville ennakoon. Jokaiselle haastatellulle esitettiin kuitenkin samat kysymykset.

Haastattelut myös äänitettiin, jotta ne pystyttiin luotettavasti litteroimaan. Kukin haastateltu haastateltiin rauhallisessa ympäristössä, Yritys X:n erillisessä kokoustilassa. Äänitys myös vapautti haastattelijan muun muassa tarkkailemaan haastateltavaa sekä jälkikäteen palaamaan haastattelutilanteeseen, jolloin äänitys toimii myös muistin tukena ja eri tilanteiden tulkinan apuna. Haastattelun aikana tehnyt kirjaukset esimerkiksi tietokoneelle voivat helposti sekavoittaa koko haastattelutilannetta. Usein vasta haastattelutallenteita kuunnellessa pystyy kunnolla ymmärtämään, mitä haastateltava todellisuudessa on vastauksillaan tarkoittanut (Ojasalo ym. 2014, 107).

3.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli ”Mitkä ovat Yritys X:n varaosamyyntiprosessin kehittämisen kohteet?”. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksen avulla saavutettiin tavoite ja löydettiin Yritys X:n varaosamyyntiprosessin ongelmalliset vaiheet ja niihin saatiin luotua kehitysideoita. Alakysymyksissä haluttiin selvittää Yritys X:n varaosamyyntiprosessin nykytilanne ja löytää erilaisia näkökulmia prosessin haasteellisista ja ongelmallisista vaiheista.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että varaosamyyntiprosessi on tällä hetkellä liian raskas ja sen vuoksi toiminta on hidasta ja mutkikasta. Prosessin läpivientiaikaa pitäisi pystyä nopeuttamaan. Asiakkaat joutuvat odottamaan tarjouksia liian kauan ja tilausten toimitukset ovat usein myöhässä. Toiminnassa nähtiin paljon parannettavaa, jotta päästäisiin oikeasti hyvän ja laadukkaan toiminnan tasolle. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset on tehty teemahaastatteluiden, opinnäytetyön teorian ja omien työssä ilmenneiden kokemusten ja seikkojen pohjalta. Kehitysehdotusten tavoitteena oli luoda erilaisia ideoita ja mielikuvia siitä, kuinka Yritys X:n varaosamyyntiprosessia pystyttäisiin parantamaan.

1. Automatisointi – Varaosamyyntiprosessi toimii toiminnanohjausjärjestelmän kautta. Prosessin tehostamiseksi järjestelmää tulisi muokata automatisoidummaksi. Tällä hetkellä prosessiin liittyen järjestelmän sisällä tehdään valtavasti manuaalista työtä, joka pystyttäisiin korvaamaan automatisoinnilla. Järjestelmässä on paljon eri vaiheita, joissa automatisointi nopeuttaisi koko prosessin läpivientiaikaa. Esimerkiksi varaosanimikkeet voitaisiin lisätä tarjousprosessiin massa-ajona, ettei niitä tarvitsisi yksitellen syöttää järjestelmään. Tilausten tulisi siirtyä automaattisesti keräys-tilaan, kun niille kuuluvat varaosat vastaanotetaan omaan varastoon. Useampaan varaosamyyntiprosessin vaiheeseen pystytään järjestelmän automatisoinnilla tekemään helpotuksia, jotka nopeuttavat prosessin läpivientiaikaa ja helpottavat päivittäistä varaosamyyntiprosessia.

2. Prosessin selkeyttäminen - Varaosamyyntiprosessi nähtiin toimivana, mutta liian monivaiheisena ja asioita siirrellään turhan paljon paikasta toiseen. Kaikkien haastateltavien mielestä prosessi on liian raskas, ja sen takia toiminta hidastuu. Varaosamyyntiprosessin vaiheet tulisi käydä organisaatiossa selkeästi läpi ja miettiä vaikutus koko prosessiin. Esimerkiksi turhia vaiheita pitäisi karsia pois. Tällä hetkellä myyjät voivat joutua ”päivystämään”, koska tavarat saapuvat varastoon, ja manuaalisesti lisäämään niitä keräykseen. Prosessin selkeyttäminen ja tehostaminen vaatisi tarkempaa huomiota.

3. Toimittajavalvonta - Ongelmana on se, että varaosatilaukset myöhästyvät ja myynti saa odottaa vastauksia tavarantoimituksesta liian kauan tehdäkseen tarjoukset. Asia on

luonnollisesti osittain resurssikysymys, mutta melko pienellä panostuksella pystytään parantamaan huomattavasti palvelun laatua. Ensinnäkin hankinnan pitäisi tehostaa ostotilausten ja tarjouspyyntöjen aktiivista seurantaa. Myöhässä olevien tilausten ennaltaehkäisemiseen voisi puolestaan tässäkin tapauksessa auttaa automatisointi. Toiminnanohjausjärjestelmä voisi esimerkiksi lähettää muistutuksen toimittajalle, kun luvattuun toimituspäivään on jäljellä muutama viikko. Tarjouspyynnön muistutus voisi lähteä, jos siihen ei ole vastattu viikon kuluessa. Tällä hetkellä tilanne voi olla se, että tarjouspyyntö on laitettu eteenpäin ja asian hoitaminen on jätetty siihen. Saattaa kulua jopa kuukausi, ennen kuin kukaan alkaa reagoida. Aktiivisella toimittajavalvonnalla pystytään varmasti parantamaan palvelun laatua ja asiakkaiden tyytyväisyyttä.

4. *Resursointi ja priorisointi* – Prosessityön organisointi ja resursointi olisi saatava kuntoon. Sanomattakin selvää, että jos hankinnassa on satoja tilaamattomia rivejä/osia niin se vaikuttaa toimitusten myöhästymiseen. Pitää pystyä kohdistamaan resurssitarve oikeisiin paikkoihin.

5. *Tiedonkulku* – Tällä hetkellä tiedonkulku hankinnan ja myynnin välillä, sekä omien osastojen sisällä vaatii kehittämistä. Keskeisiä viestejä jää omiin sähköposteihin ja sen takia tarjousten ja tilausvahvistusten vasteajat kasvavat. Ja jos myyntitilauksia tai tarjouksia on paljon, on hyvin aikaa vievää seurata kaikkia manuaalisesti. Tiedonkulkua voidaan parantaa lisäämällä impulsseja, nopeaa reagoitua, järjestelmässä tapahtuviin asioihin. Välitömillä ilmoituksilla pystytään karsimaan pois tarpeettomat myöhässä olevat toimitukset ja näin saadaan sujuvammin tieto uusista hinnoista ja toimitusajoista. Tiedonkulkua tehostaa myös ajantasaisen signaalin lähettäminen sähköpostiin, jos toimitus on myöhässä tai jos hankinta on saanut lisättyä puuttuvan hinnan ja toimitusajan. Ilmoitus lähtee toiminnanohjausjärjestelmästä, kun sieltä kuitataan tarjouspyyntö valmiiksi.

7. *Varaosien laadunvalvonta* – Laadun tarkistus tulisi tehdä vähintään omista piirustuksista valmistettaville osille. Resurssi eli henkilö, joka tarkistaa vastaanotetun tavaran, vastaa tuotteen laatuksiteereistä. Hyvällä laadunvalvonnalla voidaan vaikuttaa palvelun laatuun ja minimoida reklamaatioita. Monet asiakkaat ovat hyvin tarkkoja toimitettujen osien laadusta ja niistä tulee reklamaatioita myös melko säännöllisesti. Siksi myös laadunvalvonnan kehittämiseen tulee panostaa.

8. *Oma varaosavarasto* – Tällä hetkellä projekteille löytyy omia varastoja, johon osat voidaan tilata ennakkoon. Päivittäisessä varaosamyynnissä on noudatettu kaavaa, että osat hankitaan vain asiakkaan tilausta vastaan. Varaosamyyntiprosessin tehostamiseksi ja nopeuttamiseksi olisi huomattava etu saada oma varaosavarasto, josta löytyisi esimerkiksi 500 käytetyintä ja eniten tilatuinta osaa. Jos näiden osien määrä laskee tietyn rajan alle,

tulisi toiminnanohjausjärjestelmästä automaattisesti hankintapyynnöt ostajille. Tällöin osia löytyisi aina varastosta ja pystyttäisiin nopeuttamaan palvelua ja osien saatavuutta.

Opinnäytetyön pohjalta syntyi myös uusia mahdollisia jatkotutkimusaiheita Yritys X:lle. Jatkotutkimuksina voitaisiin tutkia esimerkiksi automatisoinnin erilaisia mahdollisuuksia tarkemmin varaosamyyntiprosessiin liittyen. Tulevaisuudessa automatisointi tulee varmasti yleistymään, joten tutkimusaihe olisi myös ajankohtainen. Toinen jatkotutkimusidea liittyi yleisimpien varaosien varastoimiseen omaan varastoon, jonka varaosasaldoja ylläpidettäisiin niin, että osia olisi aina saatavilla. Yleisimpien ja ostetuimpien varaosien kohdalla toiminta olisi nopeaa ja asiakkaiden ei tarvitsisi odottaa kuin käytännössä aika, kun osat kerätään, pakataan ja lähetetään.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus koostuu kahdesta eri käsitteestä validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta siitä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 1997, 231.)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius, eli pätevyys. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Menetelmät ja mittarit eivät aina välttämättä vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. (Hirsjärvi ym. 1997, 231).

Tutkimusta tehdessä teemahaastattelujen runko ja esitetyt kysymykset olivat melko yksinkertaisia ja näin ollen myös helposti ymmärrettävissä. Haastateltavien ei täytynyt valmistautua haastatteluihin erikseen. Haastatteluissa käytetty terminologia oli kaikille yhteistä ja aiheista pystyttiin keskustelemaan sujuvasti ilman ongelmia. Haastattelijan oman työroolin ei nähty vaikuttavan millään tapaa haastateltavien vastauksiin tai muutenkaan tutkimuksen lopullisiin tuloksiin. Haastattelutilanteissa ei ilmennyt minkäänlaisia ongelmia. Kokoukset varattiin etukäteen, jolloin ne olivat sovittuna ajankohtana valmiina haastatteluja varten. Äänitykset tehtiin puhelinta käyttäen, eikä äänityksissä ilmennyt ongelmia. Haastattelutilanteet olivat kaikin puolin sujuvia ja haastattelut pystyttiin tekemään ongelmitta.

Tutkimuksesta saadut tulokset antavat vastauksen tutkittavana olevaan ongelmanasetteluun, eli Yritys X:n varaosamyyntiprosessin kehittämiseen ja ongelmakohtiin. Näin ollen tutkimuksen validiteetti on hyvä. Jokaisessa haastattelussa esiin tulleet asiat olivat hyvin lähellä toisiaan ja ongelmakohdista oltiin hyvin paljon samaa mieltä. Haastatteluissa toistui

samat asiat ja kysymykset. Näillä perusteilla voidaan tutkimusta pitää luotettavana ja tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä.

4 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aiheena oli varaosamyyntiprosessi osana jälkimarkkinointia. Tavoitteena oli selvittää Yritys X:n varaosamyyntiprosessin nykytilanne, sen ongelmakohdat ja pohtia millä erilaisin keinoin sitä pystyttäisiin tehostamaan ja kehittämään. Idea opinnäytetyöhön tuli kohdeyritykseltä.

Opinnäytetyön rakenne koostuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa käytiin läpi keskeisimpiä liiketoimintaprosesseja, prosessikäsitteitä ja prosessien kehittämistä. Teoriaosuuden oli tarkoitus tukea opinnäytetyön empiiristä osuutta ja antaa hyvät valmiudet sen toteuttamiselle.

Opinnäytetyön empiirinen osuus sisälsi case-tapauksen, jossa kuvattiin varaosamyyntiprosessi yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta sekä tutkimusosuuden, joka suoritettiin laadullisena haastattelututkimuksena teemahaastatteluina. Haastateltaviksi valikoitui kolme kohdeyrityksen toimihenkilöä eri tehtävistä. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada erilaisia näkökulmia varaosamyyntiprosessin toimivuudesta, sen nykytilanteesta ja ongelmakohdista. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2019 kohdeyrityksen kokoustiloissa. Tutkimus ei ole yleistettävissä, koska siinä tutkittiin kohdeyrityksen sisäistä prosessia ja sen ongelmia.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin ja tutkimustulosten avulla pystyttiin vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulosten perusteella haastateltavat olivat hyvin pitkälti samaa mieltä varaosamyyntiprosessin nykytilanteesta ja sen ongelmakohdista.

Eniten haasteita aiheuttivat tarjousten pitkät vasteajat, osien hankinta-ajat ja niiden viivästyminen, heikko toimittajaseuranta, resurssiongelmat ja liiallinen työkuorma. Toimintaan kaivattiin myös lisää selkeyttä ja parempaa priorisointia.

Tutkimuksen tuloksista saatiin selville, että Yritys X:n varaosamyyntiprosessissa on paljon kehitettävää. Yritys X:n prosessien koettiin olevan raskaita ja liian monivaiheisia. Tulosten pohjalta muodostui kahdeksan kehittämissuositusta, joiden oletetaan parantavan varaosamyyntiprosessin tehokkuutta ja läpivientiaikaa. Kehittämissuositukset perustuivat haastatteluissa ilmenneisiin vastauksiin sekä omiin työkokemuksiin varaosamyynnin parissa. Kehityssuositukset kohdistuivat kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmän automatisointiin, prosessin selkeyttämiseen ja priorisointiin, tiedonkulkuun, toimittajavalvontaan, omista piirustuksista valmistettavien osien laadunvalvontaan sekä yleisimpien nimikkeiden varastoimiseen.

Kehittämiskohteiden parantamisella nähdään olevan suuri vaikutus toiminnan palvelun laatuun ja sen myötä asiakkaiden tyytyväisyyteen. Laadukkaammalla palvelulla pystytään varmasti suoraan lisäämään myytävien varaosien määrää. Kun asiakkailla on luottamus Yritys X:n toimintaan, tekevät he helpommin myös tilauksia. Palvelun pitää olla sujuvaa, vasteaikojen pieniä ja varaosien toimitukset nopeita.

Tutkimuksen avulla saatiin tietoa, jota kohdeyritys voi käyttää toiminnan laadun parantamiseen tulevaisuutta ajatellen. Yhteenvetona voidaan myös todeta, että tutkimuksen perusteella kohdeyrityksen prosessit kaipaavat kehittämistä ja erityisesti varaosamyyntiprosessi on liian raskas ja monivaiheinen.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 7. painos. Helsinki: Laatu-keskus.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomiaa. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rope, T. 1998. Business to business -markkinointi. Porvoo: WSOY.

Sakki, E. 1999. Logistinen prosessi: tilaus-toimitusketjun hallinta. 4. painos. Espoo: Jouni Sakki Oy.

Sähköiset lähteet

Artescon. 2019. Prosessikartta. [viitattu 24.3.2019]. Saatavissa: <https://artesccon.com/prosessikartta/>

Asiakashaku. 2019. Jälkimarkkinointi. [Viitattu 8.2.2019]. Saatavissa: <https://asiakashaku.fi/jalkimarkkinointi/>

Juhta – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2008. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. [Viitattu 15.2.2019]. <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>

Logistiikan Maailma. 2019. Logistiikka ja toimitusketju. [viitattu 24.3.2019]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu. KvaliMOTV. [Viitattu 8.3.2019]. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. [Viitattu: 27.2.2019]. Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

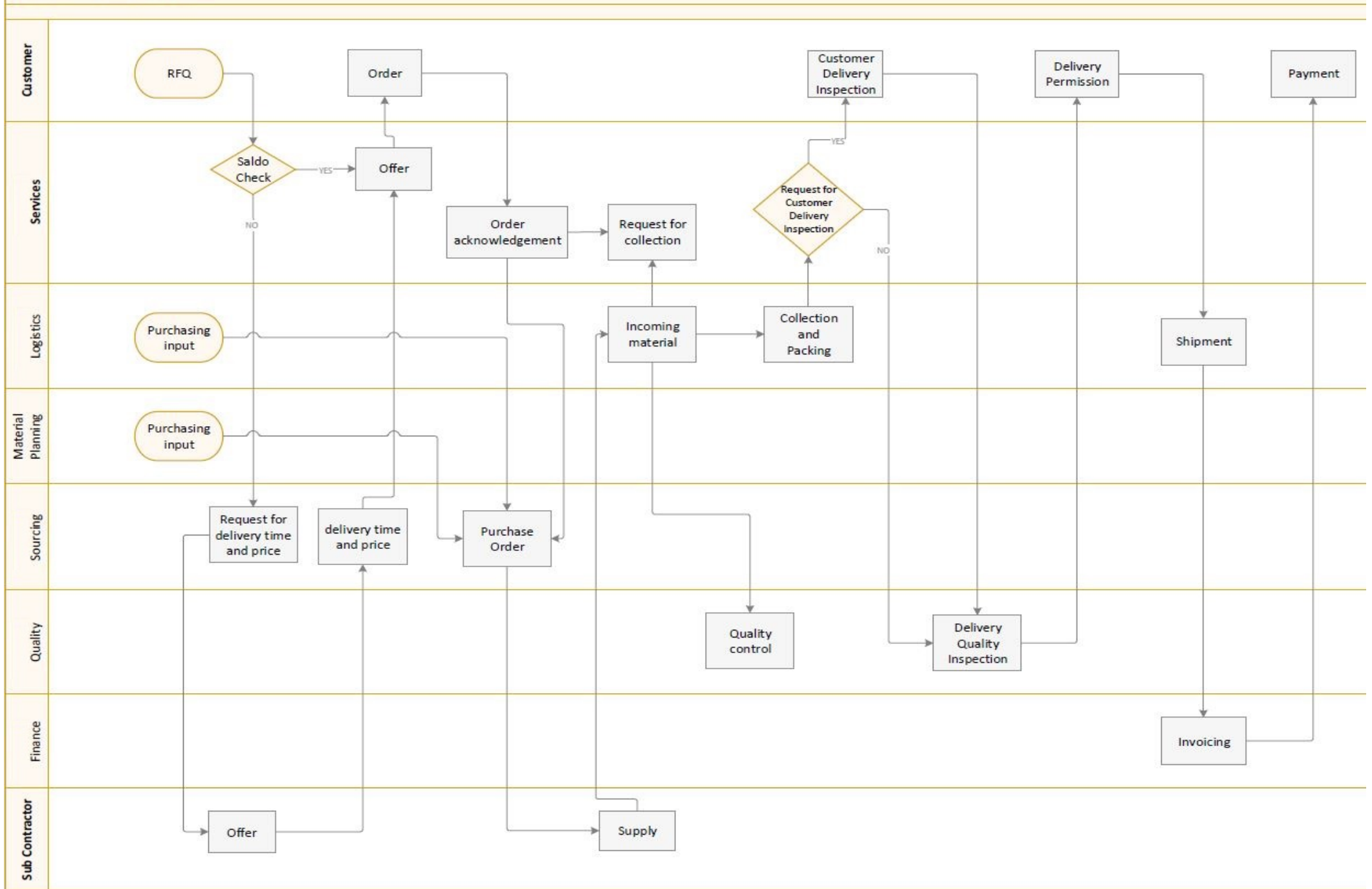
Yritys X:n tietopankki. 2019. Uimaratakaavio. [viitattu 2.4.2019]. Saatavissa: X

LIITTEET

LIITE 1. Varaosamyntiprosessikaavio

LIITE 2. Haastattelurunko

Spare Parts Sales Process



LIITE 2

Haastattelurunko

Teema 1 - Yleistä prosesseista Yritys X

1. Mitä mieltä yleisesti Yritys X:n prosesseista ja niiden hallinnasta?
2. Löytääkö Yritys X:ssä selkeät kuvaukset eri prosesseille?
3. Onko prosessit selkeitä? Jos ei, niin mistä se johtuu?
4. Miten koet, että Yritys X:ssä panostetaan prosesseihin? Esim. kehittämiseen ja ylläpitoon?
5. Oletko tietoinen ketkä ovat Yritys X:ssä prosessien omistajia?

Teema 2 - Varaosamyyntiprosessi

6. Mitä mieltä olet Yritys X:n varaosamyyntiprosessista tällä hetkellä?
7. Miten koet, että se on (prosessi) muuttunut ajanmittaan? Esim. verrattuna 1v tai 5v sitten. Onko mennyt parempaan vai heikompaan suuntaan?
8. Mitkä eri osa-alueet tai vaiheet tuottavat eniten haasteita/ongelmia prosessissa?
9. Miten niitä tulisi parantaa? Järjestelmässä ongelmakohtia vai mahdollisesti rakenteessa?