



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Myynnin sisäinen prosessikuvaus ja tuotteiden toimitusprosessikuvaus asiakkaille

Koponen Kimmo

2014 Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi

Myynnin sisäinen prosessikuvaus ja tuotteiden toimitus- prosessikuvaus asiakkaille

Kimmo Koponen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2014

Laurea-ammattikorkeakoulu
Otaniemi
Liiketalous

Tiivistelmä

Kimmo Koponen

Myynnin sisäinen prosessikuvaus ja tuotteiden toimitusprosessikuvaus asiakkaille

Vuosi	2014	Sivumäärä	34
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Lumon Suomi Oy:lle. Lumon Suomi Oy on keskittynyt lasi ja alumiinirakenteisiin ja on merkittävä yritys Euroopan parveke-terassimarkkinoilla. Opinnäytetyön materiaali on kerätty yrityksen antaman aineiston, henkilöstöhaastatteluiden, ryhmäpalaverien ja aiheeseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta. Haastattelujen ja ryhmäpalaverien tehtävänä on kerätä hyödyllistä tietoa ja materiaalia tehtäviä tuotoksia varten. Työn tavoitteena on tehdä toimeksiantajayritykselle sisäinen prosessikuvaus myyntitehtäviin ja luoda asiakkaille tuotteiden toimitusprosessikuvausesite. Prosessien nykytilaa myös tutkitaan ja tehdään tarvittaessa kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön teoreettisena pohjana toimii yrityksen antama kirjallinen materiaali, tiedonkeruu haastattelut ja prosesseihin, asiakkuuksien hallintaan ja myyntitehtäviin liittyvä kirjallisuus.

Sisäisen prosessikuvauksen on tarkoitus olla ohjeistus yrityksen myyntitehtäviin. Prosessikuvaus on suunnattu yrityksen vanhoille sekä uusille myyjille. Sen on tarkoitus auttaa uusia myyjiä perehtymään tehtäväänsä, kehittämään myyjien toimintaa ja ratkomaan mahdollisia ongelmatilanteita. Yhdessä yrityksen myynnin esimiesten ja myyjien kanssa on käyty läpi myyntitehtävien nykytilaa ja miten toimintaa pystyisi kehittämään tulevaisuudessa.

Tuotteiden toimitusprosessikuvausesite on asiakkaille suunnattu kuvaus, siitä miten tuotteiden toimitusprosessi etenee vaihe vaiheelta. Kuvauksen tulisi nostaa asiakastyytyväisyyttä ja helpottaa myyjän roolia tilauksen kirjaamisen jälkeen.

Avainsanat: Prosessit, myynnin kehittäminen, asiakkuudet

Kimmo Koponen

Inside process description for sales and product delivery process description for customers

Year	2014	Pages	34
------	------	-------	----

This thesis is conducted as an assignment for Lumon Finland Ltd. Lumon Finland Ltd focuses on class-aluminium construction and is a significant company in European balcony-terrace markets. The material for this thesis has been collected from the company's sources, from personal interviews, group meetings and subject-related literature. The purpose of the personal and group meetings and interviews was to collect useful knowledge and material for carrying out the output. The purpose of this thesis is to draw up inside process description for the company's salesmen and also create a brochure of a description of the delivery process for the customers. The company's current situation of these processes is studied and ideas for development are created, if needed.

The theoretical part of this thesis is based on the company's written material, interviews with company's employees and literature on customer relationships and sales.

The inside process description is designed to function as a guideline for the company's salesmen. The process description is intended for the company's existing and new salespeople to get acquainted with their duties, help salespeople to develop their skills and help them to solve potential problems. Together with the company's sales managers and salesman I have analyzed the current situation of the sales duties and how the operations could be developed in the future.

The brochure of the description of the delivery process is conducted for customers so that they can understand how the delivery process of the products proceeds step by step. The description should also improve customer satisfaction and make the role of the salespeople easier after enrolling a customers order.

Keywords: Processes, sales development, customership

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	6
1.2	Opinnäytetyön kehittämismenetelmä	7
1.3	Opinnäytetyön sisällys.....	7
2	Prosessit	7
2.1	Projektien ja prosessien erot	9
2.2	Prosessien edut	9
2.3	Prosessiajattelun hyödyt ja ongelmat	10
2.4	Prosessien kuvaus	10
2.5	Prosessien arviointi	11
2.6	Prosessien tärkeimmät tunnusluvut ja mittaus	12
2.7	Prosessit ja osaaminen	12
2.8	Prosessin kytkeminen strategiaan	13
2.9	Muutosten aikaansaaminen organisaatiossa	14
3	Asiakkuuksien hallinta ja asiakassuhteiden kehittäminen yrityksessä.....	15
4	Toimeksiantajaorganisaation sisäisiä muutoksia	17
5	Sisäisen prosessikaavion ja toimitusprosessikuvauksen käyttöönotto yrityksessä	17
5.1	Sisäinen prosessikaavio.....	18
5.2	Yrityksen myynnin ja tuotteiden toimitusprosessin kehittämisen osa-alueet ja suurimmat haasteet	28
6	Tuotteiden toimitusprosessikuvaus asiakkaalle.....	28
7	Yhteenveto.....	32
	Lähteet	34
	Kuvat	35
	Kuviot ...	36

1 Johdanto

Toimeksiantajana toimiva yritys Lumon Suomi Oy on antanut ohjeistuksen, että yrityksen myyntihenkilöiden tehtävistä tulisi tehdä sisäinen prosessikuvaus ja yrityksen asiakkaille suunnitella tuotteiden toimitusprosessikuvausesite.

Sisäinen prosessikuvaus on ohjeistus myyntitehtäviin ja sen on tarkoitus helpottaa uuden myyjän perehtymistä tehtäväänsä. Prosessikuvauksella on tarkoitus luoda yhtenäinen toimintaohjeistus myyntitehtäviin ja olen henkilöhaastatteluiden pohjalta kerännyt myyntihenkilökunnan näkemyksiä asiaan liittyen. Yrityksen sisällä on havaittu prosessin ongelmakohtia, jotka haittaavat tuotteiden myyntiä sekä asiakaslupausaikataulussa pysymistä. Henkilöhaastattelulla olen myös pyrkinyt selvittämään yrityksen toimihenkilöiden tehtäviä ja vastuualueita liittyen tuotteiden toimitusprosessin vaiheisiin.

Uusien myyntihenkilöiden koulutus on aikaisemmin hoidettu yrityksessä esimiehen ohjeistuksella ja myyjät ovat saaneet yrityksen tuotteiden osalta teknisen aineiston, jossa kuvataan tuotteiden ominaisuuksia ja perehdytään rakenteiden mittaamiseen. Esimies on pyrkinyt tekemään yhteiskäyntejä uuden myyjän kanssa niin kauan kuin myyjä on omasta mielestään apua kaivannut.

Tuotteiden toimitusprosessin eri vaiheet myyjä on aikaisemmin käynyt asiakkaan kanssa suullisesti läpi. Nyt tehtävässä toimitusprosessikuvauksessa on laajemmin käyty läpi toimitusprosessiin liittyvät vaiheet ja asiakkaat saavat tilauksen tehtyään toimitusprosessikuvauksen kirjallisena.

Tehtyjen prosessikuvausten on tarkoitus parantaa yrityksen myyjien asiantuntevuutta, luoda yrityksen myyntiyksikölle yhtenäinen toimintatapa sekä auttaa asiakkaita ymmärtämään miten tuotteen toimitusprosessi etenee asiakkaan tilauksen jälkeen.

1.1 Tavoite ja rajaus

Tavoitteena on tehdä yritykselle sisäinen prosessikaavio myyntitehtäviin liittyen. Sisäinen prosessikaavio on toimintaohjeistus yrityksen myyntihenkilökunnalle. Ennen opinnäytetyön aloittamista olen käynyt myyntihenkilökunnan esimiehen kanssa läpi millaisista asioista olisi hyvä olla tietoa prosessikaaviossa. Lopullisen toteutuksen suhteen minulle on kuitenkin annettu täydet vapaudet.

Opinnäytetyöhön liittyvät henkilökohtaiset ja ryhmähaastattelut on rajattu tehtäväksi toimeksiantajayrityksen Etelä-Suomen toimipisteeseen. Itse työskentelen toimeksiantajayrityksen Etelä-Suomen toimipisteessä, joten haastatteluiden tekeminen on vaivatonta.

1.2 Kehittämismenetelmä

Opinnäytetyö on toteutettu keräämällä ajatuksia yrityksen myyjiltä ja esimiehiltä myyntitehtäviin ja asiakkuuksien hallintaan liittyen. Olen tehnyt haastatteluita myyntihenkilöiden, markkinointiassistentin ja myyjien esimiesten kanssa. Ongelmakohtien havaitseminen ja kehitysehdotukset pohjautuvat haastatteluihin ja omaan kokemukseen yrityksessä toimineena. Opinnäytetyössä tehtäviä tuotoksia pidetään yrityksen myyntiorganisaation toiminnan kehittämisenä. Tuotoksilla pyritään työn ja prosessien tehostamiseen. Tehtävät tuotokset koskevat myyntiorganisaation jäseniä ja heidän tulee sitoutua yhtenäisiin sääntöihin.

1.3 Opinnäytetyön sisällys

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa kuvataan opinnäytetyön taustoja. Toisessa luvussa käydään läpi prosesseihin liittyvää teoriaosuutta. Luvussa kolme käydään läpi asiakassuhteita ja asiakkuuksienhallintaa ja luvussa neljä tehdään katsaus millaisia muutoksia yrityksen sisällä on tapahtunut. Luvussa viisi perehdytään myynnin kehittämiseen. Luvussa käydään läpi, kuinka tehtävät tuotokset on otettu yrityksen sisällä käyttöön. Luvussa on tehty sisäinen prosessi-kaavio myyjille ja perehdytty mitä osa-alueita pystyttäisiin parantamaan myynnin ja tuotteiden toimitusten osalta. Luvussa kuusi on tehty asiakkaille tuotteiden toimitusprosessikuvaus esite ja käyty läpi tarkemmin tuotteiden toimittamiseen liittyviä asioita. Luvussa seitsemän tehdään yhteenveto opinnäytetyön osalta.

2 Prosessit

Prosessit ovat hyödyllinen tapa kehittää organisaation toimintaa. Suuret muutokset organisaatioissa tapahtuvat kun tiedostetaan jonkin asian hyödyllisyys. Olen saanut toimeksiantajayritykseltä kirjallista materiaalia liittyen yrityksen strategiaan, myyntiprosessiin ja aikaisemmin tuotepäälliköille suunnatun toimintaohjeistuksen.

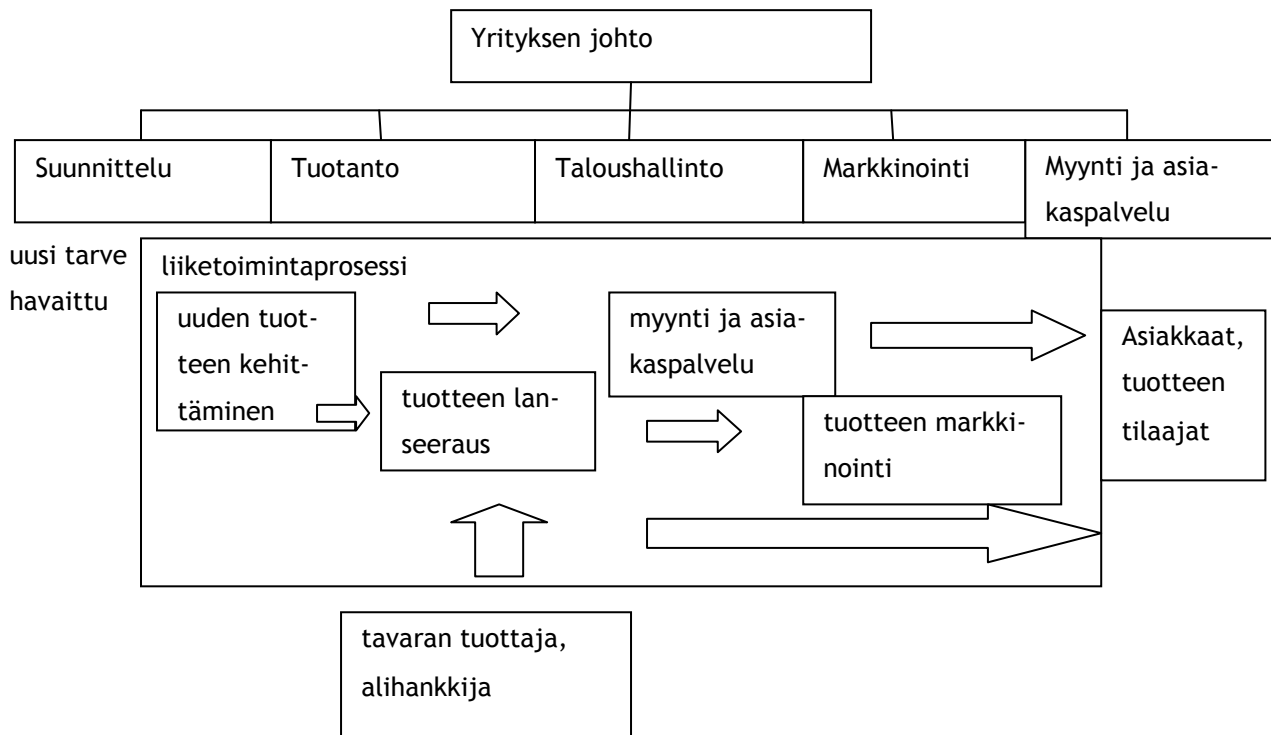
Hyvä prosessien kuvaus auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa. Prosesseja voidaan tunnistaa kolmella eri tapaa:

1. Toiminnan analysoinnilla (organisaation toiminnan tutkiminen)
2. Menestystekijöiden analysoinnilla (lista asioita jotka vaikuttavat tehokkuuteen)
3. Asiakkaan prosessin analysoinnilla (tavoitteena on, että organisaation prosessit palvelevat mahdollisimman hyvin asiakkaan toimintaa)

Liiketoimintaprosessia voidaan pitää toimintoina jotka ovat liitoksissa toisiinsa ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet pystytään muuntamaan tuotteiksi. Toimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan tuloksia. (Laamanen 2007, 19)

Geary Rummler on pohtinut miten liiketoimintaprosessit pystyttäisiin suunnittelemaan niin, että työntekijät, esimiehet, myynnin ja tuotannon työntekijät toimisivat mahdollisimman tehokkaasti. Rummler pitää organisaatiota kokonaisvaltaisena systeeminä, jossa kaikki toiminnot vaikuttavat toisiinsa. (Harmon 2007, 4)

Kuviossa 1. nähdään miten yrityksen kaikki osa-alueet ovat liitoksissa toisiinsa ja kuinka uuden tuotteen liiketoimintaprosessi etenee. (Harmon 2007, 5)



Kuvio 1. Prosessikuvaus

Prosessien hyötyjä yritykselle ovat:

- yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua.

- organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta, oman roolinsa ja sen miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation.
- toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin

2.1 Projektien ja prosessien erot

Yrityksen sisäistä prosessikaaviota ja tuotteiden toimitusprosessikuvausta luotaessa on elintärkeää, että yritys tunnistaa ja tietää prosessin kulun, johon muutoksen on tarkoitus tuoda lisäarvoa. Laamasen mielestä osalla ihmisistä on vaikeaa tehdä eroa projektien ja prosessien välillä. Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Tuotteet ja palvelut suunnitellaan niin, että niillä voidaan tyydyttää asiakkaan tarpeet. Tätä varten suunnitellaan prosessi, joilla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Tätä varten tulee selvittää millaisia syötteitä tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. (Laamanen 2007, 21.)

Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle ajatuksesta, että on olemassa jotakin pysyvää ja toistuvaa. Prosesseilla ei välttämättä ole tiukkaa aikataulua. Prosesseissa tulee käydä vastuhenkilöiden alueet selvästi läpi, että jokainen ymmärtää oman roolinsa ja pystyy sitoutumaan osaansa. (Laamanen 2007, 20.)

Projektit puolestaan ovat ainutkertaisia ja ne ovat useimmiten suunniteltu lyhytkestoiseksi. Projektit ovat aikataulutettu myös selvästi ja yksi ongelma projekteissa on, että osallisena olleita ei kiinnosta mitä tapahtuu projektin päätyttyä. Aikataulua, vastuuta ja tavoitteita pidetään projekteissa tuloksen takeena. Organisaation tulos ei muodostu erilaisten projektien summasta. Projektiajattelun yhtenä isoimpana ongelmana Laamanen pitää usein kiireellisiä aikatauluja, jolloin ihmisiä estetään kehittämästä omaa työtään. (Laamanen 2007, 26-27.)

2.2 Prosessien edut

Laamasen mukaan hyvä palvelu perustuu projektien sijaan prosesseihin ja niiden kautta liiketoiminnan johtamiseen ja suunnitteluun. Toimivat prosessit ulottuvat asiakkaalta asiakkaalle. Prosesseilla pystytään luomaan järjestystä ja selkeyttä liiketoimintaan. Prosessien selkeä kuvaaminen auttaa ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistaa työn kehittämisen ja itseohjaavuuden. Aikaisemmin toiminnan kehittämistä on pidetty irrallisenä osana työstä, mutta nykyisin ajatellaan toiminnan kehittämisen olevan välttämätön osa työtä. Parhaimmillaan prosessit alkavat ja päättyvät asiakkaaseen. Tämä antaa pohjan asiakkaan tarpeiden viestimiseen läpi koko prosessin. (Laamanen 2007, 23)

Prosessirakenteen suunnittelussa on lähdettävä liikkeelle asiakkaan tarpeista. Prosessien selkeä kuvaaminen tuo keinon esittää organisaation käytännön työtä. Organisaation suorituskyky ei synny yksilöiden huippusuorituksista vaan erinäisten osastojen toimintojen tuloksena. Yrityksen suorituskyky syntyy asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille tulee aina erikseen asettaa tavoitteet. Prosessien selkeä jäsentäminen varmistaa osaltaan, että kehitystyö toteutuu organisaatiota hyödyttävällä tavalla. (Laamanen 2007, 21.)

2.3 Prosessiajattelun hyödyt ja ongelmat

Prosessiajattelun hyödyt saatetaan ymmärtää organisaatiossa kohtuullisen hyvin, mutta usein prosessiajattelun hyödyntäminen osoittautuu erittäin vaikeaksi. Tämä johtuu pääosin kahdesta syystä; prosessiajattelu on näyttänyt toimivan intuitiota vastaan ja väärät tai tehottomat työskentelymenetelmät organisaation johtamisessa haittaavat prosessiajattelun hyödyntämistä. Ihmisten yleinen tietoisuus voidaan jakaa kahdenlaiseen tietoisuuteen. Ydintietoisuus vastaa reaktioista, jotka tapahtuvat meillä tässä ja nyt. Tämän takia meidän saattaa olla vaikea irrottautua tapahtumien kulusta ja välittömästä reaktiosta. Tällaisessa tilanteessa emme osaa käsittää asioiden syy seuraus suhteita. Reaktioitamme säätelevät enemmänkin pelot ja uhat kuin uudet mahdollisuudet ja tavoitteet. Iso osa päivittäisestä toiminnastamme ohjautuu tällaisesta mielenkierrosta. Toinen vaikeus prosessiajattelun hyötyjen saamisen vaikeudessa on ihmismielen varsin rajallinen käsityskyky. Ihmismieli pystyy käsittelemään luonnostaan noin seitsemää eri tekijää samanaikaisesti, jos vaikuttavien asioita on enemmän kuin seitsemän, ihmiset kokevat tilanteessa sietämättömäksi ja yksinkertaistavat tilanteen arvojen ja uskomusten avulla käsitettävään muotoon. (Laamanen 2007, 21-23.)

Maailmasta ajattelemisen vaatii älyllistä ponnistelua. Ihmiset eivät näille mielen laeille voi mitään, vaan asiat tulisi hyväksyä sellaisina kuin ne ovat ja pyrkiä toimimaan sen mukaan minkä koemme oikeaksi. Asiat, joihin meillä on otetta ja joihin voimme suoraan vaikuttaa, ovat johtamisen työskentelymenetelmiä. (Laamanen 2007,24.)

2.4 Prosessien kuvaus

Prosessien kuvaamisen tavoitteena on organisaation toiminnan ja tavoitteiden parempi ymmärtäminen. Kuvausta tarvitaan, jotta voidaan tunnistaa prosessien kriittiset vaiheet. Usein prosesseissa tulee raja vastaan, jonka yli kaikki eivät halua mennä. Prosessien arviointien tavoitteena on, että ihmiset tiedostaisivat, ymmärtäisivät sekä hyväksyisivät prosessien

mukaisen toiminnan. Kuvauksen tulisi sisältää mikä on tärkeää organisaation menestymiselle. (Laamanen 2007,75.)

Prosessiajattelussa tulisi pohtia seuraavia asioita:

”1. Soveltamisala

- Mihin prosessia sovelletaan?
- Mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy?

2. Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa

- Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät?
- Mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita?

3. Tavoite

- Mikä on prosessin päämäärä?
- Mitkä ovat prosessin menestystekijät?
- Miten prosessin suorituskykyä mitataan?

4. Syötteet, tuotteet ja palvelut

- Mitkä ovat prosessin syötteet, tuotteet ja palvelut?
- Miten tietoja hallitaan?

5. Prosessikaavio

- Mikä on prosessin karkeavaiheistus?
- Millainen on prosessikaavio?

6. Vastuut

- Mitkä ovat keskeiset roolit?
- Mitkä ovat rooleihin liittyvät tärkeimmät tehtävät, kriittiset päätökset ja asemavastuut?
- Mitkä ovat prosessiin liittyvät keskeiset pelisäännöt?” (Laamanen 2007,78)

2.5 Prosessien arviointi

Prosessien arvioinnin tavoitteena, että ihmiset tiedostavat, ymmärtävät ja hyväksyvät prosessin. Ihmisen ei pysty sitoutumaan asiaan mitä ei ymmärrä tai tiedosta. Prosessien arvioinnissa

voi olla valtavasti erilaisia vaihtoehtoja. Laamanen (2007,97) on jakanut prosessien arvioimisen neljään eri osaan. Ensimmäiseksi prosessin kuvauksen tulisi olla teknisesti hyvä. Toiseksi kuvauksen tulisi noudattaa organisaation toimintaperiaatteita ja olla myös hyväksyttävä vastuunmäärittelyn sekä yrityksen resurssien näkökulmasta. Kolmanneksi yrityksen avainhenkilöiden, prosessin kannalta tärkeiden ihmisten, on voitava hyväksyä prosessin kuvaus oman toimintansa tueksi ja kuvaukseksi. Neljänneksi kaikkien prosessiin liittyvien henkilöiden tulisi hyväksyä oma roolinsa osana prosessin tavoitteiden saavuttamisessa.

Edellä mainittujen neljän kohdan perusteella on syntynyt prosessien arviointiin neljää erilaista mallia,

1. johtoryhmän suorittama arviointi - kuvaus on teknisesti hyvä
2. johtoryhmän suorittama arviointi - kuvaus noudattaa toimintaperiaatteita
3. kriittisissä rooleissa toimivien ihmisten suorittama arviointi - kriittiset asiat on huomioitu kuvauksessa
4. prosessissa toimivien ihmisten suorittama arviointi - kaikki prosessissa toimivat ihmiset ymmärtävät kokonaisuuden ja oman roolinsa.

(Laamanen 2007, 96/97.)

Näiden neljän tavoitteiden lisäksi prosessilla voi myös olla kehittämistavoitteita. (Laamanen 2007, 97.)

2.6 Prosessien tärkeimmät tunnusluvut ja mittaus

Prosessien suorituskyvyllä tarkoitetaan kykyä saada aikaan tuloksia. Prosessin suorituskyky voi liittyä asiakkaisiin, tuotteisiin, resursseihin, syötteisiin tai toimittajiin. Tärkeimmät tunnusluvut ovat organisaation päätettävissä. Prosessien suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi läpimenoajalla, rahalla, määrällä, fysikaalisten ominaisuuksien tai sidosryhmien perusteelle. Tavoitteet tulisi olla asetettu numeerisesti, jotta ne voidaan mitata. (Laamanen 2007, 151-165)

Prosessin mittauksen kehittämisessä tulee miettiä mikä on niin tärkeä ilmiö tai asia, että se tulisi mitata.

2.7 Prosessit ja osaaminen

Kai Laamanen pitää osaamista yrityksen tärkeimpänä kilpailuedun lähteenä. Osaamisella tarkoitetaan tehtävässä onnistumisen todennäköisyyttä.



Kuvio 2. Osaaminen (Laamanen 2007, 181)

Osaamisella tarkoitetaan tehtävässä onnistumisen todennäköisyyttä. Onnistumisen kannalta on ratkaisevaa tietämys, jos osaamisessa on puutteita niin järjestelmät eivät auta. Prosessit tulisi suunnitella luonnostaan niin, että ne mahdollistavat oppimisen. (Laamanen 2007, 179)

Osaamista voidaan kehittää joko oman kokemuksen kautta tai sitten muiden kokemuksista. Kokemus itsessään ei välttämättä opeta mitään, vaan tietoinen oppiminen. On mahdollista oppia myös muiden kokemusten välityksellä. Oppiminen voi tapahtua vuorovaikutuksessa asiantuntijan kanssa tai oppiminen voi perustua puhtaasti mallioppimiseen, eli tarkkaillaan miten toinen henkilö toimii. Ihmisessä voi syntyä uusia mielikuvien toisten ihmisten kokemusten välityksellä. Mielikuvat ohjaavat aluksi kokeiluamme ja lopuksi ne muuttuvat osaamiseksi ja tottumukseksi (Laamanen 2007, 191-192)

2.8 Prosessin kytkeminen strategiaan

Strategiaa voidaan pitää valintana ja oletuksena. Organisaation tulee valita asiakasstrategiaksi joko alhainen hinta, kumppanuus tai paras tuote ja palvelu. Strategia toteutetaan käytännössä prosesseissa. Kehityksen alussa monissa organisaatioissa prosessien kehittämiseen riittää usko, että oikeaan suuntaan ollaan menossa. Kun organisaatiossa ymmärretään prosessien merkitys suorituskyvylle ja opitaan mittaamaan olennaista suorituskykyä, alkavat mahdollisuudet prosessien kytkemiseen olla käsillä. Jos omaa toimintaa ei ymmärretä riittävän hyvin, ei strategisella analyysillä tai tavoitteiden asettamisella voi edetä kovin pitkälle menestyksen tiellä. (Laamanen 2007, 228)

Strateginen asemointi

Asemointeja voi tehdä usealla tavalla. Organisaation kannattaa miettiä asemointi asiakkaan näkökulmasta.

Kolme merkittävää asiaa määrittävät asiakassegmentoinnin. Ensimmäisenä on tuote ja palvelu. Kehittyminen tapahtuu pääosin etsimällä tuotteelle ja palvelulle uusia sovelluksia. Toiseksi asiakkaan tarve, asiakkaalle pyritään tarjoamaan tuotteet ja palvelut joita hän tarvitsee. Kolmantena asiana on jakelukanava. Jakelukanava vastaa siitä, millä tavalla ja mitä kautta tavoitetaan asiakkaat.

Asiakkaan kokemus on kaiken perusta. Asiakkaan näkökulmasta optimitilanne olisi, että tuote ja palvelu on alan paras ja hinta halvin. Todellisuudessa tämä tapahtuu harvoin. (Laamanen 232-233)

Toimeksiantajayrityksessä on valittu strategia, jossa tuotteen halutaan olevan paras ja halutuin. Tuotekehittämiseen on tehty isoja panostuksia. Hinnallisesti tuotteet ovat alan kalleimmasta päästä. Myyjien vastuulla on saada asiakkaat ymmärtämään, että tuotteet ovat korkealaatuisia ja asiakkaille tarjotaan kokonaispalvelua, jossa toimittaja vastaa valmistuksesta, kuljetuksesta ja asennuksesta. Tuote on tarkoitettu kestävään pitkään ja yritykselle on tarjolla huolto- ja varaosapalvelua takuuajan jälkeen.

2.9 Muutosten aikaansaaminen organisaatiossa

1. Aito sitoutuminen voi syntyä vain omakohtaisen kokemuksen ja vaikuttamisen kautta
2. Muutos on erilainen kun puhutaan yksilöstä, ryhmästä ja organisaatiosta
3. Organisaation muutoksen läpivientiin tarvitaan prosessiin ja muutokseen liittyvien ilmiöiden ymmärtäminen
4. Organisaation muutos tapahtuu järjestelmiä muuttamalla. Muutoksessa mukanaolijat kehittävät sisällön.
5. Vaikeat muutokset vaativat ulkopuolisen sparraajan ehkäisemään politikoinnin, jyräämisen ja konfliktit.

(Laamanen 2007,256)

3 Asiakkuuksien hallinta ja asiakassuhteiden kehittäminen yrityksessä

Toimeksiantajayrityksen kuluttajamyyjillä on ollut aikaisemmin käytössä CRM-järjestelmä asiakkuuksien hallintaan ja asiakassuhteiden kehittämiseen.

CRM on lyhenne englannin kielen sanoista customer relationship management. Asiakkuudenhallintajärjestelmä on yrityksille työkalu luomaan, kehittämään ja parantamaan asiakastytyväisyyttä ja yrityksen kannattavuutta. (Payne 2006, 4)

CRM voidaan pitää strategisena lähestymistapana, kun yritys pyrkii arvon nostamiseen asiakassuhteisiin ja asiakassegmentteihin panostamalla. CRM yhdistää IT:n ja asiakassuhdemarkkinoinnin strategian tuottaakseen hyödyllisiä, pitkäkestoisia asiakassuhteita. CRM antaa mahdollisuuden datan ja informaation käyttöön, jotta yrityksellä on mahdollisuus ymmärtää asiakkaita paremmin ja kehittää asiakassuhdemarkkinointistrategioita paremmaksi. Tämä vaatii asioiden yhdistämistä, jossa ihmisten, operaattoreiden, prosessien ja markkinoinnin kapasiteettia saadaan hyödynnettyä informaation, teknologian ja sovellusten avulla. (Payne 2006,)

CRM-Järjestelmän kautta yrityksen kuluttajamyyjät ovat pystyneet seuraamaan tehtyjä tarjouksia, liidejä eli asiakaskontakteja, myyntimahdollisuuksia ja toteutuneita sopimuksia. Kuluttajapuolella asiakassuhteet ovat pääsääntöisesti suhteellisen lyhytkestoisia. Se ei vähennä asiakassuhteiden merkitystä, koska tyytyväiset asiakkaat pystyvät antamaan suosituksia tuttavilleen sekä tekemään uusintatilauksia.

Tämän päivän kilpailuetuna pidetään erinomaista asiakaspalvelua. Tuotteiden väliset erot markkinoilla saattavat olla pieniä, mutta asiakaspalvelu vaatii asiakkaaseen panostamista ja asiakkaan osallistumista. Kilpailuetua voidaan luoda laajentamalla tietämystä asiakkaiden tarpeista, vaatimuksista ja käyttäytymismalleista. (Payne 2006, 5)

Asiakassuhteisiin perustuva markkinointi perustuu asiakkaiden arvon parantamiseen ja asiakkaiden säilyttämiseen. Valmiisiin asiakassuhteisiin panostamalla yrityksen on mahdollista tavoitella korkeampaa tuottoa pienemmillä kustannuksilla. Markkinointi, joka puolestaan keskittyy kaupantekoon ja liiketoimiin sisältää korkeammat taloudelliset kulut ja riskit. (Payne 2006, 11)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän sovellukset ovat myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu. Näitä sovelluksia pyritään kehittämään asiakaslähtöisiksi. Asiakkuudenhallintajärjestelmällä pystytään keräämään asiakastietoja ja käyttämään niitä hyväksi. Kerätyn tiedon perusteella yrityksen on mahdollista tunnistaa potentiaaliset asiakkaat sekä ohjata ja seurata markkinointia ja myyntiä. Suurimpana kilpailuetuna pidetään yleisesti sitä, kuinka hyvin yritys pystyy palvelemaan asiakkaita ja luomaan kestäviä asiakassuhteita. Asiakkuudenhallintajärjestelmä on tärkeä osa yrityksen strategiaa.

(Lumon Suomi Oy / markkinointi)

Yrityksessä on haastateltu kymmentä henkilöä CRM-järjestelmän käyttöön liittyen. Kahdeksasta kuluttajamyyjästä ohjelmaa aktiivisesti oli viimeisen puolen vuoden aikana käyttänyt kaksi henkilöä. Markkinointipuolen henkilö ei ollut ohjelmaa aktiivisesti käyttänyt viimeisen puolen vuoden aikana, Call-centerin työntekijä puolestaan oli. Aktiiviseksi ohjelman käyttö tarkoittaa, että ohjelmaa käytetään viikoittain.

CRM-järjestelmän käyttö oli haastatteluhetkellä vähentynyt viimeisen puolen vuoden aikana. Haastateltavilta kysyttiin järjestelmän käytöstä myös viimeisen vuoden aikana, jokainen oli ohjelmaa jossain vaiheessa aktiivisesti käyttänyt viikkotasolla.

Yrityksen myyntihenkilökunnan mielestä suurin syy CRM:n vähäiselle käytölle on ollut järjestelmän irrallisuus hinnoitteluohjelmasta. Myyjien mielestä järjestelmään on kerätty paljon tietoja, jotka eivät oleellisesti hyödytä heitä työtehtävässään. Asiakkuudenhallintajärjestelmä on suunniteltu kuluttajatoimintaan, toimeksiantajan yrityksen tapauksessa asiakassuhteet ovat usein lyhyitä ja tuotteiden elinkaari pitkä. Tarkemman datan keräämistä asiakkaiden osalta ei koeta hyödylliseksi.

Insight Tehcnology Groupin tekemän tutkimuksen mukaan

- 69% CRM-järjestelmän käyttöönotoista eivät johda myynnin kasvuun
- 70% CRM-aloitteista johtaa päättymiseen 18 kuukauden kuluessa
- 60% CRM-järjestelmän projekteista päättyy epäonnistuneesti

(Payne 2006,20)

CRM, strategisesti tarkasteltuna, mielletään järjestelmäksi joka voi luoda yritykselle arvoa luomalla erinomaisia asiakkuussuhteita. CRM-järjestelmän ja sen hyötyjen tyrmääminen aikaisemmin epäonnistuneiden IT-projektien takia voidaan luokitella lyhytnäköiseksi (Payne 2006, 20)

Toimeksiantajan tapauksessa kuluttajamyyjien esimiehet eivät ole seuranneet alaistensa CRM:n käyttöä, ohjelman käyttö ei ole yrityksen sisällä ollut pakollista toimintaa. Strategista muutosta kun viedään yrityksessä läpi, niin se vaatisi jokaisen henkilön sitoumuksen ja osallistumisen prosessiin. Ohjelman käyttöönottovaiheessa kaikki työntekijät käyttivätkin järjestelmää enemmän tai vähemmän aktiivisesti. Ohjelman käyttö väheni ajan myötä, kun työntekijät kokivat sen hyödyttömäksi tehtävässään.

Yritys otti käyttöön vuonna 2014 uuden hinnoitteluohjelman, johon CRM-järjestelmä on yhdistetty. Tämä voi osaltaan vaikuttaa CRM-järjestelmän käytön vähenemiseen. Uudessa järjes-

telmässä on hyvä, että asiakkuushallintaohjelma on integroitu suoraan hinnoitteluohjelmaan. Näin järjestelmä on käytössä myyntihenkilökunnalla päivittäin, jokaisen myyjän omalla vastuulla on järjestelmän aktiivinen käyttö. Uusi järjestelmä on saanut hyvää palautetta sen jälkeen kun se otettiin käyttöön. Uusien järjestelmien sisäänajo vaatii kaikkien vastuuhenkilöiden sitoutumista prosessiin.

4 Toimeksiantajaorganisaation sisäisiä muutoksia

Toimeksiantajayrityksen pääkaupunkiseudun myyntiyksikkö on viimeisen kahden vuoden aikana panostanut paljon toimintansa laadun parantamiseen. Toiminnan laadun parantamiseen on kannustettu myös uudella palkkausmallilla. Uusi palkkausmalli on tiivistänyt myyntihenkilökunnan ja asentajien välistä yhteistyötä. Uudella palkkausmallilla molemmat osapuolet pystyvät laadukkaalla tekemisellä vaikuttamaan positiivisesti toistensa palkkatuloihin.

Uusi palkkausmalli koetaan organisaation sisällä kannustavavana ja henkilökunnalla on hyvä motivaatio kehittää osaamistaan. Myyntihenkilökunnan ja asentajien laadukkaalla toiminnalla on suora vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja reklamaatioiden määrään. Yritys on viimeisen kahden vuoden aikana lisännyt myös henkilökunnalle järjestettäviä koulutuspäiviä ja myyntihenkilökunnalle on mahdollisuus suorittaa myynnin ammattitutkinto työn ohessa. Henkilökunnan kehittämisen avulla on vaikutusta asiakassuhteiden ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen sekä myyntitulokuihin. Reklamaatioiden osuus pieneni selvästi vuonna 2013 ja samaisena vuonna pääkaupunkiseudun kuluttajamyynä teki ennätystuloksen.

Kokemuspohjainen oppiminen, joka perustuu ihmispsykologiaan, korostaa suoran kokemuksen merkitystä. Kokemuspohjainen oppiminen perustuu suoraan ja konkreettiseen kokemukseen sekä havaintoihin. Oppimisessa testataan teoretietoa uusissa tilanteissa ja kokemusten kautta luodaan uusia havaintoja ja malleja. Oppiminen on henkilökohtaista (Raij 2007, 10-11)

Toimeksiantajayrityksen myyntitehtävät pohjautuvat enimmäkseen kokemuspohjaiseen oppimiseen. Jokainen työntekijä on vastuussa omasta oppimisestaan, mutta kokeneemmilta työntekijöiltä ja esimiehiltä saa helposti tarvittaessa apua. Myyntitiimissä vallitsee hyvä henki ja ihmiset ovat valmiita auttamaan toisiaan.

5 Sisäisen prosessikaavion ja toimitusprosessikuvauksen käyttöönotto yrityksessä

Toimeksiantajayrityksen ajatuksena on ollut, että sisäisellä prosessikaaviolla luodaan yhtenäinen toimintatapa yrityksessä toimiville tuotepäälliköille. Sisäisessä prosessikaaviossa käydään läpi myynnin prosessin eri vaiheet. Prosessikaaviossa toiminta alkaa asiakkaiden hankkimises-

ta ja päättyy tilausten kirjaamisen ja kohteiden jälkiseurantaan. Prosessikaavion tavoitteena on parantaa tuotepäälliköiden osaamista, jonka puolestaan tulisi näkyä myyntilukujen nousuna ja reklamaatioiden vähenemisenä. Myyntihenkilöiden suorituskykyä yrityksessä voidaan mitata myynti-kateluvuilla, reklamaatioeurojen-prosenttien seurannalla. Prosessikaavio annetaan kaikkien myyntihenkilöiden työkaluksi.

Toimitusprosessikuvaus on suunniteltu asiakkaita varten. Toimitusprosessikuvaus alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Asiakkaille on tehty selvä ohjeistus miten heidän tuotetilauksensa etenee. Tuotteen matka valmistuksesta asennuksen on selostettu asiakkaille vaihe vaiheelta. Prosessikuvauksen päämäärä on pienentää asiakkaiden yhteydenottoja tilauksiin ja rahdin kuljetuksiin liittyen. Tuotteiden toimitukseen liittyen tärkeimmät avainhenkilöt ovat yrityksen myyntihenkilökunta, tehtaan työntekijät, suunnittelijat ja rahdin kuljettajat. Mikäli toiminta ei ole riittävän hyvällä tasolla kaikkien vastuuhenkilöiden osalta, voi asiakaslupausaikataulussa tulla myöhästymisiä. Informaation tulee kulkea vastuuhenkilöiden välillä, mikäli aikataulutuksessa ei pysytä.

Tuotoksia voidaan pitää kehittämistoimintoina yritykselle. Kehittämistoiminnan kohdalla tavoitteena on jonkin aineellisen tai aineettoman tuotteen kehittäminen tai esimerkiksi prosessin systematisointi ja tehostaminen. Kehittämistoiminta voi kohdistua organisaation rakenteisiin tai työyhteisön toimintaan. Kehittämistoiminnassa pyritään jonkin konkreettisen asian muuttamiseen, mutta ei niinkään tiedon tuottamiseen tutkimuksen merkityksessä (Toikko & Rantanen 2009, 12)

Opinnäytetyössä kuvattavissa tuotoksissa pyritään prosessien kuvaamiseen, kehittämiseen ja tehostamiseen.

5.1 Sisäinen prosessikaavio

Tämä sisäinen prosessikaavio on suunniteltu yrityksen tuotepäälliköiden käyttöön. Prosessikaavio alkaa asiakaskäynnistä ja loppuu kohteiden kirjaamisen ja jälkiseurantaan. Prosessin eri vaiheet voidaan kuvata kaaviolla.

Asiakashankinta

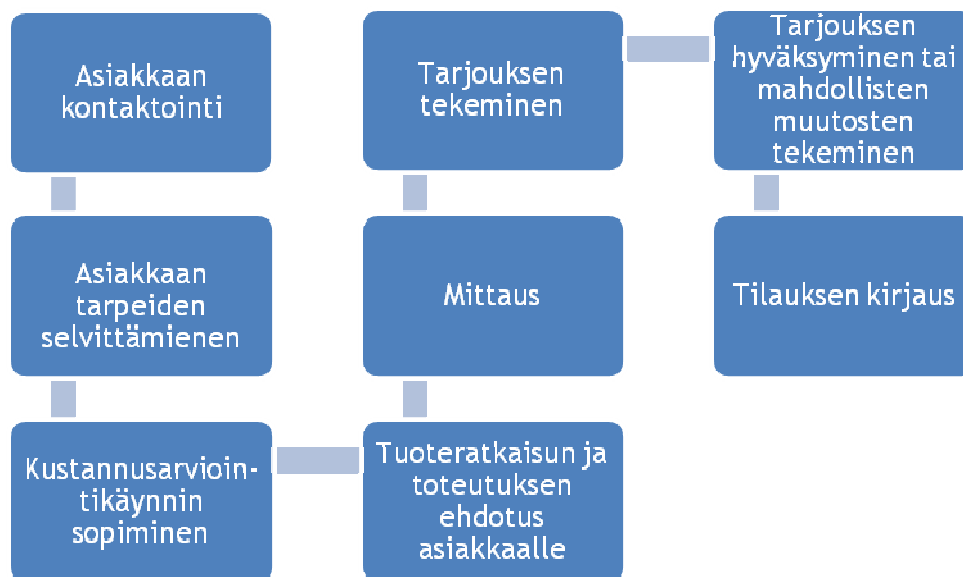
Asiakashankintakeinoja ovat: messut, ständit, jakelut, toimistoesittelyt, kahvila-illat, valmis-kohde-esittelyt ja puhelimella soittelu.

Myyjien tehtäviin kuuluu asiakashankinta, erityisesti talvisin asiakashankinnan tärkeys korostuu, kun suorakysyntää on vähemmän. Asiakashankintaan käytettävästä ajasta sovitaan tar-

kemmin vuodenaikakohtien mukaan esimiesten kanssa. Kaikki aktiviteetit tulee olla myyjien kalentereihin merkattuna.

Asiakaskäynti

Tehokas myynti alkaa myyjän suunnitelmallisesta toiminnasta. Sovittuun asiakastapaamiseen tulisi mennä ajoissa paikalla ja kaikki tarvittava materiaali olla mukana. Asiakkaille pyritään esittämään yksinkertaisia toteutusratkaisuja.



Kuvio 3. asiakaskäynnin rakenne

Asiakaskäynti alkaa yhteydenotolla. Tämä tapahtuu useimmiten soittamalla asiakkaalle. Puhelun tarkoituksena on kartoittaa asiakkaan mielenkiinnon kohteet ja sopia kustannusarviointikäynti. Kustannusarviointikäynnillä käydään asiakkaan kanssa läpi tuoteratkaisu, toteutustapa ja hinnoittelupuoli. Tämän jälkeen voidaan suorittaa tarvittavat mittaukset. Tarjouksen laskeminen tapahtuu yrityksen hinnoittelujärjestelmällä. Ohjelmaan syötetään tarvittavat mitat ja materiaalit, jonka pohjalta ohjelma muodostaa kokonaishinnan. Asiakas joko hyväksyy, haluaa neuvotella tai hylkää myyjän esittämän tarjouksen. Kun asiakas on hyväksynyt tarjouksen, myyjä kirjaa tilauksen tehtaalle tai sopii asiakkaan kanssa, että kohteessa käydään vielä asennustyönjohtajan kanssa ottamassa tarkat tuotantomitat ennen tilauksen kirjaamista. Tällöin tilauksen kirjaus tapahtuu vasta tarkistusmittauksen jälkeen.

Asiakaskäynnin eteneminen

- Asiakaskäynnin sopiminen

Myyjän hankkimissa asiakaskäynneissä tulisi aina kysyä molempia päättäjiä paikanpäälle ja tiedustella asiakkailta ovatko he valmiita tekemään päätöksen hankinnasta jos hinta ja tuoteratkaisut miellyttävät asiakkaita. Tällä selvityksellä asiakkaat ymmärtävät, että käynnin tarkoitus on saada asiakkaalta päätös tuotteen hankkimisesta. Myyjän tulee olla valmis joustamaan omissa aikatauluissaan, jotta on mahdollista tehdä mahdollisimman tehokkaita asiakaskäyntejä.

- Valmistautuminen

Asiakaskäynti alkaa valmistautumisella. Jos asiakas on itse hankittu, niin myyjän tulisi muistaa kartoittaa hänen lasitustarpeensa ennen kuin on menossa kohteeseen.

Asiakaskäynnille tulisi ottaa mukaan esittelymateriaalit. Myyjän tulisi kantaa mukanaan vähintään muutama esite kaikista tuotemalleista. Myös tuotteen toimitusprosessikuvausmalli tulisi olla mukana asiakaskäynnillä.

Kohteessa myyjän tulisi olla paikalla viimeistään 10 minuuttia ennen asiakkaalle menoa, jotta myyjä pystyy kartoittamaan kohteen vielä paikanpäällä ja tietää jo ovesta sisään kävellessä millaista tuoteratkaisua pystyy asiakkaalle tarjoamaan.

- Asiakaskäynnin avaus

Hyvän ensivaikutelman antaminen asiakaskäynnin yhteydessä on erityisen tärkeää. Ensivaikutelmaa on hyvin vaikea muuttaa lyhyen asiakaskäynnin yhteydessä. Pukeutuminen, siisteys ja hyvät käytöstavat ovat ensiarvoisen tärkeää asiakkaalle mennessä. Keskustelu on hyvä aloittaa jollakin muulla tavalla kuin lasitushankinnasta puhumalla, jotta asiakkaalle saataisiin hieman keveämpi mieli ja itsestä luotua helposti lähestyttävä kuva.

- Tarpeiden kartoittaminen ja ratkaisumallin esittely

Myyjän tehdessä hyvän kartoitustyön lasitusratkaisujen osalta etukäteen hän voi ehdottaa asiakkaita istumaan alas ja tutustuttaa heidät tarjolla oleviin tuoteratkaisuihin. Asiakkailta tulisi kartoittaa millaisella käytöllä heidän terassinsa tai parvekkeensa on nykyisellään ollut, miten sen käyttö tulee muuttumaan lasittamisen myötä ja saada yleiskuva siitä millainen tuotemalli heitä miellyttää eniten. Monella asiakkaalla ei ole selkeää kuvaa tuotemalleista ja niiden ominaisuuksista ja tällöin myyjä pystyy ohjaamaan ja neuvomaan asiakasta mikä tuoteratkaisu olisi juuri heille paras.

Asiakkaalta voi tiedustella millaiseen hintahaarukkaan tai budjettiin he ovat varautuneet. Jos kartoituksen yhteydessä asiakkaalta saatu budjetti on samaa luokkaa tai suurempi kuin mitä kustannusarvio antaa laskelmaksi, asiakkaalta tulisi saada päätös käynnin yhteydessä jos tuoteratkaisu ja sen antamat hyödyt on käyty hyvin läpi.

Asiakkaalle hintaa tärkeämpiä tekijöitä ovat todennäköisesti:

- Saada mielikuva siitä että tarjous on heidän kannaltaan paras mahdollinen
- Tuotteen laatu: Asiakas voi sanoa, että tuotteet ovat samankaltaisia kuin muilla toimittajilla, jolloin hinnan tulisi olla myös samalla tasolla. Tämä on hyvä neuvottelu-strategia asiakkaan kannalta. Myyjän pitää pystyä perustelemaan hinnalliset erot.
- Sopimusehdot: Yrityksen kilpailijat noudattavat todennäköisesti samoja rakennusalan ehtoja.
- Toimitusaika: Asiakkaat saattavat haluta tuotteen aikaisemmin kuin mitä on mahdollista yrityksen puolesta saada. Tämä voidaan vasta perustella sillä, että kun tuote tehdään alusta loppuun yrityksen sisällä laatua valvoen ja mittatilaustyönä niin siinä saattaa mennä pari viikkoa pidempään kuin pienemmällä toimittajilla, joilla ei ole yhtä paljon tilauskantaa
- Toimitusvarmuus: Yrityksellä on muihin kilpailijoihin nähden etu toimitusvarmuudessa. Asiakaslupauksessa pysyminen on erittäin korkealla tasolla ja tuotteen asentaminen nopeaa, kokeneiden asentajien toimesta.
- Takuuehdot: Yrityksellä on hyvät takuu ehdot, 5 vuoden takuu materiaalien osalta ja 2 vuoden takuu asennusten osalta. Etuna moneen muuhun kilpailijaan on se, että yritys myös huoltaa, korjaa ja uudistaa vanhoja tuotteita ja niiden osia.
- Yhteistyö yrityksen ja asiakkaan kanssa: Yrityksen etuna kilpailijoihin on se, että pääsääntöisesti asiakkaisiin ollaan nopealla aikataululla yhteydessä ja asiakaskäynti sovitaan lähitulevaisuuteen. Tilauksen jälkeen asiakkaan yhteistyö jatkuu toimitusprosessin ja asennuksen muodossa.
- Luottamus: Yrityksellä on erittäin korkea luottoluokitus ja luotettavuus asiakkaiden silmissä
- Henkilökunta: Kotimainen henkilökunta, suurimmalla osalla henkilökunnasta on vuosien kokemus yrityksessä toimimisesta. Vaihtuvuus henkilökunnassa on ollut pientä yrityksen sisällä.
- Rääätälöintitarpeet: Saadaanko tuote räätälöityä asiakkaan tarpeiden mukaisiksi. Yrityksellä on enemmän tuotteita kuin kilpailijoilla ja räätälöinti pitäisi onnistua.
- Mielenrauha: Asiakkaalle on tärkeää, että tuoteratkaisu on toimiva, pitkäkestoinen ja huollettavissa oleva
(Dawson 1999, 123-125)
- Laadun ja toteutustavan merkityksen tiedusteleminen asiakkaalta

Mikäli asiakaskäynnin yhteydessä hinta nousee kynnyskysymykseksi, voi myyjä käydä asiakkaalle läpi, että kustannuksiin voidaan vaikuttaa tuotevaihtoehdon muutoksella tai tiettyjen materiaalien poisjättämisellä.

- Lisävarusteiden tarjoaminen asiakkaille

Mikäli asiakas ilmaisee kiinnostuksesta lisävarusteisiin, se osoittaa että he ovat varautuneet maksamaan hankinnasta enemmänkin eivätkä halua ns. raakaversioita mahdollisimman halvalla.

- Myynnin portaat

Kaupan päätännällä on tarkoitus hakea asiakkaalta päätös hankinnan suhteen. Mitä nopeammin asiakas saadaan päättämään, sitä todennäköisempää kaupan kiinni saaminen on. Mitä pidempään asiakas miettii päätöstään sitä todennäköisemmin hän ei osta tuotetta.

Myynnin saamiseen on neljä eri vaihetta:

- Asiakashankinta

Löytää asiakkaita, jotka tarvitsevat kyseistä tuotetta.

- Määrittely

Asiakkaiden löytäminen: asiakkaat joilla on varaa ostaa tuote. Asiakas, jolla ei ole rahaa ei ole ostamassa tuotetta.

- Halujen herättäminen

Saada asiakkaat haluamaan tuotetta enemmän kuin muita markkinoilla tarjolla olevia tuotteita. Tilauksen sopimisesta ei kannata alkaa puhua ennen kuin asiakkaan halut on herätetty.

- Kaupan päätäntä

Asiakkaalta pyritään saamaan ostopäätös. Mikäli sopimukseen ei päästä asiakaskäynnin yhteydessä, asiakkaaseen tulee olla yhteydessä tarjouksen voimassaoloaikana.

(Dawson 1997, 131-132)

Myynnin portaiden oikeassa järjestyksessä käyminen helpottaa asiakkaan päätöksen tekoa. Asiakkaalle tulee tehdä selvä päätösehdotus tarjouksen teon yhteydessä. Mikäli asiakas hyväksyy esitettävän ratkaisun suoraan, allekirjoitetaan tarvittavat asiakirjat ja käydään asiakkaalle läpi miten tilaus tästä etenee. Hintaa perusteltaessa on hyvä käydä läpi mitkä tekijät muodostavat hinnan. Mikäli asiakas esittää vastaväitteitä päätöksenteon kanssa, käsitellään ne pois perustelujen kanssa.

Ratkaisun suunnittelu, hinnoittelu, mittaus, ja tilaus

Myyjä tekee ratkaisuvalinnat toteutuksesta käyttäen mahdollisesti hyväksi aikaisempia toimintuksia samaan taloyhtiöön, jos kyseessä asunto-osakeyhtiö ja ottaa huomioon mahdolliset asiakkaan toiveet.

Ratkaisun suunnittelu: huomioidaan lasituskoon suositustaulukko sekä muut tekniset rajoitteet, teknistä kansiota hyväksi käyttäen

Hinnoittelu

Myyjä laskee kohteelle hinnan käytössä olevalla hinnoitteluohjelmalla.

Erikoisratkaisut hinnoitellaan urakointikortille erikoishinnastolla.

Myyjä syöttää kohteen rakennemitat hinnoittelujärjestelmään ja kaikki kohteeseen tarvittavat materiaalit. Materiaalien ja peltien värisävyt tulee valita huolella. Erikoisratkaisut hinnoitellaan urakointikortille. Myyjille on jaettu erikoishinnasto.

Mittaus

Myyjä ottaa kohteesta tuotantomitat, joilla tuotteet voidaan tilata. Tarvittaessa asennustyönjohtaja auttaa tuotantomittojen ottamisessa.

Myyjä syöttää kohteen tiedot järjestelmään kahden arkipäivän kuluessa. Tilauksia tulee tehdä tasaisesti läpi kuukauden, ei kuukauden viimeisellä viikolla.

Kun tilaus syntyy, myyjä merkitsee kauppasopimukseen tarvittavat tiedot kohteesta ja lisää tarvittaessa täydentävät tiedot ennen kuin palauttaa kauppasopimuksen työnjohtolle. Sopimusten palautukselle on varattu oma päivä ja kellonaika.

Myyjä ottaa heti ensimmäisellä mittauksella parvekkeesta tai terassista tuotantomitat. Jos kohde on mittauksen osalta haastava, tulisi ainakin ”hinnoittelumitat” saada, jotta asiakkaalle pystytään antamaan kustannusarvio paikan päällä. Tuotantomitattu kohde tulisi syöttää tehdastilaukseen kahden arkipäivän kuluessa. Myyjä palauttaa työnjohtajalle tilauksesta kauppasopimuksen, jossa on liitteenä mittapöytäkirja ja valokuvia kohteesta.

Sopimus, toimitusajat ja maksuehdot

Myyjä sopii asiakkaan kanssa maksuehdot, toimitusajan ja käy asiakkaalle läpi tilauksen toimitussisällön kohta kohdalta. Myyjä ottaa asiakkaalta allekirjoituksen kauppasopimukseen ja antaa asiakkaalle vahvistuksen tilauksesta ja toimittaa tuotekortin. Myyjä ilmoittaa sen hetken toimitusajan asiakkaalle. Erikoissuunnittelua vaativissa tuotteissa tulisi varata 2-3 viikkoa lisää, kuin mitä normaalituotteiden toimitusaika on. Mikäli myyjä huomaa tilausta tehdessä luvanneensa tuotteen asiakkaalle liian lyhyellä toimitusajalla, myyjä on veloitettu viipymättä ilmoittamaan asiakkaalle asiasta suullisesti ja myös kirjallisesti sähköpostilla. Myyjä käy asiakkaan kanssa läpi eri maksuvaihtoehtot.

Asiakkaalle annetaan tarkka toimitusaika. Kauppasopimuksessa lukee +-1 viikko. Toimitusajassa tulisi pysyä, myöhästymisistä yritys joutuu maksamaan toimittajan viivästystä. Suunniteltavien tuotteiden toimitusaika on kaksi viikkoa pidempi kuin normaali tuotteiden.

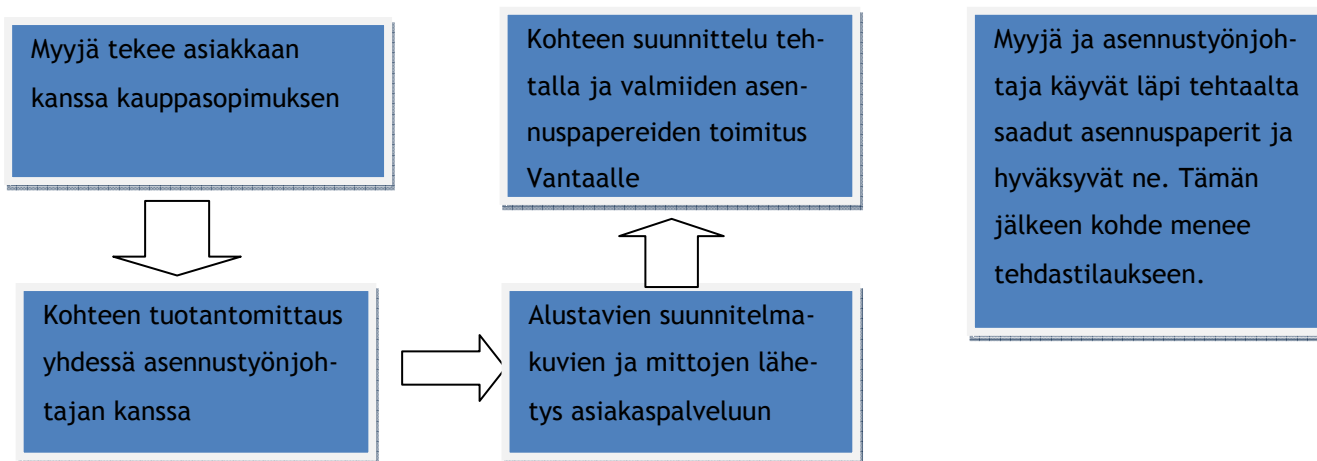
Mahdollinen luvanhaku kohteeseen

Osa kohteista vaatii rakennus- tai toimenpideluvan hakua kaupungilta. Myyjän vastuulla on selvittää luvan tarpeellisuus asiakkaan sitä pyytäessä. Tarvittavat asiakirjat luvanhakua varten tulisi toimittaa yrityksen yhteistyökumppanille, joka hakee lupia kohteisiin. Kauppasopimus tehdään toimitusehdolla ” lupaehto”. Näin yritys varmistaa kaupan toteutumisen, kun luvat myönnetään. Luvanlunastusmaksun myyjä sopii asiakkaan maksettavaksi, mikä vaihtelee kohteen ja kunnan mukaan.

Kaupunki tai kunta määrittelee lupapäätöksessä ehdot, joita tulisi noudattaa kohdetta asennettaessa. Tapauskohtaisesti lupapäätöksessä voidaan vaatia rakennekuvia ja vastaava työnjohtaja. Mikäli luvanhaku kohteeseen kestää normaalia käsittelyaikaa pidempään, tulisi myyjän olla aktiivisesti yhteydessä luvanhakijaan ja kaupungin rakennusvalvontaan. Mikäli kohteeseen pitää hakea rakennus- tai toimenpidelupaa tulee myyjän toimittaa tarvittavat asiakirjat taloyhtiölle tai asiakkaalle. Vaadittavat asiakirjat ovat valtakirja ja tietolomake, jolla taloyhtiö/asiakas valtuuttaa Lumon Suomi Oy:n yhteistyökumppanin hakemaan kohteeseen luvat.

Suunniteltavat tuotteet

Myyjä käy suunnittelijan kanssa kohteen läpi, jos tuotteet vaativat suunnittelua ennen kuin kohde lähetetään eteenpäin tehtaalle. Myyjän vastaa siitä, että työnjohtaja saa mahdollisimman nopeasti tehtaalta asennuspaperit. Suunniteltavien tuotteiden asiakaslupaus on kaksi viikkoa pidempi kuin muiden tuotteiden.



Kuvio 4. Sisäinen prosessikuvaus

Suunniteltavia tuotteita

Muut tuotteet: Kehystetyt lasit, väliseinät ja paloväliseinät

Kattotuotteet: Valmisterassi, Puuterassi, Lasikatto, Kaiteet

Jos Myyjä tarvitsee kohteessa tarjoussuunnitteluapua tai kohteelle esisuunnittelua esim. lupakuvia varten, niin silloin myyjän tulisi olla yhteydessä asiakaspalveluun ennen kuin kohde laitetaan hinnoittelujärjestelmässä ”mitattu” tilaan. Mikäli kohde on jo järjestelmässä, niin se täytyy olla suunnittelu tilassa. Tarjoussuunnittelun vasteaika on 48h.

Valmis kauppa

Valmis kauppa tarkoittaa kohdetta, joka on mitattu tilassa hinnoittelujärjestelmässä.

Myyjän tulee toimittaa täytetty mittapöytäkirja ja tuotekortti asiakaspalveluun.

Tehtaan toimitusaika on kuluttajatilauksissa 4 viikkoa lähtötietojen saapumisesta, ellei tilauksessa ole mitään toimitusaikaa pidentävää tai yleisestä tuotannon poikkeusaikatauluista ole ilmoitettu. Tehtaan toimitusajasta yksi viikko on varattu suunnitteluun ja kolme viikkoa han-

kintaan ja tuotantoon. Asiakkaalle annettava toimitusaika on tehtaan toimitusaika + kuljetus + asennusaika.

- Asiakaspalvelun rooli valmiissa kaupassa

Asiakaspalvelussa tarkistetaan, että lähtötiedot ovat riittävät ja asiakaspalvelu lisää kohteen Exceliin. Mikäli lähtötiedoissa on puutteita, niin asiakaspalvelu ottaa yhteyden myyjään. Exceliä käytetään suunnittelun kuormitukseen, toimituspäiväksi merkitään hinnoittelujärjestelmässä pyydetty toimituspäivä

- Suunnittelun rooli valmiissa kaupassa

Kohteelle nimetään suunnittelija. Kohde tulee olla suunniteltu kolme viikkoa ennen pyydettyä toimituspäivää. Kohteen suunnittelun valmistuttua, suunnittelija lähettää kuvat hyväksyttäväksi myyjälle ja työnjohtajalle. Hyväksymisen jälkeen voidaan kohde laittaa eteenpäin.

- Tilaustenkäsittelijöiden rooli valmiissa kaupassa

Osasto vahvistaa tilauksen tuotantoon, kun jakelu on tehnyt AX järjestelmään oston, vasteaika 24h oston saapumisesta.

- Hankinnan rooli valmiissa kaupassa

Hankkia kohteelle tarvittavat materiaalit.

- Tuotannon rooli valmiissa kaupassa

Pitää huoli, että kohde on valmis kaksi päivää ennen pyydettyä toimituspäivää

- Logistiikkaosaston rooli valmiissa kaupassa

Vastata tilauksen toimituksesta. Tuotanto ja toimituspäivän väliin jäävä yksi ”tyhjä päivä” on varattu kuljetussuunnittelulle eli tuolloin varataan kuljetukset tilauksille.

- Huomioitavaa myyjälle

Suunniteltavat tuotteet tehdään paperillisina tilauksina hinnoittelujärjestelmässä. Suunnittelija tekee kohteesta suunnitelmat ja toimittaa ne myyjän tarkasteltavaksi ja hyväksyttäväksi. Myyjän hyväksytyt suunnitelmat, kohteesta tulee myyjälle tuotanto ja asennuspaperit. Mikäli myyjän tarvitsee tehdä tilaukseen vielä muutoksia, tulisi hänen ilmoittaa niistä tehtäville kahden arkipäivän sisällä.

Mahdolliset perustukset kohteeseen

Myyjä ehdottaa asiakkaalle uusia perustuksia asennettavaksi, mikäli hän näkee tarvetta. Kauppasopimuksessa mainitaan, että asiakas vastaa perustuksista. Tämä on hyvä käydä asiakkaalle läpi. Yrityksellä on kokemusta asiakkaista, jotka ovat sanoneet että pohjat ovat hyvin asennettu, mutta myöhemmin tuotteiden asentamisen jälkeen on ilmennyt ongelmia.

Virhe tai puute tilauksessa

Tarvittaessa myyjä tiedottaa asiakasta, mikäli virhe vaikuttaa toimitusaikaan tai sisältöön, tiedottamisesta sovitaan työnjohtajan kanssa.

Myyjän ja asentajan yhteistyö

Mikäli kohde vaatii, niin myyjä käy toteutuksen läpi asentajan kanssa.

Tieto mittavirheestä myyjälle

Kun mitoituksessa on tapahtunut virhe, niin myyjä tarvittaessa neuvottelee asiakkaan kanssa mahdollisista muutoksista.

Mahdolliset reklamaatiot

Myyjä ja työnjohtaja sopivat yhdessä toimintamallin jatkotoimenpiteille.

Jälkiseuranta

Kohteista on kerralla kuntoon kohdeseuranta ja kohteiden kustannuseuranta (laskettu/toteutunut) Myyjä pystyy seuraamaan omien kohteiden asennuksia raporttiportaalista. Myyjä on yhteydessä asentajiin erikoisissa ja epäselvissä tapauksissa; ratkaisuvaihtoehtoja ja asennustapa käydään läpi asentajan kanssa ennen asennusta. Reklamaatiopalavereja pidetään tarpeen tullen yhdessä esimiehen ja asennustyönjohtajan kanssa.

Kohteiden seurannalla pyritään seuraamaan myyjän toiminnan laatua toteutusratkaisujen ja mittauksen osalta. Jälkiseurannalla on tarkoitus auttaa myyjää sisäistämään tekemänsä virheet ja oivaltaa miten kyseisiä virheitä ei jatkossa tapahtuisi.

5.2 Yrityksen myynnin ja tuotteiden toimitusprosessin kehittämisen osa-alueet ja suurimmat haasteet

Myynnin kehittämisen ja toimitusprosessin vaiheita olemme pohtineet yhdessä esimiesten ja myyjien kanssa. Kilpailu alan markkinoilla on kasvanut viime vuosina ja olemme havainneet yhden kilpailijan nostaneen merkittävästi markkinaosuuttaan suhteellisen aggressiivisella myyntimarkkinointistrategialla. Olemme yrityksen sisällä päätyneet siihen, että asiakaspinnassa olemista tulisi yrityksen myyjien tehostaa entisestään. Kilpailutilanteissa aktiivisella toiminnalla pystytään vaikuttamaan toteutuneiden kauppojen määrään. Mikäli kaupantekoon ei päästä heti ensimmäisellä asiakaskäynnillä, sovitaan asiakkaan kanssa jatkotoimenpiteet miten asiassa edetään ja pidetään asiakkaaseen tiiviisti yhteyttä.

Haastava taloudellinen tilanne maailmalla on osaltaan vaikuttanut tuotteiden kysyntään. Myyntihenkilökunta on yhdessä esimiesten kanssa pohtinut millä tavalla asiakashankintaa kannattaisi tehdä ja kuinka paljon.

Viranomaislupien hakemiseen liittyen on havaittu yrityksen sisällä myös ongelmia. Lupien käsittelyaika kestää välillä todella pitkään. Pitkät käsittelyajat johtuvat pääosin kaupunkien henkilökunnasta ja toimintatavoista, mutta osin myös toimeksiantajayrityksen henkilökunnasta ja yrityksen yhteistyökumppanista, joka toimii luvanhakijana. Yrityksen yhteistyökumppanin toiminnassa on havaittu parantamisen varaa. Yhteydenpito yhteistyökumppanin suunnalta toimeksiantajayrityksen henkilökuntaan ei ole tarpeeksi aktiivista ja asioiden eteenpäin viennin nopeudessa on mielestämme myös parantamisen varaa. Toimeksiantajayritykseen ollaan etsimässä henkilöä joka jatkossa keskittyisi luvanhaun hoitamiseen. Henkilö palkattaisiin hakemaan viranomaislupia ja hoitamaan suhteita kaupunkien rakennusvalvontojen kanssa. Tällä toimenpiteellä saataisiin myös yrityksen myyjiltä lupakohteiden aiheuttamaa taakkaa pois, jolloin he voivat keskittyä muihin tehtäviin.

6 Tuotteiden toimitusprosessikuvaus asiakkaalle

Tässä kappaleessa käydään läpi tuotteiden toimitusprosessikuvaus. Asiakkaalle annetaan tilauksen yhteydessä kirjallinen kuvaus tuotteiden matkasta tehtaalta kohteeseen. Tuotosta voidaan käyttää myös myynnillisenä apuvälineenä. Toimitusprosessikuvauksen on tarkoitus sel-

keyttää asiakkaalle tilauksen etenemistä vaihe vaiheelta, joka vähentää asiakkaiden yhteydenottoja tuotteiden asennuksiin liittyen.

Esitteen kuvat olemme suunnitelleet yhdessä yrityksen markkinointivastaavan kanssa. Kuvien taittamiseen on käytetty graafikon apua.

Prosessi alkaa, kun asiakkaan kanssa tehdään sopimus. Sopimuksen teon yhteydessä käydään toimitus ja maksuehdot läpi asiakkaalle sekä lähetään tuoteseloste. Tuotteet suunnitellaan yrityksen tehtaalla ja asiakkaalle tulee puhelimeen automaattiviestiä siinä vaiheessa, kun tehdas vastaanottaa tilauksen. Lasién valmistuttua ne lähtevät tehtaalta kohteeseen ja tästä tulee myös asiakkaalle automaattiviesti puhelimeen. Tuotteiden saavuttua asiakkaiden pihamaille, ne yleensä ovat siinä noin yhden viikon verran pakattuna toimittajan vastuulla. Toimittajan asentaja sopii asiakkaan kanssa tarkemman asennuspäivän ja ajan.



Kohde

Kuva 1. Toimitusprosessikuvauksen etusivu



Sopimus

Tehdään kauppasopimus lasien tilaamisesta. Vahvistatte tilaavanne tuotekortin mukaiset tuotteet.

Kuva 2. Sopimuksen teko



Suunnittelu

Lasitusta aletaan suunnitella, kun tilausvahvistus lasista on tehty. Teille tulee automaattisesti puhelimeen, kun tehdas on vastaanottanut tilauksen. Myyjä toimittaa teille valmiit suunnitelmat lasituksista.

Valmistuminen

Teille tulee ilmoitus, että Lumon tuotteet toimitetaan kahden arkipäivän kuluessa pihallenne. Tämä ei aiheuta teille mitään toimenpiteitä. Lasit ovat pihallanne toimittajan, eli Lumon Suomi Oy:n vastuulla. Otamme teihin yhteyttä tarkemman asennusajankohdan sopimiseksi.

Kuva 3. Tuotteiden suunnittelu ja valmistuminen



Tuotteet saapuvat pihallenne

Asennamme lasituksen viikolla _____ \pm 1 viikko. Kun asentaja tietää tarkan asennuspäivän, hän soittaa ja sopii kanssanne tarkan asennusajan. Säänkestävät tuotteet ovat pihalla Lumonin vastuulla.

Kuva 4. Rahdin toimitus



Asennusajan sopiminen

Asentaja soittaa ja sopii kanssanne tarkan asennuspäivän.

Nimi _____ Puh. _____

Asennuspäivä _____

Asennus

Asentaja asentaa tuotteet ja perehdyttää teidät niiden käyttöön.

Takuu

2 vuoden asennustakuu ja 5 vuoden materiaalitakuu. Varaosia ja huoltopalvelua saatavana takuu-ajan jälkeen.

Kuva 5. Asennus ja takuehdot

Viranomaislupien haku on joissakin toimituksissa yksi toimitusprosessin vaihe. Luvanhuo tehdään heti sopimuksen teon jälkeen. Tuotteet laitetaan tehtaalle tilaukseen vasta, kun lupapäätös on kaupungin rakennusvalvonnalta saatu. Lupapäätöksessä on aina määrätty tarkemmin esimerkiksi asennustavoista ja kohteen lopputarkastuksista. Luvanhuo ei ole tuotokseen laitettu omana kohtanaan, koska suurin osa toimituksista ei vaadi luvanhuo.

7 Yhteenveto

Lähtötilanne opinnäytetyön taustalla on, että yrityksen myyntihenkilökunnalle haluttiin toimintaohjeistus myyntitehtäviin liittyen. Lisäksi asiakkaille haluttiin tehdä tuotteiden toimitusprosessikuvaus, jossa käydään läpi miten toimitusprosessi etenee vaihe vaiheelta.

Yrityksen sisäisessä prosessikaaviossa käydään läpi myyntiin liittyviä tehtäviä. Prosessikaaviossa on keskitytty asiakkaiden hankintaan, asiakaskäynnin etenemiseen, tilausten syöttämiseen ja jälkitoimenpiteisiin. Myyntitehtävät yrityksessä sisältävät paljon työssä oppimista, mutta sisäisen prosessikaavion avulla voidaan nopeuttaa tehtävään sopeutumista. Myynnin toimintaa yrityksessä on pyritty kehittämään koko ajan aktiivisempaan suuntaan ja myyjien tulisi hankkia suurin osa asiakkaista itse. Asiakashankinta perustui aikaisemmin enemmän ständien, messujen ja kyselyiden varaan. Toimintatapaa on muutettu siinä määrin, että tällä hetkellä valmiskohde-esittelyt ja puhelinbuukkaus ovat yleisimmät asiakashankintakeinot. Yritys on ottanut käyttöön uuden asiakkuuksienhallinta ja hinnoittelujärjestelmän ja uuden asiakkuuksienhallintajärjestelmän tulisi parantaa myös aktiivista yhteydenpitoa asiakkaisiin, aikaisemman asiakkuuksienhallintajärjestelmän käytön havaittiin olleen vähäistä.

Opinnäytetyössä on analysoitu tämänhetkisiä myynnin ja tuotteiden toimituksen ongelmakohtia. Ongelmien havaittiin johtuvan sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä ja yritys on niihin pyrkinyt reagoimaan. Tuotteiden toimitukseen liittyvänä ongelmakohtana on pidetty viranomaislupien haku, silloin kun kohteeseen pitää luvat hakea. Lupien hakemisen on todettu kestävän keskimäärin liian pitkään ja luvanhakeminen on koettu raskaaksi prosessiksi. Luvanhuoproessin kesto johtuu osin kaupunkien rakennusvalvonnan toiminnasta, mutta myös yhteistyökumppanin toiminnassa on havaittu parantamisen varaa. Yritys on asiaan reagoitu ja yritys on palkkaamassa suunnittelijan, joka jatkossa pystyisi hoitamaan myös tarvittavien viranomaislupien hakemisen. Tällöin yritys vastaisi koko tuotteen toimitusprosessista, myös silloin kuin asiakkaalle täytyy tarvittavat viranomaisluvut hakea. Tämän toimenpiteen uskotaan helpottavan viranomaislupien saamisen kestoa tulevaisuudessa, jos suunnittelija onnistuu verkostoitumaan hyvin kaupunkien rakennusvalvontojen kanssa.

Kilpailu alan markkinoilla on tiukentunut viimeisen parin vuoden aikana. Uusia kilpailijoita on alalle tullut lisää ja kuluttajat ovat tietoisia alan markkinoista. Internetin käytön lisääntymisen myötä tietoa on nykypäivänä helposti saatavilla ja lähes kaikki asiakkaat etsivät tietoa ja perehtyvät asioihin ennen tuotteen hankintapäätöstä. Toimeksiantajayrityksen tulisi jatkossa keskittyä aktiiviseen asiakashankintaan ja tuotteiden hinnoittelu tulisi olla kilpailukykyisellä tasolla. Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksen jotkin tuotteet tarvitsisivat mielestäni uuden hinnoittelun. Hintamuutokset koskisivat enemmän lisävarusteita, päätuotteiden hinnat ovat kilpailukykyisellä tasolla.

Lähteet

Dawson R, 1999. Secrets of power negotiation for salespeople. U.S.A: Book-mart press.

Harmon P, 2007. Business process change - A guide for business managers and bpm and sigma professionals. Burlington: Elsevier.

Henkilökohtaiset haastattelut tuotepäälliköiden ja esimiesten kanssa yrityksessä 2012-2013.

Henkilökohtaiset tiedonannot, Lumon Suomi Oy myyntipäälliköt 2012-2013.

Laamanen K, 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Lumon Suomi Oy Markkinointi, tapaamiset markkinointiasistentin kanssa 2012-2013.

Payne A, 2006. Handbook of crm. Oxford: Elsevir.

Raij K 2007, Learning by developing. Helsinki: Edita Prima.

Toikko T & Rantanen T, 2009. Tutkimuksellinen kehittäminen. Tampere: Tampere University

Tuotepäälliköt 2012-2014. Keskustelut tuotepäälliköiden kanssa. Lumon Suomi Oy.

Kuvat

Kuva 1. Toimitusprosessikuvauksen etusivu

Kuva 2. Prosessikuvaus, sopimuksen tekeminen

Kuva 3. Prosessikuvaus, tuotteiden suunnittelu ja valmistus

Kuva 4. Prosessikuvaus, rahdin kuljetus

Kuva 5. Prosessikuvaus, asennus ja takuehdot

Kuviot

Kuvio 1. Prosessikuvaus (Harmon 2007, 5)

Kuvio 2. Osaaminen (Laamanen 2007, 181)

Kuvio 3. Asiakaskäynnin rakenne toimeksiantajayrityksessä