



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

OSTO- JA MYYNTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN ASIAKASYMMÄRRYSTÄ KASVATTAMALLA

Insinööritoimisto Entek Oy

TEKIJÄ:

Jenna Mattjus

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Jenna Mattjus	
Työn nimi Osto- ja myyntiprosessin kehittäminen asiakasymmärrystä kasvattamalla. Insinööritoimisto Entek Oy	
Päiväys	16.5.2021
Sivumäärä/Liitteet	42/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Insinööritoimisto Entek Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia yksityisasiakkaiden ostoprosessia suunnittelupalveluiden osalta ja millä tavalla yrityksen nykyinen myyntiprosessi palvelee asiakkaita. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä suunnittelupalvelun hankintaan ja minkälaisilla kehitystoimilla prosesseja voidaan kehittää. Työssä hyödynnettiin lean-työkaluja, joiden avulla prosessin läpimenoaikoja voidaan tutkia ja jonka avulla kehittämistyötä voidaan viedä jatkossa eteenpäin muidenkin prosessien osalta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin määrällisenä ja laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kahta erillistä kyselyä, joista ensimmäinen suoritettiin syksyllä 2020 puhelinhaastatteluna ulkopuolisella palveluntuottajalla. Puhelinhaastattelu suunnattiin yleisesti LVI-suunnittelupalvelun asiakkaille. Toinen tehtiin sähköpostikyselynä Insinööritoimisto Entek Oy:n asiakkaille opinnäytetyön tehtävänä. Toimeksiantajan nykytila selvitettiin toimitusjohtajan Tommi Hyvärisen haastatteluna. Avoimuus ja tietojen jakaminen toimeksiantajan taholta olivat merkittävässä roolissa tutkimuksen tekemisessä. Teoriaosuudessa käsiteltiin aihetta prosessien, lean-filosofian ja analytiikan näkökulmista. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää asiakastyytyväisyyttä ja myyntiä tukevia toimia liiketoiminnan kehittämisen tueksi.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella selvisi, että asiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä toimeksiantajan suunnittelupalveluun sekä ostoprosessin eri vaiheisiin, mutta etenkin asiakkaan tarpeiden selvittämisessä oli onnistuttu kiittävästi. Merkittäväksi kriteeriksi palveluiden ostolle nähtiin laadulliset tekijät, oli kyseessä isännöitsijä tai yksityinen asiakas. Suosittelijoiden hyödyntäminen suunnittelupalveluiden ostoprosessissa todettiin tärkeäksi ja sitä toimeksiantaja oli osannut hyödyntää toiminnassaan niin markkinoinnissa kuin myynnissä. Myyntiprosessi oli sujuva, mutta sen loppuvaiheesta löydettiin kehittämisen kohteita, jotka olivat ajanpuutteen takia jääneet vähemmälle huomiolle. Löydettiin tapoja vaikuttaa myynnin prosessissa tehokkuuteen, sekä mittareita, joiden avulla myyntiä voidaan jatkossa paremmin tarkastella liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Lean-ajattelumallista löydetään useita erilaisia työkaluja, joiden avulla pystytään kehittämään prosesseja virtaustehokkaammiksi toiminnan useissa eri osioissa. Asiakaskyselyiden systemaattiseen suorittamiseen löydettiin ratkaisuja niin kyselyiden jatkuvuuden kuin palautteiden käsittelyn osalta. Prosessien kehittäminen ja asiakaskyselyiden luominen koettiin toimeksiantajalla tarpeelliseksi, vaikka tutkimuksessa todettiin asiakkaiden olevan tyytyväisiä saamaansa palveluun.</p>	
Avainsanat ostaminen, myynti, asiakaskokemus, lean-ajattelu	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Jenna Mattjus	
Title of Thesis Developing the Buying and Selling Process by Increasing Customer Understanding, Engineering Office Entek Oy	
Date 16.5.2021	Pages/Appendices 42/3
Client Organisation /Partners Engeneering Office Entek Oy	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to study the purchasing process of private customers for design services and how the company's current sales process serves customers. The aim of the study was to find out customers satisfaction with the acquisition of a design service and what kind of development activities can be used to develop processes. The work utilized lean tools, which can be used to study the turnaround times of these process and with which development work can be studied further in the future for other processes as well.</p> <p>The study was conducted as a quantitative and qualitative study. Two separate surveys were used as the data collection method, the first of which was conducted in the autumn of 2020 as a telephone interview with an external service provider. The telephone interview was generally aimed at customers of the HVAC design service. The second was done as an e-mail survey to the customers of Engineering Office Entek Oy as part of the thesis. The current status of the client was clarified in interviews with CEO Tommi Hyvärinen. Transparency and sharing of information from the client played a significant role in conducting the study. The theoretical part dealt with the topic from the perspectives of processes, lean philosophy and analytics. The aim of the study was to find measures to support customer satisfaction, sales and business development.</p> <p>Based on the results of the survey, it became clear that the customers were very satisfied with the client's design service and the various stages of the purchasing process, but the identification of the customer's needs in particular was commendable. Qualitative factors, be it a property manager or a private customer, were seen as an important criterion for purchasing services. Utilizing referrals in the process of purchasing design services was found to be important, and the client had been able to utilize it in its operations in both marketing and sales. The sales process was smooth, but at the end of it, development targets were found that had received less attention due to lack of time. Ways were found to influence the efficiency of the sales process, as well as indicators that can be used to better look at sales in the future from the perspective of business development. A number of different tools are found in the Lean thinking model that can be used to develop processes to be more flow efficient in several different sections of the operation. Solutions were found for the systematic execution of customer surveys, both in terms of the continuity of the surveys and the processing of feedback. The development of processes and the creation of customer surveys were considered necessary by the client, although the study found that customers were satisfied with the service they received.</p>	
<p>Keywords buying, selling, customer experience, lean</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1	Yleisesti aihevalinnasta ja tausta	7
2.2	Opinnäytetyön vaiheet ja tutkimusmenetelmät	7
2.3	Opinnäytetyön tavoitteet	9
3	LEAN JA YRITYKSEN PROSESSIT	10
3.1	Mitä on Lean ja miten sitä hyödynnetään työssä	10
3.2	Ostoprosessi	13
3.2.1	Asiakasymmärrys	13
3.2.2	Ostokäyttäytyminen	14
3.3	Myyntiprosessi	15
3.4	Analytiikka myyntiprosessissa	16
4	TOIMEKSIANTAJA INSINÖÖRITOIMISTO ENTEK OY	18
4.1	Insinööritoimisto Entek Oy	18
4.2	Suunnittelijan kokemat haasteet suunnittelutyössä	19
4.3	Ostoprosessi, nykytila	19
4.4	Myyntiprosessi, nykytila	20
4.4.1	Asiakassegmentit ja prospektointi	20
4.4.2	Asiakkaiden kontaktointi	22
4.4.3	Tarjous	22
4.4.4	Tarjouksen läpi käyminen	23
4.4.5	Asiakkaiden kysymykset ja neuvotteluvaihe	23
4.4.6	Myyntin seuranta ja raportointi	24
4.4.7	Kaupan päätös	24
5	TULOKSET	25
5.1	Isännöitsijöille suunnatun kyselyn tulokset	25
5.2	Yksityisille suunnatun kyselyn tulokset	26
5.3	Arvovirtakuvauksen laatiminen	28
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	29
6.1	Ostoprosessin ja asiakastyytyväisyyden kehittäminen	29
6.2	Myyntiprosessin kehittäminen	30

6.3 Analytiikka ja muut kehittämisen kohteet	33
6.4 Yhteenvedot parannusehdotuksista	34
7 POHDINTA.....	36
LÄHTEET	37
LIITE 1: ISÄNNÖITSIJÖILLE SUUNNATUN KYSELYN RUNKO	40
LIITE 2: YKSITYISIASIAKKAILLE SUUNNATUN KYSELYN RUNKO.....	41
LIITE 3: TOIMEKSIANTAJALLE SUUNNATUT KYSYMYKSET – USEA HAASTATTELU.....	42

KUVALUETTELO

Kuva 1: PDCA-ajattelumalli.	11
Kuva 2: Esimerkki PDCA ajattelusta käytäntöön, johon PDSA -työkalu perustuu (Mattjus 2021).	12
Kuva 3: Asiakasymmärryksen lähteet tutkimuksessa (Hildén 2017).	14
Kuva 5: Toimintajärjestelmä kuvaus yrityksessä (Hyvärinen 2021).	18
Kuva 6: Entek Oy:n myyntiprosessi (Hyvärinen 2021).....	23

1. JOHDANTO

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi osto- ja myyntiprosessin kehittämisen asiakasymmärrystä kasvattamalla. Koska olen toiminut niin myynnin kuin markkinoinnin tehtävissä, aihe tuntui itselle luontevalta. Henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteeni on vahvasti asiakkaiden käyttäytymisessä, palvelun laadussa, analytiikassa ja prosessien tehostamisessa, joiden osalta olen osallistunut Lean- ja myyntikoulutuksiin. Prosessien kehittäminen on tuttua myös työelämästä ja tulen pohdinnoissa hyödyntämään aikaisempaa kokemusta.

Tutkin opinnäytetyössäni Insinööritoimisto Entek Oy:n toimeksiannosta LVI-alan asiakassegmenttejä, myyntiprosessia ja yhden asiakassegmentin osalta ostoprosessin kehittämistä. Olen rajannut tutkimuksen asiakkaan ja suunnittelutoimiston väliseen prosessiin. Selvitän työssäni, pystytäänkö myyntiprosessin kehittämisellä tehostamaan myyntiä, minkälaista analytiikkaa voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä myynnin kehittämisen tukena ja miten ostoprosessia kehittämällä saadaan parannettua asiakastyytyväisyyttä. Tavoitteena on saada kuva nykyisistä prosesseista ja sen pohjalta löytää konkreettisia kehitysideoita. Hyödynnän tutkimuksessa määrällistä ja laadullista tutkimusta, sekä avointa haastattelumenetelmää. Kyselytutkimuksia on kaksi, joista toinen on tehty puhelinhaastatteluna 2020 syksyllä isännöitsijöille, jotka kertovat, miten he ovat kokeneet LVI-suunnittelupalvelut. Toinen tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä yhdessä toimeksiantajan kanssa hyödyntäen Webropol-alustaa ja kysely kohdistettiin pelkästään Insinööritoimisto Entek Oy:n yksityisiin asiakkaisiin, joiden osalta tutkimusaihetta lähdetään miettimään.

Toimeksiantaja on Insinööritoimisto Entek Oy, jonka toimipiste sijaitsee Kuopiossa, mutta kuuluu valtakunnalliseen HeatVest-konseptiin (Hyvärinen 2021). Toimitusjohtajan haastattelu on merkittävässä roolissa tietoperustalle. Jotta saamme luotua kehityskohteita, jotka voidaan toteuttaa toimeksiantajalla, avoin kommunikointi koko projektin ajan on onnistumisen edellytys. Hyvärisen tavoitteena on kehittää osaamistaan moderneja metodeja hyödyntäen ja luoda uusia työpaikkoja alalle. Liiketoiminnan kehittäminen on Hyväriselle tuttua, sillä yrityksessä on lähiaikoina hyödynnetty myyntivalmentajaa, buukkauspalvelua, asiakaskyselyjä, henkilöbrändäystä ja vahvan yritysmielikuvan luomista erilaisin markkinointikeinoin. Insinööritoimisto Entek Oy:lle on myös myönnetty ISO-laatustandardeja. (Hyvärinen 2021.)

Oma tavoitteeni on saada laadukkaan ja tehokkaan osto- ja myyntiprosessin lisäksi omaan työhöni ja tulevaisuuteen työkaluja hyödynnettäväksi. Haluan saada toimintojen tarkastelulla aikaan todellista hyötyä toimeksiantajalleni ja tuottaa liiketoiminnan kehittämiseen ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen pitkäaikaisia ja toimivia toimintamalleja. Edellytyksenä prosessien tehostamisessa se, että näistä toimista syntyy lisäarvoa – ja sitä ryhdytään yhdessä tavoittelemaan.

2. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET

2. Yleisesti aihevalinnasta ja tausta

Käsittelen opinnäytetyössä asiakassegmenttikohtaisesti yhden pääasiakasryhmän ostoprosessia (kulttaja-asiakkaat eli yksityiset) ja sen kehittämistä hyödyntäen Lean-filosofiaa. Toimeksiantajalla on jo etukäteen määritelty prospektit, joita voin hyödyntää tutkimuksessa. LVI-alan opinnäytetöissä on monesti mietitty markkinoinnin näkökulmasta myynnin kehittämistä ja prosessin seikkaperäisempi avaaminen on jätetty pois. Toivon tuottavani työlläni arvokasta tietoa tämän toimialan ostoprosessin eri vaiheista. Toimivasta ostoprosessista on tehty useita eri tutkimuksia ja hyödynnän jo valmiita tutkimuksia niiltä osin, joita pystyn peilaamaan alan toimintaan. Saan käyttööni toimeksiantajan tuottaman yleisen kyselyn LVI-alaan kohdistuvista ajatuksista, jolla toivon saavani tietoa juuri tämän toimialan tarpeista.

Koska insinööritoimisto Entek Oy palvelee asiakkaita suunnittelutoimistona asiakkaan ja tuotteen toimittajan välillä, tämä tuo työhön tarkemman näkökulman keskittyessään vain suunnittelutoimiston osuuteen. Aihevalintaan vaikutti myös merkittävästi yhteistyömme markkinoinnissa, jonka takia yrityksen taustat ja toimiala oli itselle jo tuttua. Pystymme hyödyntämään työn tuloksia jatkossa sisälöntuotannossa ja toimeksiantaja pystyy tarkentamaan tämän avulla yrityksen markkinointistrategiaa. Pohdittaessa ostoprosessia ja sen kehittämistä, merkittävässä roolissa on yrityksen sisäisten toimintojen parantaminen asiakaslähtöisesti ja sitä varten meidän on tiedettävä, mitä asiakkaat oikeasti ajattelevat. Toivon opinnäytetyössäni löytäväni tapoja kehittää laadullista ostoprosessia ja tehokasta myyntiprosessia yksityisasiakkaiden osalta, sekä hyödyntämään analytiikkaa yrityksen toimintojen seuraamisessa.

Mielenkiintoisen tutkimuksesta tekee selvitys siitä, miten liiketoiminnan kehittäminen onnistuu sisäisiä prosesseja kehittämällä ja optimoimalla siihen käytettyä aikaa, kun tutkimuskohteena on suunnittelupalvelu. Toimeksiantaja myy asiakkailleen osaamistaan ja aikaa, mikä tuo mielestäni mielenkiintoisen näkökulman tutkimukselle. Työssä pohditaan myös CRM-järjestelmien hyödyntämistä myyntityössä. Analytiikan tarkoituksena on antaa myyntiin suuntaviivoja, joiden mukaan myyjä pystyy kehittämään itseään ja jotta yrityksen todellinen tilanne mm. asiakkaiden ostokäyttäytymisen osalta on tiedossa (Niemelä 2021). Asiakkaan näkökulmasta sujuva myyntiprosessi taas tukee ostoprosessia mahdollistaen myyjän käyttävän aikansa oikein ja asiakaslähtöisesti. Kun sisäiset prosessit ovat sujuvia, ne vaikuttavat suoraan myös asiakaskokemukseen.

2. Opinnäytetyön vaiheet ja tutkimusmenetelmät

Lähden tekemään työtä olemassa olevia tietoja tarkastellen, joiden avulla luon taustan yrityksen toiminnan edellytyksistä ja työssäni käsiteltävistä prosesseista toimialalla. Pystyn hyödyntämään toimeksiantajan itse tekemiä aineistoja, kuten toimintakäsikirjaa ja strategiaa, joiden avulla pystyn luomaan toimitusjohtajan Tommi Hyvärisen haastattelulle rungon. Teen teoriaosuuden hyödyntäen ainoastaan niitä tietoja, joilla on merkitystä työn onnistumisen kannalta. Jätän toimeksiantajan tietoihin ylimääräiset asiakassegmentit, joita voidaan hyödyntää jatkossa markkinointistrategiaa suunniteltaessa.

Teoriaosuuden jälkeen kirjaan pohjatiedot toimeksiantajasta ja teen toimeksiantajan Tommi Hyvärisen haastattelun. Käydään Hyvärisen kanssa läpi ihanneasiakasprofiilit, valitaan tutkimukselle pääkohderyhmä ja luodaan asiakaskyselylle tavoite: saada selville asiakastyytyväisyys ostoprosessissa. Kyselyn asiakassegmentiksi päätämme valita yksityiset suunnittelupalvelun tilaajat. Kyselyn ajankohta on muiden asiakassegmenttien kannalta huono, joka vaikuttaisi kyselyn vastausmääriin ja tuloksiin. Yksityisasiakkaisiin kohdistuva kysely mahdollistaa meille isomman asiakaskunnan takia suuremman vastausmäärän ja näin ollen kvantitatiivisen sekä kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteiden toteutumisen (Survey Monkey julkaisuaika tuntematon). Pystymme vertaamaan kyselyn tuloksia syksyllä järjestettyyn yleiseen kyselyyn suunnittelupalvelusta, jolloin voimme tarkastella eri asiakassegmenttikohtaisesti asiakkaiden tarpeita ostoprosessissa, sekä miten yksityisasiakkaat kokevat Insinööri-Entek Oy:n palvelun sujuneen odotuksiin nähden. Asiakaskyselyn toteuttamiseksi käytimme Webropol-alustaa, jonne luomme toimeksiantajan kanssa kyselyn yksityisasiakkaille. Kyselylomakkeen kysymyksillä haluamme etenkin selvittää ostoprosessin sujuvuuden, sekä asiakkaan ja suunnittelijan välisen tiedonkulun onnistumisen. Haluamme vastauksen myös siihen, millä tavalla asiakkaat kokevat suunnittelun onnistumisen kokonaisarvosanalla, sekä mitä asioita asiakkaat suunnittelutyössä arvostavat eniten.

Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen väliset erot selvitin Survey Monkeyn sivuilta, jossa kerrotaan, miten määrälliset tiedot saadaan lukuina asiakastyytyväisyydestä eri ostoprosessin vaiheista, joka todistaa tutkimuksen laajemmat yleiset näkökulmat. Avoimilla kysymyksillä taas saadaan laadullista tietoa ja yksityiskohtia, joiden avulla ymmärretään johtopäätöksien merkitykset. Tällöin laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä kohtaavat ja pystymme tuottamaan ostoprosessin kehittämisen kannalta todellisuudessa hyödynnettävää tietoa. (Survey Monkey julkaisuaika tuntematon)

Käymme Hyvärisen (2021) kanssa myyntiprosessin vaiheet läpi avointa haastattelumenetelmää hyödyntäen ja CRM-järjestelmää tarkastellen, jotta saavutimme kokonaisvaltaisen ymmärryksen myyntiprosessin kulusta. Koska asiakashankinta ja siihen liittyvät eri prosessit ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävässä rooleissa, käytän haastattelumenetelmänä strukturoimatonta haastattelua, joka vie haastattelua luontevasti aihealueiden läpi keskustelunomaisesti, jolloin haastattelija ei yritä tarjota valmiita vastauksia, vaan antaa tilaa haastateltavalle (KvaliMOTV julkaisuaika tuntematon). Tämä menetelmä tarjoaa avoimen keskustelun, jonka avulla pystytään luomaan realistisen nykytila-analyysin ja mahdollistaa helposti kehityskohteiden löytymisen.

Tämän jälkeen vertaan nykytila-analyysia kyselyn tuloksiin ja pohdin, onko prosessi asiakkaan kannalta onnistunut niin kuin toimeksiantaja on lähtökohtaisesti ajatellut. Tuloksia peilataan teoriaan ja luodaan päätelmät näiden tietojen perusteella.

2. Opinnäytetyön tavoitteet

Työn tarkoituksena on pohtia prosessien kehittämistä asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta, päämääränä luoda laadukas osto- ja myyntiprosessi nykyiseen tilanteeseen. Aika on toimeksiantajalla rajallista ja tämä asettaa haasteita opinnäytetyön tulosten hyödyntämiselle käytännössä. Prosessien määrittely ja muutokset vievät aina aikaa, mutta tuovat myös pitkäaikaisia tuloksia. Prosessina myynti on aina muutostilassa, sillä budjetit, strategia ja markkinatilanne elävät koko ajan (Viikilä 2020). Työssä on ensiksi selvittävä, miten Insinööritoimisto Entek Oy:n asiakkaat ovat kokeneet LVI-suunnittelun ostoprosessin, jotta sitä voidaan lähteä kehittämään.

Myyntiprosessin eri vaiheiden tarkastelulla pystytään löytämään kohteita, joista saadaan ajansäästöä myyntiprosessin loppuvaiheeseen, joka on nykyisellään jäänyt kiireen keskellä keskeneräiseksi. Työ tuo ostoprosessin loppuvaiheeseen muutoksia, jotka edesauttavat samalla myös kaupan päättämistä ja asiakastyytyväisyyttä.

Analytiikka on tärkeässä osassa prosessien kehittämisessä ja siksi selvitän työn aikana myös sen, miten niiden avulla voidaan parantaa yrityksen toimintaa. Tavoitteena on ennustettavissa oleva kasvavirta ja realistiset luvut myynnistä johdon käyttöön.

Opinnäytetyössä tutkitaan:

1. Millä tavalla yksityiset asiakkaat kokevat nykyisen ostoprosessin ja miten sitä voidaan kehittää?
2. Millä tavalla myyntiprosessi palvelee yritystä ja miten sitä voidaan kehittää?
3. Millä tavalla myynnin analytiikkaa pystytään hyödyntämään asiakasymmärryksessä ja liiketoiminnan kehittämisessä?

3. LEAN JA YRITYKSEN PROSESSIT

Opinnäytetyössä tutkitaan seuraavaksi aihealueiden teoriaa: lean-ajattelu, ostoprosessi, myyntiprosessi ja myynnin analytiikka. Työssä käsitellään pääasiassa nykytietoa, mutta Leanin osalta halusin ottaa mukaan myös historiaa. Lean on filosofia, jota tulee ymmärtää, jotta sitä voidaan toteuttaa. Siksi sen historian tunteminen voi myös olla toimeksiantajalle hyödyksi.

3. Mitä on Lean ja miten sitä hyödynnetään työssä

Lean on filosofia, jossa perusajatuksena on tarkastella yrityksen toimitusketjua kokonaisuutena, keskeisenä tavoitteena tehostaa sisäisiä ja ulkoisia toimintoja lyhentämällä läpimenoaikaa ja lisäämällä virtaustehokkuutta. Tämä vaikuttaa merkittävästi niin asiakaskokemukseen, palvelun tai tuotteen laatuun kuin yrityksen tuottavuuteen. Jotta organisaatiossa pystytään korjaamaan prosesseja, on ymmärrettävä tarkalleen prosessien kulku, sekä mitkä seikat hidastavat ja mitkä nopeuttavat sitä. Keskeisessä roolissa on siis prosessien sujuvuuden lisääminen poistamalla hukkaa ja näin lisätään virtaustehokkuutta, eli pienennetään aikaa, jolloin asiakasta käsitellään ja kulutetaan aikaa mm. odoteluun ja varastointiin. Leanin myötä on muodostunut useita erilaisia työkaluja, joita voidaan hyödyntää eri yrityksissä ja toimialoilla prosessien kuvaamisessa, hukan tunnistamisessa ja toimintatapojen kehittämässä. (Quality Knowhow Karjalainen Oy julkaisuaika tuntematon a.)

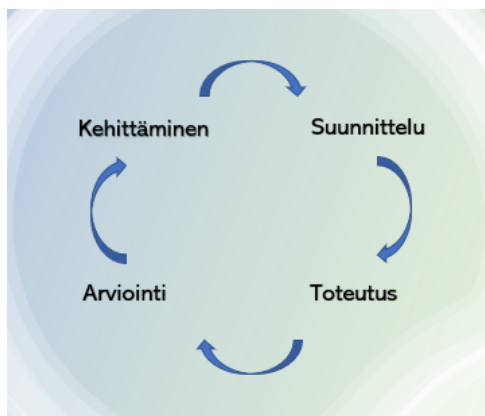
Suuronen (2020) opetti Lean-kurssilla Likerin (2011) kertoman mukaan, että alkuperältään Lean on lähtöisin Toyota Motor Corporationin perustajan perheen arvioista. Perheyrityksen arvot ja työ- asenne oli selkeä ja se pohjautui vahvaan haluun kehittyä jatkuvasti. Maailman sodat ja tämän myötä syntynyt yritysten konkurssiaalto sai Toyotan johtajan ottamaan henkilökohtaisen vastuun Toyotan pelastamiseksi. Koko yritys kasvatettiin johtamisfilosofiaan, että ainut tapa saada asioita tehdyksi on liata itse kätensä. Haasteisiin vastattiin kokeilemalla ja oppia pystyi vain tekemällä. Monimuotoinen tuotevalikoima toi haasteita, joista selvittiin hiomalla massatuotantoprosessit virtaustehokkaiksi. Tällöin käyttöön otettiin asiakkaiden tarpeita ajava yksiosainen virtausjärjestelmä, jossa pyritään jalostettavan tuotteen nopeaan valmistumiseen, jolloin puhutaan virtaustehokkaasta valmistuksesta. (Liker 2011; Suuronen 2020.)

Tässä on muutamia Lean-työkaluja ja -sanastoa:

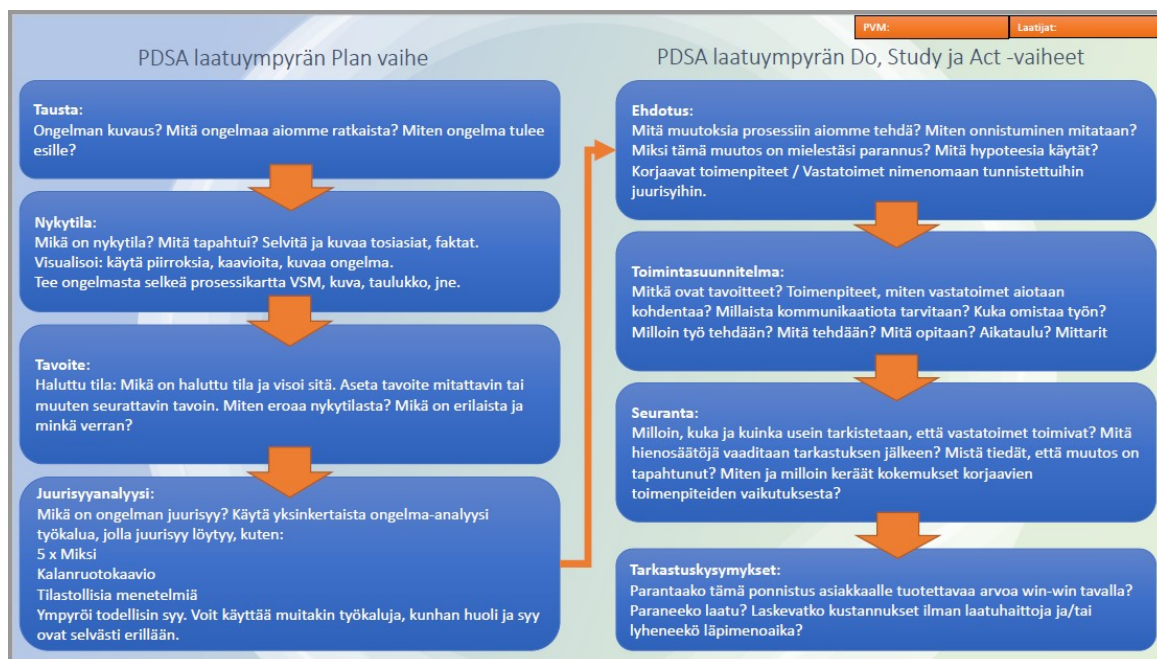
- Jidokan eli sisäänrakennetun laadun avulla virheisiin puututaan välittömästi pysäyttämällä koko tuotanto, mikäli havaitaan virheitä, ja ratkaistaan ongelma heti.
- Imuohjauksen avulla kysyntä käynnistää valmistuksen, jolloin tuotetta on aina saatavilla. Esimerkiksi kaupassa tuotteille on asennettu minimiraja, jonka jälkeen tilaus uusista tuotteista lähtee automaattisesti toimittajalle. Imuohjaus poistaa turhat varastot.
- JIT (Just in time) mahdollistaa toimittamisen oikean kokoisena ja oikeaan aikaan. Asiakkaiden vaatimusten täyttäminen tarkoittaa sitä, että jokaisen organisaation tehtävä on täyttää ja ylittää asiakkaan vaatimukset. JIT tavoittelee kaikkien virheiden poistamista ja äärimmäisen nopeaa läpimenoaikaa.

- Kanban visualisoi työtä, jonka avulla pystytään ohjaamaan työnkulkua, tarkastelemaan aikataulua ja puuttumaan ongelmiin helpommin. Kanban voi olla taulu, laatikko, kortti tai muu väline, joka toimii visuaalisena ohjausjärjestelmänä.
- Arvovirtakuvauksen (VSM-kaavion) avulla tutkitaan prosessien virtaamista. Toiminnot jaetaan arvoa tuottaviin ja arvoa tuottamattomiin, jolloin pystytään tarkastelemaan läpimenoaikaa.
- PDCA on jatkuvan parantamisen työkalu, jonka avulla muutosta suunnitellaan, toteutetaan, varmistetaan toteutus ja toteutetaan mahdolliset korjaavat toimenpiteet.
- Jatkuva parantaminen (PDCA-ympyrä) pitää sisällään myös hukan poistamisen, jolloin pientenkin parannusten tekeminen tuo lisäarvoa. Myös mittareiden tulee olla kunnossa, jotta parantamisen tuloksia voidaan mitata. (Liker 2011; Modig, ym 2014; Suuronen 2020; MCS 2020.)

Suomen Lean-yhdistyksen sivulla Juuso (2016) kertoo blogissa, että Lean ajattelumallissa keskiössä on myös viestintä ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Muutosjohtaminen ja Lean kulkevat käsikädessä. Kun asioista viestitään selkeästi, jokainen ymmärtää asian samalla tavalla ja tekee sen sovitulla tavalla oikeaan aikaan, jolloin projektin lopputulos ja aikataulu on tiedossa jo suunnitteluvaiheessa. Myös tavoitteen viestinnässä on oltava selkeä, tavoitetta on mitattava visuaalisten mittareiden avulla ja jokainen voi tuolloin nopealla silmäyksellä nähdä senhetkisen tilanteen. Standardoinnin ja yksinkertaistamisen ajatusta voidaan hyödyntää missä tahansa asiassa työelämässä. Kun asioita muokataan jatkuvasti helpommaksi, standardit muuttuvat. Tällöin vaaditaan yhteistyötä, käydä yhdessä läpi muuttunutta prosessia ja miten se vaikuttaa omaan työhön. Muutosten suunnittelun työkalu A3 pakottaa katsomaan sekä nykytilaa, että tavoitetilaa kokonaisuutena. A3-työkalu perustuu PDCA ajatteluun, jossa tutkitaan järjestelmän nykyisiä prosesseja testaamalla neljän toiminnon syklissä prosessia, jossa avainasemassa on toiminnan tarkastus. PDSA taas toimii muuten samalla tavalla, mutta lyhyemmän ajanjakson kehityskohteita tarkastellessa. PDSA:ssa on tarkoituksena tutkia ja toistaa prosessia, kunnes saavutetaan onnistunut ja kestävä parannus. Huolellisesti tehtynä nämä työkalut auttavat hahmottamaan, mitä muutostilanteessa tapahtuu ja mitä muutoksella halutaan saavuttaa. A3-työkalun käyttäminen tuo mukanaan myös mahdollisuuden luoda selkeä sisäinen palauteprosessi, jossa virheet jaotellaan ongelmien mukaan ja toiminnassa huolehditaan myös siitä, miten nykytila ja toivottu tavoitetila eroavat toisistaan. (Juuso 2016; Kpedu Lean julkaisuaika tuntematon; Creighton 2020.)



KUVA 1. PDCA-ajattelumalli.



KUVA 2. Esimerkki PDCA-ajattelusta käytäntöön, johon PDSA-työkalu perustuu (Koljonen 2021).

Lean-kurssilla Suuronen (2020) kertoi, miten arvovirtakuvauksen tarkoituksena on kuvata prosessin kaikki tapahtumat yhdelle paperille vaihe vaiheelta. Prosessin rajat tulisi olla määritelty ennen tätä, jotta kuvaus kattaisi koko prosessin alusta loppuun. Kuvauksessa tulisi myös ilmetä tuotettavien tuotteiden lukumäärä, prosessin vaiheet, kestot, vaiheiden yhteydet toisiinsa ja sen aikana syntyvät välivarastot. Prosessin kuvaamiseen tulisi ottaa mukaan ne työntekijät, jotka prosessissa työskentelevät. Koska prosessin virtaamiseen saattaa vaikuttaa myös muut tekijät, jotka luovat virtausyksiköille arvoa, ne tulee kuvata myös prosessissa. Tämän jälkeen jaetaan prosessin eri toiminnot arvoa tuottaviin ja arvoa tuottamattomiin toimintoihin. Tuottava toiminto tarkoittaa lisäarvoa tuottavaa toimintaa, jolloin virtausyksikölle tapahtuu jotain ja kun se etenee prosessissa. Tuottamaton toiminta taas on sellaista, jonka aikana virtausyksikkö ei etene vaan odottaa seuraavaa toimintoa. Tätä kaaviota on mahdollista havainnollistaa läpimenoajalla, jolloin nähdään, miten kauan prosessin koko elinkaareen käytetään aikaa. Lisäarvoa tuottamattomasta työstä käytetään nimitystä hukka ja Lean-ajattelun mukaisesti prosessia pyritään tehostamaan poistamalla siitä hukkaa tai minimoimalla hukkaan kuluva aikaa. Hukan lajit ovat

1. ylituotanto
2. odottelu
3. tarpeeton kuljettelu
4. ylikäsittely tai virheellinen käsittely
5. tarpeettomat varastot
6. tarpeeton liikkuminen
7. viat
8. työntekijän luovuuden käyttämättä jättäminen. (Liker 2011; Suuronen 2020.)

3. Ostoprosessi

Ostoprosessia tarkastellessa on hyvä pohtia sanan prosessi määritelmää. Laamanen (2001, s 19) kertoo prosessin tarkoittavan joukkoa loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan tuloksia. Kun puhutaan siis ostoprosessista, tarkastelemme ostoprosessin toimintoja, resursseja ja tuloksia asiakasnäkökulmasta. Jos prosessia ei olla määritelty, sen tasalaatuinen tekeminen ja toteutumisen seuraaminen on mahdotonta. Prosessin määrittely myös mahdollistaa tuloksien seuraamisen niin myyjän itsensä kuin prosessin kehittämisen kannalta (Viikilä 2020). Laamanen (2001, s 21) korostaa prosessiajattelun hyödyn olevan yksinkertaisesti se, että lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan, miten nämä tarpeet voidaan täyttää ja suunnitellaan prosessi, joilla saadaan haluttu lopputulos. Lopuksi selvitetään, mitä tarvitaan suunnitelman toteuttamiseen ja mistä tarvittavat materiaalit tai tiedot saa. Yleisin tapa kuvata prosesseja on uimaratakaavio, mutta hyödynän tässä työssä arvovirtakuvausta, jossa keskitytään enemmän virtausyksikön näkökulmaan. Ilman tavoitetta, prosessia on mahdotonta kuvata ja saada selville, mitä siinä on tarkoitus saada aikaan.

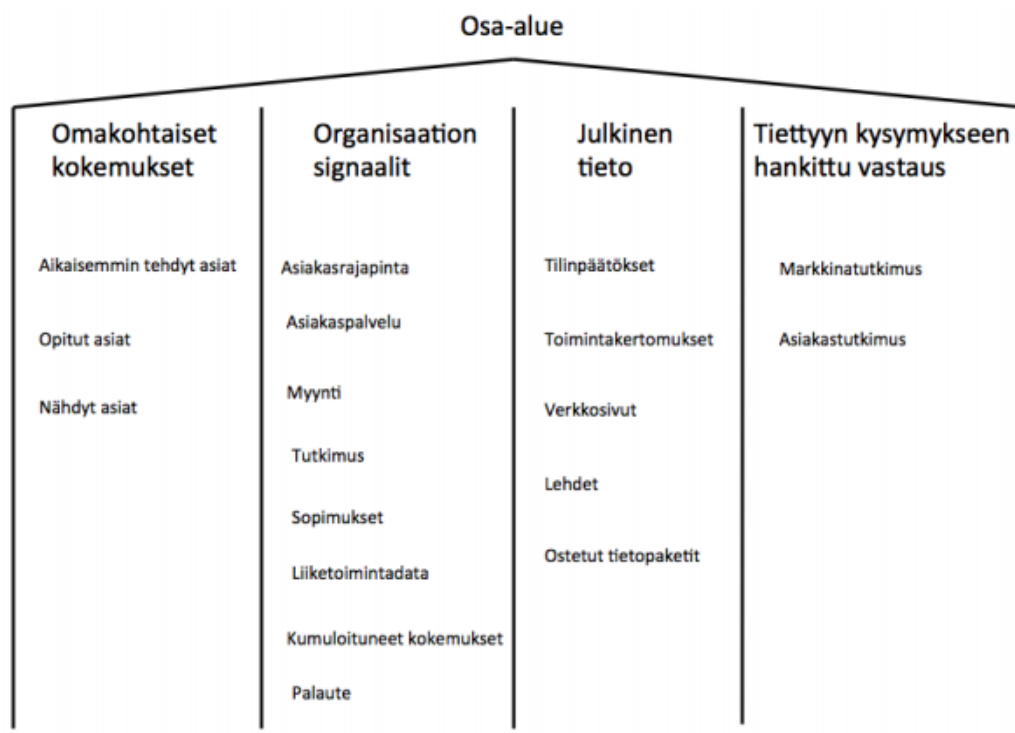
Kun ostoprosessi on jäsenneilty hyvin, sen hyödyt ovat moninaiset:

1. Asiakas on tyytyväinen ja asiakkaan kanssa yhteistyö toimii.
2. Yrityksen sisällä työntekijät ymmärtävät kokonaisuuden, oman roolinsa ja sen, miten lisäarvoa tuotetaan läpi organisaation.
3. Yrityksen toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja tukee samalla asiakastarpeiden täyttämistä. (Laamanen 2001, 22.)

Laamasen mielestä toiminnan kehittäminen toteutetaan monesti funktionaalisen kehittämisen tapoja noudattaen, jolloin yrityksen kehittäminen pirstaloituu eikä se todellisuudessa johda yrityksen toimintakulttuurin kehittämiseen. Laamanen toteaaakin, että parempi tapa menestymisen kannalta on ajatella asiakkaan saamaa arvoa ja lähteä rakentamaan prosesseja tästä näkökulmasta. Asiakasymmärrys, innovaatio ja kyky oppia ja parantaa toimintaa nopeammin kuin kilpailijat, on kilpailuetuna hankalasti kopioitavissa. Laamasen ajatuksia tukee myös Sales Forcen tekemä tutkimus, jossa jopa 75 % asiakkaista on valmiita maksamaan enemmän yksilöidystä ja erinomaisesta palvelusta ja 84 % vastaajista kokivat asiakaspalvelun laadun olevan yhtä tärkeää kuin itse tuotteen laatu. Vehkaoja toteaa tutkimuksen tuloksia tarkastellessa myös sen, että asiakkaan näkökulmasta nopeus ja helpous takaa varmimman onnistumisen ostoprosessissa ja tyytyväisemmän asiakkaan. Ostoprosessi on siis merkittävässä roolissa koko yrityksen strategiaa ja luo onnistuessaan pitkäaikaisia ja tuottoisia asiakassuhteita. (Laamanen 2016, 20–22; Vehkaoja 2020.)

3. Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrystä voidaan selvittää monin eri tavoin. Hildénin (2017) tehdyssä tutkimuksessa keskityttiin palveluyrityksen asiakasymmärryksen selvittämiseen. Asiakasymmärryksen problematiikkana nähtiin tutkimuksessa muun muassa se, että omakohtaiset kokemukset ovat subjektiivisia ja muodostavat vahvan mutta myös värittyneen osa-alueen kokonaisuudessa. Yritysten tulisi osata hyödyntää kaikkien neljän osa-alueen tuomaa faktapohjaista tietoa päätöksenteon tukena.



Kuva 3: Asiakasymmärryksen lähteet tutkimuksessa (Hildén 2017).

Maria Wan (2019) kertoo artikkelissaan asiakasymmärryksen olevan 80 % yrityksistä keskiössä markkinoinnin argumentoinnissa, mutta vain 10 % asiakkaista kokee asian samalla tavalla. Yritysmaailmassa eletään siis olettamusten perusteella, eikä todellista ymmärrystä tai tekoja sen eteen tapahdu. Wan kertoo myös, että asiakkaiden odotusten, tarpeiden, käyttäytymisen ja käyttöön vie- misen ymmärtäminen luo asiakasymmärryksen. Jokainen asiakas on erilainen ja tämä on tuonut asiakaslähtöisestä toiminnasta myös haasteen, miten yritykset pystyvät luomaan personoituja palve- luita monikanavaisessa ympäristössä ilman, että palvelu kärsii. Wan korostaakin, että asiakkaalta kysyminen on aina toimiva keino selvittää, mitä asiakas todella haluaa. (Wan 2019.)

Tulos Helsinki Oy (2018) blogissa kerrotaan myös samaa, mitä Hildén (2017) ja Wan (2019) korosti- vat, että asiakasymmärryksen avulla jalkautetaan koko yrityksen toimintaa ohjaavia strategioita, jol- loin ymmärryksen merkitys eri Hildénin listaamilla osa-alueilla olisi tiedostettava. Blogissa koroste- taan myös sitä, miten asiakasymmärryksen kartuttaminen lähtee aina keskusteluista asiakkaan kanssa, jossa käydään läpi asiakkaan tavoitteet ja tämänhetkinen tilanne. Analytiikka tukee selvitys- työtä, jolloin tuloksien vertailu ja tilanteen muuttumista pystytään seuraamaan ja vertaamaan aikai- sempiin vuosiin. (Tulos Helsinki Oy 2018.)

3. Ostokäyttäytyminen

Koska Entek Oy:n palvelua ei ole ostettavissa suoraan verkkokaupasta, keskityn tässä osiossa selvit- tämään ostokäyttäytymisen vaikutteita palveluun, joka ostetaan suoraan myyjältä, eikä verkkokau- pan kautta. Hanki (2015) kertoo blogissaan, että asiakkaille on synnyttävä tarve ostaa, joka tapah- tuu luomalla nykytilan ja tavoitetilan välille riittävän suuri ero. Tähän on yrityksen mahdollista vai-

kuttaa markkinoinnilla. Asiakkaat etsivät tämän jälkeen tietoa netistä ennen yhteydenottoa palveluntarjoajaan. Tiedonhaun perusteella syntyneitä tuloksia vertaillaan ja tietoa etsitään useasta paikasta pyrkien löytämään omiin tarpeisiin parhaiten soveltuva ratkaisu. Ostopäätöstä tehtäessä asiakas valitsee toimittajan, mutta päätöksentekoon on vielä mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi suositusten tai vastaavasti negatiivisten kokemusten avulla. Myös myyjällä on merkittävä rooli ostopäätöksessä. Tämän jälkeen asiakas vertaa ostoprosessia siihen, miten todellisuudessa toimittaja onnistui ja siihen, mitä hän itse palvelulta odotti. (Hanki 2015.)

Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat ostajan taustatekijät, sekä sisäiset- ja ulkoiset tekijät, Verkkovarvia (julkaisuaika tuntematon b) listaa. Vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi elämäntyyli, psykologiset tekijät, ostotarve, motiivi, sosiaaliset tekijät, viiteryhvät, sosiaaliluokka ja kulttuurit, joiden avulla ostaja voidaan yksilöllistää yrityksen tarpeiden mukaisesti. Markkinoinnin ja myynnillisten toimenpiteiden kannalta asiakkaiden ostokäyttäytymisen ymmärtäminen on tärkeässä roolissa kokonaisvaltaisessa asiakasymmärryksessä. Asiakkaat voidaan jakaa segmenteittain, jolloin kriteerit voidaan asettaa ostokäyttäytymisen tai ostajan itsensä mukaan. Segmentointistrategiaksi voidaan valita keskitetty tai valikoiva strategia. Keskitetty tarkoittaa sitä, että muodostetuista asiakasryhmistä valitaan yksi, jonne kohdistetaan kaikki markkinointitoimet. Valikoivassa strategiassa asiakassegmenteistä valitaan useita, joille suunnataan kullekin ryhmälle omia markkinointitoimia. (Verkkovaria julkaisuaika tuntematon b.)

3. Myyntiprosessi

Kati Viikilä (2020), Myynninmaailma Oy:n myyntijohtaja, selitti myyntiprosessin vaiheet LinkedIn-artikkelissa seuraavasti:

1. Asiakassegmentointi (prospektointi), IAP (ihanne asiakas profiili)
2. Myyntimahdollisuuden luominen (esim. tapaamisen/palaverin sopiminen)
3. Valmistautuminen myyntimahdollisuuteen (tapaamiseen, puheluun tms.)
4. Tapaaminen/Kohtaaminen
5. Tarjous/Tarjouksen läpikäynti
6. Välipeli
7. Seuranta
8. Ei kauppaa/kauppa - yrityksen sisäinen toimintamalli tästä eteenpäin

Granath (2018) kuvaa myynnin tärkeimmäksi resurssiksi ajan, joka tuo myynnille tarpeen keskittyä laadukkaaseen prospektiin kuin kokeilla onneaan useamman keskinkertaisen kanssa. Ihanneasiakasprofioloinnin avulla pystytään keskittymään niihin asiakkaisiin, joita yrityksen kannattaa tavoitella. Tämä mahdollistaa sen, että yritys voi suoraviivaistaa myyntiä, koska tiedostetaan, minkälaisia asiakkaita etsitään, kohdistamaan myynti- ja markkinointiponnistuksia tehokkaammin suoraan oikeisiin kohderyhmiin, sekä myymään palvelut suoraan niille asiakkaille, joille palveluistasi on eniten hyötyä ja näin minimoidaan myös asiakaspalvelun työmäärä. (Granath 2018.)

Rubanovitsch Mika (2017) kuvasi webinaarissa myyntiprosessin vaiheita vastaavalla tavalla kuin Viikilä, eritellen kuitenkin vielä ensimmäisen yhteydenoton jälkeen vuoropuhelun ja tarvekartoituksen omaksi vaiheekseen. Rubanovitsch kertoi webinaarissa, ettei kaupanteko päädy myyntiin, vaan luottamuksen rakentaminen alkaa kunnolla vasta kaupanteon jälkeen. Kohtaamispaikkoja on tuolloin yhteistyön aikana parhaimmillaan satoja, joiden avulla annetaan asiakkaille mahdollisuus tehdä myös kauppaa. Rubanovitsch toi ilmi asiakaslähtöisen ajattelumallin myyntiin, jolloin jokaisessa kohtaamispaikassa niin myyntiprosessissa kuin sen jälkeen, yrityksen on tuotettava asiakkaalle jotain lisäarvoa. Tähän hän sisällytti niin asiakkaan kanssa käydyn keskustelun, kuin sähköpostiviestit ja markkinoinnin. Walli (2017) taas kertoi samassa webinaarissa, miten ei-tyytyväiselle asiakkaalle lisämyynnin mahdollisuus muuttuu hankalaksi, jolloin asiakaspalvelun merkitys kasvaa. Myynti on kokonaisvaltainen prosessi, jossa on oltava jatkuvasti saatavilla. (Rubanovitsch 2017; Walli 2017; Viikilä 2020.)

Huippumyyjän ominaisuuksia on tutkimusten avulla selvitetty. Kahdeksan huipun ominaisuutta ovat asenne, ajankäytönhallinta, uusasiakashankinta, tuotetietous, ulkoinen olemus, kyky tulla toimeen ihmisten kanssa, myyntiesittelytaidot ja kaupan päättäminen, listaa Pallaskallio Xamk nextin sivuilla (2018). Pallaskallion listaus perustuu Tuija Rummunkaisen puheeseen tapahtumassa Talkoot 100+kiertueessa. Rummunkainen kertoi huippumyyjän ominaisuuksien erottavan tavallisen myyjän huippumyyjästä, mutta muistuttaa, ettei kaikkia ominaisuuksia tarvitse hallita ollakseen huippu. (Pallaskallio 2018.)

3. Analytiikka myyntiprosessissa

Myyntissä ja myyntiprosessissa analytiikan tehtävänä on tukea yrityksen kilpailuetua, tuoden johdolle lukuja, joiden avulla voidaan selvittää miten voimme onnistua myyntissä paremmin kuin kilpailijat (Arasmo 2018). Arasmo kirjoittaa blogissaan, miten myyntiä voidaan analysoida hyvin monella eri tavalla ja data-analytiikka on siihen väline, joka tuottaa automatisoinnin, koneoppimisen, tiedonlouhinnan ja tekoälyn avulla tarkemmat ja nopeammat analyysit.

Myyntianalytiikalla on kaksi tavoitetta, mutta useita eri toimintavaihtoehtoja. Pää tavoitteena on päivittäisen myyntityön kehittäminen ja uusien kaupallisten mahdollisuuksien kehittäminen, joita voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Liidistä kauppaan -prosessin tehostaminen on yksi niistä, joissa pienetkin muutokset tehokkuudessa tuovat nopeita hyötyjä. Tällöin CRM-järjestelmän tehtävänä on palvella myyjää, jolloin myyntianalytiikan kehityssuunta on ihminen edellä ja tekniikka vasta sen jälkeen. Analytiikka tuo mukanaan mahdollisuuden ennustaa vaikkapa asiakkaiden poistumaa, joka mahdollistaa tulevaisuuden suunnittelun ja ennakoimaan kannattavuutta. Analysointi tuo mukanaan myös myyntianalytiikan seurauksen seurauksen mahdollisuuden, jonka avulla voidaan suunnitella tehtäviä investointeja oikea-aikaisesti tai suunnitella tuotannon resursointia vastaamaan paremmin tarvetta. (Arasmo 2018.)

Historiatiedot antavat nykyisille tiedoille suhdeluvun, jonka avulla voidaan tulkita yritykselle tärkeiden asioiden trendinomaisen kehityksen, tehden myyntianalytiikasta läpinäkyvää ja näin datasta saadaan tie-

toon myyntituloksen kaikki tekijät ja niiden keskinäisriippuvuudet. Joskus historiadataan perehtymisellä voidaan löytää myynnistä teemoja, joita kehittämällä voidaan saada isoja ja nopeita tulosparruksia. (Arasmo 2018.)

4. TOIMEKSIANTAJA INSINÖÖRITOIMISTO ENTEK OY

Opinnäytetyön tässä osiossa tarkastellaan yrityksen taustoja ja nykytilannetta, joka perustuu toimitusjohtajan Tommi Hyvärisen haastatteluun.

4. Insinööritoimisto Entek Oy

Insinööritoimisto Entek Oy on LVI-tekniiseen suunnitteluun erikoistunut insinööritoimisto, jonka palveluajatus on huolehtia rakennuksen taloteknisestä suunnittelusta elinkaariajattelun mukaisesti. Yritys on perustettu 2017 Kuopiossa Tommi Hyvärisen toimesta. Entek Oy kuuluu Plancom Oy yritysyhtymään, joka kuuluu Heatvest konserniin. Yrityksen tavoitteena on suunnitella asiakkailleen elinkaarimallin mukaisia LVI-ratkaisuja, joissa on huomioitu kustannusten optimointi, unohtamatta laadullisen tason ja määräysten täyttymistä. Toimeksiantajan tavoitteena on etsiä keinoja, joilla asiakkaatkin tulevat tietoisiksi alan ympäristöystävällisistä ja energiatehokkaista ratkaisuista. Entek Oy on saavuttanut ISO-standardit ISO9001 & ISO14001:2015. (Hyvärinen 2021.)

2020 kirjatussa toimintajärjestelmässä on kuvattu toimeksiantajan peruseriaatteita, joista ensimmäisenä on asiakas ja sidosryhmät. Myös systemaattinen oman toiminnan arviointi, parempi nykytilan tuntemus ja muutostenhallinta on kirjattu tärkeäksi osaksi yrityksen liiketoiminnan peruseriaatteita. Mittarit ja jatkuva parantaminen näkyy toimeksiantajan toiminnassa monin eri tavoin. (Hyvärinen 2021.)



Kuva 4: Toimintajärjestelmä kuvaus yrityksessä (Hyvärinen 2021).

Erityisesti henkilöbrändäykseen ja yritysmielikuvan luomiseen panostanut Hyvärinen on herättänyt LVI-alalla huomiota omintakeisella tyylillään avata putkiremonttien maailmaa asiakkailleen. Myös avoin ja selkeä hinnoittelumalli on tärkeää yrittäjälle, jotta alan mielikuvaa saataisiin myös muutettua. Putkiremontit koetaan hankalaksi kilpailuttaa, sillä tarjousten sisältöä on hankala ymmärtää ilman alan tuntemusta, ja hinnoittelu vaihtelee suuresti eri toimijoiden välillä. Toimeksiantaja hyödynnä aktiivisesti monikanavaista markkinointia ja yrityksen toimia on mahdollista seurata useasta eri

paikasta: kotisivut, Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn, Blogi ja asiantuntija artikkelit. (Hyvärinen 2021.)

Toimeksiantaja toteuttaa LVI-suunnitteluja viidelle eri asiakassegmentille: yrityksille, rakennusliik-
keille, taloyhtiöille, LVI-urakoitsijoille ja gryndereille. Yrityksen visiona on tulla merkittäväksi toimi-
jaksi rakennusten taloteknisen elinkaarimallin kehittämisen saralla. (Hyvärinen 2021.)

4. Suunnittelijan kokemat haasteet suunnittelutyössä

Hyvärinen kertoo haastattelussa suunnittelijan näkökulmasta ongelmia, joihin hän aina silloin tällöin työssään törmää. Suunnittelun edellytys on riittävä tieto, jotta voidaan toteuttaa laadukkaat suunnitelmat. Mikäli tietoa ei ole tarpeeksi, tehdyllä suunnitelmalla ei käytännössä tehdä mitään. Siitä ei tuolloin ole hyötyä asiakkaalle eikä suunnittelutoimistolle. Asiakkaat itse hyötyvät avoimuudesta ja kartoitusvaiheeseen käytetystä ajasta. Esimerkeiksi Hyvärinen nosti tietojen puuttumisesta mm. rakennetietojen puuttumisen tai jos vaikkapa vaihdetaan rakennuksen rakenteita kesken suunnittelutyön kertomatta tehdyistä muutoksista suunnittelijalle. (Hyvärinen 2021.)

4. Ostoprosessi, nykytila

Ostoprosessin nykytilaa lähdettiin selvittämään kokonaisuutena, jossa otettiin huomioon samalla myös se, millä tavalla toimeksiantaja pystyy vaikuttamaan ostoprosessin kulkuun. Tässä ostoprosessin vaiheet ja minkälaisilla toimilla toimeksiantaja voi näihin vaiheisiin vaikuttaa:

1. Asiakkaiden tarpeiden synnyttäminen

- Markkinoinnilla on vahva merkitys asiakkaiden saamiin mielikuviin yrityksestä ja tätä hyödynnetään kohdistamalla markkinointia oikeisiin asiakassegmentteihin
- Näkyvyys paikallisesti on myös osana yrityksen strategiaa, jotta tarpeen tullessa asiakas osaa ottaa oikealla hetkellä yhteyttä ja yritys on jo entuudestaan tuttu

2. Tiedon etsintä

- Monikanavainen työskentely eri sosiaalisen median alustojen parissa mahdollistaa näkyvyyden juuri siellä, missä asiakkaat ovat ja jokaisessa asiakassegmentissä, asiakkaiden toivomalla tavalla ja oikeaan aikaan
- Avoimuus markkinoinnissa, kuten blogi tekstit, jossa avattiin linjasaneerauksen kulkua

3. Kontaktointi – tavoitettavuus

- Monikanavaisuus mahdollistaa yhteydenpidon mitä tahansa kanavaa hyödyntäen

4. Keskustelu

- Avoin keskusteluyhteys myyjän ja asiakkaan välillä
- Selkeä tiedon jakaminen, mitä tietoja tarvitaan ja täsmällinen kartoitus

5. Tarjouksen laadinta

- Selkeä ja informatiivinen tarjous, jossa on kerrottu kaikki oleellinen ja prosessin kulku
- Hinnoittelusta tulee ilmi, mihin se perustuu ja mitä sillä saa

6. Tarjouksen läpi käyminen

- Suunnittelupalvelun sisältöä avaava keskustelu tarjouksen sisällöstä ja asiakkaan tilanteesta

- o Luottamuksen rakentaminen prosessin avoimuudella

7. Kaupan päätös

- o Yhteistyön jatkuminen sovitun mukaan
- o Suunnittelun päätyttyä palautekysely, suosittelut ja prosessin rehellinen tarkastelu (mitä voitaisiin tehdä paremmin). (Hyvärinen 2021.)

4. Myyntiprosessi, nykytila

Käsittelen tässä luvussa Entek Oy:n myyntiprosessin nykytilaa. Haastattelussa selviää, että yrityksen toimintamallit ja ohjelmistot tukevat hyvin myyntiprosessia ja myyntiprosessille on luotu prosessikuvaus. Ohjelmistona toimeksiantajalla käytössä on Visma Severa. (Hyvärinen 2021.)

4. Asiakassegmentit ja prospektointi

Honkanen (2015) kirjoittaa Vainun blogissa, että prospekti on myynnin tärkein työkalu, jotta tasaisesti virtaava asiakaskunta pitää huolen myyntitavoitteiden saavuttamisesta. Prospektointi alkaa ihanneasiakasprofiloinnista (IAP), jossa määritellään juuri omalle yritykselle määriteltävät ihanneasiakkaat. Tämän jälkeen tulee miettiä, miltä tasolta (hierarkia) asiakkaiden kontaktointi aloitetaan, jotta myyntityö on mahdollisimman sujuvaa. Tässä on huomioitava erityisesti se, kuka vastaa päätöksistä ja miten hänet parhaiten tavoittaa. Prospektoinnin tulee kuitenkin lähteä liikkeelle jo markkinoinnista, jotta Inbound-asiakkaiden aktiivinen odottelu voidaan tehdä analytiikkaa arvioiden ja hoitaa asiakas virtaviivaisesti kaupan päätökseen asti. Lähtökohtaisesti parhaimpana tapana myynnin jatkuvuudelle ja yrityksen liiketoiminnan kannattavuudelle on pidetty laadukkaan sisältömarkkinoinnin tekemistä ja myynnin yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi, jota hyvin hoidettu ostoprosessi tukee. (Honkanen 2015.)

Insinööritoimiston Entek Oy:n asiakassegmenttejä on viisi (5) kpl, joista jokaisella asiakasprofiililla on omanlaiset tarpeet. Loimme ihanneasiakasprofiilit (IAP) asiakassegmentteittäin ja lähdimme näiden perusteella pohtimaan erilaisia tarpeita, joita toimeksiantajan olisi ostoprosessissa huomioitava. Koska asiakaskunta koostuu niin yrityksistä kuin yksityisasiakkaista, tämä luo tietynlaisia haasteita myyntiin ja markkinointiin. Asiakkaiden tarpeet vaihtelevat suuresti eri segmenttien välillä. Koska työlaajuudessaan olisi muodostunut turhan suureksi, keskityimme kyselyssä ainoastaan yksityisiin omakotitalon rakentajiin. Valinta perustui myös ajankohtaan, koska keväällä yritysasiakkaiden tavoittelu tällä alalla olisi ollut hankalaa ja näin ollen asiakaskyselystä emme olisi saaneet tarvittavia tietoja tutkimusta varten.

1. Yksityiset

- Perus talotehdasasiakas, joka rakentaa tavallisen 1 kerroksisen talon, jossa ei ole suunniteltu mitään erikoista.
- Tai asiakas, joka rakentaa monimutkaisempaa talokokonaisuutta, jonka budjetti on yli 400 t.

2. Rakennusliikkeet

- Pienet rakennusliikkeet, joiden liikevaihto 500 t - 5 milj.

3. Taloyhtiöt/isännöitsijätoimistot

- Keskusta-alueelle tai muulle arvokkaalle sijaintialueelle suuntautuva taloyhtiö, johon tulossa saneeraus, jossa ulkopuolinen konsultti apuna.

4. LVI-urakoitsijat

- Liikevaihto 2 - 5milj ja jotka tekevät kvr-urakoita (kokonaisvastuu-urakoita).

5. Grynderit

- Max 2 miehen yritys, jotka rakentavat 2 - 3 taloa vuodessa. (Hyvärinen 2021.)

Yksityisten talonrakentajien osalta on mietitty yrityksen lähtökohtana olevan taloteknillisten ratkaisujen pohtiminen eli millä tavalla toimeksiantaja pystyisi tekemään yksinkertaisen ja energiatehokkaan ratkaisun. Suunnittelutoimistolta odotetaan valmiita vertailuja eri lämmönlähteiden välillä, sekä pohdintaa, halutaanko talossa hyödyntää jäähdytystä, viilennystä tai ei mitään näistä. Myös suunnittelijan rooli asioiden esiintuojana ja neuvojen antajana on tärkeää suunnittelutoimistolle, jolloin hankkeen etenemisen kuvaamisella voi olla talon kannalta suuri merkitys. Rakennusvalvontaan liittyvät vaatimukset ovat myös tärkeä tuoda esille. (Hyvärinen 2021.)

Rakennusliikkeiden kanssa toimiminen asettaa suunnittelutoimistolle erilaisen näkökulman, jossa laatu ja kustannustehokkuus asettuvat erilaiseen asetelmaan kuin muiden segmenttien kanssa. Tällöin puhutaan suuremmista projekteista, joissa aikataulussa pysyminen, tavoitettavuus, kyselyihin vastaaminen, sekä niihin perusteellinen asioiden selvittely ja useat muutokset kesken projektin, tekevät suunnittelijan roolista erityisen tärkeän. Muutosten määrä projektin edetessä asettaa myös toimeksiantajalle haasteita ja vaatii asiakastuntemusta. On pystyttävä toimimaan laadukkaasti kiireestä huolimatta. (Hyvärinen 2021.)

Taloyhtiöiden ja isännöitsijöiden kanssa on huomioitava asiakaskunnan laajuus ja erilaisuus. Vaihtelu on suurta niin asiakkaisissa kuin kohteissa, joissa asukkaille ja isännöitsijälle on osattava kommunikoida mahdollisimman selkeästi. Laadulla, erilaisten teknillisten selvitysten tekemisellä ja energian säästämällä on suuri merkitys. Hinnoittelussa on huomioitava se, että asuntokohtainen hinnoittelu ja jokaisen asunnon yksilöllinen tarkastelu on tehtävä huolella. (Hyvärinen 2021.)

LVI-urakoitsijoiden palvelussa on erityisesti huomioitava asiakassuhteen ylläpidon merkitys. Suunnittelutoimistolle tämä asettaa tavoitettavuudelle, neuvonnalle ja asiakaspalvelun helppoudelle ja nopeudelle toisenlaisia haasteita. On etsittävä säästökohteita ja autettava projektin etenemisessä, jotta yhteistyö jatkuisi myös tulevaisuudessa. (Hyvärinen 2021.)

Grynderien tavoitteena on rakentaa talo mahdollisimman edullisesti, jolloin suunnittelutoimistolle on tärkeää myös omassa toiminnassaan minimoida ajankäyttö. Asiakas on tietoinen jo rakennusvalvontaan ja hankkeen etenemiseen liittyvistä haasteista ja velvoitteista, jolloin suunnittelussa olisi tärkeää rakentaa asiakkaalle mahdollisimman yksinkertainen toteutus, joka toimii. (Hyvärinen 2021.)

Lisäksi insinööritoimisto Entek Oy:n asiakaskuntaan kuuluvat julkiset hankinnat, jolloin hankintalain tietämys, laatujärjestelmä, referenssit, kokemusvuodet ja resurssit näyttelevät suurta roolia. Erilaisen asiakkaiden kanssa toimiminen vaatii ostoprosessilta paljon ja asiakastuntemus on oltava hyvä, jotta palvelun laatu on tasainen. (Hyvärinen 2021.)

Hyvärinen toteaa prospektoinnin toteutuvan heillä hyvin, sillä ennen yhteydenottoa mietitään, miten he voivat palvella asiakasta parhaiten, mikä apu soveltuu juuri tämän asiakkaan tarpeisiin ja mitä

lisäarvoa voidaan tuottaa työtä tehdessä. Myös markkinoinnin kohdistaminen asiakassegmenteittäin toteutuu, mutta siihen tulisi tehdä myös tarkennuksia. (Hyvärinen 2021.)

4. Asiakkaiden kontaktointi

Hyvärinen (2021) kertoo, että asiakkaat ottavat aika pitkälti itse yhteyttä, jolloin puhutaan Inbound asiakkaista. Tapaamiset hoidetaan pääasiassa Teamsilla, mutta puhelimesta yleensä pystytään hoitamaan asiat aina tarjouksen tekoon asti ensimmäisen puhelun aikana, jolloin erillinen tapaamisen sopiminen ja siihen liittyvät valmistelut eivät ole myyntiprosessissa välttämättömiä. Jos asiakas välttämättä haluaa suunnittelijan käyvän kohteessa ennen tarjouksen tekoa, se on mahdollista, mutta harvinaista. Outbound myyntiä ei ole tarvinnut tehdä hetkeen, sillä 2020 tehdyt markkinointitoimet ja suosittelet ovat muuttaneet yrityksen tilannetta merkittävästi. Markkinoinnilla ja puskaradiolla on suuri merkitys siinä, miten asiakkaat löytävät yrityksen. Isompien asiakkaiden kanssa myyntiprosessi hoidetaan tarjouspyyntöasiakirjojen avulla. (Hyvärinen 2021.)

Myyntityössä Hyvärinen kokee haasteeksi ajanpuutteen, sillä suunnittelutyö vaatii keskittymistä ja suuret asiakaskokonaisuudet vievät paljon aikaa myyntityöltä. Vaikka suunnittelu on prosessoitu todella tarkasti ja selkeästi, myynnin määrän vaihtelu vaikuttaa merkittävästi myyntiprosessin toimintaan pienessä yrityksessä. Tällöin keskitytään palvelemaan asiakkaita, tekemään suunnitelmia ja myyntiprosessin vaiheet jäävät kesken. (Hyvärinen 2021.)

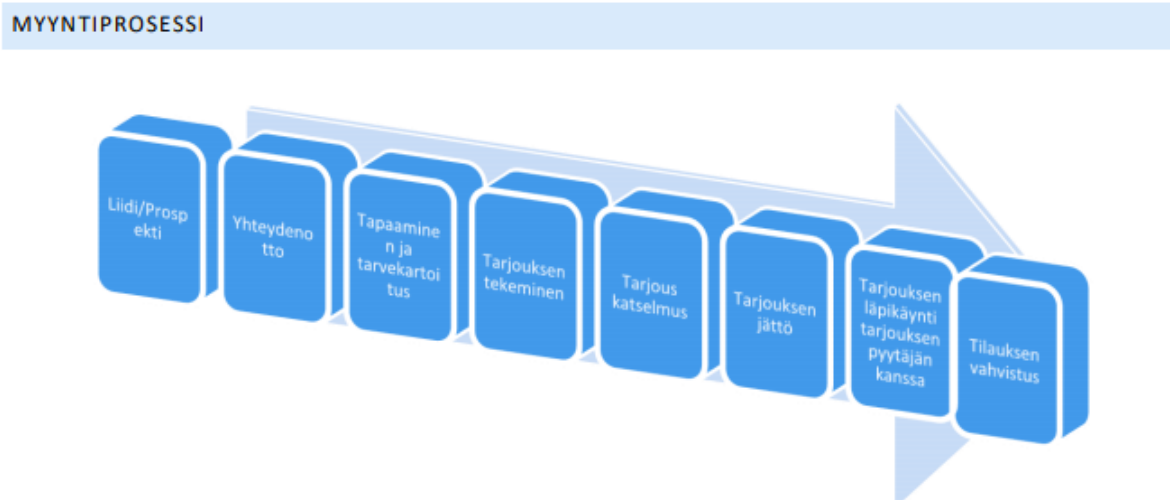
Outbound myynnissä kuitenkin toimintamalli on selkeä. Pyritään tunnistamaan asiakkaan ongelma ja siihen liittyvät oireet, sekä lähdetään etsimään ratkaisuja, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaalle. Asiakkaiden kanssa keskustelussa koetaan tärkeäksi asiakkaan kuunteleminen ja ongelmiin tutustuminen, jotta saadaan luotua luottamuksen lisäksi myös vahva pohja tarjouksen teolle. (Hyvärinen 2021.)

4. Tarjous

Tarjouksen tekeminen aloitetaan asiakkaan luomisella CRM-järjestelmään, jonne täytetään asiakkaan yhteystiedot. Tarjous tehdään annettujen lähtötietojen pohjalta, jolloin asiakkaan kanssa käyty keskustelu on merkittävässä roolissa myös jatkoa ajatellen. Tarjouksessa tulee olla eriteltyä mitä tarjotaan ja missä laajuudessaan, sekä maininnat kohteen tiedoista kartoituksen mukaisesti. Tarjous pitää sisältää yrityksen esittelyn, prosessin kuvauksen, sertifikaatit, tarjouksen sisällön ja hinnoittelun, sopimusehdot, CV:n ja referenssit. (Hyvärinen 2021.)

Tarjouksen tekeminen on automatisoitu niin pitkälle, kuin ohjelmassa on mahdollista. Kaikki myytävään palveluun liittyvät tiedot liitteineen ja sisältöineen tulevat automaattisesti valittaessa palvelua. Ainoastaan hinnoittelu on muuttuva tekijä, sekä jos halutaan lisätä jotakin tavalliseen tarjoukseen kuulumattomia liitteitä. Hinnoittelun osalta tarjouksen teko perustuu aika-arvioon, joka on yksityisasiakkaissa ainoa hinnoittelutekijä. Linjasaneerauskohtainen hinnoittelu on rakennettu Exceliin, jonka avulla pystytään laskemaan asuntokohtainen hinnoittelu suuriinkin linjasaneerauskohteisiin. Hinnoitteluun vaikuttaa myös kohteen vaativuustaso. (Hyvärinen 2021.)

Ohjelmisto tukee hyvin tarjousprosessia ja siinä on mahdollista seurata tarjouksen etenemistä myyntivaiheittain Kanban-taulumaisesti. Myyntivaiheet on jaettu seuraaviin vaiheisiin, jotka on kuvattu yrityksen toimintakäsikirjassa:



Kuva 5: Entek Oy:n myyntiprosessi (Hyvärinen 2021).

Tarjous suunnittelusta lähetetään asiakkaalle sähköpostilla ja jokaiselle tarjoukselle muodostuu projektinumero. Projektinumeron avulla pystytään ohjaamaan tähän tarjoukseen liittyvät sähköpostit suoraan CRM-järjestelmään ja tämä projektinumero pysyy matkassa koko suunnittelun ajan. (Hyvärinen 2021.)

4. Tarjouksen läpi käyminen

Tarjouksen sisältö käydään läpi asiakkaiden kanssa vaihevaiheelta, jolloin asiakkaalle ei jää epäselvyyksiä, mihin hinnoittelu perustuu, mitä tarjous sisältää ja samalla varmistetaan se, että on tarjottu oikeita asioita.

Tarjousten perään soittelu on viime aikoina jäänyt vähemmälle, koska aika ei yksinkertaisesti ole riittänyt, kertoo Hyvärinen. Tilanne on yrityksen liiketoiminnan kannalta erittäin hyvä, sillä on saatu rekrytoida lisää suunnittelijoita ja työtä riittää hyvin kaikille. Tämä kuitenkin vaikuttaa merkittävästi tarjousten käsittelyyn ja jälkityöhön (palautekyselyihin). Hyvärinen (2021) itse toivoi, että prosessiin löydettäisiin aikaa säästäviä tekijöitä, mutta etenkin kasvatettua asiakastytyvääisyyttä.

CRM-järjestelmä mahdollistaa jatkoyhteydenottojen merkitsemisen tarjoukselle, josta tieto siirtyy myös myynnin hoitaneen henkilön omaan Outlook kalenteriin. (Hyvärinen 2021.)

4. Asiakkaiden kysymykset ja neuvotteluvaihe

Yleisimmät kysymykset suunnittelupalvelussa ovat aikataulutus ja asiakkaat esittävät tarkentavia kysymyksiä joihinkin tarjouksen kohtiin liittyen. Mitään merkittäviä vastaväitteitä ei tule, vaan myyntityö kohdistuu lähinnä prosessin avaamiseen ja selkeyttämiseen. (Hyvärinen 2021.)

4. Myynnin seuranta ja raportointi

Seuranta ei oikeastaan ole ehditty tehdä viime aikoina. Myyntitavoitteet käydään kuitenkin kvartaaleissa läpi ja myyntibudjetti on tehty. Ohjelmisto tukee analytiikan tekemistä ja näitä hyödynnetään kvartaalipalavereissa. Hyvärinen seuraa lähinnä kuukausikohtaista laskutusta, sekä myyntibudjetin toteutumista. (Hyvärinen 2021.)

4. Kaupan päätös

Tarjouskanta käydään läpi kvartaaleittain ja vanhat tarjoukset poistetaan, jos voimassaolopäivä ylittyy. Kaupan onnistumisen jälkeen lähetetään asiakkaalle tilausvahvistus. Tilausvahvistuksen lähetyksen jälkeen tehdään asiakkaalle projektikansio, josta löytyy kaikki asiakkaan tiedot. Asiakkaan kanssa sovitaan aloituspalaverin aika ja tämän jälkeen asia lähtee eteenpäin omassa prosessissa. Tämä prosessi on tarkasti suunniteltu, noudattaa tarkkaa kaavaa ja sisältää useita eri kohtia, joiden avulla suunnittelija pystyy tarkastamaan, onko kaikki tehtävät työtä varten suoritettu ja missä asiakkaan kanssa ollaan menossa.

Asiakkaille lähetetään aika-ajoin myös palautekyselyitä ja moni asiakas jatkaa asiakassuhteen jälkeen yrityksen suosittelijana, jotka listataan mm. tarjouslomakkeen loppuun kohteiden mukaisesti järjestykseen. (Hyvärinen 2021.)

5. TULOKSET

5. Isännöitsijöille suunnatun kyselyn tulokset

2020 syksyllä tehtiin yleinen asiakaskysely, jonka tuloksia käsitellään työssä, jotta voimme tarkastella tarkemmin odotuksia, jotka kohdistuvat myytävään palveluun. Kyselyn suoritti Oravanahka-kauppa, haastattelijana Manta Tuomi ja haastatteluun vastasi 19 asiakasta. Kyselyssä selvitettiin, miten isännöitsijät ovat kokeneet LVI-suunnittelun yleisesti. Kyselyssä käsiteltiin suunnittelutoimiston valintaan liittyviä vaikutteita, minkälaisiin ongelmiin asiakkaat olivat törmänneet suunnittelun aikana, minkälaisia toiveita he asettivat lopputulokselle, mitä kaikkea LVI-suunnittelu heistä pitää sisällään, miten työläänä asiakkaat kokivat LVI-suunnittelun tilaamisen, tuotteistuksesta, hinnoittelumallista ja mitä asioita jäi uupumaan suunnitteluprosessista. Koska työssä käsitellään ostoprosessia, hyödynnetään asiakkaiden vastauksista niitä osioita, joiden käsittely tuo lisäarvoa opinnäytetyön tutkimukselle.

Kyselyn tulokset tukivat yrityksen asiakasprofilointia isännöitsijöiden osalta, sillä kolme tärkeintä asiaa LVI-suunnitelman hankintaa tehdessä oli Kokemus/Tausta, Laatu ja vasta kolmantena Hintaa. Putkiremontin lopputulokselta odotettiin kuitenkin monia erilaisia asioita ja asiakkaiden toiveet jakautuivat tässä useaan eri suuntaan. Tärkeimpänä asiakkaat kuitenkin kokivat sen, että lopputuloksen eteen ei tarvitsisi tehdä merkittäviä muutostöitä. Kustannustehokkuus mainittiin useasti, mutta myös osaamiselle ja sen tuomalle tarkkuudelle, niin aikataulussa kuin rakentamisessa, koettiin tärkeäksi lopputuloksen kannalta.

Tärkein asia itse suunnitelmassa oli perusteellisuus suunnitelmissa ja kartoitukset, joka tukevat myöskin onnistuneen lopputuloksen saavuttamista asiakkaan ostoprosessissa.

Yleisin ongelma oli aikataulujen pettäminen ja siihen liittyvät ongelmat, mutta myös suunnittelun puutteellisuus, epätarkkuus ja virheet mainittiin ongelmina. Erityisesti erään asiakkaan kommentti jokaisen huoneen yksilöllisen suunnittelun merkityksen tärkeydestä on nostettu esille toimeksiantajalla, sillä siinä toistuu teema asiakasyymmärryksen tärkeydestä. Koska jokainen asunto on yksilö, kuten asiakaskin, tämä tuo LVI-suunnittelussa haasteita mm. Rakennusteknillisesti yhdisteltäessä uutta ja vanhaa teknologiaa.

Suunnittelupalveluun oletettiin kuuluvan kattavat suunnitelmat, joiden avulla koko hankkeen rakenne olisi selkeä niin hinnoittelun kuin taloyhtiön reunaehtojen osalta. Asiantuntijuus korostui myös tässä osiossa.

Asiakkailta myös kysyttiin, miten työläänä he kokivat LVI-suunnittelun tilaamisen. Suunnitelmien selkeys koettiin haasteelliseksi niin kilpailutuksen kuin hankkeen ymmärtämisen kannalta. Asiakkaat kokivat, ettei kilpailutusta pystynyt suoraan tekemään eri suunnittelijoiden välillä, paikallisen tekijän löytäminen oli hankalaa ja mitä suunnitelma todellisuudessa pitää sisällään, oli monella epäselvää. 52,6 % vastaajista koki LVI-suunnittelun olevan huonosti tuotteistettu.

Hinnoittelun osalta asiakkaat toivoivat selkeyttä ja kokivat kokonaishinnoittelun olevan tähän ratkaisu.

Kyselyn vastauksissa toistui useasti suunnittelijan ammattitaidon merkitys ja millä tavalla kommunikointi asiakkaan kanssa sujuu. Kartoitus ja sen tärkeyttä painotettiin useasti, sekä millä tavalla kustannustehokkuus saavutetaan. Tämä tuo ostoprosessin tarkasteluun selkeämmän näkökulman, jota meidän tulee lähteä tarkastamaan. Miten saamme vaikeasta LVI-suunnittelutyöstä tehtyä selkeämmän asiakkaille? (Kohderyhmähaastattelu, Oravannahkakauppa 2020.)

5. Yksityisille suunnatun kyselyn tulokset

Opinnäytetyön tekijä ja toimitusjohtaja Hyvärinen loivat yhdessä kyselyn yksityisasiakkaille, jotka ovat ostaneet suunnittelupalvelua toimeksiantajalta kahden vuoden sisällä. Kysely lähetettiin yhteensä 67 asiakkaalle ja saimme yksitoista (11) vastausta. Vastausprosentti kyselylle oli tuolloin 16 %. Tässä kysymysohittaisesti asiakkaiden vastaukset:

1. Löysit Insinööritoimisto Entek Oy:n yhteystiedot helposti.

Asteikko: 0 en ole samaa mieltä - 5 olen täysin samaa mieltä.

Vastaajien määrä: 11

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
3	5	4	4	44	0,6

2. LVI-suunnittelija oli helposti tavoitettavissa.

Asteikko: 0 en ole samaa mieltä - 5 olen täysin samaa mieltä.

Vastaajien määrä: 11

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
3	5	4,5	5	49	0,7

3. Suunnittelija ymmärsi hyvin LVI-suunnittelun tarpeen.

Asteikko: 0 en ole samaa mieltä - 5 olen täysin samaa mieltä.

Vastaajien määrä: 11

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
3	5	4,5	5	49	0,7

4. Suunnittelija selitti hyvin suunnitelman ja miten siinä edetään.

Asteikko: 0 en ole samaa mieltä - 5 olen täysin samaa mieltä.

Vastaajien määrä: 11

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
3	5	3,8	4	42	0,8

5. Suunnittelija piti sinut ajan tasalla suunnitelmien toteutumisesta.

Asteikko: 0 en ole samaa mieltä - 5 olen täysin samaa mieltä.

Vastaajien määrä: 11

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
2	5	3,7	4	41	1

6. Arvioi kokonaisarvosanalla 1-10 LVI-suunnittelun onnistumista.

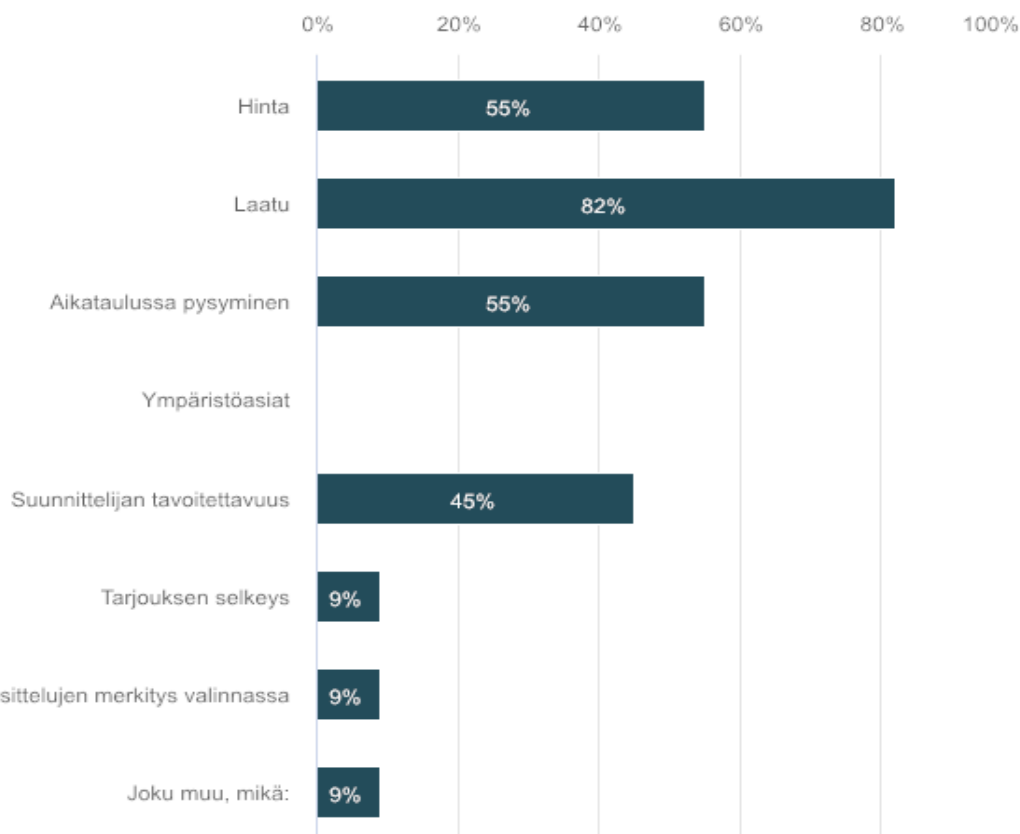
Asteikko: 1 huono - 10 erinomainen

Vastaajien määrä: 11

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
7	10	8,5	8	93	0,8

7. Mitkä asiat koet LVI-suunnittelussa tärkeimmäksi, valitse 3.

Vastaajien määrä: 11, valittujen vastausten lukumäärä: 29



	n	Prosentti
Hinta	6	54,5%
Laatu	9	81,8%
Aikataulussa pysyminen	6	54,5%
Ympäristöasiat	0	0%
Suunnittelijan tavoitettavuus	5	45,5%
Tarjouksen selkeys	1	9,1%
Suosittelujen merkitys valinnassa	1	9,1%
Joku muu, mikä:	1	9,1%

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Joku muu, mikä:	Asiakkaan toiveiden kuuntelu/toteutuminen

Avoimessa palautteessa asiakkaat kertovat suunnittelijan ymmärtäneen hankkeen tavoitteet, suunnittelun toteutus on ollut laadukasta, yhteydenpito tilaajan edustajan kanssa ollut asianmukaista, kokonaisuutena hyvin hoidettu suunnittelu ja laadun ja tavoitettavuuden olleen hyvällä tasolla. Kehitysehdotuksena on annettu suunnitelmien läpikäyminen yhdessä rakentajan kanssa, jolloin selkeytetään rakennusprojektia ja mahdolliset virheet saadaan oikaistua.

5. Arvovirtakuvauksen laatiminen

Opinnäytetyössä tutkitaan myyntiprosessia myös aikanäkökulmasta ja miten sitä voidaan nopeuttaa. Koska myyntiprosessi on yrityksessä luotu, mutta sen käyttöönottoaminen on jäänyt kesken, havainnoimme prosessin vaiheita tauukolla Inbound-asiakkaan ostoprosessista. Hyödynnetään tässä kappaleessa arvovirtakuvausta (VSM-kaaviota), jonka avulla pystytään kuvaamaan prosessin vaiheita ja laskemaan virtausaikoja, jolloin keskeisessä roolissa kaaviota on asiakas ja asiakkaan näkökulma. Arvovirtakuvaus lähtee liikkeelle siitä, kun asiakas esittää tarjouspyyntönsä ja loppuu siihen, kun asiakas saa palvelun käyttöönsä, jolloin kaaviossa kuvataan kokonaisjaksoaika eli läpimenoaika, joka kuluu asiakkaan ostoprosessiin. Prosessin sisällä voidaan myös tarkastella kahta erilaista aikaa: Cycle time (prosessin läpimenoaika) ja Lead time (kokonaisprosessin aika sisältäen odotusajat). Näiden mittaamisesta saadut luvut tuovat esille sen, että mikä on todellisuudessa se tuotteen tai palvelun arvoa tuottava aika ja miten paljon siirtoihin, odotteluun, käsittelyyn ja muuhun arvoa tuottamattomaan kuluu aikaa. (Quality Knowhow Karjalainen Oy julkaisuaika tuntematon b; Mäenpää Kari julkaisuaika tuntematon.)

Koska opinnäytetyössä käsitellään yksityisasiakkaiden ostoprosessia, toteutettiin myös arvovirtakuvaus yrityksen nykytilanteesta Inbound asiakkaiden osalta.

Taulukko 1: VSM-kaavio Inbound, yksityisasiakkaat (Hyvärinen 2021).

Myyntiprosessin vaiheet	Ensimmäisen yhteydenotto	Pohjakuvienvien/asemakavojen odottelu	Tarjouksen esityöt	Tarjouksen laadinta	Tarjouksen läpikäyminen asiakkaan kanssa	Päätöksen saaminen	Kaupantäittäminen	Yhteensä:
Lisäarvoa tuottava aika (ka)	15 min		5 min	5 min	15 min		10 min	50 min
Odottelu-aika (ka)		2,5 tuntia				11 päivää		

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimeksiantajan toiminta on selkeää, järjestelmällistä ja tavoitteellista, joka helpotti tutkimusta ja johtopäätösten tekemistä. Lisäksi toimeksiantajan avoin ja realistinen näkemys toiminnasta loi yhteistyölle hyvän pohjan ja edesauttoi konkreettisten kehitysehdotusten luomisessa.

Lähden tarkastelemaan johtopäätöksessä asioita tutkimuskysymysten näkökulmasta. Lisäksi löysin muita kehityskohteita, jotka tulivat ilmi keskusteluissa toimeksiantajan kanssa ja jotka liittyvät alku-peräisiin prosesseihin tai teoriaan. Kerron myös minkälaisia vaikutuksia muutoksilla olisi. Haluan tuoda esille prosessien nykytilan ja peilata tätä teoriaan sekä henkilökohtaiseen kokemukseeni.

6. Ostoprosessin ja asiakastyytyväisyyden kehittäminen

Asiakkaille suunnatussa sähköpostikyselyssä nousee esille asiakaspalvelun ja ostoprosessin nykytilan onnistumiset ja kehityskohteet. Suunnittelijan yhteystietojen löytyminen arvioitiin keskiarvolla 4, joka kertoo onnistuneesta ostoprosessin alusta. Parhaimmat arvosanat suunnittelupalvelu sai suunnittelijan tavoitettavuudesta 4,5 ja asiakastarpeiden ymmärtämisestä 4,5, joiden osalta toimeksiantaja saa olla erittäin tyytyväinen ostoprosessin alkuosan nykytilaan. Ostoprosessissa merkittävin asia on asiakasymmärrys ja myynnin osalta tämä vaikuttaa myös merkittävästi kaupan onnistumiseen, jolloin kyselyn tuloksista voidaan päätellä toimeksiantajan toimivan arvojen mukaisesti eli asiakaslähtöisesti. Tarpeen ymmärtäminen on myös markkinoinnissa tärkein apuväline, jolloin tätä argumenttia voidaan hyödyntää uusasiakashankinnassa. Koko suunnittelun arvosana asteikolla 1 - 10 kohosi 8,5, joka voidaan todeta hyväksi.

Vaikka tulokset olivat kautta linjain pelkästään hyviä tai kiitettäviä, löysimme myös osa-alueita, joiden osalta toimeksiantaja voi lähteä pohtimaan uusia toimintatapoja. Kehittämiskohteeksi tutkimuksessa nousivat suunnitelman avaaminen ja eteneminen, sekä suunnitelmista ajan tasalla pitäminen. Keskiarvot olivat suunnitelman selittämisessä 3,8 ja ajan tasalla pitämisessä 3,7, jotka ovat arvoina hyviä, mutta muihin prosessin vaiheisiin verrattuna voidaan todeta, että loppuvaiheen kommunikointia tulisi lisätä. Avoimessa palautteessa löytyi yksi tapa kehittää kommunikointia, sillä yksi vastaajista ehdotti, että rakentajan kanssa käytäisiin suunnitelmat läpi ja tämä olisi ratkaisu myös karsimaan suunnittelusta ja toteutuksesta virheitä.

Kyselyssä tärkein ostokriteeri oli yksityisasiakkaille Laatu (82 %), tämän jälkeen Hinta (55 %) ja Aikataulussa pysyminen (55 %). Isännöitsijöille esitetyssä tutkimuksessa esiintyi pientä eroa, sillä Tausta/Kokemus oli kuvattu tärkeimmäksi, Hinta toiseksi tärkeimmäksi ja Laatu kolmanneksi. Tästä voidaan päätellä, että Hinta ja Laatu on yhteinen tekijä asiakassegmenttien välillä.

Toimeksiantaja on hyödyntänyt suosittelijoita työssään aktiivisesti. Referenssien lisääminen lähetettävään tarjoukseen, somenäkyvyys ja muut yhteistyön avulla tulleet suositukset ovat vaikuttaneet näkyvyyteen ja osaltaan myynnin kehityksen nykytilaan. Yksityisten asiakkaiden osalta suunnittelupalvelu koetaan laadukkaaksi ja sitä on helppo suositella. Ostopäätöstä tehdessä suosituksilla on merkitystä, kuten Hanki (2015) totesi blogissaan. Toimeksiantaja on onnistunut löytämään keinot puhutella asiakkaita ja saanut toimintansa tuoksi onnistuneita asiakaskokemuksia, joita on ilo jakaa. Myös näissä kyselyissä esiin tulleita tuloksia hyödynnetään markkinoinnissa, jolloin voidaan todeta

ostoprosessin alun asiakashankinnan osuuden perustuvan siihen, mitä asiakkaat ovat arvioineet. Tämä tuo erityistä arvoa myös asiakaskyselyiden jatkuvuudelle, jolloin tietoja päästään vertailemaan.

Yksityisasiakkaiden ostoprosessin arvovirtakuvauksesta voidaan nähdä, että prosessi on itsessään sujuva. Asiakkaita palvellaan nopeasti, tarjous on mahdollista saada nopeasti ja sen toimittamista ainoastaan hidastaa asiakkaan toimittama materiaali ja sen saatavuus. Myös yksityisasiakkaille suunnattu kyselytutkimus tukee tätä päätelmää, että prosessi on asiakasnäkökulmasta toimiva ja sen kokonaisarvosanaksi muodostui kiitettävä. Ostaminen on tehty helpoksi ja tämän jälkeen asiakkaan kanssa alkava yhteistyö lähtee liikkeelle asioiden tarkistamisella, jolloin myös virheiden mahdollisuus minimoidaan. Prosessit on myös tarkasti kuvattu, joka helpottaa asiakasta tekemään ostopäätöksen.

Syksyllä järjestetyn asiakaskyselyn jälkeen toimeksiantaja on jo tehnyt muutoksia toimintaansa, jotta pystyisi vastaamaan isännöitsijöiden tarpeisiin paremmin ja tuomaan heille tärkeitä asioita esille ostoprosessin kommunikoinnissa. Koska toimeksiantajalla ei ole käytössään kehittämisen työkalua, ehdotan PDCA:n ajattelumalliin tutustumista, jonka avulla kaikkia yrityksen toimintoja voidaan kehittää saman nelivaiheisen syklin avulla. Tämä mahdollistaa jatkuvan kehittämisen mallin viemisen kaikkiin yrityksen toimintoihin, kuten esimerkiksi asiakaspalautteisiin ja sieltä tulleisiin kehitysehdotuksiin. A3-lomake voidaan ottaa käyttöön, jonka tehtävänä on kuvata nykytilaa, tavoitetilaa ja miten siihen päästään. Tätä tarkastelemalla voidaan todeta myöhemmin, onko tavoitetila toteutunut ja jos ei, mitä muutoksia vielä pitäisi tehdä. (MCA 2020.)

Asiakaspalvelun laaduntarkkailu voisi olla myös yksi jatkuvan kehittämisen osa-alue, johon yritys voisi panostaa säännöllisemmin ja toimeksiantaja koki asian myös tärkeäksi. Asiakkailta saadun palautteen hyödyntäminen tuo yritykselle arvokasta tietoa, miten asiakkaat kokevat asioiden sujuneen ja millä tavalla palvelua voitaisiin jatkossa kehittää. Säännöllinen, automatisoitu ja laadukas asiakaskysely tuo mukanaan myös markkinointiargumentointia ja referenssejä. Tämän avulla on mahdollista kehittää markkinointia, jolloin toimeksiantaja voi kohdentaa asiakassegmenteittäin suunnattuja markkinointitoimia vielä tarkemmin oikeisiin kanaviin, oikeaan aikaan ja oikealla sisällöllä (Verkkovaria a, julkaisuaika tuntematon). Asiakasymmärrys kannattaa viedä koko organisaation tasolle ja kaikkiin yrityksen toimintoihin, kuten Hildén (2017) toteaa progradussaan ja Tulos Helsinki Oy (2018) blogissaan, jolloin yrityksen toiminta saadaan perustumaan asiakasymmärryksen ympärille. Tätä tulisi myös tarkastella eri näkökulmista ja pureutua osa-alueiden yksityiskohtiin, jotta kokemusten tuoma subjektiivisuutta voitaisiin arvioida faktapohjaiseen tietoon perustuen (Hildén 2017). Toimeksiantajan toiminnan arvot lähtevät asiakkaasta ja tämä näkyy myös kyselyiden tuloksista, jolloin voin todeta Insinööri-toimisto Entek Oy:n suoriutuneen erinomaisesti arvolähtöisessä toiminnassaan.

6. Myyntiprosessin kehittäminen

Arvovirtakuvausta ja myyntiprosessia tarkastellessa huomaa, että toimintakäsikirjaan ja ohjelmistoon kirjatut myynnin vaiheet eivät täysin toteudu. Lähdin tarkastelemaan tätä ongelmaa myyntiprosessin vaihe vaiheelta ja peilaan tietoja asiakkaan ostoprosessiin, kyselyiden tuloksiin ja teoriaan.

Selvitin yksityisasiakkaiden kyselyssä asiakkaiden mielikuvaa yrityksen yhteystietojen löytymisestä sekä suunnittelijan tavoitettavuudesta. Kyselyyn vastanneet olivat erityisen tyytyväisiä suunnittelijan

tavoitettavuudesta, mutta myös yhteystietojen löytyminen koettiin helpoksi. Toimeksiantajalla on hallussa monikanavainen markkinointi, jolloin tämä mahdollistaa asiakkaiden yhteydenotot haluamallaan tavalla monen eri kanavan kautta. Tämä tuo osaltaan myös näkyvyyttä yritykselle ja tarjoaa tilaisuuksia tavoittaa ja lähestyä asiakkaita eri tavoin. Tämä antaa myyjälle myös paremman mahdollisuuden tutustua asiakkaaseen ennen asiakkaan päätöksen tekoa ja helpottaa asiakkaan kanssa kommunikointia. (Vine Oy julkaisuaika tuntematon.)

Asiakkaan kanssa kartoituksessa käytetty aika on toimeksiantajalla hyvin optimoitu. Kartoituksen tukena ei ole käytetty erityistä kysymyspatteristoa, mutta tarjouksen hyväksymisen jälkeen lähtötietolomakkeella tarkennetaan vielä tietoja ja sen avulla saadaan selville myös ne asiat, jotka kartoitusvaiheessa ovat saattaneet jäädä huomiotta. Nämä tiedot harvoin vaikuttavat tarjouksen summaan, jolloin tietojen kyseleminen oikeassa mittakaavassa eri myyntiprosessin vaiheissa on tärkeää myös ajankäytön optimoimisessa. Tämä on myös tiedostettu toimeksiantajalla, jolloin lähtötietolomakkeesta on tehty tarkistuslista, jossa voidaan vielä varmistaa, että kaikki suunnitelmaan liittyvä on otettu huomioon. Voidaan siis todeta, että yhden puhelun aikana pystytään selvittämään asiakkaan kokonaistilanne tarjouksen tekoon asti. Kyselyiden tuloksista käy ilmi, miten suunnitelmallisuus ja kartoitus koetaan tärkeäksi niin isännöinti-asiakkaissa kuin yksityisasiakkaissa. Lopputuloksena voidaan todeta, että kartoituksen merkitys on ymmärretty toimeksiantajalla ja siihen halutaan käyttää aikaa, joka mahdollistaa myyntiprosessin ensimmäisten vaiheiden tehokkuuden ja täsmällisyyden.

Tarjouksen tekemisessä toimeksiantaja on hyödyntänyt automatisointia niin pitkälle kuin se on mahdollista. Tämä näkyy etenkin tarjousten selkeydessä, tarjousten teon helppoudessa ja luo vahvan tietopohjan asiakkaalle, mitä asiakas on ostamassa. Myyjän kannalta prosessi on mutkaton, virheiden tekeminen on minimoitu automaattisesti lisätyillä oikeilla liitteillä, prosessin etenemisen ohjeilla ja asiakkaille välitetään juuri se tieto, mitä hän palvelua ostaessa tarvitsee ilman, että myyjän tarvitsee tehdä erityisiä lisäyksiä. Lisäksi tarjouksessa on huomioitu tarkkaan hinnoittelun erittely, jonka avulla luodaan luottamusta asiakkaan ja toimeksiantajan välille. Tarjouksen tekovaihe on mielestäni optimoitu täydellisesti alan erityispiirteet huomioon ottaen ja se tukee asiakkaiden tarpeita.

Asiakkaiden kontaktointi tarjouksen teon jälkeen on ajanpuutteen takia ollut hankalaa viime kuukausina ja tuo mukanaan kesken jäävän prosessin. Myyntiprosessi on toimeksiantajalla kuitenkin rakennettu oppikirjojen mukaisesti oikein, niin ohjelmaan kuin toimintakäsikirjaan, ja sitä on käytetty oikein siihen asti, kunnes tilanne muuttui kysynnän osalta positiiviseksi. Käytännöntyössä asiakas on keskiössä ja asiakkaiden tyytyväisyydestä kyselyissä voimme päätellä heidän kannaltaan ostoprosessin sujuvan eikä kiire näy asiakkaille.

Löysin myyntiprosessin loppuvaiheen keskeneräisyyden vaikutuksia usealta eri osa-alueelta, joita tarkastelen seuraavaksi myyjän kannalta. Yksi toimeksiantajan ongelmista on se, miten moni tarjous jää ikään kuin leijumaan ilmaan, eikä asiakkaan päätöstä välttämättä saada ollenkaan. Asiakkaiden päätöksenteossa myyjällä on myös merkittävä rooli rohkaisijana ostopäätöksen tekemiseen (Kotakorpi 2021). Kyselyissä kuitenkin selvisi, että asiakkaat eivät ole tietoisesti kokeneet prosessin jääneen kesken, vaan ovat hyvin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Myyjän hyödyntäessä CRM-järjestelmää, voidaan aikatauluttaa asiakkaan kontaktointi jo ensimmäisen puhelun aikana, jolloin asiakkaan päätöksenteon tueksi saataisiin myyjän kalenteriin merkintä, koska asiasta voi kysyä päätöstä.

Myynnin onnistumisen kannalta sovittu palaveriaika on aina etu, jolloin asiakas ei kiireessäkään unohdu ja aikataulu helpottaa myyjän oman työn organisointia.

Tarjouskannan kasvaminen suuriin mittoihin tuo myös ongelmaksi sen, ettei myyjät välttämättä uskalla tarttua luuriin ja lähteä kasvattamaan tarjouskanta. Kun tarjouskanta näyttäytyy myyjän silmissä pelkkänä listana keskeneräisinä töinä. Lean-ajattelua hyödyntäen jokainen keskeneräinen työ hidastaa muita prosesseja ja tehtävät tulisi tehdä aina heti loppuun asti, eikä jättää roikkumaan ns. varastoon (Kpedu, julkaisuaika tuntematon). Puhutaan virtaustehokkuudesta ja visuaalisuuden hyödyntämisestä, jossa työn organisoimiseen ja prosessointiin itsessään ei mene aikaa, vaan myyjä osaa jo nopealla vilkaisulla sanoa, miten hänen tulisi edetä, jotta myyntitavoitteet voidaan saavuttaa (Kriik 2020). Mikäli tarjouskanta ei ole realistinen, tämä saattaa näyttäytyä jopa myynnin esteenä, jolloin myyjä saattaa pohtia, uskaltaako ottaa lisää asiakkaita, kun edellisetkin on hoitamatta? Myyntiprosessissa virtaustehokkuuden merkitys on suuri. Kuulin joskus sanottavan, että "huippumyyjä ei näytä ikinä siltä, että hänellä olisi kiire" (tuntematon lähde). Mielestäni tämä tarkoittaa sitä, että työ on organisoitu huippuunsa, jolloin asioiden tarkastelemiseen, mututuntumaan ja pohtimiseen ei mene ylimääräistä aikaa. Prosesseissa keskitytään ainoastaan niihin asioihin, jotka Lean-metodien mukaan tuovat asiakkaalle lisäarvoa, koska asiakkaat eivät ole kiinnostuneita maksamaan tehottomasta tuotannosta (Kriik 2019). Lisäarvoa tuottava työ on sitä työtä, mikä näkyy myös myyjän tuloksissa.

Kun tavoitteeksi otetaan myyntiajan lyhentäminen, koen toimeksiantajan keinojen olevan yksityisasiakkaiden osalta vähäiset. Tutkimustuloksista käy ilmi, että asiakkaiden odottelu-aika on lyhyt ja tyytyväisyys korkealla, jolloin voidaan todeta myyntiajan olevan keskustelujen osalta optimoitu. Merkittävässä roolissa myyntiajan nopeuttamisessa on myyntikeskustelut, joissa tulee keskittyä asiakkaan tarpeeseen: mitä asiakas haluaa ja siihen, mitä asiakas tarvitsee, kertoo Kotakorpi (2021) blogissaan. Kotakorpi korostaa myös arvotavoitteiden selvittämisen tärkeyttä ostajalta. Toimeksiantajan kohdalla arvopohjaa asiakkaille voidaan rakentaa esimerkiksi paikallisuuden, ekologisuuden ja luottamuksen korostumisessa. Arvopohjainen ajattelu tuo myyjälle haasteen, jolloin kartoitustilanteet ja tarjouksen läpikäymisen keskustelut vaativat myyjältä tilannetajua ja tunneälyä, jotta tätä voidaan hyödyntää kaupan nopeuttamisessa. Asiakkaan ostomotiivit voivat myös olla liiketoiminnallisia tai henkilökohtaisia, joten myyjän tehtäväksi jää selvittää, mitkä asiakkaan tavoitteet ovat ja herättää mielikuvia, miten asiat voisivat olla. Ostoprosessin vaiheet ovat asiakkaan päässä, eikä aina myyjällä ole mahdollisuutta vaikuttaa osaamisellaan lopputulokseen. Kuitenkin Kotakorpi toteaa blogissaan läpimenoajan nopeutuvan, mikäli myyjä ymmärtää tarpeeksi asiakasta ja keskittyy etenkin alku ja loppuvaiheen keskusteluun. (Kotakorpi 2021.)

Kiireen loputtua lisäksi toimeksiantajan työställe myös outbound asiakkaiden tavoittelemisen ja hyödyntää siinä ihanneasiakasprofilointia. Hyödyntäisin tässä myös Arasmon (2018) ajatuksia siitä, miten analytiikkaa voidaan hyödyntää prosessien kehittämisestä, kunhan dataa on muodostunut. Pienilläkin muutoksilla voidaan saada outbound asiakkaiden tavoittelemisesta ja kaupan päättämisestä tehokasta.

6. Analytiikka ja muut kehittämisen kohteet

Yhdeksi ongelmaksi prosessin loppuvaiheessa on muodostunut myynnin seurannan kannalta tarjouskanta, joka päättyy aika-ajoin tilanteeseen, jossa todellista myynnillistä tilannetta ei ole mahdollista seurata. Potentiaalisten kauppajien osuutta ei pystytä realistisesti arvioimaan, eikä näin ollen voida tarkkuudella ennustaa kassavirtaa. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta tämä toisi keinoja arvioida mm. tulevien investointien tekemisen aikataulua. Ongelmana on myös se, että kaupankäynnin aika venyy ja ei anna todellisia tunnuslukuja sille, miten nopeasti asiakkaan prosessi etenee yrityksessä. Tilastollisesti tämä vaikuttaa ennakoitavuuteen ja yrityksen todellisen tilanteen hahmottamiseen, sillä tarjouskanta on väistämättä tällä tavalla prosessoituna ylitiöoptimistinen.

Vaikka tarjouskantaa tyhjennetään kvartaaleittain vanhentuneista tarjouksista, kaikkiin tarjouksiin ei olla kirjattu tarjouksen vanhentumispäivää. Kun vanhentuneita tarjouksia ei poisteta järjestelmästä säännöllisesti, se asettaa tilastot väärään valoon, kun verrataan kaupan nopeutta. Jos tarjouskantaa tyhjennettäisiin säännöllisesti, joko vanhentuneita poistamalla tai kysymällä aktiivisesti asiakkaan päätöstä, voitaisiin mitata keskikaupan pituutta. Tämä mahdollistaisi tilastojen hyödyntämisen kassan kannalta, jolloin verrattavissa olisi esimerkiksi kaupan kesto, keskikaupan arvo ja kaupan onnistuminen. Näiden kolmen mittarin avulla voitaisiin ennustaa tulevien viikkojen ja kuukausien myyntiä ja asettaa myös myyjille lyhyemmän ajan tavoitteita. Kukkola (2017) kertoo blogissaan, että myynnin strategia vaikuttaa kuitenkin siihen, mitä halutaan mitata ja sen tulisi määrittää myös myynnin painopisteet. Kukkolan mielestä liiketoiminnan kehittämisen kannalta kannattaisi valita 3–5 tärkeintä mittaria ja keskittyä niihin. Toimeksiantajan kannattaisi peilata mittariston tarpeita strategiaan tarpeisiin ja hyödyntää CRM-järjestelmän tuomia etuja.

Koska Lean-filosofia ja työkalut ovat toimeksiantajalle ennestään osin tuntemattomia, ehdotan Lean-työkalujen hyödyntämistä myös muissa prosesseissa ja prosessikuvauksissa lisäarvon tuottamisessa ja kokonaisuikojen hahmottamisessa. Suosittelen toimeksiantajalle arvovirtakuvausten tekemistä eri prosesseista, jotta nähtäisiin samalla myös eri asiakassegmenttien osalta ne työvaiheet, jotka vievät suunnittelijalta eniten aikaa. Tämä voisi hyödyntää toimeksiantajaa myös tarkempien työaikataulujen suunnittelussa ja kiireellisiin kausiin valmistautuessa.

Palautteiden käsittelyyn suosittelen Leanin A3 -työkalua ja PDCA ajattelumallia henkilöstölle, jossa ongelmakohtat tulisivat ilmi myös työntekijöiden näkökulmasta ja palautteiden käsittely suoritetaan systemaattisesti. A3 voi olla A4-kokoinen paperi, jossa jaotellaan ongelmat, sen aiheuttajat, nyky- ja tavoitetilat, tarvittavat toimenpiteet ja seuranta, sekä vastuuhenkilöt. Samalla suositellaan määriteltävien mittarit ja huolehtia siitä, että uusi toimintamalli saadaan vakiinnutettua käytäntöön. Palautteiden ja muutostilanteiden käsittelyyn suosittelen PDSA mallia, joka tulee ja ylläpitää jatkuvaa parantamista ja ongelmien ratkaisua. Se toimii kaikissa organisaation toiminnan kehittämisessä perustyökaluna. (Kpedu Lean julkaisuaika tuntematon; MCS 2020.)

Mikäli myynnin prosessi saadaan virtaustehokkaaksi, voidaan myynnin aikataulua verrata suunnittelijoiden työaikatauluun ja näin ennustaa tulevien kuukausien työmäärää ja tarvittaessa jakaa tätä työntekijöiden välillä tasaisemmin. Kriik (2020) kertoo blogissaan, miten visualisoinnin ja Leanin

avulla voidaan kehittää virtaustehokkuutta ja sisäistä viestintää. Kun yrityksen jäsenet voivat yhdessä nähdä tavoitteet, tähdätä näihin tavoitteisiin ja kehittää toimintaa, he myös ymmärtävät oman toiminnan vaikutuksen koko yrityksen toimintaan. Arvovirtakaavion avulla voidaan myös visuaalisesti helposti kuvata prosesseja ja läpimenoaikoja. Visualisointi on erinomainen tapa siirtää tietoa vastaanottajalle ja tätä hyödynnetään toimeksiantajalla esimerkiksi tarjouslomakkeella. Ohjelmisto hyödyntää Kanban-taulua, joka on tunnettu Leanin visualisoinnin keino. Leanissa korostetaan myös oikeiden mittareiden hyödyntämistä yritystoiminnasta. Mittareita ei saa olla liikaa vaan niiden pitää antaa tehokkaasti tietoa suoraan asiantuntijoille, jotta he pystyvät itse vaikuttamaan myös tuloksiin. (Kriik 2020.)

6. Yhteenvedot parannusehdotuksista

Ostoprosessin vaihe	Vaikuttaminen	Toimenpiteet
Asiakkaiden tarpeiden synnyttäminen	Markkinointi	Selvitetään asiakassegmenttien käyttämät kanavat ja kohdistetaan oikeat markkinointitoimet sinne.
Tiedon etsintä	Monikanavaisuus	Jatketaan nykyistä aktiivista tapaa markkinoida monen eri kanavan kautta asiakassegmentikohtaisesti.
Kontaktointi	Tavoitettavuus	Pohditaan, millä tavalla tavoitettavuutta voidaan kehittää ja onko yhteystiedot helposti saatavilla joka kanavassa.
Keskustelu	Avoimuus	Kysytään systemaattisesti palautetta asiakkailta, jotta osataan kysyä asiakkailta oikeat kysymykset.
Tarjouksen laadinta	Selkeys	Pohditaan, tarvitseeko tarjouslomaketta vielä muokata ja mitä muutoksia siihen kannattaisi tehdä.
Tarjouksen läpi käyminen	Luottamus	Panostetaan asiakkaiden kontaktoimiseen tässä vaiheessa prosessia ja varataan asiakkaalle aikaa.
Kauppan päätös	Yhteistyön jatkuminen	Selvitetään, miten suunnitelman sisällöstä, etenemisestä ja toteutumisesta kommunikoidaan asiakkaille jatkossa paremmin.

Myyntiprosessin vaihe	Vaikuttaminen	Toimenpiteet
Prospektointi	Kohdennettu markkinointi	Selvitetään asiakassegmenttien käyttämät kanavat ja kohdistetaan oikeat markkinointitoimet sinne. Tarkastellaan tuloksia.
Myyjä on aina tavoitettavissa	Monikanavaisuus	Jatketaan nykyistä aktiivista tapaa markkinoida monen eri kanavan kautta. Jatketaan myyjän hyvää tavoitettavuutta.
Ensimmäinen kontakti	Tavoitettavuus	Jatketaan nykyistä tapaa toimia ensimmäisen kontaktin osalta, mutta pohditaan, tukisiko kartoituslomake myyjän ja asiakkaan välistä ensimmäistä puhelua.
Keskustelu	Kartoituksen merkitys	Pohditaan, kysytäänkö kartoituksen yhteydessä kaikki tarvittavat tiedot? Pystyykö myyjä avaamaan suunnittelupalvelua enemmän, niin että se tuottaa lisää arvoa?
Tarjouksen laadinta	Laatu ja avoin hinnoittelumalli	Pohditaan, tarvitseeko tarjouslomaketta vielä muokata ja mitä muutoksia kannattaisi tehdä.
Tarjouksen läpi käyminen	Luottamus	Panostetaan tarjouksen läpi käymiseen ja myyntiputken tyhjentämiseen ajallisesti, tarjouksiin vanhenemispäivämäärät ja selkeytetään suunnittelupalvelua asiakkaille. Hyödynnetään paremmin CRM-järjestelmää mm. asiakkaiden aika-auluksessa ja analytiikassa.
Kaupun päätös	Yhteistyön jatkuminen, suosittelet	Kerrotaan selkeämmin suunnitelman sisällöstä, etenemisestä ja toteutumisesta, sekä kysytään palautetta säännöllisesti.

Muut kehittämiskohteet	Vaikuttaminen	Toimenpiteet
Prosessien kehittäminen	Arvovirtakuvaus	Laaditaan arvovirtakuvaukset (VSM-kaaviot) yrityksen prosesseista ja jaetaan prosessien vaiheet arvoa tuottavaan ja arvoa tuottamattomaan aikaan.
Asiakas- ja sisäiset palautteet	A3, PDCA, PDSA	Luodaan sisäisille ja ulkoisille palautteille järjestelmä, jonka avulla pohditaan kehityskohteita. Yritykselle tehty PDSA -pohja, jota voi lähteä hyödyntämään.
Asiakaspalvelun jatkuva parantaminen	Asiakaskyselyt	Selvitetään säännöllisesti, millä tavalla asiakkaat kokevat ostoprosessin ja suunnittelupalvelun, sekä miten sitä voidaan kehittää.
Analytiikan hyödyntäminen	CRM johdon tueksi	Selkeytetään strategisia tavoitteita ja valitaan mittarit, joiden avulla voidaan tukea liiketoiminnan kehittämistä myynnin analytiikkaa hyödyntämällä.
Myyntiprosessin lyhentäminen	Myyntiajan lyhentäminen	Tehostetaan tarjousten aikataulutusta, ollaan kontaktissa asiakkaisiin enemmän ja luodaan automatiikkaa sinne, minne pystytään.

7. POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan osto- ja myyntiprosessia kasvattamalla asiakasymmärrystä. Halusin ottaa työhön näiden näkökulmien lisäksi myös leanin ja analytiikan näkökulmaa, jotka tukevat pitkällä tähtäimellä myös yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Tutkimuksen voidaan sanoa onnistuneen, sillä tämän avulla saatiin useita kehittämiskohteita yrityksen sisäiseen prosessiin ja samalla selvitettiin asiakastytyväisyyden taso yksityisasiakkaissa, joka todettiin onnistuneeksi. Huomionarvoista on se, että kaikki asiakaskyselyyn osallistuneet antoivat hyvän arvosanan jokaisesta ostoprosessin vaiheesta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen asiakasymmärrystä kehittäessä myöhemmin.

Tutkimuksen aikataulu oli nopea, mutta koska tutkimuksen taustatyö oli ennen asiakaskyselyn lähettämistä valmis ja toimeksiantaja oli minulle ennestään tuttu, se helpotti kyselyn tulosten läpi käymistä ja analysointia. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen kriteeristöt täyttyivät, jolloin pystyimme hahmottamaan asiakasymmärrystä ja -tyytyväisyyttä kattavasti kahden erilaisen kyselyn avulla. Sähköpostitse lähetetyn kyselyn vastanneiden määrään olimme tyytyväisiä. Kyselyä tulisi kehittää sopimaan useaan asiakassegmenttiin tai vaihtoehtoisesti luoda jokaiselle segmentille omansa. Kyselyssä olisin halunnut näin jälkikäteen vielä selvittää, mistä toimeksiantaja on tullut asiakkaalle tutuksi ja minkä kanavien kautta asiakas on toimeksiantajan löytänyt. Kyselyssä olisi voitu myös selvittää, suosittelisiko asiakas itse toimeksiantajan suunnittelupalvelua, koska alalla merkittävässä roolissa on puskaradio ja suosittelut.

Kaikki tehdyt valinnat ja ratkaisut on perusteltu tutkimusta tehdessä ja käytetyt käsitteet on johdettu kirjallisuudesta, webinaareista, asiantuntija-artikkeleista tai aiemmasta tutkimustiedosta. Johtopäätöksissä näkyy vahvasti myös oma tausta ja osaaminen alalta, johon olen pyrkinyt hakemaan myös toisen näkökulman asiantuntijoiden avulla. Pääasiassa kuitenkin johtopäätöksissä tutkimustuloksia on peilattu nykytilaan, aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriaan. Tutkimusaineisto, käytetyt menetelmät ja analyysivaihe on dokumentoitu riittävällä tasolla, jolloin tulosten luotettavuus on todennettavissa. Tulokset tutkimuksen tuloksista on myös luettavissa teoriaosuudesta ja olen tarvittaessa viitannut myös muihin aiheesta kertoviin lähteisiin, jonka avulla todennetaan tutkimusta. Ongelmaksi muodostuu kriteerivaliditeettien osalta näkökulmien tuomat erot, jotka perustuvat useisiin eri tekijöihin, joita emme halunneet tässä tutkimuksessa huomioida (Verkkovaria b, julkaisu-aika tuntematon). Näiden tutkiminen toimeksiantajalla oli hankalaa tällä aikataululla eikä olisi tuonut tutkimusaineiston määrään nähden tarpeeksi lisätietoa ostoprosessin kehittämiseen.

Jatkotutkimusaiheita löytyi monia ja niistä olen pyrkinyt mainitsemaan työn johtopäätöksissä. Esiin tulivat mm. yksilöllisempi ostokäyttäytymisen analysointi, asiakassegmenttikohdittaisen markkinoinnin kohdistaminen paremmin asiakkaille, outbound asiakkaiden prosessit, Lean-työkalujen hyödyntäminen toimeksiantajan muissa prosesseissa ja asiakastytyväisyyden seuraaminen tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Arasmo, Alpo 2018. Myynnin analytiikkaa maanläheisesti. Salesforce-blogi. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2018/myynnin-analytiikka.html>. Viitattu 3.5.2021.
- Granath, Erika 2018. Ihanneasiakasprofiili – jotta myisit tehokkaammin. Vainu-blogi. <https://www.vainu.com/fi/blogi/ihanneasiakasprofiili/>. Viitattu 3.5.2021.
- Greighton, Suzie 2020. PDSA and PDCA – What’s the Difference? Life QI blogi. <https://blog.lifeqisystem.com/pdsa-and-pdca-whats-the-difference> . Viitattu 10.5.2021.
- Hanki, Jussi 2015. Ostoprosessin viisi vaihetta. Julkaisua päivitetty 20.3.2020. <https://www.advanced2b.com/fi/blog/ostoprosessin-viisi-vaihetta>. Viitattu 4.5.2021.
- Hildén, Olli 2017. Asiakasymmärrys ja sen johtaminen palvelualan yrityksissä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102341/1511186474.pdf?sequence=1> . Viitattu 13.4.2021.
- Honkanen, Mikko 2015. Prospektointi ja B2B-myynti. Vainu blogi. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-prospektointi/> . Viitattu 12.4.2021
- Hyvärinen, Tommi 2021. Toimitusjohtaja. Insinööri-toimisto Entek Oy 3.5.2021.
- Juuso, Kristina 2016. Minun Lean. Verkojulkaisu. <http://www.leanyhdistys.fi/minun-lean/>. Viitattu 12.4.2021.
- Kohderyhmähaastattelu 2020. Oravannahkakauppa ja Entek Oy. Julkaistu yrityksen sisäisessä materiaalissa. Viitattu 4.5.2021.
- Kotakorpi, Arttu 2021. Puolita myyntiaikasi ymmärtämällä ostamisen psykologiaa. Adeptus blogi. <https://www.adeptus.fi/myyntiesteeet/nopein-tapa-lyhentaa-myyntiaikoja-asiantuntijabisnessa#kaupan> . Viitattu: 4.5.2021.
- Kpedu Lean julkaisuaika tuntematon. Esimerkkejä lean-menetelmistä. A3-työkalu. Verkojulkaisu. <https://www.kpedu.fi/kpedu/projektitoiminta-hankkeet/projektit/projektiarkisto/kpedu-lean/esimerkkej%C3%A4-lean-menetelmist%C3%A4> . Viitattu 5.5.2021.
- Kriik, Greete 2019. Tee työstäsi LEAN – miten saada aikaan enemmän tekemällä vähemmän? Arter blogi. <https://www.arter.fi/tee-tyostasi-lean-miten-saada-aikaan-enemman-tekemalla-vahemman/> . Viitattu 7.5.2021.
- Kriik, Greete 2020. Leanin avulla kirkkautta kaaokseen – visualisoimalla teet töitä fiksummin. Arter blogi. <https://www.arter.fi/leanin-avulla-kirkkautta-kaaokseen-visualisoimalla-teet-toita-fiksummin/> . Viitattu 5.5.2021.
- Kukkola, Eero 2017. Myynnin johtaminen 8: Mittaaminen ja seuranta. Peruspeliä johtaja 2.0 blogi. <https://peruspelijaohtaja.com/2017/01/29/myynnin-johtaminen-8-mittaaminen-ja-seuranta/> . Viitattu 7.5.2021.
- Kvalimotv julkaisuaika tuntematon. Avoin haastattelu. Verkojulkaisu. https://www.fsd.tuni.fi/menetaelmaopetus/kvali/L6_3_1.html . Viitattu 3.5.2021.
- Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Laamanen, Kai, Räsänen, Teijo & Juutilainen, Anssi 2016. Innostava uudistuminen - kestävä kasvu. Teknologiainfo Teknova Oy.

Liker, Jeffrey K. 2011. Toyotan tapaan. Jyväskylä: Readme.fi.

Martiskainen, Juha, Rubanovitsch, Mika & Walli, Mika 2017. Webinaaritalenne Myyntikapina – Mikä muuttuu myyntityössä digiaikakautena? <https://www.youtube.com/watch?v=w-GtXLv31sw> . Viitattu 3.5.2021.

Koljonen, Veikko 2021. PDSA laatuympyrä ja sen vaiheet. Lean-perusteet, työpaikan sisäinen koulu. Pdf-tiedosto. Kuopio: Jenna Mattjuksen kokoelmat.

MCS julkaisuaika tuntematon. PDCA malli ja jatkuva parantaminen. Verkkojulkaisu 17.6.2020. <https://mcs.fi/pdca-malli-ja-jatkuva-parantaminen/> . Viitattu 12.4.2021.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2014. Tätä on Lean. E-kirja. https://www.adlibris.com/fi/e-kirja/tata-on-lean-9789187791031?gclid=Cj0KCQjw38-DBhDpARIsADJ3kjmZzR4_zeUmlP4Qe1yBtPxFeK-MRvwqC-t2BgTTt6BtiAdIHusKowAaAqLEELw_wcB . Viitattu 12.4.2021.

Mäenpää, Kari julkaisuaika tuntematon. LeanThinking, Prosessin läpimenoaika. Verkkojulkaisu. <https://leanthinking.fi/sanasto/prosessin-lapimenoaika-cycle-time/> . Viitattu 9.4.2021.

Niemelä, Jari 2021. Opinnäytetyön ohjaaja. Savonia-ammattikorkeakoulu 9.4.2021.

Pallaskallio, Elli 2018. Huippumyyjä erottautuu muista kahdeksalla ominaisuudella. Verkkojulkaisu. <https://next.xamk.fi/nakokulma/huippumyyja-erottautuu-muista-kahdeksalla-ominaisuudella/> . Viitattu 7.5.2021.

Quality Knowhow Karjalainen Oy julkaisuaika tuntematon a. Sixsigma, Lean ja Johtaminen. Verkkojulkaisu. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/lean-ja-johtaminen/> . Viitattu 9.4.2021.

Quality Knowhow Karjalainen Oy julkaisuaika tuntematon b. Sixsigma, Arvovirtakuvaus (VSM). Verkkojulkaisu. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/arvovirtakuvaus-vsm/> . Viitattu 9.4.2021.

Survey Monkey julkaisuaika tuntematon. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. Verkkojulkaisu. <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/> . Viitattu 3.5.2021.

Suuronen, Niina 2020. Lean-peruskäsitteet. Opetusmateriaali. Lean-kurssi. Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.5.2021.

Tulos Helsinki Oy 2018. Asiakasymmärrys. <https://www.tulos.fi/blogi/asiakasymmarrys> . Viitattu 5.5.2021.

Vehkaoja, Sampo 2020. Uutta tutkimusfaktaa: asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen arvot, luottamus ja digiteknologian hyödyntäminen. Verkkojulkaisu. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mika-vaikuttaa-asiakaskokemukseen.html> . Viitattu 11.4.2021.

Verkkovaria a julkaisuaika tuntematon. Markkinoinnin kilpailukeinot – Saatavuus. Verkkojulkaisu. https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=487 . Viitattu 7.5.2021.

Verkkovaria b julkaisuaika tuntematon. Ostokäyttäytyminen. Verkkojulkaisu. https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=54 . Viitattu 7.5.2021.

Viikilä, Kati 2020. Uusiasiakashankinnan myyntiprosessin luominen B2B-yrityksessä. LinkedIn artikkeli. <https://www.linkedin.com/pulse/uusiasiakashankinnan-myyntiprosessin-luominen-kati-viikil%C3%A4/?published=t> . Viitattu 11.4.2021 ja 3.5.2021.

Vine Oy julkaisuaika tuntematon. Digiajan myyjän 10 haastetta. Vine Oy blogi. <https://vine.eu/fi/digiajan-myyjaen-10-haastetta> . Viitattu 4.5.2021.

Wan, Maria 2019. Asiakasymmärrys vaatii tekoja – asiakas ei asu teillä. Contribute blogi.
<https://contribute.fi/2019/10/10/asiakas-ei-asu-teilla-asiakasymmarrys-vaatii-tekoja/> . Viitattu
5.5.2021.

LIITE 1: ISÄNNÖITSIJÖILLE SUUNNATUN KYSELYN RUNKO

Isännöitsijöille suunnatun yleisen kyselyn kysymykset (elokuu 2020):

Minkä perusteella valitsitte LVI-suunnittelijan?

Mitä ongelmia teillä oli projektissa LVI- asioissa tai minkälaisista ongelmista teillä on kokemusta?

Mikä on tärkeätä LVI-suunnittelussa teille? Mitä te toivotte lopputulokselta? Mitä haluatte saavuttaa?

Mitä haluatte tietää LVI-suunnittelusta?

Mitkä asiat LVI-suunnittelun tilaamisessa huolestuttaa tai mietityttää?

Mitä olisit halunnut tietää etukäteen?

Onko edullinen alkuinvestointi tärkeätä vai elinkaarikustannukset vai joku muu asia?

Mitkä ovat viisi isointa asiaa mitkä huolestuttavat/mietityttävät rakennusprosessissa?

LIITE 2: YKSITYISIASIAKKAILLE SUUNNATUN KYSELYN RUNKO

Yksityisille asiakkaille lähetetty sähköpostikysely (opiskelijan toteuttama opinnäyte-työtä varten 3.5.2021): (en ole samaa mieltä – olen täysin samaa mieltä)

Löysit Insinööritoimisto Entek Oy:n yhteystiedot helposti. Asteikko 0-5

Suunnittelija oli helposti tavoitettavissa. Asteikko 0-5

Suunnittelijan kanssa tapaamisen järjestäminen sujui helposti. Asteikko 0-5

Suunnittelija ymmärsi hyvin LVI-suunnittelun tarpeen. Asteikko 0-5

Suunnittelija selitti hyvin suunnitelman ja miten siinä edetään. Asteikko 0-5

Suunnittelija piti sinut ajan tasalla suunnitelmien toteutumisesta. Asteikko 0-5

Arvioi kokonaisarvosanalla 1-10 LVI-suunnittelun onnistumista ensimmäisestä yhteydenotosta prosessin päätökseen.

Mitkä asiat koet LVI-suunnittelussa tärkeimmäksi, valitse 3. Hinta, Laatu, Ympäristöasiat, Aikataulussa pysyminen, Tarjouksen selkeys, joku muu, mikä?

Avoin palaute.

LIITE 3: TOIMEKSIANTAJALLE SUUNNATUT KYSYMYKSET, HAASTATTELU

Kerro tarkemmin yritystoiminnastasi.

Mitkä ovat suunnittelijapalvelun haasteet?

Kuvaile asiakkaan ostoprosessia, miten ostoprosessi etenee asiakkaan silmin.

Miten asiakkaat ottavat teihin yhteyttä?

Mitä asiakkaat haluavat tietää?

Millä tavalla ostoprosessi etenee?

Miten kauan eri vaiheisiin kuluu aikaa ja joudutko odottelemaan vaiheiden välillä?

Miten myyntiprosessi etenee yrityksessänne? Mitä kaikkea myyjä tekee?

Minkälainen teidän tarjouslomakkeenne on?

Miten kauan mihinkin vaiheeseen kuluu aikaa? Joudutko odottelemaan vaiheiden välillä?

Millä tavalla mittaatte myyntiä? Onko teillä myyntitavoitteita?

Miten myynnin järjestelmä toimii?

Selvitätkö asiakkaiden tyytyväisyyttä?

Onko teillä käytössänne palautteiden käsittelyyn prosessia?

Onko teillä sisäisten palautteiden käsittelyyn prosessia?

Minkälaisiin haasteisiin olette törmänneet yksityisasiakkaiden kanssa?

Onko Lean tuttu entuudestaan? Entä työkalut, kuten A3, PDCA tai VSM-kaavio?