



## **RAKENNUSTEOLLISUUSYRITYKSEN AMMATTILAISMYYNNIN MYYNTI- JA TILAUS-TOIMITUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2023

Akseli Mattila

Tarkastaja: Dosentti Petri Niemi

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Akseli Mattila

### **Rakennusteollisuusyrityksen ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin kehittäminen**

Diplomityö, Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT. Tuotantotalous

2023

82 sivua, 22 kuvaa, 8 taulukkoa ja 8 liitettä

Tarkastaja: Dosentti Petri Niemi

Avainsanat: prosessin kehittäminen, prosessin johtaminen, muutoksen johtaminen, suorituskyvyn johtaminen

Tämän diplomityön aiheena on rakennusteollisuusyrityksen ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin kehittäminen. Työn tavoitteena on tutkia organisaation prosessin nykytilannetta, löytää kehityskohteet ja esittää kehitystoimenpiteet. Lisäksi tutkimuksessa pyritään löytämään prosessin asiakasarvoa tuottavat vaiheet ja selvittämään, miten tietojärjestelmät voivat tukea prosessin suorituskykyä ja johtamista. Valmis tutkimus antaa organisaation johdolle työkaluja prosessin johtamiseen ja kehittämiseen. Työ koostuu teoriaosasta ja tapaustutkimusosasta. Työssä on hyödynnetty kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

Teoriaosiossa käsitellään prosessiajattelun, prosessijohtamisen ja suorituskyvyn johtamista kirjallisuuden pohjalta. Lisäksi teoriaosiossa käsitellään tietojärjestelmien ja digitalisaation roolia nykyisten prosessien osatekijänä ja asiakasarvon kehittämisen välineenä. Tutkimusosiossa organisaation prosessin nykytilannetta tutkitaan havainnoinnin ja teemahaastatteluiden avulla. Asiakasrajapinnan näkemykset prosessista selvitetään verkkokyselyä hyödyntäen.

Työn tuloksena esitetään kehitysehdotus organisaation ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin kehysprojektin jatkoaskeleiksi. Teoriaan pohjautuvien havaintojen avulla voidaan todeta, että prosessiajattelun, prosessi- ja suorituskyvyn johtamisen keinoja hyödyntämällä organisaation myynti- ja tilaus-toimitusprosessin suorituskykyä voidaan parantaa. Erityisesti organisaation sisäistä ja ulkoista viestintää tulee kehittää. Kehitysprojektin jatkoaskeleet mahdollistavat organisaatiolle prosessin, joka toimii tehokkaammin ja tuottaa asiakkailleen enemmän lisäarvoa ilman merkittäviä lisäinvestointeja.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Akseli Mattila

### **Development of a construction industry company's professional B2B sales and order-to-delivery processes**

Master's thesis

2023

82 pages, 22 figures, 8 tables and 8 appendices

Examiners: Docent Petri Niemi

Keywords: process development, process management, change management, performance management

The subject of this master's thesis is the development of the sales and order-to-delivery process for a professional customer sale in a construction product company. The objectives of the thesis are to examine the current state of the organization's process, to identify areas for development and propose development measures. The study also aims to identify the stages in the process that create customer value and how information systems can support process performance and management. The completed study will provide the organization's management with tools to manage and improve the process. Thesis consists of a theory section and a case study section. Qualitative and quantitative research methods have been used.

In the theoretical part, the literature on process thinking, management of processes and performance management has been reviewed. In addition, the role of information systems and digitalization as a component of current processes and as a tool for developing customer value has been explored. The research section explores the current state of the process in an organization through observation and thematic interviews. The views of the customer interface on the process will be explored through an online survey.

As a result, a development proposal is presented for the continuation of the framework project for the organization's professional sales and order processing process. Based on the theoretical findings, it can be concluded that by using process thinking, process- and performance management tools, the performance of an organizations sales and order-to-delivery process can be improved. Internal and external communication within the organization needs to be improved. The next steps in the development project will enable the organization to develop a process that that works more efficiently and delivers more value to its customers, without significant additional investment's.

## KIITOKSET

Yksi projekti päätökseen! Rakennusmestarista tuotantotalouden diplomi-insinööriksi.

Opinnot eivät olisi onnistuneet ilman perheen tukea. Suuri ja sydämellinen kiitos rakkaalle vaimolleni, Jennalle, joka mahdollisti opintoni huolehtimalla arjen pyörittämisestä, kun minä istuin luennoilla. Kiitos myös lapsille, Sirulle ja Vilmalle, että jaksoitte parhaanne mukaan antaa isille työ- ja opiskelurauhan.

Kiitokset aktiivisille opiskelutovereille!

Kiitokset myös työnantajalleni työn aiheesta. Yrityksen johdon tuki on ollut pyyteetöntä ja kannustavaa. Erityiset kiitokset myös kollegoille tuesta.

Kiitokset Petrille työn ohjaamisesta ja mielenkiintoisista luennoista. Kiitos koko LUT-yhteisölle opiskeluajasta. Nyt on aika kääntää katseet tulevaan ja seuraaviin projekteihin.

Hollolassa 21.4.2023

Akseli Mattila

## LYHENNELUETTELO

### Lyhenteet

ERP	toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning)
CRM	asiakkuuksienhallintajärjestelmä (Customer Relationship Management)
B2B	ammattilaismyynti (Business to business sales)
NPS	suosittelevuindeksi (Net promoter score)
SCM	tilaus-toimitusketju (supply chain management)

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstrakti

Kiitokset

Symboli- ja lyhenneluettelo

1	Johdanto.....	11
1.1	Työn tausta .....	11
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	12
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	12
1.4	Tutkimusmenetelmä.....	13
2	Prosessijohtaminen .....	16
2.1	Prosessiajattelu.....	16
2.2	Funktionaalinen organisaatio .....	18
2.3	Prosessijohtaminen.....	20
2.4	Muutoksen johtaminen.....	23
2.5	Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen.....	24
2.6	Koordinointi .....	26
2.7	Prosessin kehittäminen ja jatkuva parantaminen .....	29
2.8	Myyntiprosessi .....	32
2.9	Tilaus-toimitusprosessi .....	34
2.10	Asiakkuusosaaminen ja toimintaa tukevat digityökalut.....	36
2.10.1	Asiakashallintajärjestelmän hyödyt .....	38
3	Suorituskyvyn johtaminen prosessissa .....	40
3.1	Suorituskyvyn mittaaminen .....	40
3.2	Mittareiden valintakriteerit.....	41
3.3	Prosessien mittaaminen.....	43
4	Tutkimuskohteen kuvaus.....	45
4.1	Kohdeyrityksen esittely.....	45
4.2	Kehitysprojektin lähtökohdat .....	46
4.3	Kehitysprojektin eteneminen .....	46

5	Ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessi nykytila organisaatiossa .....	48
5.1	Kehitysprojektin tiedonhankinta menetelmät ja tiedonhankinta .....	48
5.1.1	Havainnointi .....	48
5.1.2	Teemahaastattelut .....	48
5.1.3	Verkkokysely .....	49
5.2	Prosessin nykytila .....	49
5.3	Havainnointi .....	50
5.4	Haastattelut .....	52
5.5	Verkkokysely .....	56
5.5.1	Tarjous- ja myyntivaihe .....	57
5.5.2	Tilaus- ja toimitusvaihe .....	58
5.5.3	Asiakkaan lisäarvo .....	59
5.6	Kehitysehdotukset .....	61
6	Ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin jatkokehityssuunnitelma ...	64
6.1	Kehitysprojektin jatkoedotus .....	64
6.1.1	Prosessiteorian esittäminen organisaatiolle .....	65
6.1.2	Prosessien kuvaaminen .....	67
6.1.3	Koordinointi .....	68
6.1.4	Viestintä ja kommunikaatio .....	69
6.1.5	Tietojärjestelmät .....	71
6.1.6	Resurssien määrittäminen .....	72
6.1.7	Prosessin mittarit .....	73
6.1.8	Prosessin johtaminen ja jatkuvan parantamisen käytännöt .....	75
7	Johtopäätökset ja suositukset .....	77
8	Yhteenveto .....	79
	Lähteet .....	80

## **Liitteet**

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Verkkokysely

Liite 3. Organisaation prosessin nykytilanne

Liite 4. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Liite 5. Asiakkaiden tärkeimmät ostopäätökseen vaikuttaneet tekijät

Liite 6. Kertaluontoisen urakoitsijan tai asiakkaan myynti- ja tilaus-toimitusprosessi

Liite 7. Jälleenmyyjän / Rakennusliikkeen myynti- ja tilaus-toimitusprosessi

Liite 8. Projektimyynti- ja tilaus-toimitusprosessi yleisellä tasolla

## Kuvaluettelo

Kuva 1 Prosessi (Laamanen, 2005, s. 20 mukaillen).....	16
Kuva 2 Projekti vs. Prosessi (Laamanen & Tinnilä, 2009 mukaillen) .....	17
Kuva 3 Funktionaalisen organisaation rakenne ja tarjousprosessi (Lecklin, s.126 mukaillen).....	19
Kuva 4 Vaiheet toiminnan kehittämisestä prosessin mukaiseksi (Laamanen, 2005, s.50 mukaillen).....	22
Kuva 5 Kotterin muutosjohtamisen malli (Laamanen & Tinnilä, 2009 mukaillen).....	23
Kuva 6 Prosessikuvas, jossa esitetty roolit ja tekeminen (Lecklin, 2006, s. 140 mukaillen) .....	25
Kuva 7 Esimerkki tuotantoa suorittavan yhtiön prosessikategorioista (Dumas, M. et al. 2018 mukaillen). .....	26
Kuva 8 Prosessin parantamisen tiekartta (Page S., 2016 mukaillen).....	30
Kuva 9 Jatkuvan parantamisen metodit (Hamm R.E., 2016 mukaillen) .....	30
Kuva 10 Demingin ympyrä (Laamanen, 2001, s. 210 mukaillen).....	31
Kuva 11 Myyntiprosessi (Davies, 2010, mukaillen) .....	33
Kuva 12 Tilaus-toimitusprosessi, tietovirrat ja rajapinnat (Sakki J., 2009, s.25 mukaillen) .....	35
Kuva 13 Itsenäinen tilaus-toimitusprosessi (Sakki J., 2009, s. 172 mukaillen) .....	36
Kuva 14 Digitalisaation keinoja liiketoiminnan uudistamiseen (Ilmarinen & Koskela, 2015. s.31).....	37
Kuva 15 Prosessin mittausteemojen vaikutus toisiinsa (Dumas et al, 2018 mukaillen).....	43
Kuva 16 Organisaation prosessin nykytilanne.....	51
Kuva 17 Vastauksien jakautuminen koskien myyjien toimintaa ja tarjouksia .....	58
Kuva 18 Vastauksien jakautuminen toimitusprosessista asiakkaan näkökulmasta .....	59
Kuva 19 Määrälaskennan tärkeys tarjous- ja tilausvaiheessa .....	60
Kuva 20 Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät.....	60
Kuva 21 Asiakkaiden tärkeimmät ostopäätökseen vaikuttaneet tekijät.....	61
Kuva 22 Organisaation johtamis-, ydin- ja tukiprosessit.....	67

## Taulukkoluetelo:

Taulukko 1 Ajattelutapamuutokset (Laamanen, 2005, s. 49 mukaillen).....	21
Taulukko 2 Tehtävien ja resurssien väliset riippuvuussuhteet ja koordinoitimekanismit (Crowston 1997, s. 160 mukaillen).....	27
Taulukko 3 Koordinoitiluokat ja keinot (Huczynski & Buchanan, 2004, s. 782 mukaillen) .....	28
Taulukko 4 Hyvien prosessimittareiden vaatimuksia ja ominaisuuksia (Seppo S. 2006 mukaillen).....	42
Taulukko 5 Prosessista asiakkailta selvittävät asiat (Lecklin, 2006, s. 141 mukaillen) ...	44
Taulukko 6 Vastaajien roolien jakauma .....	57
Taulukko 7 Organisaation SWOT-analyysi nykytilakartoituksen perusteella.....	64
Taulukko 8 Asiakkaiden kokemaa lisäarvo verkkokyselyn perusteella .....	73



# 1 Johdanto

Koronakriisin keväällä 2020 alkaneet sulkutoimenpiteet ja etätyösuositukset pakottivat yli miljoona suomalaista etätöihin. Yli puolet heistä haluaa jatkaa etätyöskentelyä myös jatkossa. Työn siirtyminen tehtäväksi kotona, muutti asumisen tarvetta ja vaatimuksia. Tämä loi myös muuttoliikettä pääkaupunkiseudulta kehyskuntiin. (Sitra 2020, s.38–37). Vapaita asuntoja tai pientaloja, jotka täyttävät muuttuneen asumisentarpeen, ei kuitenkaan ollut markkinoilla tarpeeksi, mikä johti mm. uusien pientalojen kysynnän kasvua. Tämä näkyi myös kohdeyrityksen valmistamien tuotteiden kysynnässä. Pientalojen lisäksi kaupunkien keskustojen täydennysrakentamisen hankkeet kasvattivat kysyntää kohdeyrityksen valmistamille tuotteille. Tämä diplomityö on tutkimus siitä, miten organisaation ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessia tulisi kehittää sujuvammaksi ja tehokkaammaksi.

## 1.1 Työn tausta

Organisaatio vastasi kasvaneeseen kysyntään keskittämällä toimintojaan sekä rekrytoimalla lisää resursseja ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusketjun organisaatioon. Kasvanut työntekijämäärä toi esille sen, että nykyinen myynti- ja tilaus-toimitusprosessi ei toimi optimaalisesti eikä se täytä kaikkien sidosryhmien tarpeita. Prosessin sisällä ilmeni useita hiljaisen tiedon tapoja toimia, jotka haittasivat prosessin sujuvuutta. Kasvava kysyntä ja lisääntynyt työntekijämäärä korostivat tarvetta kuvata ja selvittää organisaation ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin nykytilanne sekä tutkia prosessin kriittisimpiä kehityskohteita tehtyjen havaintojen perusteella.

Diplomityöntekijä suoritti vuoden 2022 aikana yliopisto-opintoihin liittyvän toimitusketjun johtamisen projektityön kohdeyritykselle, jossa analysoitiin organisaation ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusketjun prosessin nykytilaa. Nykytilan kartoituksessa mallinnettiin nykyisen prosessin osapuolet ja vaiheet. Yritykselle prosessikuvaus on entuudestaan tuttua, sillä sitä on käytetty aiemmin

ERP-järjestelmän määrittelyssä, mutta oman toiminnan kehittämiseen sitä ei ole aktiivisesti hyödynnetty määrittelytyön päättymisen jälkeen. Toiminnan kehittämisen kannalta on

oleellista, että organisaatio ymmärtää ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin kriittisimmät kehityskohteet, sidosryhmien tarpeet ja aloittaa siirtymisen prosessiajatteluun ja -johtamisen malliin.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen päätavoitteena on tunnistaa nykyisen prosessin keskeisimmät kehityskohteet sekä esittää ratkaisu teoreettisen viitekehyksen mukaisesti siitä, kuinka yrityksen ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin toiminta olisi tehokkaampaa ja mitkä keinot edesauttavat sen johtamisessa. Tutkimuksen pääkysymys on:

### 1. Miten ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessia tulisi kehittää?

#### 1.1. Mitkä vaiheet tuottavat lisäarvoa asiakkaalle?

#### 1.2. Miten prosessia tulisi johtaa?

Työ on rajattu koskemaan vain yrityksen ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessia. Kuluttaja-asiakkaita palveleva myyntiorganisaatio on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Ammattilaismyynnissä keskitytään avainasiakkaiden ja projektikohteiden myynti- ja tilaus-toimitusprosessin tutkimukseen ja kehittämiseen. Tavoitteena on luoda ammattilaismyynnin organisaatiolle prosessikuvaus siitä, kuinka avainasiakkuuksien ja projekti-hankkeiden myynti- ja tilaus-toimitusprosessi tulisi edetä aina hankkeen ensitiedosta jälkimarkkinointiin asti. Lisäksi tavoitteena on tuottaa keinoja organisaation johtamiseen ja päätöksentekoon sekä yhdenmukaistaa ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin organisaation toimintaa. Teoriaviitekehysessä keskitytään prosessiajattelun, prosessien kehittämisen ja johtamisen teoriaan sekä käsitellään myös prosessien suorituskyvyn johtamista ja mittaamista.

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu teoriaosiesta sekä tapaustutkimusosiesta. Teoriaosiossa keskitytään tuomaan esille prosessiajattelun ja -johtamisen hyötyjä sekä keinoja prosessien kehittämiseen ja muutoksen johtamiseen. Lisäksi teoriaosuudessa nostetaan esille suorituskyvyn johtamisen periaatteita sekä digitaalisten tietojärjestelmien vaikutusta osatekijänä

liiketoimintaprosesseissa. Tapaustutkimuksessa keskitytään organisaation nykytilan analysointiin havainnoinnin, teemahaastatteluiden ja verkkokyselyiden avulla. Lopuksi esitetään tutkimustulosten perusteella teoriaviitekehukseen pohjautuvat havainnot, tulokset ja kehitysehdotukset.

#### 1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on suoritettu kolmella eri tiedonhankinta menetelmällä: havainnoinnilla, teemahaastatteluilla sekä verkkokyselyllä. Pääosin tutkimuksessa on hyödynnetty kvalitatiivisista eli laadullisista menetelmiä, kuten havainnointia ja teemahaastatteluja. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty myös kvantitatiivisista menetelmää verkkokyselyn muodossa. Nämä kaksi menetelmää voidaan nähdä toisiaan täydentävinä lähestymistapoina tutkimuksessa (Hirsjärvi et al. 2018, s. 139–137).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on kuvata ja tutkia aiheen todellinen tilanne kokonaisuudessaan. Pyrkimyksenä on oivaltaa ja havaita todellisia, odottamattomia asioita eikä vain todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Aineistoa tulee tarkastella yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. Aineisto kerätään todellisessa ympäristössä, jossa suositaan tarkoituksenmukaisesti valittuja ihmisiä tietolähteenä. Näin tutkittavien näkökannat pääsevät esille ja tulevat paremmin huomioituksi. Laadullisen tutkimuksen haastattelumenetelmiä ovat esimerkiksi osallistuva havainnointi sekä teemahaastattelut. On myös tyypillistä, että tutkimussuunnitelmaa päivitetään tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi et al. 2018, s. 159–160.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään luonnontieteitä ja tilastollisia menetelmiä. Tutkimuksessa hyödynnetään mahdollisia aikaisempia tutkimuksia ja teoriaa sekä voidaan tehdä ja esittää hypoteeseja. Aineistojen keruu perustuu määrälliseen ja numeraaliseen mitaus otokseen ennakkoon määritellyltä perusjoukolta, johon tulosten tulisi olla päteviä. Tulokset analysoidaan ja havainnoidaan tilastollisesti. (Hirsjärvi et al. 2018, s. 139–159.)

Havainnointi on menetelmä, jolla pystytään selvittämään toimivatko ihmiset, kuten he ovat haastatteluissa kertoneet. Havainnoitsija tallentaa tiedot joko välittömästi tai myöhemmin omaan muistiinsa luottaen. Havainnoinnin suurimpana etuna on se, että se tuottaa välitöntä ja suoraa tietoa tutkittavan kohteen toiminnasta sen luonnollisessa ympäristössä. Haittoina

on, että tutkijan läsnäolo voi vaikuttaa tilanteen kulkuun, tietoa ei tallenneta objektiivisesti ja menetelmä vaatii paljon aikaa. (Hirsjärvi et al. 2018, s. 212–217.)

Haastatteluissa tieto voidaan kerätä joustavasti tilanteen mukaan. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Haastattelut voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin: strukturoituun eli lomakehaastatteluun, ja teemahaastatteluun, joka on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa haastattelun eri aihealueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkempi muoto sekä järjestys eivät ole etukäteen tiedossa. (Hirsjärvi et al. 2018, s. 204–210.)

Kysely on haastattelun ja havainnoinnin muoto, jossa aineisto on kerätty standardoidusti tietyltä koehenkilöotokselta perusjoukosta. Kysely on laadittu siten, että saadaan selville vastaajan rooli tai koulutus. Tämä kysytään samalla tavalla kaikilta vastaajilta. Tulokset käsitellään usein kvantitatiivisin menetelmin. Kyselyn etuina on mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto nopeasti ja analysoida se tehokkaasti. Kyselyissä on myös haittoja, joita ovat:

- Kyselyyn vastaaja ei vastannut rehellisesti tai huolellisesti
- Vastausvaihtoehdot eivät ole onnistuneita vastaajan näkökulmasta
- Ei ole varmuutta vastaajan tiedoista ja perehtyneisyydestä kysytyyn osa-alueeseen
- Onnistuneen lomakkeen laatiminen on työlästä
- Kyselyyn ei vastata

Tutkimuksessa laadittiin verkkokysely. Yleensä isolle joukolle lähetetty kyselylomake tuottaa heikosti tuloksia. Hyvänä vastausprosenttina voidaan pitää 30–40 prosenttia vastaanottajista. Muistuttamisella voidaan vastausprosenttia kasvattaa yli 70 prosenttiin. (Hirsjärvi et al. 2018, s. 193–198.) Kyselyssä käytettiin asteikkoa 0–10, jolloin mielipiteiden hajonta saadaan paremmin selville (Luckin, 2006, s.109). Tämä asteikko kertoo, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yrityksen palveluita ja tuotteita muille. Yleisenä terminä käytetään net promoter score (NPS) mittausta. Sen avulla saadaan selville tyytyväisten ja tyytymättömien asiakkaiden prosentuaalinen ero. Organisaatio voi jakaa asiakkaat kolmeen eri kategoriaan asteikon avulla. Ensimmäinen kategoria on arvostelijat, jotka kritisoivat ja arvostelet yrityksen toimintaa. Arvostelijat vastaavat asteikolla 0–6. Toinen kategoria on passiiviset, jotka ovat neutraaleja ja välinpitämättömiä asiakkaita. Passiiviset vastaavat asteikolla 7–8. Kolmas kategoria on suosittelijat, jotka ovat yritykselle uskollisia ja ostavat yrityksen tuotteita

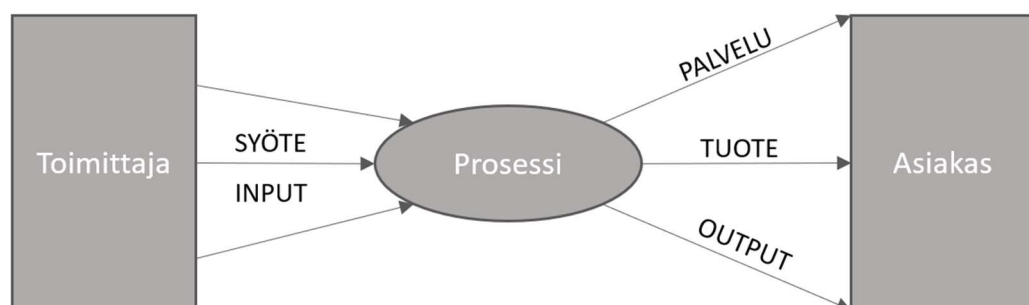
sekä toimivat suosittelijoina. Suosittelija vastaavat asteikolla 9–10. (Nguyen, V.-H. & Ho, T. 2023, s. 264.)

## 2 Prosessijohtaminen

Tämä luku käsittelee prosessijohtamisen teoriaa kokonaisuutena prosessiajattelun ymmärtämisestä prosessien jatkuvaan parantamisen keinoihin. Luvussa käsitellään myös tietojärjestelmien vaikutuksia prosessien eri osa-alueisiin.

### 2.1 Prosessiajattelu

Ihmiset käyttävät prosessi-sanaa useassa eri kontekstissa. Asioiden muuttumista ja kehitystä saatetaan kuvata prosessina. Hyvinä esimerkkeinä toimivat kehitys-, kasvu- ja oppimisprosessit. Prosessiksi voidaan kutsua myös lähes mitä tahansa toimintaa, kuten heräämis-, lukemis- tai neuvotteluprosesseja. Laamasen (2005) mukaan, liiketoimintaprosessi voidaan määritellä seuraavasti: *”on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi”* ja toimintoprosessi *”on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.”* Kuvassa 1 on esitetty prosessi sarjana toimenpiteitä ja resursseja. (Laamanen, 2005, s. 19–20.)



Kuva 1 Prosessi (Laamanen, 2005, s. 20 mukailleen)

Monesti ihmiset ymmärtävät prosessin siten, että kyseessä on asioiden valmistamiseen liittyvä suorite. Ongelma syntyy siitä, että emme ymmärrä kuinka kaikki mitä teemme, kulkee jonkinlaisen prosessin läpi, ja monia tällaisia prosesseja on vaikea tunnistaa. (Hamm, 2016,

s. 19.) Yrityksissä prosessi määritellään usein perättäin suoritettavien toimintojen ketjuksi, johon yrityksen sisällä osallistuu eri vaiheissa useita eri vastuualueiden työntekijöitä. Toimenpiteiden ketjun lopussa saadaan tulos. (Sakki J., 2009, s. 15).

Prosessiajattelun ydin on ymmärtää lähteä liikkeelle asiakkaasta ja asiakkaan tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden tyydyttämisestä tiettyjen toimintoketjujen kautta, jotka luovat arvo asiakkaalle. Tähän tulee laatia prosessi, jossa toimenpiteillä ja resursseilla saadaan luotua asiakkaan tarpeisiin vastaava tuote tai palvelu. Prosessin toteuttamiseen organisaatio tarvitsee syötteitä, kuten tietoa ja materiaalia, sekä niiden hankitakanavat. Prosessiajattelu on onnistunut silloin, kun prosessin rakenteen suunnittelun lähtökohtana on asiakkaan tarve ja suunniteltu prosessi myös päättyy asiakkaan tarpeen täyttämiseen. Asiakkaan kokeman arvon luomista on organisaatiossa johdettava, jotta prosessista syntyy organisaation operatiivinen tulos. (Laamanen, 2005, s. 21–22; Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 10)

Toisin kuin projekti, prosessin tehtävät ovat toistuvia ja ne voidaan määritellä sekä niitä voidaan mitata. Projektilla voidaan kuitenkin tarkoittaa prosessin ainutkertaista toteutusta. Projektin eroavaisuus prosessista on se, että se on ainutkertainen ja organisaatiomuotona väliaikainen ja sillä on tietty päämäärä, joka on sidottu aikaan ja resursseihin. Eroavaisuudet on esitetty kuvassa 2. (Lecklin, 2006, s. 123–124; Laamanen & Tinnilä, 2009, s.24.)

Projekti 		Prosessi 
Projektipäällikkö	<b>VS.</b>	Prosessin omistaja
Nimetty vastuuhenkilö		Rooli
Tehtävä		Toiminto tai vaihe
Sidottu aikataulu esim. kalenteriin		Kesto
Projektisuunnitelma		Prosessikuvaus
Suorituskyvyn mitta on ero suunnitelmiin		Suorituskyvyn mitta on prosessihajonta
Lineaarinen ja ainutkertainen		Syklinen, toistuva

Kuva 2 Projekti vs. Prosessi (Laamanen & Tinnilä, 2009 mukailten)

Prosessiajattelu luo monia hyötyjä organisaatioille, jotka ovat ymmärtäneet sen perusteet. Prosessit luovat järjestystä ja prosessien kuvaaminen antaa yksilöille mahdollisuuden ymmärtää kokonaisuuksia sekä luo kuvan myös kollegoiden työpanoksesta. Ne mahdollistavat työntekijöille itseohjautuvuuden ja mahdollisuuden kehittää työtään. Prosessien avulla

voidaan organisaatiolle luoda rakenne ja kulttuuri, jossa jatkuva parantaminen on keskiössä. (Laamanen, 2005, s.23)

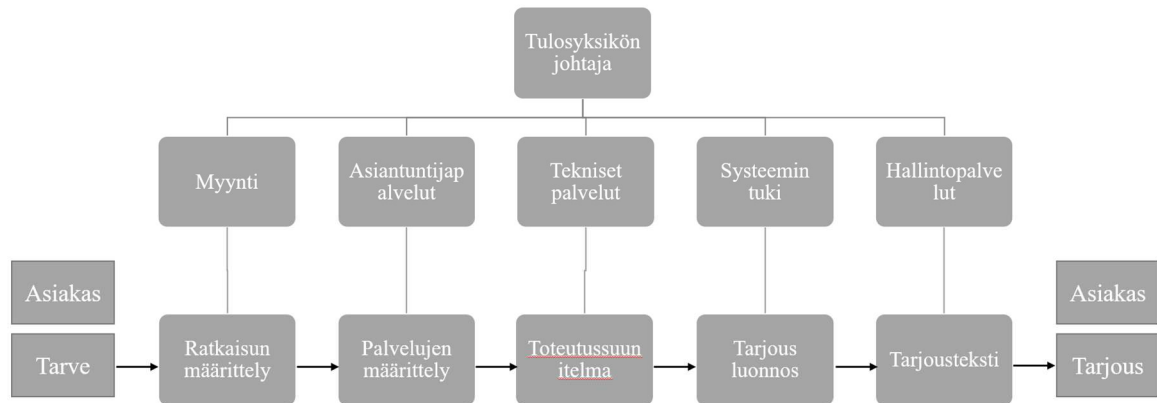
## 2.2 Funktionaalinen organisaatio

Teollisuudessa on perinteisesti ositettu organisaatorakenne osastoihin ja toimintoihin, kuten markkinointiin, myyntiin, logistiikkaan ja tuotantoon niille osoitettujen tehtävien mukaisesti. Tätä organisaatorakennetta pidetään funktionaalisen organisaationa, jossa tietyn osa-alueen osaaminen on keskitettyä. Rakenteen uskotaan mahdollistavan tehokkaan ja valvottavissa olevan työtehtävien suorittamisen, jossa on selkeät esihenkilö- ja alaisuudet. (Laamanen, 2005, s. 15.)

Funktionaalissa organisaatiossa osastojen toimintaa johdetaan, mitataan ja arvioidaan usein omina yksikköinä taloudellisten ja määrällisten tunnuslukujen kautta. Tästä voi syntyä ongelmia, kun vastuuta kokonaisuudesta ei ymmärretä, vaan osaston omat tavoitteet ylittävät asiakkaan ja koko organisaation tarpeen. Riskinä on, että ei ymmärretä, miten voitaisiin tuottaa organisaationa enemmän lisäarvoa asiakastarpeen tyydyttämiseen ja sitä kautta uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Osastojen sisällä saattaa syntyä tehokkuusajattelua, joka usein johtaa toiminnan kehittämisen keskittymiseen tuotanto- tai palveluyksikköihin, mikä ei ole organisaation tulevaisuuden kannalta optimaalista. (Laamanen, 2005, s. 16).

Toinen funktionaalisen organisaatorakenteen ongelma on eri osastojen väliset rajapinnat ja niiden tehokas koordinointi. Osastot tuntevat oman toimintansa ja sen, mikä on heille tärkeää, mutta eivät välttämättä muiden osastojen toimintaa. Toisen osaston tärkeimmät asiat voivat olla toiselle osastolle vähemmän merkityksellisiä, mikä hidastaa asioiden etenemistä. Nämä rajapinnat jäävät usein liian vähälle huomiolle, ja niiden aiheuttamat ongelmat voivat kuormittavaa organisaation ylintä johtoa turhaan. Kuvassa 3 on esitetty perinteinen funktionaalisen organisaation tarjousprosessi. (Laamanen, 2005, s. 17; Leckin, 2006, s. 124–125.)





Kuva 3 Funktionaalisen organisaation rakenne ja tarjousprosessi (Lecklin, s.126 mukailten)

Kolmantena ongelmana esiintyy funktionaalissa organisaatiossa johtaminen ja päätöksenteon hitaus. Esihenkilöille kerätään kootusti tietoa analysoitavaksi, josta he muodostavat kokonaiskuvan mihin he perustavat päätöksensä. Ongelmana on, että esihenkilöiden aika on rajallista sekä kyvykkyytensä ja tahtotilansa toimia, hallita ja kehittää rajoittaa toimintaa ja kehittämistä. Tämä aiheuttaa muulle organisaatiolle odottelua ja rajoitteita toimia. Hitaus edesauttaa asiakkaiden pitkästymistä, mikä johtaa asiakkaiden kaikkoonamiseen. (Laamanen, 2005, s. 17).

Funktionaalisen organisaation ongelmia lähdetään ensimmäisessä vaiheessa ratkaisemaan kehitysprojektien avulla. Näihin projekteihin kerätään usein ihmisiä eri tiimeistä ja osastoista. Kehitysprojektien ohjaukseen perustetaan johtoryhmiä. Tällaisen projektit ovat usein erillisiä ja tiettyä ongelmaa varten perustettuja, joiden johtoryhmät toimivat itsenäisesti. Tällaisten kehitysprojektien vaikutus kokonaisuuteen on usein rajallinen. Toisessa vaiheessa organisaatio on tunnistanut tarvitsevansa kestävämpiä ratkaisuja kehityshankkeiden koordinoituihin. Ratkaisuna perustetaan työryhmiä, joiden tavoitteena on kehitysprojektien koordinoituihin yli osastorajojen poikkiorganisatorisesti. Nämä työryhmät keskittyvät oman ruutunsa hoitamiseen ja työryhmän tulosten vaikutus ei ole koko organisaation kiinnostuksen kohde. (Laamanen, 2005, s. 44–49.)

Kun organisaatiossa ymmärretään, että irralliset kehitysprojektit tai osaoptimointi eivät tuota toivottua tulosta, on kohdistettava kehitys itse prosessiin. Organisaation tulee tunnistaa, että prosessien suorituskyvyn parantamiseksi on kehitys kohdistettava prosessien jatkuvaan parantamiseen. Tämä mahdollistaa organisaatiolle pysyvien toimintatapojen muutosten oppimisen

ja siirtymisen prosessijohtamiseen, jossa organisaation toimintaa tarkastellaan kokonaisuutena eikä vain yksittäisinä prosesseina ja ongelmina. (Laamanen, 2005, s. 44–49.)

### 2.3 Prosessijohtaminen

Kuten Lecklin (2006, s. 126–128) toteaa, prosessijohtaminen on tapa toimia, jossa organisaation toiminta on prosessimaista ja sitä johdetaan prosessien kautta. Organisaatiossa eri osastot ovat yhteydessä prosessien kautta, ja prosesseille on määritelty omistajat, joiden vastuulla on koko prosessin suorituskky ja kehittäminen. Kun organisaatio siirtyy prosessijohtamiseen, se luopuu funktionaalisen organisaation osastorakenteesta. Johtajista tulee prosessien omistajia, jotka vastaavat verkkomaisesti toisiinsa liittyvistä prosesseista. Prosessiverkon tulee muodostaa hallittu kokonaisuus, joka tukee yrityksen strategioita.

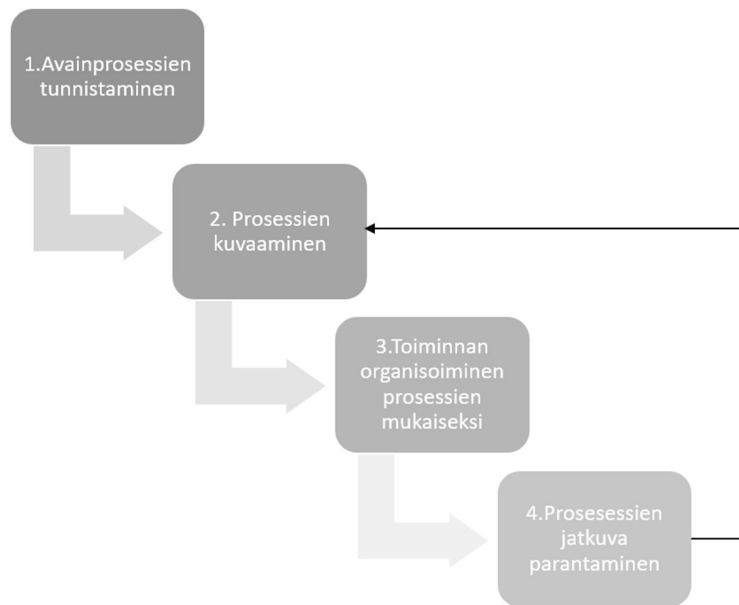
Prosessijohtamisesta muodostuu useita etuja. Suurimpana on sen mahdollistama organisaation ja käytännön toiminnan yhteneväisyys. Prosessin omistajalla on parempi kyky ja mahdollisuudet toiminnan ja johtamisen kehittämiseen kokonaisuutena. Yhtenevät tavoitteet sekä kommunikaatio prosessin eri osastojen ja tehtävien välillä on mahdollista saada sujuvammaksi. (Lecklin, 2006, s. 127.)

Prosessijohtamisessa muutetaan ajattelutapa organisaatiokeskeisestä prosessikeskeiseksi. Prosessijohtamisessa tarkastellaan organisaation toimintaa kokonaisuutena eikä vain tunnistettuihin ongelmiin ja prosesseihin. Laamasen (2005), esittämät ajattelutapojen eroavaisuudet esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1 Ajattelutapamuutokset (Laamanen, 2005, s. 49 mukailleen)

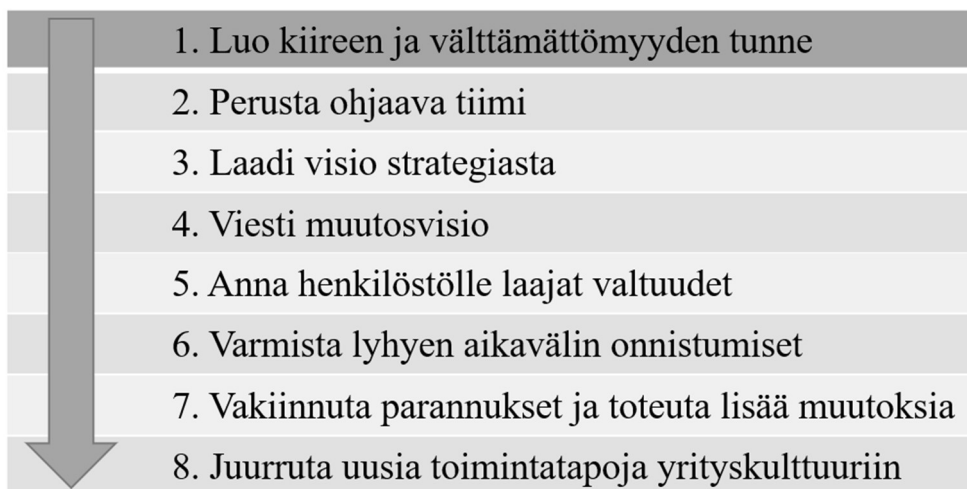
Organisaatiokeskeinen ajattelutapa	Prosessikeskeinen ajattelutapa
• Ongelma on asenteissa.	• Ongelma on prosesseissa.
• Työntekijä.	• Ihminen.
• Teen oman työni.	• Autetaan, että työt saadaan tehtyä
• Ymmärrän oman työni.	• Tiedetään, miten työ liittyy koko prosessiin.
• Mitataan vain yksilön suoritusta.	• Mitataan prosessin suorituskykyä.
• Voi aina löytää paremman työntekijän vetäjän.	• Prosessia voi aina parantaa.
• Motivoidaan ihmisiä.	• Poistetaan esteet.
• Valvotaan työntekijöitä.	• Kehitetään ihmisten osaamista.
• Ei luoteta keneenkään.	• Olemme yhdessä veneessä.
• Kuka teki virheen?	• Mikä teki virheen mahdolliseksi?
• Korjataan virheitä.	• Vähennetään hajontaa.
• Kate ratkaisee.	• Asiakassuuntautunut; hyvä kate on seuraamus.

Keskeisintä muutoksessa on tunnistaa prosessit. Prosessien tunnistaminen on tärkeä osa organisaation kehittämiseksi nopeaksi, joustavaksi ja enemmän asiakassuuntautuneemmaksi. Toiseksi, jotta organisaation toiminnan organisointi prosessien mukaiseen toimintaan on mahdollista, edellyttää se prosessien kuvaamista, niiden analysointia, viestintää, tiimien ja verkostojen perustamista, auditointeja sekä osaamisen, työkalujen ja suorituskyvyn analysointia. Siirtymisen vaiheet prosessikeskeiseen ajattelutapaan ja johtamiseen on esitetty kuvassa 4. (Laamanen, 2005, s. 49–50.)



Kuva 4 Vaiheet toiminnan kehittämistä prosessin mukaiseksi (Laamanen, 2005, s.50 mukailten)

Ajattelutavan ja asenteen muutos tarvitsee onnistuakseen muutosjohtamista. Organisaatiot ovat sosiaalisia systeemejä, joissa esimiehet ja valtaapitävät henkilöt määrittävät sen, mitä organisaatiossa arvostetaan ja koetaan tärkeäksi. Onkin tärkeää, että johtavat henkilöt muuttava ajatteluaan, jotta muutoksista tulee pysyvä tapa toimia. Muutokset kohtaavat usein vastustusta, johon on monia eri syitä, kuten oman aseman heikkenemisen pelko tai pätevyyden menettämisen tunne. Tätä kutsutaan muutosvastarinnaksi, ja sen välttämiseksi on kehitetty useita malleja. Kuvassa 5 on esitetty suosittu Kotterin muutosjohtamisen malli. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 41.) Organisaatiot yrittävät usein kiirehtiä muutosta, mikä voi aiheuttaa ei-toivottuja seurauksia. Huolellinen suunnitteluprosessi ja kaikkien kuvassa 5 esitettyjen kohtien noudattaminen järjestyksessä ilman kiirettä mahdollistavat onnistuneen muutoksen. (Huczynski & Buchanan, 2019, s.648).



Kuva 5 Kotterin muutosjohtamisen malli (Laamanen & Tinnilä, 2009 mukailleen)

Kuten kuvasta 5 voidaan nähdä, onnistunut muutosjohtaminen edellyttää jatkuvaa vuorovai-  
kutusta ihmisten ja henkilöstön kanssa sekä vaatii paljon avointa viestintää. Onnistunut ja  
laadukas viestintä on ratkaisutekijä muutoksen onnistumisessa. Se millaisia tulkintoja hen-  
kilöstö tekee kuulemastaan ja näkemästään, merkitsee. Suurin virhe, joka voidaan tehdä  
muutosjohtamisessa, on epäonnistua viestinnässä. (Juuti & Virtanen, 2009, s.151.)

Ukko et al. (2007, s.34–38) toteavat, että onnistuneen muutosviestinnän tekijöitä ovat vies-  
tinnän henkilökohtaisuus, ajankohta, perustelut sekä osallistaminen. Mitä henkilökohtai-  
sempi muutos on työntekijälle sitä henkilökohtaisemmin asiasta pitää viestiä ja mitä aikai-  
semmin muutoksesta viestitään, sitä paremmin muutos otetaan vastaan. Muutoksen vastaan-  
ottamiseen vaikuttaa myös perustelut, jotka tulee esittää ymmärrettävillä käsitteillä, jotka  
kaikki ymmärtävät. Osallistamisen merkitys korostuu muutosten, esimerkiksi mittaristojen  
suunnittelu ja käyttöönottovaiheessa olleet työntekijät ovat sitoutuneempia ja motivoitu-  
neempia muutokseen ja yleensä viestivät asiasta myös muulle henkilökunnalle.

## 2.4 Muutoksen johtaminen

Organisaatiotasolla muutoksen johtamisessa on yleensä kaksi puolta: henkinen ja tekninen.  
(Laamanen, 2005, s. 262). Henkisessä muutoksessa puhutaan tunteisiin vaikuttamisesta. Oli  
kyseessä iso tai pieni muutos, ne liittyvät monin eri tavoin tunteisiin (Juuti & Virtanen, 2009,  
s.28). Tunteissa tapahtuvat muutokset mahdollistavat muutoksen aikaan saamisen organi-  
saatiossa (Laamanen, 2005, s.259). Tunteiden lisäksi toinen keskeinen tekijä muutoksessa

on aika. Ihmiset kokevat ajan eri tavoin, joten ei ole yhdentekevää, kuinka kauan muutosprosessi kestää. Muutokset voivat olla radikaaleja, nopeasti toteutettuja ja kokonaisvaltaisia tai hitaasti, askel askeleelta toteuttavia, inkrementaalisia muutoksia (Juuti & Virtanen, 2009, s.28).

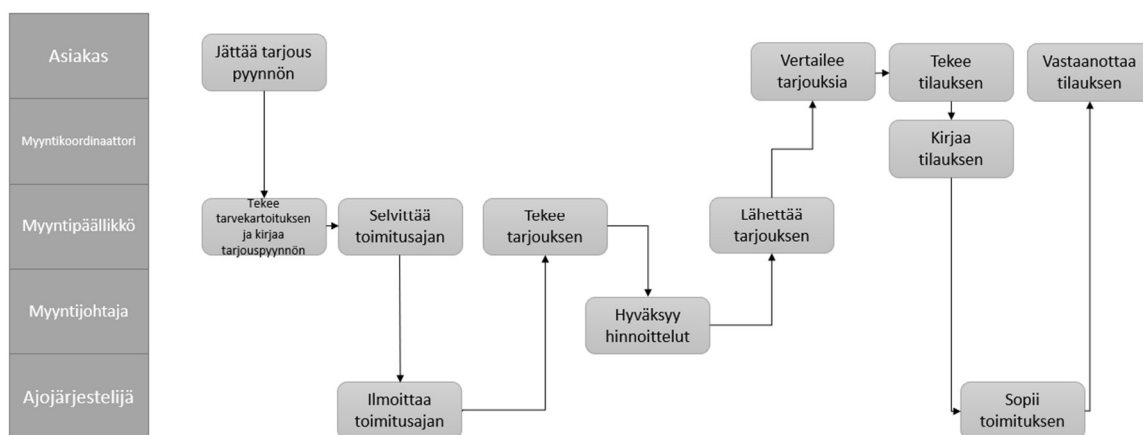
Organisaatiotasolla henkiseen muutokseen tarvitaan esimies, jota arvostetaan organisaatiossa. Tekninen muutos saadaan aikaan muuttamalla järjestelmiä ja rakenteita. Ihmisten mieli toimii tunteiden, järjen ja toiminnan perusteella. Järjen avulla voimme perustella omaa toimintaamme itselle ja muille. Tunteen ohjaavat meitä toimimaan niin, että meistä itsestä tuntuu hyvältä, mutta jos emme muuta toimintaamme mikään ei muutu ja pysymme samassa tilanteessa. (Laamanen, 2005, s.257.)

Muutoksessa on tärkeää saada aikaan sitoutumista yksilöiltä ja organisaatiolta. Tärkeä keino sitouttamiseen on osallistuminen muutokseen. Mitä tehokkaammin yksilö pääsee vaikuttamaan muutokseen, sitä enemmän hän sitoutuu siihen. Muutoksen viestintä yksilölle ja organisaatiolle auttaa sen ymmärtämistä ja hyväksymistä. Perustana toimii yrityksen visiot ja tavoitteet, jotka on viestitty organisaatiolle ja joiden toteuttamista edistetään prosessien uudistamisella, kouluttamisella ja valmennuksella. Tämä synnyttää organisaatiossa yleensä positiivista energiaa, motivaatiota ja sitoutumista. (Laamanen, 2005 s.257–263; Lecklin O., s.218)

## 2.5 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Prosessien kuvaaminen on tärkeä osa prosessijohtamisen menetelmää. Se edesauttaa ymmärrystä prosessin tuotteiden ja palveluiden vaatimasta toiminnasta. Prosessit kuvataan prosessikaaviossa, jossa esitetään prosessin eri vaiheet, osallistujat sekä funktiot. Osallistujat esitetään siinä järjestyksessä, kun he osallistuvat prosessiin kaavion pystyakselilla. Tärkeää on esittää, miten asiakas toimii prosessissa. Prosessin työvaiheet merkataan osallistujan kohdalle vaak-akselille ja samanaikaisen työvaiheet samaan kohtaan pystyakselille. Samaan työvaiheeseen voi osallistua useitakin henkilöitä, jolloin vastuuhenkilö tulee korostaa kaaviossa esimerkiksi eri värillä. Kaaviossa tulee esittää vain prosessin pääkohdat, toimijat ja tekeminen. Tarkennukset tehdään erillisiin toimintaohjeisiin. Onnistuneessa prosessikuvak- sessa nouse esille organisaation ansaintalogiikka. Esimerkki prosessikaaviosta esitetty

kuvassa 6, jossa esitetään prosessin roolit ja tekeminen. (Lecklin, 2006, s.140–141; Laamanen, 2005, s. 59–64)

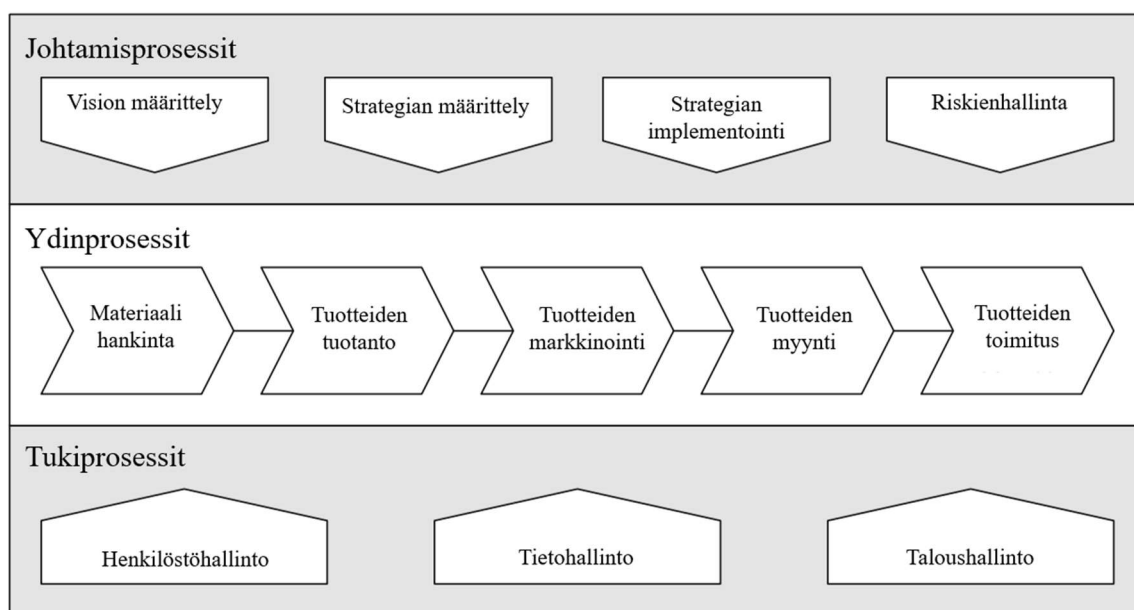


Kuva 6 Prosessikuva, jossa esitetty roolit ja tekeminen (Lecklin, 2006, s. 140 mukailten)

Prosessien tunnistamisessa määritetään mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. On tärkeää myös tarkastella mitkä ovat prosessin syötteet, tuotteet ja toimittajat sekä ketkä ovat asiakkaat. Prosessit voidaan rajata kahdella tavalla. Asiakassuuntautuneisiin ja jatkuvaan parantamiseen suuntautuneisiin. Asiakassuuntautuneet prosessit alkavat ja päättyvät aina asiakkaan toimenpiteistä. Jatkuvaan parantamiseen suuntautuneet prosessit alkavat suunnittelusta ja päättyvät arviointiin. (Laamanen, 2005, s. 53)

Organisaation tulee tunnistaa omat prosessit ja erottaa niistä ydinprosessit ja tukiprocessejä. Laamanen (2005) ehdottaa, että organisaation tulisi valita ydinprosesseiksi ne prosessit, joista syntyy organisaatiolle jalostusarvoa ja joilla on suora sekä välitön yhteys asiakkaaseen. Lecklin (2006) mukaan ydinprosessien lähtökohtana tulee olla organisaation ydinkyvyydet. Ydinprosessien avulla organisaation tulee kyetä jalostamaan sen kyvyt ja osaaminen siten, että se tuottaa asiakkaalle lisäarvoa (Lecklin, 2006, s.130). Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi tuotteen kehittäminen, tuotanto, asiakkaan vakuuttaminen, tuotteen toimittaminen ja tyytyväisyyden ylläpitäminen. Tukiprocesseiksi voidaan määritellä sellaiset prosessit, jotka ovat organisaatiossa sisäisiä prosesseja, mutta luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. (Laamanen, 2005, s. 53–55; Lecklin, 2006, s. 130)

Ydin- ja tukiprosessien lisäksi voidaan nimetä myös kolmas prosessikategoria, johtamisprosessit. Johtamisprosessien avulla laaditaan sääntöjä, ohjeita ja käytäntöjä ydin- ja tukiprosesseille. Johtamisprosesseiksi voidaan luokitella strateginen suunnittelu, budjetointi, sääntöjen noudattaminen ja kumppanuuksien hallinta. Näiden kolmen eri prosessikategorian erottelu on strategisesti tärkeää organisaatiolle. Nämä kolme prosessikategoriaa on esitetty kuvassa 7. (Dumas et al. 2018.)



Kuva 7 Esimerkki tuotantoa suorittavan yhtiön prosessikategorioista (Dumas, M. et al. 2018 mukaillen).

Prosessien tunnistamiseen Laamanen (2005) ehdottaa kolmea tapaa: toiminnan analysointi, menestystekijöiden analysointi ja asiakkaan prosessin analysointi. Näistä tulisi lähteä liikkeelle menestystekijäanalyysin kautta, mutta se voi kuitenkin tuottaa hankaluuksia menestystekijöiden tunnistamisen vaikeuden takia. Helpoimmaksi tavaksi on osoittautunut tunnistaa asiakkaan prosessit noudattamalla toimintatapaa, jonka tavoitteena on kehittää organisaation prosessit palvelemaan asiakkaan prosesseja parhaalla mahdollisella tavalla.

## 2.6 Koordinointi

Koordinointi käsitteenä voidaan määritellä asioiden järjestämiseksi tai organisoimiseksi siten, että saavutetaan haluttu tai tehokas yhdistelmä asioita. Liiketoimintaprosessien koordinoiminen edellyttää useiden toisistaan riippuvaisten tekijöiden ja resurssien yhteen sitomista johdonmukaisella tavalla. Prosessien johtamisessa koordinoinnin avulla organisoidaan



liiketoimintaprosessiin osallistuvat päättäjät ryhmäksi, joka pyrkii saavuttamaan prosessille asetetut tavoitteet. (Raghu, Chaudhury & Raghav Rao, 1998, s. 87–98.)

Crowston (1997, s.160) mukaan liiketoimintaprosessien tyypillisimpinä riippuvuussuhteina voidaan pitää tehtävien ja käytettyjen resurssien suhde Tehtäviksi voidaan määritellä tavoitteet ja toiminnot, ja resurssiksi työpanos ja toimijat. Näiden välillä esiintyy kolmenlaisia riippuvuuksia, jotka voivat syntyä kahden tehtävän välille, kahden resurssin välille tai tehtävän ja resurssin välille. Crowstonin (1997, s.160) esittämät riippuvuus suhteet esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2 Tehtävien ja resurssien väliset riippuvuussuhteet ja koordinointimekanismit (Crowston 1997, s. 160 mukailten)

Riippuvuus	Koordinointimekanismit riippuvuuden hallintaan
<b>Tehtävä-Tehtävä</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehtävillä yhteinen resurssi</li> <li>• Tehtävillä sama tuotos</li> <li>• Toisen tuotos on toisen edellytys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisointi</li> <li>• Jaksottaminen</li> <li>• Samojen tehtävien tunnistaminen</li> <li>• Tunnista konflikti tehtävien välillä</li> </ul>
<b>Tehtävä-Resurssi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehtävän tarvitsema resurssi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Määritä tarvittava resurssi</li> <li>• Tunnista tarvittava resurssi</li> <li>• Valita tietty resurssi</li> <li>• Resurssien osoittaminen</li> </ul>
<b>Resurssi-Resurssi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksi resurssi riippuu toisesta resurssista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnista riippuvuus</li> <li>• Hallitse riippuvuutta</li> </ul>

Tehtävä-Tehtävä välisiä riippuvuussuhteita voi syntyä kolmella eri tavalla: tehtävät voivat jakaa yhteisen resurssin, niillä voi olla sama panos tai toisen tehtävän tuotos voi olla toisen tehtävän edellytys. Yleisimpiä koordinointimekanismeja ovat priorisointi, jaksottaminen, samojen tehtävien ja tehtävien välisten konfliktien tunnistaminen.

Tehtävä-Resurssi riippuvuussuhde syntyy, kun tehtävän suorittamiseen tarvitaan resurssia. Riippuvuussuhteen hallinnan koordinointimekanismeja ovat resurssien määrittäminen, tunnistaminen, valitseminen tai osoittaminen. Resurssi-Resurssi riippuvuussuhteessa toisen resurssin saatavuus riippuu toisesta resurssista. Tätä riippuvuutta voidaan koordinoida hallitsemalla ja tunnistamalla riippuvuudet. (Crowston, 1997, s. 160.)

Koordinoinnin perustehtävä organisaatiossa on varmistaa, että eri osastojen, ryhmien ja yksilöiden välille kohdennetut tehtävät tuodaan yhteen tarkoituksenmukaisella tavalla ajantasaisesti. Koordinointimekanismit voidaan jakaa kolmeen luokkaan, joita ovat hierarkkinen

ohjaus, joustava yhteistyö ja erityiset yhteydet. Luokkien kuvaukset ja koordinoitikeinot esitetty taulukossa 3. (Huczynski & Buchanan, 2004, s.782.)

Taulukko 3 Koordinoitiluokat ja keinot (Huczynski & Buchanan, 2004, s. 782 mukailleen)

Luokka	Kuvaus	Keino
Hierarkkinen ohjaus	Kirjoitetut ohjeistukset ja päätöksenteko	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säännöt, toimintaohjeet ja menettelytavat</li> <li>Hierarkia</li> </ul>
Joustava yhteistyö	Työtä suorittavat sopeutuvat toisiinsa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoitteen asettelu ja kommunikaatio</li> <li>Väliaikainen työryhmä</li> <li>Pysyvä työryhmä</li> </ul>
Erityiset yhteydet	Palkatut koordinaattorit käyttävät konsultaatiota ja viestintää.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteysroolit</li> <li>Integroitiroolit</li> </ul>

Hierarkkisen ohjauksen keinot koostuvat säännöistä, toimintaohjeista, menettelytavoista sekä esimiehen suorasta ohjauksesta. Säännöt ja toimintaohjeet ovat keino vähentää ylimääräisen tiedon kulkua ja sen tarvetta eri osapuolten välillä. Paras hyöty säännöistä ja toimintaohjeista saadaan tilanteissa, joissa osapuolten välistä, samankaltaista toimintaa on usein ja se on koordinoitavissa etukäteen määritellyillä toimintaohjeilla. Sääntöjen ja toimintaohjeiden ollessa riittämättömiä, voidaan käyttää suoraa ohjausta. Suorassa ohjauksessa esimies käyttää asemaansa tilanteen ohjaukseen. (Huczynski & Buchanan, 2004, s.782–792.)

Joustavan yhteistyön ohjauskeinoja ovat tavoitteiden asettaminen ja kommunikaatio, väliaikaiset tai pystyvät työryhmät. Tavoitteiden asettamisella ja kommunikaatiolla voidaan varmistaa, että jokainen osapuoli tietää mitä pyritään saavuttamaan ja mitä toiset yrittävät saavuttaa. Yksilötasolla tämä tarkoittaa työnkuvan tarkkaa kuvausta ja osastotasolla tavoitteiden asettamista. Työryhmien avulla voidaan tuoda eri osastojen osapuolet yhteen eri tavoin. Työryhmät voivat olla väliaikaisia tai pysyviä. (Huczynski & Buchanan, 2004, s.782–792.)

Väliaikaisissa työryhmissä keskitytään tietyn ongelman ratkaisuun ja pyritään ymmärtämään eri osapuolten tavoitteet, arvot, asenteet ja ongelmat. Väliaikaisen työryhmän jäsenet ovat vastuussa työryhmän tavoitteiden saavuttamisesta. Väliaikaiset työryhmät ovat tehokkaita silloin, kuin niissä on mukana enemmän kuin kaksi osapuolta. Pysyvien työryhmien avulla voidaan luoda matriisirakenteinen organisaatio, joka pystyy ratkaisemaan monimutkaisia tehtäviä. Pysyvässä työryhmässä vastuut omalle esimiehelle ja osastolla säilyvät, jolloin tämä ratkaisu mahdollistaa tiimien välisen koordinoinnin. Tämä edesauttaa päätöksentekoa ja viestintää. (Huczynski & Buchanan, 2004, s.782–792.)

Viestinnällinen yhteysrooli on tärkeä osa organisaation konfliktien hallintaa. Tämä rooli toimii eri osastojen välillä. Yhteysrooli on puolueeton, tuntee osastojen tarpeet ja osaa hoitaa henkilöiden välisiä suhteita. Yhteysroolin keinoja ovat muun muassa kokoukset, tiedon välittäminen eri osastojen välillä ja eri osastojen henkilöstön välisten kontaktien ylläpitäminen. Lisäksi integroiva rooli on tärkeä konfliktien hallinnassa. Tämä rooli toimii eri osastojen välisenä koordinoijana ja varmistaa, että osastojen väliset päämäärät täydentävät toisiaan. Integroivan roolin henkilöllä on kokemusta eri osastojen toiminnasta ja hän varmistaa, että toisen tuotoksesta tulee toisen oikea-aikainen panos. (Huczynski & Buchanan, 2004, s.782–792.)

## 2.7 Prosessin kehittäminen ja jatkuva parantaminen

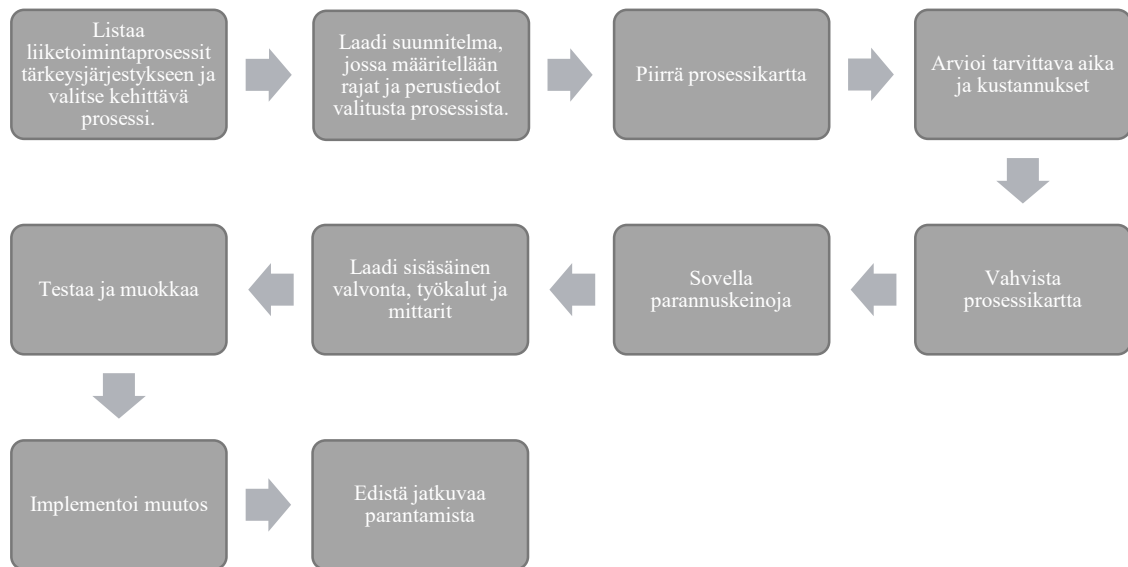
Prosessien kehittäminen ja jatkuva parantaminen on monivaiheinen prosessi, jota voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta tai niiden yhdistelmällä. Näkökulmat ovat sosiaalinen muutos ihmisen näkökulmasta ja tekninen kehittyminen järjestelmien näkökulmasta. Prosessien kehittämiseen on olemassa useita eri malleja, jotka sisältävät samoja elementtejä sisältäen kuitenkin omat ominaispiirteensä. (Laamanen, 2005, s.209.)

Prosessien parantaminen parantaa yrityksen kilpailukykyä ja reagointikykyä asiakkaan tarpeisiin. Samalla se kasvattaa työntekijöiden tuottavuutta ja yrityksen tehokkuutta, mikä lisää sijoitetun pääoman tuottoa. (Page, 2016, s.2.) Prosessien parantamisen ja johtamisen avulla voidaan saavuttaa nopeampia, tarkempia ja joustavampia prosesseja. Lisäksi prosessijohtaminen tarjoaa monia strategisia etuja, kuten nopean reagointikyvyn muutoksiin. (Brocke et al. 2010, s.7.)

Prosessien jatkuva parantaminen on tärkeää, sillä se tekee monimutkaisistakin prosesseista selkeämpiä ja helpommin lähestyttävämpiä, sekä auttaa työntekijöitä ymmärtämään koko liiketoimintaprosessin vain oman roolinsa sijaan (Page, 2016, s.3–4). Jopa 80 % toisteisista prosesseista tapahtuvista toiminnoista on hukkaa. Prosessit ovat usein myös suunniteltu alun perin erilaiseen ympäristöön. Tähän vaikuttavat mm. organisaation koko, työntekijöiden kokemus ja käytettävissä olevan teknologian kehittyminen. (Hamm, 2016, s.7–8.)

Prosessien parantamiseen on useita eri keinoja. Page (2016, s.1–17) esittää tiekartan, jota seuramaalla päästään kohti jatkuvan parantamisen prosessia. Tiekartta koostuu kymmenestä

(10) askeleesta, joita seurata. Tiekartta on esitetty kuvassa 8. Tavoitteena on parantaa prosessin tehokkuutta, suorituskykyä ja sopeutumiskykyä. Tiekartan noudattaminen auttaa yritystä tunnistamaan ongelmakohtat prosesseissa ja kehittämään niitä systemaattisesti.



Kuva 8 Prosessin parantamisen tiekartta (Page S., 2016 mukaillen)

Hamm (2016, s.19–24) esittää jatkuvan parantamisen keinoksi six sigmaa, leania ja kapeikkoajattelu (Theory of constraints) menetelmää. Six sigmaa pyritään poistamaan prosessista virheet, leanissa poistetaan hukkaa ja TOC-menetelmässä pyritään hallitsemaan asioita paremmin asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä kolme eri menetelmää on esitetty kuvassa 9.

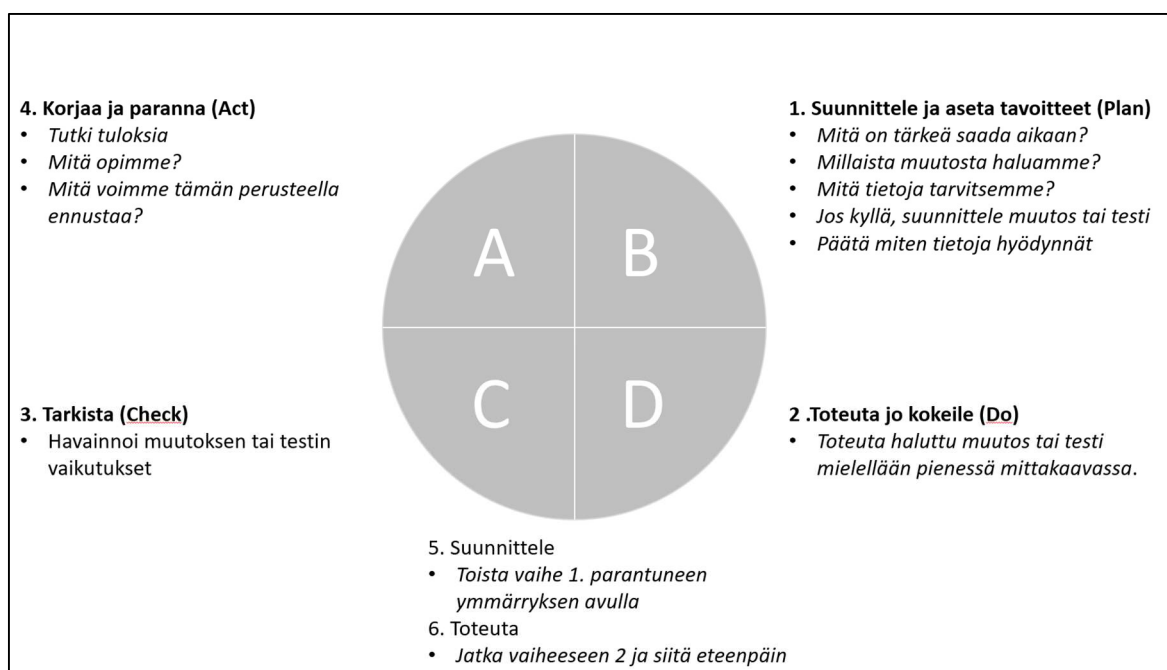


Kuva 9 Jatkuvan parantamisen metodit (Hamm R.E., 2016 mukaillen)

Laamasen (2005, s.209) mukaan menestyvässä organisaatiossa käytetään kolmea eri mallia prosessien kehittämiseen:

- Prosessin suunnittelu ja suorituskvyn parantaminen
- Ongelmanratkaisu
- Parhaiden käytäntöjen jakaminen (benchmarking)

Näille kolmelle konseptille on tyypillistä prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. Konseptien yhteiset piirteet voidaan yhdistää Demingin ympyräksi (PDCA-ympyrä), jota käytetään laajalti kehittämisen konseptina maailmalla. Ympyrä esitetty kuvassa 10.



Kuva 10 Demingin ympyrä (Laamanen, 2001, s. 210 mukailten)

Sekä Page (2016), Hamm (2016), että Laamanen (2005) esittämät prosessien kehittämisen keinot omaavat paljon samoja piirteitä. Sharp & McDermot (2009, s.69) esittävät, että liiketoimintaprosessien kehittämisen kannalta on tärkeää tunnistaa tekijät, jotka mahdollistavat liiketoimintaprosessin sujuvuuden, sekä ne tekijät, jotka mahdollisesti haittaavat prosessin sujuvuutta. Tekijöiden tunnistamisen avulla voidaan kehittää sujuvuutta haittaavia tekijöitä, jolloin ne alkavat toimia oikein ja prosessin tavoitteet ja tulokset voidaan saavuttaa. Sharp

& McDermot (2009, s.69) mukaansa sujuvan prosessin mahdollistajia on kuusi (6) eri tekijää:

1. Prosessin työvirtaus
2. Tietojärjestelmät
3. Motivaatio ja mittarointi
4. Työvoima
5. Säännöt ja toimintaohjeet
6. Työolosuhteet

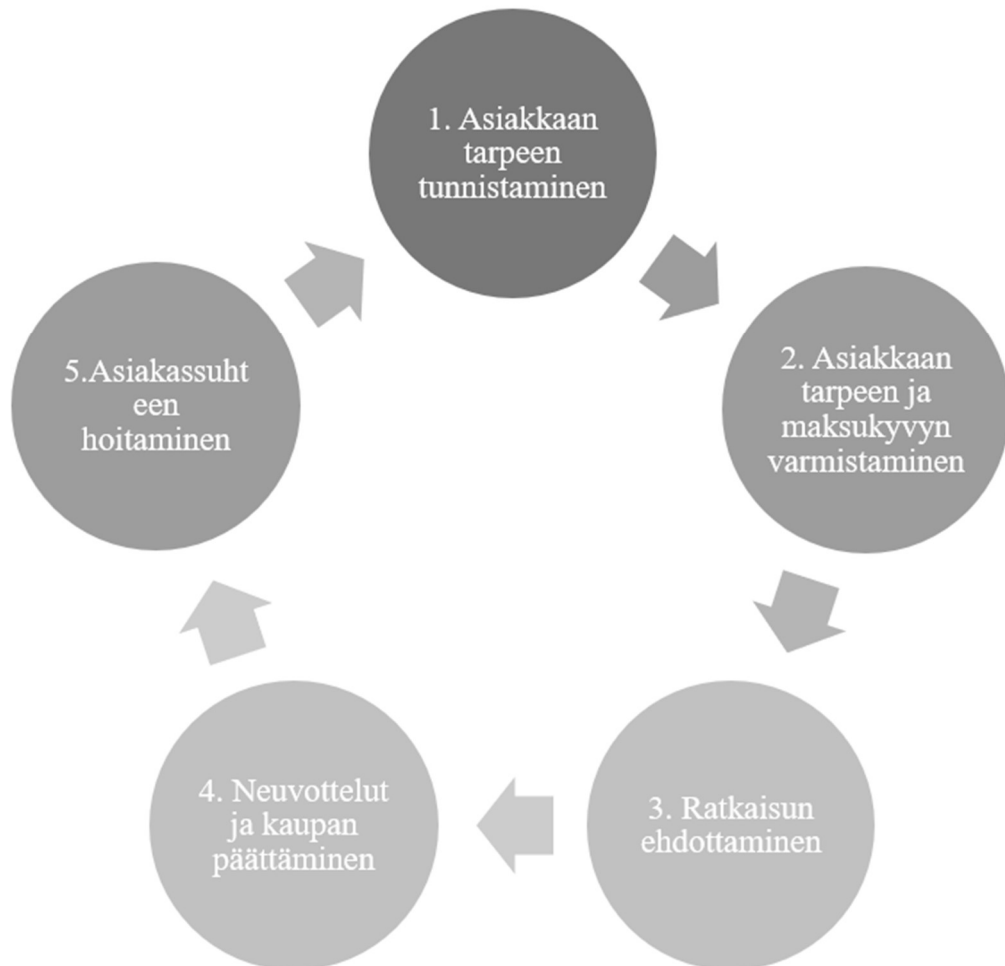
Menestyvä prosessi edellyttää, että edeltävät tekijät mukautuvat toimimaan yhdessä tukien toisiaan ja prosessin tavoitteita. Pelkkä työn virtauksen ja tietojärjestelmän parannukset eivät auta, jos motivointiin käytetään sopimattomia keinoja, jotka vaikuttavat negatiivisesti prosessin mittareihin tai työntekijöiden motivaatioon. (Sharp & McDermor, 2009, s.69–70).

## 2.8 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi ei ole vain kauppojen tekemistä ja myyntiä vaan sen avulla voidaan kuvata organisaatio, sen asiakkaat ja myymät tuotteet tai ratkaisut. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisellä ja ongelmien ratkaisemisella voidaan määritellä organisaatiolle myyntiprosessi, jonka avulla voidaan saavuttaa suuremmalla todennäköisyydellä parempaa myyntitulosta. Myös markkinointiprosessi liittyy osana myyntiprosessia. Nämä kaksi prosessia on hyvä pitää erillään, mutta tulee ymmärtää, että toisesta saatu tieto vaikuttaa myös toiseen. (Davies, 2010)

Ensimmäinen askel myyntiprosessin määrittämisessä on tunnistaa asiakkaan tarve tuotteelle tai palvelulle, sekä kyky maksaa kyseinen tuote tai palvelu. Myyntiprosessi on esitetty kuvassa 11. On tärkeää varmistaa, että asiakkaalla on kyky maksaa tuotteet ja keskittyä niihin asiakkaisiin, joilla sekä tarve että maksukyky täyttyvät. Kun asiakkaan tarve ja maksukyky on varmistettu, siirrytään esittämään ratkaisu, jolla asiakkaan tarpeet pystytään täyttämään. Asiakkaalle esitetyn ratkaisun jälkeen tehdään asiakkaan kanssa arvio ehdotuksesta ja tehdään tarvittavat pienet muutokset mahdollisimman nopeasti. Asiakkaan ostohalukkuutta voidaan arvioida siitä, miten asiakaskontakti tapahtuu ratkaisuehdotuksen jälkeen. Yleensä

asiakas on ostamassa, kun hän itse ottaa yhteyttä eikä myyjä tarvitse tavoitella asiakasta useaan otteeseen. Mahdollisten muutosten jälkeen neuvotellaan ja pyritään sopimaan kaupasta. Kaupan sopimisen jälkeen voidaan todeta, että myyntiprosessi on päättynyt ja asiakkuudenhoitoprosessi on alkanut. (Davies, 2010)



Kuva 11 Myyntiprosessi (Davies, 2010, mukaillen)

Myyntiprosessi on jatkumo, kuten kuvasta 11 voidaan nähdä. Myyntiprosessi, ei pääty asiakassuhteen hoitamiseen vaan organisaation tulee tunnistaa jo olemassa olevien asiakkaidensa tarpeet ja pitää myyntiprosessia heidän kanssaan yllä. Asiakkuuksien ja kauppojen seuraamiseen on hyvä kehittää myyntiputki, jossa voidaan seurata eri vaiheissa olevien kauppojen ja asiakkuuksien tilannetta. Myyntiputken avulla voidaan kerätä tietoa asiakkuuteen liittyvistä kauppojen arvosta ja myyntiprosessien kestosta. Nämä tiedot parantavat myös tulovirtojen ennustamista. (Davies, 2010)

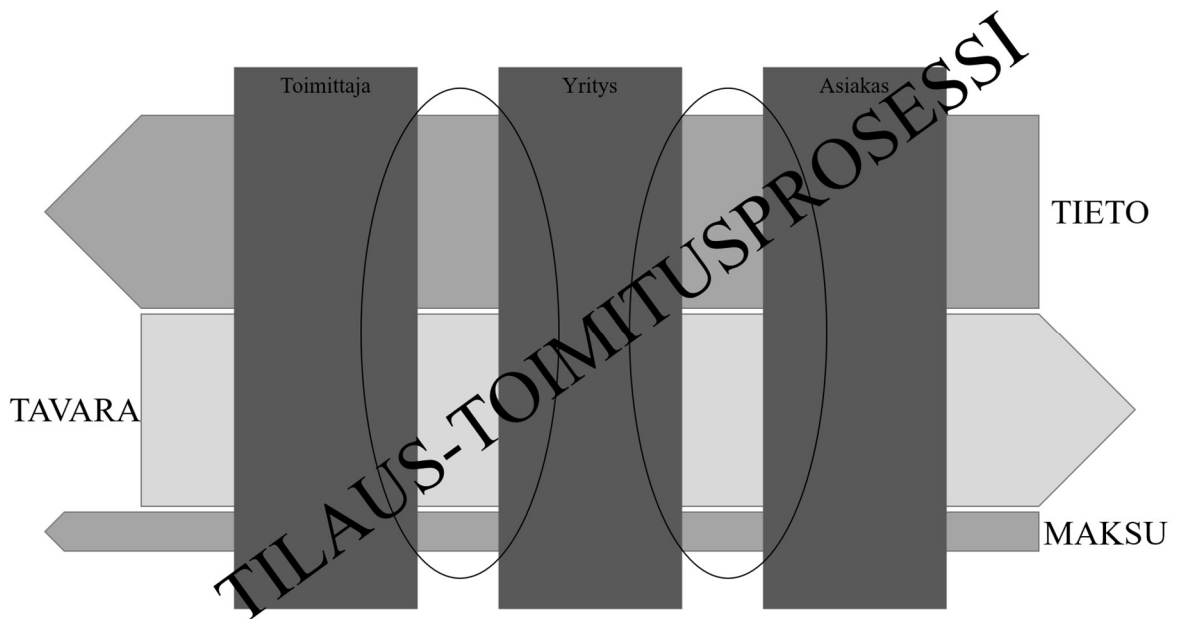
## 2.9 Tilaus-toimitusprosessi

Tilaus-toimitusketju on yksittäisistä, mutta perättäisistä toimintoja, joista koostuu liiketoimintaa. Toiminnoissa resurssit ja voimavarat muuttuvat hyödykkeiksi ja palveluiksi, joita tarjotaan asiakkaille. Yleisin määritelmä on, että se on verkosto, jossa tavaran, tuotteen tai palvelun tuottamiseen sen elinkaaren alusta, tarvitaan useamman kuin yhden yrityksen panosta, jossa tavara, tieto ja rahat liikkuvat yritysten välillä. Verkostoon kuuluu yleensä tuottajia, toimittajia, jakelijoita ja asiakkaita. Tilaus-toimitusketjusta on yleisesti käytössä englanninkielinen määritelmä Supply chain management, josta käytetään termiä SCM. (Sakki, 2009, s.13.)

Tilaus-toimitusketjun kannalta logistiikka on tärkeässä osassa, mutta se ei ole vain sitä. Logistiikkaan kuuluu tavaroiden kuljettaminen, varastointi sekä käsittely. Tavarankuljetuksen kannalta on kuitenkin olennaista, että on olemassa tieto siitä, mitä tarvitaan, missä tarvitaan ja milloin tarvitaan. Toimitusketjun hallinta ei ole siis vain logistiikan hallintaa, vaan siihen liittyy olennaisena osana tilaustieto ja rahavirrat sekä niiden suunnittelu. Tilaus-toimitusketjussa on olennaista toimijoiden väliset suhteet, jotka keskittyvät siihen, miten liiketoimintaa voidaan kehittää yleisesti yhdessä. (Sakki, 2009, s.21–22; Jesperieni et al. 2005, s.12–14).

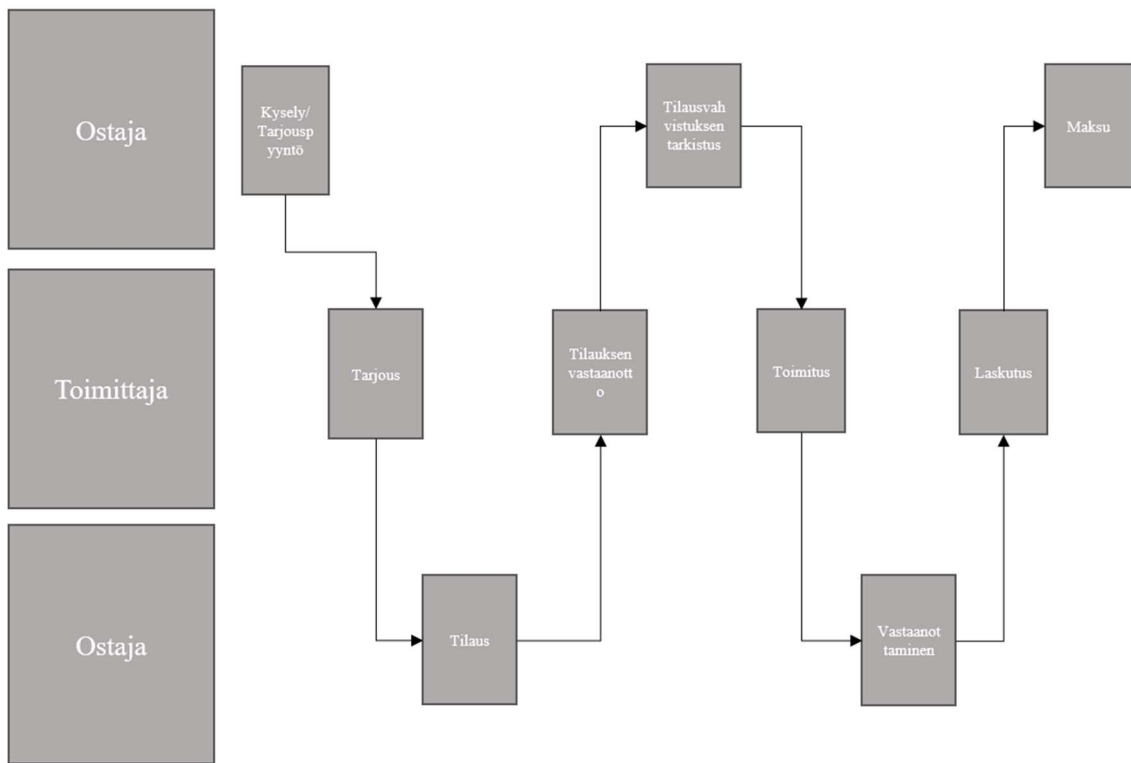
Tilaus-toimitusketjussa on yritysten välisten suhteiden rajapinnassa tehdyillä päätöksillä merkittävä vaikutus muihin ketjussa toimiviin yrityksiin. On yleistä, että rajapinoissa tehdään työtä, jotka menevät päällekkäin toisen portaan kanssa. Paremmalla koordinoinnilla olisi mahdollista välttää hukkaa ja saada ketju toimimaan tehokkaammin. (Sakki, 2009, s.21–22.) Tyypillinen toimitusketju rajapintoineen on esitetty kuvassa 12.





Kuva 12 Tilaus-toimitusprosessi, tietovirrat ja rajapinnat (Sakki J., 2009, s.25 mukaillen)

Tilaus-toimitusprosessi on ymmärretty yleisesti yrityksissä enemmän omana itsenäisenä kokonaisuutena kuin osana toimitusketjua. Tämä käsitys tilaus-toimitusprosessista vaikuttaa myös yrityksen rakenteeseen. Yleensä rakenne muodostuu siten, että ostaja tekee tilauksen tai tarjouspyynnön yritykselle joko sähköpostitse tai puhelimitse. Tämä käynnistää myynti- ja ostotapahtuman, joka sisältää paljon manuaalista työtä. Tavoitteena on luopua yksittäisten kauppojen sopimisesta samoista tuotteista ja siirtyä sopimaan suuremmista kokonaisuuksista. Kuvassa 13 on esitetty perinteinen tilaus-toimitusprosessi, joka on ajateltu itsenäisenä kokonaisuutena. (Sakki, 2009, s. 172–173)



Kuva 13 Itsenäinen tilaus-toimitusprosessi (Sakki J., 2009, s. 172 mukailten)

Tilaus-toimitusketjuprosessit voivat olla organisaatioilla erilaisia asiakkaiden ja heidän erilaisten tarpeidensa mukaisesti räätälöityjä. Tilaus-toimitusprosessi voidaan standardoida vastaamaan asiakkaan vakiotarpeita esimerkiksi toimittamalla tuotteita vuosisopimuksella asiakkaan varastoon tai prosessia voidaan kehittää ja muokata asiakaskohtaisemmaksi, vastaamaan täysin asiakkaan tarpeita. Prosessien tehokkuuteen vaikuttavat tekijöitä ovat muun muassa räätälöintitarve, volyymit sekä tarve vastata vaihteluun. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 22.)

## 2.10 Asiakkuusosaaminen ja toimintaa tukevat digityökalut

Pelkkä talousosaaminen ei riitä liiketoiminnan johtamisessa, vaan organisaation johdon tulee ymmärtää myös asiakkaiden tarpeet ja se, mikä heidän valintojaan ohjaa. Asiakaskokemuksesta on muodostunut yritysten tärkein johdettava prosessi. (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 26). Tätä ymmärrystä voidaan lisätä vain lähestymällä asiakasta, jolloin voidaan selvittää, kuinka toimia eri tavalla kuin kilpailijat. Ei riitä, että tunnetaan asiakas, vaan tulee tietää ja ymmärtää mitä asiakas haluaa, miksi hän toimii, kuten toimii tai jättää toimimatta. Tämä voidaan

saavuttaa kuuntelemalla asiakasta. Asiakkaiden kuuntelemissa edellyttää ymmärrystä hänen liiketoimintaympäristöstään, organisaatiostaan, kulttuuristaan ja tarjolla olevista vaihtoehdoista, jotta voimme tarkastella organisaatioiden välistä yhteistyötä ja tunnistaa yrityksen oikeat menestystekijät. (Mattinen H., 2006, s. 7–9.) Hyvään asiakokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation yhteiset käytännöt, yhtenäinen viestintä, asiakkaan etua ajava palvelu sekä eri kanavien ja funktioiden muodostama yhteispeli, riippumatta siitä missä kanavassa tai millä tavalla asiakas asioi organisaation kanssa. (Kurvinen & Seppä, 2016, s.26).

Nykyinen maailma on muuttunut entistä voimakkaammin digitaalseksi ja on jatkuvassa muutoksessa. Jatkuvasta kehityksestä on tullut uusi normaali, joka muuttaa myös mittareiden ja strategioiden vaatimuksia johtamisen apuvälineenä. Uudet mittarit mahdollistavat johtamisen paremmin tuloksen kautta, kuin tehtyjen tuntien perusteella. (Kurvinen & Seppä, 2016, s.19) Digitalisaatiota on ajanut voimakkaasti teknologioiden kehittyminen, hintojen lasku ja sen kehitys on ollut havaittavissa jo pitkään. Investoimalla digitaalisuuteen yrityksen on mahdollista saavuttaa kasvua, kannattavuutta ja lisätä kilpailukykyä. Digitalisaatiosta on tullut keino uudistaa liiketoimintaa ja nostaa asiakas keskiöön yrityksen liiketoiminnassa. Keinoja digitaalisuuden mahdollistamaan liiketoiminnan uudistamiseen on esitetty kuvassa 14. (Ilmarinen & Koskela, 2015. 28–31; Kurvinen & Seppä, 2016, s. 22.)



Kuva 14 Digitalisaation keinoja liiketoiminnan uudistamiseen (Ilmarinen & Koskela, 2015. s.31)

Digitalisaatio on muuttanut maailmaamme perusteellisesti eikä paluuta entiseen enää ole. Nykyisin monella toimialalla luovutaan vanhasta ja luodaan uusia toimintamalleja, joissa digitalisoituminen on vahvasti läsnä. Yrityksissä se vaikuttaa lähes kaikkiin prosesseihin ja toimintoihin ja se onkin ajanut myös asiakäyttötymisen muutokseen. Asiakkailta on kaikki tieto helposti ja nopeasti saatavilla. Tämä ohjaa myös yrityksiä toimiaan samoin. (Ilmarinen

& Koskela 2015. 53) Tietoja voidaan hyödyntää, prosesseja kehittää ja toimintaa mitata reaaliaikaisesti. Digitalisaation avulla voidaan kehittää uusia liiketoiminta- ja ansaintamalleja sekä parantaa tuottavuutta ja asiakaskeskeisyyttä organisaatiossa. (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 22.)

Tärkeä digityökalu yrityksille viime vuosikymmenten aikana on ollut asiakkuudenhallintajärjestelmät, joita kutsutaan yleisesti CRM-järjestelmiksi (Customer Relationship Management Systems). Järjestelmän pääasiallinen tarkoitus ja tehtävä on parantaa yritysten nykyisten asiakkuuksien hallintaa ja prospektitietojen keräämistä. Onnistunut CRM-järjestelmän käyttö mahdollistaa myös paremman tuen asiakaspalvelulle sen sisältämien asiakastietojen avulla. (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 270.)

### 2.10.1 Asiakashallintajärjestelmän hyödyt

Asiakashallintajärjestelmä parantaa asiakaskokemusta, kun asiakkaan tiedot, tarjoukset, alennukset, ostohistoria ja viestit on samassa järjestelmässä. Tällöin jokainen asiakasrajapinnassa työskentelevä saa tarvittavat tiedot helposti. Tämä helpottaa yrityksen sisäistä kommunikointia, eikä tieto, kuten uusimman tarjouksen revisio, ole yksittäisen myyjän tai avainasiakaspäällikön takana. (Kuligowski, 2022).

Järjestelmän avulla voidaan saada lisämyyntiä tehostamalla toimintaa ja vapauttamalla resursseja lisämyynnin mahdollistamiseen, eli asiakkaiden tapaamiseen. Tehostaminen onnistuu automatisoimalla perustoiminnot ja analysoimalla ja visualisoimalla myyntidataa sekä selkeyttämällä myyntiprosessia. Selkeä avoin prosessi myös varmistaa, etteivät tehtävät jää kesken tai tärkeät tarjoukset jättämättä. Muun muassa myyntiraporttien automatisointi voi vapauttaa merkittävästi aikaa, kun ajantasainen raportti on aina kaikkien saatavilla. Kustomoidut automaattiraportit puolestaan voivat näyttää avainasiakaspäällikölle kriittisen asiakkuuden lähestyvät tarjouksen viimeisen jättöpäivän tai uusien saatujen kauppojen määrän. (Kuligowski, 2022.)

Toimiva asiakashallintajärjestelmä tukee myös olemassa olevien asiakkuuksien säilyttämistä. Uusiasiakashankinta on monin verroin kalliimpaa, kuin pitää nykyiset asiakkuudet, joten nykyisestä asiakaskannasta kannattaa pitää kiinni. Iso vaihtuvuus asiakkuuksissa voi myös tuoda negatiivista mainosta yritykselle. Korkea vaihtuvuus hankaloittaa

liiketoiminnan ennustettavuutta ja voi potentiaalisesti pysäyttää kassavirran nopeasti. Toimiva asiakkuudenhallintajärjestelmällä voidaan ennustaa asiakaskäyttäytymistä, jolloin mahdollisiin muutoksiin voidaan varautua paremmin. Parempi ennustettavuus näkyy myös yhtiön muissa toiminnoissa kuten hankinnassa ja tuotannossa. Ostamisen helppoutta voidaan myös parantaa sillä, että palaavan asiakkaan tiedot ja ostohistoria ovat valmiina järjestelmässä. Tämä mahdollistaa sujuvan jatkamisen siitä, mihin aikaisemmalla kerralla jäätiin ilman tarvetta etsiä tietoa aiempien sähköpostiviestien arkistosta. (Kuligowski, 2022.)

Kaiken asiakasdatan keskittäminen myös helpottaa kerätyn tiedon analysointia. Ohjelmistot tarjoavat usein valmiita analyysityökaluja sekä mahdollisuuksia kustomoida niitä omiin tarpeisiin sopivaksi. Yksityiskohtainen analysointi asiakastiedoista auttaa tunnistamaan, mitkä aktiviteetit tai asiakkuudet ovat kannattavimpia, tai kuinka markkinointikampanja onnistui nostamaan myyntiä. (Kuligowski, 2022.)

Liidien kerääminen ja hallinta, eli yrityksen saamat tiedot kiinnostuneista asiakkaista, ovat myös osa nykypäiväistä asiakashallintajärjestelmää. Varsinkin myynnin kasvattamisen näkökulmasta liidikannan aktiivinen läpikäynti ja myyntiaktiviteettien jakaminen eteenpäin vastuuhenkilöille varmistavat, että kaikki mahdollisuudet uusiin kaappoihin tullaan hyödyntämään. (Kuligowski, 2022.)

Asiakashallintajärjestelmät mahdollistavat myös asiakkaiden segmentoinnin, jolloin on helppo tunnistaa, mitkä tuotteemme ja palvelumme olisivat sopivia segmentin toimialalla. Tätä tietoa voidaan hyödyntää myös uutiskirjeiden lähetyksessä, kun asiakkaalle mainostetaan vain hänen toimialaansa sopivia ratkaisuja. (Kuligowski, 2022.)

### 3 Suorituskyvyn johtaminen prosessissa

Tässä luvussa käsitellään suorituskyvyn johtamisen yleistä teoriaa sekä mitä prosessissa voidaan mitata ja miten sitä voidaan hyödyntää organisaation toiminnan kehittämisessä.

#### 3.1 Suorituskyvyn mittaaminen

Perinteisesti johtaminen on pienissä ja keskisuurissa yrityksissä perustunut johtajien kokemukseen ja ammattitaitoon. Astetta suuremmissa yrityksissä on yhä yleisempää käyttää myös taloudellista osaamista ja lyhyen otannan tuloslaskennan tuottamia mittaustuloksia. Pelkkien taloudellisten mittareiden käyttö ei kuitenkaan tarjoa aitoa kuvaa yrityksen toiminnan edellytyksistä eikä välttämättä ennusta yrityksen tulevaa menestystä. Sen sijaan ei-taloudelliset mittarit, kuten laatuun, tuotannon tehokkuuteen ja tuottavuuteen liittyvät mittarit, ovat avainasemassa yrityksen menestyksen ennustamisessa ja sen tulevaisuuden suunnittelussa. Näitä mittareita käyttämällä yritys voi tunnistaa heikkoudet toiminnassaan ja kehittää prosessejaan sekä varmistaa sen, että yritys on valmiina tulevaisuuden haasteisiin. (Ukko et al. s. 2–4).

Mittaamisella saatu tulos on aina välitön tieto mittauksen kohteena olevasta asiasta. Tuloksen avulla saadaan parempaa tietoa mitattavasta kohteesta, jolloin tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteossa, hallita mitattavaa kohdetta paremmin sekä toimia tehokkaammin. Organisaation koon kasvaessa on kehitettävä uusia keinoja ohjata toimintaa ja vastuuta hajautettava, jolloin esimerkiksi tulovastuun mittaamiselle on keskeinen tehtävä. (Saari 2007, s.34–35.) Mittaamisen tavoitteet ja käyttötarkoitukset vaihtelevat organisaation koon mukaan (Ukko et al. 2007, s. 11).

Käsitteenä suorituskykyä voidaan kuvata seuraavasti: ”Suorituskyky on kyky saada aikaan haluttuja tuloksia.” (Laamanen, 2006, s. 152). Tuloksille on asetettava tavoitteet, joita seurataan määrällisten tunnuslukujen ja mittareiden kautta. Niiden avulla voidaan kuvata eri prosessien ei-taloudellisia ja taloudellisia tekijöitä, joita ovat mm. asiakastyytyväisyys ja jalostusarvo. (Lecklin, 2006, s. 63.)

Mittaaminen on tärkeä osa johtamista ja päätöksentekoa, mutta sen on oltava onnistunutta ja tuettava yrityksen strategisia tavoitteita. Jos mittaamisen tavoitteena on ohjata organisaatiota saavuttamaan sen kokonaistavoitteet, mittaamista käytetään ohjaustarkoitukseen. Tällöin tiimit ja yksiköt ohjataan tekemään itsenäisiä päätöksiä omien tavoitteiden mukaisesti, mikä edistää myös koko organisaation tavoitteiden saavuttamista. Mittaaminen toimii myös henkilöstön johtamisen ja ohjaamisen tukena, ja mittaustulokset ovat erinomainen keino selvittää yrityksen tavoitteet ja visio organisaatiolle. On todettu, että suorituskyvyn mittaus motivoi henkilöstä, korostaa mittatavan asian merkitystä, ohjaa oikeisiin päätöksiin, asettaa selkeät tavoitteet, aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua sekä luo edellytykset palkitsemiselle. (Ukko et al. 2007, s. 11–12)

Palkitseminen on yksi tapa motivoida työntekijöitä, mutta se ei ole aina välttämätöntä eikä aina riitä yksinään. Julkinen tunnustus ja kiitos ovat myös arvostettuja motivointikeinoja. Palkitsemisen tulisi olla sidoksissa valittuihin mittareihin ja onnistuneet suoritukset tulisi noteerata ja viestiä välittömästi henkilölle. Palkitsemisen tulee ohjata tiimiä tavoittelemaan yhteisiä päämääriä eikä yksilön omia tavoitteita. Palkkio voi olla rahallinen tai ei-taloudellinen ja siihen voidaan liittää taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. Tunnustus voi olla julkinen, esimerkiksi henkilöstötiedotteessa tai infotilaisuudessa, ja se voi sisältää erilaisia etuja, kuten opintomatkoja tai juhlavampia kokouksia. Organisaation on löydettävä oma kulttuurinsa mukainen tapa palkita ja motivoida henkilöstöä. Tärkeää on, että hyvät suoritukset tunnustetaan ja palautetta annetaan nopeasti johdon taholta. (Lecklin, 2006)

### 3.2 Mittareiden valintakriteerit

Mittareiden valinta tulee tehdä yhdessä osaston tai tiimin kesken, kuitenkin niin, että se tukee organisaation kokonaistavoitteita ja avainsidosryhmien tarpeita. Mittareiden avulla tulee kyetä saamaan taloudellisia ja ei-taloudellisia tuloksia, joiden aikaansaamiseksi vaadittavat tekijät on tunnistettu ja ymmärretty. Mittareita tulee olla jaoteltu tasaisesti eri osa-alueille. Lähtökohtaisesti taloudelliset mittarit ovat organisaatiolla jo käytössä, joten tulisi keskittyä asiakaskuntaan liittyviin tekijöihin, kuten asiakastyytyväisyyteen, uusien asiakkaiden hankintaan, asiakaskannattavuuteen, markkinaosuuteen ja asiakaspysyvyyteen. (Tuominen, 2010, s.10; Leckin, 2006, s. 67–69.)

Mittareiden valinnassa tulee mitattavasta kohteesta, merkityksestä ja tarkoituksesta olla selkeä käsitys. Mittareiden tulee olla niin selkeästi tulkittavissa ilman ristiriitoja eikä niiden käyttö aiheuta merkittäviä lisäkustannuksia. Se ennakoi tulevaisuutta ja on muutettavissa prosessien kehittyessä. Hyvä mittaaminen perustuu useaan eri ominaisuuteen, joista erimerkkejä on esitetty taulukossa 4. (Seppo S., 2006, s.40–43; Lecklin O. 2006, s.153)

Taulukko 4 Hyvien prosessimittareiden vaatimuksia ja ominaisuuksia (Seppo S. 2006 mukaillen)

<b>Hyvien prosessimittareiden vaatimuksia ja ominaisuuksia:</b>
Mittauskohteen tärkeys ja olennaisuus
Mittauksen tunnuslukujen ymmärrettävyys
Mittarin tarkkuus
Mittauksen edullisuus
Mittauksen luotettavuus
Mittauksen nopeus
Mittauksen yksiselitteisyys
Mittauksen oikeudenmukaisuus
Mittarin helppokäyttöisyys

Mittareiksi voidaan valita prosessi- ja tulostittareita, joiden kriteerit ovat erilaisia, mutta tulokset ovat keskenään syy-seuraussuhteessa. (Saari S. 2006, s. 129) Jokaisen organisaation on itse valittava ne tunnusluvut, joita halutaan käyttää toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. (Laamanen, 2005 s. 159–164). Laamanen (2005) esittää yleisimmiksi ja tärkeimmiksi tunnusluvuiksi prosessien mittauksessa seuraavat ominaisuudet:

- Virtaus = Prosessin kapasiteetti määrän ja ajan suhteessa.
- Tehokkuus = Prosessin hyöty ja tuottavuus.
- Hävikki = Toiminta, joka kuluttaa resursseja, mutta ei tuota lisäarvoa.
- Poikkeamat = Poiketaan sovitusta määreestä tai vaatimuksesta.

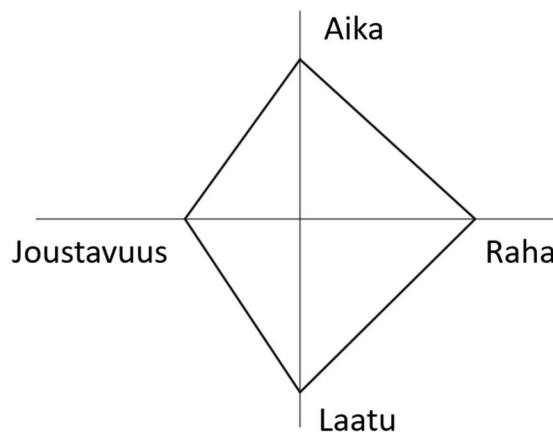
On tärkeää, että mittareiden tavoitteet ovat realistisia ja että on valittu oikeat ja ymmärrettävät mittarit. Mittaamisessa esiintyy myös vaara, että se koetaan liian tarkkana valvontana ja



kontrolloinnin välineenä. (Ukko et al. 2007, s. 11–12.) Thakkar et al. (2009, s.703) esittävät, että suorituskyvyn mittaaminen voidaan suorittaa käyttämällä vain muutamia mittareita, jotka ovat menestyksen kannalta kaikista kriittisimpiä, sen sijaan että käytettäisiin suurta määrää mittareita. Mittareiden tulisi pystyä kertomaan organisaation toiminnan suorituskyvyn ydin ja olla yhteydessä suoraan päätöksenteon eri tasoihin. Tulosten tulee olla kaikkien osapuolten ymmärrettävissä ja ne eivät saa tarjota mahdollisuuksia manipulointiin. Mittareiden tulee olla tasapainossa taloudellisten ja ei-taloudellisten suureiden kanssa ja kohdennettu tarkoituksenmukaisille osa-alueille. Organisaation tavoitteiden ja mittaustulosten välillä tulisi olla mahdollisimman vähän poikkeamia.

### 3.3 Prosessien mittaaminen

Prosessien mittauksessa keskitytään yleensä prosessien suorituskyvyn mittaukseen, joka voidaan jakaa eri teemoihin. Laamanen (2005), mukaan niitä ovat raha, aika, määrä, sidosryhmien näkemykset ja fyysiset ominaisuudet. Tunnuslukujen käyttäminen tulosten analysoinnissa mahdollistaa niihin vaikuttaneiden ilmiöiden selvittämisen pelkän avoimen palautteen sijasta. (Laamanen, 2005, s.150). Dumas et al. (2018, s.327–328) esittävät prosessien suorituskyvyn mittauksen viitekehukseksi aikaa, kustannuksia, laatua ja joustavuutta. Viitekehysten vaikutusta toisiinsa on esitetty kuvassa 15. Kuvan 15 kuviota kutsutaan parabolaisen nelikulmioksi. Kuvion avulla voidaan nähdä, kuinka yhden osa-alueen parantaminen voi heikentää toisen suorituskykyä.



Kuva 15 Prosessin mittausteemojen vaikutus toisiinsa (Dumas et al, 2018 mukaillen)

Kuvio toimii siten, että yhtä kärkeä siirrettäessä se voi liikuttaa toista kärkeä ei haluttuun suuntaan. Esimerkkinä prosessissa parannetaan tuotteiden laatua, joka kuitenkin saattaa hidastaa läpimenoaikaa, mikä on ei-toivottu vaikutus. Tällaisten kompromissien tiedostaminen on tärkeä osa prosessien uudelleen suunnittelussa. (Dumas et al. 2018, s.327–328.)

Prosessien kehittämisen ja mittaamisen ehdoton edellytys on asiakaspalautteen seuraaminen ja mittaaminen. Seurannan ja mittaamisen tulee olla johdonmukaista ja jatkuvaa. Prosessien kehittämistä varten tarvittavat tiedot asiakaspalautteen perusteella on esitetty taulukossa 5. Mittauksen aloittaminen tulee aloittaa tiedoista, jotka organisaatiolla on jo olemassa. Tietoa on yleensä organisaatiolla jo saatavilla, vaikka sitä ei ole systemaattisesti kerätty ja tallennettu. Tietoa löytyy esimerkiksi raporteista, selvityksistä, tutkimuksista, asiakasviesteistä tai tilastoista. Erityisesti tulee keskittyä asiakkaiden esittämiin parannusehdotuksiin tai valituksiin. Myös menetettyjen asiakkaiden haastattelut tuottavat lisäinformaatiota. (Lecklin, 2006, s. 141–142.)

Taulukko 5 Prosessista asiakkailta selvittävät asiat (Lecklin, 2006, s. 141 mukailten)

Selvitettävä asia:	Kysymykset:
Prosessin asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketkä kaikki ovat asiakkaita? (myös välilliset)</li> </ul>
Prosessin tulokset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tärkeimmät tulokset asiakkaille?</li> <li>• Tärkeimmät ominaisuudet asiakkaille?</li> <li>• Tärkeimmät hyödyt ja arvot asiakkaille?</li> <li>• Miten asiakkaat mittaavat prosessin tuloksia?</li> </ul>
Prosessin toimivuus ja suorituskyky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä on asiakkaiden mielestä tärkein arviointikriteeri?</li> <li>• Mitkä ovat asiakkaiden odotukset?</li> <li>• Mitkä ovat asiakkaiden vaatimukset?</li> </ul>
Prosessin parannus- ja vertailukohteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitkä ovat asiakkaiden mielestä ensisijaiset parannuskohteet?</li> <li>• Mitä ominaisuuksia asiakas arvostaa hyvässä toimittajassa?</li> <li>• Mitkä/Ketkä ovat parhaita toimittajia ja millä perusteella?</li> </ul>

Pelkkä prosessien mittaaminen ei riitä, vaan mittaaminen ja mittaamisen tulokset tulee myös viestiä organisaatiolle. Tämä vaatii organisaatiolta toimivaa viestintää. Viestintä on hyvä aloittaa jo ennen mittariston käyttöönottoa. On tärkeä viestiä, mitä mitataan ja mitkä ovat tavoitteet. Viestintä tulee kohdentaa sille joukolla, kenen panos on tulosten saavuttamisen kannalta olennainen. Myös tuloksista tulee viestiä tälle joukolla aktiivisesti. (Ukko et al. 2007, s.32.)

## 4 Tutkimuskohteen kuvaus

Tässä luvussa käsitellään diplomityön kohteena olevaa organisaatiota sekä organisaation kehitysprojektin lähtökohtia ja projektin etenemisen vaiheita.

### 4.1 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on rakennusaine- ja betoniteollisuusalan yritys, joka valmistaa rakennustarvikkeita kuluttaja- ja ammattiasiakkaiden tarpeisiin. Perheyritys on perustettu 1950-luvulla ja se on oman toimialansa markkinajohtaja ja kehityksen pioneeri. Yrityksen tehtaot sijaitsevat Hämeenlinnassa ja Vantaalla. Kotipaikka ja pääkonttori ovat Hämeenlinnassa, ja myyntikonttorit ovat Vantaalla ja Tampereella. Lisäksi yrityksellä on edustajamyymiä, jotka palvelevat talopakettiasiakkaita Suomen suurimmissa kaupungeissa.

Yrityksen tuotteet soveltuvat rakentamisen eri tarpeisiin niin kuluttajille, kuin ammattilaisille. Tuotteet valmistetaan sarjoina varasto-ohjatusti. Suomessa rakentamiseen käytetyistä yrityksen tuotesegmenteistä n. 50 % lähtee yrityksen tehtaalta Hämeenlinnasta. Myyntiorganisaatio on jaettu ammattilaismyyntiin (B2B) ja kuluttaja-asiakasmyyntiin (B2C).

Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2021 16,2 miljoonaa euroa ja liiketulos 457 tuhatta euroa. Kasvua edelliseen vuoteen liikevaihdossa oli 21,2 prosenttia. Yrityksellä on noin 50 henkilöä omaa henkilöstöä, jonka lisäksi yritys työllistää 10 edustajamyymää. Kotimaanmyynnin lisäksi yrityksellä on vientiä pohjoismaihin sekä Baltiaan. Yrityksellä on myös tytäryhtiö Puolassa, joka palvelee Puolan markkinoita.

Kuluttaja-asiakkaille tarjottavat kokonaisuudet koostuvat omavalmisteista ja välitystuotteista. Ammattiasiakkaille tarjotaan pääosin vain omavalmisteita kappalevarakauppana. Ammattiasiakkaiden myyntiprosessi tapahtuu joko jälleenmyyjien välityksellä tai suoraan urakoitsijoiden ja loppukäyttäjien kanssa. Tuotteet toimitetaan pääosin suoraan tehtaalta asiakkaalle, ja laskutus tapahtuu aina jälleenmyyjien kautta. Osa jälleenmyyjistä myös varastoi yrityksen omavalmisteita.

Yrityksen tavoitteena on olla jatkossakin laadukain brändi, markkinajohtaja ja alansa merkittävä innovaattori, erityisesti tuotekehityksessä. Tavoitteena on vastata entistä paremmin

asiakkaiden tarpeisiin kilpailussa markkinassa sekä kasvattaa liikevaihtoa suunnitelmallisesti kannattavuudesta tinkimättä.

#### 4.2 Kehitysprojektin lähtökohdat

Tämän kehitysprojektin lähtökohdat alkoivat ilmetä organisaation kasvun myötä. Lisääntynyt työntekijämäärä ammattilaismyynti- ja tilaus-toimitusprosessin organisaatiossa toi esiin tarpeen prosessin kehittämiseksi. Työntekijöiden perehdyttämisvaiheessa ilmeni, että organisaatio ei ollut määritellyt prosessiin toimintatapoja tarpeeksi selkeästi ja prosessin osapuolet saattoivat toimia eri tavoin samassa prosessin vaiheessa. Organisaatiossa tunnistettiin, että nykyinen prosessi ei ollut johdonmukaisesti määritelty eikä se palvellut kokonaisvaltaisesti kaikkia sidosryhmiä.

Kohdeorganisaation kulttuuri on hyvin kehityssuuntautunut, ja yritys onkin tuonut markkinoille useita tuoteinnovaatioita, jotka ovat muokanneet harkkorakentamista merkittävästi. Nykyiset markkinoilla olevat alantuotteet ja ratkaisut ovat pääsääntöisesti yrityksen kehittämiä. Kehitystyö ei kuitenkaan rajoitu vain tuoteinnovaatioihin, vaan yritys pyrkii kehittämään myös prosessejaan ja toimintatapojaan. Vuosien varrella on investoitu mm. erilaisiin digitaalisiin työkaluihin, kuten ERP-järjestelmään ja tietotekniikkaan.

Kehitysprojektin lähtökohdat ovat otolliset organisaation puolesta. Kehityssuuntautuneisuuden lisäksi organisaation kulttuuri on hyvin perhemäinen, missä toisten työtä arvostetaan, ja tämänkin kehitysprojektin tarpeet on tunnistettu. Mitään ei tarvitse tehdä yksin, ja tähän projektiin on osallistunut lähes kaikki ammattilaismyynnin ja tilaus-toimitusprosessin sidosryhmät.

#### 4.3 Kehitysprojektin eteneminen

Kehitysprojekti sai alkunsa, kun uusien rekrytointien myötä alkoi ilmetä tarvetta prosessin kehittämiseksi. Samaan aikaan kartoitettiin aihetta tulevalle diplomityölle, jota lähdettiin valmistelemaan yliopistolle tehtävän toimitusketjun projektityön kautta. Aihe valikoitui varsin nopeasti organisaation johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ammattilaismyynnin ja tilaus-toimitusprosessin kehitysprojektiksi. Alustava nykytila-analyysi tehtiin omien

kokemusten, havaintojen ja keskustelujen kautta. Projektista tiedotettiin myyntiorganisaatiolle työpalaverin yhteydessä keväällä 2022.

Projektityön etenemisen aikana tehty alustava nykytila-analyysi, joka tehtiin omien kokemusten, havaintojen ja keskustelujen kautta, toi esille useita kehityskohteita. Projektityön aihe päätettiin laajentaa diplomityöksi lokakuussa 2022 pidetyssä palaverissa myynnin johdon kanssa. Tämän jälkeen tämän keskityttiin projektityön loppuun saattamiseen vuoden 2022 loppuun mennessä, sekä samalla tutustuttiin prosessien kehittämisen, mittaamisen ja johtamisen teoriaan. Osa projektityön aikana tehdyistä kehitysideoista toteutettiin organisaatiossa jo vuoden 2022 aikana.

Vuoden 2023 alussa teetettiin ammattilaisasiakasmyynti- ja tilaus-toimitusprosessissa työskentelevälle henkilöstölle haastattelututkimus, jossa pyrittiin selvittämään organisaation ammattilaismyynnin ja tilaus-toimitusketjun prosessin nykytila aikaisempaa kattavammin. Haasteltavat työskentelevät prosessin parissa päivittäin. Tämän lisäksi teetettiin asiakastytyväisyyskysely rakennusliikkeille ja jälleenmyyjille prosessin toimivuuden analysoimiseksi asiakkaan näkökulmasta.

Keväällä 2023 koostettiin haastatteluiden ja verkkokyselyn pohjalta nykytila-analyysi sekä esitys organisaation johdolle ammattilaismyynnin ja tilaus-toimitusprosessin tärkeimmät kehityskohteista, sekä suunnitelman prosessin kehittämisestä teoriaviitekehityksen sekä organisaation johdon kanssa pidettyjen palaverien perusteella. Kehitysehdotusten pohjalta määritellään prosessille säännöt ja toimintaohjeet ja aloitetaan implementointi organisaatioon.

## 5 Ammatilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessi nykytilaorganisaatiossa

Tässä luvussa käsitellään kehitysprojektin tiedonhankinta menetelmät sekä organisaation ammatilaismyynnin ja tilaus-toimitusprosessin nykytilaa. Luvussa käydään myös läpi havainnot ja kehitysehdotukset prosessin parantamiseksi.

### 5.1 Kehitysprojektin tiedonhankinta menetelmät ja tiedonhankinta

Kehitysprojektin tiedonhankinta tehtiin kvalitatiivisista menetelmistä havainnointia, teema-haastatteluita, sekä kvantitatiivista menetelmistä verkkokyselyä hyödyntäen. Kolmen eri menetelmän hyödyntämisessä tavoiteltiin toisiaan täydentäviä tuloksia, mahdollisimman laajan kokonaiskuvan muodostamiseksi organisaation ammatilaismyynnin ja tilaus-toimitusprosessin nykytilasta (teoriakappale 1.4). Haasteltaviksi valittiin tutkittavat prosessin eri osapuolia. Verkkokysely tehtiin rakennusliike- ja jälleenmyyjäasiakkaille.

#### 5.1.1 Havainnointi

Havainnointi suoritettiin kohdeorganisaatiossa kesästä 2022 alkaen tämän diplomityöntekijän toimesta. Hän havainnoi organisaation ammatilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessia, sekä prosessin kehityksen etenemistä oman työnsä ohella ja kirjasi havainnoistaan muistiinpanoja. Erityisesti keskityttiin prosessin tärkeiden osa-alueiden tehokkuuden seurantaan, sekä prosessin kehittämisen toimenpiteisiin.

#### 5.1.2 Teemahaastattelut

Nykytilan kartoittamiseksi organisaation ammatilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin eri osapuolia haastateltiin. Haastattelut oli jaettu kolmeen eri teemaan, jotka olivat prosessin nykytila, prosessin työvaiheet sekä prosessin tavoitetila. Haastattelun tavoitteena oli selvittää prosessin osapuolten näkemyksiä prosessista toimivuudesta, mahdollisista

kehityskohteista sekä kunkin osapuolen oma tavoitetila ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessille. Haastattelut pidettiin hyödyntäen Microsoft Teams-alustaa. Haastatteluista tehtiin muistiinpanot. Haastattelun kysymykset esitetty liitteessä 1. Haastattelut nauhoitettiin muistiinpanojen tarkistamista varten. Haastattelut kestivät noin 1–1,5 h per haastattelu ja niitä pidettiin yhteensä 7 kpl. Lisäksi toimeksiantajan kanssa käytiin yhteenvedon haastatteluista. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluita ja kysymysmuodot ja järjestys elivät haastattelun aikana, jolloin syntyi myös avointa keskustelua.

### 5.1.3 Verkkokysely

Kohdeorganisaation tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja kuva prosessinsa toimivuudesta. Tietoa kerättiin myös asiakasrajapinnasta verkkokyselyn avulla. Verkkokysely laadittiin hyödyntämällä teoriaa sekä organisaation kuluttaja-asiakkaille esitettyjä kysymyksiä. Kyselyn kysymykset on esitetty liitteessä 2. Kysymykset laadittiin yhdessä organisaation markkinointi- ja myyntiosaston kanssa. Verkkokysely tehtiin SurveyPal-verkkopalveluun, joka on tarkoitettu kyselyiden ja selvitysten laadintaan. Kysely lähetettiin organisaation tärkeimmille rakennusliike- ja jälleenmyyjäasiakkaille. Asiakkaiden valinnassa hyödynnettiin ABC-analyysiä, jonka perusteella valittiin se 20 % asiakkaista, keille kysely lähetettiin.

## 5.2 Prosessin nykytila

Kuten Laamanen (2005, s.10) toteaa, organisaation suorituskyky saa alkunsa prosesseista. Prosessien kehittäminen ei kuitenkaan onnistu, jos nykytilannetta ei kartoiteta (Lecklin, 2006, s. 134). Tutkimuskohdeorganisaation toiminnasta on tehty prosessikuvaus ERP-järjestelmän määrittelytyön yhteydessä vuonna 2012. Näille prosessikaavioille on käynyt, kuten Laamanen (2005) totesi: ”Useilla organisaatioilla ote kirpoo tässä vaiheessa, pyyhitään hiet otsalta, mappi hyllyyn, ja entinen meno jatkuu.”

Organisaation toiminta on ollut joustavaa ja itseohjautuvaa. Nämä tekijät ovat kuitenkin vaarallisia, mikäli osallistujat eivät ymmärrä kokonaisuutta. Prosessien kehittämisen tarve tulee esille esimerkiksi silloin, kun organisaation uudet työntekijät haluavat ymmärtää kuinka osasto toimii. Tämä vuoksi onkin tärkeää analysoida prosessi ja piirtää siitä kartta, sillä se

vaikuttaa asiakkaiden kanssa tehtävään toimintaan ja antaa tarpeellista tietoa organisaation toiminnasta. (Laamanen K 2001, s.22–23; Page 2016 s. 3.)

### 5.3 Havainnointi

Havainnointijakso suoritettiin kesän 2022 aikana osana organisaation ammattilaismyynti- ja tilaus-toimitusprosessia. Havainnointiin kuului myynnin tekemistä, asiakastapaamisia, tarjousten tekemistä, tilausten syöttämistä ja toimitusten aikataulujen sopimista ja selvittelyä. Kesä on organisaation tuotteiden toimitusseason, joten tarjoustenpyyntöjen ohella tuli paljon tilauksia sekä kyselyitä jo sovittujen kauppojen toimitusajoista.

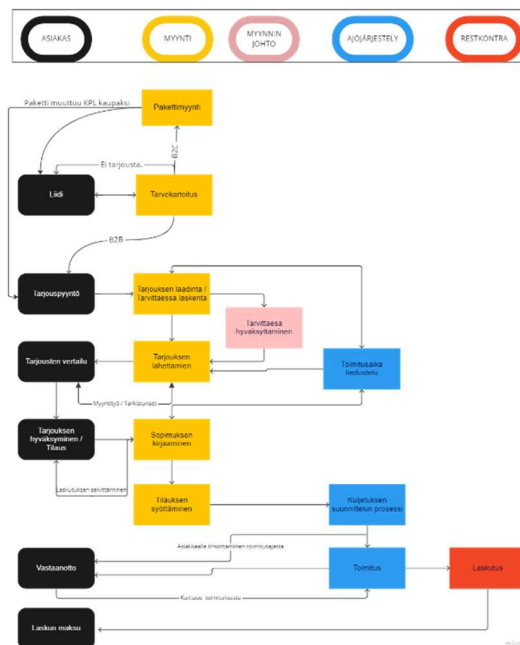
Organisaatiossa luvataan toimitus 5–10 arkipäivän aikana tilauksesta, ja tämä myös ilmoitetaan asiakkaalle kirjallisesti tilausvahvistuksen yhteydessä sähköpostilla tai suullisesti puhelimitse. Huolimatta tästä, asiakkaat ovat toivoneet toimitusta 1–4 työpäivän sisällä tilauksesta sekä esittäneet muita vaatimuksia toimituksen suhteen, kuten kuorman purun yhteydessä suoritettavia nostotöitä. Tiedon siirtymiseen ajojärjestelijälle on, riippuen myyjästä, erilaisia tapoja toimia. Tieto siirtyy joko myyjän tai asiakkaan suoran kontaktin kautta tai myyjä kertoo asiakkaalle, että kuljetusuunnittelu ilmoittaa toimitusajankohdan. Tämän takia ajojärjestelijällä on saattanut ilmetä epäselvyyksiä siitä, kuka on sopinut ja mitä on sovittu, kun tietoa tuli monesta suunnasta ja asiakkaalle oli mahdollisesti jo luvattu toimitus tiettyinä päivinä, vaikka kuljetuksissa ei ollut resurssia suorittaa toimitusta kyseisenä päivänä.

Myös myyjillä oli eroa siinä, miten ennakkoon sovitut toimituspäivät merkittiin ERP-järjestelmään, mikä hankaloitti kuljetusuunnittelun toimintaa. Tapauskohtaisesti kuljetusuunnittelu kuitenkin taipui asiakkaiden toiveisiin, mikä on aiheuttanut sen, että asiakkaat olettavat toimitusten onnistuvan aina juuri heidän toivomana ajankohtana ja tavalla.

Tarjouspyynnöt ja kyselyt saapuivat myyntiin joko sähköpostitse tai puhelimitse. Suurin osa tarjouspyynnöistä tuli sähköpostilla, kun taas kyselyt saapuivat puhelimitse. Tarkkaa dataa ei ollut saatavilla, sillä organisaatiossa ei mitattu näitä asioita. Puhelut ohjautuivat keskitetysti myynnin vaihteeseen, mikäli asiakkaan tavoittelema myyjä oli varattu. Asiakaspalvelija, joka vastasi puheluun, olisi pystynyt hyvin usein hoitamaan kyseisen asiakkaan tarpeet, jo hänellä olisi käytettävissään tarvittava tieto kyseistä asiakkuudesta. Tämä aiheutti



ylimääräistä selvittelyä organisaation sisällä ja turhaa odottelua asiakkaalle. Sesonkiaikana huomattiin, että päivän aikana sähköpostiin kertyneisiin viesteihin ei keretty vastaamaan saman päivän aikana, sillä puheluiden kautta tulleet toimitusaikakyselyt ja tarjouspyynnöt kuormittivat merkittävästi. Erityisesti aikaa veivät kyselyt, jotka koskivat mahdollista kuorman sisällön muuttamista, vaikka toimitus oli sovittu seuraavalle päivälle. Havainnointijakson aikana laadittiin kuvaus organisaation nykyisestä prosessista. Nykyisen prosessin kaavio esitetty kuvassa 16.



Kuva 16 Organisaation prosessin nykytilanne

Kuva 16 tarkemmin liitteessä 3.

- Yhteys asiakkaan ja myynnin välillä voi syntyä molempiin suuntiin. Yrityksen myynnin tekemän kontaktin kautta tai asiakas voi olla yhteydessä myös suoralla tarjouspyynnöllä. Tarjouspyyntö voi tulla myös jälleenmyyjien kautta useammalta eri toimijalta.
- Tarvekartoitus tehdään myynnin toimesta, joko tapaamisessa, puhelimitse tai sähköpostilla.
- Tarvekartoituksessa määritellään, ohjataanko asiakas b2c vai b2b myyntiputkeen. Jos tarpeet kohtaavat, johtaa se tarjouspyyntöön.
- Suorat tarjouspyynnöt ilmaisevat tarpeen hyvin tarkkaan, jolloin tarvekartoituksen merkitys vähenee.

- Myyjä laatii tarjouksen noudattaen voimassa olevia hinnastoja. Myyjä voi tiedustella myös toimitusaikaa ajojärjestelystä, mikäli se on kriittinen tekijä kauppojen syntymisen kannalta.
- Tarvittaessa hinnoittelu varmistetaan myynnin johdolta tai kollegoilta.
- Myyjä lähettää tarjouksen asiakkaalle ja tekee tarvittavat myyntitoimenpiteet (myyntiprosessi) asiakkaan kanssa.
- Asiakas tekee vertailut ja hyväksyy tai hylkää tarjouksen.
- Hyväksytty tarjous kirjataan järjestelmään, jonka jälkeen selvitetään vielä laskutuskanavat ja tehdään sen jälkeen sopimus ja sopimukselta tilaus.
- Ajojärjestelijä suunnittelee toimituksen asiakkaalle ja ilmoittaa toimitusajan.
- Asiakas vastaanottaa toimituksen, jonka jälkeen lähetteet palautuvat ajojärjestelijälle, joka siirtää toimituksen laskutukseen.
- Laskutus laskuttaa asiakkaan tuotteet

Nykyisen prosessin kaaviota laadittaessa havaittiin, ettei tiettyjen toimintojen välisiin toimenpiteisiin, esimerkiksi viestintään, ollut olemassa kirjattuja sääntöjä tai toimintaohjeita. Toimitusaikatiedustelut toimivat tässä esimerkkinä. Tämä asia nousi esille havainnoissa ja haastatteluissa (kappale 5.4). Myös hyvin usein prosessi päättyi asiakkaan laskuttamiseen eikä asiakassuhteen vahvistamiseen, kuten myyntiprosessin pitäisi päättyä (teoriakappale 2.8).

#### 5.4 Haastattelut

Kaikille haastateltaville, työtehtävästä riippumatta, oli selvää mikä on prosessi ja mitä tarkoitetaan prosessikaaviolla. Organisaation ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessia pidettiin tehokkaana, toimivana ja joustavana, joka palvelee hyvin asiakasta. Prosessin tarkoitus koettiin myös hyvin samalla tavalla, ja korostettiin asiakkaan tarpeen täyttämistä sekä organisaation sisäisen toiminnan sujuvuutta. Pääosin ymmärrettiin, että nykyinen prosessi alkaa ja päättyy aina asiakkaaseen. Myynti- ja tilaus-toimitusketjun prosessin eri kohtien toimivuudessa oli hieman näkemyseroja. Osa haastateltavista koki, että parhaiten

prosessissa toimii tilaus sekä toimitus ja osan mielestä myynti. Myös teknisen neuvonnan ammattitaitoa korostettiin. Kehitettävistä vaiheista erottui toimituskäytännöstä sopiminen kaupanteon jälkeen ja siitä aiheutuva ylimääräinen työ. Myös jälleenmyyjien korostaminen myyntiprosessissa, sopimusasiat, myyntiprosessin tarvekartoitus sekä tiedon keskittäminen ja kirjaaminen nousivat esille. Asiakkaiden tärkeyttä ei määritelty prosessissa, vaan kaikki asiakkaat koettiin tärkeiksi. Pitkäaikaisten asiakkuuksien ja suurien projektien tärkeyttä kuitenkin korostettiin. Haastateltavat ilmaisivat myös, että asiakkaiden tyytyväisyyttä ei systemaattisesti seurata.

*”Omassa roolissa kaikki samalla viivalla.”*

*(Haastateltava A, 2.2.2023)*

Monet haasteet prosessissa johtuvat organisaation toimialan sesonkiluonteisuudesta. Sesongin aiheuttama kiire ilmeni heikkoina tarvekartoituksina, passiivisena myyntityönä sekä toimitusten sisällön ja toimitusaikojen korjaamisena tai muuttamisena asiakkaan toiveiden mukaisiksi. Sesonkiaikana työ koettiin kuormittavana, koska useita asioita piti hoitaa yhtä aikaa. Puhelimessa saattoi vierähtää koko päivä, ja esimerkiksi sähköposteihin vastaaminen saattoi viivästyä ja sama toistui seuraavana päivänä. Tämä kaava toistui usein ja sitä oli vaikea hallita. Erityisesti tarpeen parempaa selvittämistä, sekä toimituksista sopimisen puuttuvia toimintaohjeita korostettiin. Paremmalla tarvekartoituksella voitaisiin toimitusten muokkaamisesta aiheutuva ylimääräinen työmäärä välttää.

*”Kesällä ollaan ”supertehokkaita” ja pyrkimys on palvella asiakas mahdollisimman hyvin. Supertehokkuus syö voimavaroja ja kuormittaa. Ja silti ”kaikkea” tarvittavaa ei valitettavasti ehdi tekemään: tiedustelut ja tarkennukset saattaa jäädä tekemättä. Työstä tulee ”robottimaista” suorittamista.”*

*(Haastateltava C, 3.2.2023)*

Lähtökohtaisesti kaikki tietävät, miten prosessissa toimitaan ja mikä on ammattilaismyynti- ja tilaus-toimitusprosessin tarkoitus, mutta myös epä tietoisuutta muiden osapuolten tarkasta työkuvasta ja sen aiheuttamasta työkuormasta ilmeni. Lisäksi eräs haastateltava koki, että toimintatavat saattavat muuttua lennosta ilman ylös kirjaamista tai tiedottamista eteenpäin. Tämä aiheutti epä tietoisuutta siitä, mitkä toimintatavat ja työkalut ovat ajan tasalla. Kuitenkin koettiin, että viimeisen kahden vuoden aikana prosessia on yritetty kehittää aktiivisesti, joskaan ei aivan systemaattisesti, mutta jatkuvasti.

*”Meillä on toimintoja ja tilaustapoja, jotka muuttunut loman aikana. Vähän epäselvää, mitkä toimintatavat ja työkalut ajan tasalla.”*

*(Haastateltava B, 7.2.2023)*

Haastatteluiden aikana haastateltaville esitettiin havainnointijaksonsa aikana laadittu prosessikaavio. Kaavio on esitetty kuvassa 16 (tarkemmin liitteessä 1). Kaaviossa on esitetty prosessin osapuolet ja tekeminen eri vaiheissa. Haastateltavien mukaan esitetty kaavio vastaa nykyistä prosessia ja sen kulkua. Kaavio herätti hyvää keskustelua prosessin vaiheista ja sen kehittamisestä. Esimerkiksi jälleenmyyjien tuominen vahvemmin osaksi prosessia nousi esiin keskusteluissa, mikä nosti esiin tarpeen laatia omat prosessikaaviot erilaisille asiakkuuksille, kuten varastoivien jälleenmyyjien ja jatkuvien rakennusliikeasiakkuuksien myyntiprosessi, projektimyyntiprosessi ja kertaluontoisten urakoitsijoiden ja kuluttajien myyntiprosessi. Kaavion eri vaiheisiin kaivattiin selkeitä toimintaohjeita. Nykyinen ohjeistus koettiin olevan varsin kirjavaa ja puutteellista.

Kysymyksiä esitettiin myös organisaation käyttämästä ERP-järjestelmän työvaiheista. Haastateltavien suorittamia työvaiheita ovat tarjousten, sopimusten, tilausten sekä osalla myös toimitustilausten tekeminen ERP-järjestelmään. Järjestelmän vaatimia työvaiheita pidettiin nopeina ja tehokkaina. Järjestelmään kaivattiin valmiita tarjouspohjia ja osan mielestä jo tehtyjen toimitustilausten muuttamista tulisi helpottaa. Tarjousten ja tilausvahvistusten tulostaminen PDF-tiedostoon koettiin aikaa vieväksi ja virheherkäksi työvaiheeksi. Työvaiheita on noudatettu täsmällisesti, jotta tieto tallentuu oikein järjestelmään. ERP-järjestelmä mahdollistaisi oikaisut, niitä ei pääsääntöisesti tehdä. Sesonkiaikana asiakkuuteen tai toimitukseen liittyviä tietoja saattaa jäädä kirjaamatta koetun kiireen vuoksi, mikä saattaa johtaa virheellisiin toimituksiin. ERP-järjestelmän nopeus koettiin lisäarvoksi niin asiakkaalle kuin organisaatiollekin. Työvaiheiden mittaamista ei organisaatiossa tehty.

Erityinen kehityskohde nousi esille myynnin ja toimitusten välisestä viestinnästä, vaikka ammattilaismyynnin ja tilaus-toimitusprosessin osapuolten yhteistyö ja viestintä koettiin melko toimivaksi. Selkeää kuvaa siitä, mikä on oikea tapa ottaa yhteys toimituksiin, ei ole, vaan jokainen käyttää parhaaksi kokemaansa tapaa. Tämä aiheuttaa toimituksille viestitulvaa eri kanavissa varsinkin sesonkiaikana. Lisäksi osalle oli epäselvää, miten prosessissa viestitään ulospäin asiakkaalle esimerkiksi toimituksista. Toimintaan kaivattiin selkeitä yhteisen linjan määrittäviä pelisääntöjä ja toimintaohjeita.

*”Ymmärtääkseni toimii hyvin, vaikkakin kiire luo omia haasteita siihenkin. On teamisia, Jeevestä, @postia, puheluita ja viestejä, joilla toimitaan ja hoidetaan viestintää.”*

*(Haastateltava F, 2.3.2023)*

Haastateltavien mukaan päätöksenteko prosessin eri vaiheissa koettiin varsin itsenäiseksi toimeksi. Haastateltavista osa nosti esille myös sen, että tehdäänkö prosessia turhaan päätöksiä, esimerkiksi myynnin toimesta toimituspäivästä, vaikka asiakkaalla ei todellisuudessa ole merkitystä, milloin toimitus saapuu. Päätöksenteon raameja kaivattiin siihen, mitä voi itse päättää ja milloin päätöstä pitää hakea muualta. Organisaation tuki omien päätösten tekemiseen koettiin tärkeäksi ja oli hyvin tiedossa, kuka tai ketkä vastaavat kriittistä päätöksistä. Johdon päätöksentekoprosessi koettiin sujuvana, mutta johdon suuri työkuorma aiheutti välillä turhaa odottelua.

*”Koko pelikirja ei ole ihan selvät. Mitkä ovat ehdot, joiden sisällä voi pelata omatoimisesti. Tulee kuitenkin kokemuksen kautta ja selkeytymään ajan kanssa. Mihin tarvitsen lupaa? En tiedä.”*

*(Haastateltava C, 6.2.2023)*

Haastateltavia pyydettiin esittämään oman näkemyksensä organisaation prosessin tavoitetilasta. Nykyinen prosessi koettiin oman tavoitetilan kaltaiseksi osalla haasteltavista, mutta useilla nousi esille erilaisia tavoitetiloja. Haaveena oli selkeä ja yksinkertainen prosessi, jossa prosessiajattelu olisi keskiössä ja painotettaisiin roolien mukaista työnjakoa. Viestintä mm. toimitusten kanssa olisi koordinoitua ja tieto asiakkuuksista olisi keskitettyä sekä ajantasaista. Asiakkaiden kanssa olisi selkeät vuosisopimukset, joiden kautta syntyisi vain suoraa tilauksia, mikä vähentäisi prosessin työvaiheita organisaatiossa. Vuosisopimusten ja ovhinnastojen koettiin tuottavan lisäarvoa niin organisaatiolle kuin asiakkaille. Myös datan hyödyntämistä myynnin kehittämisessä ja johtamisen keinona korostettiin.

Haastateltavilta kysyttiin myös keinoja, joilla heidän esittämä tavoitetila olisi mahdollinen organisaatiolle tulevaisuudessa, sekä minkä he kokivat kaikkein tärkeimmäksi. Asiakkuuksien ja ERP-järjestelmän tietojen ajantasaisuus nousi voimakkaimmin esille. Asiakkuuksien hallintajärjestelmän (CRM) käyttöönotto nähtiin organisaation välttämättömänä tarpeena ja toimenpiteenä. Lisäksi korostettiin prosessin jatkuvan parantamisen johdonmukaisuuden kautta, selkeiden toimintamallien ja -ohjeiden laatimista prosessin eri vaiheisiin, kuten ERP-järjestelmän käyttöön sekä sisäisen viestinnän parempaa koordinoitua. Esitettyjen keinojen koettiin tuottavan lisäarvoa organisaatiolle ja sen asiakkaille.

Johdonmukaista mittaamista ei suoriteta organisaatiossa. Haastateltavilta kysyttiin, mitkä mitattavat asiat olisivat sellaisia, joiden avulla he kokisivat saavansa tarvittavaa dataa oman työnsä kehittämiseen. Esille nousi asiakaskannattavuus, joka vaatisi asiakkuuksiin kohdistuvien toimenpiteiden mittaamista sekä johdonmukaista asiakastyytyväisyyden seurantaa. Muita esille nousseita asioita olivat:

- Myynnin tehokkuus
- Onko kohteen massat laskettu organisaatiossa?
- Missä kohteen myyntityö tehty? (Jälleenmyyjä vai organisaation oma myynti)
- Asiakkaiden kontaktointi
- Asiakkaisiin kohdistetut toimenpiteet
- Asiakaspalvelun tavoitettavuus
- Tarjouskanta
- Tarjouksen jättämisen nopeus
- Myydyimmät tuotteet

## 5.5 Verkkokysely

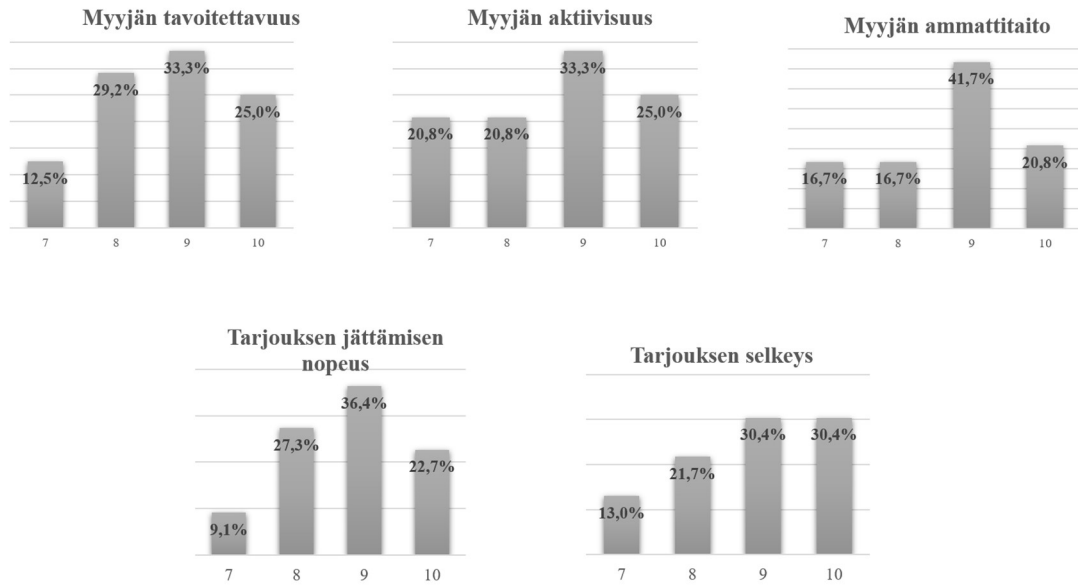
Kyselyyn otettiin kolme teemaa: organisaation myynnin toiminta ja ammattitaito, toimitusten toiminta ja laadukkuus, sekä asiakkaiden kokeman lisäarvon tuottaminen. Kyselyn kysymykset ovat esitetty liitteessä 2. Kysely lähetettiin 10.2.2022 yhteensä 73 asiakkaalle, joista 38 avasi kyselyn. Kyselyn avanneista 22 vastasi, mikä tarkoittaa n.30 prosentin vastausprosenttia. Tätä voidaan kirjallisuuden perusteella (kappale 1.3) pitää yleisesti hyvänä tuloksena. Kyselystä lähetettiin yksi muistutusviesti 15.2.2022, joka nosti vastausprosenttia kolmella prosenttiyksiköllä. Toisella muistutuksella olisi hyvin todennäköisesti saatu korkeampi tulos. Kysely suljettiin 20.2.2022. Kyselyyn vastanneet jakautuivat asiakassegmentteihin taulukon 6 mukaisesti, joten otantaa voidaan pitää varsin hyvin tärkeimpiä asiakaskuntia läpileikkaavana. Useimmat kysymykset olivat pakollisia. Kyselyssä oli myös mahdollista antaa avointa palautetta. Avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia.

Taulukko 6 Vastaajien roolien jakauma

jälleenmyyjän edustaja	50,0 %	12
pääurakoitsijan edustaja	37,5 %	9
kiviurakoitsija edustaja	12,5 %	3
tilaaja (projektin rahoittaja/päätöksen tekijä)	16,7 %	4
joku muu, mikä? Rakennuttaja	4,2 %	1

### 5.5.1 Tarjous- ja myyntivaihe

Myynti- ja tilaus-toimitusprosessin alkuvaihetta ja myyjien toimintaa selvitettiin kysymällä, kuinka hyvin asiakkaat kokivat myynnin olevan tavoitettavissa, kuinka aktiivisena myyjän toimintaa pidettiin sekä kuinka hyvä kyky myyjällä oli löytää ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. Myös tarjouksen selkeydestä haluttiin saada tietoa. Asiakkailta kysyttiin myös, mikä on heille mieluisin tapa olla yhteydessä myyjään kanssa sekä miten yhteydenpito myynti- ja tilaus-toimitusprosessin aikana on edennyt. Vastaajista 100 % antoi arvosanat välillä 7–10 myyjien toiminnasta, tarjousten jättönopeudesta sekä selkeydestä. Vastauksien jakautuminen on esitetty kuvassa 17. NPS-asteikon mukaisesti tulkittuna asiakkaita voidaan pitää todella tyytyväisinä organisaation myynnin toimintaan. Lähes 60 % vastanneista vastasi asteikolla 9–10 (suosittelijat) ja loput 40 % asteikolla 7–8 (neutraalit).

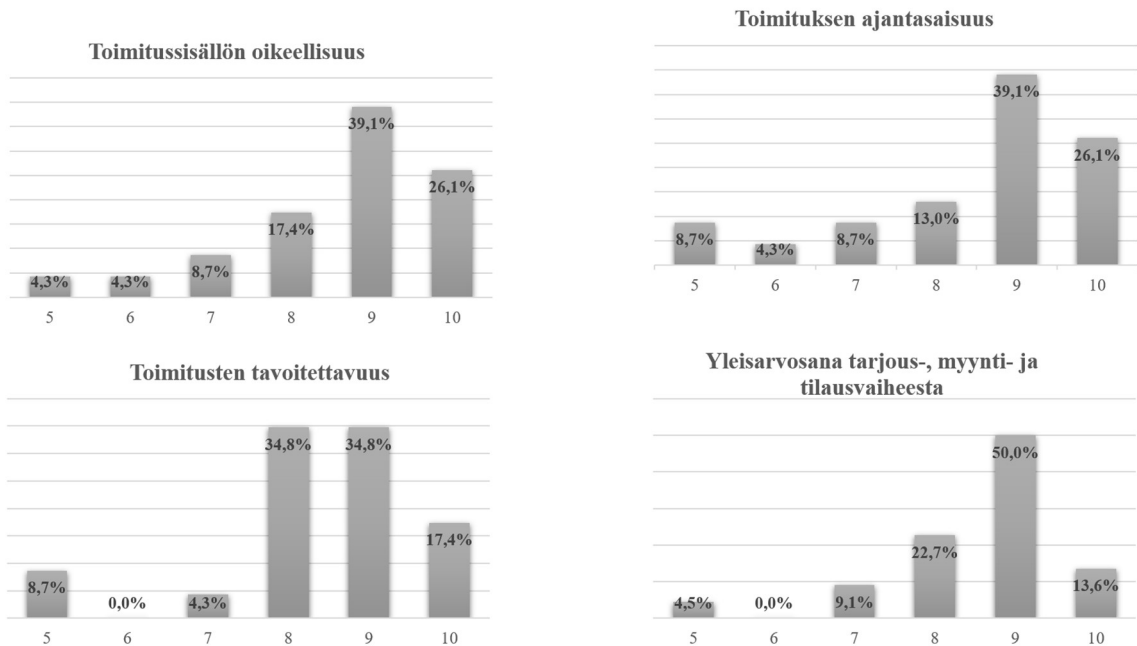


Kuva 17 Vastauksien jakautuminen koskien myyjien toimintaa ja tarjouksia

### 5.5.2 Tilaus- ja toimitusvaihe

Myynnin toiminnan lisäksi selvitettiin tilaus-toimitusprosessin toimivuutta asiakkaiden näkökulmasta. Asiakkailta kysyttiin toimitussisällön oikeellisuutta, toimituksen ajantasaisuutta sekä tilauskeskuksen tavoitettavuutta. Tulokset esitetty kuvassa 18. Toimitussisällön osalta vastaukset asettuivat asteikolle 8–10, mikä osoittaa, että lähes kaikki toimitukset ovat olleet toimitussisällöltään oikein. Vastaajista 62,2 % vastasi asteikolla 9–10 ja 26,1 % asteikolla 7–8. Toimitusten ajantasaisuudessa esiintyi enemmän hajontaa. Vastaajista 65,2 % vastasi asteikolla 9–10, 22 % asteikolla 7–8 ja 13 % asteikolla 5–6. Tavoitettavuuden osalta asiakkaat kokivat, että tavoitettavuus on hyvällä tasolla. Vastaajista 52,2 % vastasi asteikolla 9–10 ja 31,8 % asteikolla 7–8. Vain 9 % vastaajista oli asettanut vastauksen asteikolle 5–6. Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakkaat kokivat organisaation tarjous-, myynti- ja tilausvaiheen toimivan erinomaisesti. NPS:n mukaan 70 % asiakkaista antoi yleisarvosanaksi 9 tai 10.

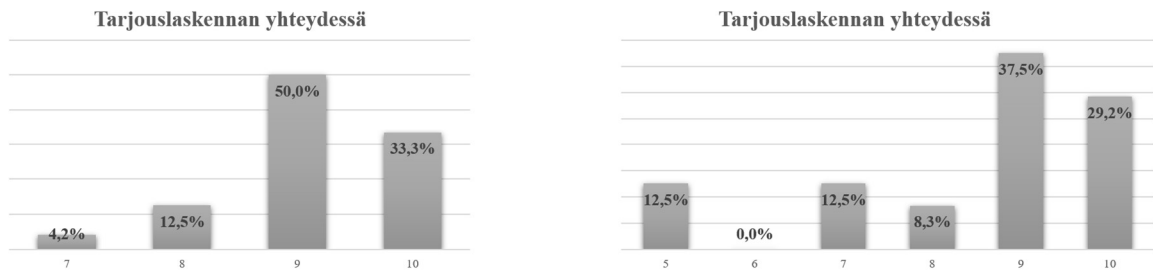




Kuva 18 Vastauksien jakautuminen toimitusprosessista asiakkaan näkökulmasta

### 5.5.3 Asiakkaan lisäarvo

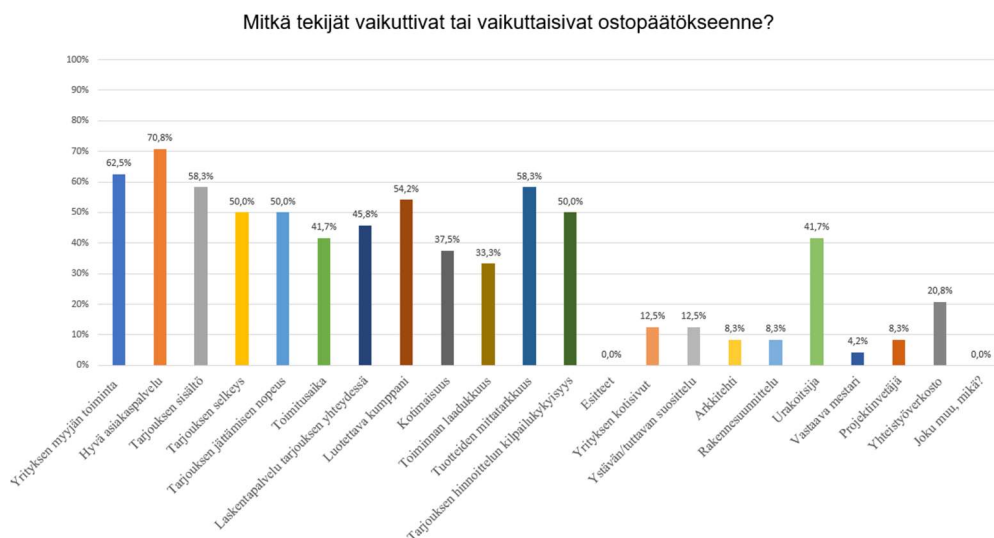
Organisaation asiakkailleen tuottamaa lisäarvoa selvitettiin kysymällä organisaation tuottaman lisämateriaalien selkeyttä sekä mitkä asiat asiakas kokee tärkeäksi, ja mitkä ovat olleet tärkeimmät tekijät kaupanteon kannalta. Lisämateriaaleista tiedusteltiin suunnittelu-, työ-, sekä tilausohjeiden selkeyttä ja avoimina kysymyksinä millaista ohjeistusta olisi hyvä saada enemmän sekä miltä osa-alueelta asiakas haluaisi saada enemmän tietoa. Tärkeimpiä kysymyksistä oli, kuinka tärkeäksi asiakas kokee organisaatiolta saamansa laskentapalvelun prosessin tarjous- ja tilausvaiheessa. Kuvassa 19 on esitetty määrälaskennan tärkeys tarjousvaiheessa. Tarjouslaskennan yhteydessä määrälaskennan koki tärkeäksi 83,3 % vastaajista. He vastasivat asteikolla 9–10. Määrälaskennan koki neutraalina 16,7 % vastaajista. He vastasivat asteikolla 7–8. Toimitusten yhteydessä määrälaskentaa ei koettu enää niin tärkeänä. 66,7 % vastasi asteikolla 9–10, 20,8 % asteikolla 7–8 ja 12,5 % asteikolla 5–6.



Kuva 19 Määrälaskennan tärkeys tarjous- ja tilausvaiheessa

Asiakkaat kokivat myös lisäarvoa siitä, että heihin oltiin aktiivisesti yhteydessä myynti- ja tilaus-toimitusprosessin eri vaiheissa ja mahdollisista yhteistyökumppaneiden yhteystietojen toimittamisesta. Yhteistyökumppaneista tärkeimmäksi nousivat asentajat. Avoimissa kysymyksissä kaivattiin lisäohjeistusta muun muassa asennusvideoiden, paloturvallisuus asioiden ja palodetaljien muodossa.

Asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä esitettiin asiakkaille 22 kpl, joihin he saivat vapaasti vastata. Lisäksi asiakkaille annettiin mahdollisuus vastata myös avoimesti jokin muu, mikä? -vaihtoehdolla. Tulokset esitetty kuvassa 20

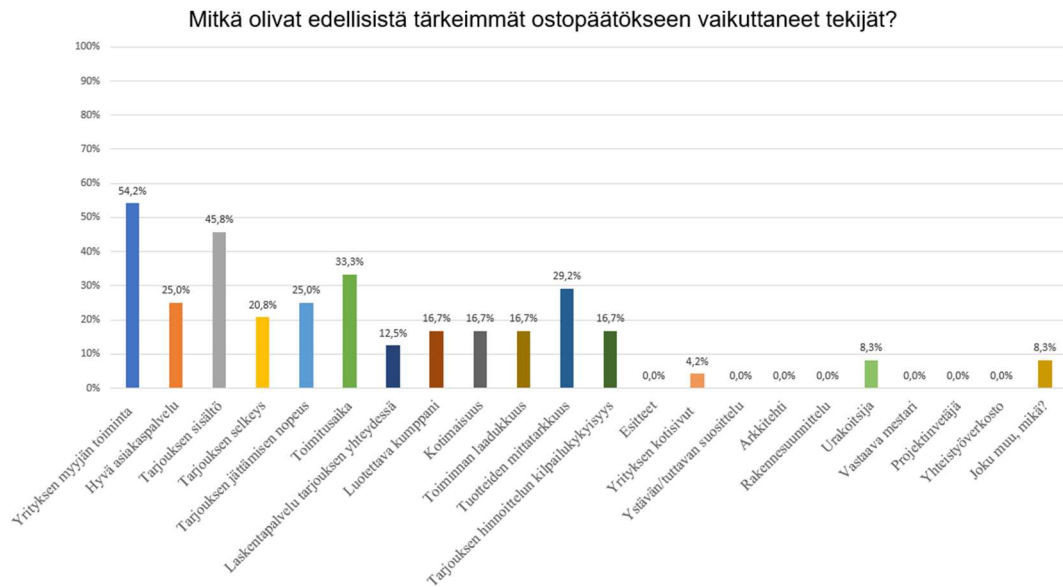


Kuva 20 Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Kuva 20 tarkemmin liitteessä 3.

Vastauksia tuli 173 kpl. Eniten vaikuttivat myyjän toiminta, hyvä asiakaspalvelu sekä tarjouksen sisältö. Tuotteiden laatu oli myös merkittävä tekijä asiakkaan ostopäätöksen kannalta.

Kaupantekoon vaikuttavista tekijöistä haluttiin tietää ne asiat, jotka asiakkaat kokivat kaikkein tärkeimmiksi ostopäätöstä tehdessään. Tulokset esitetty kuvassa 21.



Kuva 21 Asiakkaiden tärkeimmät ostopäätökseen vaikuttaneet tekijät

Kuva 21 tarkemmin liitteessä 3.

Vastauksia tuli 73 kpl. Tärkeimmäksi koettiin myyjän toiminta, joka sai 12 vastausta. Toiseksi tärkeimmäksi koettiin tarjouksen sisältö 9 vastauksella ja kolmanneksi toimitusaika 8 vastauksella. Tuotteiden mittatarkkuus erottui myös ja sai 7 vastausta.

## 5.6 Kehitysehdotukset

Haastatteluiden ja asiakastyytyväisyyskyselyn kautta on vahvistunut, että organisaation ammattilaismyynti ja tilaus-toimitusprosessin kehityskohteet ovat enemmän sisäisiä kuin ulkoisia. Ulkoisesti prosessi täyttää asiakkaiden tarpeet erinomaisesti, kuten asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella voidaan todeta. Asiakastyytyväisyyskyselyn otanta oli tässä tutkimuksessa pieni ja tulevaisuudessa kyselyn otantaa tulee laajentaa paremman kokonaiskuvan kartoittamiseksi. Jotta prosessia voidaan alkaa johtamaan prosessijohtamisen keinoja hyödyntäen, tulee organisaation jäsenten ymmärtää prosessin käsite ja termistö organisaation vaatimassa kontekstissa. Organisaatiolle tulee esittää yrityksen ydinprosessit sekä niiden tukiprosessien kuvaukset. Jotta prosesseja voidaan kehittää, tulee asiakaspalautetta ja tyytyväisyyttä

seurata systemaattisesti. Nyt tätä ei organisaation ammattilaismyynnin puolella suoriteta ollenkaan.

Teemahaastatteluista nousi esille sisäisen viestinnän ja sovittujen toimintatapojen noudattamisen merkitys organisaation prosessin toimivuuden kannalta. Organisaation kommunikaatio on avointa ja kulttuuri on varsin perhemäinen, jossa menneisyyden organisaatorakenteen siiloja on pystytty rikkomaan. Toimintatavoissa on kuitenkin paljon hiljaisen tiedon kautta siirtyvää tietoa ja käytäntöjä, joiden kirjaaminen toimintaohjeiksi olisi ensisijainen tärkeää. Ilmeni myös, että organisaatiossa ei ehkä ymmärretä muiden työtehtävien merkitystä prosessille sekä niiden kuormittavuutta. Jokaisen organisaation prosessin jäsenen tulisi ymmärtää, millaisista tehtävistä muiden työpäivät koostuvat ja miten työkuorma kehittyy sesongin aikana.

Organisaatio kaipaa selkeitä toimintaohjeita prosessin ohjaamiseksi toimimaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Toimintaohjeiden laatimiseksi tulee tunnistaa asiakkaiden erilaiset tarpeet ja laatia erilaisille asiakkuuksille omat myyntiprosessit toimintaohjeineen, jotka tukevat kokonaisuutta. Prosessin tehokkuuden seuraamiseen tulee rakentaa mittaristo. Mittauskohteiden tulee liittyä esimerkiksi organisaation tuottaman palvelun vaikutukseen, kaupankäynnin tehokkuuteen sekä asiakkaille tuotettuun lisäarvoon ja asiakastyytyvyyteen. Mittaustulosten tulee olla seurattavissa ja raportoitavissa mahdollisimman helposti esimerkiksi ERP- tai CRM-järjestelmien avulla. Mittaristoa tulee aktiivisesti hyödyntää myös organisaation prosessien johtamisessa. Mittariston rakentamiseen tulee osallistua sen avulla johdettava tiimi. Myyjillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa itsellä näkyviin mittareihin, jotta tunnuslukuja voidaan hyödyntää oman työn johtamisessa ja oma asiakassegmentin myyntiprosessissa.

Viestinnän kehittämisen kannalta organisaatiolle tulee kehittää keskitetyn viestinnän toimintaohjeet ja määritelmät, miettiä organisaation resurssien kohdistamista, sekä ottaa käyttöön asiakkuuksienhallintaan tarkoitettu järjestelmä. Viestinnän kehittäminen ei rajoitu vain prosessin sisäiseen, vaan koko organisaatiota koskevaan viestintään; ulkoiseen, asiakkaalle suunnattuun viestintään. Haastatteluissa viestintä myynnin ja toimitusten välillä koettiin ajoittain haastavaksi ja verkkokyselyssä asiakkaat kaipasivat parempia toimintaohjeita kirjallisina.

Jotta tästä kehitysprojektista on organisaatiolle oikeasti hyötyä, organisaation tulee ymmärtää prosessijohtamisen merkitys sekä jatkuvan parantamisen käytännöt osana päivittäistä toimintaa ja johtamista. Kehitysprojektia on tärkeä viedä eteenpäin yhdessä tiimin kanssa käyttämällä jatkuvan parantamisen käytäntöjä. Tämä sitouttaa työntekijöitä muutokseen ja edesauttaa prosessien jatkuvaa kehittämistä.

## 6 Ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin jatko-kehityssuunnitelma





Tässä luvussa käsitellään organisaation ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin kehitysprojektin jatkoehdotusta teoreettiseen viitekehykseen perustuen.

### 6.1 Kehitysprojektin jatkoedotus

Kehitysprojektin jatkon kannalta on tärkeää tuoda havaitut asiat organisaation johdon tietoon. Johto voi tämän työn perusteella päättää, miten se haluaa jatkaa organisaation ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin kehittämistä. Johdon tulee päättää kuka tai ketkä toimivat prosessin omistajana ja projektin vetäjänä jatkossa.

Seuraavissa kappaleissa on esitetty keinoja organisaation nykyisen prosessin ymmärtämiseen, kehittämiseen ja johtamiseen. Tästä kehitysprojektista saatuja oppeja ja informaatiota voidaan tulevaisuudessa hyödyntää myös organisaation muiden prosessien analysoinnissa ja kehittämisessä. Jatkokehityksen kannalta on tärkeää, että organisaatio on tunnistanut nykyisen prosessin vahvuuden ja heikkoudet. Organisaation nykyisen prosessin vahvuuden ja heikkoudet on esitetty taulukossa 7. Vahvuudet ja heikkoudet ovat määritelty nykytila-analyysin (luku 5) perusteella.

Taulukko 7 Organisaation SWOT-analyysi nykytilakartoituksen perusteella

Sisäiset	 <b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammattitaitoinen tiimi</li> <li>- Hyvä asiakaspalvelu</li> <li>- Laadukkaat tuotteet</li> <li>- Laadukas toiminta</li> <li>- Työhyvinvointi</li> <li>- Tyytyväiset asiakkaat</li> </ul>	 <b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viestintä</li> <li>- Toiminnan ohjaus</li> <li>- Riittävät resurssit</li> <li>- Päällekkäisiä työvaiheita</li> <li>- Asiakastiedon hallinta</li> </ul>
	 <b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ulkoisen viestinnän kehittäminen</li> <li>- Asiakkaiden toiminnan ohjaus</li> <li>- Organisaation liiketoiminnan kasvu</li> </ul>	 <b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maailman talouden kehittyminen</li> <li>- Kriisit</li> <li>- Oikean kumppanin löytäminen (CRM)</li> <li>- Työvoiman löytyminen</li> </ul>

Kehitysprojektin jatkoehdotuksen tavoitteena on luoda organisaatiolla ymmärrys nykyisen prosessin kehityskohteista sekä edesauttaa kehitysideoiden implementointia päivittäiseen tekemiseen. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää viestiä kehitysprojektin eri vaiheista ja toimenpiteistä, kuten Juuti & Virtanen (2009, s.151) esittävät. Kehitysprojektissa ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusketjun prosessi voidaan pilkkoa osaprosesseiksi, kuten tarjous-, myynti-, tilaus- ja toimitusprosesseiksi, joiden perusteella prosessin omistajalla on parempi kyky muodostaa kokonaiskuva ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessista. Tämä mahdollistaa toiminnan paremman johtamisen ja kehittämisen, kuten teoriakappaleessa 2.3 on esitetty.

Kehitysprojektin jatko voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin, joita ovat:

1. Prosessiajattelun perusteiden esittäminen organisaatiolle
2. Prosessikuvausten esittäminen ja täydentäminen
3. Prosessin toimintaohjeiden määrittäminen
4. Prosessin viestintäohjeiden määrittäminen
5. Prosessin tietojärjestelmien toimintaohjeiden määrittäminen
6. Prosessin resurssien varmistaminen
7. Prosessin mittareiden määrittäminen
8. Prosessin onnistumisen seuraaminen ja jatkuva parantaminen

Kehitysprojektin tulisi päättyä siihen, että uudet toimintatavat, kuten toimintaohjeet ja mittaaminen, ovat onnistuneesti organisaation päivittäisessä käytössä ja tietojärjestelmien tarjoamaa dataa hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Kehitysprojektin lopussa organisaation prosessin nykytilaa analysoidaan ja onnistumista seurataan systemaattisesti ja organisaatio pyrkii jatkuvasti parantamaan prosessejaan. Tavoitteena on, että organisaatio on löytänyt oman tiekarttansa (Kuva 8, s. 30) prosessiensa parantamiseen ja johtamiseen.

### 6.1.1 Prosessiteorian esittäminen organisaatiolle

Kehitysprojektin seuraava vaihe on esittää ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin organisaatiolle prosessiteorian, sekä suorituskyvyn mittaamisen perusteet ja

termit. Haastatteluissa ilmeni, että henkilökunnan käsitys prosessista on hyvin samankaltainen kuten kappaleessa 2.1 on esitetty. Henkilökunnalla on ymmärrys siitä, mikä prosessi on ja mitä prosessiajattelu pitää sisällään, mutta liiketoiminta- ja toimintoprosessien määrittely ei ole tiedossa.

Prosessiteorian esittämisen avulla voidaan prosessiajattelua edistää ja sen tuottamia hyötyjä saavuttaa organisaatiolle. Prosessiajattelun ymmärtäminen luo perustan henkilökunnalle ymmärtää paremmin kokonaiskuva organisaation prosesseista ja mm. millaista työpanosta ja työvaiheita se kollegoilta vaatii. Termit ja käsitteet noudattelevat tässä työssä käytetyn kirjallisuuden termejä ja käsitteitä.

Prosessijohtamisen teoria on myös tärkeä esittää. Haastatteluissa (kappale 5.4) nousi esille tietyt haasteet kommunikaatiossa ja toiminnan yhteneväisyydessä. Kuten teorialuvussa 2.3 on esitetty, henkilökunnan on tärkeä ymmärtää, että yhtenäiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa ja kommunikaatiota parantaa prosessijohtamisen avulla.

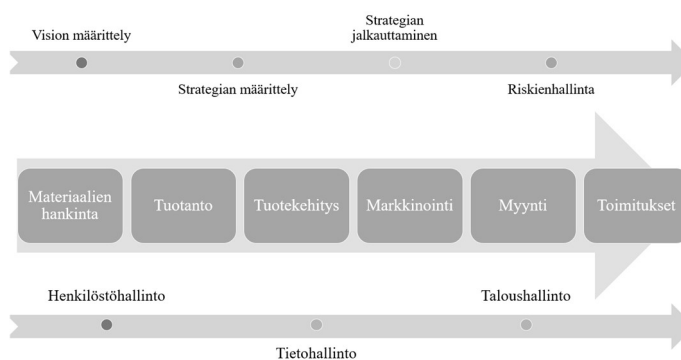
Suorituskyvyn teorian esittämisellä organisaatiolle mahdollistetaan kokonaiskuvan muodostamiseen tarvittava ymmärrys. Kuten teoriakappaleessa 3.1 on esitetty, todellisen suorituskyvyn kuvan saamiseksi tulee myös mitata ei-taloudellisia mittareita. Haastatteluissa (kappale 5.4) ilmeni, että organisaation prosessin mittaamiseen on käytetty vain taloudellisia mittareita. Mitattavat kohteet on esitetty kappaleessa 6.1.4. Lopulliset mittauskohteet kuitenkin päätetään yhdessä tiimin kesken (teoriakappale 3.2). Mittareiden valinnassa on keskitytty asiakaspalautteen mittaamiseen ja seuraamiseen, mikä on ehdoton edellytys prosessien kehittämisen kannalta (teoriakappale 3.3).

Haastatteluissa esitettiin toimitusketjujohtamisen projektityössä esitetty ammattilaismyyntin myynti- ja tilaus-toimitusketjun prosessikuvaus. Prosessikuvauksen avulla haastatteluissa (kappale 5.4) tunnistettiin, että ammattilaismyyntiorganisaatiolla on kolme (3) erilaista myynti- ja tilaus-toimitusprosessia eri asiakassegmenteille. Niiden prosessikuvaukset on esitetty liitteissä 6,7 ja 8. Kuvauksessa on hyödynnetty luvussa 2.5 esitettyjä keinoja prosessien tunnistamiseen ja kuvaamiseen. Prosessikuvauksia päivitetään organisaation toiminnan kehittyessä, kuten teoriakappaleen 2.3 kuvassa 3 on esitetty.



## 6.1.2 Prosessien kuvaaminen

Prosessiteorian sisäistämisen jälkeen, tulee organisaatiolle esittää kuvaukset ydinprosesseista, niiden tukiprosesseista sekä johtamisprosesseista. Alustavat kuvaukset ydin-, tuki ja johtamisprosesseista on esitetty kuvassa 22. Näiden avulla organisaatio pystyy paremmin hahmottamaan oman ydinkyvykkyytensä, kuten teoriakappaleessa 2.4 on esitetty.



Kuva 22 Organisaation johtamis-, ydin- ja tukiprosessit

Kuva 22 tarkemmin liitteessä 9.

Kuten luvussa 6.1 todettiin, on organisaation ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessilla kolme (3) erilaista asiakassegmenttiä, joiden myynti- ja tilaus-toimitusprosessit poikkeavat toisistaan myyntivaiheessa. Nämä kolme (3) tunnistettua myyntiprosessia ovat vuosisopimusmyyntiprosessi, projektimyyntiprosessi, urakoitsija- ja kuluttajamyntiprosessi. Prosessikuvakset eri asiakassegmenteille on esitetty liitteissä 6,7 ja 8. Prosessiin liittyvät toimintaohjeet tulee organisaation laatia yhteistyössä prosessin omistajan tai omistajien johdolla. Toimintaohjeista kerrotaan lisää kappaleessa 6.1.3.

Jotta organisaatio voi tunnistaa asiakkaan tarpeen paremmin, tulee myös myyntiprosessi määritellä yleisellä tasolla, kuten teoriakappaleessa 2.6.1 on esitetty. Asiakkaiden kohdentaminen oikeaan myyntiprosessiin lähtee tarvekartoituksesta. Tarvekartoitukseen organisaation tulee käyttää myynnin pelikirjaa, joka on laadittu myyntivalmennuksen avulla ja toimii toimintaohjeena myyntiprosessin tarvekartoitukselle. Toimintaohjeet laaditaan erillisiksi dokumenteiksi prosessikaavioiden rinnalle.

### 6.1.3 Koordinointi

Kohdeorganisaatiossa kirjattujen toimintaohjeiden puuttuminen nousi esiin haastatteluissa (kappale 5.4). Organisaatio on varsin matalahierarkkinen yhteisö, jonka koordinointia voidaan suorittaa yksinkertaisilla muodollisen ohjauksen keinoilla, kuten säännöt ja toimintaohjeet sekä yhteisten tavoitteiden asettamisella, kuten mittarit ja kommunikaatiolla (teoriakappale 2.5). Organisaation tulee määrittellä toimintaohjeet kirjallisesti prosessien eri vaiheisiin sekä prosessien työkalujen, kuten ERP-järjestelmän, eri työvaiheiden toteuttamiseen. Tärkeimmät toimintaohjeiden määrittelyalueet kohdeorganisaatiolle ovat:

- Myyntiprosessi
  - Ohjeet tarvekartoitukseen (myynnin pelikirja)
  - Asiakassegmenttien prosessikuvaukset (ohjeet prosessin eri vaiheisiin)
  - Ohjeet myyntityön parempaan onnistumiseen prosessin eri vaiheissa (myynnin pelikirja)
- ERP-järjestelmän käyttö
  - Kirjallinen ohje tietojen syöttämiseen ja kirjauskäytäntöihin (mittarit)
- Asiakkuuksienhallintajärjestelmä (CRM)
  - Järjestelmän käyttöönoton toimintaohjeet
  - Järjestelmän käytön säännöt
  - Mittarit
- Viestintä eri toimintojen välillä
  - Yleinen ohje koko organisaatiolle (sisäisen viestinnän pelikirja)
  - Ohje toimitusten ja myynnin väliseen kommunikaatioon

Toimintaohjeissa tulee huomioida tehtävien väliset riippuvuussuhteet (teoriakappale 2.5, taulukko 2). Nykyisessä ammattilaismyynti ja tilaus-toimitusprosessissa yksi resurssi (työntekijä, esim. myyntipäällikkö) hoitaa useaa eri prosessin tehtäviä, kuten tarvekartoitus, tarjous, tilaus, toimitusaika selvitystä, jälkimarkkinointia ja asiakkuuksienhallintaa ja toimii

usean eri asiakassegmenttien myyntiprosesseissa. Organisaation on syytä pohtia, voitaisiinko resursseja uudelleen organisoimalla parantaa esimerkiksi myynnin tehokkuutta. Organisaation tulee tutkia lisää asiakaan näkökulmaa nykyiseen toimintatapaan ja määritellä tarkemmat toimenpiteet sen perusteella.

#### 6.1.4 Viestintä ja kommunikaatio

Organisaation ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin suurimman yksittäisen ongelman koettiin olevan prosessin eri osastojen välinen kommunikaatio ja viestintä. Ongelma keskittyy siis kahden eri osaston väliseen rajapintaan, kuten teoriakappaleessa 2.2 on esitetty. Oman osaston ja työtehtävän toiminta ja toiminnan tärkeys tunnetaan, mutta muiden osastojen ei. Kohdeorganisaation prosessissa kyse on myynnin ja toimitusten välisestä rajapinnasta, jossa viestintään käytetään useita eri kanavia ja alustoja, mikä kuormittaa varsinkin sesonkiaikana (kappale 5.4).

Suositus on, että organisaatio suorittaa perehdyttämisen yhteydessä tutustumista mahdollisimman laaja-alaisesti organisaation prosessin eri työtehtäviin. Myös organisaation nykyisten työntekijöiden olisi hyvä tutustua esim. toimitusten työtehtäviin esim. yhden työpäivän ajan.

Osastojen välisen rajapinnan viestintään on sovittava pelisäännöt, jotka kirjataan prosessin toimintaohjeisiin. Toimintaohjeissa tulee ratkaista seuraavat asiat:

- Viestintäkanavan määrittäminen
- Viestinnän aikataulutus (esim. tietty hetki päivästä, jolloin ko. viestit luetaan ja niihin vastataan)
- Toimitusaikatoiveen kirjaaminen ERP-järjestelmään

Sisäisen kommunikaation lisäksi organisaation on kehitettävä ulkoista viestintää. Kuten haastattelussa ilmeni (kappale 5.4) tuottaa asiakkaiden tekemät tilausmuutokset erittäin paljon ylimääräistä työtä. Ylimääräinen työ voidaan määritellä hukaksi (kappale 2.6). Verkko-kyselyn (kappale 5.5) asiakkaiden saamat suulliset- ja kirjalliset ohjeet ovat neutraalilla tasolla ja asiakaspalautteen perusteella mm. suunnittelutyön avuksi kaivattiin parempia ohjeita sekä detaljeja. Kuten teoriakappaleessa 2.7 on todettu, yhtenäinen viestintä on yksi

asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä, joka tulee toimia riippumatta siitä, millä tavalla asiakas asioi organisaation kanssa.

Samaa näkemystä tukee myös havainnot (kappale 5.3). Havaintojen perusteella ulkoista viestintää parantamalla voidaan asiakkaiden tekemien tilausmuutosten määrää pienentää ja saada prosessi toimimaan tehokkaammin, kuten teoriakappaleessa 2.6 ja 2.6.2 on esitetty. Tilausohjeiden laadinnassa kohdeorganisaation on hyvä huomioida erilaisten asiakkaiden erilaiset tilaus-toimitusprosessien mahdolliset räätälöintitarpeet (teoriakappale 2.6.2). Ulkoisen viestinnän parantamiseksi kohde organisaation tulisi tehdä seuraavat toimenpiteet:

- Kirjallinen tilausohje asiakkaille
  - Toimitustilaukset
  - Noutotilaukset
  - Projektikohteet
- Suunnitteluohjeiden päivittäminen
  - Tuoteryhmien suunnitteluohjeiden päivittäminen
  - Detaljeja enemmän mm. paloasioihin
- Viestintä verkkosivuilla
  - Kyseisen hetken toimitusaika helposti havaittavissa verkkosivuilla
  - B2B-asiakkaan toimintaohjeet ladattavaksi verkkosivuille
  - OVH hinnasto jälleenmyyjien saataville

Esitettyjen parannuskeinojen avulla voidaan asiakkaille tuottaa yhä parempi asiakaskokemus ja tuottaa sen avulla lisäarvoa organisaatiolle ja vähentää ylimääristä työtä eli hukkaa ja alentaa kustannuksia. Erityisesti tulee panostaa asiakkaille laadittaviin kirjallisiin toiminta- ja tilausohjeisiin, joiden vaikutusta asiakkaiden toimintaan on syytä seurata. Kirjallisten ohjeiden lisäksi on asiakkaiden kouluttamiseen panostettava. Asiakkaiden kouluttamisessa tulee keskittyä tuoteominaisuuksiin ja kohdeorganisaation tapaan toimia. Koulutuksen tavoitteena tulee olla, että asiakkaat ymmärtävät ja oppivat tuotteiden käyttökohteet, käyttötavan sekä organisaation toimivan tilaus- ja toimituskäytännöt. Erityisesti jälleenmyyjäkeskustelussa tapahtuvasta asiakkaan tarpeen liioittelusta tulee päästä eroon. Tarpeen liioittelulla

tarkoitetaan toimitusajan kiiреhtimistä tai liian suurien tuotemäärien ilmoittamista esimerkiksi kuormavaraukseen. Tämä aiheuttaa organisaation tilaus-toimitusketjussa turhan piiskaniskuilmiön.

### 6.1.5 Tietojärjestelmät

Kuten teoriakappaleessa 2.7 on todettu, digitaaliset työkalut ovat yhä vahvemmin läsnä organisaatioiden prosesseissa. Organisaation nykyinen ERP-järjestelmä tukee nykyisen prosessin perustarpeita, mutta kuten haastatteluista (kappale 5.4) voidaan todeta, asettaa se tiettyjä rajoitteita muun muassa asiakkaisiin liittyvien tietojen käsittelyyn sekä jo syötettyjen tilausten muokkaamiseen. Ongelmaksi voidaan katsoa myös käyttäjien erilaiset toimintatavat, jotka ovat siirtyneen ns. hiljaisena tietona työntekijältä toiselle, joista kukin työntekijä on muovannut oman tapansa toimia. Järjestelmä ei myöskään taivu kaikkiin myynnin ja markkinoinnin tarpeisiin.

Myynnin- ja markkinoinnin tarpeisiin tarvitaan oma järjestelmänsä, CRM, jonka avulla pystytään kehittämään liiketoimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Organisaation sisäinen viestintä on myös siirtynyt voimakkaasti digitaaliseksi. Käytössä on Microsoftin Teams-alusta, jota ei kuitenkaan hyödynnetä riittävän johdonmukaisesti. Tarkemmin Teamsin hyödyntämisessä kappaleessa 6.1.6.

Ratkaisuksi ongelmiin organisaation tulee määritellä ERP-järjestelmään käyttöön toimintaohjeet. Toimintaohjeiden tulee sisältää ohjeet mitkä tiedot ovat pakollisia ja miten ne kirjataan kyseiseen kohtaan. Ohjeet on hyvä laatia kirjallisena, prosessikaavioiden vaiheita noudattaen (teoriakappale 2.4 ja 2.5) ja tukea niitä järjestelmästä otettuihin ruutukauppauksiin tehtävin merkinnöin. Toimintaohjeissa tulee huomioida laaditun mittariston vaatimukset.

Organisaation on myös hyvä pohtia, olisiko ammattilaismyynnin määrälaskentaan syytä etsiä ohjelmisto, joka tehostaisi toimintaa. Asiakkaat pitivät laskentaa (kappale 5.5) sekä tarjous-, että tilausvaiheessa erittäin tärkeänä, lisäarvoa tuottavana, tekijänä. Kohdeorganisaation sesonkina laskenta-ajat venyvät, jolloin sen tuottamaa lisäarvoa ei pystytä hyödyntämään myyntityössä parhaalla mahdollisella tavalla (kappale 5.4).

Käynnissä oleva CRM-järjestelmän hankintaprosessi tulee organisaation viedä päätökseen mahdollisimman nopeasti. Kun CRM-järjestelmän toimittaja on valittu, tulee organisaation

määrittelytyön yhteydessä huomioida laadittu mittaristo sekä huomioida CRM:n käyttöönottoon liittyvät riskit.

#### 6.1.6 Resurssien määrittäminen

Resurssit ovat prosessien toiminnan ytimessä. Resurssien avulla muutetaan toisiinsa liittyvät toiminnot ja syötteet tuloksiksi tai tuotteiksi (teoriakappale 2.1). Organisaation resursseilla on näin ollen suuri vaikutus, miten organisaatio prosessit toimivat ja miten se suoriutuu asetetuista tavoitteista. Organisaation kasvu on vaatinut resurssien lisäämistä (luku 4.2), joten vanhojen ja uusien resurssien toimenkuvien uudelleen määrittelyn pohtiminen on organisaatiolle ajankohtaista. Nykyisellään sisäinen prosessi tuottaa hävikkiä tilausmuutosten ja kii-retoimitusten takia. ”Säätö” ei tuota organisaatiolle lisäarvoa, mutta kuluttaa resursseja (teoriakappale 3.2). Resurssien määrittämistä on syytä tehdä säännöllisesti ja myös testata eri-laisten roolien toimivuutta.

Haastatteluissa (kappale 5.4) nousi esiin toimintojen (myynti ja kuljetukset) rajapintaan li-sättävä resurssi, joka mahdollistaisi entistä paremman asiakaspalvelun ja vapauttaisi resurs-sia (myynti) lisäarvoa tuottavaan työhön. Lisäarvoa tuottavat vaiheet verkkokyselyn (kap-pale 5.5) on esitetty taulukossa 8. Uusi resurssi mahdollistaisi nopeammat tarjousajat, myyn-nin paremman tavoitettavuuden ja kattavamman tarvekartoituksen. Uusi resurssi voidaan nähdä myös lisäarvoa tuottavana, sillä se mahdollistaisi entistä paremman asiakaskokemuk-sen ja asiakkaan etua ajavan palvelun (teoriakappale 2.7).

Taulukko 8 Asiakkaiden kokema lisäarvo verkkokyselyn perusteella

<b>Lisäarvo:</b>
Laskenta
Myyntityö
Yhteistyökumpanit
Hyvä asiakaspalvelu
Toimitusaika
Laadukas toiminta
Laadukkaat tuotteet

Haastattelut (kappale 5.4) toivat esille, että nykyisillä resursseilla pärjätään pääosa vuodesta. Sesonkiaikana vaaditaan joustamista ja lisäresursseja. Sesonkiaikaan tulee organisaation huolehtia riittävästä resurssista henkilöstön ylikuormittumisen välttämiseksi ja asiakkaan hyvän palvelukokemuksen varmistamiseksi. Ehdotetulla uudelleen määrittämisellä voidaan sesonkiajan toimintaa tehostaa, prosien työvirtausta parantaa ja prosessille asetetut tavoitteet (liikvaihto) saavuttaa (teoriakappale 2.6).

#### 6.1.7 Prosessin mittarit

Prosessien mittarit tulee tiimin määrittää yhdessä (teoriakappale 3.3). Organisaation koko on kasvanut (teoriakappale 4.2), joten on kehitettävä uusia keinoja, esimerkkinä mittaaminen, joita voidaan hyödyntää päätöksenteossa, toiminnan ohjauksessa ja vastuun hajauttamisessa (teoriakappale 3.1). Mittariston avulla voidaan asettaa organisaatiolle konkreettisia ei-taloudellisia tavoitteita. Tällä hetkellä organisaation ammattilaismyynti ja tilaus-toimitusprosessissa ei suoriteta mittaamista ei-taloudellisin mittarein, kuten haastatteluissa ilmeni (kappale

5.4). Erityisesti tulee kehittää organisaation ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin asiakaspalautteen seuraamista ja mittaamista (teoriakappale 3.3).

Mittariston laadinnassa tulee hyödyntää organisaatiolla jo käytössä olevia järjestelmiä, kuten ERP-järjestelmää, mahdollistamia tunnuslukuja ja raportointiominaisuuksia. Mittareissa on huomioitava organisaatiolle käyttöön tuleva CRM-järjestelmä, joka mahdollistaa mm. asiakaspalautteen järjestelmällisen keräämisen ja koonnin sekä parantaa myyntiprosessin ennustettavuutta ja asiakaskannattavuuden laskentaa (teoriakappale 2.8). Jotta mittaristoa voidaan hyödyntää täysimääräisesti, tulee jäsenten noudattaa järjestelmien käyttöön laadittavia sääntöjä ja toimintaohjeita tulosten luotettavuuden varmistamiseksi. Ehdotettuja mitattavia ja seurattavia, ei-taloudellisia osa-alueita ovat:

- Seurata asiakkaan kokemaa laatua
  - Asiakastyytyväisyys
  - Asiakaspysyvyys (toistuvat ostot)
  - Reklamaatiot (määrä, hoitoprosessin kesto)
  - Menetettyjen kauppohen analysointi
- Seurata lisäarvoa tuottavia tekijöitä
  - Laskettujen ja laskemattomien kohteiden kaupan toteutumisprosentti
  - Myynnin toiminta (nopeus, tavoitettavuus, kaupan päättäjä (jälleenmyyjä vai organisaation myyjä), tapaamiset, kontaktit)
- Seurata toimitusten laatua
  - Toimitusvarmuus (palveluaste)
  - Toimitusaika (keskiarvo d)
  - Toimitusmuutokset (kpl ja käytetty aika)

Näiden ei taloudellisten mittareiden lisäksi on suositeltavaa, ennustettavuuden ja myynnin toiminnan seuraamiseksi, on lisätä budjettiseurannan lisäksi muita taloudellisia mittareita. Tarjouskannan seurannassa on organisaation huomioitava mahdolliset päällekkäiset tarjouspyynnöt, joita nykyisessä prosessissa esiintyy. Organisaation tulee siirtyä kohde tai



projektikohtaiseen seurantaan, pelkän tarjouskannan kappalemäärän seurannan sijasta, tunnuslukujen luotettavuuden parantamiseksi.

Organisaation ennustettavuuden parantamiseksi on syytä seurata:

- Liidikanta (asiakkuudet ja projektit)
- Tarjouskanta (Kohteiden kappalemäärät ja eurot)
- Tilausmäärää (kappalemäärä ja eurot)
- Kaupan onnistumisprosentti

#### 6.1.8 Prosessin johtaminen ja jatkuvan parantamisen käytännöt

Prosessin johtaminen organisaatiossa vaatii johdolta tutustumista prosessi- ja prosessijohtamisen teoriaan. Tärkein vaihe on määrittellä organisaation prosessille omistaja, jonka tavoitteena on yksinomaan kyseisen prosessin johtaminen. Tämä mahdollistaisi eri osastojen välisten kommunikaation parantamisen ja tavoitteiden yhdenmukaistamisen (teoriakappale 2.3) ja taulukossa 1 (s. 19) esitetyn ajattelutavan muutoksen viemisen organisaation päivittäiseen toimintaan. Toiminnan organisoinnissa ja ajattelutavan muutoksessa on hyvä noudattaa Laamasen (2005) mukaista vaiheistusta, joka on esitetty kuvassa 3 (s.20).

Tärkeä osa prosessien johtamista on ottaa käyttöön mittaristo, asettaa saavutettavissa olevat tavoitteet sekä ottaa käyttöön motivointiin sopivia keinoja nykyisen palkitsemisjärjestelmän rinnalle. Palkitsemiseen sopivia keinoja tulospalkkion lisäksi ovat esimerkiksi opintomatkat, hienommat kokoukset, paremmat lounaat tai aamiaiset. Palkitsemisessa ja motivoimisessa voidaan hyödyntää myös yksittäisten onnistumisen huomioimista tai hyvän asiakaspalautteen esiintuomista julkisesti sekä hyvä palaute johdolta tai kollegoilta. Oleellinen osa mittaristoa on sen seuranta ja tulosten viestintä organisaatiolle.

Tärkeintä on juurruttaa organisaatioon jatkuvan parantamisen käytännöt. Kuten haastatte- luissa ilmeni (kappale 5.4) ei nykyistä prosessia ole systemaattisesti pyritty parantamaan. Prosessin parantamisen kannalta organisaation johdon tulee päättää millä tavoin se haluaa prosessia kehittää. Keinoja prosessin parantamiseksi on esitetty teoriakappaleessa 2.6. Nykyisen organisaatorakenteen kannalta, on suositeltavaa ottaa käyttöön Lean-menetelmän tarjoamia keinoja (kuva 8) sekä määrittää, että prosessista löytyy kaikki kuusi (6) sujuvan

prosessin mahdollistavaa tekijää: työvirtaus, tietojärjestelmät, motivaatio ja mittarit, työvoima, säännöt ja toimintaohjeet sekä työolosuhteet.

Päätöksenteon kannalta organisaatiossa on myös kehitettävää. Kuten haastattelut (kappale 5.4) toivat esille, päätöksenteko voisi olla sujuvampaa. Tämä johtuu funktionaalisen organisaation rakenteista, joissa päätöksenteko on keskittynyt johdolle, jonka aika on rajallista (teoriakappale 2.2). Keinoja päätöksenteon kehittämiseen ovat teoriakappeleissa 2.5 ja 2.6 esitetyt koordinointi- sekä jatkuvan parantamisen menetelmät, joiden avulla prosessien päätöksenteon vastuuta voidaan hajauttaa (teoriakappale 3.1). Jotta muutokset ovat mahdollisia on johdon huomioitava tiimin osallistaminen, kouluttaminen ja valmennus (teoriakappale 2.4), jotka aikaan saavat sitoutumista, motivaatiota ja positiivista energiaa organisaatiossa.

## 7 Johtopäätökset ja suositukset

Tämän työn tavoitteena oli selvittää keinot organisaation ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin kehittämiseksi sekä kuinka prosessia kehittämällä voitaisiin tuottaa asiakkaille enemmän lisäarvoa. Lisäksi tavoitteena oli esittää johdolle keinoja prosessin johtamiseen. Tutkimus oli jatkoa keväällä 2022 alkaneelle toimitusketjujohtamisen projekti-työlle.

Prosessijohtamisen tavoitteena on parantaa koko prosessin tai prosessien toimintaa voidaan parantaa, eikä vain yksittäisen toiminnon. Tavoitteena on myös muuttaa organisaation ajattelutapaa kohti prosessiajattelua ja asiakaskeskeistä toimintaa. Organisaation liiketoimintaproessin rakenne on suunniteltu siten, että se alkaa ja päättyy aina asiakkaaseen. Asiakas-keskeiseen toiminnan parantamiseen luo perustan organisaation menestykselle.

Kyseissä organisaatiossa voidaan teoriassa esitettyjä prosessijohtamisen ja koordinoinnin keinoja käyttää toiminnan ohjaamiseen ja tutkitun prosessin parantamiseen. Yritys on hyödyntänyt prosessien kuvaamista menneisyydessä, mutta niiden hyödyntäminen johtamisen keinona on jäänyt vähälle huomiolle. Organisaation on syytä tutkia, voidaanko tämän työn havaintoja ja esitettyä kehitysprojektin jatkosuunnitelmaa hyödyntää organisaation kuluttaja-asiakasmyynti- ja tilaus-toimitusprosessin kehittämisessä vai vaatisiko kyseinen osa-alue oman tutkimuksensa.

Tutkimuksen perusteella prosessissa koetut ongelmat olivat organisaation sisäiseen toimintaan, viestintään ja ohjaukseen, eivätkä merkittävästi heijastuneet asiakasrajapintaan. Merkittävimminä ongelmina koettiin sisäisten toimintaohjeiden puuttuminen, viestintä sekä resurssien oikea kohdentaminen ja sesonkiajan huomioiminen. Prosessin paremman suorituskyvyn saavuttamiseksi tulee organisaation jatkaa kehitysprojektia tämän tutkimuksen esittämä teorian pohjalta. Aikataulu on organisaation johdon päätettävissä.

Organisaatio on toiminut tutkitussa prosessissa ajan saatossa opittujen toimintatapojen mukaan, jotka ovat jalostuneet yksilöiden mukana hyvinkin kirjaviksi. Sisäisten toimintaohjeiden määrittämisellä pystytään organisaatiossa toimimaan johdonmukaisesti sekä sisäisesti että ulkoisesti asiakkaiden ja muun arvoketjun suuntaan. Eri segmenttien viestintää

parantamalla voidaan parantaa sisäistä ja ulkoista asiakaskokemusta ja vähentää organisaatiossa puutteellisesta viestinnästä aiheutuvaa ylimääräistä työtä.

Tutkitun prosessin kehitysprojekti tulee implementoida organisaation päivittäiseen tekemiseen ja ottaa osaksi jo olemassa olevia palaveri- ja johtamiskäytäntöjä. Projekti ei tarvitse uusia resursseja, vaan se voidaan toteuttaa organisaatiossa jo olemassa olevin resurssein. Kehitysprojektin tuominen osaksi organisaation arkea on keino muuttaa organisaatiota kohti prosessiajattelua. Myyjien lisäksi on tärkeää, että ammattilaismyynti ja tilaus-toimitusketjun koko organisaatio osallistuu kehitysprojektiin, jotta prosessin kannalta kriittisiä rajapintoja voidaan hälventää ja prosessia kehittää onnistuneesti.

Projektia tulee jatkaa perehdyttämällä organisaatio prosessiajattelun teoriaan sekä sopia prosessikuvausten määrittelyssä käytettävästä termistöstä. Tässä tutkimuksessa määritellyt prosessikuvaukset perustuvat haastatteluiden pohjalta laadittuihin diplomityöntekijän näkemyksiin, ja ne tulee täydentää yhdessä projektitiimin kanssa. Projektitiimin tulee myös keskustella siitä, miten se haluaa itseään johdettavan ja mitkä olisivat sen motivoinnin ja suorituskyvyn kannalta keskeisimmät mittarit. Mittariston rakentamisessa on suositeltavaa perehtyä tarkemmin suorituskyvyn mittaamiseen teoriaan ja määritellä, onko tarvetta teettää erillinen tutkimus mittariston laadinnasta. Alkuun on suositeltavaa, että organisaatio ottaa mahdollisimman nopeasti käyttöön tässä työssä esitettyjen mittareiden seurannan.

Tutkimus vastasi esitettyihin tutkimuskysymyksiin, jotka olivat:

1. Miten ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessia tulisi kehittää?
  - a. Mitkä vaiheet tuottavat lisäarvoa asiakkaalle?
  - b. Miten prosessia tulisi johtaa?

## 8 Yhteenveto

Työn aiheena oli tutkia kohdeorganisaation ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessia. Työn teettämisen syy oli kohdeorganisaation merkittävä liikevaihdon kasvu ja uusien henkilöiden rekrytointi. Uusien henkilöiden perehdyttämisen myötä havaittiin, että organisaation ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin ohjauskeinot eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän vuoksi prosessin johtamiseen ja kehittämiseen tarvitaan uusia toimintatapoja.

Työn tavoitteena oli tunnistaa kehityskohdat ja keinot, joiden avulla nykyistä prosessia voitaisiin parantaa, ohjata tehokkaammin ja johdonmukaisemmin. Tavoitteena oli myös esittää, mitkä keinot edesauttavat muutosten aikaansaamisesta. Tavoitteiden lähtökohtana oli mahdollistaa organisaatiolle sujuvampi ja asiakasarvoa tuottava prosessi. Työssä kuvattiin organisaation nykyinen prosessi, joka laadittiin havainnointijakson aikana. Kuvausta päivitettiin haastatteluiden perusteella ja myynti- ja tilaus-toimitusprosessi voitiin eriyttää kolmeen erilliseen prosessiin. Työ rajattiin kohdeorganisaation ammattilaismyyntiin, mutta samoja keinoja ja menetelmiä voidaan jatkossa hyödyntää myös muihin kohdeorganisaation osa-alueisiin, kuten kuluttaja-asiakasmyyntiin ja koko kohdeorganisaation johtamiseen.

Työn tutkimus suoritettiin pääasiassa laadullisella menetelmällä. Asiakkaiden näkökantaa selvitettiin kvantitatiivisella menetelmällä. Työ teoriaosiossa keskityttiin prosessiajattelun ja prosessijohtamiseen yleisellä tasolla, sekä suorituskyvyn johtamisen ja mittaamisen perusteisiin. Teoriassa perehdyttiin myös digitalisaation ja tietojärjestelmien vaikutuksiin organisaatioiden myynti- ja tilaus-toimitusprosesseihin.

Empiirisessä osiossa tunnistettiin kehityskohteiksi organisaation koordinoitikeinot sekä sisäinen että ulkoinen viestintä. Lopuksi diplomityöntekijä laati kehitysprojektille teoriaosioon perustuvan jatkosuunnitelman organisaation ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin implementoinniksi organisaatioon ja sen johtamisen kehittämiseksi sekä mittariston viitekehyksen. Työn lopputulos on organisaatiolle hyödyllinen työkalu ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin kehittämiseen ja uusien toimintatapojen implementointiin.

## Lähteet

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Vesa Ilmarinen ja Kai Koskela. 2015. Digitalisaatio, Yritysjohdon käsikirja. Alma Talent Oy

Lecklin, O. (2006) Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.

Sharp, A. & McDermott, P. (2009) Workflow Modeling - Tools for Process Improvement and Applications Development (2nd Edition). Artech House.

Laamanen, K. (2001) Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatuokeskus

Thakkar, J., Kanda, A. & Deshmukh, S. G. (2009) 'Supply chain performance measurement framework for small and medium scale enterprises', *Benchmarking*, 16(5), 702–723. PDF

Davies, Stephen 2010. Building a Business-to-Business Sales Process. The Open Source Business Resource; Ottawa. [Viitattu 2017-09-01.]

Kurvinen, J. & Seppä, M. (2016) B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Buchanan, D. & Huczynski, A. (2019) Organizational behaviour. 10 edition. Harlow, England; Pearson

Hirsjärvi S., Remes, P & Sajavaara P. 2018. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy. 22. painos. Porvoo.

Nguyen, V.-H. & Ho, T. (2023) Analyzing online customer experience in hotel sector using dynamic topic modelling and net promoter score. *Journal of hospitality and tourism technology*. [Online] 14 (2), 258–277

Hamm, R. E., 2016. *Continuous Process Improvement in Organizations Large and Small: A Guide for Leaders*. New York: Momentin Press

Sakki, J. 2009. *Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B - vähemmällä enemmän*. 7. piano. Helsinki: Haka Paino Oy

Brocka, J. vim & Roseman M. 2010. *Handbook on Business Process: Management 1 Introduction, Methods, and Information Systems*. 2. pianos. Berlina: Springer Science Business Media

Jespersen, B. D., Skyjet-Larsen, T. 2005. *Supply Chain Management: in Theory and Practice*. Openhanding: Holbæk Amts Bogtrykkeri

Page, S. 2016. *The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency, and Adaptability*. New York: AMACOM.

Saari, S. (2006) *Tuottavuus: teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa: tuottavuuden käsikirja*. Espoo: Midi.

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009) *Organisaatiomuutos*. Helsingissä: Otava.

Mattinen, H. (2006) *Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi*. Helsinki: Tarentum.

Kalinowski K. 2022. 11 Benefits of CRM Systems. [WWW-dokumentti]. [viitattu 28.9.2022]. Saatavilla: <https://www.businessnewsdaily.com/15963-benefits-of-crm.html>

Tuominen, K. & Malmberg, L. (2010) Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Helsinki: Readme.fi.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Rakennus- ja asuntotuotanto [verkkajulkaisu]. ISSN=1796–3257. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 20.2.2023]. Saatavilla: <http://www.stat.fi/til/ras/>

Crowson, K. (1997) A Coordination Theory Approach to Organizational Process Design. Organization science (Providence, R.I.). [Online] 8 (2), 157–175.

Raghu, T. S. et al. (1998) Business process change: a coordination mechanism approach. Knowledge and process management. [Online] 5 (2), 87–98.

Dumas, M. et al. (2018) Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. 2018. [Online]. Berlin, Heidelberg: Singer Berlin Heidelberg.

Mikko Dufva, Eeva Hellström, Tuuli Hietaniemi, Timo Hämäläinen, Hannu-Pekka Ikäheimo, Jenna Lähdemäki-Pekkinen, Liisa Puussa, Anna Solovjev-Wartiovaara, Katri Vatjaa ja Anna Wäyrynen: Sitra, Megatrendit koronan valossa 5.10.2020. Internet-lähteisiin viittäminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 20.11.2022]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-koronan-valossa/>



## Liite 1. Haastattelu

### **Haastattelu B2B-myyntin- ja tilaus-toimitusketjun organisaatiolle 24.1.2023**

Haasteltavia: Myyjät, Myyntipäälliköt, Myyntikoordinaattori, Myyntijohtaja, Logistiikka-päällikkö, Ajojärjestelijä

Henkilöstön haastatteluiden lisäksi teetän asiakkaille tyytyväisyyskyselyn, jotta saamme tietoomme myös asiakkaan näkökulman myynti- ja tilaus-toimitusketjunprosessimme nykytilasta ja sen kehittämiskohteista.

#### **Rooli ja tausta:**

- Mikä on työnimikkeesi?
- Mikä on roolisi organisaatiossa?
- Millainen työhistoria sinulla on organisaatiossa?
- Miten tuttu käsite prosessi on sinulle?
- Tiedätkö mikä on prosessikaavio?

#### **Prosessien nykytila:**

- Millaiseksi kuvailisit ammattilaismyyntin tilaus-toimitusprosessia tällä hetkellä?
- Mikä on mielestäsi prosessin tarkoitus?
- Täyttääkö nykyinen prosessi sidosryhmien tarpeet?
- Mistä prosessi mielestäsi alkaa ja mihin se päättyy?
- Mitkä kohdat toimivat?
- Jos jokin tai jotkin kohdat eivät toimi niin mitkä?
- Mikä on mielestäsi asiakkaalle tärkein vaihe prosessissa?
- Mikä on mielestäsi organisaatiolle tärkein vaihe prosessissa?
- Miten prosessissa selvitetään asiakkaiden tarpeet?
- Miten prosessissa määritellään asiakkaan tärkeys?
- Miten asiakkaiden tyytyväisyyttä seurataan?
- Miten organisaation toimialan sesonkiluonteisuus mielestäsi vaikuttaa prosessiin?
- Mitkä kohdat tuottavan eniten haasteita kiireaikana?
- Miten prosessin onnistumista mielestäsi seurataan?
- Tuntevatko kaikki prosessin menettelytavat ja tarkoituksen?
- Pyritäänkö prosessia parantamaan systemaattisesti?
- Mikä on mielestäsi prosessimme tärkein menestystekijä?

#### **Tässä vaiheessa esitetään alustava prosessikuvaus nykytilasta**

- Onko esitetty prosessikuvaus mielestäsi oikein?
- Jos ei niin mitä muuttaisit?

### **Prosessin työvaiheet:**

- Mitä työvaiheita myynti- ja tilaus-toimitusprosessi sinun kohdallasi pitää sisällään?
- Millaisena koet prosessin eri työvaiheet?
- Miten järjestelmällisesti työvaiheita noudatetaan?
- Mikä työvaihe tuo haasteita?
- Mikä vaihe tuo lisäarvoa asiakkaalle?
- Mikä vaihe tuo lisäarvoa organisaatiolle?
- Miten kiireaika vaikuttaa työvaiheisiin?
- Miten työvaiheita mitätöidään?

### **Prosessin osapuolten yhteistyö, päätöksenteko ja vastuut**

- Miten kuvailisit prosessin osapuolten yhteistyötä?
- Miten prosessin osapuolten viestintä mielestäsi toimii?
- Miten kuvailisit prosessissa tarvittavaa päätöksentekoa? (missä vaiheissa ja mitä päätöksiä tarvitaan)
- Miten prosessin päätöksenteon roolit on määritelty?
- Kuka vastaa kriittisistä päätöksistä?
- Miten sujuvaa päätöksen teko on?

### **Tavoitetila:**

- Millainen olisi mielestäsi ammattilaismyynnin myynti- ja tilaus-toimitusprosessin ihannetila?
- Millä keinoin mielestäsi tähän tilaan päästäisiin?
- Mikä mielestäsi on prosessin tärkein kehityskohde?
- Miten organisaatio voisi tuottaa asiakkaalle enemmän lisäarvoa?
- Miten organisaatio voisi tuottaa organisaatiolle itselleen lisäarvoa?
- Mitä mielestäsi pitäisi mitata?

## Liite 2. Verkkokysely

### Olen?

- Jälleenmyyjän edustaja
- Pääurakoitsijan edustaja
- Kiviurakoitsijan edustaja
- Tilaaaja (Projektin rahoittaja/päätöksen tekijä)

### Projektini on?

- Alkamassa (Yrityksenne tuotteita ei ole vielä toimitettu työmaalle tai vertailen vielä eri vaihtoehtoja)
- Alkuvaiheessa (Olen päättänyt ostaa yrityksenne tuotteita tai osa tuotteista on jo toimitettu)
- Käynnissä (suurin osa yrityksenne tuotteista on jo toimitettu)
- Valmis (projekti on lähes valmis yrityksenne toimitusten osalta)
- Minulla on useita projekteja eri vaiheissa

### Mitä kautta yhteys yritykseen syntyi?

- Otin itse yhteyttä sähköpostilla
- Otin itse yhteyttä puhelimella
- Sain tarjouksen jälleenmyyjän kautta
- Yrityksenne myyjä oli ensin minuun yhteydessä
- Joku muu, mikä?

### Millä tavalla haluaisitte myyjän yleisesti lähestyvän teitä?

- Suoraan sähköpostilla
- Suoraan puhelimitse
- Haluan asioida vain jälleenmyyjän kautta
- Haluan asioida Lammin myyjän kanssa kasvotusten
- Joku muu, mikä?

### Tarjous-, myynti- ja tilausvaiheen arviointi (1–10)

- Myyjän tavoitettavuus
- Myyjän aktiivisuus
- Myyjän kyky löytää sopiva ratkaisu (ammattitaito)
- Tarjouksen jättämisen nopeus
- Tarjouksen selkeys
- Tarjouksen hinnoittelun kilpailukykyisyys
- Toimitussisällön oikeellisuus
- Toimituksen ajantasaisuus
- Toimitusten tavoitettavuus
- Yleisarvosana tarjous-, myynti- ja tilausvaiheesta

**Kuinka tärkeäksi koet Lammilta saadun määrälaskentapalvelun? (arvosana 0–10)**

- Tarjouslaskennan yhteydessä
- Toimitusten yhteydessä

**Onko teihin oltu yhteydessä toimituksen jälkeen?**

- Kyllä
- Ei

**Kuinka tärkeäksi koet yrityksemme henkilöstön yhteydenpidon seuraavissa vaiheissa? (arvosana 0–10)**

- Ennen tilausta
- Tilauksen jälkeen
- Toimitusten jälkeen
- Kohteen valmistumisen jälkeen

**Ovatko ohjeemme olleet riittävän selkeät? (arvosana 0–10)**

- Kirjallinen toimintaohje
- Suulliset toimintaohjeet
- Työ- ja asennusohjeet
- Suunnitteluohjeet

**Millaista ohjeistusta olisi hyvä saada enemmän?**

- Avoin

**Miten tärkeäksi koet, että saat meiltä tietoa johonkin seuraavista vaihtoehtoista?**

- Urakoitsijat (kiviasentajat)
- Arkkitehtisuunnittelijat
- Rakennesuunnittelijat
- Asiakkaan toimintaohje (mm. tilausohje ja toimituskäytännöt)

**Olisiko joku muu osa-alue, josta haluaisit meiltä tietoa?**

- Avoin

**Mitkä tekijät vaikuttivat ostopäätökseenne? (Voit valita useamman vaihtoehdon.)**

- Yrityksen myyjän toiminta
- Hyvä asiakaspalvelu
- Tarjouksen sisältö
- Tarjouksen selkeys
- Tarjouksen jättämisen nopeus
- Toimitusaika
- Laskentapalvelu tarjouksen yhteydessä
- Luotettava kumppani
- Toiminnan laadukkuus
- Tuotteiden mittatarkkuus
- Tarjouksen hinnoittelun kilpailukykyisyys
- Esitteet

- Kotisivut www.lammi.fi
- Ystävän/tuttavan suosittelu
- Arkkitehti
- Rakennesuunnittelu
- Urakoitsija
- Vastaava mestari
- Projektinvetäjä
- Yhteistyöverkosto
- Jokin muu, mikä?

**Mitkä olivat edellisistä tärkeimmät ostopäätökseen vaikuttaneet tekijät?**

- Yrityksen myyjän toiminta
- Hyvä asiakaspalvelu
- Tarjouksen sisältö
- Tarjouksen selkeys
- Tarjouksen jättämisen nopeus
- Toimitusaika
- Laskentapalvelu tarjouksen yhteydessä
- Luotettava kumppani
- Toiminnan laadukkuus
- Tuotteiden mittatarkkuus
- Tarjouksen hinnoittelun kilpailukykyisyys
- Esitteet
- Kotisivut www.lammi.fi
- Ystävän/tuttavan suosittelu
- Arkkitehti
- Rakennesuunnittelu
- Urakoitsija
- Vastaava mestari
- Projektinvetäjä
- Yhteistyöverkosto
- Jokin muu, mikä?

**Kuinka tyytyväisiä olette palveluumme kokonaisuudessaan? (arvosana 0–10)**

- Myynti
- Toimitukset
- Asiakaspalvelu
- Tekninen neuvonta

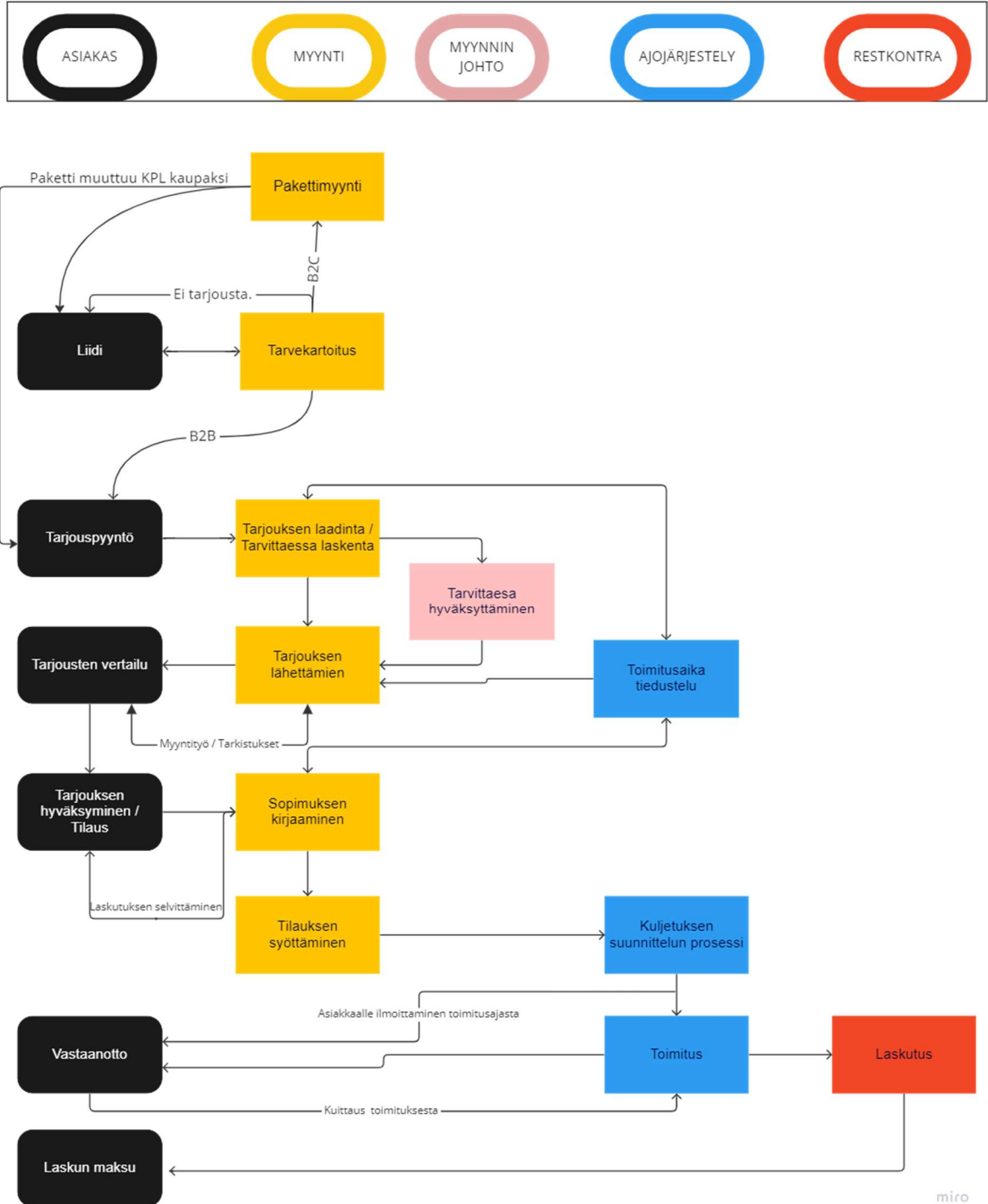
**Suosittelisitko kokemustesi perusteella yritystämme yhteistyökumppaniksi? (1–10)**

- Anna arvosana 1–10

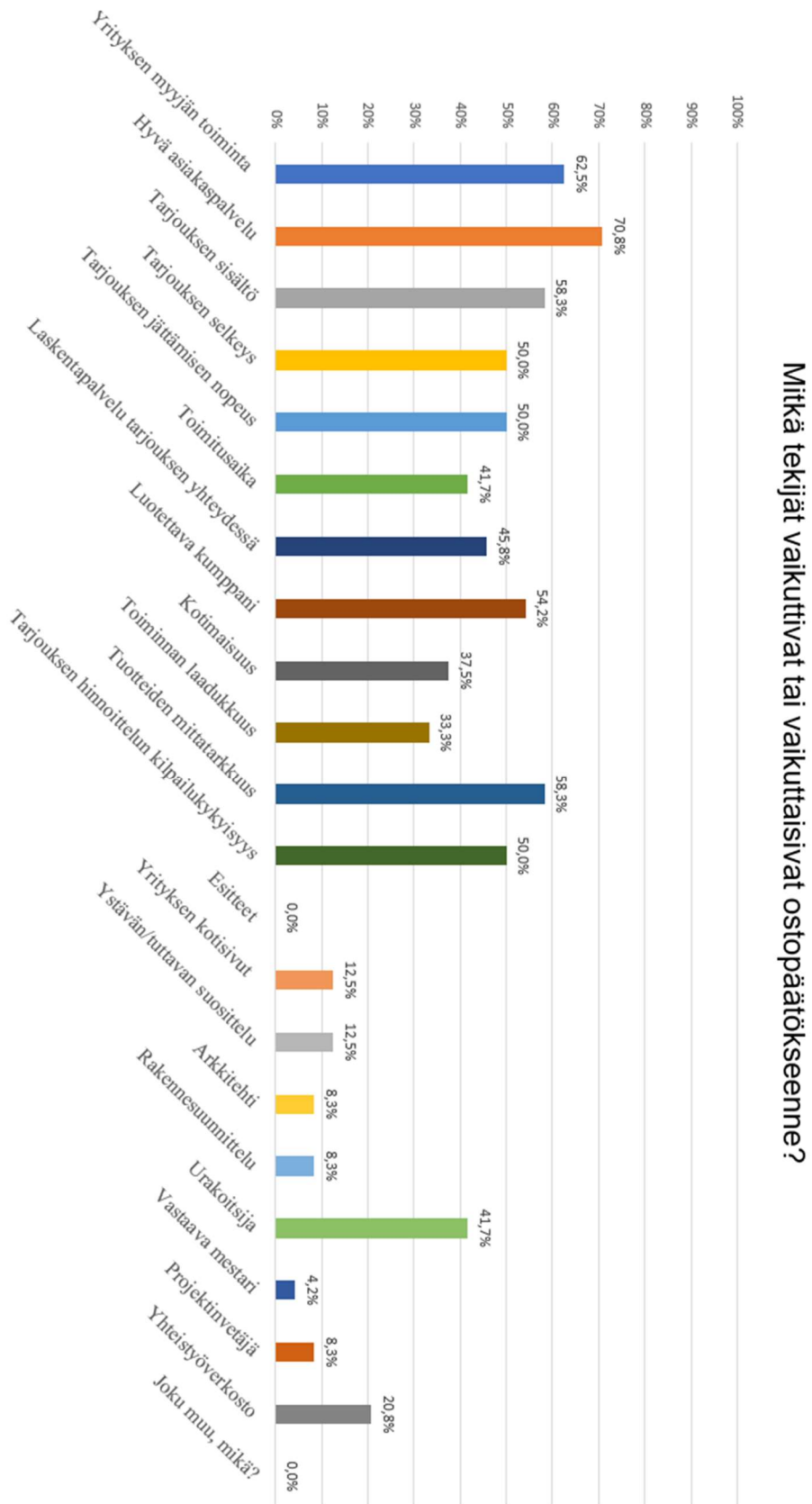
**Terveiset ja avoin asiakaspalaute meille:**

- Vapaa sana: \_\_\_\_\_

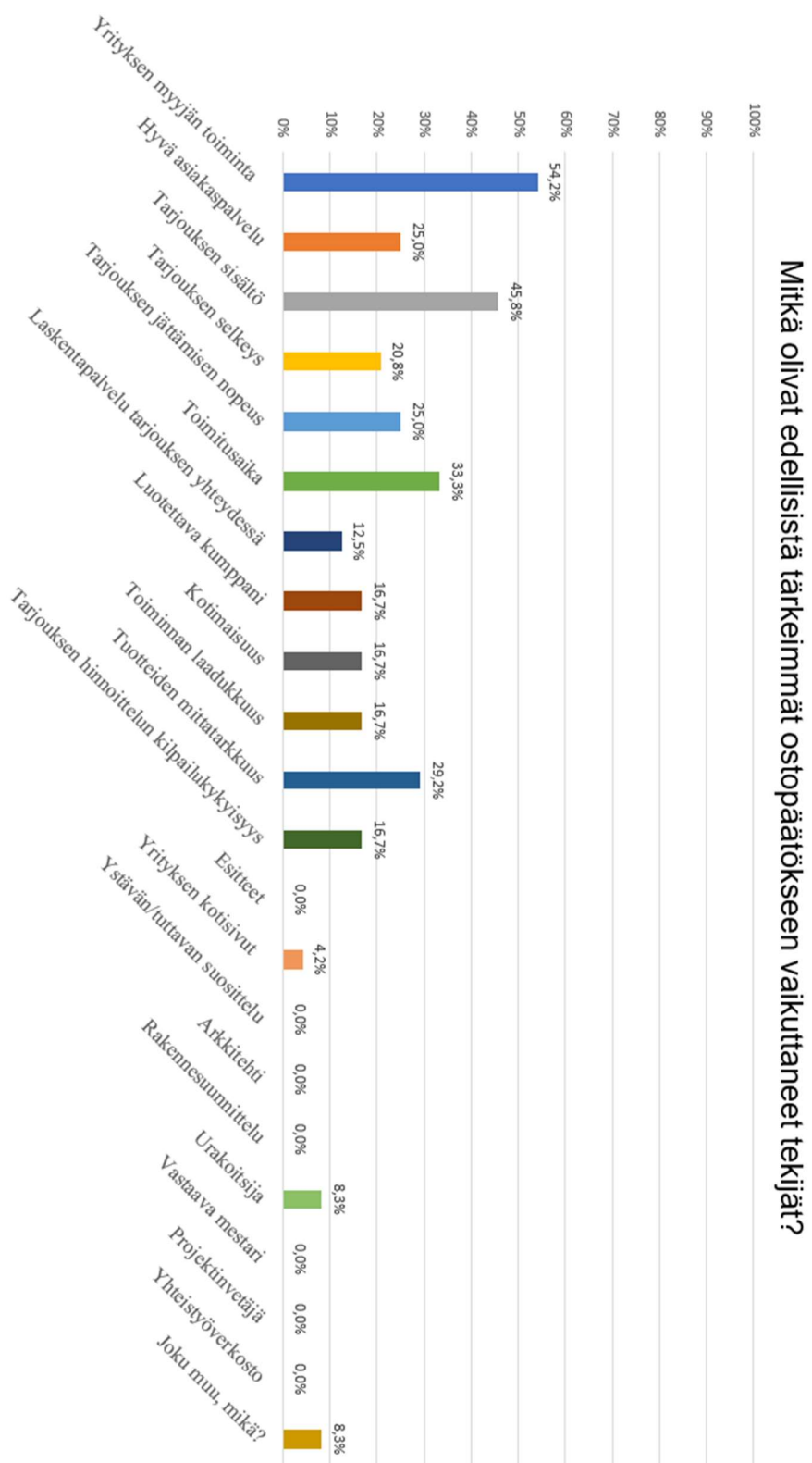
### Liite 3. Nykytilanteen prosessikaavio



Liite 4: Ostopäätöksen vaikuttaneet tekijät

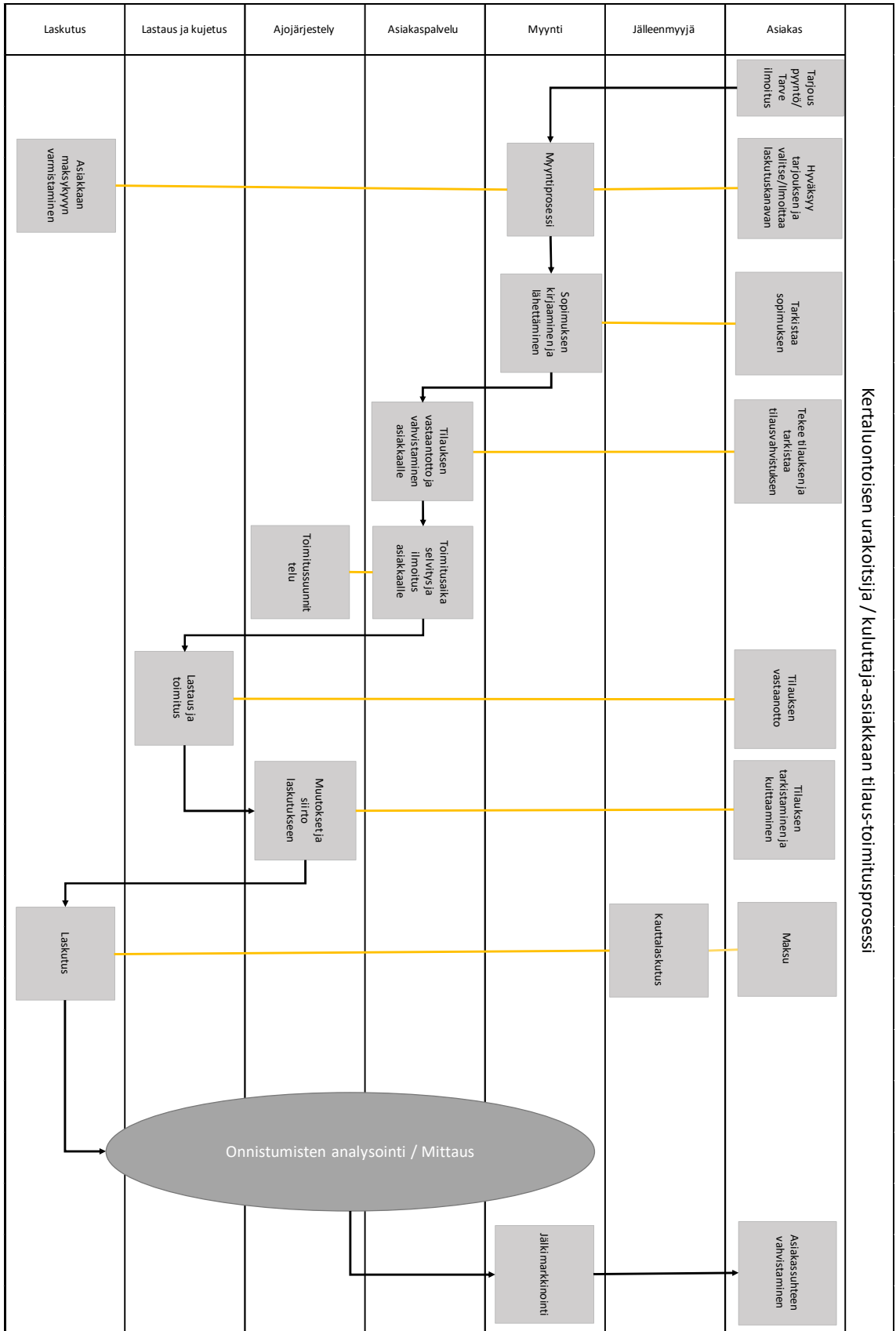


Liite 5: Asiakkaiden tärkeimmät ostopäätökseen vaikuttaneet tekijät

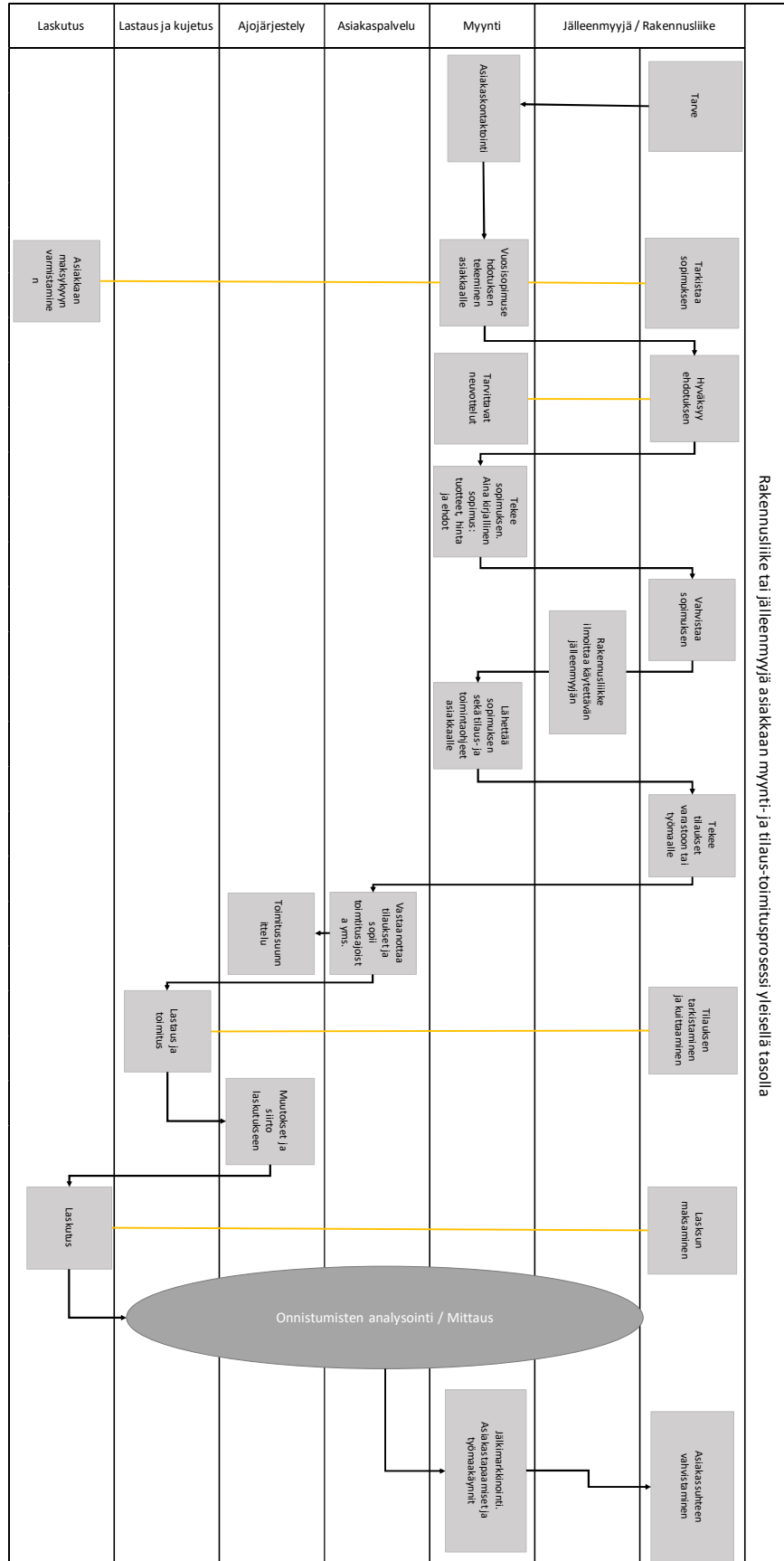




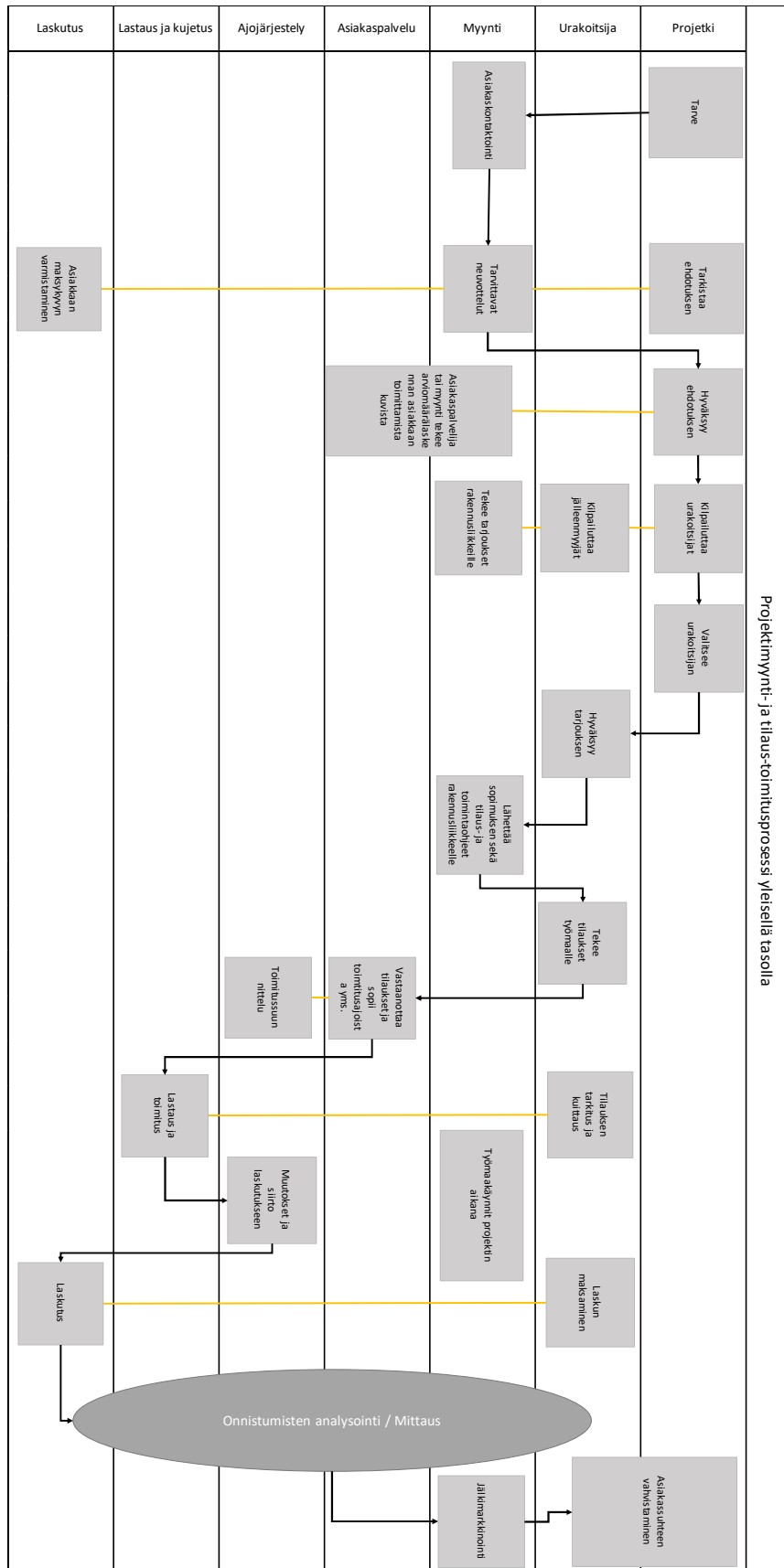
Liite 6. Kertaluontoisen urakoitsijan tai asiakkaan myynti- ja tilaus-toimitusprosessi



## Liite 7: Jälleenmyyjän / Rakennusliikkeen myynti- ja tilaus-toimitusprosessi



## Liite 8: Projektimyynti- ja tilaus-toimitusprosessi yleisellä tasolla



Liite 9: Organisaation pää-, johtamis- ja tukiprosessit

