

VARAOSAMYNNIN KEHITTÄMINEN

Case: Meriteollisuuden alalla toimiva Yritys X

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sorvali, Paula	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Syksy 2020
	Sivumäärä 57+2	
Työn nimi Varaosamyynnin kehittäminen Case: Meriteollisuuden alalla toimiva Yritys X		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Tiivistelmä <p>Varaosamyynti on merkittävä osa asiakaskokemusta. Kehittämishanke toteutettiin meriteollisuuden alalla toimivalle yritykselle kehittämällä varaosamyyntiä toimintona. Tavoitteena oli kerätä asiakaspalautetta nykytilanteesta ja sen pohjalta jalostaa yrityksen varaosamyyntiä. Tavoite oli tehdä toiminnolle LEAN-periaatteiden mukainen prosessikuvaus ja tuoda esille toiminnon mittaamiseen soveltuvia mittareita sekä johtamisen merkitystä lopputuloksen kannalta.</p> <p>Tietoperusta rakentui varaosamyynnistä, asiakasnäkökulmasta, prosesseista, myynnin mittareista ja johtamisen merkityksestä. Keskiössä oli asiakaskokemus. Asiakasnäkökulmaa varten toteutettiin kyselytutkimus valikoiduille varaosa-asiakkaille, jotta toiminnon ydin pysyisi asiakaslähtöisenä. Kysymyksien valikoiminen tehtiin Mindmap-tekniikalla kokonaisuuden hallitsemiseksi.</p> <p>Saatu asiakaspalaute tuki toiminnon kehittämisen tarpeellisuutta. Varaosamyynnille luotiin prosessikuvaus helpottamaan käytännön työtä ja vastaamaan alan laatuvaatimuksia. Johtamisen merkitys varaosamyynnin toiminnolle ilmeni selkeästi analysoitaessa lähtötilannetta kalanruotokaavion muodossa ja arvioitaessa valmista prosessia SWOT-tilauksen kautta. Asiakaskyselytutkimuksen tulokset vahvistivat näkemystä, että varaosamyynnin toiminto tarvitsi muutosta, koska lähtötilanteessa erityisesti pitkät vastausajat korostuivat vastauksissa. Tehty varaosamyynnin prosessi mahdollistaa roolien ja vastuiden selkiyttämisen sekä tavoitteellisten mittareiden asettamisen tälle toiminnolle.</p> <p>Kohdeorganisaatiolla on hyvä lähtökohta jatkokehittää tätä toimintoa, kun vahvuudet käytetään hyväksi, heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, uhkiin osataan varautua ja mahdollisuuksia osataan hyödyntää. Kehittämällä varaosamyyntiä yrityksen on mahdollista parantaa toimittaja mielikuvaa asiakkaiden keskuudessa, nostaa asiakastytyväisyyttä ja lisätä myyntiä.</p>		
Asiasanat Varaosamyynti, prosessi, myynnin mittarit, johtaminen		

Abstract

Author(s)	Type of publication	Published
Sorvali, Paula	Master's thesis	Autumn 2020
	Number of pages	
	57+2	
Title		
Developing aftersales function		
Case: Company Yritys X operating in the maritime industry		
Name of Degree		
Master of Business Administration		
Abstract		
<p>Spare part sales are a significant part of the customer experience. This development project was carried out for a company operating in the marine industry by developing its spare part sales. The aim was to collect customer feedback on the current situation through a survey and on that basis, to refine spare parts sales as a function. During the project, a process description was made for the function in accordance with the Lean principles. Also, indicators suitable for measuring spare part sales and the importance of management for the outcome were presented.</p> <p>The knowledge base was built on spare part sales, the customer perspective, processes, suitable indicators used in sales and the importance of management's role in sales function. Focus was on customer experience. For the customer perspective, a survey was conducted on selected spare parts customers in order to keep the core of the operation customer oriented. The selection of the questions was done using Mindmap technique to control the whole. Customer feedback supported the need to develop this function. With the process description created for spare part sales, it is easier than before to do sales in practice and fulfil industry's standards. The importance of management became clear when analysing the initial situation in the form of fishbone diagram and evaluating the completed process through SWOT analysis. The results of the survey confirmed that this function needed change. Especially long response times and price were emphasized in the responses. The new spare parts sales process makes it possible to set target indicators and clarify roles and responsibilities for the whole function.</p> <p>The target organization has a good starting point to further develop this function when strengths are exploited, weaknesses are transformed into strengths, threats can be prepared for and opportunities can be exploited. By developing spare part sales, the company has the potential to improve the supplier image among customers, increase customer satisfaction and sales figures.</p>		
Keywords		
Aftersales, process, measuring sales, management		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3	Tutkimus -ja kehittämismenetelmät.....	5
2	KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY	7
2.1	Hankkeen lähtötilanne	7
2.2	Kohdeorganisaation toimiala.....	8
2.3	Kohdeorganisaatio.....	10
2.4	Kohdeorganisaation prosessit.....	11
3	TIETOPERUSTA	12
3.1	Varaosamyynti.....	12
3.2	Asiakasnäkökulma.....	13
3.3	Myynnin prosessi.....	17
3.4	Myynnin mittarit	19
3.5	Johtamisen merkitys myyntitoiminnolle	22
4	VARAOSAMYYNIN KEHITTÄMINEN YRITYS X.....	28
4.1	Toteutus ja aikataulu.....	28
4.2	Tiedonhankinta asiakasnäkökulmaan	29
4.3	Kalanruotokaavio prosessin pohjana ja johtamisen roolin ilmentämisessä.....	30
5	TULOKSET.....	35
5.1	Asiakaskyselyn tulokset.....	35
5.2	Varaosamyynnin prosessi.....	37
5.3	Varaosamyynnin mittarit	41
6	POHDINTA	42
6.1	Asiakas.....	42
6.2	Uusi prosessi	43
6.3	Varaosamyynnin mittarit	44
6.4	Johtamisen merkitys myynnin tukijana.....	44
6.5	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	47
6.6	Kehittämishankkeen arviointi	49
6.7	Jatkosuunnitelma.....	50
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	58

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Nykyään puhutaan usein tuotteiden elinkaarikustannuksista ostopäätöksiin vaikuttavia asioita listattaessa. Silloin ollaan jälkimarkkinoinnin ja samalla varaosamyynnin ytimessä. Varaosamyynti on toimintaa, joka varmistaa tuotteiden käytettävyyden ja suorituskyvyn sille annetulle ajanjaksolle. Korkea tasoinen jälkimarkkinointi auttaa myös ennalta ehkäisemään epäsuoria kustannuksia, joita esimerkiksi voi aiheutua jonkin osan puuttumisesta, minkä takia öljynporauslautan toiminta joudutaan pysäyttämään. (Parnell 2014; Ojasalo & Ojasalo 2008, 50–51.) Varaosamyynti on toiminto, jota kehittämällä on mahdollista löytää kasvua asiakaskentältä, jonne ei välttämättä joka hetki ole mahdollista myydä uusia tuotekokonaisuuksia. Varasosille, huoltosopimuksille tai muulle jälkimarkkinoinnille voi olla paljon kysyntää muutoin hiljaisessa markkinatilanteessa. Tässä työssä kyseessä ovat niin sanotut välitystuotteet eli ostokomponentit, joiden jatkojalostaminen ei sido juurikaan yrityksen omia resursseja ja joiden kateprosentti on omavalmisteisia tuotteita korkeampi (Yritys X 2020c).

Varaosamyynti tuntuu yllättävän usein olevan hieman irrallinen toiminto muiden prosessien ohessa. David Brockin (Brock 2009, 5) mukaan kyse on yhdistelmä ymmärryksen ja omistajuuden puutetta, kun pohditaan syytä siihen, miksei varaosamyyntiin saada otetta ja nähdä sen merkitystä koko ketjun kannalta. Myytäessä asiakkaille ratkaisuja, on varaosamyynti tärkeä osa kokonaisuutta ja sitä lisäarvoa, jonka asiakas ostaa. Varsinaisen kaupanteon jälkeinen varaosamyynti, tuki ja asiakaspalvelu keskittyvät nykyään usein ennakoihin toimenpiteisiin esimerkiksi aikatauluttamalla jo valmiiksi osien vaihdon. Tulosten kannalta on tärkeää, että varaosamyynti on osa yrityksen myyntiorganisaatiota, eikä myynnistä täysin irrallinen toiminto, jotta asiakastarpeita -ja kysymyksiä voidaan juuri ennakoida. (Connerty, Navales, Kenney & Bhatia 2016.) Yhden tutkimuksen mukaan valmistajilta kysyttäessä 77 % vastaajista sanoi, että jälkimarkkinoinnin palvelumallin rakentaminen on kriittinen tekijä asiakkaiden menestyksen takaamiseksi. Asiakkaat ovat valmiita muuttamaan vanhoja toimintamalleja saadakseen valmistajat keskittymään siihen, että myynnin jälkeistä palvelua kehitetään luomaan lisäarvoa asiakkaille. (Columbus, 2018.)

Tietoperustassa keskitytään viiteen teemaan: varaosamyyntiin, prosesseihin, myynnin mittareihin ja johtamiseen. Hankkeessa käytetyn lähdeaineiston ja kirjallisuuden on tarkoitus olla pohjana asiakaslähtöisen prosessin kehittämisessä. Asiakaskokemus ei lopu kauppohen tekoon (Seley & Holloway 2009, 197). Se on punainen lanka myynnin näkökulmasta halki koko työn, koska asiakas on myyntityön keskiössä. Varaosamyynti on osa

asiakaspolkua ja sitä myöden asiakaskokemusta. Asiakaslähtöisen yrityksen on tärkeä huolehtia koko polusta, unohtamatta kauppojen jälkeisiä vaiheita. Jälkimarkkinoinnin tärkeyttä on alettu viime vuosina korostaa uusasiakashankinnan sijaan ja yritykselle kannattavampaa on yrittää pitää kiinni olemassa olevista asiakkaista, kuin hankkia uusia. (Hellman & Värilä 2009, 53.) Vaikka keskittyminen palvelumyyntiin on ajanhengen mukaista, yrityksissä ei kuitenkaan osata tarjota jälkimarkkinointia tehokkaasti, vaan sen rooli on ollut tyytyä olemaan lähinnä jälkijätös tekojen sijaan (Cohen, Agrawal & Agrawal 2006).

Kehittämishanke tehdään kansainväliselle meriteollisuusalan yritykselle, Yritys X:lle, jonka varaosamyynti tarvitsee oman prosessikuvauksen. Yritys X on konsernitasolla sitoutunut strategiassaan seuraaviin ydinkohtiin: Tarjonnan laajentaminen, laajentuminen uusille markkina-alueille, asiakaskokemuksen parantaminen, digitalisaation lisääminen sekä henkilöstön sitoutumisen lisääminen (Yritys X 2020a). Varaosamyynnin kehittämällä voidaan ajan myötä saada rajapintaa jokaiseen tavoitekohtaan.

Yritys X toimii meriteollisuuden alalla ja siellä tyypillisesti projektihinnottelu tapahtuu paljon ennen kuin laiva on valmis lähtemään satamasta. Varaosamyynnillä on merkittävä rooli meriteollisuudessa, koska se varmistaa, että siellä toimivien yritysten omaisuus pysyy toimintakuntoisena. Se, että toimitetaan oikea tuote oikeaan aikaan korostuu toimintaympäristön erityispiirteiden takia. Näitä erityispiirteitä ovat esimerkiksi se, että meri-ilmastosta vaikuttaa negatiivisesti ruostuviin osiin, kohteissa on tärinää, turbulenssia ja miehistö saattaa asua huoltotoimenpiteiden keskellä sekä se, että kohteet ovat usein eristyksissä muusta maasta. (Kostidi & Nikitakos 2019, 2–6.) Varaosamyynti poikkeaa yrityksen normaalista projektimyynnistä sille ominaisen nopeasyklisyyden takia. Asiakkaan näkökulmasta varaosatoiminnan optimointi pitää sisällään laitteistojen toiminnan analysoinnin niin, että voidaan arvioida tarkasti varaosien tarpeen ajankohta ja paikka. Paikka on ratkaiseva, koska varustamot käyttävät tiettyjä satamia, joissa on kunnossapitotoimintaa, jolloin hyvin ennakoitua varaosatarpeita voidaan aikatauluttaa alusten reiteille. Asiakkaille on tärkeää minimoida kokonaiskulut, jotka voivat itse tuotteen lisäksi muodostua esimerkiksi myöhästymissakosta, jos laiva tai öljynporaustaloutta joutuu olemaan käyttökiellossa, kunnes tietty osa on korvattu uudella (Kian, Bektaş & Ouelhadj 2018, 3). Alalla vallitsevat turvallisuussäännökset, sekä kohteiden erikoiset toimintaolosuhteet rajallisine varastointimahdollisuuksineen tuovat oman lisänsä varaosakaupan luonteeseen.

Tilaustenhankintaprosessin prosessinomistaja on toinen myyntijohtaja, mutta varaosamyyntiä sen aliprosessina ei ole kuvattu eikä tälle aliprosessille ole prosessinomistajaa, eikä myyntitavoitteita. Prosessin määrittäminen on tärkeä lähtökohta toiminnolle ja Lean -menetelmä taipuu hyvin asiakaslähtöiseen prosessin kehittämiseen. Se keskittyy

arvontuottamiseen asiakkaalle ja sen avulla on tarkoitus pyrkiä eroon erilaisista hukkaa aiheuttavista tekijöistä, niin tuotanto, kuin palvelu ympäristössä. Lean tarjoaa useita erilaisia työkaluja niin valmistavan teollisuuden työn, työympäristön tai palvelun virtaustehokkuuden lisäämiseen. Virtaustehokkuus parantaa usein loppujen lopuksi myös resurssitehokkuutta, vaikka se ei ole toiminnan lähtökohtana. (Martin 2014, 51–53.) Koko prosessin tulee perustua asiakastarpeelle, jotta voidaan varmistua siitä, että sen lopputulos on jokin, mistä asiakas on valmis maksamaan (Cudney & Augustiady 2017, 85).

Prosessien ja palvelun kehittämiseksi voi olla monta aloitussyytä. Se voi lähteä halusta parantaa henkilöstön sitoutuneisuutta, estää osastojen välistä siiloutumista, lisätä arvoa koko ketjuun tai tuottoja viivan alle (Kaufman 2012, 32). Tämän kehittämishankkeen kannalta voidaan nähdä hyötyjä varaosamyynin kehittämiseksi huolimatta siitä, katsotaanko lopputulosta euromääräisesti, työntekijän vai asiakkaan kannalta. Jälkimarkkinoinnin ja varaosamyynin kehittämiseksi on olemassa erilaista tutkimustietoa jonkin verran. Sen merkitys on alkanut korostua viimeisten kymmenen vuoden aikana, jolle myös monet tutkimukset ajoittuvat. Varaosamyynin linkittyä kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen, johon liittyen kirjallisuutta on tarjolla runsaasti.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen näkökulmat varaosamyynin kehittämiseksi linkittyvät prosesseihin, toiminnan mittaamiseen, johtamiseen sekä asiakasnäkökulmaan. Aihe on merkityksellinen Yritys X:lle käytännön tasolla.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tässä hankkeessa kehitetään meriteollisuuden alalla toimivan kansainvälisen yrityksen varaosakauppaa. **Tavoite** on kerätä asiakaspalautteita nykytilanteesta ja löytää keinoja varaosamyynin kehittämiseksi. Eli valjastaa asiakkaiden näkökulma parantamaan nykyistä varaosamyynin tasoa. Tavoitteena on myös selkiyttää varaosamyynin vastuut kuvaamalla toiminnolle Lean-periaatteiden mukainen prosessi, joka tukee muita myynnin prosesseja asiakastyytyvyyden ja myynnin kasvun suhteen. **Tavoitteena** on myös löytää varaosamyyniin soveltuvia mittareita sekä tuoda näkyviksi johtamisen merkitys ja asiakasnäkökulma case yrityksen kannalta. **Hyötyä** yritykselle tulee olemaan parantunut toimittaja mielikuva asiakkaiden keskuudessa, parantunut asiakastyytyvyys, myynnin kasvu sekä dokumentoitu prosessi. Yrityksen on helppo jatkokehittää toimintoa myöhemmin, kun sille on luotu oma rooli.

Tämän hetkinen tilanne on passiivinen. Asiakkaiden kyselyihin vastataan jollain aikajännteellä eli "silloin kun ehditään" ja pääsääntöisesti varaosatarjouksiin tulee tilaus eli 'hit rate' on yli 90 ilman varsinaista myyntityötä (Yritys X 2020c). Myynnillisiä tavoitteita

kehittämishankkeelle on realistista tehdä jos vastuuhenkilön on mahdollista suorittaa myös proaktiivista myyntityötä. Tällaista proaktiivista myyntityötä voi tehdä esimerkiksi kontaktoimalla varustamoita ja solmimalla huolto- ja varaosasopimuksia vuositasolla.

Yritys X teettää vuosittain asiakastyytyväisyystutkimuksen. Niistä saatujen tulosten perusteella melko vakiintunut kulmakivi kohdeyrityksen asiakassuhteiden kannattelijana on ollut erittäin korkea tyytyväisyys asiakaspalvelun tasoon (Yritys X 2020c). Sitä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä keinoista erottautua kilpailijoista. Jälkemarkkinoinnin määrittelemätön rooli voi vaikuttaa negatiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Varaosakyselyitä lähettävät avainasiakkaat siinä, missä pienemmätkin yksittäiset asiakkaat. Asiakaskokemukseen vaikuttaa kaikki kanssakäyminen, myös heikommat osa-alueet. Kun asiakkaan kokemus paranee sen myötä, että resurssi-, vastuu- ja itse prosessikysymykset on selkiytetty, on todennäköisempää pärjätä markkinoiden hintakilpailussa jos kokonaisasiakastyytyväisyys pysyy hyvällä tasolla. Asiakastyytyväisyys on merkittävä tekijä asiakasuskollisuuden syntymisessä (Shahrouzifard & Faraji 2016). Uskollisuus ja jatkuvuus ovat kohdeorganisaation tavoitteita asiakassuhteissaan.

Hanketta tukevat kysymykset

Kehittämishankkeen perustana on pääkysymys, jota tukevat neljä apukysymystä. Pääkysymys on: Mitä hyötyjä varaosamyynnin kehittämällä voidaan saavuttaa?

Apukysymykset luovat raamin, jonka kautta pääkysymykseen etsitään vastausta. Työssä on käsitelty seuraavia apukysymyksiä:

- Millaisia ovat asiakkaiden tarpeet?
- Millainen varaosamyynnin prosessi on?
- Mitä mittareita voidaan käyttää varaosamyynnissä?
- Mikä on myynnin johtamisen merkitys lopputuloksen kannalta?

Rajaukset

Tässä kehittämishankkeessa johtamisen näkökulma on mukana tukemassa kokonaisuutta ja sen käsittely itse hankkeessa on muita osia kevyempi. Fokus halutaan pitää asiakkaassa ja työn keskiössä ovatkin myynti, myynnin mittarit, prosessi ja asiakas.

Varaosamyyntiä voidaan kehittää monilla nykyaikaisilla keinoilla, kuten digitalisaation mukanaan tuomilla keinoilla, chat-boteilla tai esimerkiksi varaosamyynnille kehitetyllä sähköisellä interaktiivisella portaalilla, mutta sen kaltaisten uusien menetelmien kehittäminen rajataan tämän työn ulkopuolelle. Myös nimikevastuuseen liittyvät tarkennukset on rajattu ulkopuolelle.

1.3 Tutkimus -ja kehittämismenetelmät

Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen välinen suhde on joissain tapauksissa veteen piirretty viiva. Tutkimus on kehittämisen lähtökohta. Tutkimuksella tuotetaan tietoa tai asioita, joita sovelletaan puolestaan kehitystyöhön. Nämä kaksi toimintoa kulkevat yhdessä (Toikko & Rantanen 2009, 19). Yrityksellä voi olla vahva mielikuva siitä, että prosessit toimivat hyvin ja asiakkaat ovat tyytyväisiä, heidän tarpeet tunnetaan ja he pysyvät asiakkaina jatkossakin. Toimintaympäristöä ja sen kehittämistarpeita tarkastellaan omien uskomusten kautta. Todellinen tilanne voi poiketa tästä paljonkin ja siksi tutkimuksellinen lähestymistapa on hyvä lisä yrityksen toiminnassa. Silloin päätökset ja ratkaisut pohjautuvat osittain myös olemassa olevaan tietoon, eivätkä vain omaan tuntumaan. Kehitystyössä hyvä lopputulos saavutetaan, kun onnistutaan mallintamaan työelämän käytäntöjä, niin että ne pohjautuvat tietoperustaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 21.)

Kehittämishankkeessa asiakasnäkökulmaa tutkitaan niin, että pieneltä joukolta valittuja varaosa-asiakkaita kysytään avoimilla kysymyksillä heidän kokemuksiaan ja toiveitaan tarjotun toiminnon suhteen. Kyseessä oleva case on luonteeltaan tutkivaa kehittämistä eli perus idea sisältää ajatuksen kriittisestä arvioinnista, joka kohdistuu tässä tapauksessa kehittämiskohteeseen ja sen prosessin äärellä työskentelevien ihmisten toimintaan (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 23). Kohdeyrityksessä voidaan kehittää toimintoja ja prosesseja loputtomasti, mutta lopputuloksen kannalta on hyvä pitää asiakasnäkökulma mukana. Toiminnan kehittämisen ensimmäinen askel on kuunnella asiakasta. Se on elintärkeää niin uusasiakashankinnassa, kuin vanhojen asiakkaiden säilyttämisessäkin (Cook 2011, 90). Kehittämishanke varaosamyyntiin aloitetaan asiakaskyselystä, jonka suunnittelu vaatii palaverieita pääasiassa varaosamyynnissä olevan henkilön kanssa. Kehityskohteen luonteen puolesta perehtyneisyys aiheeseen on etu. Siksi on perusteltua keskittyä toiminnon kehittäminen nimen omaa sitä käytännössä toteuttavan henkilön kanssa toteuttavaksi. Kysymyksiä ideoidaan ja oikeaksi koetut kysymykset valikoidaan erilaisia palaveritekniikoita, kuten mindmap-tekniikkaa hyväksi käyttäen. Ideoita on paljon, joten rajaaminen sekä kysymysten, että asiakaskyselyyn osallistuvien asiakkaiden suhteen vaatii useita kierroksia, jotta lopputulos tuntuu tähtäävän oikeaan asiaan. Yksi palaveri keskittyy varaosamyyntitoiminnan keskittämiseen hankkeeseen osallistuvalla henkilöllä ja tässä on mukana yksi myös myynnin esimiehistä.

Monien tutkimusten tulokset vahvistavat näkemystä, että menestyvät organisaatiot kehittävät toimintaansa hyödyntämällä henkilöstössään olevaa niin sanottua hiljaista tietoa. Eli juuri sen hyödyntäminen lisää tuottavuutta (Kesti 2007, 60). Prosessimainen toimintatapa tuo työntekijöille selvyyttä, jos roolit ja työtehtävät ovat aiemmin olleet epäselviä.

Selkeiden roolien kautta voidaan hyödyntää työntekijöiden osaamista ja tuoda lisäarvoa prosessiin. (Kesti 2007, 181.) Kehittämishankkeessa on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Asiakaspalautteen pohjalta toiminnolle luodaan dokumentoitu prosessi. Laatuosasto on vastuussa laatu järjestelmästä, jonka osa prosessikuvaukset ovat. Jokainen tiimi ja prosessinomistajat vastaavat omista kuvauksistaan. Ylin johto määrittää pää- ja aliprosessit, jotka kuvataan ja varaosamyynnin prosessi on ilman prosessikuvausta. Laatupäällikön kanssa kokoonnutaan käymään läpi kalanruotokaavion avulla, joka on yksi LEAN-menetelmistä, esiin tulevia seikkoja nykytilanteesta. Kohdeyhteyksien prosessien palaset eritellään SWOT- taulukkoon. Tehty SWOT- taulukko ja uusi prosessiehdotus käydään läpi laatuosaston kanssa. Uusi prosessi ei voi poiketa radikaalisti kohdeyhteyksien toimintakäsikirjan muista prosessikuvauksista, mutta on tärkeää arvioida miten tämä toiminto poikkeaa olemassa olevista toiminnoista.



Kuvio 1. Tietoperustan teemat

Kehittämishankkeen tietoperusta koostuu viidestä pääteemasta: asiakasnäkökulmasta, prosesseista, myynnin mittareista ja johtamisen merkityksestä (kuvio 1). Mainittujen neljän teeman lisäksi esitellään työn ydinaihe eli varaosamyynä.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY

2.1 Hankkeen lähtötilanne

Tällä hetkellä varaosamyynni, varaosien tuotehallinta ja muu jälkimarkkinointi ovat toimintoja, joita hoidetaan yhteisvastuullisesti resurssien mukaan. Ne eivät ole varsinaisesti kenenkään vastuulla, vaan niitä tehdään responsiivisesti muiden tehtävien ohella. Viime vuosien aikana varaosamyynnin vakiintunut suuruus on noin kaksi miljoonaa euroa vuodessa. Projekteihin tarjotaan myös käyttöönottoja ja jotain yksittäistä palvelumyyntiä tapauskohtaisesti. Varaosamyynni tuottaa keskimäärin 81-76 prosentin marginaalilla yli kuusi prosenttia koko yksikön vuosittaisesta tuloksesta (Yritys X 2020c).

Tällä hetkellä muut asiakasmyyntitoimenpiteet, kuten tarjousten tekeminen, on priorisoitu varaosamyynniä tärkeämmiksi. Se on kuitenkin asiakastytyväisyyden kannalta ongelmallinen asetelma, koska avainasiakkaat tarvitsevat myös varaosia. Tällöin vastauksen saaminen voikin kestää jopa viikkoja loma-aikoina, kun taas projektikyselyihin vastaus tulee nopeasti ja asiakaspalvelun taso koetaan korkeaksi asiakastytyväisyystutkimusten tulosten mukaan. Sama henkilö saattaa toimia tällöin kahdessa eri roolissa, kun hän priorisoi työtehtäviään. Eli esimerkiksi sama avainasiakas saattaa jonottaa kiireelliseen varaosakyselyyn vastausta, kun samaan aikaan varaosamyynnin henkilö valmistaa projektihinnoittelua ohjeistuksen mukaan.

Varaosakyselyt on keskitetty yhteiseen varaosamyynnin sähköpostiosoitteeseen, johon lukuoikeus on seitsemällä henkilöllä, mutta varsinainen varaosamyyntivastuu on kolmella henkilöllä. Yhteisesti on sovittu, että kukin käsittelijä merkkää viestin omalla värikoodillaan, jolloin muut tietävät, että se on jollain työn alla. Tämä ei kuitenkaan aina todellisuudessa toteudu, eikä asiakkaille ole ilmoitettu kyselyn statusta (onko sitä otettu työn alle tai viesti luettu). Jaettu vastuu on hankala toteuttaa käytännössä, kun kyseisen toiminnon vastuutoimijat tekevät sitä muiden töidensä ohessa ja yksi näistä henkilöistä on fyysisesti eri maassa ja tarvitsee paljon tukea. Usein ruuhkautunut työtilanne osuu saman aikaisesti kaikille kolmelle, jolloin vastaamattomien varaosakyselyiden jono ja muistutusviestit kasvavat nopeasti valtavaksi ongelmaksi. Varasosat on se toiminto, joka on ohjeistettu priorisoitavaksi muiden töiden jälkeen tehtäväksi. Ongelmallista tässä asetelmassa on se, että on nähty tapahtuvan niin, että esimerkiksi loma-aikana jotkin asiakkaat joutuivat odottamaan vastausta kyselynsä neljäkin viikkoa. Varasosia kyselevillä asiakkailla on lähes poikkeuksetta kiire saada osat toimitukseen ja pitkät vastausajat pelkästään hintakyselyyn ovat aiheuttaneet negatiivista asiakaspalautetta.

Palautetta on saatu suoraan sähköpostin välityksellä varaosamyynnin yhteiseen sähköpostiosoitteeseen ja asiakkaat ovat antaneet sitä puhelimitse. Näiden käytännöntyön kautta saatujen palautteiden lisäksi asiakaspalautetta on näkynyt myös asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksissa. Vuoden 2019 asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksissa näkyi asiakkaiden tyytymättömyys sen hetkiseen varaosamyynnin tasoon. Vastauksissa esimerkiksi toivottiin nopeampaa vastausaikaa varaosakyselyihin. Vastauksissa oli pohdittu myös sitä, kuinka tavarantoimittajasta pieneltä tuntuvan toiminnon kehittämättä jättäminen voi muodostua ajan kanssa isoksi ongelmaksi. Vastauksessa tuotiin esille sellainen mahdollisuus, että tärkeät nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat kärsivät varaosamyynnin resursipulasta.

Varaosamyyntiin kohdistuvaan palautteen käsittelyyn ei ole käytäntöä, vaan pääasiassa palautteeseen vastataan tapauskohtaisesti. Palautetta toiminnon tämän hetkisistä heikkouksista on kuitenkin saatu eri kanavia pitkin. Yritys X:n varaosilla on korkea myyntikate ja ne ovat pääasiassa välitystuotteita ilman omalla tehtaalla suoritettavaa jatkojalostusta. Näiden seikkojen valossa voidaan sanoa liiketoiminnallisesti olevan järkevää kehittää tätä toimintoa.

Kehittämishankkeen osallistajat

Kehittämishankkeeseen osallistuvat toteuttajan lisäksi Yritys X:n varaosien myyntivastuussa oleva kollega, laatupäällikkö, joka on omassa työroolissaan vain tarpeen vaatimissa. Varaosamyynnissä mukana oleva henkilö osallistuu syvemmin kehityshankkeen eri vaiheisiin. Toteuttaja on työskennellyt organisaatiossa yli 15 vuotta ja on ollut osittaisessa vastuussa varaosamyynnistä. Myynnin johtoa on mukana satunnaisesti yksi esimies ja toinen myyntijohtaja sekä kaksi myyntipäällikköä, projektihallinnon esimies ja käyttöönotto-koordinaattori ovat mukana yhdessä palaverissa.

2.2 Kohdeorganisaation toimiala

Suomessa vuonna 2018 meriteollisuuden alalla arvioitiin toimivan 1100 yritystä, joissa noin 31 000 henkilöä. Alan liikevaihto oli tällöin noin 9 miljardia euroa ja lähes kaikki toiminta (90%) on vientiteollisuutta. Teollisuuden ala kattaa suunnittelutoimistoja, telakoita, ohjelmistojen tuottajia, järjestelmä- ja laitetuottajia sekä kokonaistuottajia. Laivanrakennuksen lisäksi offshore on suuri osa meriteollisuuden alaa. Offshore viittaa kaasun ja öljyn etsintään, tuotantoon sekä näiden tukitoimintoihin. Myös jotkin muunlaiset merellä tapahtuvat merituuli- ja aaltovoima sekä kaivostoiminta lasketaan tähän ryhmään. (Suomen Meriteollisuus Ry 2020.)

Yritys X:n toimiala on aiemmin ollut pääasiallisesti laivanrakennusalalla. Ennen 2000-luvun taloustaantumaa yritys alkoi panostaa offshoreen, tarkemmin öljy- ja kaasuteollisuuden pelkän risteilijäpuolen lisäksi. Myöhemmin mukaan ovat tulleet myös energia sekä raskaan teollisuuden segmentit. Tällä hetkellä Euroopassa rakennetaan ennätystahdilla risteilijöitä, mutta koko ala tällä mantereella tulee kohtaamaan uuden tilanteen, kun Aasiassa saadaan valmistava teollisuus täysillä käyntiin. Kiinassa esimerkiksi on tehty valtion taholta strateginen päätös panostaa tähän alaan. Aasian valtioiden poliittisen panostamisen rinnalla Euroopan perinteiset laivanrakennusmaat vaikuttavat tämän rinnalla heikoilta ja pieniltä (The Maritime Executive 2017). Pärjätäkseen laivanrakennuskilpailussa Euroopan Unionin pitäisi laatia kokonaisvaltainen strategia, jolla tuettaisiin alan teollisuuden kasvua konkreettisesti mitattavilla keinoilla. Ilman poliittisia päätöksiä on mahdollista, että tämä ala Euroopassa hiipuu pois lähivuosina ollessaan voimaton kilpailemaan nykyisillä keinoilla Aasian toimijoita vastaan. Etelä-Koreassa toimivat pari suurta telakkaa aloittivat laivanrakennuksen aivan uusina toimijoina 2010-luvun alussa. Silloin Euroopassa pelättiin, että kaikkien risteilijöiden valmistus siirtyy Euroopasta sinne. Näin ei käynyt silloin, vaan Euroopan asema vain vahvistui, kun ensimmäiset suuret projektit osoittautuivat hankaliksi toteuttaa Etelä-Koreassa. Mitattaessa valmistus kapasiteettia ja kehitystä, tilanne on nyt kuitenkin toinen Aasiassa kaiken kaikkiaan johtuen juuri vahvan valtiollisen strategisen panostuksen myötä. Tällä hetkellä Kiina pitää ykkössijaa mitä tulee tilausten määriin, valmiiden laivojen määrään sekä valmistuskapasiteettiin (Hellenic Shipping News 2018).

Alan megatrendi on ympäristökysymykset, mikä tuo uusia investointeja ja mahdollisuuksia alan yrityksille kehittää tuotteitaan ja palveluitaan juuri näille uusille tarpeille. Esimerkiksi Iso-Britannia on jo allokoanut yli 67 miljoona euroa tuleville vuosille uusiin tuulipuistoihin (Windpower monthly 2018). Iso-Britanniassa on tänä vuonna julkaistu tavoitteeksi, että tuulivoima on käytössä jokaisessa brittiläisessä kotitaloudessa vuonna 2030, joten valtiolisten investointien suuruus tulee vain kasvamaan lähivuosina. Euroopassa toimijoilla on voimakas pyrkimys yrittää olla ensimmäisenä mukana puhtaan energian mukana tuomissa investoinneissa ja keskittyä erikoisosaamisen kehittämiseen ennemmin, kuin bulkkitavarantoimittamiseen. Hintakilpailussa pärjääminen aasialaisille telakoille on mahdotonta, mutta toisaalta Euroopassa oleva alan osaaminen on vahvaa.

Uusi tilanne koko teollisuuden alalle on Covid-19 pandemian tuoma epävarmuus. Koko teollisuuden ala on saanut kovan iskun pandemian myötä, mutta sen todellinen vaikutus ja lopullinen laajuus eivät ole vielä nähtävissä (BBC 2020). Esimerkiksi laivamatkustajista arvioidaan noin 20% olevan vakioasiakkaita, joiden uskotaan palavaan risteilyille, kun pandemian tilanne sen sallii. Kuitenkin suurin osa, noin 80% asiakkaista on satunnaisia, joiden paluu risteilyasiakkaiksi on epävarmaa. Pandemian aikana on uutisoitu

risteilylaivoista, joita ei päästetä satamiin huolimatta niillä todetuista Covid-19 tapauksista. Tällaisella negatiivisella julkisuudella voi olla kauaskantoinen vaikutus koko alan kannalta. (McClure 2020.)

2.3 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on lahtelainen metallialan Yritys X, joka toimii meriteollisuuden alalla. Yritys X on osa konsernia, jolla on toimintaa tällä hetkellä yli kolmessakymmenessä maassa. Liikevaihto oli vuonna 2018 noin 218 miljoonaa euroa. Konserni on liiketoiminnallisesti jakaantunut neljään eri liiketoimintayksikköön. Nämä neljä liiketoiminta-alueetta on kuvattu kuviossa 2 tuoden esille yksikköjen välisen asiakas- ja kumppanijaottelun. Liiketoimintayksiköt nimetty seuraavasti: Yritys B, Yritys H, Yritys F ja Yritys X.



Kuvio 2. Konsernin eri liiketoiminta-alueet (Yritys X 2020b)

Yritys X:n osuus liikevaihdosta on noin 30 miljoonaa euroa. Pääliiketoiminta-alue on valmistaa sisäilmaratkaisuja, hyttilaitteita, laivakeittiöitä, paloturvallisuustuotteita sekä keskuspolynimureita. Toiminta on keskittynyt meriteollisuuden alaan, energian tuotantoympäristöihin maalla ja merellä sekä uutena segmenttinä raskasteollisuuteen. Yritys X:llä on toimipisteitä Lahden lisäksi Kiinassa, USA:ssa ja Yhdistyneissä Arabiemiirikunnissa, mutta omia myyntihenkilöitä useammassa maassa. Varaosamyntiä harjoitetaan lähinnä Lahden toimipisteessä, satunnaisesti myös ulkomailla olevien myyjien toimesta.

Yritys X:n toimintaan ja prosesseihin vaikuttaa vahvasti monet toimialan säädökset. Se, että yritys saa nimen tavarantoimittaja listalle tiettyyn projektiin vaatii sitä, että prosessit on auditoitu ulkopuolisen tahon toimesta ja että toiminta on niin ikään kansainvälisten

standardien mukaista. Kohde yrityksen käytössä on tällä hetkellä ISO 9001 (laatu), ISO 14001 (ympäristö) ja OHSAS 18001 (työperäinen terveys ja turvallisuus) standardit (Yritys X 2020a). Tämän hetkinen jälkimarkkinointi ei prosessina vastaa laatuvaatimuksia. Sitä ei ole kehitetty toimintona.

2.4 Kohdeorganisaation prosessit

Yritys X:llä on kolme pääprosessia: Tilaushankintaprosessi, tilaus-toimitusprosessi ja tuotekehitysprosessi. Nämä kolme pääprosessia sisältävät aliprosesseja. Tilaushankintaprosessi sisältää myynnin eli asiakassuhteen hallinnan ja tarjoukset. Tilaus-toimitusprosessi puolestaan kattaa tilausten käsittelyn, projektinhallinnan, oston, tuotannon, pakkaamisen, toimituksen, laskutuksen ja käyttöönoton. Tämä on selkeästi laajin pääprosessi, mitä tulee sen sisältämiin aliprosesseihin. Tilauksen käsittelyä tekevä henkilö yrityksessä on vastuussa myös (osittain) oston, toimituksen ja laskutuksen aliprosesseista. Eli vaikka nämä prosessit listattuna näyttävät kulkevan kuin juna loogisesti eteenpäin, ei niiden tehtävien hoitaminen käytännössä mene niin suoraviivaisesti. Kolmas pääprosessi on tuotekehitys, joka koostuu sellaisista aliprosesseista, kuten uudet tuotteet, tuotemuutokset ja asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöitävien tuotteiden muutokset. Näillä kolmella pääprosessilla on neljä tukiprosessia: strateginen johtaminen ja suunnittelu, talousjohto, henkilöstöhallinto sekä laatujohtaminen.

Varaosamyynti on osa tilaushankintaprosessia myynnin alla, mutta se on luonteeltaan ja käytännöltään muusta myynnistä poikkeava ja se on toiminto ilman niin sanottua omistajuutta. Tilaushankintaprosessin omistaja on toinen myyntijohtajista. (Yritys X 2020a.)

3 TIETOPERUSTA

3.1 Varaosamyynti

Varaosamyynti on toimintaa, jossa ostetaan tai valmistetaan ja toimitetaan aiemmin myytyihin tuotteisiin ja kokonaisratkaisuihin osia, jotta niiden toimintakyky säilyy vaadittavalla tasolla. Varaosien tarve on universaali suurimmalle osaa käyttötuotteita. Jossain kohtaa tuotteen elinkaarta tulee tarve varaosalle, jopa kansainvälisellä avaruusasema ISS:llä astronautit ovat printanneet 3D-tulostimella tarvitsemiaan varaosia. (Parnell 2014.)

Jälkimarkkinointi eli varsinaisen projektin toimituksen jälkeiset toiminnot kuten esimerkiksi varaosamyynti ja huolto ovat usein yrityksissä eriytetty muusta myynnin ja projektihallinnan toiminnasta. Asiakkaan näkökulmasta tavarantoimittajan kaikki toiminnot ovat samaa prosessia ja tämän prosessin sujuvuus tai sujumattomuus vaikuttavat ostopäätöksiin. Jälkihoito on syytä siis pitää mukana, kun asiakaskannattavuutta mitataan. Nykypäivänä jälkihoito on välttämättömyys, kun halutaan pitää asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus korkeina, joita pitkä asiakassuhde edellyttää. Asiakkaat hakevat kokonaisratkaisuja yksittäisten tuote -tai palveluhankintojen sijaan. (Leppänen, 2007, 98.)



Kuvio 3. Perinteinen vs. uusi malli (mukaillen Rubanovitsch ym. 2007, 70)

Kuvio 3 ilmentää sitä, miten ajattelutapa jälkimarkkinoinnista on muuttunut. Perinteisesti on korostettu uusasiakashankinnan ja myyntityön merkitystä. Uusi malli puolestaan korostaa seurannan, ylläpidon, jälkimarkkinoinnin huoltoineen ja varosineen merkitystä ohi varsinaisen tuotteen myynnin. (Rubanovitsch ym. 2007, 69–70.) Tavoitellessa asiakasuskollisuutta, on tärkeää osoittaa asiakkaille, että tavarantoimittaja johtoa myöten todella välittää toimittamastaan projektista myös sen jälkeen, kun tuote on myyty ja toimitettu (Brock 2009, 17). Useilla toimialoilla on rajallisesti mahdollisuuksia myydä kaiken aikaa uusia projekteja, jolloin kannattavuus kärsii toimittajien kilpaillessa hinnalla. Tämä korostaa sitä, että yrityksille on liiketoiminnallisesti järkevää panostaa koko tuotteen elinkaaren kattaviin palveluihin niin, ettei palvelu lopu kaupanteko hetkeen (Roune & Joki-Korpela 2008, 231–232).

3.2 Asiakasnäkökulma

Kaupankäynti perustuu luonnostaan myyjän ja asiakkaan suhteeseen. Myyjän ja asiakkaan välinen toistuva kanssakäyminen mahdollistaa heidän välilleen muodostuvan suhteen sen sijaan, että kohtaaminen jää yksittäistapaukseksi. Asiakassuhde voi lujittua, kun asiakas kokee suhteen olevan erityinen ja arvokas. Se ei yksinään takaa asiakasuskollisuutta, mutta edesauttaa uskollisuuden syntymistä ja sellaiset asiakassuhteet ovat tutkitusti melkein aina kannattavia. Se, mitä asiakkaat ostavat ei ole lopulta tuote tai palvelu, vaan se hyöty, jota heidän ostamastaan tarjoomasta syntyy. Eli arvo syntyy asiakkaan omissa arvontuotantoprosesseissa, kun ostettua yksikköä hyödynnetään. (Grönroos 2009, 25 ja 30.)

Asiakaskokemus

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu siitä, mitä asiakkaasi sinusta ajattelee ja mitä tunteita hänessä herätät. Asiakaskokemus on monitasoinen käsite, jonka voidaan sanoa muodostavan kolmesta osasta: fyysinen kohtaaminen eli ihan konkreettisesta kohtauksesta kuten asiakastapaamisesta, digitaalinen kohtaaminen, kuten Internetin välityksellä tapahtuva tiedonhaku ja tiedostamaton kohtaaminen eli millainen yrityskuva on asiakkaan alitajunnassa kyseisestä yrityksestä tai tuotteesta. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10, 33–34.) Eli kyseessä kokonaisuus, joka syntyy kaikista kosketuspinnosta yrityksen kanssa ja se on sekä tunneperäisten, että rationaalisten kokemusten summa. Gibbonsin (Gibbons 2017, 10) mukaan asiakaskokemusta pidetään nykyisin laajalti yhtenä parhaimmista keinoista erottautua kilpailijoiden tarjonnasta.

Asiakaskokemuksen johtaminen

Customer experience management (CEM) eli asiakaskokemuksen johtaminen keskittyy enemmän asiakkaan näkökulmaan ja kokemukseen kuin käsite asiakasjohtaminen. Yrityksen näkökulmasta asiakaskokemuksen johtaminen on yksi tärkeimmistä kulmakivistä, kun yrityskulttuuria halutaan muokata asiakaslähtöisemmäksi. Siinä on kyse siitä, että miten yritykset onnistuvat niin sanotusti auttamaan asiakkaita valitsemaan juuri heidän tuotteen tai palvelun. Kyseessä on prosessi, jossa asiakkaalle pyritään luomaan jotain lisäarvoa, kuten henkilökunnan saatavuus, takuuehdot tai yrityksen arvot. Ratkaisevaa lisäarvoa voi tuoda myös myyjän tarjoamat digitaaliset järjestelmät, jotka helpottavat asiakkaan jokapäiväistä elämää. Asiakaskokemus on laaja käsite ja sen johtaminen on sen vuoksi erittäin moneen toimintoon jakautunut prosessi, jonka toteuttamista auttamaan on usein asetettu konkreettisia välietappeja. Haasteena saattaa olla se, että yrityksessä halutaan tuoda asiakaslähtöisiä arvoja ja strategiaa asiakkaille, mutta ei tiedetä miten se käytännössä toteutetaan. Asiakaskokemuksen johtamisessa on kyse siitä, miten asiakas kokee yrityksen, mitä mieltä asiakas on yrityksestä, sen palveluista tai tuotteista. Kuten Elina Kukkonen (Kukkonen 2016, 42) väitöskirjassaan toteaa, asiakaskokemuksen johtaminen käsittää asiakkaan koko kokemuksen aina hakukoneen käyttämisestä ja ostamisesta kulutuksen ja kokemuksen jälkeisiin vaiheisiin, monesti vieläpä useammassa kuin yhdessä eri kanavassa.

Asiakassuhteen ja asiakaskokemuksen johtaminen kulkevat käsi kädessä. Nykyään yrityksissä koetaan, että pelkät myyntiluvut eivät riitä, vaan koetaan, että ylimmän johdon olisi tarpeen käyttää enenemissä määrin asiakasanalyysijä. Tuotteiden ylitarjonta on muuttanut ennen ainutlaatuiset tuotteet helposti korvattaviksi ja arkipäiväisiksi. Kuten Hellman & Värilä (Hellman ym. 2009, 53) toteavat: ”Hyvä asiakas on – päinvastoin kuin tuote – yrityksen kannalta ainutlaatuinen, pitkäaikainen ja vaikeasti korvattava.” Asiakaskokemukseen kuuluvat kaikki yrityksen kanssa tapahtuva kanssakäyminen. Tärkeä näkökulma asiakaskeskeisyydessä onkin juuri ymmärtää millaisen asiakaskokemuksen yritys tarjoaa. Sitä voi testata muun muassa asioimalla nettisivuilla ja etsiä tuotetietoa sieltä tai olla yhteydessä asiakaspalveluun ja arvioida miten millainen kokemus on asiakkaalle ja miten pitkiä esimerkiksi vastausajat ovat (Seley ym. 2009, 197). Yksittäisestä kehnosta asiakaspalvelukokemuksesta ei välttämättä voi vetää koko organisaatiota koskevia johtopäätöksiä, mutta usein tietynlainen toimintakulttuuri, jossa asiakkaita ei arvosteta yrityksen tärkeimpänä ”varallisuutena”, vaan heitä järjestelmällisesti kohdellaan epäkunnioittavasti, on merkki laajemmasta organisaation ongelmasta. Johtaminen voi olla hukassa ja asiakkaan avainrooli unohtunut. Toimintakulttuuri on näkyvää. Vaikka yrityksen viestinnässä

korostettaisiin asiakaskeskeisyyttä, mutta toiminta ei tue sitä, asiakkaat huomaavat asian todellisen tilan.

Tämän kokonaisuuden hallinta on haastavaa myös siksi, että yritykset eivät voi kaikkeen itse vaikuttaa. Muut ihmiset, kuten toiset asiakkaat tai asiakkaan subjektiivinen kokemus ostotapahtuman merkityksestä voivat vaikuttaa. Yritykselle voi olla haastavaa ymmärtää, miten asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys muodostuvat. Sen helpottamiseksi asiakkaan polku voidaan pilkkoa tärkeimpiin kohtaamisiin, jotta voidaan sekä mitata asiakkaan kokemus, että tunnistaa asiakasodotukset yritykseltä. (Kukkonen 2016, 41–43.) Silloin puhutaan niin sanotusta asiakaspolusta.

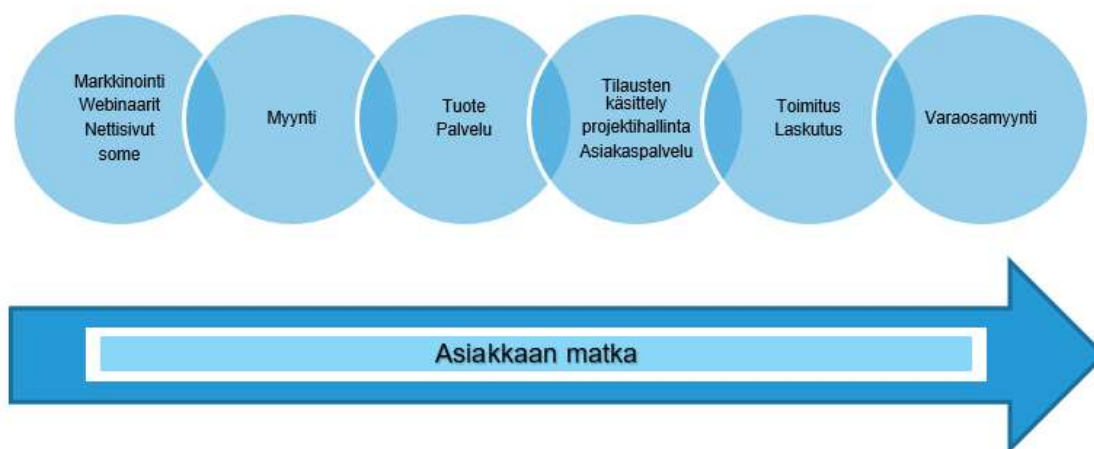
Asiakaspolku

Asiakaspolussa on kyse siitä, että pyritään mallintamaan ja kuvaamaan kaikki yrityksen ja asiakkaan välisen prosessin vaiheet. Esimerkiksi kuinka asiakkaan tarpeenmuodostumista seuraa harkinta- ja ostovaihe ja mahdollisesti seuraavalla kerralla sama prosessi, josta seuraa ihannetilanteessa uskollinen asiakassuhde. Juuri uskolliset asiakkaat, jotka vielä optimaalisessa tilanteessa toimivat suosittelijoina muille potentiaalisille asiakkaille ovat yrityksille erittäin tärkeitä. Tavoitteena on, että jokaiselle asiakkuuden vaiheelle eli polunaskeleelle on omat tavoitteet ja toimenpiteet. Huomioitavaa on, että oston jälkeiset asiat, kuten varaosamyynti sisältää myös omat askeleensa, joita ei pidä unohtaa.

Asiakaspolku ei lopu ensimmäiseen kaupantekohetkeen, vaan poluilla voidaan sanoa olevan kolme pääkohtaa: Vaihe ennen kaupantekoa, vaihe kaupanteonaikana ja kaupanteon jälkeiset vaiheet. Ensimmäisessä vaiheessa voi olla monia yksittäisiä toimintoja hakukoneen ja tarpeenmuodostumisen lisäksi esimerkiksi asiakkaan organisaation sisäisiä prosesseja, kuten oston hyväksyttäminen ylemmällä taholla. Toinen vaihe on itse kaupanteko. Tässä voi pohtia, onko myyjällä keinoja esimerkiksi parantaa asiakkaan kokemusta palkitsevammaksi tai joustavammaksi. Kolmannessa vaiheessa eli kaupanteon jälkeisessä tilanteessa asiakkaan polku edelleen jatkuu, vaikka kaikki toiminnot siitä eivät myyjälle näy. Asiakkaalla voi olla vielä edessään asennusprosessi, he saattavat joutua arvioimaan vastaako tuote lopulta heidän tarvettaan tai miten asiakasyrityksessä muut toimijat kokevat kaupan vaikuttaneen heidän yritykseensä. Yksi näkyvimmistä asioista on se, miten varaosamyynti ja muu jälkimarkkinointi on järjestetty. Onko asiakkaan esimerkiksi helppo ja nopea saada neuvoja ja varaosatarjouksia myös kaupanteon jälkeen. (Busche 2014, 44–45.)

Asiakaspolun johtaminen

Asiakaspolun eli matkan johtamisen merkitys asiakaskokemuksen laadussa ja asiakkaan ymmärtämisen kautta tulee kasvamaan jatkuvasti. Yrityksen menestyksen kannalta on valtava merkitys sillä, ymmärretäänkö markkinoiden muuttuneen enemmän siihen suuntaan, jossa kaikilla kohtaamisrajoilla on merkitystä asiakaskokemuksen laatuun. Varaosamyynti ei ole asiakkaalle irrallinen toiminto, vaan osa hänen koko matkaansa. Kuviossa 4 osoitetaan, kuinka asiakkaan matkaa ovat kaikki kohtaamiset yrityksen kanssa, ei vain tietty yksittäinen esimerkiksi myynnin tai projektihallinnon osa-alue.



Kuvio 4. Asiakkaan matka (mukaiillen Ahvenainen ym. 2017)

Asiakas on yrityksen olemassaolon perusta ja monella alalla kilpailu kovaa. Yrityksen on kuitenkin mahdollista hukata sille tärkeimmän toimijan, asiakkaan tarpeet keskittyessään omaan tekemiseensä. Lean-ajattelussa korostetaan sitä, että yrityksen pitää pohtia, tehdäänkö oikeita asioita ja asiakkaan tarpeiden kartoittaminen auttaa yritystä siinä. Vastamalla kolmeen ydinkysymykseen voidaan tarvittaessa päivittää yrityksen suuntaa: Mitä tuotetta asiakas haluaa, milloin asiakas tuotteen haluaa; ja millaisia määriä? (Modig ym. 2013, 72–73). On helppoa hukata asiakasnäkökulma organisaatiossa, jossa on monta osastoa ja vähän eri osastojen välistä kommunikaatiota. Kaikki keskittyvät omiin tuloksiin, mutta vaikka yksittäiset osastot saavuttaisi hyviä tuloksia, koko organisaatiosta ei voi tulla huipputuottava, jos vain osa osastoista onnistuu hyvin. Osastojen välille helposti syntyvää eriarvoisuutta saatetaan tiedostamatta lisätä, toteutusvastuu jakautuu liian monelle tai johdon toimet eriyttävät pikku hiljaa osastot erilleen. Sen sijaan, että organisaatio olisi asiakaslähtöinen ja tuottava, kaikki osastot eli loosit yrittävät ratkaista samoja asioita ja tekevät samoja virheitä, jotka olisi olleet ratkaistavissa avoimella tiedonkululla (Kesti 2007, 24–25).

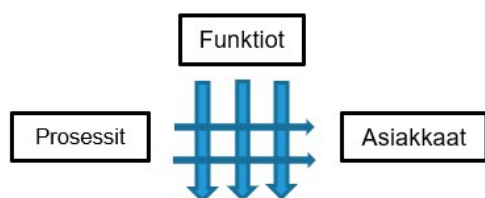
3.3 Myynnin prosessi

Puhuttaessa prosessista, tarkoitetaan toimintoja, jotka tapahtuvat rinnakkain tai samanaikaisesti ja jotka tarvitaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Prosessiin voi kuulua toimintoja, jotka tuotetaan muiden kuin tarjoavan yrityksen toimesta, kuten esimerkiksi alihankkijoiden tai partnereiden osuus kokonaisuudesta. Eli yrityksellä ei aina välttämättä ole kaikki toiminnot omissa käsissään, mutta silti kontrolli koko prosessi-ketjuun pitää olla hallittavissa. Haastavimpia kohtia prosessissa ovat useiden eri osastojen ja yritysten väliset rajapinnat. (Ojasalo ym. 2008, 219.)

Voidaan puhua melko vakiintuneesta myynnin prosessin määritelmästä, kun puhutaan seuraavista kuudesta kohdasta, joista sen voidaan katsoa muodostuvan. Ensimmäisenä on potentiaalisten asiakkaiden tai projektien eli niin sanottujen liidien kartoitus. Liidit voivat olla laadultaan vaihtelevasti heikkoja vihjeitä vain tai erittäin vahvoja mahdollisuuksia. Toisena liidiä lähestytään jollain tavalla esimerkiksi sähköpostilla, jossa esitellään edustettava yritys ja otetaan selvää kohdeyrityksestä. On hyödyllistä esimerkiksi osoittaa asiantuntijuutta potentiaalisten asiakkaiden näköpiirissä esimerkiksi jakamalla sosiaalisessa mediassa sisältöä, joka heitä koskettaa. Kolmas kohta on varsinainen asiakasta lähestyminen, jossa asiakkaalle voidaan esittää miten hänen tarpeeseensa/ ongelmaansa on tarjolla ratkaisu. Ratkaisu ei kuitenkaan takaa kauppvoja vaan on vain osa prosessia. Lähestymistä seuraa varsinainen myynti. Se voi olla asiakasvierailu, jossa esitellään henkilökohtaisesti räätälöity paketti. Seuraavaksi asiakkaalle tehdään niin osuva tarjous, että siitä on vaikea kieltäytyä. Punnitaan vaihtoehdot, myös kilpailijat, ja lopulta toivottavasti päästään sopimukseen. Tästä yhteinen matka oikeastaan vasta asiakkaan kanssa alkaa, vaikka teoriassa seuranta on viimeinen kohta. (Donaldson 2007, 175–179.)

Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että kun tehtävien kokonaisuus eri työvaiheineen on tiedossa, henkilöstön on mahdollista tuoda lisäarvoa tehtäviin tilanteessa, jossa eri roolit ovat tunnistettavissa. Roolien löytyminen auttaa eri henkilöiden osaamisen hyödyntämisessä. (Kesti 2007, 182.) Yritysten välisessä kaupankäynnissä molemmat osapuolet, sekä myyjä, että ostaja ovat sitoutuneet kaupalliseen vaihtoon, joka on prosessina monisyinen ja alati muuttuva. Asiakkaiden ollessa koko ajan tietoisempia saamastaan arvosta liittyen eri tavarantoimittajiin ja kilpailun koventuessa, perinteiset asiakassuhde ja -uskollisuuskäsitykset ovat murroksessa. Esimerkiksi muutokset asiakkaan kulurakenteissa, henkilöstössä, ostokulttuurissa tai tavoitteissa voivat joko vahvistaa tai heikentää asiakassuhteita. Asiakasuskollisuus on usein myynnin toimien varassa ja myyntihenkilöt ovatkin erittäin tärkeässä asemassa suhteessa siihen, miten asiakassuhde kehittyy tai vaihtoehtoisesti kuihtuu pois. (Liu, Leech & Chugh 2015, 907.)

Keskityttäessä tuottavuuteen ja kannattavuuteen, pitäisi yrityksen keskittyä vain niihin toimintoihin, joista asiakas saa lisäarvoa. Perinteisessä funktionaalisessa organisaatiossa muut toiminnot olisi tällöin suljettava prosessin ulkopuolelle. Painopiste on eri toiminnoista vastuullisten yhteistyössä, jolloin sitä pidetään yhtenä suurena prosessina sisältäen itse ydintuotteen lisäksi kaiken muunkin, kuten esimerkiksi toimituksen, markkinoinnin ja dokumentaation. Tämä kuitenkin voi helposti tuottaa lopputuloksen, jossa jokainen osasto alkaa enenemissä määrin korostaa omaa erikoisalaansa, kuin yhteistyötä muiden osastojen kanssa. Lopputuloksena saattaa olla eri osastojen tuottamia optimaalisia tuloksia, jotka eivät kuitenkaan asiakkaan suuntaan näyttäytyä lisäarvona. Tavarantoimittaja voi kokea olevansa ylivoimainen, koska eri toiminnoilla on upeita teknisiä ratkaisuja, mutta asiakkaalle yksittäisten osastojen suoriutuminen tuo hyvin vähän arvoa ja heidän mielikuvansa toimittajasta voi olla vastakkainen juuri sen takia. (Grönroos 2009, 57–58.)



Kuvio 5. Prosessi keskeisyys arvoa tuottavana toimintona (mukaillen Grönroos 2009)

Prosessijohtaminen on luonnollinen valinta asiakaslähtöiselle yritykselle juuri sen vuoksi, että siinä pyritään estämään eri osastojen siiloutuminen ja enneminkin sitomaan yhteen eri prosessit yli osastorajojen tuomaan arvoa asiakkaille. Tällöin prosessit kulkevat eri funktioiden, eli työtehtävien ja osastojen läpi asiakas päämääränään. Kuviossa 5 on esitetty prosessikeskeinen toiminta edistää myös yrityksen innovaatiokulttuuria (Talouselämä 2020.)

LEAN: Keskeinen idea ja periaatteet

Yksi vaihtoehto tarkastella yrityksen prosesseja on niin sanottu Lean filosofia. Tässä osassa kerrotaan keskeinen idea ja periaatteet kyseisen ajattelun taustalla. Lean on alun perin Japanista lähtöisin oleva toimintafilosofia, joka pähkinänkuoressa keskittyy virtaustehokkuuteen resurssitehokkuuden sijasta (Modig & Åhlström 2011, 117). Resurssitehokkaassa ajattelussa keskitytään kaikkien arvoa tuottavien resurssien tehokkuuteen. Tällaisia resursseja ovat henkilöstö, työkoneet, materiaalit. Eli kaikkien yritykselle maksavien elementtien tehokkuutta yritetään tehostaa resurssitehokkaassa ajattelussa kannattavuuden edistämiseksi. Virtaustehokkuudessa puolestaan pääpaino on virtausyksikössä eli esimerkiksi asiakkaassa tai valmistettavassa tavarassa eli jalostettavassa yksikössä.

Virtaustehokkuus mittaa sitä, kuinka paljon virtausyksikkö eli esimerkiksi asiakas/ tavara jalostuu prosessissa (Modig & Åhlström 2011, 7–13). Eli kuinka vaikka metallista ja jostain ostokomponenteista jalostunut myytävä esine kun se on “virrannut” organisaation läpi.

Lean-ajattelussa on viisi pääperiaatetta. Ensimmäinen on se, että pitää määritellä, mitkä seikat tuovat lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta sen sijaan, että katsottaisiin vaikka yrityksen tietyn osaston näkökulmasta saatavaa hyötyä. Toinen kohta on tunnistaa vaadittavat kohdat, jotta on mahdollista suunnitella ja tuottaa tuote niin, että kun se virtaa läpi arvovirtaketjun, niin se paljastaa kohdat, jotka eivät tuo lisäarvoa, vaan ovat poistettavissa. Kolmantena on toimenpiteet sen varmistamiseksi, ettei mikään ulkopuolinen tai ylimääräinen häiritse arvontuottoketjua. Eli esimerkiksi ylimääräiset siirtelyt tai odottamiset karsitaan tässä kohtaa. Neljäs on ytimekkäästi se, että tehdään vain niitä asioita, joita asiakas haluaa ostaa meiltä. Viides periaate on sitä, että pyritään jatkuvasti kehittämään toimintaa sekä tunnistamaan ja poistamaan piilossa olevia turhia asioita, jotka eivät jalosta tuotetta tai tekemistä. (Found, Griffiths, Harrison & Hines 2008.)

Tarkoituksena on tunnistaa ja päästä eroon kaikesta niin sanotusta mudasta eli arvoa tuottamattomasta. Tätä voi olla esimerkiksi yleisesti liikatuotanto, varastointi, turha liikuttelu (ihmisten tai tavaroiden) tai tuotantomenetelmät, jotka eivät palvele täysin tarkoitusta. Muda on jotain sellaista, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Se voi olla tuote, palvelu tai prosessin osa. Päämääränä on parantaa asiakkaan kokemaa arvoa lisäämällä virtaustehokkuutta ja poistamalla mudaa. Mudan poistaminen on yksi keinoista tavoitteen eli lisäarvon lisäämisen, virtaustehokkuutta parantamalla, edistämiseksi. (Six Sigma 2014.)

Johtamisella on suuri merkitys työn sujuvuuteen. Siinä voidaan käyttää TOC, eli esteiden teoria mallia. Tällöin keskitytään suorituskykyä rajoittavien ja hidastavien esteiden hallintaan (Six Sigma 2014). Ydinajatus on, että jokaisella prosessilla on yksi pää este, joka haittaa suorituskykyä ja lopulta muodostuu pullonkaulaksi vaikuttaen koko lopputulokseen, koska este alkaa lopulta vaikuttamaan koko ketjuun huolimatta muiden prosessien toiminnan sujuvuudesta. Heikoin lenkki alkaa hallitsemaan lopputulosta. Kalanruotoanalyysi on myös hyvä työkalu, kun halutaan havainnollistaa nykytilanne ja siihen mahdollisesti liittyvät ongelmat.

3.4 Myynnin mittarit

Usein mittareista puhuttaessa on hankaluutena saada eri asioille mitattavissa olevia mittareita arvioimaan, miten toiminnoissa on onnistuttu. Mitattavat asiat ovat usein abstrakteja ja siksi niille on hankala keksiä mittareita. Mittareiden keksimisen ohjenuorana voi käyttää kolmen k:n tekniikkaa. Sen mukaan mittarin pitää olla kirkas, konkreettinen ja kompakti.

Parhaiten myynti saadaan motivoitua tavoittelemaan asetettuja tavoitteita silloin, kun heidät on otettu mukaan niiden määrittämiseen. Tulosten saavuttamisen kannalta on tärkeää pitää ilmapiiri kannustavana ja tavoitteet näkyvinä. Koko tiimin tulos kärsii jos tavoitteisiin suhtaudutaan välipitämättömästi tai jos tapa, jolla tulokset saavutetaan aiheuttaa myyjälle muita negatiivisia asioita, kuten esimerkiksi työuupumuksen. Tällöin lyhytaikaiset tavoitteet voivat täytyä, mutta pitkällä tähtäimellä tulos kärsii. (Rubanovitsch ym. 2007, 51–53.) On tärkeää, että esimiehet ja johto tietävät, mitkä mittarit ovat juuri ne olennaiset kyseiseen toimintoon, jotta he voivat ohjata myyjien toimintaa oikeaan suuntaan. Tällöin voidaan puhua koko myyntisuorituksen johtamisesta sen sijaan, että tuloksista lähinnä vain keskustellaan jälkikäteen (Cespedes & Marsh 2017).

Erilaisia toimintaa mittaavia keinoja voidaan jakaa katsontakannan ja mittaustyyppin mukaan ryhmiin. Taulukossa 1 näkyy yleisimmin käytettävät mittarit katsontakannan mukaan ryhmiteltynä. Kehittämishankkeen kannalta keskeisimmät mittarit ovat Net promoter score, asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus, suhdekustannukset ja kannattavuus.

Taulukko 1. Erilaisia mittareita (mukaillen Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 18)

LÄHTÖKOHTA → MITTARIT ↓	KUSTANNUS	INNOVAATIO	ASIAKAS
ASIAKAS	markkinaosuus myynti tilauskanta	lisäarvoa uudesta tuotteesta asiakkaalle hyväksyntä	asiakastyytyväisyys -ja uskollisuus Net promoter score lisäarvo asiakkaalle verrattuna kilpailijoihin
TALOUDELLINEN	tuotot liikevaihto suhteessa työntekijöihin kokonaispääoman tuotto	investointien tuotto sijoitetun pääoman tuotto prosentti osuus liikevaihdosta	liikevaihto asiakkaittain osuus asiakkaan hankinnoista suhdekustannukset
PROSESSI JA TEHOKKUUS	yksikkökustannus katerakenne	aika ideasta valmiiksi tuotteeksi onnistuneet hankkeet	räätälöinti aste asiakaspalvelu
HENKILÖSTÖ JA ORGANISAATIO	ajankäyttö, tehokkuus henkilöstön vaihtuvuus kokemukset	henkilöstön osaaminen, innovaatio -ja uusiutumiskyky	asiantuntemus palveluhenkisyys koulutus

Net promoter score eli NPS

Yksi yleisesti käytetyistä asiakaskokemuksen mittareista on Net promoter score. Kun käytetään Net promoter scorea mittarina, on yritysten tavoitteena silloin tavoitella mahdollisimman korkeita NPS -pisteitä. Siinä on kyse asiakkaiden halukkuudesta suositella kyseistä yritystä omille verkostoilleen. Sitä mitataan prosenttia, joka antaa erittäin korkean todennäköisyyden suositukselleen kysyttäessä eli keskitien vastauksia ei lasketa. NPS luku lasketaan kaavalla, jossa suositelijoiden määrästä vähennetään arvostelijat ja tämä luku jaetaan vastaajien määrällä x 100. Vastaukset sijoittuvat asteikolle yhdestä kymmeneen. Suositelijoita ovat henkilöt, jotka ovat vastanneet suositteluhaluukseensa 9-10 ja arvostelijoiksi ne, jotka ovat vastanneet jotain nollan ja kuuden väliltä. Näiden kahden vastauskategorian välimaastossa olevat niin sanotut neutraalit vastaajat jätetään kaavassa huomioimatta. (Ahvenainen ym. 2017:24–25.)

Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä myynnin mittareista ja tavoitteista. Sen mittaaminen toteutetaan usein lomakkeen avulla niin, että kysely toistetaan saman kaltaisena myöhemmin uudelleen. Näin tehdessä voidaan saada vertailutietoa. Erilaisia asiakastyytyväisyystutkimuksen alalajeja on paljon erilaisia. Asiakastyytyväisyydestä voidaan vetää johtopäätöksiä yrityksen tulevaisuuden näkymien suhteen. Yleistäen voidaan sanoa, että tyytyväinen asiakas on kahden prosessin summa: ennako-odotukset ennen ostoa sekä odotusten ja toteutuneen suoriutumisen vertailu. Jos odotukset on saavutettu tai jopa ylitetty, on asiakas tyytyväinen. Tyytyväisyyden tunnetta lisää tutkitusti koettu oikeudenmukainen kohtelu. Usein asiakkaat vertaavat kokemuksiaan suhteessa muihin tavarantoimittajiin tai käytettyyn aikaan ja rahaan. Asiakastyytyväisyyttä voidaan käyttää myös strategisena tavoitteena. Monet yritykset pyrkivät luomaan pitkäkestoisia asiakassuhteita, koska ne lisäävät ennustettavuutta ja todennäköisesti uuden asiakkaan hankkiminen tulee kalliimmaksi, kuin vanhan asiakkaan pitäminen. Asiakastyytyväisyys lisää **asiakasuskollisuutta**, joka ilmenee monella positiivisella tavalla, kuten esimerkiksi niin, että asiakas lisää ostosten määrää. Uskollinen asiakas keskittää enemmän hankintoja samalle valmistajalle sekä auttaa pitämään saavutetun markkinaosuuden. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 252–254.)

Suhdekustannukset

Mittari voi olla myös käänteinen eli asiaa lähestytään kustannusnäkökulmasta. Tällöin voidaan pohtia esimerkiksi, mikä on huonon asiakaspalvelun kustannus yritykselle. Silloin puhutaan suhdekustannuksista eli asiakkuudesta muodostuvista kustannuksista asiakkaalle eli kustannuksiksi lasketaan muutakin kuin pelkkä tuotteen hinta. On tärkeää hahmottaa millaisia suhdekustannuksia tarjoama pitää sisällään. Esimerkiksi huonosta

palvelusta tulee asiakkaalle pitkän aikavälin kustannuksia ja hyvä poistaa niitä sekä tuo hyötyjä. Välittömät suhdekustannukset ovat konkreettisia kuluja, kuten esimerkiksi tietokonejärjestelmä, jota ylläpidetään valitun tavarantoimittajan takia tai korkeat huoltokustannukset, joita tarjottujen tuotteiden käyttäminen aiheuttaa. Välilliset kustannukset ovat odottamattomia ja yllättäviä kustannuksia, joita asiakkaalle koituu suhteestaan tarjoajaan. Kuvatut yllättävät kustannukset voivat ilmetä esimerkiksi ajan tai resurssien muodossa. Reklamaatiot, viivästyksset, dokumenttien korjaustarpeet yms. epämiellyttävät yllätykset, jotka velvoittavat asiakasta uhraamaan odotettua enemmän työaikaa ja rahaa toimittajan virheiden takia lisäävät näitä kustannuksia. Toimittajasta muodostunut epäluotettava mielikuva muodostaa kolmannen, psykologisten kustannusten lajin. Tällöin asiakas kantaa ylimääräistä psykologista painolastia sen takia, että ei koe voivansa luottaa toimittajaan. Hinta ja siihen liittyvät muut kaupan ehdot ovat lyhyen aikavälin uhrauksia yrityksille, kun taas hintaan lisätty suhdekustannus on pitkän aikavälin kustannus ja lyhyen aikavälin kustannuksiin verrattuna yritykselle tärkeämpi mittari. (Grönroos 2009, 182–187.)

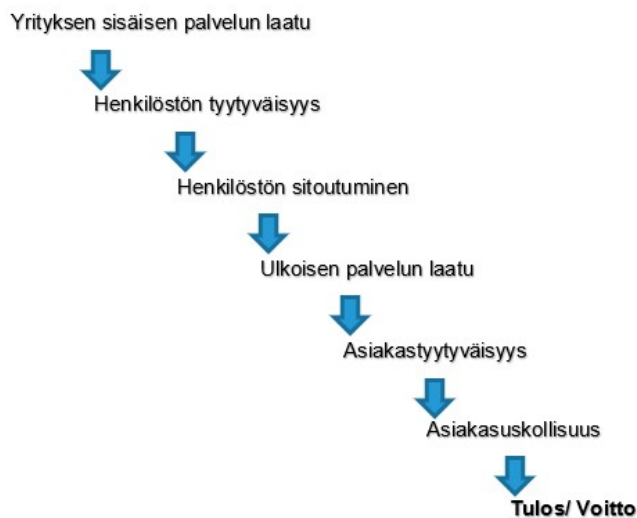
Kannattavuus

Puhuttaessa myynnin mittareista, ei voi välttyä kannattavuudelta. Yksinkertaistettuna se on tulojen ja menojen punnitsemista, mutta käytännössä taustalla on monta muuttujaa ja laskukaavaa raporttien ja analyysien pohjaksi. Varaosien katetta voidaan pitää yhtenä keinona mitata kannattavuutta, koska varaosiin ei kohdistu yleensä tehtaalla tehtävää jatkojalostusta, vaan enneminkin ostohinta ja myynnintoinnot. Tavoitteet ja kulut voivat vaihdella eri asiakasryhmien välillä. Tarkempi tieto käytettävistä kateprosentteista ja kannattavuuksista on pääsääntöisesti yrityksillä salassa pidettävää tietoa (Donaldsson 2007, 144). Kannattavuutta voidaan tarkastella myös asiakassuhteen näkökulmasta. Yrityksissä ei aina tiedetä, kuinka kannattava tietty asiakassuhde lopulta on. Uuden asiakassuhteen luomisen kustannuksia suhteessa saatavaan hyötyyn ei pidä aliarvioida. On tärkeää ymmärtää vahvan ja pitkän asiakassuhteen hyödyt yritykselle ja asiakkaalle. Pitkän asiakassuhteen mukanaan tuomat edut ovat merkittäviä. On kuitenkin myös mahdollista, että jokin asiakassuhde ei muutu kannattavaksi huolimatta vaivannäöstä tai panostuksesta siihen. (Woodburn & McDonald 2011, 20–21.)

3.5 Johtamisen merkitys myyntitoiminnolle

Myynnin johtaminen on tärkeä osa-alue yrityksen menestyksen kannalta. Kassavirta perustuu myyntiin ja myynti puolestaan myyjien motivaatioon ja osaamiseen. Myyntijohtajan tehtävä on valjastaa myyjien potentiaali yrityksen hyväksi tukemalla heidän kehittymistään ja arvostuksen tunnetta. Onnistuakseen asemassaan myyntijohtajan on annettava päivittäiseen toimintaan tukea omalle osastolleen ja apua ongelmanratkaisutilanteissa, sekä

hänen tulee tuntea hyvin asiakaskenttä; nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 29–32).



Kuvio 6. Arvoketju (mukaillen Cook 2011, 34)

On tutkittu, että sillä, miten työntekijöitä kohdellaan organisaatiossa, on selvä yhteys asiakasuskollisuuteen ja myyntivoittoiin. Kiteytettynä tämä tarkoittaa, että pitämällä huolta työntekijöistä varmistetaan se, että he puolestaan pitävät huolta asiakkaista. Se lopulta palkitsee myyntivoitoina. (Cook 2011, 34–35.) Kuvio 6 osoittaa miten kuvailtu arvoketju voidaan nähdä kulkevan yrityksen sisäisen palvelun laadusta aina tulokseen saakka.

Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri on vahva instituutio. Se esimerkiksi määrittää millaisesta toiminnasta palkitaan, miten työt tehdään tai miten virheisiin asennoidutaan. Johtajan on pystyttävä vastustamaan ja pyrittävä muuttamaan kulttuuria, jos hän näkee sen negatiivisena. Oman esimerkin merkitys on suuri, kun halutaan innostaa alaisia ja saada heidät tavoittelemaan parempia tuloksia. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 22–23.) Esimerkin voima on hyvin perustavanlaatuisen jo lähtien yrityksen arvoista. Yrityksen arvoja voivat olla esimerkiksi luottamus, etiikka ja oppimisen tukeminen, mutta todellisuudessa niitä ei välttämättä nähdä johtamisessa, jolloin ne menettävät sisäisen merkityksensä organisaatiossa. Tällöin niistä tulee pelkkiä sanoja sen sijaan, että ne olisivat osa yrityskulttuuria (Kamensky 2000, 52). Koska lopulta todelliset arvot koostuvat tavoista toimia, juuri kokemusten kautta ne välittyvät ja avautuvat työntekijöille. On mahdollista, että halutut arvot eivät näy enää yrityksen toiminnassa, vaan ne ovat kehittyneet käytännössä ei-toivottuun suuntaan. Usein

tällaisissa tilanteissa yrityksen sisällä on hiljaista tietoa siitä, ovatko käytännön arvot linjassa esimerkiksi strategian kanssa. Epäsuhta näiden välillä voi aiheuttaa työntekijöissä jopa ahdistusta ja on tärkeää tukea esimiehiä viestimään tilanteesta eteenpäin yrityksessä ylimmälle johdolle. Silloin voidaan luoda rakentavaa keskustelua ja suuntaa voidaan muuttaa innostavaksi työntekijöiden keskuudessa. (Kesti 2007, 21–23.) Kun yrityskulttuurin järjestelmät, käyttäytyminen ja käytännöt ovat linjassa arvojen kanssa, on yrityksellä hyvät menestymisen mahdollisuudet. Toisaalta jos käytännön yrityskulttuurin ja arvojen välille alkaa syntyä rakoa, alkaa myös ongelmia ilmaantua. Yrityksen arvoissa voi olla esimerkiksi oppiva organisaatio, mutta todellisuudessa työntekijöille ei anneta aikaa opiskeluun tai luottamusta korostetaan, mutta esimiestasolla ei toimita sen mukaisesti. Tällöin riskinä on, että hyvät työntekijät alkavat vaihtaa työpaikkaa. (Daimler 2018, 1–3.)

Vuorovaikutus

Vuorovaikutusta on kaikki toisia risteävä toiminta. Se ei ole pelkästään kasvokkain tapahtuvaa keskustelua. Vuorovaikutus pitää sisällään myös ääneen lausumattomat sanat, kehonkielen ja kaiken kommunikaation niiden ympärillä. Johtaja on avainroolissa siinä, millaiseksi vuorovaikutus hänen ja hänen alaisten välillä muodostuu. Kaikki teot, sanat ja puhumattomuus vaikuttavat työyhteisössä motivaatioon, työhyvinvointiin, suoritettun työn laatuun, ilmapiiriin ja niiden kautta tuloksiin. Esimiehen vuorovaikutustaidot näkyvät tuottavuudessa, arjen soljumisessa, sekä koko työyhteisön kehittymisessä. (Forsten-Astikainen, Saalasti & Kultalahti 2019.) Vuorovaikutus on erittäin hyvä esimerkki siitä, kuinka kaikki vaikuttaa kaikkeen. Jos ulkoisessa viestinnässä korostetaan avointa kommunikaatiota, mutta asioista tiedottaminen on käytännössä puutteellista, se vaikuttaa negatiivisesti työyhteisössä, myönnettiin sitä tai ei. Olisikin erittäin tärkeää kiinnittää huomiota esimiesten jatkuvaan kouluttamiseen sekä siihen, että ymmärrettäisiin siirtää vuorovaikutustaidoiltaan heikot henkilöt toisenlaisiin asiantuntijatehtäviin, kuin esimiestehtäviin. Vuorovaikutuskyvykyys on yksi esimiestyön tärkeimmistä ominaisuuksista.

Työpaikoilla vuorovaikutus ei rajoitu esimiehen ja alaisen väliseen, vaan eri rajapintoja löytyy runsaasti. Eri liiketoiminta yksiköiden, tiimien, toimintojen ja ihmisten välillä muun muassa vuorovaikutusta, joka vaikuttaa lopulta kokonaistuottavuuteen. Perusedellytykset vuorovaikutuksen toimivuudelle syntyvät organisaatioissa rakenneratkaisujen ja tavoitteiden kautta. Kompastuskivenä on se, jos niin sanotut luonnolliset prosessit on pilkottu väärin tai jos eri toiminnoissa olevien ihmisten erilaisia ajatustapoja ei olla huomioitu esimerkiksi osallistamalla kaikki toiminnot yhteisen strategian ja toimintatapojen luomiseen. Hyvin toimiva tiimi on tavoiteltava tila, mutta käänköpuolena on vaara, että yksittäinen tiimi on niin sitoutunut omaan tekemiseensä, että se alkaa erkaantua muusta organisaatiosta.

Johtaja-alaissuhde saa aikaan parhaimmillaan enemmän, kuin mihin kumpikaan osapuoli yksin yltäisi. Tämä edellyttää hyvää vuorovaikutusta. Huono vuorovaikutus tuottaa vastakkaisen lopputuloksen. Ihmisten välinen vuorovaikutus ei rajoitu luotuihin organisaatiokenteisiin. Ei ole yksinkertaista ryhtyä tuottavaan yhteistyöhön ennestään vieraiden ihmisten kanssa, mutta sitä työelämässä nykyään vaaditaan. Yleisesti ottaen henkilöiden väliset vuorovaikutustaidot korostuvat sekä yksittäisten ihmisten, että yksiköiden välisessä toiminnassa. Lähtökohdat hyvälle vuorovaikutukselle ovat täysin maalaisjärjellä eriteltävissä, mutta niiden siirtäminen käytännön teoksi ei ole aina yksinkertaista. Ytimessä on yksilön oma itsearvostus, josta kumpuaa kyky kuunnella ymmärtääkseen ja arvostaakseen myös toista osapuolta. (Kamensky 2000, 296–302.)

Valmentava johtaminen

Nykytutkimuksen tulosten valossa valmentava johtaminen on osoittautunut hyvin toimivaksi tavaksi tehdä esimiestyötä. Työviihtyvyys ja tuottavuus koetaan käyvän melko lailla käsi kädessä ja eri tutkimusten mukaan juuri valmentava ja vuorovaikutteinen esimies edistää näitä elementtejä parhaiden tulosten saavuttamiseksi. Valmentavassa esimiestyössä on ideana, että esimies rakentaa ja ylläpitää me-henkeä ja kannustavaa vuorovaikutusta alaistensa kanssa (Kesti 2007, 178–179).

Johtajan päätavoite on havaita ja valjastaa alaisten koko potentiaali. Eli johtaminen on eräänlaista mahdollistamista ja sen kautta hyödyntämistä, koska oletuksena on tällöin tuottavuuden kasvu. Valmentava johtaminen vaatii esimieheltä johtamis- ja vuorovaikutustaitoja toimiakseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että nykyaikaisilla työmarkkinoilla juuri valmentava johtaminen vastaa parhaiten tarpeeseen, koska onnistuessaan se voi tuoda syvempää kilpailukykyä, jota yrityksissä markkinoilla pärjäämiseen tarvitaan. Valmentava johtajan on kuvattu tarvitsevan kolme ydinosaa, joita ovat vuorovaikutus, motiivointi sekä palautteen antaminen. (Kuusipalo, Poussu & Zaburchik 2015.)

Valmentava johtaminen on sidoksissa omaan ryhmään, koska perimmäinen idea on tunnistaa alaisten vahvuudet ja auttaa heitä käyttämään koko potentiaalinsa. Tästä johtuen sama esimies ei välttämättä olekaan toisen ryhmän esimiehenä enää toimiva, vaikka aiemman ryhmän kanssa hän olisi saavuttanut hyviä tuloksia. Esimiehen tyyli ”valmentaa” on merkityksellinen sen suhteen, millainen ryhmä hänellä on johdettavanaan ja vastaako se ryhmän tarpeita. Jos esimies on aiemman alaisryhmänsä kanssa tottunut toimimaan tietyllä tavalla, voi sama tyyli enemmän ärsyttää, kuin motivoida taas toista ryhmää. (Kesti 2007, 178.) Valmentavassa johtamisessa esimiehen keskustelutaidot ovat ytimessä. Koska palautteen antaminen ja saaminen ovat erittäin tärkeitä elementtejä, jotta valmentava tyyli toimisi, tulee esimiehen niin sanotusti saada myytyä alaiselle palautteen tärkeys,

jotta siitä tulee luonnollinen osa vuorovaikutusta (Kuusipalo ym. 2015). Palautteen saaminen tai rakentavan palautteen antaminen ei ole siihen tottumattomalle helppoa. Alainen on voi kokea helpommaksi olla sanomatta mitään, vaikka jokin esimiehen toiminnassa hankaloittaa hänen työskentelyään ja pienellä korjauksella kaikki toimisi paremmin. Kun toisaalta esimies voi aristella palautteen antamista sen takia, että pelkää alaisen pahoittavan mielensä.

Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on yleistynyt, koska monet työyhteisöt toimivat eri toimipisteissä, usein myös eri maissa sekä vaihtoehtoisesti osittain tai kokonaan etätöissä. Erityisesti Covid-19 epidemia toi etätöskentelyn lähes jokaiselle työpaikalle, jossa työtehtävät on mahdollista tehdä myös etänä. Etäjohtamisessa vuorovaikutus voi perustua pääsääntöisesti niin sanottuun virtuaaliseen vuorovaikutukseen. Tällöin pitää kiinnittää huomiota mahdollisiin virhetulkintoihin, joita syntyy helpommin virtuaalikanavia käytettäessä kuin kasvokkain asioidessa. Virtuaalisia toimintatapoja luotaessa on tärkeää luoda yhteiset säännöt ja pitää niistä kiinni. Kokouskäytänteet, raportointi sekä muut roolit kirjataan sääntöihin työnteon helpottamiseksi. Yhteiset toimintaprosessit lisäävät tehokkuutta sekä tukevat sitä käyttävää yksikköä. Suurimmat mahdolliset kompastuskivet teknologiaan liittyvien seikkojen ohella ovat riittämätön tiedon jakaminen sekä luottamuspula (Rauramo 2018, 9–15). Eli vaikka vuorovaikutus olisi virtuaalista, inhimillisesti samat seikat painavat sen onnistumisessa. Etäjohtamisessa korostuu alaisen itseohjautuvuus. Jos kommunikaatio on puutteellista, voi esimies ajan saatossa ajautua tilanteeseen, jossa on täysin tietämätön alaisen työskentelyolosuhteista. Esimerkiksi jos toimipisteessä esiintyy työpaikkakiusaamista, joka heikentää alaisen työpanosta, voi taustasyyn jäädä esimiehelle mysteeriksi, jos alainen ei siitä itse kerro.

Luottamus

Kaiken organisaation toiminnan perusta on luottamus. Luottamus itseen ja luottamus toisia kohtaan. Käsite itsessään on abstrakti, mutta organisaatioissa sen olemassaolo tai puuttuminen kuitenkin tunnetaan. Tulosten saavuttamisen kannalta on merkityksellistä vallitseeko organisaatiossa luottamuksellinen ilmapiiri. Johtamisen tulisi olla sellaista, että se lisää luottamusta. Onnistunut muutos vaatii pohjakseen luottamusta. Luottamus on riskinottoa. Se mahdollistaa avoimen kommunikaation ja se heijastuu osaamiseen, ideointiin ja ongelmanratkaisukykyyn. Vaikka yritysten toimintaympäristö -ja tavat muuttuvat digitalisaation myötä koko ajan globaaleimmiksi ja tätä myötä verkossa tapahtuviksi, koetaan silti edelleen, että kohtaaminen kasvotusten edesauttaa luottamuksellisen suhteen syntymistä. Anna Rowley (Rowley 2007, 151) on kiteyttänyt asian seuraavasti: "A high-trust

organization evolves from a balance between high tech and high touch.” Luottamus on kaiken toiminnan perusta niin henkilöstöhallinnassa kuin teknologian ja tekoälynkehittämisessä kun tähdätään järjestelmään, joka on reilu, tasapuolinen, tuottava sekä mahdollisimman demokraattinen. Kaiken perustana on yrityksen oikeudenmukaisuus ja eettisyys. Jos henkilöstö syystä tai toisesta menettää luottamuksen yritykseen, eivät he enää sitoudu itse organisaatioon tai työhönsä. Jos sama käy asiakkaille, he lakkaavat ostamasta kyseisen yrityksen palveluita/ tuotteita. Juuti (Juuti 2015, 149) toteaa, että luottamuksen säilyttäminen on yrityksille tärkeää ja siihen tulisi pyrkiä kaikin keinoin, että se säilyy ja vahvistuu.

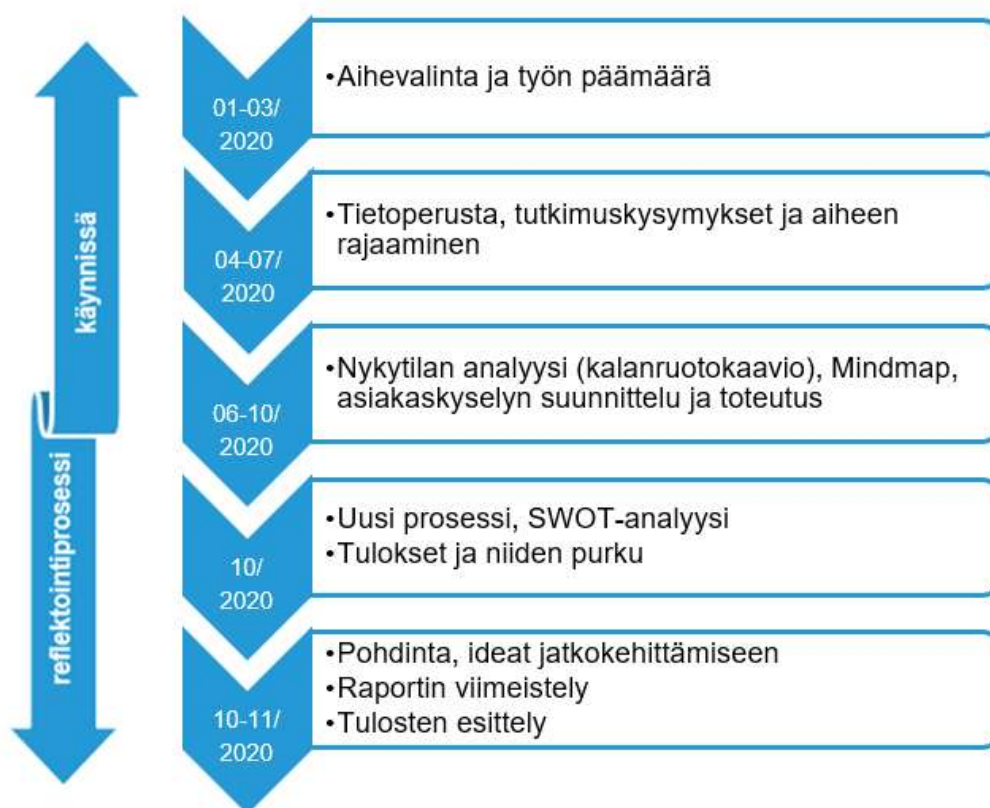
Myyntin johtaminen

Ollakseen aito myyntiorganisaatio, yrityksen tulee muokata toimintaansa niin, että kaikki toiminnot tukevat myyntiä. Nykyään tämänkaltainen suuntaus voi auttaa vastaamaan asiakastarpeisiin paremmin, kuin aiemmin vallalla ollut käsitys yrityksestä tilausten vastaanottajana. Tällöin toimitusjohtaja voi olla esimerkiksi vastuussa suhteista sijoittajiin, omistajiin ja muihin sidosryhmiin, sekä muiden osastojen tuen varmistamisesta myynnille. Myyntijohtaja olisi puolestaan tulos- ja asiakasvastuussa. Tässä ajattelussa korostuu se, että tukitoiminnoille ei ole olemassaolon oikeutusta ilman myyntiä ja juuri tämä oivallus vahvistaa niiden roolia nimen omaa myyntin tukemisessa. Kuvaillun kaltainen malli vaatii myyntijohtajalta osallistumista kentällä, jotta hän tuntee yrityksen tuotteet, palvelut, asiakkaat, markkinat ja oman myyjä-tiiminsä. Muutoin johtajan uskottavuus kärsii. Mahdolliset puutteet johtamisessa ja myyntin prosesseissa näkyvät selvimmin organisaation ulkopuolisille ja samalla myös asiakkaille. Eri toimintojen väliset rajapinnat tai sisäiset ongelmat eivät ole asiakkaan harteilla, joten on erittäin tärkeää, että jokainen osasto ymmärtää roolinsa arvoketjussa asiakkaan suuntaan. (Rubanovitsch ym. 2007, 30–32.)

4 VARAOSAMYYNIN KEHITTÄMINEN YRITYS X

4.1 Toteutus ja aikataulu

Kehittämishankkeen tavoitteena oli saada hyötyä kohdeyritykselle eli Yritys X:lle kehittämällä kyseisen yrityksen varaosamyyntiä. Tämä tehtiin kuvaamalla Yritys X:lle asiakaslähäinen prosessi, minkä myötä toiminnon kehittämisellä voidaan saavuttaa hyötyä pitkällä aikavälillä. Aluksi kerättiin valikoiduilta varaosa-asiakkailta palautetta asiakaskyselyn avulla. Tuloksista jalostettiin tietoa uuden prosessin tueksi. Arvoa tuottamattomien toimintojen näkyväksi tuleminen on saatu ikään kuin sivutuotteena. Kuviossa 7 näkyy kehittämishankkeen kulku vaiheittain.



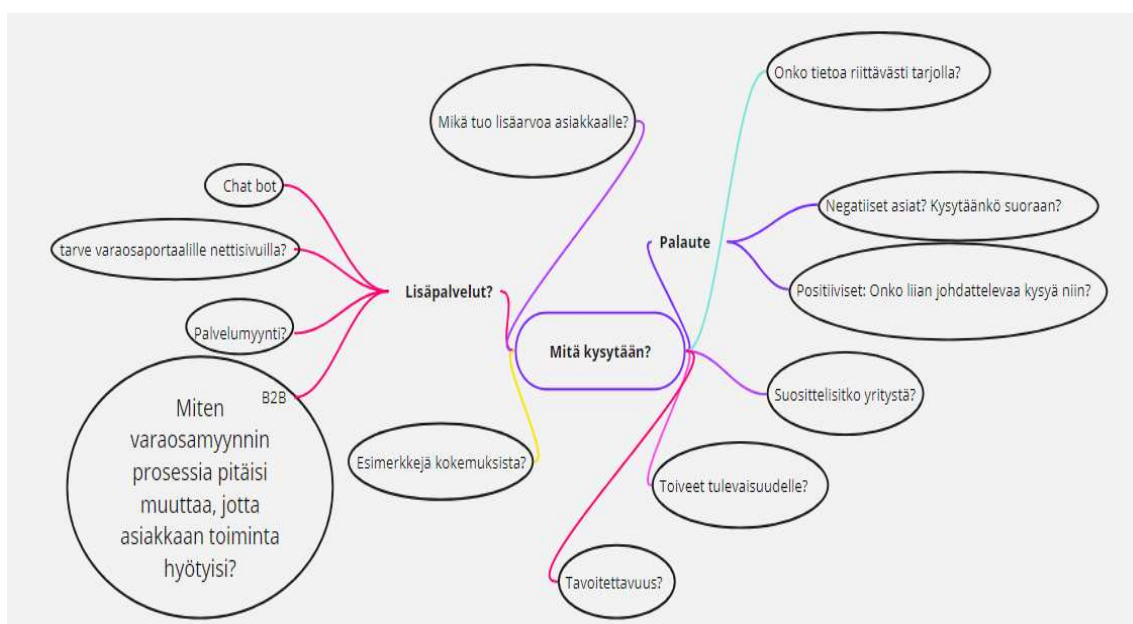
Kuvio 7. Hankkeen aikataulu

Kulunut vuosi on ollut koko alalle erittäin merkityksellinen ja Covid-19 motivoinut myynninjohtoa etsimään mahdollisuuksia varaosamyynnistä. Uusia toimintatapoja voi löytyä palvelumyynnistä, kuten esimerkiksi korjauskartoitusten ja mahdollisten varaosatarpeiden suhteen tällä hetkellä telakoilla oleviin laivoihin. Tästä oli sisäinen palaveri myynnin ja projektihallinnon kanssa uusien työskentelytapojen löytämiseksi. Laatuosasto on vastuussa

prosessien ajantasaisuudesta ja laatu päällikön kanssa arvioitiin suunniteltu varaosamyynnin prosessi sen valmistuttua lokakuussa.

4.2 Tiedonhankinta asiakasnäkökulmaan

Asiakaspalaute kerättiin kvalitatiivisella kyselylomakkeella viideltä varaosa-asiakkaalta. Kysymysten muodostaminen toteutettiin Mind map-tekniikalla yhdessä varaosamyynnistä vastuussa olevan henkilön kanssa (kuvio 8). Kokoontumisten yhteydessä listattiin varaosa-asiakkaita, joiden kokemuksista haluttiin kysyä. Koska vastaajien määrä oli tarkoitus pitää rajattuna, niin lopulta päädyttiin valitsemaan kahdeksan asiakasta, joille kysely lähetettiin. Heistä viisi lopulta vastasi. Oheisesta kuviosta näkyy ideoita, joita pohdittiin. Osa pohdituista näkökulmista, kuten esimerkiksi digitaalisiin palveluihin liittyvät asiat, ovat enemmän toiminnon jatkokehittämistä, joten ne päätettiin alkuperäisen rajauksen mukaisesti jättää kyselystä pois. Taustatietoa asiakasnäkökulmaan oli käytettävissä myös edellisten vuosien asiakastytyväsyytutkimuksen tuloksien muodossa.



Kuvio 8. Mind map kyselylomakkeen ideoinnista

Keskusteluiden perusteella päätettiin kokonaisuus rajata kolmeen kysymykseen. Teemoissa pyöri monenlaisia lähestymistapoja, mutta lopulta seuraavat kysymykset valikoituvat kyselyyn (käännetty englanninkielestä):

- Pyydämme sinua kuvailemaan asiakaskokemustasi Yritys X:n varaosamyynnin kanssa?
Onko sinulla ollut positiivisia tai negatiivisia kokemuksia?
Arvostaisimme sitä, jos sinun on mahdollista kertoa esimerkkejä.

- Miten toivoisit Yritys X:n muuttavan jälkimarkkinointia, jotta se parantaisi teidän toimintaa? Mitä voimme tehdä parantaaksemme yrityksiemme välistä B2B toimintaa?
- Suositteletko Yritys X:ää tavarantoimittajana?

Kysymykset lähetettiin sähköpostitse (liite 2) kahdeksalle varaosa-asiakkaalle elokuussa, joista kaksi vastasi heti. Ensimmäisten vastausten saavuttua edelleen vastaamatta olleille asiakkaille lähetettiin muistutusviesti asiasta. Lopulta vastauksia saatiin vielä kolme lisää. Yhteensä palautetta saatiin tavoitteen mukaisesti viideltä asiakkaalta.

4.3 Kalanruotokaavio prosessin pohjana ja johtamisen roolin ilmentämisessä

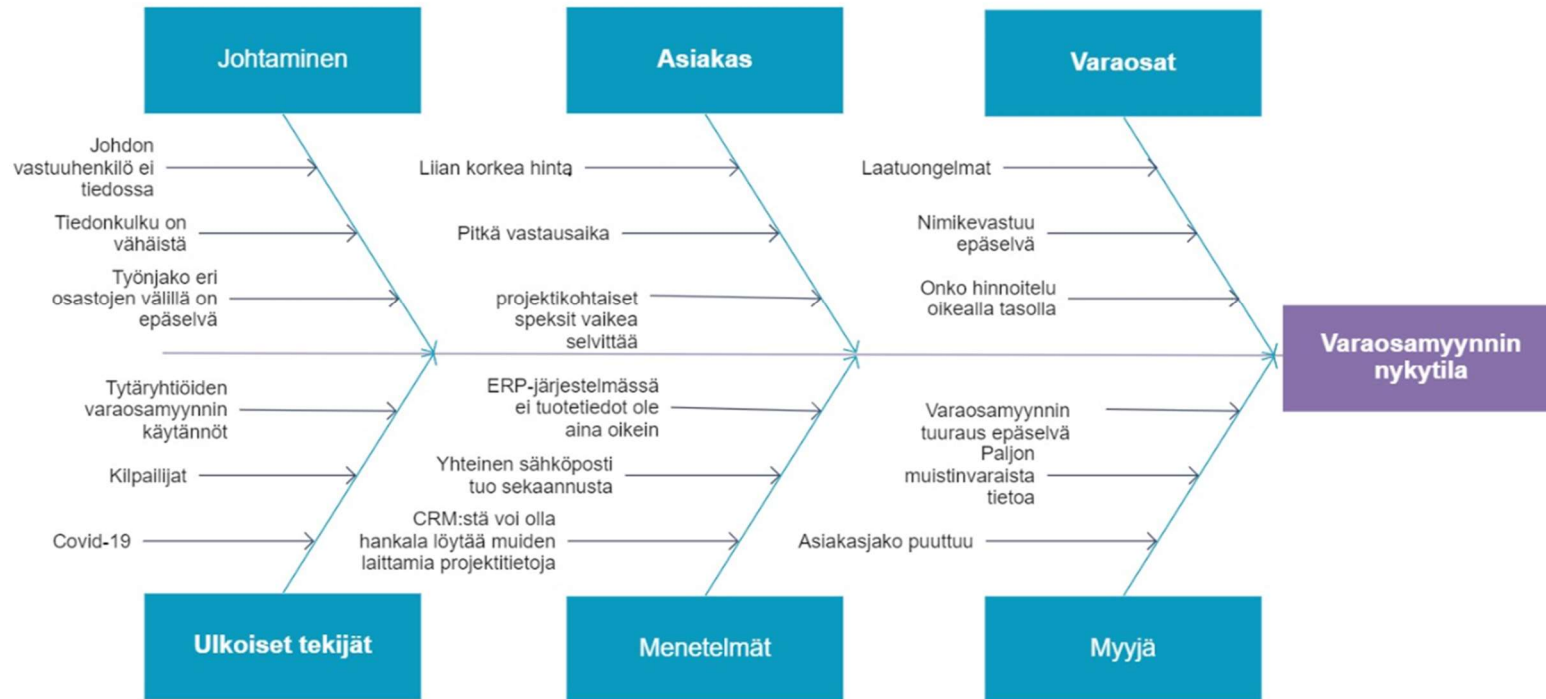
Varaosilla on tarve selkeälle vastuujaoille ja omalle prosessille, joka tukee muita myynnin prosesseja asiakastytyväisyyden ja myynnin kasvun suhteen. Kohdeyrityksen laatupäällikkö (Hakamäki 2020) vahvisti saman asian:

Aioin katsoa millainen varaosamyynnin prosessi ennen tätä kehityshanketta olikaan. Olin hyvin hämmentynyt huomattessani, että meillä ei ole ollut mitään prosessikuvausta tälle toiminnolle aiemmin. Ei ole mitään syytä, miksi meidän ei kannattaisi kehittää tätä toimintoa.

Lean on työkalu, jolla yritys voi aidosti löytää prosesseistaan normaali työssä helposti piiloon jääviä niin sanottuja heikkouksia, jotka korjaamalla voidaan prosessia parantaa. Päämääränä on tuottaa asiakkaalle arvoa ja arvoa syntyy, kun virtaustehokkuus paranee. Kun kyseiseen toimintoon saadaan selkeä toimintatapa ja siihen kohdistettu resurssi, on realistista tavoitella myynnin kasvua. Kokonaisuudessaan tähdätään lopputulokseen, jossa on saatu aikaan käytännön parannuksia. Virtaustehokkuus syntyy nimen omaa prosesseissa. (Modig Ym. 2013, 17–19.) Kalanruotokaavio on yksi yleisesti käytetyistä Lean-menetelmistä, joiden avulla voidaan tarkastella ja analysoida jonkin toiminnon nykytilannetta ja miten ruodolle asettuvat niin sanotut juurisyyt vaikuttavat prosessin onnistumiseen ja tuloksiin. Kalanruotoa voidaan käyttää tukena, kun pohditaan tuottavuuden esteitä tai halutaan ennakoida mahdollisia hukkia. Samalla kerralla voidaan tuoda esille tiimi rajoja ylittäviä, prosessiin vaikuttavia tekijöitä, joita ei välttämättä muutoin osattaisi linkittää kyseiseen aiheeseen. (Martin 231–234.) Juurisyyanalyysi kalanruotokaavion muodossa (kuvio 9) tuo esille nykytilanteessa nähtäviä haasteita.

Yritys X teettää SWOT-analyysin kaikille prosesseilleen. Se huomioiden oli selvää, että varaosamyynnin prosessi tarvitsi myös oman analyysin. SWOT-analyysi sopii hyvin yksittäisen toiminnon analysoimiseen. Perusidea on esittää sisäiset tekijät (vahvuudet ja

heikkoudet) sekä ulkoiset tekijät (uhat ja mahdollisuudet) nelikenttämallissa toiminnan suunnittelun tueksi. Tällöin on mahdollista tehdä päätelmiä siitä, miten asioita voidaan muuttaa tai ennakoida toiminnan kehittämiseksi. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 57.)



Kuvio 9. Kalanruotokaavio varaosamyynnin tämänhetkisestä käytännön prosessista

Johtamisen kannalta ydin kysymys on selvittää se, että kenen vastuulla tämä toiminto on. Myynnin jokapäiväisen työnjaon kannalta asiaa on selvitetty ja käytännön työ järjestetty, mutta lopullinen vastuuhenkilö ylemmässä johdossa on epäselvä. Eri osastojen välinen työnjako on myös hieman häilyvä. Projektipuolella on käyttöönotoista, kartoituksista ja palveluiden hinnoittelusta vastuussa olevia henkilöitä, mutta se, missä raja eri osastojen välillä varaosamyynnissä kulkee, on tällä hetkellä epäselvää.

Asiakkaiden kannalta hinta ja vastausaika ovat olleet keskeisimmät kehityskohteet kyse-lyiden perusteella. Osaan varaosista vaaditaan paljon taustatietoa asiakkaalta, jotta juuri tiettyyn projektiin suunniteltu tuote tulee varmasti toimitettua. Kyseisten tietojen selvittäminen saattaa olla asiakkaalle hankalaa, koska varaosankyselijä ei välttämättä ole ollut toimittamassa alkuperäisiä tuotteita, vaan tullut toimitusketjuun vasta varaosavaiheessa.

Joissain tuotteissa, erityisesti automaatiokomponenteissa, on esiintynyt jonkin verran laatuongelmia. Nimikkeiden ja niiden hintojen ylläpidosta toiminnanohjausjärjestelmässä eli ERP-järjestelmässä vastaa osto-osasto, mutta käytännössä myös myynti on joskus osallistunut nimiketietojen päivittämiseen. Selkeä vastuunjako nimikkeiden suhteen toisi selvyyttä työn sujuvuuteen. ERP-järjestelmässä on myyntinimikkeiden takana tuotetietolomakkeita, joita asiakkaille lähetetään. Näiden lomakkeiden ajantasaisuus on tärkeää ja niiden ylläpito kuuluisi vahvasti nimikevastuuhenkilölle. Varaosien hinnoittelulle on kaava, joka toimii hieman vaihtelevasti luoden ajoittain hämmennystä myynnissä. Myös nimikkeiden takana olevat ostohinnat on saatettu muuttaa tavarantoimittajan muutettua hinnoitteluaan projektin loputtua, mutta myyntihintaa ei ole päivitetty. Tällöin katetavoite ei toteudu jos ostohinta on noussut, kun projektikohtaiset kappalemäärät ovat pienentyneet.

Myyjällä tarkoitetaan varaosamyymyjää tässä kaaviossa. Varaosiin liittyy paljon muistinvaraista tietoa. On nimikkeitä, joita pitäisi muistaa käyttää tietyn toisen osan kanssa, joidenkin nimikkeiden kuvauksessa mainitaan, että tuote on lopetettu, mutta todellisuudessa sitä on kuitenkin mahdollista vielä toimittaa. Muistisääntöjä on runsaasti, mikä lisää virheiden mahdollisuutta.

Menetelmät kattaa sekä varaosamyynnin yhteisen sähköpostin, että käytössä olevan ERP-järjestelmän, joka ollaan uusimassa tulevana vuonna. ERP-järjestelmässä kaikki nimikkeiden takana oleva tuotetieto ei ole ajantasaista, mutta niitä ei enää päivitetä aktiivisesti vanhaan järjestelmään. Yhteisen sähköpostin käytössä on ollut jonkin verran hake- mista yhteisten pelisääntöjen suhteen esimerkiksi, miten luetut viestit merkataan ja missä järjestyksessä kyselyitä sieltä tehdään. Tällä hetkellä on mahdollista työskennellä samojen projektien parissa tajuamatta, että kollega keksii samaa pyörää omalla työpisteellään. Varaosiin liittyy usein paljon asioiden selvittämistä, joten hukkaa syntyy tuplatyöstä, kun

samanaikaisesti selvitetään samaa asiaa. Varaosamyynnille ei ole mittareita, mikä itsessään luo monta hukansyntymisen mahdollisuutta, jos ei esimerkiksi tiedetä toiminnan budjettia, resursseja tai myyntitavoitteita.

Merkittävimmät ulkoiset tekijät ovat kilpailijat ja Covid-19. Joitain varaosia on mahdollista ostaa myös muilta tavarantoimittajilta tai valmistajilta suoraan eli kilpailua on, vaikka varaosissa sen rooli on muita myytäviä tuotteita pienempi. Covid-19 on selkeästi vaikuttanut varaosien myyntiin, vaikka laivat ovat sen myötä olleet satamissa ja huollettavissa, mutta toisaalta varustamoiden huonontunut rahatilanne on hiljentänyt varaosakaupan.

Nykytilasta voidaan vetää johtopäätöksiä mahdollisista hukista, joita olisi syytä yrittää poistaa jatkossa. Epäselvyydet prosessissa, kuten vastualueet, aiheuttavat sisäistä sääntämistä, päällekkäisyyksiä, moneen kertaan asioiden tarkastamista ja korjaamista. On tarpeen arvioida, pidetäänkö varastosaldoja yllä oikeista tuotteista (tiedonkulku) tai aiheuttaako tämänhetkinen tuotehallinta myös korjaamista jossain kohtaa. Asiakkaalle syntyy odottamista vastausajoista.

5 TULOKSET

5.1 Asiakaskyselyn tulokset

Tavoite oli saada asiakaskyselyyn vastauksia viideltä varaosa-asiakkaalta ja tähän tavoitteeseen päästiin. Kuviossa 10 näkyvät palaset muodostavat kyselyyn vastanneiden varaosa-asiakkaiden mielestä heille tärkeimmät tekijät. Yhteistyö koetaan miellyttäväksi ja hyväksi, mutta toisaalta on myös negatiivisia asioita, kuten liian pitkä vastausaika tai huono tiedonkulku asiakkaan suuntaan. Vastajat on nimetty numeroilla 1-5 tulosten luettavuuden parantamiseksi.



Kuvio 10. Varaosa-asiakkaille tärkeimmät seikat asiakaskyselyn vastausten perusteella

Vastausaika on ollut ylivoimaisesti eniten varaosamyyntiin eri reittejä tulleessa palautteessa näkyneen tyytymättömyyden aihe. Aiemmin asiakaspalautteita ei ole arkistoitu, mutta tässä hankkeessa saatujen vastausten perusteella sama seikka vahvistui. Saaduissa vastauksissa toistui saman kaltainen tyytyväinen, mutta tyytymätön -tematiikka. Vastausaika koetaan pitkäksi, mutta toisaalta palvelu hyväksi. (vastaukset käännetty englanninkielestä):

Mielestäni vastausaika on useimmissa tapauksissa ollut aivan liian pitkä. Vaikka teillä ei olisi kaikkia tarvittavia tietoja vielä, olisi mukava saada jonkinlainen vastaus, josta voisi päätellä teidän saaneen sähköpostini ja mikä osoittaisi, että vastaus on tulossa. Sama koskee sekä hintatarjouksia, että muita kysymyksiä. Yleensä vastaukset on usein miten olleet kuitenkin hyviä, sitten kun ne on saatu (5).

Toisaalta yhteistyö toimii hyvin, mutta toisaalta taas palataan vastausaikaan, jonka juuri-syitäkin on pohdittu vastauksissa. Yhdeksi syyksi on arvioitu olevan resurssipula varaosamyynnissä. Tähän vastaukseen on yhdistetty myös kysymyksen 2. vastaus siitä, mitä Yritys X:n pitäisi tehdä varaosamyynnille parantaakseen asiakkaan toimintaa. Pitkistä vastausajoista koetaan koituvan haittaa myös heidän omalle asiakkaalleen.

Yleisesti ottaen minulla on ollut hyviä kokemuksia. Yhteistyö suomalaisten yhteistyökumppaneiden kanssa on hyvin tehokasta ja sujuvaa. Sama koskee myös tarvittaessa tarjottavaa teknistä tukea, ei pelkästään kaupallista puolta. Toimitusvarmuus on tyydyttävällä tasolla.

Negatiiviset kommentit: Joinain aikoina vastausaika varaosatarjouksiin on saanut asiakkaamme hermostumaan. Syynä tähän on kenties resurssipula (1).

Toisaalta joissain vastauksissa ei koettu niinkään ongelmaksi vastausaika, vaan hinta, joka koettiin liian korkeaksi verrattuna muihin valmistajiin. Asiakkaat kertovat perustelleensa korkeaa hintaa omille asiakkailleen hyvällä laadulla. Huomiota vastauksissa sai myös tarve parantaa kommunikaation tasoa ja tilauskäsittelyn aikatauluja.

Arvostamme korkealle nopeaa vastausaika kyselyihimme, koska varaosapyynnöt ovat yleensä kiireellisiä ja siksi tarvitsemme vastauksen nopeasti. Yritys X täyttää tämän tarpeen täydellisesti. Ainoa negatiivinen palaute, jota olemme joiltain asiakkailtamme saaneet, on korkea hinta verrattuna muihin valmistajiin. Olemme kyllä selittäneet heille, että laatu ei ole sama jne.

On tärkeää myös tietää tilausten status ja se, jos tilaus tulee myöhästymään vahvistetusta toimituspäivästä, jotta voimme ilmoittaa omalle asiakkaallemme. Yleisesti ottaen tilaukset on toimitettu sovituksessa ajassa ja joskus myöhästymisistä on myös ilmoitettu. Jatkaa tiedottamista (3).

Kysymys 2. koski sitä, mitä asiakkaiden mielestä Yritys X voisi muuttaa varaosamyynnissään parantaakseen asiakasyrityksen toimintaa. Myös tähän kysymykseen ilmestyi kommentteja siitä, että vastausaika koettiin pitkäksi. Toisaalta myös tuotetietojen saatavuus nousi esiin.

Suuri parannus olisi jo se, että henkilö, joka sähköpostiviestin käsittelee, laittaisi nopean kuittauksen viestin saatuaan (ei sellaista automaattiviestiä kuitenkaan). Tämän jälkeen voidaan avata keskusteluyhteys sen henkilön kanssa, kuka on kyseisestä varaosakyselystä vastuussa. Kenties jonkinlainen työnumero, viite tai muu seuranta helpottava keino olisi paikallaan. Teidän pitäisi myös tehdä tuotetietolomakkeet kaikille tuotteille, joita myytte (5).

Tilauks käsittely oli sisällytetty myös toiseen vastaukseen. Vastausten perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että asiakkaat kokevat varaosamyynnin kattavan tilauks käsittelyn ja toimituksenkin, eikä pelkkää myyntiä. Kommunikaatio asiakkaan suuntaan korostuu, koska meriteollisuudessa usein toimintaympäristö tuo lisähaasteita aikatauluihin. Varaosien toimitusajat pitää olla tarkkaan tiedossa, jotta tuotteet ehtivät oikeaan satamaan laivojen pysähdyksen aikana. Puutteet kommunikaatiossa hermostuttavat asiakkaita.

Minulla oli hiljattain huono kokemus. Tilauks käsittelijämme oli lähettänyt teille tilauksen ja tuotespeksin pellin muunnolle. Emme saaneet tilausvahvistusta, vaikka lähitimme useita muistutusviestejä. Vastaus oli, että tilausta ei oltu vastaanotettu, vaikka se oli lähetetty tavalliseen tapaan. Jouduimme lähettämään monta muistutusviestiä senkin jälkeen, kun olimme laittaneet uuden kopion tilauksesta teille, jotta saimme vahvistetun toimituspäivän (4).

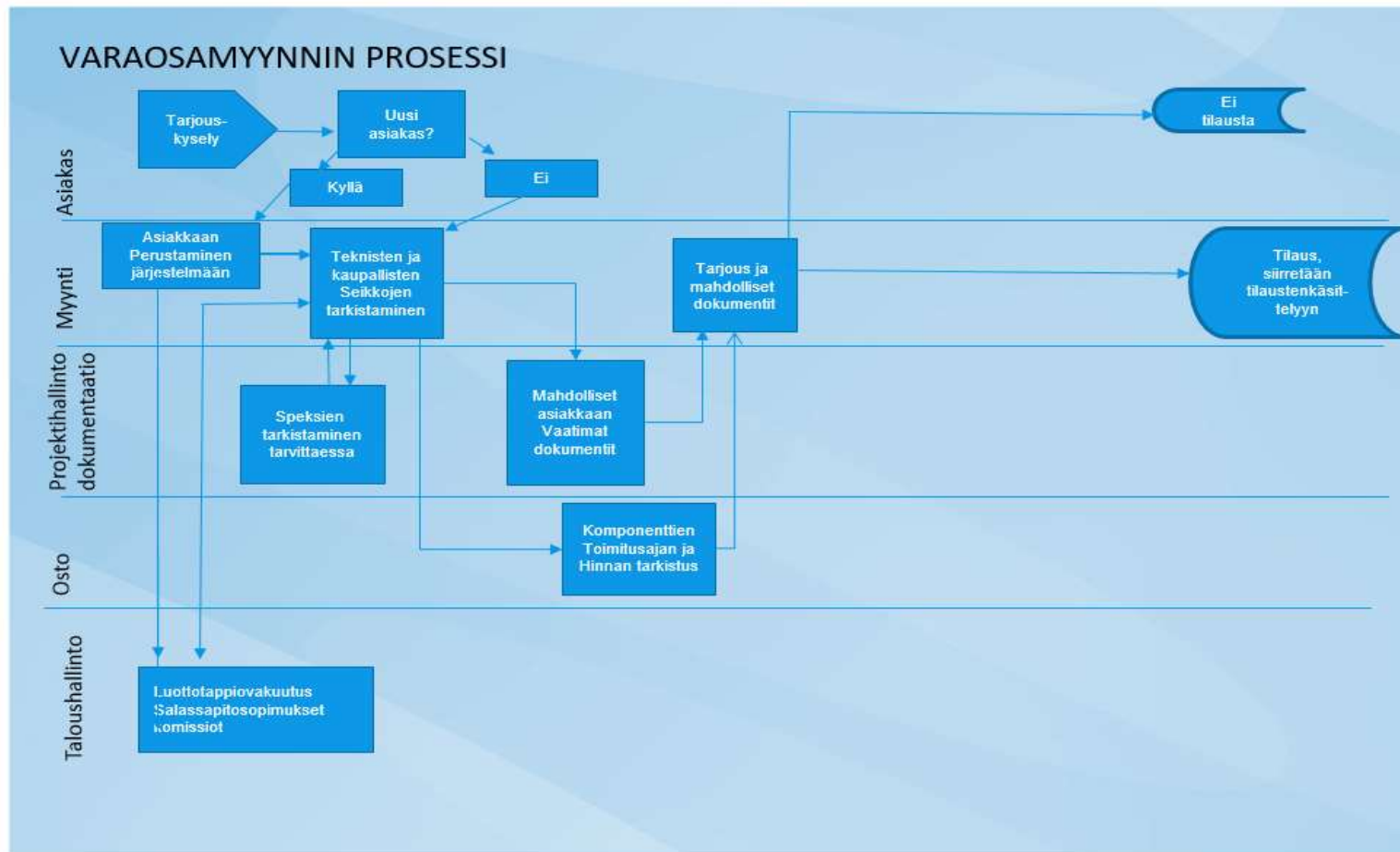
Viimeiseen kysymykseen kaikki kyselyyn vastanneet asiakkaat kertoivat suosittellevansa Yritys X:ää toimittajana. Vastauksissa kuitenkin oli epäröintiä ja lisäkommentteja. Kaksi viidestä mainitsi, että kehitettävää on hinnoissa ja vastausajoissa. Myös korkea laatu oli mainittu perusteluna suosittelemalukkuudelle. Hinnoista mainittiin muun muassa näin:

Kyllä suosittelisin, mutta haluaisin nähdä nykyistä kilpailukykyisempiä hintoja (2).

Vastaukset olivat samassa linjassa yhteiseen varaosamyynnin sähköpostiin tulleiden palautteiden kanssa.

5.2 Varaosamyynnin prosessi

Myynti yleisesti toimintona kuuluu tilausten hankintaprosessin alle kun katsotaan kolmea kohdeyrityksen pääprosessia. Tällä hetkellä kyseisen prosessin omistaja on toinen myyntijohtaja. Vastuut ovat jakautuneet ydinprosessien suhteen niin, että osaprosesseille eli yksittäisille toiminnoille omistajiksi on useita nimettyjä henkilöitä, mutta tilausten hankinta prosessin osaprosessien; asiakkuudenhallinta omistaja on toinen myyntijohtajista ja tarjous osaprosessin omistaja on yksi myynnin kahdeksasta esimiehistä. Varaosamyynti on osa tilausten hankinta prosessia, mutta varaosamyynnin prosessin omistaja puuttuu.



Yritys X

Kuvio 11. Varaosamyynnin uusi prosessi

Varaosamyynnin prosessikuvaus tehtiin samalla tyylillä kuin kohdeyrityksen muutkin prosessikuvaukset. Se tuo näkyväksi niin sanotusti pelisäännöt sekä myynnille, että muille osastoille, koska rajapinnat ovat selkeästi nähtävissä. Kuviossa 11 on nähtävillä varaosamyynnin prosessi, joka valmistui hankkeen aikana.

Osaprosessin omistajat tarkastavat, päättävät mittarit, tavoitteet ja järjestävät SWOT-analyysia varten ryhmän. Pääprosessin omistaja toimii prosessin hyväksyjänä, osana SWOT-ryhmää ja on myös päättämässä mittareista ja tavoitteista. Yritys X:llä tehdään SWOT-analyysi kaikille prosesseille. Varaosamyynnin prosessille syntyi SWOT-analyysi osana tätä kehittämishanketta. Jatkossa prosessin omistajat voivat koota ryhmän ja päivittää taulukkoa tarpeen mukaan.

Taulukko 2. SWOT-analyysi varaosamyynnin prosessista

Vahvuudet (sisäiset)	Heikkoudet (sisäiset)
<ul style="list-style-type: none"> • Myynti on osaavaa ja hinta-laatusuhde koetaan asiakkaiden keskuudessa hyväksi • Varaosien kate on korkea, ei vaadi jatkojalostusta tehtaalla • Varaosatarjouksilla on korkea "hit rate" • Laaja asiakaskunta • (Uusi) prosessi tukemassa toimintaa • Uuden ERP-järjestelmän myötä nimikkeistöä voidaan siivota ajan tasalle • Viimeisin yritysosto laajentaa varaosamyynnin mahdollisuuksia entisestään 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitettavuus (vastausajat asiakkaille) • Resurssit (määrä ja roolien selkeys) • Tuotehallinta (+ toimitusketju) • Tuotetietojen luotettavuus • Johtajuuden roolit • Mittarit ovat puuttuneet (aiemmin ei ollut esim. myynnin kasvulle tavoitteita yms.) • Toimintojen rajapinnat eivät ole selkeitä, läpinäkyvyys puuttuu • Tiedonkulku
Mahdollisuudet (ulkoiset)	Uhat (ulkoiset)
<ul style="list-style-type: none"> • Markkinajohtaja • Maine yrityksenä, jolla on käytössään uusimmat innovaatiot ja teknologiset ratkaisut • Palvelumyynti ja tutkimusten tekeminen "on board" • Vuosisopimukset varaosiin ja huoltoon 	<ul style="list-style-type: none"> • Lainsäädännölliset (esim. miten Brexit vaikuttaa?) • Kilpailijat ja heidän teknologia- ja palveluinnovaationsa • Covid-19 ja sen tuoma taloudellinen tilanne

Vahvuudet luovat hyvän pohjan varaosamyynnille, joka palvelee jo nyt laajaa, ja uuden yritysoston myötä, koko ajan laajenevaa asiakaskuntaa. Myyntihenkilöt ovat kokeneita ja päteviä. Asiakastytyväisyystutkimusten hyvät tulokset tukevat näkemystä, jonka mukaan asiakkaat kokevat saavansa hyvää palvelua ja rahoilleen vastinetta. Varaosakauppa projekteihin toimitettuihin ratkaisuihin tulee myös pääsääntöisesti kohdeyritykselle. Joitain varaosia asiakkaat voivat hankkia suoraan tavaran toimittajilta itsekin, kuten esimerkiksi palopellin toimilaitteen, mutta tällainen hintasurffailu on toistaiseksi ollut verrattain vähäistä. Toiminnolle on uusi prosessi tukemaan työn sujuvuutta. Toiminnanohjausjärjestelmän päivittäminen tuo mahdollisuuden korjata virheitä, joita tuotenimikkeiden takana nykyisessä järjestelmässä on. Siihen, että vahvuudet saadaan valjastettua täyteen potentiaaliinsa vaaditaan selkeitä pelisääntöjä ja johtajuutta. Tällöin voidaan tavoitella lopputulosta, joka on enemmän kuin yksittäiset asiat ovat erillään.

Heikkoudet on sellaisia asioita, jotka on mahdollista jalostaa käytännössä vahvuuksiksikin. Varaosamyynnin selkeä prosessi ja johtajuuden rooli tuovat järjestystä työnsujuvuuteen. Tällöin on mahdollista järjestää tehtäviä niin, että esimerkiksi vastausajat asiakkaille on parannettavissa resurssiomalla toimintoon selkeästi. Kun tuotetietojen ylläpitoon ja toimintojen rajapintoihin tuodaan selkeyttä ja parannetaan tiedonkulkua, on näillä toiminnoilla mahdollista tuoda uutta lisäpotkua myyntiin ja muuttua vahvuuksiksi. Kehittämishankkeessa on varaosamyynnille on määritelty mahdollisia mittareita, mutta johtajuuden selkiytyminen on avain muihin heikkouksiin.

Varaosamyynnillä on paljon mahdollisuuksia. Vahva brändi, joka on joidenkin tuoteryhmiensä osalta markkinajohtaja. Brändi, joka tutkitusti koetaan innovatiiviseksi, edistää myös varaosamyyntiä (Yritys X 2020c). Nämä asiat sinällään tukevat mahdollisuuksia, joita löytyy palvelumyynnistä eli nykyisten käyttöönottojen lisäksi voitaisiin enemmän kaupata erilaisia esimerkiksi laivoilla tehtäviä kuntotutkimuksia ja kartoittaa varaosatarpeita. Toinen mahdollisuus olisi tarjota esimerkiksi varustamoille vuositasoisia huoltosopimuksia. Palvelumyynnin mahdollisuudet on moninaiset, jos kohdeyrityksen strategia tukee sen kaltaista toimintaa. Huomioitavaa on, että tällä hetkellä resurssit eivät välttämättä anna myöten laajamittaiselle palvelumyynnille.

Varaosamyynnin uhat ovat osittain sellaisia, joita on hankala kokonaan sivuuttaa. Covid-19 on luonut hyvin erikoisen tilanteen kohdeyrityksen markkinoille. Laivat ovat satamissa, mutta talousvaikeuksien myötä niiden huoltotoimet ja varaosakauppa ovat olleet hyvin maltillisia. Juuri erilaisten uusien lähestymistapojen, kuten palvelumyynin, löytäminen voi olla tärkeä keino pehmentää negatiivisten seurausten vaikutusta. Lainsäädännölliset uhat,

kuten esimerkiksi kauppapakotteet vaativat kohdeyritykseltä ketteryyttä olla valmiudessa selvittää, miten näiden asioiden vaikutus voidaan pehmentää.

5.3 Varaosamyynnin mittarit

Varaosamyynnin mittareiksi soveltuu useita yleisesti myynnissä käytettäviä mittareita. Tähän on koottu varaosamyyntiin soveltuvia mittareita. Koska toimintoa ei tällä hetkellä toteuteta tavoitteellisesti, myös mittarit puuttuvat. Tietoperustassa esitellyt mittarit voidaan yhdistää kuviossa 12 esitettyyn varaosamyynnin prosessiin. Monet myynnin mittareista ovat numeraalisia, esimerkiksi bruttokate on varaosamyynnissä yksi keskeisimmistä mittareista. Voidaan arvioida myös niin sanottujen "hävittyjen tilausten" lukumäärää eli kuinka monta tarjousta suhteessa tilauksiin tehdään. Yleisesti voidaan puhua korkeasta tilauksen todennäköisyydestä, kun varaosakysely tulee. Varaosia ei pääsääntöisesti kysytä ilman tarvetta tuotteelle. Tehtyjen tarjousten lukumäärä on luku, jota on syytä seurata, koska siitä saa tietoa esimerkiksi kun pohditaan resurssien kohdistumista eri toimintoihin. Sinällään hävittyjen tilausten määrä ei ole niin tärkeä mittari varaosamyynnissä, kuin se on projektimyynnissä juuri varaosamyynnin erilaisen luonteen vuoksi. Varaosia kysyvät asiakkaat, joilla on selkeä ostoaike ja tarve jo valmiina, eikä vaihtoehtoisia tarjoajia varaosille juuri ole.

Varaosamyynnin budjetointi auttaa ennustamaan myyntiä, tekemään tavoitteita sekä tekemään arvioita tulevasta toimintakaudesta. On tärkeää tietää toiminnon tuotot, komponentti- ja operatiiviset kulut, kuten myös asiakassuhteen kulut. Kunnollinen budjetointi toiminnolle tuo työkaluja myynnin johdolle toteuttaa valittua strategiaa (Donaldsson 2007, 139).

Kuten tietoperustassa on esitetty, ovat asiakassuhteeseen liittyvät mittarit vähintään yhtä tärkeitä, kuin lukumääriin tai kateprosenttiin liittyvät. Asiakastyytyväisyydessä on koko toiminnan ydin. Jos asiakas on tyytyväinen, hän hyvin todennäköisesti tilaa toisenkin kerran toimittajalta. Mutta jos tyytymättömyys valtaa asiakkaiden keskuudessa alaa, ei yritystä auta enää mitkään hinnanmuutostempot houkuttelemaan asiakasta takaisin. Asiakastyytyväisyys on mitattavissa ja sen tulos on varteenotettava määre yritysjohdolle. Negatiivinen palaute on yritykselle arvokasta tietoa siitä, miten toimintoja tai tuotteita kannattaisi kehittää, jotta asiakassuhteiden lujittaminen olemassa olevien asiakkaiden kanssa onnistuu heitä kuuntelemalla. Taloudellisesti olemassa olevien asiakkaiden kanssa hyvien suhteiden ylläpito on kannattavampaa, kuin uusasiakashankinta. (Horovitz 2004, 76.) Net promoter score niin ikään on mittari, joka voidaan yhdistää varaosakauppaan.

6 POHDINTA

6.1 Asiakas

Asiakaskokemus kattaa kaikki asiakkaan kosketuspinnat kohdeyrityksen kanssa. Asiakkaan näkökulmasta tällä hetkellä asiakaspolku ja kokemus ovat kaivanneet lisäpanostusta varaosamyynnin osalta. Insinööripainotteisessa organisaatiossa voi olla hankala saada toiminnot keskittymään asiakaskokemukseen, mutta lopputulosten kannalta sen voidaan katsoa tuovan hyötyjä (Schmitt 2003, 195). Asiakaskokemuskeskeisyys vaatii henkilöstöltä sitoutuneisuutta ja läpinäkyvyyttä, mutta lopputulos parantaa myös asiakkaiden sitoutuneisuutta ja tätä myöten pitkän aikavälin kannattavuutta (Ahvenainen ym. 2017, 20).

Vastaukset olivat odotuksia hienovaraisempia. Ehkä kysymyksen asettelu tai lähestymistapa tuntuivat liian henkilökohtaisilta, jotta asiakkailta olisi ollut mahdollista saada vahvemmin ilmaistua mielipidettä. Vastaanotetut palautteet olivat melko keskitason vastauksia ja sinällään niistä ei voi vetää suuria johtopäätöksiä suuntaan tai toiseen. Kokemus käytännön työstä on kuitenkin sellainen, että asiakkailta on tullut paljon valituksia vastausaikojen pituuksista ja hinnoista. Vaikka lähtökohtaisesti asiakkaiden tyytyväisyys lujittaa yrityksen ja asiakkaan suhdetta, on myös negatiivinen palaute tärkeää silloin, kun sille on aihetta. Asiakkaat, jotka ovat tyytymättömiä ja valittavat negatiivisesta kokemuksestaan, ostavat uudelleen todennäköisemmin, kuin sellaiset tyytymättömät asiakkaat, jotka eivät anna negatiivisesta kokemuksestaan lainkaan palautetta. (Horovitz, 2004, 79.)

Asiakaskyselyn tulokset yllättivät yleispositiivisuudellaan. Käytännön työssä on näkynyt hyvin paljon negatiivista asiakaspalautetta johtuen vastauksissakin näkyneestä vastausaikojen pituudesta. Kehityskohteet oli tuotu esiin, mutta positiivistakin palautetta tuli ja kaikki vastaajat olivat valmiita suosittelemaan Yritys X:ää toimittajana. Net promoter score-johtopäätöksiä tästä ei voida vetää, mutta vastanneiden suositteluhalukkuus antaa positiivisen viestin asiakassuhteen jatkoon kannalta. Vastauksissa toistuivat samat asiat, kuin mitä päivittäisessä työssä on vastaanotettu varaosamyynnin yhteiseen sähköpostiin; vastausajat ja hinta olivat selkeimmät kehityskohteet. Vastauksissa esiintyi myös asiakkaan pohdintaa resurssien riittävydestä. Se tuntui hieman huolestuttavalta, koska tavarrantoimittajan resurssipulan pohtiminen ei kuulu positiiviseen asiakaskokemukseen.

Hinnoittelu voi olla asia, jota kohdeyrityksessä kannattaa tulevaisuudessa pohtia. Onko varaosahinnoittelu oikealla tasolla vai olisiko syytä laskea hieman katetasoa ja katsoa olisiko se keino lisätä varaosamyyntiä. Erityisesti nyt, kun Covid-19 pandemia on moukaroinut alaa raskaasti, voisi olla kokeilemisen arvoista uudelleen arvioida katetavoitteet varaosille ja samalla osoittaa asiakkaille yhteistyökykyä tänä hankalana aikana.

6.2 Uusi prosessi

Prosessin suhteen tavoitteena oli uusi prosessi, joka olisi Lean-menetelmän mukaisesti asiakaslähtöinen ja sisältäisi mahdollisimman vähän niin sanottua hukkaa. Prosessi on valmis ja aika näyttää miten se käytännössä muotoutuu. Mahdolliset ongelmat on pyritty tuomaan mahdollisimman hyvin esille, joten yllättäviä hukkia ei todennäköisesti heti ilmesty. Tilausten hankinta prosessin omistaja on tällä hetkellä toinen myyntijohtaja. Varaosamyyniltä on puuttunut prosessin omistaja ja se tuntuu käytännöntyön kannalta hankalalta asetelmalta, koska käytännön myyntityössä on tilanteita, joissa tarvitsee joko esimiestason tukea tai ohjausta tarpeesta riippuen. Esimerkiksi loma-aikojen tuurauksen selvittäminen on tärkeä, mutta myyntijohtajalle ehkä liian yksityiskohtainen toiminto ohjattavaksi. Voisi olla järkevää nimittää varaosamyynnin prosessiomistajaksi niin, että se on keskitetty joko varaosatarjouksista vastaavalle henkilölle tai yhdelle myynnin esimiehistä. Tällöin myyntijohtaja voi keskittyä enemmän strategiaan suunnitelmiin, kuin käytännön järjestelyihin.

Varaosamyynnillä tai palvelumyynnillä ei ole lähtötilanteessa mitään roolia kohdeorganisaatiossa tai strategiassa. Vuosi sitten julkaistu strategia tavoittelee valtavaa kasvua, joten varsinaisen jälkimarkkinoinnin prosessin ja roolin selkiyttäminen lisää myyntiä ja tukee siten uutta strategiaa. Kun asiakkaan tarjontaa laajennetaan palvelulla, se lisää asiakasaktiviteetteja myös myynnissä ja varaosissa. Uusia liiketoimintamahdollisuuksia voi löytyä laajentamalla ja uudistamalla tarjontaa asiakkaalle. Asiakaspalvelu strategia parantaa asiakastytyväisyyttä, vahvistaa uskottavuutta sekä asiakkaan luottamusta valmistajaa kohtaan. (Gebauer ym. 2010, 200.)

Keskinkertaisille organisaatioille on tunnuksenomaista, että prosessit voivat vaihdella laadultaan, mikä vaikeuttaa päätelmien tekemistä asiakastytyväisyyden ja prosessin välille. Kokonaisvaltaisen järjestelmän mittaamisen sijaan tulokset voivat kuvastaa lähinnä yksittäisiä ongelmia, joita asiakkaat ovat kokeneet. Tällöin on hankala arvioida mihin pitäisi panostaa ja tai mitä parantaa. Tämän hankkeen asiakaskyselyn tuloksissa pilkahtelivat juuri asiakkaiden yksittäiset ongelmat sen sijaan, että varaosamyynnin prosessia olisi arvioitu. Menestyville organisaatioille tunnuksenomaista puolestaan on toiminnan laadun ja tämän myötä asiakastytyväisyyden parantuminen (esimerkiksi toimitusvarmuus ja toiminnan ennustettavuus paranee ja valitusten määrä vähenee), kun prosessit toimivat suunnitellusti. (Tuominen 2002, 110–111.)

6.3 Varaosamyynnin mittarit

Proaktiivisella myyntityöllä on realistista odottaa 3-5 prosentin kasvua parille seuraavalle vuodelle. Tämän hetkinen tilanne on mahdollista kääntää eduksi jos toimintoon panostetaan ja keskitytään. Toiminto tarvitsee selkeästi oman budjetin, eriteltynä resurssit, myynti- ja katetavoitteet sekä toimintasuunnitelman kuka tekee ja miten jatkossa toiminnon, jolla on suurenkin kasvun mahdollisuudet. Asiakastyytyväisyyden parantuminen on koko toiminnon ydin, mutta se saavutetaan parhaiten melkein sivutuotteena selkiyttämällä toiminto käytännön tasolla organisaation sisällä.

Kohdeyritys teettää vuosittain asiakastyytyväisyystutkimuksen, jolla pyrkii saamaan käsityksen asiakaskokemuksesta. Siinä mitataan useita siihen vaikuttavia seikkoja. Yksi arvo, jota seurataan tarkasti, on NPS (net promoter score). Siitä on asetettu tavoitteeksi 80 seuraavien viiden vuoden aikana. Viimeisimmässä raportissa vuodelta 2019 arvo oli 58,6 ja se on ollut nousussa viimeiset 3 vuotta. Esimerkiksi vuonna 2016 NPS oli 25. Markkinoinnin henkilöt pyrkivät keksimään tapoja, joilla asiakkaat saadaan myös osallistumaan suosittelemisena yrityksen markkinointiin sähköisissä medioissa. Kenties varaosamyynnin kehittämisessä piilee mahdollisuus parantaa tätä lukua lähemmäs tavoitetasoa, kun asiakaspolkua vahvistetaan ja sen myötä asiakaskokemus paranee. (Yritys X 2020c.)

Varaosamyynnin asiakkaiden maksuehdot ovat pääosin kohdeyritykselle suotuisampia, kuin projektimyynnin asiakkailta. Tämä johtuu siitä, että pieniä, yksittäisiä varaosa-asiakkaita on paljon, kun taas projektimyynnin asiakkaat suurempine ostoineen ovat kappalemääräisesti pienempi joukko. Pienen varaosa-asiakkaan maksuehto on usein etukäteismaksu tai lyhyellä maksuajalla. Tämä on kohdeyrityksen kannalta selkeä etu ja kenties maksuehdot voisivat jatkossa toimia yhtenä varaosamyynnin mittarina muiden taloudellisten mittareiden rinnalla.

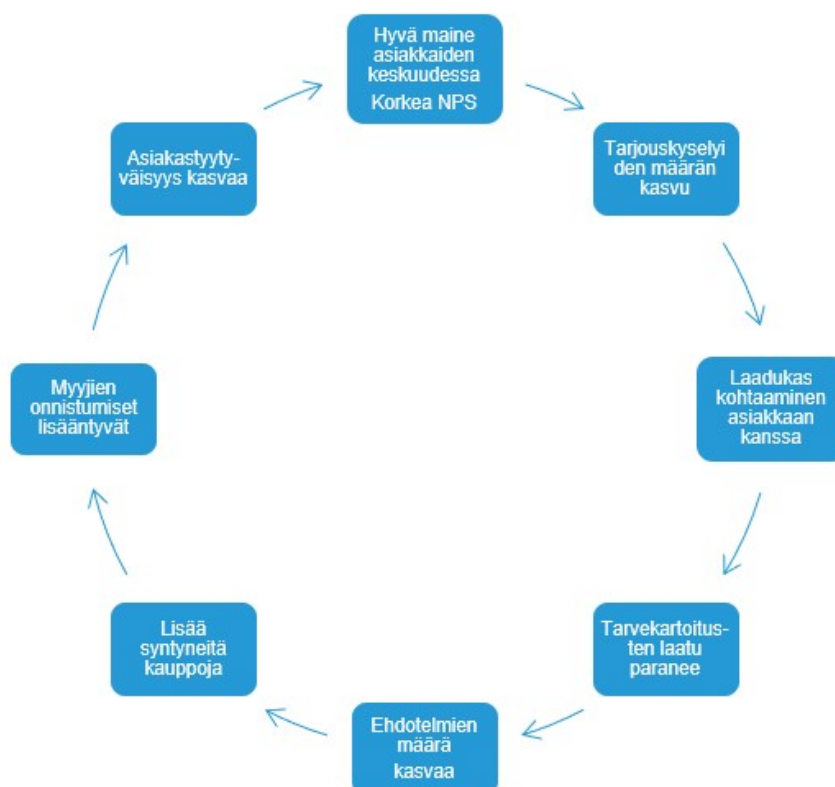
6.4 Johtamisen merkitys myynnin tukijana

Johtaminen on kirjallisuuslähteissä esitetty poikkeuksetta koko myyntitoiminnon tukipilarina. Niin myös tässä työssä johtaminen tuli esiin joka kohdassa, vaikka se oli aiheena mukana tukemassa kokonaisuutta. Kalanruotokaavio ja SWOT-analyysi osoittavat molemmat, että johtaminen on toiminnan keskiössä. Myynnin johtaminen käsittää henkilöiden johtamista, mutta sen on nykyään hyvä pitää sisällään myös asiakaskokemuksen johtamista. Roolit ja johtaminen voivat hukkuu käytännön työssä. Haaste on, että kohde yrityksessä halutaan tuoda asiakaslähtöisiä arvoja ja strategiaa asiakkaille, mutta ei aina tiedetä miten se käytännössä toteutetaan. Asiakaskokemuksen johtaminen käsittää asiakkaan koko kokemuksen aina hakukoneesta ja ostamisesta kulutuksen ja kokemuksen

jälkeisiin vaiheisiin, monesti vieläpä useammassa kuin yhdessä eri kanavassa (Kukkonen 2016, 42). Kohdeyrityksessä matka jäi aiemmin hieman kesken, koska varaosamyynti toimintona oli irrallaan muusta asiakaskeskeisestä myynnistä.

Myynnin esimiestyö ja johtaminen ovat vaativia tehtäviä ja niiden epäonnistumisen korjaaminen voi kestää vuosia. Siksi toisinaan jatkon kannalta voi olla hyvä arvioida, miten olisi mahdollista ikään kuin ajaa päivitys myynnin läpi. Aloitetaan hiomalla visiosta sellainen, joka heijastaa luottamusta johtoon ja tuo esille myyjien oman vastuun kokonaisuudesta. Uudistettu visio kommunikoidaan kaikille ja toistetaan tarpeen mukaan eri tilaisuuksissa, kuten esimerkiksi myyntipalavereissa. Varmistetaan, että myynninjohdolla on arvostelukykä ja sen toiminta on rehellistä. Myyntitiimin jäseniltä pitää vaatia samoja toimintatapoja. Palkitseminen on rehellistä, vastuullista ja perustuu suorituskyvyn tunnistamiseen ja siitä palkitsemiseen. (Zoltners, Sinha & Lorimer 2017.) Kun esimiestyöhön ja asiakashallintaan kiinnitetään huomiota ja sitä pyritään parantamaan, muodostaa se onnistuessaan niin sanotun positiivisen kierteen. Tällöin myyjien on mahdollista kokea onnistumisia, mikä saa heidät viihtymään työssään ja se puolestaan parantaa asiakastytyväisyyttä. Asiakastytyväisyys puolestaan lisää yrityksen euromääräisiä voittoja (Rubanovitsch ym. 2007, 76).

Positiivinen kierre



Kuvio 12. Myynnin positiivinen kierre (mukaiillen Rubanovitsch ym. 2007, 76)

Positiivinen kierre voi luoda muitakin positiivisia sivuvaikutuksia, kuin mitä kuvio 12 tuo esille. Yrityksen sisäinen ilmapiiri voi parantua, mikä puolestaan voi johtaa myös yrityksen imagon paranemiseen ja myynnin kasvun vauhdittumiseen. Asiakkaan ja myyjän välinen vuorovaikutus kasvaa, mikä syventää molemmin puolta ymmärrystä toisen toiminnasta. Johdon onkin tärkeää kiinnittää huomiota juuri asiakkaisiin ja heidän kanssa käytävään vuorovaikutukseen, eikä pelkästään kustannusnäkökulmiin pohtiessa strategiaa myynnille. Positiivinen kierre kuitenkin edellyttää myynnin johdon sitoutumista sen tukemiseen. (Grönroos 2009, 263.)

TOC-menetelmä on yksi näkökulma katsoa kohdeorganisaation prosesseja. Siinä pyritään tunnistamaan ja korjaamaan se, mikä estää tavoitteen saavuttamisen. Tämän jälkeen arvioidaan toimiko korjausliike ja jos ei, kokeillaan toista keinoa ja kehittämistä jatketaan aktiivisesti, jotta toiminta kehittyy, eikä lopu kun tietty kehitysprojekti on saatu valmiiksi. Kiitettynä selvitetään mitä pitää muuttaa, millaiseksi se pitää muuttaa ja millä toimenpiteillä muutos voidaan tehdä. (Lean Production 2020.) Myynnin ongelma oli hankkeen alussa se, että henkilöt ovat ympäri maailmaa ja aiemmin varaosamyynnistä puuttui

selkeä vastuunjako. Epäselvät vastuuroolit ei tue aina myyjiä itsenäisessä työssään. Lopputulos voidaan kokea niin, että jaettu vastuu ei ole kenenkään vastuu ja työtaakka jakaantuu epätasaisesti. Vastuuhenkilön puuttuminen on korostui erityisesti esimerkiksi loma-aikoina, jolloin näille yksittäisille varaosista huolehtiville henkilöille ei ole ollut varaosamyyntiin nimettyä tuuraajaa. Loma-aikoina pääsääntöisesti on tuurattu kollegoita varsinaisissa projektimyynneissä, jolloin varaosamyynnille ei jäänyt tarvittavaa aikaa. Toisaalta oli myös tilanteita, joissa molemmat henkilöt olivat olleet samanaikaisesti lomalla ja muut varaosamyyntiin nimetyt henkilöt eivät ole sinä aikana pystyneet tekemään työjonosta tarjouskyselyitä. Lomaltapaluun jälkeen varaosakyselyitä saattoi olla yhteisessä sähköpostissa yli 100 kappaletta, joista vanhin neljän viikon takaa. Kuvattu toiminta ei täyttänyt asiakaspalvelun tavoitetasoa ja se aiheutti turhautumista ja tyytymättömyyttä tilanteeseen sekä myynnissä, että asiakkaissa. Hankkeen aikana vastuunjakoon tehtiin muutos niin, että varaosamyynnistä valittiin yksi päävastuullinen tekemään varaosatarjouksia. TOC:in avulla voidaan tuoda esiin myös johtoryhmälle niitä esteitä, jotka teettää esimerkiksi toissijaisia tarpeita, odottamista, uudelleen aloittamisen tarvetta, lisääntyneitä virheiden määrää ja lopulta tyytymättömyyttä asiakkaiden keskuudessa. Organisaatio on yhtä tuottava kuin sen heikoin lenkki. Selkeä vastuujaako myös esimiestasolle tästä toiminnosta voisi olla toivottu ja toimiva toimenpide edistämään kokonaisuutta.

6.5 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Mitä hyötyä voi saavuttaa varaosamyynnin kehittämisellä?

Tämä oli päätutkimuskysymys. Varaosamyynnin kehittämisellä voidaan perustellusti saavuttaa hyötyä. Yrityksen on mahdollista saada euromääräistä hyötyä kasvattamalla myyntiä proaktiivisuudella ja parantuneella asiakaskokemuksella. Asiakastyytyväisyyden parantuaessa, kun he kokevat saavansa vastaukset tarvitsemassaan aikataulussa ja kokevat hinnoittelun olevan oikealla tasolla, myös asiakasuskollisuus ja suosittelijoiden määrä kasvaa. Kohdeyrityksen kannalta ei ole syytä olla kehittämättä toimintoa, jossa on paljon rahallista potentiaalia, sekä runsaasti uusia kehitysmahdollisuuksia tulevaisuutta varten. Asiakasyrityksien kanssa niin sanotun partneri-suhteen luominen on ollut kohdeyrityksen tavoitteena pitkään. Kun varaosamyynnin myötä koko asiakaspolku otetaan haltuun, on jatkossa entistä helpompi perustella asiakkaille se, että heidän kannattaa käyttää vain kohdeyrityksen palveluita ja tuotteita.

Johtaminen voi tukea myyntihenkilöitä tavoittelemaan parempia tuloksia henkilöstön ja asiakkaiden kannalta. Myyntihenkilöt haluavat usein samoja asioita, kuin varaosa-asiakkaatkin. He haluavat voivansa luottaa yrityksensä toimintaan ja lopputulokseen, selkeyttä sääntöihin ja prosessiin sekä tukea johdolta. Yleistäen voidaan sanoa, että he haluavat

voivansa keskittyä myyntityöhön, jonka he osaavat ja jossa on selkeä prosessi sen toteuttamiseen. Kun varaosamyynnin prosessi on kunnossa ja myynti voi tukeutua siihen, lisää se myynnin ponnisteluita luoda yrityksen ja asiakkaan välille luottamusta ja siitä muodostuu lopulta myynnin työkalu (Brock 2009, 49–50). Kasvu taantumana aikana on haastavaa, mutta ei mahdotonta. Keskittymällä ihmisiin, prosesseihin ja järjestelmiin on mahdollista pärjätä myynnillisesti hankalinakin aikoina (Garret 2020).

Millaisia ovat asiakkaiden tarpeet?

Asiakkaiden tarpeet vaikuttavat olevan sen suuntaisia, kuin joita oletettiin niiden olevan. He tarvitsevat vastaukset nopeasti ja kaipaavat jatkuvaa kommunikaatiota kohdeyrityksen ja heidän välille. Hyvin perustasoisia tarpeita, jotka on tyydytettävissä pienillä muutoksilla kohdeyrityksen toiminnassa. Toisaalta avoimeksi tässä vaiheessa jäi, onko asiakkailta jokin kehitystarpeita esimerkiksi digilisaation suhteen, johon ei tässä nykyisessä tilanteessa voida millään vastata ja asiakkaat kertovat vain ilmeisimmät ongelmat? Ehkä asiakkaiden tarpeista kannattaa kysyä uudelleen sen jälkeen, kun perus varaosamyynnin prosessi on saatu kunnolla käyntiin. Piilossa voi olla jotain muitakin kehityskohteita ja myyntimahdollisuuksia.

Mitkä voivat olla varaosamyynnin mittareita?

Tuloksissa listatut mittarit täyttävät kaikki kolme kriteeriä eli ne ovat kirkkaita, konkreettisia ja kompakteja. Niiden jalkauttaminen niin, että koko potentiaali voidaan saada käyttöön vaatii kuitenkin sen, että varaosamyymyjä pääsee osallistumaan tavoitteiden asettamiseen. Motivaatiota lisää se, että tavoitteet ja mittarit ovat tavoitettavissa, niiden saavuttamisesta palkitaan ja esimies sitoutuu omassa roolissaan myös niiden saavuttamiseen. Omalle tiimille on yhtä tärkeää tuoda arvoja käytännössä esille kuin asiakkaillekin (Rubanovitsch ym. 2007, 51–56).

Millainen varaosamyynnin prosessi on?

Varaosamyynnin prosessi tuo asiakkaalle lisäarvoa, kun näkyväksi tehtyä hukkaa voidaan vähentää. Se on samankaltainen kuin kohdeorganisaation myynnin prosessi, mutta kuitenkin omanlaisensa, koska varaosamyynti toimintona poikkeaa hieman projektimyynnistä. Tärkeintä kohdeyrityksen kannalta lienee se, että varaosamyynnillä on nyt dokumentoitu prosessi, koska jo alan vaativat standardit edellyttävät dokumentoituja prosesseja ja on suorastaan ihme, ettei sellaista vielä ollut. Prosessiin tulee myös vastuuhenkilöt, joka helpottaa suorittavan portaan työtä jatkossa. Valmiin prosessin kuvaus auttaa yrityksessä myöhemmin, kun työtehtävään tarvitsee perehdyttää uusia tekijöitä. Tällöin käytännöt ovat samankaltaiset kaikille.

Lean-periaatteen mukaan toiminnassa tavoitellaan virtaustehokkuutta, jolloin asiakas saa mitä haluaa, esimerkiksi hyvä laatuinen ja oikean tuotteen, tarvitsemansa määrän, juuri silloin kuin hän tarvitsee sen ja juuri sinne, jonne se tarvitaan. Ja tämä asiakkaalle sopivilla kustannuksilla (Slack, Brandon-Jones & Johnston 2016, 499). Leanin periaatteen mukaisesti nyt luotua varaosamyynnin prosessia tulee jatkuvasti kehittää ja yrittää vähentää mahdollista hukkaa, jotta asiakkaalle syntyy arvoa jatkossakin.

Johtamisen merkitys tulosten kannalta?

Johtaminen oli työssä mukana tukemassa sisältöä. Sen rooli kuitenkin osoittautui hyvin olennaiseksi kaikkiin työn kolmeen pääteemaan. Prosessi on hukassa ja ehkä jopa turha ilman johtoa. Yrityksen arvot eivät jalkaudu työntekijöille ja sen myötä ei myöskään asiakkaille jos johto ei toiminnallaan näytä esimerkkiä ja ole läsnä. Myynnin mittareiden asettaminen, seuraaminen ja vastuu ovat johdolla. Ilman konkreettisia mittareita toiminnalta, kuten esimerkiksi varaosamyynniltä, puuttuu tavoitteellisuus. Tavoitteellisuuden puuttuessa toiminnosta ei saada myöskään koko kasvupotentiaalia käyttöön, eikä sen laiminlyömisestä kokonaiskustannuksia tiedetä. Asiakaskokemuksen johtaminen on nykyaikana menestyvissä yrityksissä arkipäivää. Myös tässä kolmannessa ja yrityksen kannalta tärkeimmässä teemassa on tarvetta johtamiselle. Käytännössä kaikki nämä asiat lienevät yrityksissä tiedossa, mutta kiinnostavaa oli huomata, miten johtamisen rooli näkyi tämän kehittämishankkeen aikana. Aiemmin varaosamyyni ei ole saanut johdon huomiota, vaikka sitä on pyydetty. Työn edetessä esimiestasolta alettiin aktivoitumaan varaosamyynnin kehittämisen merkityksestä kaupalliselta kantilta, koska Covid-19 hiljensi monet risteilijäpuolen aiemmin aktiiviset projektit. Selkeät roolit ja vastuut sekä johdonmukainen toiminta tukevat myyntiä ja uusi prosessi on tärkeä työväline toimintatapojen päivittämisessä.

6.6 Kehittämishankkeen arviointi

Arvioitaessa kehittämishanketta, voidaan siitä sanoa olevan hyötyä Yritys X:lle. Varaosamyyni on prosessina pilkottu ja tarkasteltu läpikotaisin. Sen uhat, mahdollisuudet, vahvuudet ja heikkoudet on tuotu esille ja nyt niissä nähtäville seikoille voidaan suunnitella käytännön toimenpiteet. Varaosamyynnistä on mahdollista löytää kasvua; niin euromääräisesti, kuin asiakastytyväisyyden parantumisen muodossakin. Rahallista kasvua on mahdollista saada lisäämällä proaktiivisuutta ja jatkossa kehittämällä toimintoja ja tarjontaa lisää. Keskittymällä kyselytutkimuksen tuloksissa näkyviin kehityskohteisiin asiakastytyväisyyttä on mahdollista parantaa asiakastytyväisyyttä. Kyselytutkimuksen lähtökohta oli pitää vastausmäärät ja varsinainen kysely maltillisen kokoisena ja kohdistettuna paljon varaosia tilaaville asiakkaille. Asiakaskyselyyn vastanneiden tavoitemäärä saavutettiin.

Lähtötilanteessa varaosamyynti-toiminnolle ei ollut prosessia tai roolia kohdeorganisaatiossa. Nyt toiminnolle on raamit, jotka voidaan halutessa ottaa käyttöön. Kun tavoitellaan lisäarvon tuottamista, niin organisaatiolle, kuin asiakkaille sekä halutaan vahvistaa mainetta asiakkaiden keskuudessa, on varaosamyynti strategia tärkeä osa menestysreseptiä (Brock 2009, 41). Kaiken kaikkiaan on koko asiakaskokemuksen kannalta erittäin tärkeää pitää koko asiakaspolku yhtenäisenä jatkumona, jotta asiakastyytyväisyys ja sitä myöten uskollisuus lujittuisivat ja pitkällä aika välillä lisäisivät kannattavuutta. Jälkimarkkinointi kaikkine mahdollisuuksineen on tärkeä osa polkua. Kun jopa astronautit printtaavat varaosia ja suunnittelevat tätä toimintoa tulevaisuuden Mars-lennoille, kyllä se osoittaa toiminnon roolin tärkeyden myös valmistavassa B2B-teollisuudessa (Forbes 2020). Kvalitatiivisen tutkimusosuuden luotettavuutta vahvistaa se, että pienestä joukosta huolimatta vastauksissa toistui samoja asioita. Tutkimuksellisuus tulee esiin niin, että valinnat ovat perusteltavissa tietoperustan avulla, sekä myös käytännöntyöstä ilmi tulleilla tiedoilla. Toimintaa on hankkeen aikana arvioitu tarvittaessa kriittisesti ja uusia näkökulmia hakien. Lopputulos on hyödynnettävissä, koska konkreettisesti yrityksen käytössä on nyt dokumentoitu prosessi ja työkaluja toiminnon mittaamiseen ja jatkokehittämiseen. Validiteettia tukee se, että asiakaskyselytutkimuksen tulokset toivat ilmi varaosamyynnin kehityskohteita, mitä oli tavoiteltukin. Asiakaskyselyn avulla selvitettiin, mitkä asiat asiakkaiden näkökulmasta kaipaavat kehittämistä. Tavoite oli kerätä asiakkaiden näkökulma ja siinä onnistuttiin. Vastausten tuloksia voidaan käyttää, kun prosessi esitetään johdolle. Reliabiliteettia vahvistaa se, että vaikka vastanneita oli maltillinen määrä, vastauksissa toistui selkeästi kaksi samaa pääkohtaa: vastausaika ja hinta. Kysely olisi mahdollista toistaa ja saada samankaltaiset tulokset.

6.7 Jatkosuunnitelma

Yllättäen asiakaskyselyn tutkimuksen tuloksissa ei esiintynyt toiveita chat-botista tai sähköisestä varaosaportalista, jonne asiakkaat voisivat suoraan syöttää tarvitsemansa tuotteet ja sitä kautta näkyisi missä vaiheessa kyselyn käsittely menee. Jotain sen kaltaista oli odotettu asiakkaiden toivelistalla olevan, koska digilisaation kehittymisen myötä yleistyneiden sähköisten palveluiden on monissa yrityksissä koettu parantavan asiakaspalvelukokemusta. Sähköisten lisäpalveluiden avulla on mahdollista saada tieto eri käsittelyvaiheista heti asiakkaan saataville. Ehkä sitä ei vielä koettu ajankohtaiseksi tai henkilökohtaisen palvelun koetaan tuovan lisäarvoa yrityksen asiakkaille. Yhdessä asiakaskyselyn vastauksessa erikseen mainittiin, että vastaus halutaan saada ihmiseltä, ei automaatilta. Myöhemmin portaalilla voitaisiin ajatella kehitettävän niin, että se olisi tarjolla yksinkertaisia kyselyitä varten, jotta asiakkaat saisivat suoraan oman alennusprofiilinsa mukaiset hinnat

sekä toimitusajat. Portaalin käyttö voi nopeuttaa vastausten saamista ja asiakkaiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan toimintaansa, koska he eivät olisi enää riippuvaisia yrityksen aikatauluista. Ruuhkautunut työtilanne tai aikaero eivät olisi hidastamassa heidän omia toimintojaan, kun vastaukset olisivat heti saatavilla. Toisaalta tällaisen portaalin kanssa on sama ongelma, kuin jos varaosamyynnin toiminto ulkoistettaisiin; Yritys X:n varaosien hallinta vaatii syvällistä asiantuntijuutta ja toiminnan luovuttaminen ulkopuolisen käsiin saattaa olla riskialtista monella tasolla, kuten esimerkiksi yrityksen maineen kannalta.

Jatkossa voi olla järkevää yhdistää varaosanimikkeiden ylläpito, kehittäminen sekä myynti saman henkilön tai osaston hallintaan, jotta tuotetietolomakkeet ja hinnat järjestelmässä ovat ajan tasalla ja oikein. Tällä hetkellä eri prosessien rajapinnat ovat osittain epäselviä, mistä johtuen muutostenhallinta on hankalaa. Kun esimerkiksi tuoterakennetta muutetaan niin, että se vaikuttaa myös tulevaisuudessa varaosiin, prosessi olisi hyvä dokumentoida ja tiedottaa, jotta on mahdollista luoda ohjeistus myös jälkimarkkinoinnin näkökulmasta ja palvelutaso pysyy hyvänä koko asiakaspolun. Tuotekehitysprosessi rullaa omaa raitaansa ja myynti omaansa. Kohdeyritykselle voi olla hyötyä katsoa löytyykö yhtymäkohtia, jotka toisivat lisäarvoa lopulta asiakkaalle. Esimerkiksi tuotekehitysprosessissa, koskien niin kokonaan uusia tuotteita, kuin tuotemodifikaatioitakin, voisi olla selkeä kohta varaosien määrittelyyn, jolloin tieto pysyisi mukana alusta loppuun. Kokonaan oman after sales osaston perustaminen on myös yksi suositeltava vaihtoehto. Toiminnalle asetettujen mittareiden asettaminen ja tavoittelu olisi helposti hallittavissa, kun ei tarvitsisi pohtia eri työrooleja ja priorisointia.

Kaikenlainen palvelumyynti, kuten kohteissa paikan päällä tehtävät tutkimukset ja korjausarviot, käyttöönnotot tai huoltosopimukset olisivat luonnollinen osa yhdistettävissä varaosamyynnin kanssa jälkimarkkinoinnin kokonaisuudeksi. Toteutuakseen tämä vaatisi eri osastojen välistä toimintojen uudelleen järjestelyä tai yhteistyötä. Tässä kehittämishankkeessa ei ole näihin mahdollisuuksiin tai takuukäyttöihin keskitytty, mutta niiden parista voi löytyä uusia mahdollisuuksia. Ehkä tulevaisuudessa asiakkaat voivat itse hallinnoida varaosakauppaa digitaalisten alustojen ja 3D-tulostimien avulla, kuten ISS-avaruusase-
man astronautit. Jatkokehitysmahdollisuuksia on runsaasti.

Nyt, kun varaosamyynnillä on oma roolinsa, sille voidaan luoda tavoitteita ja toimintasuunnitelmia SWOT-analyysin pohjalta. Sen jälkeen, kun toiminto on päässyt kunnolla vauhtiin, on SWOT-analyysia päivitettävä ja toimintoa kehitettävä tietyllä aikavälillä. Jatkossa esiin voi nousta tavoitteita uudenlaisten varaosa-asiakkuuksien suhteen, kuten esimerkiksi yritysten rajoja ylittäviä asiakassuhteita. Toisaalta voidaan yrittää ennakoida myös mahdollisia haasteita, kuten kuivahtavaa markkinatilannetta. On hyvä pohtia ratkaisuja

ennakoivasti myös taloudellisiin haasteisiin, kuten esimerkiksi asiakkaiden luomasta paineesta alentaa hintoja ja samalla pienentää myyntikatetta.

Yritys X korostaa visiossaan halua olla alallaan innovoiva ratkaisutoimittaja. Se tarkoittaa, että koko asiakkaan matka tulee olla hallinnassa, jälkimarkkinointia myöden ja huomio kannattaa kiinnittää sisäisen siloutumisen estämiseen lisäämällä yhteistyötä eri toimintojen välillä. Tällöin johdon näkemys suunnasta ja keinoista korostuu. Niiden puute voi pitkällä tähtäimellä muodostua innovaatioiden edistämisen esteeksi.

LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

BBC News. 2020. Coronavirus: Dozens test positive for Covid-19 on Norwegian cruise ship. BBC [viitattu 30.10.2020]. Saatavissa: <https://www.bbc.com/news/world-europe-53636854>

Brock, D. 2009. Aftersales Management. Creating a successful aftersales strategy to reduce costs, improve customer service and increase sales. London: Kogan Page Limited.

Busche, L. 2014. Lean Branding. Creating Dynamic Brands to Generate Conversion. Sebastopol: O'Reilly Media Inc.

Cespedes, F. & Marsh, B. 2017. Find the Right Metrics for Your Sales Team. Harvard Business Review [viitattu 30.10.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2017/08/find-the-right-metrics-for-your-sales-team?autocomplete=true>

Cohen, M., Agrawal, N. & Agrawal, V. 2006. Winning in the Aftermarket. Harvard Business Review [viitattu 9.11.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2006/05/winning-in-the-after-market>

Columbus, L. 2018. Reinventing After-Sales Service in A Subscription Economy World. Forbes [viitattu 1.11.2020]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/louiscolumnbus/2018/10/31/reinventing-after-sales-service-in-a-subscription-economy-world/?sh=731131367e6a>

Connerty, M., Navales, E., Kenney, C. & Bhatia, T. 2016. Manufacturing Companies Need to Sell Outcomes, Not Products. Harvard Business Review [viitattu 1.11.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2016/06/manufacturing-companies-need-to-sell-outcomes-not-products>

Cook, S. 2011. Customer Care Excellence: How to create an effective customer focus. 6th edition. London: Kogan Page Limited.

Cudney, E. & Augustiady, T. 2017. Design for Six Sigma: A Practical Approach through Innovation. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group.

Daimler, M. 2018. Why Great Employees Leave "Great Cultures". Harvard Business Review [viitattu 30.09.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2018/05/why-great-employees-leave-great-cultures>

- Donaldson, B. 2007. Sales management. Principles process and practice. 3rd edition. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Forsten-Astikainen, R. Saalasti, K. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – Heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe ja kieli [viitattu 25.09.2020]. Saatavissa: <https://journal.fi/pk/article/view/69722>
- Found, P., Griffiths, G., Harrison, R. & Hines, P. 2008. Staying Lean. Thriving not just surviving. Cardiff University [viitattu 5.4.2020]. Saatavissa: <https://orca.cf.ac.uk/52764/1/staying-lean.pdf>
- Garrett, G. 2020. Four Ways To Reinvent Your Business For Growth In A Down Market. Forbes [viitattu 30.10.2020]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/10/09/four-ways-to-reinvent-your-business-for-growth-in-a-down-market/?sh=733ee0212a0b>
- Gebauer, H., Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Witell, L. 2010. Match or Mismatch: Strategy-Structure Configurations in the Service Business of Manufacturing Companies. Journal of Service Research, Vol. 13(2), 198–215.
- Gibbons, P. 2017. B2B Companies Are Falling Behind in Customer Experience. Customer Relationship Management, Vol. 21(12).
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Hellenic Shipbuilding news. 2017. China leads in global shipbuilding industry in 2017. Hellenic Shipbuilding news [viitattu 8.10.2020]. Saatavissa: <https://www.hellenicshippingnews.com/china-leads-in-global-shipbuilding-industry-in-2017/>
- Hellman, K. & Värilä & S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Horovitz, J. 2004. Service Strategy. Management moves for customer results. 2nd edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Juuti, P. 2015. Johda Henkilöstö Asiakaskeskeisyyteen. 5. Uudistettu painos. Juva: PS-Kustannus Oy. Sähköinen kirja.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Kaufman, R. 2012. Uplifting Service. The Proven Path to Delighting Your Customers, Colleagues and Everyone Else You Meet. Ashland, Ohio: Evolve Publishing, Inc.
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kian, R., Bektaş, T. & Ouelhadj, D. 2019. Optimal spare parts management for vessel maintenance scheduling. *Annals of Operations Research*, Vol. 272(1/2), 323–353.
- Kostidi, E. & Nikitakos, N. 2019. Additive manufacturing of Spare parts in the Maritime industry in the digital era. ResearchGate [viitattu 06.11.2020]. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/335840727 Additive manufacturing of Spare parts in the Maritime Industry in the digital era](https://www.researchgate.net/publication/335840727_Additive_manufacturing_of_Spare_parts_in_the_Maritime_Industry_in_the_digital_era)
- Kukkonen, E. 2016. Gaining more Value from Customer Relationships in the Digital Business Environment. Aalto University [viitattu 18.9.2020]. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/20376>
- Kuusipalo, J., Poussu, T. & Zaburchik, V. 2015. Valmentava esimies on tuloksentekijä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 21 [viitattu 30.09.2020]. Saatavissa: <http://www.oamk.fi/epooki/index.php?clD=618>
- Lean Production. 2020. Theory of Constraints [viitattu 1.11.2020]. Saatavissa: <https://www.leanproduction.com/theory-of-constraints.html>
- Leppänen, E., 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Liu, A., Leach, M. & Chugh, R. 2015. A sales process framework to regain B2B customers. Emerald Group Publishing Limited. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30(8), 906–914.
- Martin, J. 2014. Lean Six Sigma for Supply Chain Management: A 10-Step Solution Process. 2nd edition. New York: McGraw-Hill Education.
- McClure, R. 2020. To cruise or not to cruise. Loyalists face a dilemma. Los Angeles Times [viitattu 30.10.2020]. Saatavissa: <https://www.latimes.com/travel/story/2020-09-10/will-cruise-industry-survive-coronavirus-pandemic>
- Modig, N & Åhlström, P. 2011. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 5. painos. Halmstad: Rheologica Publishing.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum Media Oy ja Jukka Ojasalo & Katri Ojasalo.
- Parnell, B-A. 2014. ISS Astronauts 3D Print The First Spare Part In Space. Forbes [viitattu 5.10.2020]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/bridaineparnell/2014/11/26/long-term-space-flights-here-we-come-iss-astronauts-3d-print-the-first-spare-part-in-space/#b8a50fc573fe>
- Piirainen, A. 2014. Lean ja hukka – Muda, mura ja muri. Six Sigma [viitattu 5.9.2020]. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/lean-ja-hukka-muda-mura-ja-muri>
- Rauramo, P., 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä -digijulkaisu. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.
- Richard, C. 2018. UK offshore capped at €63/MWh for next auction. Wind Power Monthly [viitattu 8.10.2020]. Saatavissa: <https://www.windpowermonthly.com/article/1519177/uk-offshore-capped-%E2%82%AC63-mwh-next-auction>
- Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Business-to-Business-ratkaisumyynti. Helsinki: Readme.fi.
- Rowley, A. 2007. Leadership Therapy. Inside the Mind of Microsoft. Solutions to the Top Problems Managers Face. New York: Palgrave Macmillan.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. 2. painos. Helsinki: OY Imperial Sales AB.
- Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. 1. painos. Helsinki: OY Imperial Sales AB.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Schmitt, B. 2003. Customer Experience Management. A revolutionary approach to connecting with your customers. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Seley, A. & Holloway, B. 2009. Sales 2.0. Improve business results using innovative sales practices and technology. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Shahrouzifard, S. & Faraji, M. 2016. After-sales service quality as an antecedent of customer satisfaction. Quarterly Publication, Vol. 2(2), 81–84.

Slack, N., Brandon-Jones, A. & Johnston, R. 2016. Operations Management. Eighth edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Suomen Meriteollisuus 2020. Meriteollisuus Ry [viitattu 5.10.2020]. Saatavissa:

<https://meriteollisuus.teknologiateollisuus.fi/suomen-meriteollisuus>

Talouselämä. Siiloutuminen pahinta myrkkyä innovaatiokulttuurille. Talouselämä [viitattu 20.10.2020]. Saatavissa:

<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/siiloutuminen-on-pahinta-myrkkyä-innovaatiokulttuurille/40b9a23d-7f8f-32d3-9617-298cd1ec215f>

The Maritime Executive. 2017. Europe's Shipbuilding Industry Under Threat. The Maritime Executive [viitattu 8.10.2020]. Saatavissa: <https://www.maritime-executive.com/article/europes-shipbuilding-industry-under-threat>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuominen, K. 2002. Six sigma-kehittämismalli: 52 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Yritys X. 2020a. Toimintamalli. Yritys X:n sisäiset tiedostot.

Yritys X. 2020b. Vision and strategy. Yritys X:n Internet sivut.

Yritys X. 2020c. Talouden tunnusluvut 2020. Yritys X:n sisäiset tiedostot.

Zoltners, A., Sinha, P. & Lorimer, S. 2017. Ineffective Sales Leaders Can Cause Lasting Damage. Harvard Business Review [viitattu 1.11.2020]. Saatavissa:

<https://hbr.org/2017/01/ineffective-sales-leaders-can-cause-lasting-damage?autocomplete=true>

Woodburn, D. & McDonald, M. 2011. Key Account Management. The Definitive Guide. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Suulliset lähteet:

Hakamäki, A. 2020. Laatu päällikkö. Yritys X. Palaveri 8.10.2020.

LIITTEET

Liite 1. Kehittämishankkeen tiedot osallistujista ja aikatauluista

Tapaamisten osallistajat	Aika	Sisältö
2 hlöä (varaosamyyjä & hankkeen toteuttaja)	16.1.2020	Aloituskeskustelu varaosamyyntin tarpeista kehityshankkeelle
4 hlöä (myyntijohtaja, myynnin esimies, varaosamyyjä & hankkeen toteuttaja)	27.1.2020	Yleistä keskustelua varaosamyyntin tilanteesta ja opinäytetyön sisällöstä
2 hlöä (varaosamyyjä & hankkeen toteuttaja)	16.6.2020	Mindmap, kysymysten pohdinta
2 hlöä (varaosamyyjä & hankkeen toteuttaja)	30.6.2020	Mindmap, kysymysten pohdinta, kyselyyn osallistuvien asiakkaiden päättäminen
3hlöä (myynnin esimies, varaosamyyjä & hankkeen toteuttaja)	31.8.2020	Varaosatarjousten tekovastuun nimeäminen yhdelle henkilölle
7 hlöä (myyntijohtaja, varaosamyyjä, käyttöönotto koordinaattori, kaksi myyntipäällikköä, projektihallinnon esimies & hankkeen toteuttaja)	29.9.2020	Palvelumyyntin mahdollisuudet
3 hlöä (varaosamyyjä ja laatupäällikkö & hankkeen toteuttaja)	8.10.2020	Laatupäällikön kanssa kalanruotokaavion ja prosessikuvausten läpikäynti ja arviointi.
2 hlöä (Laatupäällikkö & hankkeen toteuttaja)	4.11.2020	Laatupäällikön kanssa työn ja varaosamyyntin prosessin ja SWOTin läpikäynti ja arviointi