

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma/ Insinööri (ylempi AMK)

Toni Virolainen

MYYNTIOSASTON TOIMINNAN TEHOSTAMINEN

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

VIROLAINEN, TONI	Myyntiosaston toiminnan tehostaminen.
Opinnäytetyö	84 sivua + 3 liitesivua
Työn ohjaaja	Yliopettaja Simo Ollila
Toimeksiantaja	LSK Electrics Oy
Tammikuu 2010	
Avainsanat	organisaatio, johtaminen, toimintaohjeet, koulutus

Toiminnan tehostaminen menestyvän yrityksen myyntiosastolla vaatii organisaation ja toimintatapojen tutkimista. Toiminnan tehokkuus käsitteenä on laaja, mutta yleensä ottaen tehokkuus määräytyy laskennallisesti yrityksen tuloksesta, jota analysoimalla, yrityksen tuottavuus selviää. Menestyvissä yrityksissä taseet ovat kunnossa, mutta työn tehokkuus ajallisesti ja toiminnallisesti ajateltuna, saattaa silti olla tasolla, jossa on vielä paljon parannettavaa. Tämän työ aiheena ei ole tutkia yrityksen osaston tehokkuutta taseen kautta, vaan keskittyä enemmän toiminnan tehokkuuden nostamiseen tutkimalla osaston toimintaa ja sitä kautta laatia suunnitelmia toiminnan tehostamiseksi.

Organisaation toimivuuden arvioimiseen on käytetty henkilöstön haastatteluja, organisaatiokaavioiden analysointia, tutkimalla yrityksessä tapahtuneita ristiriitaisuuksia ja johtamisen toimivuutta. Kirjallisuusviitteitä on tehty arviointien tueksi, joiden avulla on pyritty osoittamaan toiminnan muutoksen tarpeellisuus ja mihin suuntaan.

Toiminnan tehostaminen vaatii myyntiosastolla organisaatiorakenteen muuttamisen. Tämä mahdollistaa paremman johtamisen. Johtamisen avuksi on otettava kehityskeskustelut, projektiosaaminen, tietotekniikan parempi hyödyntäminen, koulutuksen lisääminen ja laatujärjestelmä toimintaohjeineen.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Technology Administration

VIROLAINEN, TONI

Improving the Operations of a Sales Department

Master's Thesis

84 pages + 3 pages of appendices

Supervisor

Simo Ollila, Principal Lecturer

Commissioned by

LSK Electrics Oy

March 2010

Keywords

organisation, management, working practices, training

Improving the operations of a successful company's sales department requires an examination of the organization and its procedures. Operational efficiency is a broad concept, but in general, efficiency is determined by calculating the profit of the company, which, through an analysis, gives an indication of the productivity of the company. While a successful company's balance sheets may show good results, the work efficiency in terms of time and operations may still be at a level that leaves much room for improvement.

This study does not analyse the effectiveness of a department through the balance sheet, but instead, aims at improving operational efficiency by examining the department and using the results of this examination to plan more effective operations.

The functioning of the organization was evaluated by using staff interviews and organizational chart analyses. Management performance, contradictions and problems in routine activities were examined. References to literature were made to support the evaluations and to help demonstrate the need for changes and, above all, the direction of these changes in the organization and management.

The results of the study suggest that the organizational structure has to be changed to improve the operations of the sales department. This would allow for better management. Better management, in turn, requires tools like appraisal interviews, utilization of project skills, better use of information technology, increased training, and detailed working instructions as part of the quality system.

ALKUSANAT

Työ, josta kohta tulet lukemaan, vaatii ymmärrystä yritysten organisaatioiden erilaisuuksista, ihmisten toiminnasta ja eritoten kriittistä suhtautumista kaikkeen tekemiseen. Tässä työssä analysointia joudutaan tekemään yrityksen kilpailun kannalta tärkeistäkin asioista, joten tämän työn osalta, kuten hyviin tapoihin kuuluu, työn teettävän yrityksen haavoittuvuusanalyysin arvioinnit on päätetty salata julkisesta versiosta. Näiden asioiden peruseriaatteita on kuitenkin työn teoreettisessa osiossa pyritty käsittelemään. Työn osa-alue on laaja, ja tämän takia osa asioista on jätetty vähemmälle huomiolle, mutta otettu mukaan, jotta yrityksissä näitäkin asioita huomioitaisiin.

Toivon työstä olevan hyötyä yrityksen johdolle, joka painii tehostamisen ja liian pienten resurssien kanssa, ajatellen työntekijöiden määrää suhteutettuna tehtävän työn määrään.

Kiitän LSK Electrics Oy:tä ja eritoten Keijo Suhosta annetusta mahdollisuudesta. Haluan myös kiittää Susanna Haraholmaa ja Mika Lehtosta L7:n järjestelmään ja muuhun tietojenkäsittelyyn työhön liittyvistä neuvoista ja asiantuntemuksesta. Kiitän myös myyntiosaston henkilökuntaa annetuista haastatteluista, joiden antajien nimet olen päättänyt salata myös yritykselle luovutettavasta versiosta. Työn tarkoituksena ei ole etsiä syyllisiä, vaan saada keskustelua aikaiseksi toiminnan tehostamiseksi.

Kotkassa 15.3.2010

Toni Virolainen

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ALKUSANAT

ABSTRACT

1 JOHDANTO	9
1.1 Tavoitteena myyntiosaston toiminnan kehittäminen	10
1.1.1 Organisaatio ja johtaminen	11
1.1.2 Rutiinitehtävät	12
1.1.3 Markkinoinnin kehittäminen	12
1.2 Muutoksilla saavutettavat hyödyt	13
2 TOIMIVA ORGANISAATIO	13
2.1 Organisaation henkinen tila	14
2.2 Johtaminen	15
2.2.1 Kehityskeskustelut johtamisen perustana	16
2.2.2 Vastuun jako ja tehtävän kuvaukset	16
2.2.3 Laatujärjestelmä ISO 9001:2008	17
2.2.4 Projektointi johtamisen ja kehittämisen apuvälineenä	18
2.2.4.1 Linjaorganisaatio	18
2.2.4.2 Projektioorganisaatio	18
2.2.4.3 Kehitysprojekti	19
2.2.5 Koulutus	20
2.2.5.1 Yleiskoulutus	20
2.2.5.2 Räätelöity työkohtainen koulutus	20
2.2.5.3 Koulutuksen kehittäminen	21
2.2.6 Henkilöstöriskien hallinta osa johtamista	21
2.3 Strateginen johtaminen	22
3 LSK ELECTRICS OY	24
3.1 Myyntiosaston organisaation analysointi	25
3.1.1 Myyntiorganisaation henkinen tila	26

3.1.2	Ristiriidat ja esimerkit	28
3.1.3	Nykyinen vastuun jako ja tehtävän kuvaukset	30
3.1.4	Myyntiosaston johtaminen	31
3.1.5	Haavoittuvuusanalyysi	33
3.1.5.1	Riskien tunnistaminen ja arviointi	33
3.1.5.2	Työkyky, sairastuminen ja tapaturmat	34
3.1.5.3	Työpaikan vaihtaminen	35
3.1.5.4	Henkilövalinnat	35
3.1.5.5	Osaaminen	36
3.1.5.6	Rikollinen toiminta	36
3.1.5.7	Tietoriskit	37
3.1.5.8	Tuotteiden ja palveluiden laatu	39
3.1.5.9	Myyjien johtaminen	39
3.1.5.10	Myyjien hankintatoiminta	40
3.1.5.11	Riskien priorisointi	40
3.2	Myyntiosaston organisaation kehityssuunnitelma	41
3.2.1	Kehittämistoimenpiteet ja niiden vaiheistus	42
3.2.2	Organisaatiomuutos	42
3.2.2.1	Myyntijohtaja	44
3.2.2.2	Myyntipäällikkö	45
3.2.2.3	Tuotepäällikkö	45
3.2.2.4	Myyjä	45
3.2.2.5	Osastosihteeri	45
3.2.2.6	Markkinointiassistentti	46
3.2.3	Toimintaohjeiden ja mittareiden luonti	46
3.2.4	Johtajien ja päälliköiden kouluttaminen	47
3.2.5	Työntekijöiden kouluttaminen	47
3.2.6	Suunnitelman kriittiset kohdat	47
3.3	Työn tekemisen välineet	48
3.3.1	Toiminnanohjausjärjestelmä L7	48
3.3.1.1	Hinnastot	49
3.3.1.2	Automaattisen tietojen käsittelyn lisääminen	50
3.3.1.3	Tuote- ja myyntialennusryhmät	50

3.3.1.3.1	Sähkönumerojärjestelmä	51
3.3.1.3.2	Valmistajien tuoteryhmät	52
3.3.1.3.3	LSK Electrics Oy:n malli	53
3.3.1.4	Uusi myyntialennusryhmä malli	57
3.3.1.5	Uuden mallin käyttöönottosuunnitelma	60
3.3.1.5.1	Esityöt	60
3.3.1.5.2	Testaus	61
3.3.1.5.3	Käyttöönotto	62
3.3.2	CRM (Customer relationship management -ohjelmisto)	62
3.3.3	Intranetti	63
3.3.4	Puhelin	65
3.3.5	PC tai henkilökohtainen kannettava tietokone	65
3.3.6	Sähköiset kalenterit	66
3.4	Palvelut	66
3.4.1	Varastointipalvelu ja sen kehittäminen	67
3.4.2	Verkkokauppa ja sen kehittäminen	67
3.4.3	Päivystys 24h ja sen kehittäminen	68
3.4.4	Tekninen osaaminen	69
3.5	Markkinoinnin kehittäminen	69
3.6	Myyntityö	70
3.6.1	Asiakkuusajattelu	71
3.6.2	Kenttätyöskentely	71
3.6.3	Toimistotyöskentely	72
3.6.4	Myyjien innovatiivisten ideoiden esilletuonti	72
3.6.5	Kehittäminen	73
3.7	Ostotoiminta	73
3.7.1	Oston ja myyjien välinen kommunikointi	74
3.7.2	Globaalinen ostotoiminta	74
4	TULEVAISUUS SÄHKÖ- JA AUTOMAATIOTARVIKEMYYNNISSÄ	75
4.1	Sähkö- ja automaatiokomponenttien myynnin yleiset trendit ja tarpeet	75
4.1.1	Logistinen, ei kiireellinen ja edulliset komponentit	75
4.1.2	Logistisesti kiireelliset, hinta ei ratkaiseva.	76

4.1.3	Asiakkaan tekniset ongelmat ja ongelmaratkaisut siihen sopivien komponenttien avulla.	76
4.1.4	Kaikki yhdestä paikkaa toimitukset	76
4.1.5	Tulevaisuuden tarpeet ja niistä uutta liiketoimintaa	77
4.1.6	Asiakkaan tarpeet tulevaisuudessa	77
4.2	Tarpeisiin vastaaminen	78
4.2.1	Ostotoiminta	78
4.2.2	Sisäinen viestintä	78
4.2.3	Asiakkaiden tilauskanavat	79
4.2.4	Myyjien kouluttaminen	79
4.3	Uudet liiketoiminnat	79
4.3.1	Tekninen palvelu	79
4.3.2	Jakelupalvelu	80
4.3.3	Koulutuspalvelu	80
4.4	LSK Electrics Oy:n myyntiosaston strategiset vaihtoehdot	81
4.4.1	Tiedon haun ja osaamisen kehittäminen huippuunsa	81
4.4.2	Luoda vain omaa organisaatiota palveleva malli	82

LIITTEET

Liite 1. LSK Yhtiöt-kuvakaavio.

Liite 2. Visma L7 tuote-esite.

1 JOHDANTO

Ihmiset työelämässä ovat kokoajan muutoksen kourissa. Yritysten välinen kilpailu on yhä kireämpää ja yrityksiä on menestyäkseen pystyttävä reagoimaan markkinatilanteeseen mahdollisimman nopeasti. Talouden taantumia ja talouden nousuja nähdään ihmiselämän aikana useita. Kehitys on johtanut työelämässä yhä vaativampiin töihin sekä resurssien optimoimiseen työn tekemisen kannalta ajateltuna. Vähemmällä työntekijämäärällä pitää saada aikaiseksi yhä enemmän. Työntekijä viettää samassa työpaikassa nykyään 5-10 vuotta ja jopa eläkeikänsä asti - kuitenkin yhä vähenemässä määrin. Jotta työntekijästä on 100-prosenttinen hyöty työnantajalle, niin työntekijän on tunnettava oma alansa, omat puutteensa, kykynsä, resurssinsa, työnantajansa, työnantajan resurssit ja puutteet. Työntekijä saavuttaa tällaisen olotilan vasta parin kolmen vuoden aikana työnantajansa palveluksessa. Olotilan saavuttaminen pienissä yrityksissä on helpompaa mutta suuremmissa ei olotilaa saavuteta välttämättä koskaan. Ihmisten tapa viestiä, ja yleensäkin ihmisten ajattelutavat, aiheuttavat työelämässä ristiriitoja, jotka ovat omiaan heikentämään yrityksen menestystä. Tämän työn tarkoitus on kiinnittää huomiota vallitseviin ajattelutapoihin, toimintatapoihin työn suorittamiseksi, ja ennen kaikkea siihen, että työ jokaisen kohdalta saadaan palkitsevaksi ja tehokkaaksi työnantajan näkökulmasta katsottuna. Yrityksen hyvinvointi lähtee joka tapauksessa henkilöstön hyvinvoinnista ja hyvinvoiva henkilöstö myös tuottaa yritykselle parhaimman lopputuloksen. Toiminnan tehostaminen parhaimmillaan onkin kaksisuuntaista kommunikointia yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä. Tätä kautta voidaan ratkaista ristiriitatilanteita ja tuoda esille niitä epäkohtia, jotka heikentävät yrityksen toimintakykyä. Tässä työssä pyrin tuomaan näkökulmia siitä, mitä työnantaja voi yhdessä työntekijöiden kanssa tehdä asioiden eteen, parantaakseen ja tehostaakseen toimintaa. Nykyään puhutaan paljon johtamisesta ja johtamiskulttuurista, mutta tosia asia on, että hyväkään johtaja ei pärjää ilman hyviä alaisia. Kimmoke tämän työn tekemiseen on lähtenyt tekemistäni huomioista työelämässä viimeisen 20-vuoden aikana, mutta erityisesti kokemuksistani nykyisessä työpaikassani. Olen ollut useissa eri yrityksissä pelkästään kesätöissä harjoittelijana, operaattorina, automaatio suunnittelijana ja nyt viimeisessä työpaikassani myynti-insinöörinä jo usean vuoden ajan. Tänä aikana olen huomannut työelämän vaatimuksien kasvamisen, itsekkyyden ja

pelkän rahan ohjauksen vaikutuksen koko työelämään. Herkästi irtisanotaan satojakin työntekijöitä yrityksistä taantumien seurauksena. Laskettaessa säästöjä, välillisiä vaikutuksia ei tunneta tai niitä on täysin mahdoton edes laskea. Tällaiset vaikutukset ovat yleensä työntekijöiden tiedossa, mutta nämä tiedot eivät päädy johdon tietoon missään vaiheessa - tai niitä ei noteerata. Päätöksen teossa pitää pyrkiä huomioimaan myös välilliset vaikutukset. Yrityksen johdon pitää ymmärtää, että taantuma on hengähdystauko ennen tulevaa koitosta ja taantumiaan pitääkin varautua hyvinä vuosina. Taantuma on ajanjakso, jolloin työntekijöillä on aikaa kehittää omaa osaamistaan, työnkuvaansa ja toimintatapojaan, työnantajansa ja itsensä hyväksi. Puhutaan kassavirroista ja niiden hupenemisesta eli rahasta. Tosiasia on kuitenkin, että hyvinä vuosina saatuja voittoja pitäisi olla jäljellä, jotta toimintaa voitaisiin taantumien aikana ylläpitää, varsinkin kehittää ja optimoida muuttuneen ympäristön mukaan. Raha on kuitenkin nykypäivänä suurin este tai mahdollisuus. Tämän vuoksi rajallisia resursseja pitää pystyä käyttämään mahdollisimman tehokkaasti. Tämän takia toiminnan tehostaminen varsinkin rutiinitöissä, on ehdottoman tärkeää. Tällöin vapautuneista resursseista voidaan ainakin osa ohjata toiminnan kehittämiseen, joka viime kädessä on myös jokaisen yrityksen ehto myös tulevaisuudessa.

1.1 Tavoitteena myyntiosaston toiminnan kehittäminen

Alkuperäisenä ajatuksen oli työssä lähteä tutkimaan taloudenhallintaohjelmiston käytön tehostamista myyntiosastolla. Tutkimisen ja opiskelemisen aikana selvisikin, että taustalla on monia asioita, jotka estävät taloudenhallintaohjelmiston tehokkaamman käytön koko myyntiosaston toiminnassa. Tämän takia työ laajenikin koskemaan organisaatorakennetta, johtamista, rutiinitöitä ja ennen kaikkea asenteita työyhteisössä. Suoritettuani tutkinnon vaatimia kursseja, huomasin myös niitä suden kuoppia työnantajallani, joista kursseilla ja kirjoissa varoitetaan. Tästä sainkin kimmokkeen työssä ottaa esille myös näitä aiheita. Pyrin käsittelemään asioita kirjallisuuslähteitä hyödyntäen ja yhdistäen niitä omiin näkemyksiini sekä saamiini palautteisiin kollegoiltani. Ajatukseni on se, että en pyri keksimään polkupyörää uudelleen, vaan tuomaan ratkaisumalleja jo hyväksi havaitusta ratkaisuista. Tehostamiseen ei ole vain yhtä ratkaisua. Yrityksillä, varsinkin jo menestyneillä, on edessään monen monta asiaa, tehostaakseen

toimintaansa ja pysyäkseen kasvun tiellä. Kiireisenä aika yksinkertainen ratkaisu voi olla lisähenkilökunnan palkkaaminen, mutta huonompina aikoina työn määrä ei välttämättä vastaa henkilökunnan määrää, jolloin edessä on pahimmassa tapauksessa irtisanomiset. Tässä työssä pyrin ainoastaan tuomaan julki myyntiosaston tarpeet. Raportissa ei siis huomioida millään lailla muiden saman yrityksen asiakkaita palvelevien osastojen tarpeita, koska myynnin kannalta ja varsinkin sen tehostamisen kannalta, osastoilla ei ole suoraa vaikutusta myyntiosaston toiminnan tehostamiseen. Tämä työ on ollut myös iso itsetutkiskelunkin paikka. Itsensä johtaminen, ja vieläpä oikeaan suuntaan, on saanut minut myös kyseenalaistamaan omat motiivini ja jopa kuulumiseni yrityksen nykyiseen organisaatioon. Olen työn johdosta joutunut pohtimaan omaa merkitystäni organisaatiossa ja työn kuvaani siltä osin, mitä tällä hetkellä teen. Kukaan meistä ei ole täydellinen, kaikki meistä ovat erilaisia ja se on omiaan tuomaan omat haasteensa kehittämiseen koko yrityksessä. Toisaalta erilaisuus on myös voimavara, jota pitäisi pystyä hyödyntämään. Mikään yritys ei menesty, jos se ei kehity. Kehittyminen vaatii johdolta ja työntekijöiltä jatkuvaa kriittisyyttä omaa toimintaa kohtaan sekä innovaatioita. Innovaatioita yrityksen henkilökunnalta löytyy varmasti, ongelma onkin usein innovaatioiden saaminen yleiseen tietoon ja toteutumaan. Useat innovatiiviset ja jopa radikaaliset päätökset kuten nokia saappaita valmistaessaan, teki aikanaan puhelimien osalta, voivat olla niitä menestystarinoita. Hulluimmat ideat saattavat olla jopa niitä parhaita. Toiminnan kehittäminen on mitä suuremmassa määrin molemman suuntaista keskustelua toimintatavoista työntekijöiden ja johdon välillä. Johdannon seuraavissa luvuissa pyrin kertomaan yleisesti kehittämiskohteista ja varsinaisen aiheiden käsittely alkaa luvusta 2.

1.1.1 Organisaatio ja johtaminen

Toiminta, joka yrityksessä nojaa organisaatioon, jossa jokaisella on oma tehtävänsä luo selkeyttä toimintaan. Tällaista organisaatiota on helpompi hallita ja se antaa johdolle paremmat työkalut johtamiseen. Organisaatorakenteella on suuri merkitys rutiinitehtävien hoitamisessa. Sillä määritellään mitä kenenkin vastualueeseen kuuluu. Toimiva organisaatio vaatii oikeanlaiset ihmiset ja ennen kaikkea asenteet, ollakseen toimiva organisaatio. Organisaation pitää olla toimiva

ysteemi, joka pystyy tarvittaessa mukautumaan erilaisiin kilpailutilanteisiin ja vastoinkäymisiin. Organisaatio ajattelu on lähtöisin armeijan tarpeista mutta siitä saavutetut hyödyt on aikanaan havaittu myös yritysmaailmassa. Oikeanlaista organisaatiota on helpompi johtaa, mutta johtaminenkin on työtä, joka täytyy tehdä, jotta organisaatio pysyy huippukunnossa.

1.1.2 Rutiinitehtävät

Kutsun työssäni rutiinitehtäviksi kaikkia töitä, jotka toistuvat joka päivä samanlaisina. Tällaisia töitä ovat mm. tarjouksen ja myyntitilauksen lyöminen taloudenhallintajärjestelmään ja varaston tavaroiden saavuttaminen varastoon jne. Rutiinitöitä voidaan verrata esimerkiksi formula 1 autoon, jonka kuljettaja kiertää rataa useita kertoja peräkkäin. Tämä rata kierros analysoidaan ja kuljettajalle voidaan näyttää radalta missä kohtaa hän pystyy parantamaan, niin että kierrosaika nopeutuu. Saman asian pyrin työssäni näyttämään toteen rutiinitöiden osalta. Missä pystymme asioita korjaamaan? ja kuinka paljon voimme siinä säästää rahallisestikin kun tehokkuus nousee oikeilla työmenetelmillä ja työvälineillä? Uusi taloudenhallintaohjelmisto tuo aina mukanaan myös uusia ongelmia mutta ongelmat yleensä selätetään yksi kerrallaan. Ohjelmiston käytön tehostamiseen on olemassa paljonkin keinoja. Jotta nämä keinot ovat tehokkaita, niin organisaatiossa ja asenteissa pitää tapahtua muutoksia ennen näiden keinojen käyttöön ottamista. Asiaa voisi kuvata jälleen formula 1 autolla, jonka eteen sadat insinöörit ovat tehneet paljon työtä auton kehittämiseksi, mutta viime kädessä autoa ohjaava kuljettaja on se, joka määrittelee auton menestymisen radalla. Samoin työelämässä työntekijälle ei ole hyötyä kalliista ohjelmista, ellei niitä osata käyttää oikein ja tehokkaasti.

1.1.3 Markkinoinnin kehittäminen

Markkinointi on yrityksen ainoa keino saada asiakkaidensa tietoisuuteen tiedot uusista tuotteista tai palveluista. Keinoja on monia, joita pyrin tässä oman kokemukseni ja kirjallisuuslähteistä saamaani tietoihin perustuen tuomaan lukijalle tietoisuuteen. Markkinoinnin kehittäminen nojaa vahvasti organisaationrakenteen kunnossa olemiseen.

1.2 Muutoksilla saavutettavat hyödyt

Suurimmat hyötyjät muutoksista ovat työntekijät, työnantaja ja asiakkaat eli kaikki. Kaiken hyödyn laskeminen on vaikeaa mutta pyrin työssä myös osoittamaan rahallisenkin hyödyn. Henkisen puolen hyödyt näkyvät ennen kaikkea asiakaspalvelussa ja ihmisten motivaatioissa. Nämä, jos mitkä asiat ovat tärkeitä kilpailtaessa kiristyvillä markkinoilla. Jos yrityksen sisäinen brändi on kunnossa, niin silloin ulkoinenkin brändi voi olla kunnossa. Johto tulee saamaan uudistuksien myötä uuden työkalun toimenpiteiden toteuttamiseen ja tulemaan paremmin tietoiseksi ruohonjuuritason tapahtumista.

2 TOIMIVA ORGANISAATIO

Mikä on organisaatio? Wikipedian mukaan ”**organisaatio**, *strukturi*, on yleisesti systeemin (yritys, hallinto, järjestö, valtio) rakenne: miten systeemin osat liittyvät toisiinsa ja vaikuttavat toisiinsa. Systeemin rakenne vaikuttaa keskeisesti systeemin toimintaan: muuttamalla systeemin rakennetta muutetaan myös systeemin toimintaa. Organisaation muuttaminen muuttaa siis yrityksen (vast.) toimintaa.” (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Organisaatio>) Mikä on siis toimiva organisaatio? Toimiva organisaatio on siis rakenne, joka mahdollistaa mahdollisimman hyvin toimivan yrityksen. Systeemin rakenne on siis sellainen, että tuotannon alkupäästä tulevat raaka-aineet lähtevät toisesta päästä ulos virheettömänä tuotteena. Palveluyrityksessä tämä tarkoittaa toimeksiannon toteutumista asiakkaalle sekä palveluntarjoajalle mahdollisimman hyvin, tehokkaasti ja kannattavasti. Toimiva organisaatio on kuin joulukuusi, josta johdon tavoitteet ja tahto valuvat kuusen latvasta alaspäin, jokaiseen oksaan ja sen neulaseen. Sama joulukuusi esiintyy jokaisessa osastossa ja on pieni osa koko yrityksen isoa joulukuusta. Organisaatorakenteen pitää mahdollistaa johtaminen, johdon haluamalla tavalla, jokaisessa yrityksen myyntipisteessä niin, että jokainen työntekijä tuntee olevansa johdettu työssään. *Jokaisella työntekijällä on oikeus tulla oikein johdetuksi* (Mika D. Rubanovitsch, Elina Aalto 2008, 123). Organisaatiota tukemaan pitää olla määritetty vastualueet ja työnkuvakset jokaisessa yrityksen myyntipisteessä. Organisaation tehtävä on siis lyhyesti ilmaistuna:

1. Työnjaon toteuttaminen
2. Tehtävien täyttäminen
3. Toimivallan ja vastuun jakaminen
4. Tiedonkulun ja yhteistoiminnallisuuden varmistaminen

Terveessä organisaatiossa työyhteisön ongelmat tiedostetaan ja niistä voidaan puhua vapaasti. Työyhteisön jäsenellä tulee olla mahdollisuus ilmaista mielipiteensä joutumatta mielipiteensä takia syrjityksi tai jopa erotetuksi. Tällöin terve organisaatio sietää erilaisuutta, eriarvoisuutta ja luovuutta voidakseen uusiutua.

2.1 Organisaation henkinen tila

Olemassa olevan organisaation henkistä tilaa voidaan tarkastella esimerkiksi työntekijöitä haastatteleamalla ja tarkastelemalla tapahtuneita ristiriitatilanteita organisaatiossa. Organisaation henkisestä tilasta asian esittää näin Pauli Juuti ja Petri Virtanen kirjassaan *Organisaatiomuutos 2009*:

***Pysähtyneisyyden** tilassa oleva organisaatio kärsii epäluottamuksesta, syyttelyistä ja ristiriidoista. Organisaatio on joutunut tilaan, jossa kaikki pyrkivät puolustamaan omaa asemaansa. Johtaminen on autoritaarista ja käskyttävää, sillä muunlaisella johtamisella ei tunnu olevan minkäänlaista vastakaikua organisaatiossa. (Pauli Juuti ja Petri Virtanen, 2009, 25.)*

***Kiehuntatilassa** olevassa organisaatiossa on runsaasti uudistumishalua, mutta näkökulmat siitä, mihin suuntaan ja millä menetelmillä uudistamista tulisi toteuttaa, eroaa toisistaan. Syy kiehuntatilaan ajautumiseen voi olla organisaation vähittäinen kasvu, jonka seurauksena organisaation johtamisjärjestelmät ovat jääneet alikehittyneeseen tilaan. (Pauli Juuti ja Petri Virtanen, 2009, 25.)*

***Lepokitkan tilassa** olevaksi organisaatioksi kutsutaan organisaatiota, joka omaa näkemyksen siitä millaiseksi tulisi kehittyä, mutta jossa ei ole yhteistä tahtoa*

uudistumiselle. (Pauli Juuti ja Petri Virtanen, 2009, 26.) Hyvin menestyvä organisaatio on saattanut ajautua lepokitkan tilaan, koska se on unohtanut jatkuvan kehittämisen merkityksen. Organisaatio mieltää olevansa huippuorganisaatio ja tuloksetkin ovat perinteisesti olleet hyviä, mutta juuri tämä aikaisempi menestys on sokaissut organisaation palveluksessa olevat henkilöt ja organisaatio on alkanut taantua. Vaikka ihmiset ovatkin yleisesti tunnistanee tilanteen vakavuuden, he eivät pääse kehittymisen polulle, koska vanhat toimintatavat ovat liian vahvoja. (Pauli Juuti ja Petri Virtanen, 2009, 27.)

*Huippusuoritukseen yltävissä **flow-organisaatioissa** yhdistyvät vahva muutoshalu ja yhtenäinen käsitys tulevaisuuden suunnasta. Parhaimmillaan kyse on ihannetilanteesta, jossa organisaatio itseohjautuvasti toteuttaa omaa tahtotilaansa, johon organisaation jäsenet laajasti sitoutuvat. Tätä tilaa voidaan kutsua **kollektiiviseksi virtaukseksi**, flow'ksi, joka saa aikaan omien rajojen ylittämistä ja ajan sekä paikan tajun katoamista (Csikszentmihalyi 1990, 1996). (Pauli Juuti ja Petri Virtanen, 2009, 27.)*

Organisaation henkisen tilan tunnistaminen ei välttämättä ole johdolle helppoa. Eri myyntipisteissä voi olla erilaiset henkiset tilatkin. Tunnistaminen vaikeutuu entisestään, jos johdolla ei ole käytössään sellaisia johtamismenetelmiä, jolla tilaa voidaan peilata. Tällaisia johtamisen apuvälineitä ovat mm. kehityskeskustelut, riskienhallinta-analyysit ja vahva strategia.

2.2 Johtaminen

Ihmiset haluavat, että heitä johdetaan. Johtaminen ei kuitenkaan saa olla totaalista, vaan työntekijöille on annettava tilaa ajatella itse. Johtaja näyttää suunnan ja opastaa tarvittaessa. Johtaminen on myös palautteen ja tunnustuksen antamista työntekijöilleen, silloin kun siihen on aihetta. Yksi johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on vahvistaa työntekijöidensä itsetuntoa. Esimerkiksi hyvällä myyjällä on hyvä itsetunto, joka on edellytys menestyksekkäälle myynnille. *Useassa yrityksessä aliarvioidaan henkilöstöjohtamisen vaikutus taloudellisiin tuloksiin. Todellisuudessa on niin, että mitä paremmin yritys kohtelee ja johtaa työntekijöitään, sitä lojaalimpia työntekijät ovat. Mitä kauemmin myyjä pysyy yrityksessä, sitä paremmin hän oppii tuntemaan liiketoiminnan. Mitä paremmin*

myyjä tuntee liiketoiminnan, sitä enemmän hän myös oppii ja sitä arvokkaampi työntekijä on yritykselle. (Mika D. Rubanovitsch, Elina Aalto 2008, 119).

2.2.1 Kehityskeskustelut johtamisen perustana

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välisiä ammatillisia keskusteluja, joilla vahvistetaan myyjien itsetuntoa, opastetaan ja kehitetään myyjiä ja tehdään johtamisesta osallistuvampaa. Kehityskeskustelut auttavat myös esimiestä ja alaista tutuksi tulemisessa. Kehityskeskustelut oikein tehtynä, on hallinnollinen apuväline organisaatiossa silloin, kun tarvitaan henkilöstösuunnittelua, henkilöstön kehittämistä ja toiminnan suunnittelua. *Tutkimuksissa on kehityskeskustelujen hyödyt todettu* mihin viitataan viikkosessa Kehityskeskustelut, johtamisen perusta, Pauli Juuti , YTN-TT-TUOTTAVUUSRYHMÄ AAVARANTA-SARJA n:o 42, 9. Kehityskeskustelut eivät saa olla kahvipöytäkeskusteluja, vaan keskustelut pitää käydä rauhallisessa häiriöttömässä tilassa ja ennen kaikkea, keskustelut pitää dokumentoida. Pauli Juuti määrittelee kehityskeskustelun seuraavanlaisesti: *”Ennalta sovittua ja suunniteltua keskustelua esimiehen ja alaisen välillä, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja säännöllisyys toteutuksessa.”* , 6. Kehityskeskusteluiden kautta esimiehelle myös tarkentuu kuva työntekijöiden tarpeista ja sen hetkiset ongelma-alueet organisaation toiminnassa. Näin esimies pystyy peilaamaan organisaation henkistä tilaa ja tekemään tarvittaessa muutoksia, jotta organisaation henkinen tila voidaan palauttaa takaisin oikealle tasolle.

2.2.2 Vastuun jako ja tehtävän kuvaukset

Johtamiseen kuuluu vastuun jakaminen. *”Menestyvä, valmentava myynnin esimies on halukas jakamaan vastuuta”* (Mika D. Rubanovitsch, Elina Aalto 2008, 24). Nykypäivän johtamisen haasteena onkin johtaa itsenäisiä ja älykkäitä ihmisiä, joilla on hyvä ulosanti. Tällaisessa tilanteessa kuitenkin tulee esimiehen rohkaista ja kannustaa työntekijöitään tuomaan julki ideoitaan ja ratkaisuehdotuksiaan - kuitenkin unohtamatta ehdottaa niitä myös itse. Hyvä johtaja pystyy ja osaa jakaa vastuuta alaisilleen. Paras tapa on tehdä organisaatiosta läpileikkaus ja siten määrittellä kunkin työntekijän tehtävän kuvaukset. Tätä kautta on myös helpompi

arvioida kunkin työntekijän työmäärää, työntekijöiden osaamista ja tarvetta kehittämiseen ja koulutukseen, johtamisen näkökulmasta.

2.2.3 Laatujärjestelmä ISO 9001:2008

*Standardia 9001 käytetään, kun tarkoituksena on rakentaa johtamisjärjestelmä, joka antaa luottamusta tuotteen vaatimustenmukaisuudesta. Se on ainoa ISO 9000 –sarjan standardi, jonka vaatimusten pohjalta ulkopuolinen laitos voi sertifioida laatujärjestelmän. Standardin mukaan sana ”tuote” koskee **palveluita**, prosessin materiaaleja, laitteistoja ja ohjelmistoja, jotka on tarkoitettu asiakasta varten tai joita asiakas pyytää. Standardissa on viisi osaa, jotka määrittävät ne toiminnot, joita on tarpeen tarkastella järjestelmää sovellettaessa. Tehtävänä on kuvata tuotteita (**lue palveluja**) koskevat toiminnot. Tällöin voi rajata ulkopuolelle kappaleessa ’Tuotteen toteuttaminen’ esitetyt osat, jotka eivät sovellu toimintaan. Neljässä muussa osassa esitetyt vaatimukset – ’Laadunhallintajärjestelmät’, ’Johdon vastuu’, ’Resurssienhallinta’ ja ’Mittaaminen, analysointi ja parantaminen’ – soveltuvat kaikkiin organisaatioihin ja tehtävänä on esittää organisaation laatuksikirjassa tai muussa dokumentaatioissa miten niitä sovelletaan organisaatioissa. Nämä standardin ISO 9001 viisi osaa määrittävät, mitä tulee johdonmukaisesti tehdä, jotta tuote (**palvelu**) täyttäisi asiakas- ja lakisääteiset vaatimukset. Lisäksi tavoitellaan asiakastytyväisyyden lisäämistä parantamalla laadunhallintajärjestelmää..*

(<http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/>)

Laatujärjestelmä oikein tehtynä on johtamisen apuväline parhaimmillaan. Laatujärjestelmän rakentaminen on suuritöinen ja sen takia siihen ei pidä ryhtyä vasemmalla kädellä. Laatujärjestelmän runko on toimintaohjeet, joissa kerrotaan yksityiskohtaisesti, vaihe vaiheelta, miten asia suoritetaan yrityksessä. Esimerkiksi miten myyntitilaus lyödään taloudenhallintajärjestelmään tai tavarain saapuminen varastoon käsitellään. Toimintaohjeiden laatiminen on järkevintä aloittaa niistä rutiinistöistä, jotka toistuvat, joka päivä, samalla tavalla. Kun toimintaohjeita on riittävästi kassassa, yrityksen toiminnoista pystytään jo hahmottamaan varsin selvästi, miten asiat sujuvat missäkin tilanteessa ja korjausehdotuksia voidaankin jo alkaa miettimään. Laatujärjestelmä siis elää myös kokoajan ja sitä on järkevää myös päivittää sitä mukaa. Laatujärjestelmän toimintaohjeita ei kuitenkaan saa

unohtaa yrityksen intranettiin tai muuhun tallennuspaikkaan. Laatu järjestelmään on myös kirjattava työntekijöiden koulutus toimintaohjeiden osalta, ja myös kertaaminen, vaikkei muutoksia ole tapahtunutkaan. Toimintaohjeista kouluttamisesta ja niiden noudattamisesta on pidettävä kiinni, koska se on ainoa tie muutoksen hallintaan.

2.2.4 Projektointi johtamisen ja kehittämisen apuvälineenä

Projekti on työkokonaisuus, joka tehdään määritellyn kertaluontoisen tuloksen aikaansaamiseksi (Risto Pelin, 2008, 25). *Projektiin liittyy suunnitelmallisuus ja suunnittelun ja ohjauksen avuksi kehitetyt tehokkaat menetelmät.* (Risto Pelin, 2008, 26). Projektit sopivat erinomaisesti johtamisen ja kehittämisen apuvälineeksi, joilla hallitaan kertaluontoisia töitä. Projektille idea voidaan saada esimerkiksi asiakkailta tulleista palautteista, palvelun laadusta tai omien työntekijöiden innovaatiot voidaan projektoida. Projekti voi olla esimerkiksi uuden, jonkin tietyn asiakkaan kanssa yhteistyösopimukseen pääseminen tai vaikka verkkokaupan luominen.

2.2.4.1 Linjaorganisaatio

Linjaorganisaatio on se henkilökunta, joka esimerkiksi suorittaa työtään ”linjalla”, jotta linjan alkupäästä tullut materiaali tai toimeksianto menee linjan läpi mallikkaasti. Linjaorganisaatioon kuuluvat kaikki henkilökunta, myös muut tukitoimet, jotka edesauttavat linjan toimivuutta.

2.2.4.2 Projektiorganisaatio

Projektitoiminta on tietty johtamisjärjestelmä. Siinä on projektiorganisatoriset käskysuhteet. Avainhenkilönä on projektipäällikkö, jonka toimenkuva on yksinkertaisesti vastata kaikesta, mikä liittyy projektin onnistuneeseen toteutukseen. (Risto Pelin, 2008, 26). Projektiorganisaatio voidaan perustaa linjaorganisaation henkilöstä, joilla on mahdollisesti tietämystä ja osaamista tulevan projektin tarpeista. Projektin organisaatio muodostuu projektin valvojasta, projektipäälliköstä, projektisihteeristä ja projektiryhmän jäsenistä sekä mahdollisesti ulkopuolisesta avusta.

2.2.4.3 Kehitysprojekti

Kehitysprojektiesimerkkinä voitaisiin pitää verkkokaupan luomista. Projektin alkuvaiheessa määritetään projektiorganisaatio. Projektille valitaan projektipäällikkö, joka on kokonaisvastuussa projektin suunnittelusta, toimeenpanosta ja tehtävien valvonnasta. Henkilö voidaan valita linjaorganisaatiosta, mikäli löytyy henkilö, jolla on tarvittavaa osaamista ja näkemystä projektin läpiviemiseen. Myös ulkopuolinen projektipäällikkö on mahdollista valita. Projektipäällikkö raportoi projektin valvojalle, joka tässä esimerkkitapauksessa voi olla linjaorganisaatiosta esim. myyntijohtaja. Projektipäällikkö johtaa suunnitelman laatimista. Hänen vastuullaan on myös projektin dokumentointi, mikä on ensisijaisen tärkeää onnistuneen projektin johtamisessa. Projektipäällikkö suunnittelee projektin alusta loppuun ja suunnitelmassa tulee olla ennen kaikkea lopetuspäivämäärä, jotta vältetään projektin venymiseltä. Suunnitelmasta tulee selvitä aikataulun lisäksi mm. projektin eri vaiheet, päätehtävät ja näiden riippuvuussuhteet, mahdollisten kolmansien osapuolten tehtävät, katselmukset ja ohjauskokoukset. (katso kuva 1. Projektisuunnitelman hakemisto).

Projektisuunnitelma	
1. <u>Määrittelyt</u>	4. <u>Budjetti</u>
• Johdanto ja taustat	• Projektibudjetti
• Projektin tavoitteet	• Kustannuseuranta
• Rajaus ja liittymät	5. <u>Ohjaussuunnitelma</u>
2. <u>Projektiorganisaatio</u>	• Kokoussuunnitelma
• Projektiryhmä	• Tiedottaminen
• Johtoryhmä	• Valvonta ja raportointi
• Yhteyshenkilöt	• Koulutussuunnitelma
3. <u>Toteutussuunnittelu</u>	• Laadunvarmistus
• Ositus ja toteutusvaiheet	
• Aikataulu	
• Tehtäväluettelo	
• Resurssisuunnitelma	
• Riskien kartoitus	

Kuva 1. Projektisuunnitelman hakemisto esimerkki.

Suunnitelman tarkoitus on varmistaa projektille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Tähän päästään ainoastaan hyvällä suunnittelulla ja jatkuvalla ohjauksella. Suunnitelma toimii projektin runkona ja sitä päivitetään tarvittaessa. *Projektisuunnitelman tuleen vastata kysymyksiin kuka? mitä? milloin? miten? ja minkä verran?* (Risto Pelin, 2008, 85).

2.2.5 Koulutus

Ihmiset käyvät koulua monta vuotta elämästään. Koulutuksen perustarve on antaa valmiudet hoitaa asioita, joita ei muuten ehkä kykenisi hoitamaan itsenäisesti. Osa koulutuksesta voi olla sellaista, mikä pakottaa ihmisen tekemään asiat samalla tavalla, mutta osa koulutuksesta voi olla myös sellaista, jossa annetaan valmiudet asioiden hoitamiseen ja itse oivallukseen. Työntekijän tehdessä töitään, esteenä ei saa olla työntekijöiden osaamattomuus. Tarvittaessa ihmiset koulutetaan, jotta he kykenevät tekemään asiat yrityksen edun mukaisesti. Koulutuksen puuttumiseen ei saa syynä olla johdon haluttomuus tai tietämättömyys asioista. *"Esimiehet ovat avain asemassa ohjatussa työntekijöitä koulutukseen"*, todetaan myös KM Martti Lampelan väitöskirjassa *"Tarve tulee sieltä työstä, mutta ... se lähtee kuitenkin itsestä se halu osata."*, 2004. Koulutus on myös johtamisen apuväline. Koulutuksen avulla johto pystyy motivoimaan henkilökuntaa, saamaan osaamista ja tietämystä organisaatioonsa, jolloin yrityksen kuva ulospäinkin muuttuu osaavammaksi. Myös johdon päätökset pystytään henkilökunnan keskuudessa ymmärtämään paremmin.

2.2.5.1 Yleiskoulutus

Yleiskoulutuksella voidaan käsittää kaikki sellainen koulutus, joka liittyy yrityksen yleiseen toimintaan ja lakisääteisiin toimintoihin. Näitä voivat olla esimerkiksi hätäensiapukoulutus, ympäristökoulutus ja työsuhteasiat jne.

2.2.5.2 Räätelöity työkohtainen koulutus

Räätelöity koulutus tulisi olla työkohtaista eli ammatillista koulutusta. Työnkuvauksen perusteella tehtävän kartoituksen avulla, voidaan määrittää jokaisen työntekijän yksilöllinen tarve koulutuksen saamiseen. Esimerkiksi

myyjän koulutukseen voidaan tuotekoulutuksen lisäksi määrittää asiakaspalvelukoulutusta ja elämänhallintaa. Esimiehiä voidaan puolestaan kouluttaa johtamisopeista ja ihmissuhdetaidoista. Räätelöidyllä koulutuksella saadaan tehokkaammin työntekijän ammattiin liittyvää osaamista nostettua.

2.2.5.3 Koulutuksen kehittäminen

Koulutus on aina sijoitus tulevaisuuteen, ja sen takia yritykset, jotka menestyvät, myös panostavat henkilökuntansa kouluttamiseen. Esimerkiksi Kesko-konserni kouluttaa työntekijöitään aktiivisesti. Työntekijät voivat työnsä ohella, työnantajansa tuella, lukea itselleen tutkinnon ja tätä kautta saada mahdollisuuden edetä vaikka tavaratalon johtajaksi. Koulutus pitääkin tehdä työntekijöille mahdolliseksi, jolloin myös työntekijöiden motivaatio pysyy korkealla ja samalla se sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Koulutuksen kehittäminen pitää saada työntekijälähtöiseksi. Työntekijät ovat parhaita itse kertomaan mitä haluavat, mutta johdon on myös syytä kannustaa ja ohjata koulutukseen hakeutumiseen ja myös siksi erikseen järjestää koulutusta viitoittaakseen henkilökuntaa oikeaan suuntaan. Koulutuksen tulee olla enemmän sääntö kuin poikkeus.

2.2.6 Henkilöstöriskien hallinta osa johtamista

Riskit ja niiden toteutuminen voivat vaikuttaa johdon johtamistavan muuttumiseen merkittävästi. Jo olemassa olevan riskin mahdollisuus voi vaikuttaa päätöksentekoon ja jopa haitata yrityksen kehittymistä. Riskien analysointi on osa johtamista ja niiden analysointi on tukemassa päätöksentekoa. Siksi johdon on otettava johtamisen apuvälineeksi myös riskienhallinta. Mitä tapahtuu työntekijän mahdollisen äkillisen poistumisen seurauksena? minkälainen riski siitä aiheutuu yritykselle? Miten avainhenkilöiden lähteminen vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä? Entä työntekijöiden ostotoimet? Mitä yrityksen pitäisi tehdä mahdollisten riskien välttämiseksi? Teknisessä myyntityössä kaupankäynti on hyvin paljon myös riippuvainen henkilösuhteista, jolloin henkilön korvaaminen toisella ei ole helppoa. Toisaalta myös organisaatiossa voi olla henkilöitä, joiden töitä ei tee kukaan muu kuin nämä valitut henkilöt. Monestakin yrityksestä löytyy esimerkkejä siitä, että tärkeä asia ei etene, ennenkuin asiaa hoitava henkilö tulee lomalta. Mitä jos lomalta

ei palatakkaan takaisin työtehtäviin? Osassa yrityksiä myyjät myös tekevät hankintatointa eli ostavat asiakkaille asiakkaan tarvitsemia tuotteita - jopa ympäri maailmaa. Puhutaan kymmenistä ellei sadoista tuhansista euroista. Jos ei ole olemassa ohjeistusta siitä, missä raja menee, ennekuin ostolle on saatava ylemmältä johdolta erillinen lupa, voi seuraukset olla erittäin vakavia. Mitä jos myyjän riskinotto meneekin liian suureksi? Riskien lopullisen vastuunkannon suorittaa yrityksen toimitusjohtaja, mutta järkevällä ja suunnitellulla riskienhallinnalla yhdessä johtamisen rinnalla, riskit voidaan poistaa tai ainakin minimoida. Riskienhallinta kuuluu osana hyvää johtamista. Riskienhallinta voidaan aloittaa esimerkiksi haavoittuvuusanalyysin teolla, mikä on kuitenkin vasta riskien tunnistamisen lähtökohta. Haavoittuvuusanalyysin paljastamien riskialueiden kimppuun on käytävä yksityiskohtaisemmin menetelmin, joita ei tämän työn yhteydessä käsitellä. Esimerkkinä kuitenkin mainittakoon riskilajikohtaiset tarkistuslistat. (<http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/haavoittuvuusanalyysi-1/haavoittuvuusanalyysi>).

2.3 Strateginen johtaminen

Johtamisen pitäisi perustua laaditun strategian läpiviemiseen yrityksessä. *Ollakseen uskottava ja johdonmukainen myynnin esimies tarvitsee tuekseen vahvan strategian ja järjestelmällisen toimintatavan.* (Mika D. Rubanovitsch, Elina Aalto 2008, 20). Mikä on strategia? Kirjallisuudessa todetaan useasti, että strategia nimenä on saanut alkunsa kreikankielisestä nimestä "strategos" eli strategi. Nimi tarkoittaa sodan johtamisen taitoa eli strategia on alun perin kehittynyt sodan johtamisesta. Liiketalouteen strategia on vasta tullut 1900-luvulla ja kirjallisuudessaakin se on esiintynyt jo 1940-luvulla. Yritykset ottivat sen jatkuvaan käyttöön kuitenkin vasta 1960-luvulla. Strategia on siis sovittu tapa hoitaa asioita, jotta päästään haluttuun päämäärään. Strategia ei ole toimintasuunnitelma, vaan toimintasuunnitelma määräytyy strategian mukaan. Strategia voi olla esim. shakkipelissä puolustava peli tyyli, jolloin kaikessa tekemisessä huomioidaan kuninkaan puolustaminen ja minimoidaan omat tappiot. Toimintasuunnitelmaan kuuluu vastaavasti käytetäänkö mahdollisesti sotilaita vai hyödynnetäänkö kuningatarta yhdessä sotilaiden kanssa. Liiketalouden puolella päämäärä voi olla esimerkiksi, että halutaan olla osaava kumppani muille

yrittäjille ja näin lyödä muut kilpailijat, jolloin strategiana on saada osaaminen yrityksessä sille tasolle, että päämäärään päästään. Toimintasuunnitelmassa tämä tarkoittaisi koulutuksen lisäämistä ja työntekijöiden osaamisen varmistamista. Tähän taas voidaan vaikuttaa esim. laatujohtamisella. Strategia jalkautuakseen, vaatii johdolta sitoutumista valittuun strategiaan ja johtamiseen. Näin asiaa kommentoi Mika D. Rubanovitsch ja Elina Aalto kirjassaan Haasteena myynninjohtaminen, 2008, 44.

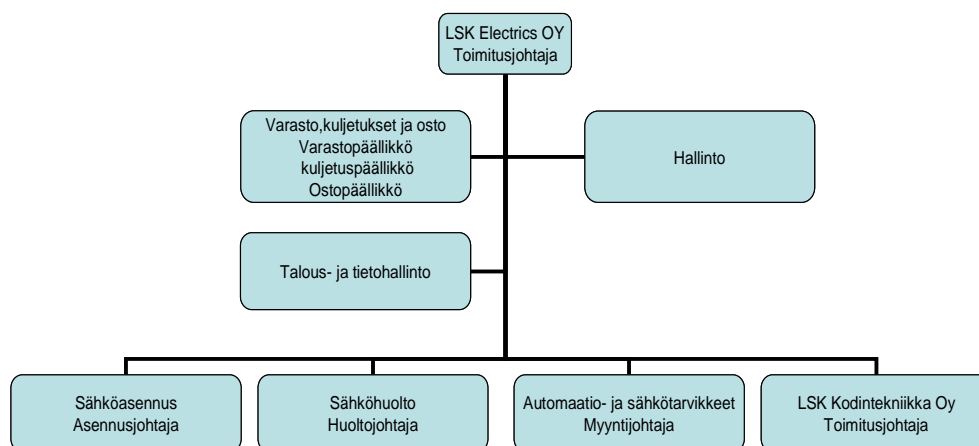
Jotta strategian toteutus voi onnistua käytännössä, tarvitaan:

- *Selvä yksiselitteinen malli ja suuntaviivat*
- *Riittävän pieneksi pilkotut tavoitteet kuukausi- ja viikkotasolla*
- *Muutosjohtamisen taitoa*
- *Ymmärrystä valta- ja vaikutussuhteista organisaation sisällä*
- *Organisaatorakenteet, jotka tukevat nopeaa tiedonkulkua ja selvää mitattavuutta*
- *Tehokas seuranta- ja palautemenetelmä*
- *Täytäntöönpanoa tukeva yrityskulttuuri ja johtamistyyli*
- *Johdolta sataprosenttista sitoutumista valittuun strategiaan, sen jalkauttamiseen ja johtamiseen*

Strategian voi sitoa organisaatiomuutoksen ja toimintaohjeiden kautta. Koska strategian jalkauttaminen vaatii organisaatorakennetta, joka tukee nopeaa tiedonkulkua, on organisaatiomuutos välttämätön, jos tiedonkulku ja strategian jalkauttaminen ei muutoin toimi.

3 LSK ELECTRICS OY

LSK Electrics Oy (www.lsk.fi) on 1930 perustettu yritys, jossa on monia eri palveluja asiakkaille: sähköasennusta, huoltoa, kunnossapitoa ja sähkö- ja automaatiokomponenttien myyntiä (katso Liite 1 . LSK Yhtiöt -kuvakaavio). Jokainen palvelu toimii omalla sarallaan omana osastonaan yhteisenä yrityksenä. Konserniin kuulu muitakin yrityksiä mutta ne toimivat omina yrityksinään täydentäen kokonaispalvelua. LSK Electrics Oy:llä on siis kolmenlaista palvelua, joista jokainen palvelu on mahdollista myydä asiakkaalle kokonaisuutena niin, että siihen on liitetty jokaisen osaston palveluja. Palvelujen erilaisuus selviää organisaatiokaaviosta. (Katso kuva 2).



Kuva 2. Organisaatio (Laatukäsikirja, hallinto toimintaohje.doc 13.07.2007)

LSK tulee sanoista Lahden sähkö ja Kone Oy. Varsinainen tarvikemyynti on LSK:n historiassa aina ollut osa yrityksen toimintaa mutta asennus- ja huoltotoiminta ovat aina olleet pääsijainen kehityssuunta yrityksen historiassa. LSK:n toiminta-ajatuksen on määritellyt toimitusjohtaja (www.lsk.fi):

Toiminta-ajatus

LSK:n tehtävä on toimittaa sähköalan laadukkaita tuotteita ja tarvikkeita sekä suunnittelu-, asennus- ja huoltopalveluita toimialueensa asiakkaille.

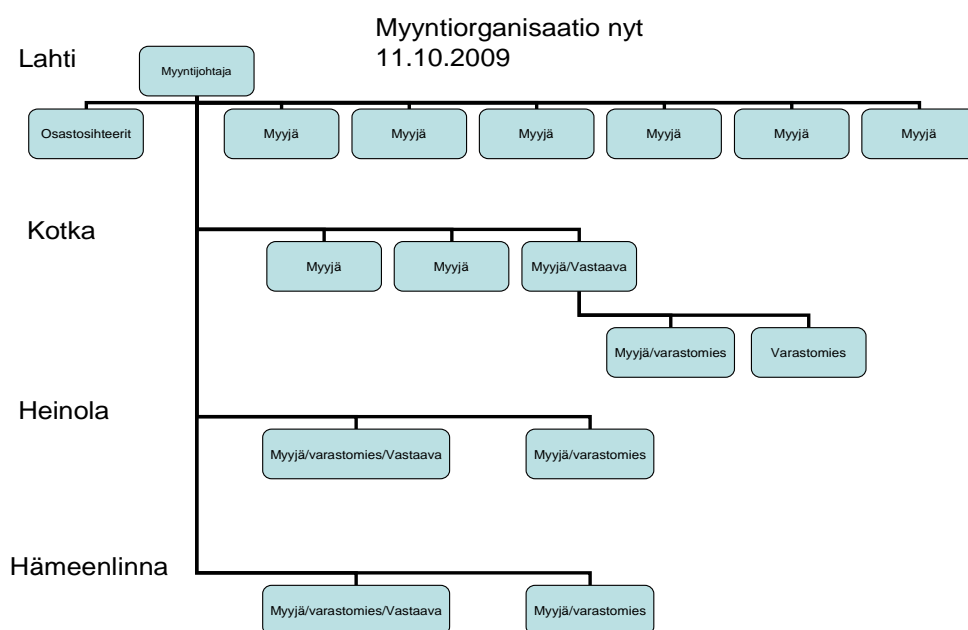
Yrityksen toiminnan tarkoituksena on olla johtava yritys markkinoilla sekä tehdä

hyvää taloudellista tulosta. Asemansa varmistamiseksi yhtiö valitsee huolella tuotteensa ja toimittajansa, kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa sekä huolehtii henkilöstönsä ammattitaidon ylläpitämisestä. Yrityksen toiminta perustuu korkeaan moraaliin, eettisiin arvoihin sekä hyvien asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Lahti 30.12.1998.

Tätä toiminta-ajatusta tai paremminkin strategiaa on toteutettu menneinä vuosina esimerkiksi yritysostojen kautta, joilla on vahvistettu ja laajennettu kokonaispalvelutarjontaa. Nykyinen strategia on ollut voimassa jo yli kymmenen vuotta.

3.1 Myyntiosaston organisaation analysointi

Myyntipisteitä on neljä (Lahti, Kotka, Hämeenlinna ja Heinola) ja tulevaisuudessa niitä saattaa tulla lisää. Pisteissä toimivat sekä puhelinmyynti että noutomyynti ja varastot (Katso kuva 3.)



Kuva 3. Myyntiorganisaatio 11.10.2009

Kuten organisaation kaaviosta kuvasta 3 selviää, myyntipisteille ei ole määritetty paikallista vastuullista päällikköä, joka sitä oikeasti hallinnoi tai vastaa koko myyntipisteen toiminnasta omilla toimillaan myyntijohtajalle. Myyntijohtaja tekee pistekohtaiset budjetit eli käytännössä johtaa myyntipisteitä. Myyntipisteet toimivat käytännössä omillaan, omilla asiakkaillaan ja jokainen myyjä vastaa loppujen lopuksi myyntijohtajalle. Useat myyjät myös toimivat vastaavana päämiesten suuntaan ja vastaavat päämiehen edustamista tuotteista. Varasto toimintojen osalta ei ole johtamista päävarastosta muihin sivuvarastoihin, vaan sivupisteet hoitavat itse päätökset ja sen miten asiat hoidetaan eli laativat omat toimintaohjeensa. Palkkiojärjestelmä on myös myyntipistekohtainen. Lopullinen vastuu kaikesta kuluu myyntijohtajalle. Myyntijohtajalla on apunaan osastosihteerit, joiden tehtäviin kuuluvat mm. laskutus, muut juoksevat asiat ja hintojen ja alennusryhmien päivittäminen tuotannonohjausjärjestelmään. Organisaatiokaaviota analysoidaksemme kuvasta 3 huomaamme, että LSK:n sähkö- ja automaatiomyyntiorganisaatio on varsin laaja, maantieteellisesti erillään ja täten vaikea hallittava yhdestä paikkaa. Organisaatiokaavio osoittaaakin selvästi työnjaon varastotoimien ja myynnin osalta mutta ei esimerkiksi markkinoinnin suhteen. Toimivallan ja vastuun jakamisesta kaaviosta voi suoraan päätellä sen kuuluvan myyntijohtajalle - ei muille. Organisaatio ei tue tiedonkulun ja yhteistoiminnallisuuden varmistamista, koska pisteissä ei ole tästä vastuussa olevaa henkilöä, eikä tällaista tehtävää ole kaavionkaan mukaan määritetty.

3.1.1 Myyntiorganisaation henkinen tila

Tämän raportin tueksi on haastateltu työntekijöitä puhelimitse jokaisesta myyntiosaston myyntipisteestä joulukuussa 2009. Kysymyksenä oli: *mitä tulee ensimmäisenä mieleen mitä muuttaisit tai mikä ei toimi sinun mielestäsi LSK Electrics Oy:n myyntiosastolla tai koko LSK Electrics Oy:ssä? Alla muutamia vastauksia:*

- *”Työnkuvaukset ovat epäselviä, toiminnan tehokkuus on heikkoa. Esimerkkinä mainittiin mm. oston hinnat.”*
- *”Tuotteiden hakeminen työlästä ja koodittomissa tuotteissa tuoteryhmien hakeminen hidasta.”*

- ”*Johtaminen, tehdään asioita silmälaput silmillä. Ei tiedetä mitä muut tekevät - liikaa itseohjautuvuutta.*”
- ”*Tiedonvaihto puuttuu eri pisteiden välillä, osastopalavereita ei enää järjestetä - ei tiedetä missä mennään.*”
- ”*Alennusluettelot eivät toimi, jonkin verran koodittomia tuotteita lyödyistä riveistä, tiedonkulku edelleen heikkoa vaikka hieman parantunut intranetin myötä.*”
- ”*Me henki puuttuu koko yrityksestä. Osastot ja pisteet eivät keskustele keskenään ja yhteinen tekemisen meininki puuttuu. Johto käyttää hajota ja hallitse taktiikka johtamisessaan - varsinkin eri pisteiden välillä.*”

Haastattelutilanteessa tuli myös hyvin selväksi haastateltavan koulutustausta ja kokemus. Ne henkilöt, jotka olivat selvästi koulutetuimpia kiinnittivät huomiota johtamiseen, kun taas muut enemmän yksityiskohtaisempiin asioihin, kuten järjestelmän puutteisiin. Organisaation nykyinen (joulukuu 2009) henkinen tila viittaa kiehuntatilaan ja toisaalta myös lepokitkatilaan. Annetuista vastauksista voimme päätellä, että kaikilla vastaajilla on jonkinlainen vastaus uudistamiseen. Kaikilla vastaajilla kuitenkin vastaukset eroavat toisistaan, mitä tulee ensin mieleen tulevana asiana. Jos otetaan huomioon myyntipisteiden lisääntyminen viimeisen kymmenen vuoden aikana ilman organisaatiouudistusta, niin tämä tukee selvästi kiehuntatilassa olevan organisaation määritelmää. Kiehuntaa on ennestään sekoittanut uusi toiminnanohjausjärjestelmä L7, verkkokauppa, intranetti, isot sopimukset, varastointipalvelu ja mahdollisesti tulevaisuudessa lisää saattaa sekoittaa uusi tuleva intranet-ohjelmisto MS Share Point. Toisaalta LSK:n sähkö- ja automaatiotarvikemyynti on menneinä vuosina menestynyt erinomaisesti katsottuna tilastollisesti. Kasvun vuosia on ollut useita peräkkäin ja se on ollut selvä syy olla muuttamatta toimintatapoja. Tällöin voidaan puhua myös organisaation lepokitkatilasta. Tämä on valitettavan usein syynä menestyneen yrityksen taantumiseen ja tuloksien heikkenemiseen jatkossa.

3.1.2 Ristiriidat ja esimerkit

Myyntiorganisaatiossa on tapahtunut paljon erilaisia ristiriitaisia toimintoja menneenä vuonna 2009 ja myös aikaisempina vuosinakin. Kasvun vuosina toimintojen kehittämiseen ei ole voitu ymmärrettävästi laittaa samalla tavalla resursseja kuin taantuman aikana olisi mahdollista. Ohessa tuodaan esimerkkejä tapahtumista menneinä vuosina, joista voimme päätellä niitä ristiriitaisuuksia, joita nykyinen organisaatiomalli synnyttää. Lukijalle tiedoksi, ettei esimerkin mukaisilla tapahtumaketjun tapahtumilla ole tarkoitus syyllistää henkilöitä vaan ainoastaan tuoda esille organisaatioon liittyviä epäselvyyksiä. Esitetyt tapaukset ovat jo selvitetty yrityksessä, mutta toimivat hyvänä esimerkkinä ristiriitaisesta toiminnasta, johon syynä ei ole välttämättä kumpikaan osapuoli, vaan organisaation hierarkia ja puuttuvat toimintaohjeet. Esimerkkejä löytyy myös näiden esimerkkien lisäksi runsaasti varmasti yrityksen muiltakin myyjiltä.

Esimerkki 1. Osastosihteeri vs. tuotevastaava tuotteen perustaminen

Tuotevastaava pyrki toteuttamaan uusista tuotteista tiedot toiminnanohjausjärjestelmään L7 ja samalla toteuttamaan vanhojen tuotteiden alasajon hallitusti niin, että kaikilla myyjillä on tietojärjestelmän kautta oikeat tiedot käytettävissään. Tuotteita tuli jo varastoon toimittajalta uusilla koodeilla ja uusia tuotteita jouduttiin myymään vanhoilla koodeilla. Tuotevastaava oli yhteydessä päämieheen ja sai päämieheltä kaikki tarvittavat tiedot sähköisesti koskien uusien tuotteiden perustamista toiminnanohjausjärjestelmään L7. Lähetetyissä dokumenteissa ei ollut kuitenkaan osastosihteerin mukaan kaikkia tarvittavia tietoja, mikä kyllä piti paikkansa, koska sähkönumerot olivat juuri muuttuneet huomattavasti. Asia korjattiin ja päämieheltä saatiin oikeat sähkönumerot ja tuotevastaava teki vielä erillisen tiedoston varastotuotteista, jotka kylläkin joudutaan laittamaan uusille koodeille. Koodeja ei kuitenkaan saada järjestelmään, vaikka asiaan puuttuu myös myyntijohtaja. Aikaa kuluu kuukausi ja asia ratkeaa vasta, kun toisen tukun hinnasto päivitetään järjestelmään, jonka yhteydessä uudet tuotteet tulevat myös yrityksen järjestelmään. Tämän jälkeen vaihto järjestelmässä uuteen koodiin tapahtuu varastokohtaisesti ja tuotevastaava saa korjautettua paikallisen varastomiehen toimesta uudet tuotteet varastoon ja vanhat A-tuotteiksi.

Ongelma: perustamisessa menee kuukausi ja siltikään se ei tapahdu osastosihteerin toimien takia. Myöskään myyntijohtajan sana ei paina asiassa. **Syy:** organisaatiomalli ei tue asioiden käskyttämistä, toimintaohjeet ja työ- ja vastuualuekuvaukset puuttuvat. Kaikki toimivat parhaan tietonsa mukaan.

Esimerkki 2. Myyntipiste / Jakelu

Myyjä laittaa kaupalle, että tuotteet viedään jakelun mukana. Asiakas on ilmoittanut, että tuotteilla on hieman kiire, mutta ne kerkiävät kuitenkin normaalin päiväjakelun yhteydessä. Myyjä pyrkii toteuttamaan mahdollisimman hyvää asiakaspalvelua ja pyrkii varmistamaan, että tuotteet viedään vielä samana päivänä. Kuljetuksia hoitava henkilö ei ole kuitenkaan halukas viemään tuotteita tämän päivän aika ja tuo selvästi ilmi mielipiteensä, siitä miksi asiakas ei voisi noutaa tuotteita. Keskustelun lopuksi joudutaan uhkaamaan myyntijohtajan puuttumisella asiaan, jolloin asia ratkeaa myyjän haluamalla tavalla.

Ongelma: Myyjä joutuu varmistamaan asiat henkilökohtaisesti, vaikka asiat kirjataan järjestelmään. Myyjällä ei ole myöskään sananvaltaa suoraan asioiden toteuttamiseen. **Syy:** organisaatiomalli ei tue käskyttämistä vaikka tukitoimintojen tehtävä on palvella myyntiä.

Esimerkki 3. Asennuksen omistama varasto/myyjä

Myyjä myy tietyn tuotteen asiakkaalle yrityksen omasta varastosta. Tuote sijaitsee eri varastossa kuin päävarasto tai asiakkaan noutopaikkakunta eli kolmannella paikkakunnalla. Vakioreitti sattuu samalle päivälle päävaraston ja asiakkaan noutopaikan välille. Reitti myös kulkee sopivasti kolmannen paikkakunnan kautta. Kyseinen piste on asennuksen varasto, mutta siitä on sovittu, että paikalla oleva henkilö toimii varaston keräilijänä. Myyjä haluaa varmistaa, että tuote on oikeasti varastossa ja varmistaa tämän puhelinsoitolla. Asia varmistuu, mutta kun myyjä ilmoittaa, että reittiauto tulee tunnin päästä noutamaan tavarat, niin vastaus on, ettei kyseinen varaston keräilijä viitsi mennä tuonne ylös ja ottaa tuotetta auton noudettavaksi. Myyjä yrittää ensin suostutella keräilijää siinä onnistumatta. Tämän

jälkeen myyjä ilmoittaa asiasta päävaraston päällikölle ja asia saadaan hoidetuksi niin, että reittiauto saa tavaran kyytiinsä.

Ongelma: Myyjällä ei ole riittävästi sanavaltaa asian saamiseksi kerralla päätökseen, vaan asiaan on otettava mukaan varastopäällikkö. **Syy:** organisaatiomalli ei tue myyntiä, käskyttämistä ja toimintaohjeet puuttuvat.

Esimerkki 4. Tuotetakuun hoitaminen/osto/varasto/myyjä

Myyjä myi tuotteen asiakkaalle A. Tuote jouduttiin logistisista syistä ostamaan ostajan toimesta toiselta tukkurilta. Asiakas sai tuotteen, mutta tulikin ilmi, että tuote on viallinen, eikä toimi. Asiakas palautti tuotteen ja vastaanottajana oli varaston edustaja, joka otti yhteyttä asiassa ostoon. Ostosta vastattiin, että tuotetakuu korvaa uuden tuotteen. Varaston edustaja tämän jälkeen toimitti tuotteen myyjälle, jonka tehtäväksi palautus ja asian hoitaminen jätettiin. Myyjä otti uudestaan ostoon yhteyttä, josta ostaja selvitti asian ja toimitti palautuslähetteen palautusta varten.

Ongelma: Ei tiedetä miten asiassa toimitaan ja asiaa vieritetään myyjän tehtäväksi, vaikka myyjän tehtäviin se ei kuulu. **Syy:** toimintaohjeet puuttuvat.

3.1.3 Nykyinen vastuun jako ja tehtävän kuvaukset

Nykyisessä LSK Electrics Oy:n sähkö- ja automaatiotarvike organisaatiossa vastuuta ottavat myyjät itse, jolloin jokainen mieltää itse, mitä on tarvetta tehdä ja mitä ei. Ongelmaksi muodostuu organisaation ”löyhyys” eli kaikki tekevät mitä haluavat ja lopullista vastuuta asioiden tekemisestä tai tekemättä jättämiselle, ei ole kenelläkään. Tällainen ”löyhyys” on merkki organisaatiossa siitä, ettei käskyvaltasuhteita ole ja asioita hoidetaan oman mielensä mukaan, ilman kunnolla vakiintuneita toimintamalleja. Tällainen ”löyhyys” myös aiheuttaa ns. soittoilmiön silloin, kun henkilö ei itse tiedä, miten hänen tulisi asian kanssa menetellä. Pahimmassa tapauksessa asiaan joudutaan sotkemaan useampi henkilö organisaatiossa. Varsinaisessa myyntityössä tällainen ”löyhyys” on tietysti jopa hieman suotavaa, koska myyjä on se, joka viime kädessä asiakkaat tuntee. Tällainen vapaus antaa kilpailuedun myyjälle toimia asiakkaan parhaaksi.

Toisaalta, se voi johtaa siihen, että myyjä voi joutua tekemään asiat ilman oman organisaationsa tukea eli pääsääntöisesti kaiken itse alusta loppuun laskuttamista myöten. Löyhyyttä voidaan tämän takia toisaalta kutsua hyvin myös joustavuudeksi. Asian tiivistää hyvin Pauli Juuti ja Petri Virtanen kirjassaan organisaatiomuutos (s. 57) ”*Formaalit toimintatavat ovat mielenkiintoisella tavalla ristiriitainen kysymys pohdittaessa organisaatioiden joustavuutta. Yhtäällä voidaan todellakin ajatella niin, että juuri menettelytavat jäykistäisivät organisaatioiden toimintaa - luovuus edellyttää joustavuutta! - mutta toisaalta voidaan aivan yhtä hyvin todeta, että ilman formaaleja menettelytapoja asioiden hoitamisessa törmätään kysymykseen ”organisatorisesta anarkiasta”. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa sovittuja menettelytapoja ei ole olemassa ja kaikki toimivat ikään kuin ”parhaan mahdollisen tiedon varassa.”* LSK Electrics Oy:ssä sanotaan, että toimintaa ohjataan prosessimaisesti ISO 9001 standardin mukaisesti (www.lsk.fi/laatu), niin siitä huolimatta myyntiosastolta puuttuvat kaikki toimintakuvaukset ja vastuun jaot. Päätöksenteon kannalta valtasuhteet ovat liikaa keskittyneet myyntijohtajalle, ajatellen yrityksen myyntiosaston kokonaisvaltaista johtamista, kehittämistä ja toimintaa. Myyntijohtajan ollessa poissa, päätöksen tekee se, joka uskaltaa seisoa päätöksen takana. Monasti asia jää kuitenkin odottamaan myyntijohtajan päätöstä. Päämiesvastaavat tai pikemminkin tuotevastaavat ovat myös joutuneet uuteen tilanteeseen. Tuotevastaavat eivät välttämättä enää pidä toimipaikkaansa pääkonttorilla. Tämä on johtanut siihen, ettei pienimpiäkään muutoksia toiminnanohjausjärjestelmässä saada läpiviedyiksi organisaatiossa, ilman myyntijohtajan puuttumista päätöksentekoon - jos sittenkään. Tämä on selvä osoitus vastuiden jakamattomuudesta ja toimintakuvauksien puuttumisista. Hierarkkisuudesta pitää olla selkeä organisaatiokaavio, josta vastuut ja päätäntävalta voidaan osoittaa.

3.1.4 Myyntiosaston johtaminen

Nykyinen johtamiskulttuuri perustuu hyvin pitkälle budjetti johtamiseen eli tilastolliseen johtamiseen. Jokaisen myyntipisteen budjetin laatii myynnin johtaja. Budjetin laatiminen on tietysti merkki siitä, että budjetin tavoitteisiin ylletään. Tähän ei ole kuitenkaan olemassa minkäänlaisia ohjeita, miten budjettiin päästään kussakin pisteessä. Minkäänlaista strategiaa ei ole luotu noudatettavaksi, tai jos

strategia on määritelty, niin sitä ei ole osattu jalkauttaa. Budjettiin pääseminen on ollut pelkästään myyntipisteen omien toimien summa. Myyntipisteissä tekeminen on ollut vapaata ja asioihin ei juurikaan ole puututtu johdon taholta. Käytännössä johtamista ei myyntipisteissä ole lainkaan, koska myyntipisteissä ei ole päällikköä vastuuta kantamassa ja varsinkaan johtamassa asioiden suunnittelemista tai toteuttamista. Tämä on ristiriidassa siihen nähden mitä sanotaan kirjassa Haasteena myynninjohtaminen. ***”Esimiestyö on päivittäistä johtamista”***, (Mika D. Rubanovitsch, Elina Aalto 2008, 26). Organisaatiokaavion kautta analysoidaksemme organisaation tehokkuutta johtamisen kannalta, huomaamme, että myyntijohtajalla on alaisia useita ja vieläpä eri maantieteellisissä pisteissä. *Myyntijohtaja on taloudellisen menestyksen lisäksi vastuussa työntekijöidensä suoriutumisesta, kehityksestä ja hyvinvoinnista.* (Mika D. Rubanovitsch, Elina Aalto 2008, 20). Pitää kuitenkin muistaa, että myyntijohtajalla on myös muita johtamiseen ja myyntiin liittyviä velvollisuuksia. *”Myyntijohtajan ensisijaisena tehtävänä on tarkastella kokonaisuutta ja kantaa kokonaisvastuu myyntitiiminsä tekemisestä. Hänen tehtävänsä ei ole puuttua vähäpätöisiin yksityiskohtiin.”* (Mika D. Rubanovitsch, Elina Aalto 2008, 25). Tämä siis tarkoittaa käytännössä sitä, ettei myyntijohtajan pidäkään puuttua jokaisen pisteen yksityiskohtaisiin asioihin. Näiden asioiden perusteella voimme siis kyseenalaistaa nykyisen organisaatiomallin myyntiosastolla. Nykyisessä organisaatiomallissa myyntijohtajalla aika ei voi riittää kaikkien pisteiden asioiden johtamiseen niin, että kussakin pisteessä parhaan mahdollisen tuloksen tekeminen on mahdollista. Kun lisäämme vielä tarpeet toiminnan kehittämiseen, niin voimme oikeutetusti kysyä, että onko tällaisessa organisaatorakenteessa myyntijohtajalla edes mahdollista oikeaoppisesti johtaa myyntiä? Toiminta ei voi olla tehokasta ilman hyvää johtamista. Se että tehdään hyvää tulosta, ei automaattisesti tarkoita tehokasta toimintaa tai edes hyvää johtamista. Kirjassaan Moments of Truth SAS:in entinen toimitusjohtaja Jan Carzon kirjoitti vuonna 1987: *”Nykyaikainen johtaja on hyvä kuuntelija, hyvä viestimään ja valmentamaan. Hänen tunneilmaisunsa on vahva ja inspiroiva ja hän luo oikean ilmapiirin, jossa hän pikemmin pohjustaa oikean ilmapiirin päätöksentekoa varten kuin omii päätökset itselleen.”* (Carzon, 1987, ss. 35-36). Tällaiseen vapaaseen ilmapiiriin, jossa päätöksiä voisi syntyä, ei ole mahdollista päästä nykyisellä organisaatio rakenteella. Myyntijohtajasta alaspäin mentäessä organisaatiossa vallitsee liian

demokraattinen päätäntävalta, mikä ei suosi kehittymistä tai innovaatioita myyntipisteissä tai ainakaan niiden saattamista eteenpäin. Päätöksen tekemiseen tarvitaan aina se viimeinen naula eli henkilö, joka lopullisen päätöksen tekee ja kantaa vastuun päätöksestä. Organisaatiossa pitää olla muitakin päätäntävaltaa omaavia henkilöitä, jotta tällaiseen ilmapiiriin päästään.

3.1.5 Haavoittuvuusanalyysi

"Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi (PK-HAAVA) on järjestelmällinen apuväline pk-yrityksen toimintaan liittyvien riskien tunnistamiseen ja arviointiin sekä kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. PK-HAAVA antaa nopeasti karkean kokonaiskuvan yrityksen haavoittuvuudesta eli yrityksen toiminnan jatkuvuuteen liittyvistä uhista." (<http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/haavoittuvuusanalyysi-1/haavoittuvuusanalyysi>). Haavoittuvuusanalyysityökalun avulla on tarkoitus käsitellä vain LSK Electrics Oy:n myyntiorganisaation haavoittuvuutta.

Myyntiorganisaatio tekee noin puolet yrityksen liikevaihdosta ja toisen puolen asennus ja huolto. Tämän takia koko myyntiorganisaation lamaantuminen ei kaada koko yritystä, varsinkaan kun asennuksella ja huollolla on oma myyntinsä.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan riskit myyntiorganisaatiossa myyntihenkilöstön näkökulmasta, toisessa vaiheessa riskit arvioidaan ja priorisoidaan. Kolmannessa vaiheessa riskejä hallitaan, jolloin kehittämistoimenpiteet suunnitellaan, toteutetaan ja luodaan seuranta. Kolmannen vaiheen käsittely ei kuulu tämän työn laajuuteen, vaan kolmas vaihe jätetään yritykselle itselleen tehtäväksi ja arvioitavaksi. Kolmannen vaiheen kehittämistoimenpiteisiin otetaan kuitenkin kantaa arvioinnin yhteydessä lähinnä ehdotuksina.

3.1.5.1 Riskien tunnistaminen ja arviointi

Riskien tunnistamisessa on lähdettävä myyjän näkökulmasta liikkeelle. Mitkä seikat aiheuttavat myyjän toimintakyvyn suuren laskemisen tai jopa kokonaan työkyvyttömyyden ja minkälaisella toiminnalla myyjä voi aiheuttaa niin suuren haitan, että yrityksellä tai sen myyntipisteellä, ei ole mahdollisuuksia toipua tai toipua hyvin hitaasti?

Arviointi tehdään kolmiportaisella asteikolla:

1. **Kriittinen.**
2. **Ongelmia esiintyy.**
3. **Ei ongelmaa.**

3.1.5.2 Työkyky, sairastuminen ja tapaturmat

Myyjälle, kuten muissakin työaloilla, työntekijän fyysiset ja henkiset ominaisuudet vaikuttavat työkykyyn. Fyysiset tapaturmat ovat työaikana myyjällä harvinaisempia mutta sitä vastoin henkinen puoli työssä puolestaan aiheuttaa suurtakin räsitusta. Osaamisen jatkuva päivittäminen ja erilaiset myyntitilanteet kuormittavat myyjää henkisesti erittäin paljon. Uuden oppimisessa ei riitä pintapuolinen opiskelu, vaan asiat on opittava riittävän syvällisesti, jotta asiakaskin pystytään vakuuttamaan myyjän ammattitaidosta ja tätä kautta asiakaskohtaaminen mahdollisesti johtaa myyntitulaukseen. Asiakaskontaktissa taas erilaiset ihmiset aiheuttavat erilaisia tunnetiloja ja stressiä myyjälle. Mikäli henkilö uupuu uuden oppimisessa ja asiakaskontakteissa, niin se väijäämättä heijastuu kaikkeen tekemiseen. Työssä uupuminen voi johtaa masennukseen ja tätä kautta myyjän tehokkuuden laskemiseen ja asiakkaiden menettämiseen. Jo saatujen asiakkaiden menettäminen on yritykselle huono asia. Myyntialalla on vakiintunut käytäntö, että on kymmenen kertaa helpompaa säilyttää vanha asiakas, kuin saada täysin uusi. Asiakas, joka on siirtynyt kilpailijan hoidettavaksi, ei kovin helposti palaa takaisin. Myyjän työkyvyn säilyttäminen ja sitouttaminen yritykseen, on yrityksen kannalta tärkeimpiä tehtäviä, koska silloin yritys myös sitouttaa asiakkaitaan.

Arviointi

Salattu 16.3.2010

3.1.5.3 Työpaikan vaihtaminen

Yrityksen kannalta myyjät ovat avainasemassa tuloksen tekemiseen. Myyjällä on henkilökohtainen suhde tiettyyn asiakaskuntaan ja useimmiten myyjän vaihtaessa saman alan työpaikkaan, seuraavat hänen hoitamansa asiakkaat suurimmaksi osaksi mukana. Siksi onkin yritykselle erityisen tärkeää sitouttaa myyjä yritykseen. Työpaikan vaihtaminen lähtee yleensä huonoista työoloista ja palkkauksesta. Työoloihin vaikuttavat työajat, työkaverit ja oman osaamisen ja jaksamisen tunnistaminen verrattuna työkuormaan. Myöskin epävarmuus työn jatkumisesta saattaa laukaista vaihtohalukkuuden.

Arviointi

Salattu 16.3.2010

3.1.5.4 Henkilövalinnat

Kaikissa työtehtävissä on tärkeää oikeat henkilövalinnat. Peruseriaatteena on palkata jo osaavaa henkilökuntaa. Tähän päästään vain, jos yrityksellä on resursseja maksaa parempaa palkkaa kuin kilpailijansa. Totuus on totta kai myös se, ettei pelkkä raha sitouta myyjää tehtäviinsä, vaan myyjällä pitää olla mahdollisuus myös uranousuun sekä mahdollisuus henkisesti tasapainoiseen työelämään. Toisaalta yrityksen pitää löytää niitä henkilöitä, joiden ominaisuudet vastaavat yrityksen tarpeita työn kannalta. Tähän ei aina välttämättä raha ole oikea tapa lähestyä ongelmaa valittaessa työntekijöitä - henkilön perusominaisuuksien tulisi ratkaista enemmän. Kokenutkaan työntekijä ei välttämättä ole ominaisuuksiltaan oikea juuri tähän yritykseen. Tämän takia valinnoissa on hyvä, jos muukin henkilökunta voi haastatella työnhakijaa. Riskinä on aina valita henkilö, joka ei esimerkiksi tule toimeen yrityksen muiden henkilöiden kanssa. Tämä voi pahimmassa tapauksessa tulehduttaa koko henkilökunnan väliset suhteet ja johtaa esim. avainhenkilöiden kyllästymiseen ja johtaa työpaikan vaihtamisiin.

Arviointi

Salattu 16.3.2010

3.1.5.5 Osaaminen

Myyjälle osaaminen on paras ase myynnin edistämiseen. Tuotetietous myyntihetkellä, ilman että lukee kaikki asiat mainoslehtisestä asiakkaalle, on parasta myyntiä, jolla asiakas voidaan vakuuttaa tuotteen ominaisuuksista ja siitä kuinka hyvin tuote sopii asiakkaan tarpeisiin. Osaamista pitää kehittää kokoajan mutta ei uupumukseen asti. Tämän takia osaamisessa pitää rajata kullekin myyjälle oma osaamisen alueensa, jota kehitetään. Kaikesta voi tietää vähän mutta pitää olla jokin osa-alue, jolla myyjä voi ns. loistaa ja olla asiantuntija. Myöskin osaamiseen pitää liittää muutakin osaamisen koulutusta kuin tuotekoulutus. Myyjille voidaan järjestää erikseen myyntikoulutusta, asiakaspalvelukoulutusta ja oman itsensä hallintaa ja kehittämiskoulutusta. Näiden asioiden tekemättä jättäminen on riski yritykselle, koska osaamaton myyjä ei ole parasta mainosta. Siitä kärsii uusasiakashankinta ja jo olemassa olevat suhteet. Osaamaton myyjä voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa asiakkaalle suuret vahingot, joita voidaan rahalla kyllä sovitella, mutta tärkein ajatellen yrityksen muitakin asiakkaita, on maine - mikä saattaa mennä erehdyksen myötä. Toisaalta teknisesti osaava myyjä ei välttämättä saa kauppoja päätökseen myyntiosaamisensa puitteissa. Teknistä tietoa tuotteista löytyy mutta sosiaalinen kanssakäymisen taito tai tietous siitä on puutteellinen. Nämä jos mitkä, ovat omiaan heikentämään yrityksen menestymistä ja näin ollen ovat myös riski yritykselle pitkällä aikavälillä.

Arviointi

Salattu 16.3.2010

3.1.5.6 Rikollinen toiminta

Rikollinen toiminta on mahdollista myyjille, koska käsitellään viime kädessä rahaa. Esimerkiksi palveluiden ja tuotteiden ostaminen ylihintaan tutuilta ja siitä vastalahjaksi, voi saada jotakin itselleen. Tällainen rikollinen toiminta olisi hyvinkin helppoa, koska yrityksessä ei ole valvontaa tällaiselle. Toiminnan aiheuttama taloudellinen riski ei välttämättä ole suuri, mutta imagollisesti asian

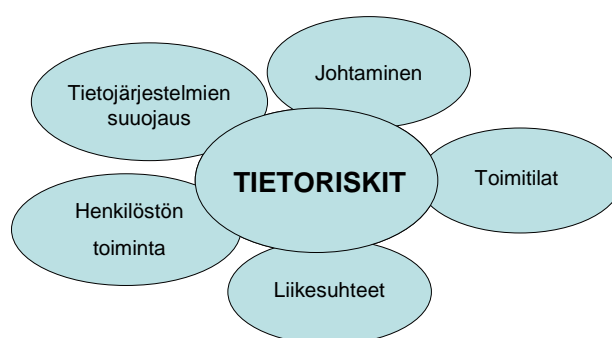
aiheuttama riski saattaa tehdä suurtakin tuhoa yrityksen maineelle ja sitä kautta vaikuttaa tulevaan menestykseen. Tästä on hyviä esimerkkejä mm. vaalirahakohun myötä. Toisena ääripäänä voitaisiin pitää asiakkaiden lahjontaa. Annetaan selviä etuja henkilökohtaisesti asiakkaalle ja vastapalveluksena saadaan tilauksia ilman että hintaa edes kysytään. Tästä isona esimerkkinä julkisudessakin esiin noussut Siemensin toimet Saksassa menneinä vuosikymmeninä, jotka olivat pitkän aikaan jopa yrityksen tapa. Nykyään tämä on muuttunut kohun myötä.

Arviointi

Salattu 16.3.2010

3.1.5.7 Tietoriskit

Tietoriskit voivat olla koko yrityksen toiminnan kannalta olla erittäin vakavia. Kilpailijoille päätyneet tiedot voivat ratkaista isoja kauppia ja näin ollen heikentää yrityksen toimintaa hyvinkin pitkällä aikavälillä. Tietoriskit liittyvät kaikkeen työelämän toimintaan kuten tietoriskikartasta kuvassa 4 voimme huomata.



Kuva 4. Tietoriskit

Tieto on nykypäivänä valtaa, sitä pitää myös silloin käsitellä kuin valtaa konsanaan, koska valta tuo vastuuta. Tämän takia myös tietojen antamista yrityksestä ulospäin pitää kontrolloida hallitusti. Tietoriskejä PK-yrityksissä sivusto www.pk-rh.fi mainitsee ”*Riskejä hallittaessa on otettava lähtökohdaksi toiminnan kehittäminen - toimintatavat, osaaminen, johtaminen - ja vasta sen jälkeen tulevat tekniset suojauskeinot.*”. Yrityksen toimintaa palvelevat kaikki tiedot ja nämä tiedot on tietysti suojattava ulkopuolisilta mutta toisaalta niitä ei saa suojata yrityksen omalta henkilökunnalta vai saako? On olemassa tietysti sellaistaakin tietoa, jota yrityksen henkilökunta ei tarvitse esimerkiksi työssään, jolloin se voidaan salata myös omalta henkilökunnalta. Mutta tässäkin herää kysymys, onko tieto, jota salataan omalta henkilökunnalta, tietoa, jota voitaisiin tarvita esim. jossakin päätöksen teossa ja riskinotossa yrityksen kannalta? Onko oikein salata yrityksen taloudellisia tietoja myyntineuvottelijoilta, entä muita tietoja? Pyrkisikö myyntineuvottelija mahdollisesti tekemään sitovan ison sopimuksen asiakkaan kanssa, mikäli olisi esimerkiksi tietoinen yrityksen taloudellisista resursseista? Tiedon puutteen takia myyntineuvottelija voisi aiheuttaa mahdollisesti yrityksen konkurssin tai olla osaltaan vaikuttamassa siihen. Tietoriskejä hallittaessa tulisi huomioida toimintatavat niin johtamisessa kuin henkilöstön toiminnassa. Yrityksen tulee laatia toimintatavat tietojen käsittelylle. Uutena ilmiönä on mm. Facebook ja muut netissä toimivat keskustelupalstat, joissa tieto leviää helposti laajallekin ihmismäärälle. Monissa yrityksissä tähän asiaan onkin jo havahduttu mm. kieltämällä esim. Facebookin käyttö työaikana. Toisaalta myyntiyrityksissä Facebook voi olla myös markkinointikanava. Esim. jotkin yritykset pitävät omaa Facebook-sivustoaan, jossa kertovat yrityksen tapahtumista ym. Pitää muistaa, että sähköinen kanssakäyminen ihmisten välissä on lisääntynyt kaiken aikaa ja siksi asiaan pitää yrityksissä paneutua asiaan tarkasti jo sen tuoman mahdollisuuksien takia. Tietoriskejä hallittaessa pitäisi muistaa, että itse tieto ei ole vaarallista, vaan se, miten tietoa käytetään ja levitetään. Asiaa voisi kuvata pistoolilla, jossa on kovat amukset sisällä. Kun aseella amutaan, niin riippuen siitä, mihin amutaan, vahingot ovat erilaiset. Samoin tiedon käyttämisessä vahingot ovat erilaisia riippuen siitä, kuka ja miten tietoa käyttää ja missä tilanteessa.

Arviointi

Salattu 16.3.2010

3.1.5.8 Tuotteiden ja palveluiden laatu

Tuotteet ja palvelut ovat asioita, jotka antavat kuvan yrityksen toiminnasta ja vastuullisuudesta. Tuotteet, jotka ovat turvallisia, täyttävät niille asetetut vaatimukset ja valmistusmaa on hyvämaineinen, ovat omiaan kertomaan yrityksen vastuullisuudesta. Mikäli paljastuu, että yritys myy esimerkiksi lapsityövoimalla tai muulla arveluttavalla tavalla valmistettuja tuotteita, niin seuraukset voivat olla hyvinkin dramaattisia yrityksen myynnille. Tämän takia yrityksen on tärkeää valita huolella myymänsä tuotteet. Palveluiden laatuun puolestaan vaikuttavat myyjät asiakaspalvelun kautta. Tavoitettavuus ja palveluallttius pitää olla tasolla, jolla asiakkaan odotukset täytetään - puhumattakaan ammattitaitoisesta myyjästä.

Arviointi

Salattu 16.3.2010

3.1.5.9 Myyjien johtaminen

Johtaminen on aina ollut ja tulee aina olemaan johtajan persoonaan sitoutunutta osaamista. Johtajia on erilaisia ja siksi esimerkiksi suuryrityksissä saneeraukset hoidetaan erilaisen toimitusjohtajan kanssa, kuin mitä esim. nousukauden aikana hoidetaan. Johtajan tehtävä on johtaa toimintaa haluamaansa suuntaan ja sitä varten hän joutuu valitsemaan oikeat ”pelaajat” joukkueeseensa, jotta päästään hänen haluamaansa tulokseen. Johtaminen itsessään on täyttä työtä. Sitä ei voi, eikä saa hoitaa vasemmalla kädellä. Alaistensa eteen joutuu tekemään paljon töitä, jotta työntekijät ”viihtyvät” yrityksen palveluksessa ja pystyvät tekemään parhaansa yrityksen menestyksen eteen. Yrityksessä organisaatorakenne tulisi olla sellainen, että yhtä johtajaa kohden on vain niin monta suoraa alaista, kuin johtaja kykenee hallitsemaan kaikkine vastuineen. Silloin kun yrityksen koko kasvaa, niin johtamisesta saattaa tulla yritykselle riski. Tällöin työntekijät ilman selkeää johtamista toimivat parhaimmalla katsomallaan tavalla ja sen hetkisellä tiedoilla. Mikäli yritys on kasvanut jo niin isoksi, että toimipisteitä on useita, ja kaikkia pisteitä johdetaan yhdestä paikkaa, niin voidaan sanoa että myyntipisteen menestyksen kannalta, johtaminen ei ole toiminnan kannalta järkevää, vaan luo riskejä siitä, että oikea käsi tekee eri asioita mitä vasen käsi. Tällainen tilanne on

yritykselle kiusallinen ja voi ennemmin tai myöhemmin johtaa taloudellisestikin ajateltuna tilanteeseen, jossa esimerkiksi kaksi eri myyntipistettä kilpailevat keskenään samasta asiakkaasta, täysin tietämättä toisistaan.

Arviointi

Salattu 16.3.2010

3.1.5.10 Myyjien hankintatoiminta

Yrityksissä hankintatoiminta on yleensä keskitetty erilliselle osto-organisaatiolle. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kaikki ostoon liittyvät toimenpiteet suoritetaan ja hyväksytään osto-organisaation johdolla. Tämä vähentää riskejä väärinkäytöksiin, mutta samalla menetetään yrityksen toiminnasta joustavuus ja ennen kaikkea toimintanopeus. Monessa yrityksessä on myös osto-osasto erikseen mutta sen tehtäviin usein miten kuuluvat varasto- ja projektihankinnat ja myyjien toimeksiannot. Myyjät ostavat tarvittaessa itse tuotteet päämiehiltä tai muilta yrityksiltä. Myyjän tekemä tilaus voi olla jopa satoja tuhansia euroja. Tämä lisää väärinkäytösten mahdollisuuksia huomattavasti. Toisaalta tässä asiassa henkilövalinnoilla on merkittävä rooli. Ihmisiä on erilaisia ja sen takia riskitkin korostuvat hankintatoimessa eritoten.

Arviointi

Salattu 16.3.2010

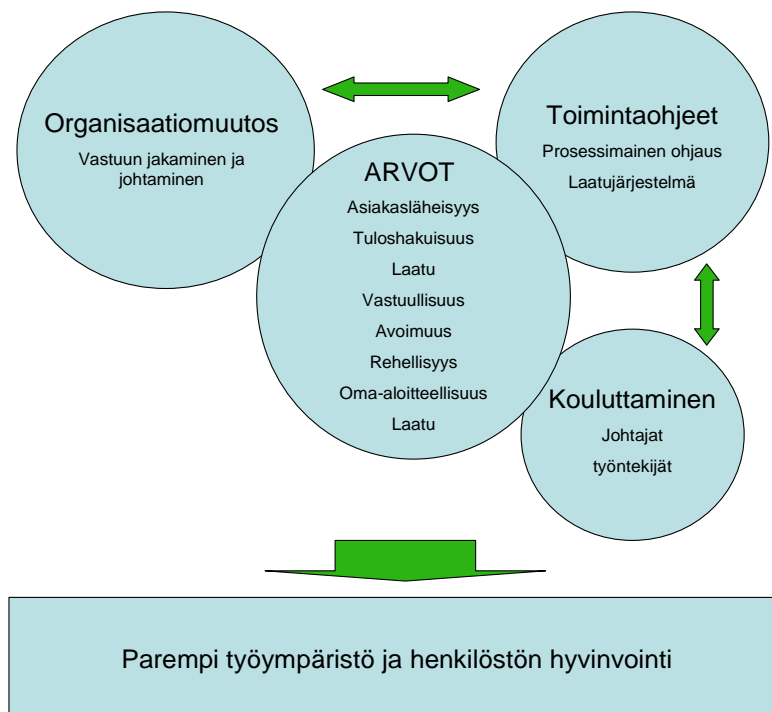
3.1.5.11 Riskien priorisointi

Haavoittuvuusanalyysin mukaisesti edellisistä riskeistä tärkeysjärjestykseen luokiteltaisiin toiminnan tehostamisen kannalta seuraavasti:

1. Myyjien johtaminen
2. Osaaminen
3. Tietoriskit

Ensimmäisenä olisi järkevää paikata johtamista ja organisaatorakennetta. Myyjien johtamiseen pitää kiinnittää selvästi enemmän huomioita. Liiallinen vapaus ilman pistekohtaista raportointia voi johtaa vakaviinkin seurauksiin. Tämän takia johtamisen vastuuta pitäisi jakaa pisteisiin enemmän. Toisin sanoen pisteissä pitää olla oma johtajansa, joka vastuun ja valvonnan hoitaa. Tätä kautta myös monet muutkin asiat, kuten koulutusasiat, saavat enemmän huomiota. Näin voidaan välttyä myös työpaikan vaihtamisilta ja muilta lieveongelmilta. Toisena osaamista pitää kehittää myös sosiaalisella puolella. Tämä lisää myyjien itsetuntoa, vahvistaa henkistäkin kykyä ja tunnetta, että hallitsee työnsä ja itsensä. Kolmantena pitää puuttua tietoriskeihin siinä määrin, että luodaan ohjeistus siitä, mitä julkisissa mediassa saa yrityksestä kertoa ja raotetaan luottamusta tiedon jakamiseen yrityksen sisällä. Jatkoa ajatellen pitää luoda järjestelmä, jolla riskit analysoidaan ryhmissä kerran vuodessa. Näistä ryhmien luomista uhista tehdään korjaus- ja kehityssuunnitelma seuraavalle vuodelle.

3.2 Myyntiosaston organisaation kehityssuunnitelma



Kuva 5. Organisaation kehityssuunnitelma LSK Electric Oy, myyntiosasto.

Tavoitteena on kehittää organisaatorakennetta enemmän johtamiseen tähtäävään suuntaan. Toimintaohjeiden luominen ja henkilöstön kouluttamisen kautta luodaan työympäristö, jossa jokaisella henkilöllä on selkeä kuva omasta tehtävästään, vaikutusmahdollisuuksistaan sekä paikastaan yrityksen organisaatiossa.

Organisaatiouudistuksen kautta on luotava myös mittarit, joilla voidaan toimintaa kehittää oikeaan suuntaan, niin työntekijöiden, yrityksen johdon ja ennen kaikkea asiakkaiden näkökulmasta. Tätä kautta voidaan saavuttaa paremmin ja tehokkaammin toimiva työympäristö ja henkilöstön hyvinvointi. Kehittämisen tavoitteita voidaan peilata kuvan 5 avulla. Siinä ideana on perustaa kaikki toiminta LSK:n arvoihin ja luoda sen ympärille muutokset, joilla yritystä viedään henkilöresurssien kautta kohti parempaa työympäristöä ja henkilöstön hyvinvointia.

3.2.1 Kehittämistoimenpiteet ja niiden vaiheistus

Kehittäminen rakennetaan LSK:n arvojen ympärille, mitkä ovat jo määritelty yrityksen johdon taholta (www.lsk.fi ja kuva 5). Toimenpiteet jaotellaan 4:n vaiheeseen:

1. Organisaatiomuutos.
2. Luodaan toimintaohjeet ja mittarit.
3. Koulutetaan ylemmät johtajat ja pisteiden myyntipäälliköt.
4. Koulutetaan työntekijät toimintaohjeiden käyttämiseen ja noudattamiseen.

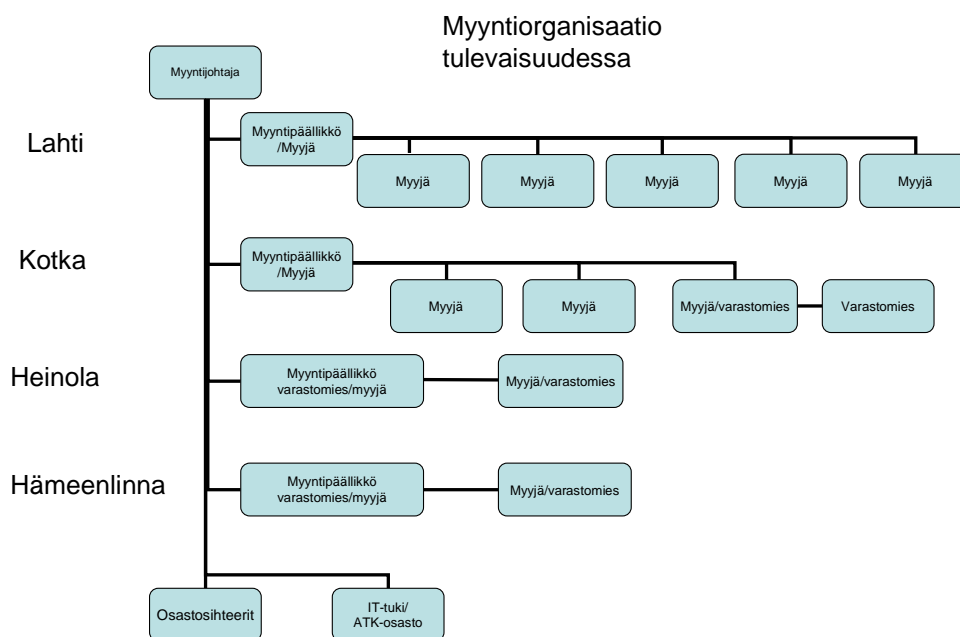
Kokonaiskehitysaika n. 3. vuotta.

3.2.2 Organisaatiomuutos

Organisaatio on kasvanut menneinä vuosina, kun myyntipisteitä on tullut lisää, mutta vastaavasti organisaatorakennetta ei ole uudistettu. Pauli Juuti ja Petri Virtanen (2009,16) toteavat että *"saavuttaessa tietyn koon organisaatioiden täytyy formalisoida ja systematisoida toimintatapojaan, esimerkiksi sisäistä työnjakoaan, yhteistyökumppanuuksien hoitamista ja johtamisjärjestelmänsä"*.

Tulevaisuudessa myyntipisteellä on siis oma organisaatio ja oma päällikkönsä (katso kuva 6). Tällainen hierarkkisuus on yleinen monessa yrityksessä, esimerkiksi SLO (www.slo.fi). Tällainen paikallinen johtaminen mahdollistaa kontrolloidun kehittämisen, yrityksen toimitusjohtajalta, aina sivupisteiden

työntekijöihin asti. Myyntijohtajan on helpompi saada asiansa eteenpäin kaikissa myyntipisteissä myyntipäälliköiden kautta. Myyntipäälliköt ovat velvollisia toteuttamaan asiat omissa myyntipisteissään ja raportoimaan kehitymisestä myyntijohtajalle. Tällainen organisaatio rakenne vapauttaa myyntijohtajalle enemmän resursseja hoitaa oikeita myyntijohtajan tehtäviä ja delegoida vastuuta paikallisjohtajille.



Kuva 6. Myyntiorganisaatio tulevaisuudessa.

Tällainen muutos ei tietenkään vähennä myyntijohtajan vastuuta pitää huolta siitä, että annetut tehtävät hoidetaan. Lähdetessä toteuttamaan organisaatiomuutosta, on hyvä ottaa muutoksen tekemiseen ja pohtimiseen henkilökunta mukaan. Tämä pätee myös kaikkeen muuhunkin tekemiseen, kuten kirjassa organisaatiomuutos, Pauli Juuti ja Petri Virtanen (2009, 37) toteavat: *Organisaation kehittämisen syntyyn liitetään usein Kurt Lewiniin (1890 - 1947). Lewin päättelikin, ettei käyttäytyminen muutu pelkän tiedon perusteella. Sen sijaan käyttäytymisen muutos on todennäköistä silloin, kun ihmiset osallistuvat ongelman analysointiin ja ratkaisuun.* Tämä periaate on säilynyt sellaisenaan keskeisenä organisaation kehittämisen ja myös muutosjohtamisen periaatteena. Suunnitelman ensimmäisessä vaiheessa toteutetaankin organisaatiomuutos myynnin puolella.

Organisaatiomuutoksessa jokaiselle pisteelle tulee siis pisteestä vastaava myyntipäällikkö, jolla on myös oikeaa toimivaltaa pisteessään. Tätä kautta pisteen toimintaa voidaan kehittää yhdessä ylemmän johdon strategia-ajattelun pohjalta. Organisaatiomuutoksella luodaan johtamiskulttuuri, jolla voidaan toteuttaa yhdessä suunnitellut asiat tehokkaammin ja hallitummin jokaisessa yksikössä erikseen. Tätä kautta saadaan myös luotua jatkuva kommunikointi eri pisteiden välille. Organisaatiomuutos suoritetaan n. 1 vuoden jaksossa, jotta uudet päälliköt tulevat sinuiksi omista tehtävistään ja vastuistaan. Organisaatiomuutoksen yhteydessä on myös luotava uusi virka markkinointiin - markkinointiassistentti. Markkinointiassistentti tulee toimimaan yhdessä myyntijohtajan, myyntipäällikköiden ja päämiesvastaavien kanssa. Organisaatiomuutoksen yhteydessä pitää korjata myös toinen asia, mikä myynnin tehostamisen kannalta on tärkeää. Kaikki tukitoiminnot kuten ATK-tuki, varasto ja muu logistiikka, osastosihteerien toiminnat, osto ja markkinointi, palvelevat ensisijaisesti myyntiä parhaan kykynsä mukaan. *"Esimiesten tulisi iskostaa yrityksen kaikkien työntekijöiden mieliin että tukitoimintojen ensisijainen tehtävä on palvella myyntitoimintoja. Tukitoiminnot eivät ole itsenäisiä yksikköjä, jotka ovat myynnistä irrallaan. Ilman myyntiä tukitoimintojen olemassaololle ei ole oikeutusta.* (Mika D. Rubanovitsch - Elina Aalto, 2008, 30). Uudessa organisaatorakenteessa osastosihteerit, ATK-osasto ja muut tukitoiminnot palvelevat myyntiä eli ovat hierarkiassa myynnin alla. Tämä tarkoittaa sitä, että päällikköiden ei tarvitse neuvotella tukitoimintojen kanssa erikseen joka asiasta, saadakseen myynnin ja asiakaspalvelun toimimaan. Tulevaisuudessa toimitusjohtajakin on myyntijohtajan alla, koska toimitusjohtajan tehtävä on tukea myyntiä ja luoda myynnille mahdollisimman hyvät olosuhteet toimiakseen. Näin myös esittävät Mika D. Rubanovitsch ja Elina Aalto tulevaisuuden organisaatiosta kirjassaan *Haasteena myynninjohtaminen* (2008, 30). Organisaatiomuutoksen myötä pitää määritellä organisaatiossa olevien henkilöiden vastualueet tehtävän mukaan.

3.2.2.1 Myyntijohtaja

Johtaa ja olla vastuussa kokonaisvaltaisesti myynnistä. Laatia kokonaisvaltainen myynnin budjetti ja tavoitteet, luoda myyntistrategia toimitusjohtajan luoman

kokonaisvaltaisen strategian osaksi, olla osaltaan jalkauttamassa strategiaa myyntipisteissä, osallistua aktiivisesti myyntiin ja asiakaskäynteihin, olla myyntipisteiden tukena tarvittaessa, luoda ja toteuttaa kehityssuunnitelmia, pitää huolta koko myyntiorganisaation ammatillisesta koulutuksesta jne. Raportoi toimitusjohtajalle.

3.2.2.2 Myyntipäällikkö

Johtaa myyntipistettä ja toteuttaa myyntijohtajan luomaa strategiaa omalta osaltaan. Määrittelee myyntipisteen budjetin, markkinoinnin ja vastaa asiakaspalvelun toimivuudesta omalla alueellaan. Vastaa myyntipisteen toimivuudesta ja luo toimintasuunnitelmat tilikausille strategian mukaan. Osallistuu aktiivisesti myyntiin, markkinointiin ja asiakaskäynteihin. Raportoi myyntijohtajalle.

3.2.2.3 Tuotepäällikkö

Pitää yhteyttä maahantuojiin ja valmistajiin. On mukana hintaneuvotteluissa päämiehen kanssa. Informoi myyntiosastoa uusista tuotteista ja on järjestämässä koulutuksia sekä myyntiosastolle että asiakkaille tarpeiden mukaisesti. Toimii tuotealueensa asiantuntijana yrityksessä. Osallistuu aktiivisesti myyntiin ja asiakaskäynteihin. Raportoi myyntijohtajalle ja myyntipäälliköille.

3.2.2.4 Myyjä

Osallistuu aktiivisesti myyntiin asiakaspalvelijana, niin noudossa kuin puhelimen kautta. Raportoi tuotepäälliköille ja myyntipäälliköille tarvittaessa.

3.2.2.5 Osastosihteeri

Toimii myyntijohtajan, myyntipäälliköiden ja tuotepäälliköiden apuna. Päivittää hinnastot tuotepäälliköiden avustuksella. Hoitaa laskutusta.

3.2.2.6 Markkinointiassistentti

Toimii markkinoinnin apuna. Yhdessä tuotepäälliköiden, myyntipäälliköiden ja myyntijohtajan avulla järjestää kampanjoita ja markkinointitapahtumia. On vahvasti mukana esitteiden ja mainosten tekemisessä. Vastaa kaikesta markkinointimateriaalista. Hänen tehtäviinsä tulee kuulumaan kaikki markkinointiin liittyvät materiaalit, niiden toteuttaminen esim. lehdissä, esitteiden painatukset, messujen suunnittelut ja yleensäkin kaikki mikä markkinointiin liittyy. Myös pisteiden paikallismarkkinoinnissa assistentin rooli on suuri ja paikallisessa markkinoinnissa assistentti ja paikallinen myyntipäällikkö tekevät yhteistyötä

3.2.3 Toimintaohjeiden ja mittareiden luonti

LSK noudattaa toimissaan laatujärjestelmää, joka perustuu ISO 9001 standardiin (www.lsk.fi). Standardi määrittelee laadunhallintajärjestelmiä koskevat vaatimukset. Yksi vaatimuksista on *kuvata palveluita koskevat toiminnot*. Käytännössä tämä tarkoittaa kaikkien tehtävien kuvaamista niin, ettei tulkinnan varaa ole. L7-toiminnanohjausjärjestelmän käytön toimintaohjeet on siis tehtävä osaksi laatujärjestelmää, jotta voidaan puhua laatujärjestelmästä ja voidaan osoittaa miten palveluiden laatu on varmistettu yrityksessä. Toimintaohjeiden luominen on yrityksen työntekijöiden tehtävä ja ohjeiden pitää olla tarkkoja kuvauksia siitä, miten esimerkiksi tarjous tehdään L7-toiminnanohjausjärjestelmään ja mikä merkitys milläkin kentällä on, ja miten kentän tieto pitää huomioida. Toisessa vaiheessa myyntipäälliköt luovatkin toimintaohjeet yhdessä työntekijöiden kanssa. Tehtävä on syytä jaotella eri pisteille kuormituksen tasaamiseksi. Toimintaohjeiden luonti koskee ensi vaiheessa kaikkia rutiinitöitä ja tätä voidaan myöhemmässä vaiheessa laajentaa. Toimintaohjeet laaditaan kirjallisesti niin, että rutiinityön tekeminen on kerrottu vaihe vaiheelta ja että tulkitsemisen mahdollisuutta ei ole. Laaditut toimintaohjeet luetaan koko yrityksessä läpi ja niiden hyväksymiseen pitää olla valtuutus kaikkien myyntipisteiden ja osastojen päälliköiltä, ennen hyväksymistä. Syynä tähän on se, ettei toisessa pisteessä laadittua ohjetta voida välttämättä soveltaa 100% toiseen myyntipisteeseen ja toisessa käytetty tapa taas voi jopa olla parempi tapa kuin toisessa. Näin ohjeesta saadaan kaikkien osapuolten mielipide ja näkemykset

esille, jolloin toimintaohje voidaan muokata lopulliseen asuunsa. Laatimiseen on syytä varata useampi vuosi, koska toimintaohjeiden laatiminen muun työn ohella on hidasta. Tämä kannattaa kuitenkin projektoida ja aikatauluttaa. Työn tekeminen edellyttää atk-osaston ja laatuvaastaavan mukaan tuloa. Toimintaohjeet on hyvä löytää keskitetystä tietojärjestelmästä kuten intranetti tai muu ohjelmisto. Ohjeet on syytä sitouttaa laatujärjestelmään osaksi muuta toimintaa.

3.2.4 Johtajien ja päälliköiden kouluttaminen

Kolmannessa vaiheessa päälliköille annetaan koulutusta johtamisopeista sekä luodaan malli, jolla toimintaohjeet otetaan johtamisen apuvälineeksi. Myöskin markkinointiasioista on syytä järjestää koulutus myyntipäälliköille. Tämä vaihe voidaan aloittaa melkein vaiheen 2 alkamisen jälkeen.

3.2.5 Työntekijöiden kouluttaminen

Työntekijät saavat koulutusta toimintaohjeista ja niiden käytöstä, joilla varmistetaan samanlaiset toimintatavat koko yrityksessä. Toimintaohjeiden avulla myös uudet työntekijät on helpompi kouluttaa tehtäviinsä. Tämä vaihe aloitetaan vasta kun vaihe 3 eli johtajien ja myyntipäälliköiden kouluttaminen on päätöksessään.

3.2.6 Suunnitelman kriittiset kohdat

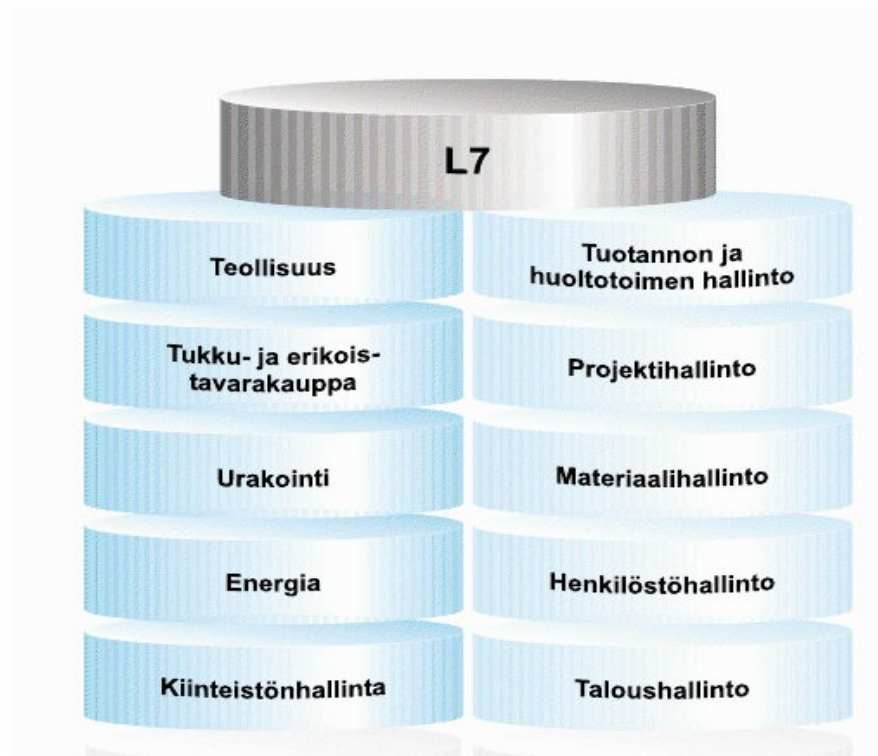
Kehittämissuunnitelman kriittisin kohta on organisaatiomuutos. Se todennäköisesti aiheuttaa vastarintaa yrityksen johdossa jo pelkästään siitä syystä, että päälliköille joudutaan maksamaan vastuusta enemmän, mitä tällä hetkellä tehdään esimerkiksi myyjälle, joka on hoitaa ”vastaavan” tehtäviään muun töiden ohella. Ongelmaksi saattaa myös muodostua esimiestehtävien totaalinen aliarvioiminen johdon taholta ja se saattaa olla kehityssuunnitelman kannalta varsin ongelmallinen. Tällainen ns. päälliköiden aliarvostus saattaa kuvastaa mahdollista haluttomuutta vallan ja vastuun jakamiseen, mikä on toimivan organisaation kannalta lopullinen kuolinisku uudistukselle. Mikäli organisaatiomuutos pystytään toteuttamaan, vaatii suunnitelman lopullinen onnistuminen motivoituneet päälliköt eri pisteisiin, joilla

on halua lähteä viemään asioita eteenpäin, omissa pisteissään, ylemmän johdon viitoittamalla tavalla.

3.3 Työn tekemisen välineet

Kaikessa tekemisessä työn tekemisen välineet ovat osa ratkaisua. Lahjakas henkilö ei pysty huipputuloksiin ilman hyviä välineitä ja taas vähemmän lahjakas henkilö ei pysty normaaliin tuloksiin hyvilläkään välineillä. Oikeanlaiset työvälineet yhdessä laatujärjestelmän kanssa, takaavat kuitenkin työn tekemisessä perustason, joka on hyvin usein riittävä, hyvän tuloksen tekemiseen ja toiminnan hallitsemiseen laajaltikin.

3.3.1 Toiminnanohjausjärjestelmä L7



Kuva 7. Visma L7 Toiminnanohjaus-ohjelmisto.

LSK Electrics Oy:ssä on käytössä Visma L7 toiminnanohjausjärjestelmä (katso kuva 7, LIITE 2 ja www.visma.fi). Koska yrityksessä on useampaa toimialaa, kuten urakointia, tukku- ja erikoistavaraakauppaa, huoltoa, materiaalihallintoa jne., niin valinta on ollut looginen. Ohjelmistolla on mahdollisuus toteuttaa yrityksessä lähes kaikki toiminnot. Liitettävyyden esim. Microsoft Office tuotteisiin on mahdollista. Tällainen ohjelmisto antaa mahdollisuuksia mihin tahansa. Esitteessä (LIITE 2.) mainitaankin työn tehokkuuden lisääminen. Tällainen onnistuu vain, jos yrityksessä on asiat organisoitu tehtäväksi hallitusti niin, että ohjelmiston käyttäminen on helppoa ja yksinkertaista työntekijöille. Tähän vaikuttavat mm. se miten hinnasto- ja asiakasrekisterien hoitaminen on toteutettu ja miten työntekijät on ohjeistettu ohjelmaa käyttämään. Mikäli yrityksellä on halua ja resursseja kehittää toimintaansa, ohjelmisto on tähän tarkoitukseen oikea työkalu.

3.3.1.1 Hinnastot

Hinnastoissaan LSK pitäytyy valmistajien ja maahantuojien ohjehinnoittelussa. LSK, kuten varmaan muutkin jälleenmyyjät, saavat hinnastonsa sähköisesti, mitä erilaisimpina Excel-taulukoina valmistajilta ja maahantuojilta. Näiden muokkaaminen toiminnanohjausjärjestelmään on kuitenkin työläs tehtävä. Saaduista hinnastoista pitää muodostaa yhteneväinen ajotiedosto, jossa on kullakin tuotteella omat tietonsa, kuten alennusryhmä, myyntialennusryhmä ja tuoteryhmä. LSK:ssa nämä kaksi viimeistä mainittua ryhmiä ovat samat. Käytännössä tämä siis tarkoittaa sitä, että valmistajan tai maahantuojan hinnastoon pitää muodostaa lisäsarake LSK:n omalle myyntialennusryhmälle,

		Electrics Oy		1 05.11.2009	
		Hinnasto		Hinnat alv 0%	
Tuotekoodi		Yks	á hinta	Aleryhmä	
010100	Kupariköysi				
S0105006	KUPARIKÖYSI 50 M/NIPPU HK16	KPL	116.00	010100	
S0105205	KUPARIKÖYSI 25 M/NIPPU HK16	KPL	61.50	010100	
S0126133	TERÄSKÖYSI 100M FE25/7X2.12	M	0.64		
S0155007	KUPARIKÖYSI KELA HK16	M	2.32	010100	
S0156025	KUPARIKÖYSI KELALLA HK25	M	3.11	010010	
STE200	DIN46438 200mm 16/10 MAADOITUSKAAPELI	KPL	3.50		
STE350	DIN46438 350mm 16/10 MAADOITUSKAAPELI	KPL	3.65		
STE500	DIN46438 500mm 16/10 MAADOITUSKAAPELI	KPL	4.25		
STECU10250	CU-PALMIKKO 25.00mm2 26.2kg/100m CUPALMIKKO	M	6.00		
019999	Avojohtot				
KES387171	GALVANOITU 3MM 6X7+1 SINKKIVAIJERI	M	0.87		

Kuva 8. LSK:n hinnasto esimerkki.

jotta asiakashinnoittelu toimii aletaulukon mukaisesti. Katso kuva 8 LSK:n hinnasto esimerkki.(ww.lsk.fi). Kuten kuvasta 8 huomaamme, niin kaikilla tuotteilla ei ole myyntialennusryhmää. Vaikein tehtävä hinnastojen rakentamisessa onkin määrittellä ajotiedostoon, mikä valmistajan tai maahantuojan hintaryhmä vastaa mitään myyntialennusryhmää tai tuoteryhmää LSK:n taulukossa. Vaikeutta lisää myös se, että samaan myyntialennusryhmään kuuluu myös monien muiden valmistajien tuotteita, joita ostetaan eri alennuksella. Tällöin aleluokan alennusprosentti asiakkaalle ei kaikissa tuotteissa ole kilpailun kannalta järkevin mahdollinen. Tällöin joudutaan tekemään nettohinnointelua, jonka päivittäminen on työlästä ja aikaa vievää. Samoin, jotta kaikki verkkokaupan hinnat toimisivat oikein asiakkaalle, vaatisi se suuren määrän tuotteiden nettohinnointelua jokaiselle yrityksen asiakkaalle, joka verkkokauppaa käyttää. LSK:ssa oikean hinnan saaminen edellyttää kontaktia myyjän kanssa. Tämän myös todistaa satunnaisesti tapahtuvat asiakkaan "vahingossa" tekemät kyselyt kahdelta myyjältä erikseen, jolloin tuloksena saattaa tuotteesta riippuen olla eri hinta.

3.3.1.2 Automaattisen tietojen käsittelyn lisääminen

Automaattinen tietojenkäsittely on tätä päivää. Kymmeniätuhansia rivejä dataa, voidaan käsitellä tietokoneavusteisesti, kunhan asiat on sovittu, miten ne tehdään ja mitä lopputulokseksi halutaan. Hinnastojen käsittelyn helpottamiseksi, myöskin valmistajat ja maahantuoajat voidaan velvoittaa esimerkiksi toimittamaan tietyn standardin mukaiset hinnastot. Tällainen standardi voi olla esim. yrityksen itse määrittelemä pohja, jonka mukaan toimittaja toimittaa hinnaston tietyssä määrättyssä muodossa. Valmistaja, jonka tuotteita ostetaan miljoonilla, ei vastusta tällaista toimenpidettä. Lisäksi valmistaja voi jopa olla myönteinen asian suhteen, koska sillä saattaa olla myyntiin jopa positiivinen vaikutus. Myyjä, joka kykenee antamaan nopeasti hinnan maahantuojan tuotteista ilman välipuheluja, nopeuttaa myös asiakaspalvelua. Automaattisen käsittelyn esteenä ei saa olla osaaminen - osaamista löytyy kyllä, jos löytyy tahtoa.

3.3.1.3 Tuote- ja myyntialennusryhmät

Tuoteryhmillä on tarkoitus ryhmitellä tuotteet niin, että tuotteet kokonaisuudessaan käsittävät jonkin toiminnallisesti tai käyttötapansa puolesta selkeän alueen.

Esimerkiksi ohjelmoitavat releet kuuluvat omaan luokkaansa ja kaapelit omaan. Tämän avulla tiedetään minkä alennusryhmän tuote saa ja voidaan esimerkiksi seurata mitä tuotealueita asiakkaat ostavat ja tätä kautta voidaan määrittellä alennukset tuoteryhmittäin asiakkaille, jolloin puhutaan myyntialennusryhmistä. Asiakkaalle luodut oikeanlaiset myyntialennusryhmät helpottavat asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä jatkuvaa kaupankäyntiä, edellyttäen että myös tuotteiden hinnastotiedot ovat taloudenhallintajärjestelmässä oikein.

3.3.1.3.1 Sähkönumerojärjestelmä

Alunperin tuotteet ovat saaneet yksilöidyn sähkönumeron. ”Sähkönumero (SSTL-numero) on sähköisen talotekniikan alalla käytössä oleva kansallinen tuotekoodijärjestelmä. Sähkönumerointia käytetään toimitusketjun kaikissa portaissa tuotteen tunnistamiseksi mahdollistaen mm. sähköisen kaupankäynnin. Sähkönumeroita ylläpitää Suomen Sähkötukkuliikkeiden Liitto (SSTL).” (<http://www.sahkonumerot.fi/>). Sähkönumeron perusteella kunkin valmistajan tuote voidaan yksilöllisesti tunnistaa (katso kuva 9).

Ohjelmoitava rele LOGO! - LOGO! 230RC - Siemens

Perustiedot				
Sähkönumero	27 020 07			
Yleisnimi ja tuotesarja	Ohjelmoitava rele LOGO!			
Tekninen nimi	LOGO! 230RC			
Pitkä tuotenimi	LOGO! 230RC			
EAN-koodi	6940408100169			
Toimittajan tuotekoodi	6ED1052-1FB00-0BA6			
Toimittajan tuotekoodi 2				
Toimittaja / Tuotemerkki	Siemens Osakeyhtiö / Siemens			
Tuoteryhmä	27 Releet, tunnistimet ja teholähteet			
Tuotteen mitat				
Pit. mm	Kork. mm	Lev. mm	Paino kg	Tilav. l
55	90	72		
Tuotteen täydentävät tiedot				
Alkuperämaa	Takuuaika	Tullinimike	UNSPSC-koodi	ETIM-luokka
	12			EC001439
Käyttöyksikkö	Muunnoskerroin	Myyntiyksikkö	Muutospäivä	Perustamis-päivä
PCE	1	PCE	15.05.2009	15.08.2008

Kuva 9. Esimerkki tuotteen tiedoista tallennettuna SSTL:n tietopankkiin.

Esim. sähkönumero määräytyy tuotteelle tuoteryhmän perusteella (katso kuva 10).

Nro	Tuoteryhmä (tuotteita)
01	Avojohdot (279)
02	Teleasennuskaapelit (4271)
04	Asennusjohdot (8720)
06	Voimakaapelit (3247)
11	Asennusputket ja putkitustarvikkeet (1950)
13	Kiinnitystarvikkeet (3558)
14	Kaapelitiet (9884)
16	Pinnalliset jako- ja liitännäisasiat (415)
17	Tiivistystarvikkeet (4476)
19	Sisäjohtoliittimet (6384)
20	Pinnalliset kytkimet ja merkkivalokalusteet (254)
21	Upotettavat kytkimet ja merkkivalokalusteet (1905)
23	Erikoiskytkimet (6713)
24	Pinnalliset pistorasiat ja -tulpat (2947)
25	Upotettavat pistorasiat (523)
26	Kellokytkimet, termostaatit ja valaistuksenohjaus (614)
27	Releet, tunnistimet ja teholähteet (815)
28	Kiinteistöautomaatiojärjestelmät (995)
30	Varokkeet ja tulppasulakkeet (589)
31	Kahvasulakkeet (2907)

Kuva 10. Tuoteryhmiä SSTL:n mukaan (<http://www.sahkonumerot.fi/>).

Kaksi ensimmäistä numeroa osoittaa sähkönumerossa tuoteryhmän. Tällainen järjestelmä on yksinkertainen ja keskitetysti hallittu. Myöskään pienempien yritysten ei tarvitse tehdä omia tuoteluetteloita omiin järjestelmiin, vaan tiedot voidaan ajaa suoraan suurimpien tukkurien tekemien sähköisten ovt-hinnastojen avulla. Ongelmana on se, ettei järjestelmän piiriin kuulu läheskään kaikki tuotteet ja järjestelmä ei ole käytössä suomen rajojen ulkopuolella.

3.3.1.3.2 Valmistajien tuoteryhmät

Maahantuojat ja valmistajat tekevät tuotteille omat hinnastonsa ja näihin omat alennusryhmänsä. Esimerkiksi suurilla yrityksillä kuten esim. Siemens, Rittal, Phoenix Contact jne. on omat järjestelmänsä maailmanlaajuisesti tehtynä. Näillä yrityksillä on tuotteita jopa kymmeniä tuhansia, toimialasta riippuen. Esimerkki tyypitetystä Siemensin ja Rittalin alennusluettelosta kullekin ryhmälle (Kuva 11 LSK ostoalennukset esimerkki.) Mallissa alennusryhmät on valmistaja itse määrittänyt. Esimerkissä on vain muutama alennusryhmä, kun tosiasiaassa alennusryhmiä on kymmenittäin.

LSK Electrics Oy		Ostoalennukset			
Toimittaja	SIEMENS				
Alennusryhmä		Seloste			Alennus
192		CONTROL PANELS 3SF4,5 TO BUSSYSTEM			-10
193		MISCELLANEOUS MCCBS AND ACBS AND UL TYPES			-15
200		LOGO!			-20
Toimittaja	RITTAL				
Alennusryhmä		Koodialue	Seloste		Alennus
000100		Rittal yleisalennus			-10
000200		Rittal KL_EB			-11
000300		Planet-Wattohm			-12

Kuva 11. LSK:n ostoalennukset esimerkki. (Alennukset ovat keksittyjä).

3.3.1.3.3 LSK Electrics Oy:n malli

LSK Electricsin myyntiosastolla on käytössä tällä hetkellä (23.1.2010) sähkönumerojärjestelmän mukaiseen ryhmiin perustuva tuoteryhmä ja alennustaulukot. Asiakkaille annattavat alennukset määräytyvät tämän saman tuoteryhmänumeron perusteella. Alennus joko määräytyy siitä, minkä myyntialennusluokan mukaan asiakas on ryhmitelty tai tietystä tuoteryhmästä on annettu erillinen sopimusalennus asiakkaalle. Esimerkiksi kuvassa 9 esiintynyt Siemensin tuote ohjelmoitava rele LOGO 6ED1052-1FB00-0BA6, kuuluu Siemensin omaan tuoteryhmään 200, mutta sähkönumerojärjestelmässä se kuuluu ryhmään 27 (Kuva 10, sähkönumero S2702007) ja LSK:n omaan alennustuoteryhmään 355835 (Kuva 12).

LSK Electrics Oy		Myyntialennusluokat			
Aleryhmä	Selostus	01	05	10	14
345000	Kotelot ja tarvikkeet Rittal	-15	-10	-8	-5
355825	Ohjelmoitava logiikka S5 Siemens	-5	nto	nto	nto
355830	Ohjelmoitava logiikka S7 Siemens	-5	nto	nto	nto
355835	Ohjelmoitava rele LOGO Siemens	-20	-15	-10	-5
355845	Ohjelmoitava logiikka Allen-Bradley	nto	nto	nto	nto

Kuva 12. Esimerkkejä myyntialennusryhmistä ja myyntialennusluokista. (Alennukset ovat keksittyjä.)

Huomattakoon, että LSK:lla tuote on ryhmässä 35, koska kyseinen tuote kuului aikaisemmin SSTL:n ryhmään 35, mutta sähkönumeroryhmäudistuksen myötä

tuote siirtyi uuteen ryhmään 27. LSK:ssa tätä uudistusta ei ole vielä tehty (26.1.2010). Ne tuotteet, jotka eivät ole saaneet sähkönumeroa, joudutaan ryhmittelemään LSK:n aleryhmiin manuaalisesti, jotta tuotteelle saadaan myyntialennusryhmä ja oikea asiakashinta myyntialennusluokan kautta. Asiakkaan hinnoittelusta loppupeleissä pitää huolen myyjä - huonoimmassa tapauksessa manuaalisesti nettohinnittelun avulla. LSK Electrics Oy:n urakointisektori pystyy hyödyntämään tätä sähkönumeromalliin perustuvaa järjestelmää L7-toiminnanohjausjärjestelmässä mutta teollisuusmyynti vähemmän. Syy on siinä, että sähkönumerojärjestelmä on aikanaan perustettu nimenomaan talotekniikan sähkötarvikkeille ja esimerkiksi LSK Electrics Oy:n myyntiosaston myymät tuotteet suuntautuvat hyvin pitkälti teollisuuden tarpeisiin. Vaikkakin nykyään on jo paljon teollisuuden komponentteja sähkönumerojärjestelmän piirissä, niin siitä huolimatta hyvin paljon myös puuttuu. Tämä johtuu pitkälti siitä, että sähkönumeroita ei juurikaan haeta tuotteille, joissa vaaditaan erityisosaamista kuten esim. prosessilaitteet ja ohjelmoitavat logiikat tai sitten tuote ei ole yksinkertaisesti menekkinsä takia suurimpien sähkötukkumyyntiliikkeiden myyntiohjelmassa. Tämä aiheuttaa sen, että tuotteita ei saada sähköisesti muiden tukkureiden hinnastojen kautta taloudenhallintajärjestelmään käytettäväksi. Tämän takia joudutaan tekemään hinnastoja useiden valmistajien tarjonnasta. Ongelmaksi muodostuu myyntialennusryhmienkin lisäksi se, ettei valmistajien tai maahantuojien toimittamia tuotehinnastoja ole ajettu kaikkia Visma L7-tuotannonohjausjärjestelmään. Tuotteita jää paljon pois, koska esimerkiksi 50 000 tuotteen tekeminen nykyiselle LSK:n tuoteryhmäjärjestelmälle on täysin mahdoton toteuttaa käsin. Syynä tähän on LSK:ssa toimittajien käyttämät eri tuoteryhmät, joiden muuntamista ei tehdä automaattisesti - vaan käsivaraisesti. Tästä seuraa puolestaan se, että myyjät lyövät paljon tuotteita koodittomasti ja kuluttavat näin ollen paljon aikaa tuotteen hinnan etsimiseen ja koodittoman tuotteen koneelle lyömiseen. Myyjän aika maksaa ja se että välillä joudutaan vielä soittamaan asian takia päämiehelle, vain hinnan takia - ei ole kustannustehokasta. Katso kuva 13, yksinkertainen esimerkkilaskelma menetetyistä rahasta ja varsinkin ajasta. Testissä koodittomien rivien määrä on arvioitu, koska LSK:ssa ei ole käytössä raporttia, jolla voidaan verrata, kuinka monta riviä on koodillisia ja koodittomia. Myös lyödyt rivimäärät on arvioitu ja eivät sisällä hävityissä tarjouksissa lyötyjä rivejä.

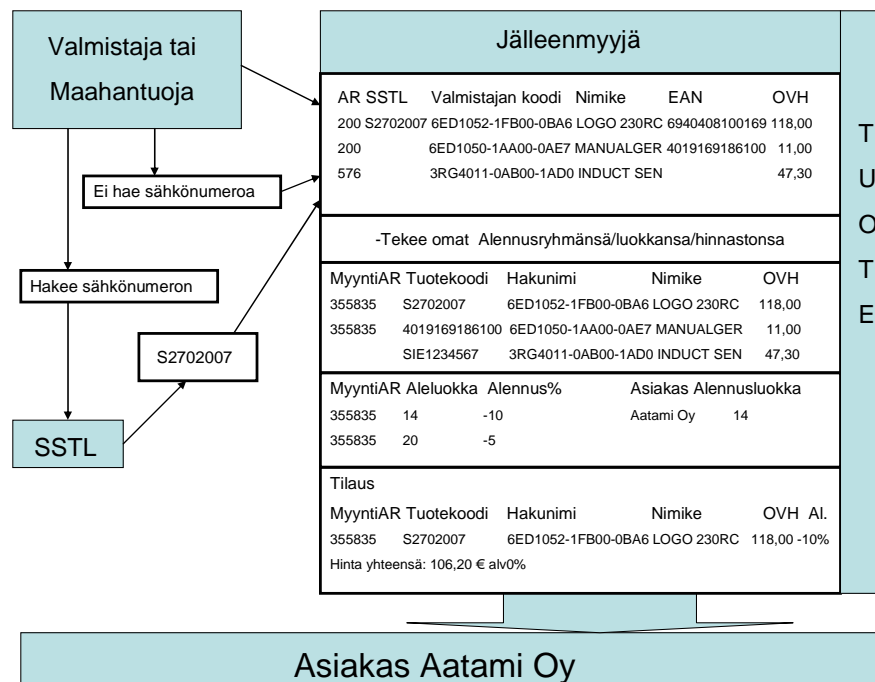
Pitää myös huomioida, että testi on yksinkertaistettu ja aika on laskettu vain yhdestä ja samasta hinnastosta etsiessä. Hukka-aika kasvaa, jos hintoja, joudutaan

Koodittomia %	Rivejä	Testi	Aika s	Hukka-aika/rivi s
100 %	5	1	436	81,4
0 %	5	2	29	
Oletuksena on,että myyjän aika maksaa 1€/minuutti				
Koodittomia %	Rivejä	Hukka-aika min	€	
10 %	500 000	678,33	678,33	
20 %	500 000	1356,67	1356,67	
Myynti per minuutti. 11 kk, töitä 21pv kuukaudessa 8h per päivä				13 aktiivimyyjää
Koodittomia %	Myynti €	Aika/vuosi min	Myynti/minuutti €	€/vuosi
10 %	10 000 000	1441440	6,94	4 706
20 %	10 000 000	1441440	6,94	9 412
Testi on suoritettu niin, että myyjä on suoraan tarjouskyselystä				
lyönyt viisi riviä koneelle ja tästä on otettu aika. Ensimmäisessä tapauksessa kaikki tuotteet				
ovat koodittomia, jolloin prosentti on 100%. Toisessa tuotteet koodillisia, jolloin prosentti on 0.				
Myöskin oletuksena on, että hinnasto löytyy excel-taulukkona				
LSK:n hinnastot asemalta niin, että samaa hinnastoa on käytetty etsimiseen				
koodittomissa tuotteissa.				

Kuva 13. Yksinkertainen esimerkkilaskelma menetetyistä rahasta.

etsimään eri hintatiedoista ja jos lisäksi joudutaan erikseen etsimään ostoalennus tuotteelle. Mikäli lasketaan vain myyjän aiheuttama palkallinen menetys ajan suhteen, niin menetetty raha ei ole mitenkään merkittävä. Jos taas lasketaan myös myyjän mahdollinen bruttomyynti menetetylle ajalle, niin hinta kasvaa koodittomien tuotteiden suhteessa jonkin verran - tämä tarkoittaa 7 € minuutti. Huomioitavaa enemmänkin on ajankäytön määrä. Pitää myös huomioida, että luku on keskiarvotettu kaikkien myyjien suhteen, mikä ei välttämättä päde kaikilla myyjillä. Jos lisäksi mietitään sitä, että myyjä tekee rivejä koodittomasti ja välillä häntä häiritään, niin mitä maksaa koodivirhe tuotteessa, joka joudutaan erikseen tilaamaan? kuinka paljon tällaisia virheitä tapahtuu? Tällaisia raportteja ei ole käytettävissä, joten luvut jäävät vain arvailun varaan. Lisäksi pitää muistaa se, että aika on myös pois asiakaspalvelusta eli tarjouksien tekeminen kestää kauemmin tai asiakas sitoo puhelimesta pidemmän aikaa myyjää, koska myyjällä menee tuotteen hinnan etsimiseen huomattavasti kauemmin aikaa, kuin että asiakkaan antama tuotekoodi löytyisi heti koneelta. Lisäksi kannattaa huomioida, että myynnin raportteihin tulee väärää koodittomia tuoteryhmiä, jolloin raporttien oikeellisuus on kyseenalainen. Jos tälle kaikelle lasketaan hinta, niin mikä se olisi?

Jos puolustellaan asioiden tekemättä jättämistä, kuten myyntialennusryhmien uusimista resurssien puuttumisella, voi kukin työntekijä johtoa myöten katsoa asiassa peiliin ja miettiä sitä, tehdäänkö oikeita asioita? Miksi sitten nykyinen myyntialennusryhmämalli on niin hankala? Nykyisestä ajatusmallista voimme huomata sen, että jälleenmyyjällä on paljon tietoa, joka pitää saada oman järjestelmän ymmärtämään muotoon, ja vielä niin, että se palvelee koko yritystä ja asiakkaita. Sähkönumeromalli on valmistajasta ja maahantuojan aktiivisuudesta kiinni. Se ei siis palvele kattavasti teknistä myyntiä. Lisäksi hinnastoissa on aina valmistajan omat ryhmät käytössä, mikä aiheuttaa muunnostarpeen L7-järjestelmää ajatellen. Tämä muunnos on pahimmassa tapauksessa tehtävä käsin. Ensin valmistaja toimittaa hinnastonsa jälleenmyyjälle (katso kuva 14).



Kuva 14. LSK:n nykyinen malli.

Tästä hinnastosta joudutaan muokkaamaan ajotiedosto Visma L7-ohjelmistoon. Sitä ennen tiedoston tietoja joudutaan muokkaamaan niin, että oma myyntialennusryhmä vastaa toimittajan tuoteryhmää. Tätä muunnosta ei ole aina edes tehty koko hinnastolle, jolloin suuri osa tuotteista jää ajamatta L7-järjestelmään. Tähän on monasti jouduttu tekemään myös kompromisseja ja yhdistetty saman myyntialennusryhmän taakse useita valmistajan ryhmiä, jolloin

toimittajan tuoteryhmien tarkempi myyntianalyysi menetetään. Myös myyntialennusryhmän alennuksenkin määrittäminenkin vaikeutuu - asiakkaalle ei saada oikeanlaista alennusta menettämättä liikaa katetta toisen valmistajan tuotemyynneistä tai alennusta ei voida viedä niin alas, että se palvelisi toimintaa, jolloin joudutaan nettohinoittelemaan. Lisäksi valmistajalla on monasti vain pienelle osalle tuotteista haettuna sähkönumerot valmiiksi ja nämä tuotteet joudutaan erikseen muokkaamaan ja ajamaan järjestelmään. Nykyinen myyntialennusryhmäjärjestelmä on liian monimutkainen, johtuen yksinkertaisesti siitä, että alennusryhmät on haluttu näyttämään yksinkertaisilta, menettään kuitenkin laaja-alainen hallittavuus päivittämisen ja käyttämisen suhteen.

3.3.1.4 Uusi myyntialennusryhmä malli

Minkälainen myyntialennusryhmäjärjestelmä olisi tehokkain tapa hoitaa myyntialennusryhmät niin, että ryhmien hallittavuus, hinnastojen päivitettävyyden ja asiakkaalle, olisi mahdollisimman helppoa ja tehokasta? LSK on komponenttien jälleenmyyjä, jolloin kaikkein loogisin ajatusmalli olisi ottaa päämiesten ja maahantuojien alennustaulukot sellaisenaan käyttöön, läpinäkyvästi asiakkaalle asti. Uudessa mallissa sähkönumeroajattelu hylättäisiin tärkeimpien päämiesten osalta. Tilalle otettaisiin esimerkiksi suurimmilta valmistajilta ja maahantuojilta kuten Siemens, Phoenix Contact, Rittal, OEM Automatic, SKS automaatio, Omron, Fluke, Vem ja jne. alennustaulukot läpinäkyvästi käyttöön asiakkaalle asti. Tämä tarkoittaisi siis sitä, että asiakaskin tietää tietyn valmistajan kohdalla, ettei alennus määräydy sähkönumeromallin mukaisesti. Valmistajien ja maahantuojien määrää voidaan totta kai jatkossa lisätä. Uuden mallin käyttöönotto tarkoittaisi käytännössä sitä, että alennusryhmien määrä kasvaisi nykyisestä reilusta 400:sta n. reiluun 2000 ryhmään. Katso kuva 15 Uusi malli. Mitä etuja tai haittoja tällä sitten saavutettaisiin? Ensimmäisenä haittana tulee varmaankin mieleen se, että tosiaan myyntialennusryhmämäärä kasvaa 5-kertaiseksi, jolloin hallittavuus pienenee vai pieneneekö? Tosi asiassa nykyisenkin mallin mukaa asiakkaiden käyttämät alennusryhmämäärät ovat n. 20 kappaleen luokkaa per asiakas, johtuen siitä että asiakas on valikoitunut tiettyjen tuotteiden käyttäjä esim. kiinteistöurakoitsijat ovat oma ryhmänsä, teollisuusurakoitsijat oma ryhmänsä ja teollisuus oma ja laitevalmistajat omansa. Hyötynä sen sijaan muutoksesta tulisi

siinä, että asiakkaalle voidaan tarkemmin hinnoitella hänen käyttämänsä tuoteryhmänsä valmistajakohtaisesti. Näin katemenetykset voivat olla pienempiä muissa tuoteryhmissä kuin jo asiakkaan kanssa sovitussa.

Jälleenmyyjä					T U O T E
AR SSTL	Valmistajan koodi	Nimike	EAN	OVH	
200	6ED1052-1FB00-0BA6	LOGO 230RC	6940408100169	118,00	
200	6ED1050-1AA00-0AE7	MANUALGER	4019169186100	11,00	
576	3RG4011-0AB00-1AD0	INDUCT SEN		47,30	
-Tekee omat luokkansa					
MyyntiAR	Tuotekoodi	Hakunimi	Nimike	OVH	
200	6940408100169	6ED1052-1FB00-0BA6	LOGO 230RC	118,00	
200	4019169186100	6ED1050-1AA00-0AE7	MANUALGER	11,00	
	SIE1234567	3RG4011-0AB00-1AD0	INDUCT SEN	47,30	
MyyntiAR	Aleluokka	Alennus%	Asiakas	Alennusluokka	
200	14	-10	Aatami Oy	14	
200	20	-5			
Tilaus					
MyyntiAR	Tuotekoodi	Hakunimi	Nimike	OVH	Al.
200	6940408100169	6ED1052-1FB00-0BA6	LOGO 230RC	118,00	-10%
Hinta yhteensä: 106,20 € alv0%					

Asiakas Aatami Oy

Kuva 15. Uusi läpinäkyvämalli.

Hyötynä tulisi myös se, että päämiehen muuttaessa alennuksia tai tuotteitaan, koskisi muutos vain pientä osaa tuotteita ja alennusryhmiä, jolloin muutos omaankin järjestelmään helpottuu. Hyödyt tulevat esiin lisäksi neuvottelutilanteessa, jossa päämiehen avustuksella yhdessä jälleenmyyjän kanssa neuvotellaan esim. laitevalmistajan kanssa alennuksista ja tuotetoimituksista. Uusi malli mahdollistaisi näin suoraan määritellä jälleenmyyjän marginaalin ilman, että tehdään järjestelmään suuria muutoksia - ainoastaan asiakkaalle omat alennusryhmänsä sovitusta päämiehen tuotteista ja tuoteryhmistä. Tämän jälkeen kaupan käynti kyseisen laitevalmistajan kanssa sujuu ongelmitta sovitun hinnoittelun osalta - on tuotteen ostokanavana myyjä tai verkkokauppa. Vastaavasti myyntiraportit ovat tarkempia tuoteryhmien osalta, jolloin asiakkaan ostokäyttäytymistä pystytään raporteista jopa tutkimaan - haluttaessa. Lisäksi hinnastojen käsittely, muokkaaminen ja hinnastojen järjestelmään päivittäminen

helpottuu myyntialennusryhmien osalta tärkeimpien päämiesten osalta - tuoteryhmämuunnos jää pois. Tästä seuraakin kysymys miten muut toimittajat? Muiden toimittajien osalta jatketaan samalla mallilla kuin aikaisemminkin. Pienet hinnastot on helpompi ja vähemmän työtä teettävämpää kuin isot hinnastot. Vanhaankin mallin voidaan lisäksi avuksi ottaa tietojenkäsittelytekniikkaa. Tämä käytännössä tarkoittaisi, että pienempien toimittajien alennusryhmät käännetään sähkönumerojärjestelmään perustuvaksi automaattisella tietojen käsittelyllä. Tämä vaati vain tuotepäällikköjen tekemän ristiviittaustiedoston, jonka avulla hinnastoon alennusryhmä voidaan oikein määrittää (Kuva 16.) Tämän jälkeen tietoteknisesti ajotiedosto voidaan luoda. Myös tällainen ristiviittaus on mahdollista tehdä myös suuremmille päämiehillekin, mutta silloin menetetään etulyöntiasema laitevalmistajiin nähden ja tarkemmat tuoteryhmäjaottelut.

Visma L7-Tuoterekisterikäsikirja sanoo myyntialennuksista seuraavaa:

3.4.1.2 Myyntialennukset

Myyntialennukset ovat määriteltävissä

⌚ *ostoalennusryhmittäin ja lisäksi eri asiakkaille omat myyntialennusluokkansa*

⌚ *tuotekoodialueittain*

⌚ *asiakaskohtaisesti, tarvittaessa ostoalennusryhmittäin tai työtyypeittäin*

⌚ *omalle yritykselle, jolloin tuoterekisterin ”etusivun” Myyntialennusryhmä-kenttään syötetään alennusryhmän tunnus (valittavissa vain omalle yritykselle määritellyt alennusryhmät) ja alennusluokkien kautta varsinainen myyntialennus kytketään asiakkaan reskontratietojen alennusluokkaan.*

Alennuksiin ei oteta kantaa hinnoitteluohjauksissa, vaan alennustaulukoissa ja asiakkaiden reskontratiedoissa. Sopimushinnoilla voidaan niin ikään antaa asiakas-, työnumero- tai segmenttikohtaisia alennuksia.

LSK:ssa on käytössä omalle yritykselle perustetut myyntialennusryhmät. Uudessa mallissa tämä tarkoittaa, että kaikista valittujen valmistajien ja maahantuojien

ostoalennusryhmistä pitää tehdä myös myyntialennusryhmä oman yrityksen nimen alle. L7:ssa on myös suoraan mahdollista tukeutua toimittajien ostoalennusryhmiin, kuten käsikirjassa mainitaan, mutta tähän asiaan ei saatu Visma Oy:ltä kirjatusta tukipyynnöstä huolimatta vastausta (4:n viikkoon) määräaikaan mennessä.

3.3.1.5 Uuden mallin käyttöönottosuunnitelma

Tällä suunnitelmalla on tarkoitus kuvata vaihe vaiheelta, kuinka uusi myyntialennusryhmämalli otetaan käyttöön LSK Electrics Oy:ssä. Työ on suuri, mutta hyödyt pitkälle tulevaisuuteen ovat vielä suuremmat. Suunnitelma jakautuu kolmeen osaan: esityöt, testaus ja käyttöönotto.

3.3.1.5.1 Esityöt

Esityön tarkoituksena on tehdä dokumentit siitä, mitä ollaan tekemässä, jotta mahdollisilta virheiltiltä vältytään. Toimenpiteet vaiheittain:

- Tuotepäälliköt tekevät valittujen päämiesten osalta vastaavuustaulukon nykyiseen alennusryhmäluetteloon. Esim. Siemens 200,401,470 jne. vastaa 355835 LSK:n omassa alennusryhmässä. Samoin taulukkoon merkitään kyseisen uuden alennusryhmän alennus myyntialennustaulukon mukaisesti. Katso esimerkki kuva 16. Tämä on tärkeä edeltävä toimenpide, jolla pyritään varmistamaan muutoksen näkymättömyys asiakkaalle heti käyttöönottovaiheen jälkeen.

9	Siemens alennusryhmän nimike	Siemens AR	Aleryhmä LSK	LSK alennusryhmän nimike	01	05	10	14
10	LOGO!	200	355835	Ohjelmitava rele LOGO Siemens	-10	-12	-3	nto
11	LOGO!	401	355835	Ohjelmitava rele LOGO Siemens	-10	-12	-3	nto
12	SIPLUS LOGO!	470	355835	Ohjelmitava rele LOGO Siemens	-10	-12	-3	nto
13	LOGO	220	355835	Ohjelmitava rele LOGO Siemens	-10	-12	-3	nto
14	LOGO!	222	355835	Ohjelmitava rele LOGO Siemens	-10	-12	-3	nto
15	LOGO	583	355835	Ohjelmitava rele LOGO Siemens	-10	-12	-3	nto
16	S7-200, MICROPANEELIT	212	355830	Ohjelmitava logiikka S7 Siemens	-5	nto	nto	nto
17	S7-200	220	355830	Ohjelmitava logiikka S7 Siemens	-5	nto	nto	nto
18	S7 - 300&400, C7,PG,WIN AC, LOC	230	355830	Ohjelmitava logiikka S7 Siemens	-5	nto	nto	nto
19	S7 - 300&400, C7,PG,WIN AC, LOC	235	355830	Ohjelmitava logiikka S7 Siemens	-5	nto	nto	nto
20	PANELS, PANEL PC, WINCC AND	237	355830	Ohjelmitava logiikka S7 Siemens	-5	nto	nto	nto
21	PANELS, PANEL PC, WINCC AND	238	355830	Ohjelmitava logiikka S7 Siemens	-5	nto	nto	nto
22	S7 - 300&400, C7,PG,WIN AC, LOC	240	355830	Ohjelmitava logiikka S7 Siemens	-5	nto	nto	nto
23	SIMATIC I/O HAJAUTUS (PROFIBU	250	355830	Ohjelmitava logiikka S7 Siemens	-5	nto	nto	nto
24	SIMATIC I/O HAJAUTUS (PROFIBU	251	355830	Ohjelmitava logiikka S7 Siemens	-5	nto	nto	nto

Kuva 16. Vastaavuustaulukko esimerkki. (alennustaulukon alennukset muutettu).

- Valittujen päämiesten ostoalennusryhmien ristiviittaustesti, jolla varmistetaan, ettei toimittajilla ole samoja myyntialennusryhmien tunnuksia. Mikäli näitä löytyy, niin näiden osalta joudutaan tekemään poikkeuksia. Ehdotettujen toimittajien ostoalennusryhmät poikkeavat kuitenkin toisistaan merkittävästi, joten mahdollisuus on hyvin pieni.
- Tuoteryhmittelyohjelma otetaan Visman L7:ssa käyttöön, jolloin luodaan hierarkiapuu alennusryhmistä. Alussa päämiehen uudet ryhmät on yhdistettynä LSK:n tuoteryhmän alle vastaavuustaulukon mukaisesti. Esimerkiksi kuvassa 13 nykyisen tuoteryhmän 355835 alle merkitään uudet myyntialennusryhmät 200,401,470,2Z0,272 ja 583. Tämän avulla voidaan myös seurata, että uusi alennusluettelo on ryhmitetty kuten vanhakin. Tämä myös palvelee raportointia ja hakuja jatkossa.
- Valittujen valmistajien ja maahantuojien hinnastoista tehdään uudet ajotiedostot, jossa valmistajan ostoalennusryhmä vain kopioidaan myyntialennusryhmän ja tuoteryhmän sarakkeeseen. Jatkoa ajatellen luodaan samalla LSK hinnasto standardi. Tällöin valmistajat luovuttavat hinnastonsa lähes valmiina sellaisenaan Excel-muodossa jälleenmyyjän käyttöön, josta päivitysajotiedosto on helppo ja nopea luoda.

Näiden toimenpiteiden jälkeen siirrytään testaamisvaiheeseen. Ajallisesti esityöt voi kestää parista kuukaudesta puoleen vuoteen. Tämä on vahvasti sidoksissa siihen kuinka nopeasti tuotevastaavat saavat tehtyä ristiviittaustiedostot.

3.3.1.5.2 Testaus

Testaaminen suoritetaan L7-järjestelmän opiskelu puolella. Tässä vaiheessa dokumentteina ovat valmistajan ostoalennustaulukot yhdistettynä nykyiseen myyntialennusryhmämalliin, kuten kuvassa 16 ja valmistajan hinnasto, josta on rakennettu ajotiedosto ilman myyntialennusryhmän kääntämistä. Testaus aloitetaan seuraavasti:

- Visma L7-tuotannonohjausjärjestelmään opiskelupuolelle perustetaan oman yrityksen nimellä vastaavat myyntialennusryhmät kuin mitä ovat

ostoalennusryhmätkin. Samalla luodaan opiskelu puolelle myyntialennustaulukko asiakkaille nykyisen mallin mukaan, kuten kuvassa 16. Tarkoittaa siis sitä, että esimerkiksi uudelle ryhmälle 200, annetaan myyntialennustaulukon mukaisesti samat alennukset, kuin mitä on annettu ryhmälle 355835. Eli nykyisellä ryhmällä 355835 on luokalla 01 alennus - 10%, joten vastaava luokka luodaan uudelle ryhmälle 200. Tämän avulla testataan, että asiakkaan alennukset eivät muutu uuden mallin sisäänajon aikana. Testaus voidaan tehdä esimerkiksi vain yhdelle päämiehen alennustaulukoille kerrallaan.

- Testattavan päämiehen hinnasto ajetaan uuden kaavan mukaisesti järjestelmään eli myyntialennusryhmä on korvattu päämiehen omalla ryhmällä. Samalla opiskelujärjestelmään ajetaan koko päämiehen hinnasto kokonaisuudessaan.
- Luodaan testisuunnitelma tärkeimpien sopimusasiakkaiden alennuksista testattavan päämiehen mukaan. Kun on varmistettu, että uudet alennukset toimivat kuten vanhakin järjestelmä, voidaan tehdä uusi tuoteryhmittely esimerkiksi Siemens, jonka alle Siemensin tuotteet ryhmitellään erikseen tai jatkaa vanhoilla 01, 05, 10, 15, 20 ,25 myyntialennusluokilla tai näiden yhdistelmillä.

3.3.1.5.3 Käyttöönotto

Käyttöönotto suoritetaan varsinaiseen järjestelmään samalla tavalla vaiheistettuna, kuin opiskelu puolellakin testausvaiheessa, päämies kerrallaan. Myöhemmässä vaiheessa asiakkaille voidaan tehdä uusia tarkempia alennustaulukoita, muuttaen tuoteryhmän alennusta, joko asiakaskohtaisesti poikkeusalennuksella tai myyntialennustaulukkoon tehtävällä muutoksella kokonaisvaltaisemmin.

3.3.2 CRM (Customer relationship management -ohjelmisto)

LSK:ssa myyjät tekevät hyvin paljon töitä yksin ja myyntityössä tiimityöskentely on pääsääntöisesti ainoastaan nopeaa tietojen vaihtoa. LSK:n myyntiosaston

kannalta, asiakkuudenhallintaohjelmistoa ajatellen, seuraavat kriteerit ovat tärkeitä:

- Yhtenäinen ajan tasalla oleva asiakasrekisteri tarvittavilla yhteys- ja markkinointitiedoilla. Esim. asiakkaan pääsääntöisesti käyttämät tuoteryhmät ja mahdolliset kiinnostuksen kohteet ammatillisessa mielessä.
- Asiakkaan ostoseurantatiedot ja yritykselle tuoma raha eli kate.
- Rekisteröityvät asiakaskäynnit, hälytykset ja markkinointiponnisteluraportit.

Visma L7-ohjelmistoon on saatavilla myös CRM-ohjelmisto eli asiakkuuden hallintaohjelma. *"Asiakkuudenhallinta Asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin liittyvät tiedot pitää saada ajantasaisena koko organisaation käyttöön. Tämä on yrityksen toiminnan sujuvuuden ja kilpailukyvyn kannalta keskeinen asia. Visma CRM asiakkuudenhallinta integroituu L7-ohjelmistoon tarjoten käyttäjille tehokkaan työvälineen niin myyntiprosessin hallintaan, markkinointiin kuin asiakaspalveluunkin."*(www.visma.fi)

CRM-ohjelmiston käytön kannalta oleellista tulee olemaan ohjelman käytön selkeys ja helppous. Mikäli tässä asiassa ei onnistuta vakuuttamaan myyjiä eli tärkeimpiä tiedon kerääjiä, niin ongelma tulee vastaan viimeistään siinä vaiheessa, kun tiedon tallentaminen pitäisi tehdä CRM-ohjelmistoon. Jos tallentaminen on hankalaa ja aikaa vievää, niin sitä ei haluta tai keritä tekemään. Tästä seuraa, ettei tiedot päivity ja näin ollen ohjelmisto on täysin hyödytön.

3.3.3 Intranetti

LSK:ssa on päädytty hankkimaan Microsoftin tekemään ohjelmistoon Share Point, joka on sellaisenaan tarkoitettu intranetin luomiseen. *"Luo yrityksesi huipputurvallinen keskitetty sijainti, jossa tiimi voivat tehdä yhteistyötä tehokkaasti, käyttää organisaation resursseja, hallita sisältöjä ja työnkulkua sekä käyttää liiketoimintatietoja päätöksenteon tukena. Työntekijät voivat luoda ja hallita räätälöityjä tiimi- tai projektikohtaisia intranet-sivustoja yhteistyötä ja*

tiedostojen jakamista varten."(<http://www.microsoft.com/online/fi-fi/sharepoint-online.msp>). Microsoftin Share Point on kehitysalusta, johon yritykset rakentavat omat sivunsa. Microsoftin Share Pointin valinta on parempi sähköurakointipuolen projekteille mutta myynnin ja asiakaspalvelun tukijana se ei sellaisenaan ole. Microsoftin Share Point -ohjelmistoon on saatavilla erillinen lisäohjelmisto, jolla alustalle saadaan myös tarvittaessa CRM-ohjelmisto käyttöön. Ms Share Pointin käyttöönotossa on ainakin syytä huomioida seuraavia asioita.

- Sivujen selkeys, luettavuus ja tietojen hakeminen.
- Tietojen helppo tallentaminen kaikilta käyttäjiltä.
- Ostoehtoista tarvittavat tiedot yhdestä paikasta, kuten alennukset, toimitus-ajat ja sovitut rahtikustannukset ja hinnastot.
- Ostoraportit tilikausittain.
- Myyjille mahdollisuus tietojen vaihtamiseen kommentoimalla esim. myyntiosaston omalle sähköiselle seinälle. Mahdollisesti jopa online-keskustelu.
- Tieto siitä ketä on paikalla (Online) -> palvelee myös puhelinkeskusta.
- Myyjien osaamis- ja vastuualueet.
- Myyjien henkilökohtaiset kalenterit sähköisenä yhdistettynä puhelimeen.
- Organisaatiokaavio ja vastuuhenkilöt.
- Yrityksen puhelinluettelo ja myyntipisteiden yhteystiedot ja aukioloajat.
- Toimintaohjeet (Laatujärjestelmä) selkeänä hierarkkisesti toteutettuna.

- Järjestettävät koulutukset/infot osio (Mitä, missä ja milloin).
- Tuotepäälliköille mahdollisuus tehdä tuoteuutuussivusto, joka voidaan linkittää LSK:n web-sivuille esim. tuoteuutisien alle.
- Suurimpien toimittajien tietosivut (ylläpitää tuotepäälliköt).

Ohjelmiston pohjatyön tekemiseen on palkattu erillinen henkilö. Tämän henkilön tukemiseen ja opastamiseen siihen, mitä ohjelmistopohjalta vaaditaan, on myös yksi onnistumisen avain. Pahin virhe mitä voidaan tehdä, on jättää henkilö puuhastelemaan omineen alustan rakentamiseksi ja välillä kysellä milloin on valmista. Tämän välttämiseksi on syytä perustaa jokaiselle osastolle oma työryhmä miettimään, minkälainen alusta palvelee kutakin osastoa parhaiten. Näiden määrittelyjen pohjalta on helpompi lähteä suunnittelemaan alustaa sopivaksi kyseiselle osastolle. Sivuja ei siis pidä yrittääkään saada yhteen muottiin, mikä palvelisi kaikkia osastoja, koska kaikilla osastoilla (Asennus, huolto ja tarvikemyynti) on erilaisia tarpeita. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, pätee tässäkin asiassa.

3.3.4 Puhelin

Myyjille puhelin on avain työn tekemiseen. Puhelin tai paremmin kännykkä toimii kalenterina ja sähköpostilukijana, myös työpisteen ulkopuolella. Tavoitettavuus on kaiken A ja O. Vastaamatta jäänyt puhelu voi merkitä myös saamatta jäänyttä kauppaa. Tulevaisuudessa PC ja kännykkä ovat entistä lähempänä toisiaan. Tämä avaa uusia mahdollisuuksia myyjillekin olla "läsnä" työssään, vaikkei fyysisesti ole työpisteen ääressä. Puhelin on niin tärkeä laite myyjälle, että sen tarpeellisista ominaisuuksista ei saa tinkiä. Tällaisia ominaisuuksia ovat mm. kalenteri, osoiterekisteri, joka on riittävän laadukas, sähköpostilukumahdollisuus ja kalenterin synkronointi työpaikan Serveriin.

3.3.5 PC tai henkilökohtainen kannettava tietokone

Nykyajan myyjällä, varsinkin pääsääntöisesti puhelimella ja tietokoneella tekevällä myyjällä, pitää jo olla varusteet mobiilisia. Työn tekeminen ei saisi olla

kiinni paikasta ja tulevaisuudessa ei ajastakaan. Työtä tehdään silloin, kun on sen aika, jolloin työvälineiden pitää pystyä tukemaan tällaista työtä. Myyjän on tärkeätä olla lähellä asiakasta ja siellä missä tapahtuu. Jos tuloksetekovälineet ovat yhdessä paikkaa, niin moni asia jää myyntipisteen ulkopuolella tekemättä ja palvelutaso laskee. Nykyään löytyy riittävän kattavat verkot nopeiden yhteyksien luomiseen lähes minne tahansa ja välineeksi ei tarvita kuin kannettava tietokone ja linkki verkkoon.

3.3.6 Sähköiset kalenterit

Sähköiset kalenterit ovat tätä päivää. Yrityksessä pitäisi velvoittaa kaikki myyjät käyttämään sähköistä kalenteria. Tämä toisi selviä etuja palaverien hallittavuuteen esim. tarve erikseen kysellä asianosaiselta, että onnistuuko palaverin pitäminen. Myös spesiaalitaitoja omaavien henkilöiden asiakaskäyntejä voidaan järjestää varsinaista henkilöä kuulematta, ilman, että sotketaan kyseisen henkilön aikatauluja. Monessa yrityksessä tällaiset ohjelmat ovat jo käytössä. Monasti kalenterit on mahdollista synkronoida kännykkään, jolloin kalenteritiedot ovat heti saatavilla. Tässä asiassa olisi mahdollisuus ottaa kalenterit osaksi CRM-ohjelmistoa ja toimintaohjeiden kautta velvoittaa myyjät kalenterin käyttämiseen.

3.4 Palvelut

Palvelut ovat asiakasläheisyyden yksi kriteereistä - saako asiakas tarvitsemansa palvelun palveluyritykseltä? Täytyykö asiakkaan tarpeet palvelun myötä? Kaikessa asiakkaan palvelemisessa pitää olla asiakkaan tarpeet etusijalla. Palveluita ei saa rakentaa ja tuotteistaa "vasemmalla kädellä", vaan palveluiden olemassa olon syynä pitää olla asiakas ja asiakkaan tarpeet. Tekniset murheet palvelun rakentamiseen ovat nykypäivänä ongelmista pienimmät - kuussakin on käyty jo 50-vuotta sitten, nykyistä taskulaskimeen verrattavan tietokoneen avulla. Raha saattaakin olla suurin kompastuskivi, mutta silloin on hyvä miettiä, onko palvelun tarve sellainen, että siihen kannattaa panostaa? Kun palvelukonseptiin päädytään, pitäisi se aina tuotteistaa. Syynä tähän on se, että palvelun markkinointi, hinnoittelu ja ennen kaikkea myynti helpottuu. Myöskin palvelun rakentaminen pitää miettiä riittävän laaja-alaisesti, jotta sillä voidaan kattaa mahdollisimman suuri osa asiakaskunnasta. Tässä pätee kuitenkin sääntö 5/75 eli

paremmin tunnettu 20/80. 5 prosenttia asiakkaista tuo 75% katteesta yritykseen. (Mika D. Rubanovitsch - Elina Aalto 2008, 97). Palveluiden rakentaminen ja kohdentaminen pitää lähteä niistä asiakkaista, jotka eivät vielä ole päässeet asiakkuudessa sille tasolle, jossa asiakas on keskittänyt jo suurimman osan ostoista samaan yritykseen. Toisaalta palveluiden pitää tuoda lisäarvoa jo olemassa olevalle asiakaskunnalle ja tukea asiakassuhteiden ylläpitämistä.

3.4.1 Varastointipalvelu ja sen kehittäminen

Nykypäivänä teollisuuslaitokset luovuttavat varastonsa hoitamisen tukkurille. Käytännössä tukkuri omistaa varaston teollisuuslaitoksen tiloissa ja teollisuuslaitos maksaa ainoastaan haetuista tuotteista. Näin asiakkaan ei tarvitse sitoa pääomaansa komponentteihin. Hakemisen varastosta, asiakas kuittaa langattomalla "kapulalla", joka viestii tuotteiden otot etävarastosta, jolloin asiakas saa automaattisesti laskun haetuista tuotteista. Näin ei ole vielä joka teollisuuslaitoksessa mutta trendinä on ollut tällaisen voimakas lisääntyminen. Varastointipalvelun, kuten muidenkin palvelujen onnistumisen ratkaisee se, kuinka hyvin palvelu vastaa asiakkaan odotuksia ja täyttää asiakkaan tarpeen. Monesti asiakkailla saattaa olla erityistarpeita verrattaessa muihin asiakkaisiin, jolloin varastointipalvelun saa se toimittaja, joka tässä onnistuu. Varastointipalvelu kehittäminen pitää nojata asiakkaan tarpeisiin ja ennen kaikkea luetettuun tekniikkaan.

3.4.2 Verkkokauppa ja sen kehittäminen

Sähköinen kaupankäynti on jo tätä päivää ja kaikki myyntiyritykset käytännössä omistavat verkkokaupan. Verkkokaupan perusidea on toimia ostokanavana asiakkaalle ja näin ollen vapauttaa myyjän aikaa. Käytännössä tämä tarkoittaa niiden tuotteiden ostamista verkkokaupan kautta, jotka ovat asiakkaalle helppo ostaa eli yksinkertaiset tuotteet. Monimutkaisissa ja toisistaan riippuvaisissa tuotekokonaisuuksissa, asiakkaat todennäköisesti tarvitsevat apua myyjältä. Tämän takia verkkokaupan ensisijaisen kohteena asiakas kunnassa pitäisi olla urakoitsijat, laitevalmistajat ja kaikki ne asiakkaat, jotka tekevät projekteja ja tilaavat suuret määrät tavaraa kerralla, selkeillä tuotekoodeilla. Tämä tietysti edellyttää, että asiakashinnoittelu on toiminnanohjausjärjestelmässä kunnossa ja toimii luotettavasti. Toinen näkökulma voi olla varaosatarpeen katsastaminen, jolloin

kysymykseen tulee myös päivystykseen liittyvät asiat. Teollisuuslaitoksen on helpompi katsoa tuotteen saatavuus yrityksen verkkokaupasta ennen päivystäjän hälyttämistä. Kehittämistä verkkokaupassa pitää viedä yhä enemmän siihen suuntaan, että asiakas pystyy itse tilaamaan tarvitsemansa tuotteensa verkkokaupan kautta. Tämä puolestaan edellyttää verkkokaupan jatkuvaa kehittämistä esimerkiksi tuotekonfiguraattorien osalta.

3.4.3 Päivystys 24h ja sen kehittäminen

24h päivystys mahdollistaa sähkö- ja automaatiotarvikkeiden saatavuuden normaalin työajan ulkopuolella. Palveluna se on tarpeellinen teollisuudelle, jolle tuotantoseisokit maksavat huomattavan paljon. LSK:ssa palvelu on tällä hetkellä (11.2.2010) vapaaehtoisella pohjalla. Päivystykseen kuuluu virallisen sivuston (www.lsk.fi) mukaan 8 numeroa. Mikäli yksi numero ei vastaa, voidaan yrittää toiseen numeroon. Päivystyspalvelu on maksullinen ja kustantaa asiakkaalle 150€ alv 0%, mikäli tavara lähtee varastosta. Tästä summasta korvataan henkilölle osa, joka varastosta tuotteen matkaan laittaa. Ongelmana on se, että henkilö joka puheluun vastaa, ja hoitaa asiaa eteenpäin, ei välttämättä saa toimeksiannosta minkäänlaista korvausta kahdesta syystä:

1. Tuotetta ei löydy varastosta, koska päivystäjällä ei ole mahdollisuutta tarkastaa sähköisesti varaston tilannetta tai varastossa on saldovirhe.
2. Tuote lähtee toisen paikkakunnan varastosta, jolloin varsinaisen toimeksiannon puhelimitse saanut, ei saa minkäänlaista korvausta, vaikka olisi asian eteen käyttänyt paljonkin aikaa.

Päivystäminen pitää kehittää palkitsevammaksi. Tilannetta, jossa hälytykseen vastaava jää ilman korvausta, ei saa syntyä. Tämä voidaan osaltaan välttää, järjestämällä henkilöille, jotka ovat päivystysringissä, etäyhteys. Etäyhteyden avulla päivystäjä voi tarkastaa tilannetiedot varastokohtaisesti ja paikkakuntaakohtaisesti. Toisaalta tämäkin voitaisiin korvata verkkokaupan yhteyteen tehtävällä mahdollisuudella katsoa myös tuotteen paikallinen saatavuus. Tapauksessa, jossa korvausta ei saada rahana, korvaus voitaisiin antaa esimerkiksi

vapana. Tällöin ainakin varmistettaisiin vapaaehtoisen päivystämisen jonkin asteinen mielekkyys.

3.4.4 Tekninen osaaminen

LSK:n strategiana on olla osaava kumppani asiakkailleen. Tähän päästään ainoastaan hallitsemalla tekniikka, joka myytyjen tuotteiden ympärillä vaikuttaa. Tämä vaatii myyjiltä tuotetuntemuksen lisäksi kokemusta tuotteiden käyttämisestä ja käyttötarkoituksista. Tähän riittävää ei ole pelkkä tuotekoulutus, vaan älykkäimpien laitteiden osalta koulutusta pitää antaa myös niiden käyttämisestä. Esimerkiksi ohjelmoitavat logiikoiden pintapuolinen ohjelmointikyky auttaa jo myyjää hahmottamaan asiakkaan tilannetta ratkaisuja myydessä. Tärkeää on myös tukiverkosto päämiesten puolella, josta myyjä saa tarvittaessa tukea asiakkaan teknisen ongelman ratkaisemiseen. Teknistä osaamista tukemaan on hyvä rakentaa CRM-ohjelmistoon tai intranetin tietokantaan, jossa on merkitty kunkin päämiehen tuotepäälliköt ja osaavien henkilöiden yhteystiedot.

3.5 Markkinoinnin kehittäminen

Markkinoinnin tehtävä yrityksessä on palveluiden ja tuotteiden ”oikeanlainen esitleminen” asiakkaille. Oikein tehtynä markkinointi on kuin yksi myyjistä. Peter Druckerin on aikanaan todennut: ”*markkinoinnin tavoite on tehdä myyminen tarpeettomaksi*”(http://fi.wikipedia.org/wiki/Markkinointi). Oikeanlainen markkinointi siis edesauttaa myyntiä. Nykyajan markkinoinnissa markkinointikanavia on useita. Televisio, radio, internet, suoramarkkinointi puhelinmarkkinointi jne. Oikeanlaisen kanavan yritys saa tuntemallaan asiakkaansa tai teettämällä markkinointitutkimuksen, josta yrityksen asiakaskunta saadaan parhaiten selville. Loppupeleissä yrityksessä markkinointia tekevät kaikki työntekijät ollessaan yhteydessä yrityksen asiakkaan kanssa. LSK:ssa markkinointia on hoidettu vuosittaisella minimissulla, päämiesten kanssa toteutetuilla yhteiskoulutuksilla ja minimaalisilla asiakaskäynneillä. Näistä asiakaskäynneistä ei ole saatavissa raportteja tai muuta seurantaa. Myöskin kattava sähköpostijakelu puuttuu yrityksen järjestelmästä, minkä virkaa hoitaa perinteinen postilähetys. Markkinointi on mahdollista silloin, kun tunnetaan kohderyhmä. Käytännössä tämä tarkoittaa rekisterin ylläpitämistä asiakaskunnasta, jonka

perusteella voidaan markkinointiponnistelut kohdentaa. Tähän asiaan on syytä panostaa CRM-ohjelmiston myötä. Markkinointi ei kuitenkaan ole pelkkää tietojen keruuta, vaan myös niiden analysointia. Markkinointiin kuulu osana tutkia miten oma yritys näkyy ja minkälainen brändi yrityksellä on asiakaskuntansa joukossa. Siinä missä tilikaudelle asetetaan myyntitavoite, pitäisi myös asettaa markkinointitavoite. Markkinointitavoitteen kautta luodaan toimintasuunnitelma, jota ryhdytään toteuttamaan heti tilakauden alusta alkaen. Markkinoinnin toimintasuunnitelmaan pitää kuulua asiakastapahtumia, sähköpostijakelua, asiakaskäyntejä, koulutuksia jne. Verkkosivut ovat yksi keino ylläpitää asiakaskunnan kiinnostusta yritystä kohtaa. Verkkosivuilla pitää tapahtua muutoksia jatkuvalla syötöllä, jotta asiakkaat käyvät sivuja katsomassa. Tällainen voi olla esimerkiksi uusien tuotteiden esittely verkkosivuilla.

3.6 Myyntityö

Tilausten vastaanottamista ja järjestelmään kirjaamista ei voida kutsua myyntityöksi. Tällaista ostotapahtumaa ennen on kuitenkin tapahtunut myyntityö, jonka seurauksena on tehty tarjous. Tilaus tulee yleensä tarjouksen pohjalta tai osana suurempaa sopimusta. Siksi pitääkin eritellä myyjä ja tilausten vastaanottaja toisistaan. Tilausten vastaanottajalla suurin aika kuluu rivien lyömiseen järjestelmään, kun taas merkittävä osa myyjän varsinaisesta myyntiajasta on vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Tällöin myyjän pitää kartoittaa, perustella ja pyrkiä päättämään kauppa. Vuorovaikutuksen aikana on osattava kuunnella, analysoida ja tehdä johtopäätöksiä. Jokainen asiakas on kuitenkin yksilö, joten myös lähestymistapa tulee valita asiakkaan mukaan. Toisaalta jokainen myyjäkin on yksilö, joka muodostaa yhdessä asiakkaan kanssa toimivan tai toimimattoman henkilökemian. Tämän takia kukaan myyjä ei saa kaikkia kauppvoja ja siksi myyjän on keskityttävä niihin asiakkaisiin, joiden kanssa henkilökemia toimii. Myyntityö on ennen kaikkea vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Vuorovaikutus on taitolaji, siinä missä myyntikin ja molempia voi opiskella. Hyväksi myyjäksi ei synnytä - vaan kehitytään.

3.6.1 Asiakkuusajattelu

Mitä on asiakkuusajattelu? Se voidaan tulkita määrittelyksi, jossa asiakas kategorioidaan ja muodostetaan asiakkaasta tiedot asiakkaan tarpeista ja tyytyväisyydestä oman edustamamme yrityksen palveluihin. Asiakkuusajattelu on myös asiakasempaattisuutta tiettyyn pisteeseen asti. Siis asiakasempaattisuutta eli kyvyksi asettua asiakkaan asemaan ja pyrkiä tuntemaan mitä asiakaskin tuntee ja kokee. Asiakasempaattisuutta ei pidä viedä liian pitkälle. Asiakkaan astuessa liikkeeseen tai halutessaan tapaamista toisen yrityksen edustajan kanssa, niin asiakkaalla on aina jokin päämäärä, mihin hän on itse pyrkimässä. Haluaa asiakas sitten ostaa uuden telkkarin tai johtaa investointiprojektia edustamalleen yritykselle, niin kaikessa on aina yhtäläisyytenä päämäärään pääseminen eli lopputulos. Tähän päämäärään pääsemiseksi palvelua tarjoavan yrityksen edustajan tehtävänä on tehdä tämän päämäärän saavuttaminen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Myöskin tämä pitää tehdä edulliseksi, katsottuna asiakkaan näkökulmasta ja tuottavasti, katsottuna oman yrityksen näkökulmasta. Asiakasajattelu on sitä, että pystytään asiakkaasta saamaan ulos ne tiedot, jotka auttavat lopputulokseen - hyvään lopputulokseen pääsemiseen, niin asiakkaan kuin oman edustettavan yrityksenkin kannalta.

3.6.2 Kenttätyöskentely

Myyjälle tehokas ajankäyttö on myynnin tärkeä osa-alue. Tehokas myyjä pystyy hyödyntämään aikansa huomattavasti tuottoisammin kuin perusmyyjä. Ollakseen tehokas, myyjän täytyy keskittyä olennaiseen ja osata organisoida työtehtäviään niin, että epäolennaiset vaiheet jää pois. Myyntijohdon tehtävä on seurata myyjien ajankäyttöä raporttien ja tunnuslukujen kautta. Yksittäisen myyjän tärkein tehtävä onkin organisoida työpäivä mahdollisimman tehokkaaksi ja priorisoida tuottoisia asiakkaita riittävästi työpäivään. Esimerkiksi CRM-asiakashallintajärjestelmän avulla myyjän ajankäyttöä voidaan tehostaa ja varmistaa myyjän olevan yhteydessä riittävästi myös olemassa oleviin asiakkaisiin. Kuinka moni kuitenkin jaksaa sopia joka viikko riittävästi tapaamisia asiakkaille ja suunnitella tehokkaasti seuraavan viikon aikataulun? Totta kai hyvin suunniteltu toiminta tuottaa todennäköisemmin helposti parempia tuloksia kuin suunnittelematon ja päämäärätiedoton juoksentelu satunnaisilla asiakkailla. Asiakaskäynnit eivät saa

olla kuitenkin haitaksi vakioasiakkaiden asiakaspalvelulle, joten asiakaskäyntien tekeminen on suunniteltava mahdollisimman järkevästi, varmistaen, että asiakaspalvelu toimii, vaikka vakiomyyjä ei ole myyntipisteessään.

Asiakaskäynneille pitää luoda puitteet esimerkiksi etäkäyttöä mahdollistavilla työkaluilla, kuten kannettavat tietokoneet ja puhelimet. Toinen seikka mikä asiakaspalvelun kannalta on tärkeää, on varmistaa, että työpisteessä on ns. "taistelijapari", joka on tietoinen kentällä työskentelevän myyjän sen hetkisistä aktiivisista kaupoista ja muista hankkeista. Tällöin esimerkiksi työpisteelle tulevaa asiakasta voidaan auttaa ilman erillistä soittoa kentällä työskentelevälle myyjälle.

3.6.3 Toimistotyöskentely

LSK:ssa toimistotyöskentelyssä asiakaskontaktit on pääasiassa puhelimen kautta tehtävää työskentelyä. Tämä pätee varsinkin pääkonttoriin, jossa on erillinen noutomyyntihenkilökunta. Muissa myyntipisteissä työ on hyvin paljon myös asiakkaan palvelemista paikan päällä kasvotusten. Näissä myyntipisteissä myyjät myös hoitavat keräilyä sekä noutoasiakkaita. Tämä työskentelytapa altistaa helposti virheille päätteen ääressä, koska työt joudutaan useinkin keskeyttämään noudon ajaksi. Noutomyynti on kuitenkin tärkeää asiakaskontaktinsa takia. Puhelinkeskustelulla ei pystytä tekään samanlaista vaikutusta kuin kasvotusten, ja oikeasti tutuksi tuleminenkin on vaikeampaa, ilman näkyvää kontaktia ja elekieltä.

3.6.4 Myyjien innovatiivisten ideoiden esilletuonti

Asiakasrajapinnassa työskentelevien myyjien ja noutomyyjien ideoita pitää saada enemmän esille. Heillä ideat ovat usein miten asiakaslähtöisempiä kuin ei rajapinnassa työskentelevien. Tämä on tärkeää, koska asiakkaat ovat ne, jotka viime kädessä tuovat leivän pöytään ja heidän ehdoilla myyntiä pitkälle toteutetaan. Ideat voivat olla mitä tahansa, jolla parannetaan ja nopeutetaan asiakaspalvelua asiakkaan silmin katsottuna. Esimerkkinä voidaan mainita web-pohjainen induktiivisten rajakytkimien ja valokennojen valintaopas varastosta. Valintaohjelman avulla voidaan asiakkaalta kysyä oleellisemmat tiedot tuotteesta ja vastausten perusteella valitaan ohjelmassa vastaavat tuotespesifikaatiot, jolloin saadaan valittua varastoitavasta valikoimasta asiakkaalle käyvä tuote, ilman että selataan aikaa vievästi katalogeja, ja varmistellaan, löytyykö kyseistä mallia

varastosta. Näin asiakaspalvelu nopeutuu puhelimesta ja asiakas on tyytyväisempi. Jotta tällaiset ideat pääsevät myyjien tietoisuuteen ja kokeiluun pitää luoda palkkiojärjestelmä, jolla ideoiden kehittämistä kannustetaan. Tällainen voi olla esimerkiksi rahallinen korvaus, joilla teollisuuskin kannustaa monessa paikassa työntekijöitään tuomaan säästöjä auttavia ideoita julki. Monesti hyvä idea tuo nopeutta asiakaspalveluun, jolloin syntyy myös kustannussäästöjä, koska myyjä pystyy näin palvelemaan useampia asiakkaita päivänä aikana. Tämä tehostaa toimintaa ja varmasti näkyy myös asiakkaiden tyytyväisyydessä.

3.6.5 Kehittäminen

Myyntityö kehittämiseen auttaa jo aikaisemminkin mainittu koulutus. Toisaalta kehittämistä pitää miettiä oman yrityksen vahvuuksien kautta, jotta kehittämisessä mennään oikeaan suuntaan. Kehittämistä pitää miettiä asiakkaan ja oman toiminnan kautta. Myyntityön kehittäminen lähteekin asiakaspalautteesta ja tämän takia asiakastyytyväisyyskyselyjä on syytä suorittaa tasaisin väliajoin, jotta voidaan saada tutkittua tietoa palvelun ja tarpeiden kohtaamisesta.

3.7 Ostotoiminta

Oston tehtävä on ostaa tuotteet niin halvalla kuin mahdollista, jotta yrityksen myynnillä on kilpailukykyinen asetelma markkinoilla. Sanonta: *se ei ole hölmö, joka pyytää, vaan se, joka maksaa*, pitää hyvin paikkansa. Optimoidulla ostotoiminnalla voidaan tuoda kate-euroja yritykseen suuria määriä. Esimerkiksi 1 sentti voi kaapelin metri hinnassa tietää säästöjä tuhansia euroja vuodessa. Jos esimerkiksi menekki on 30 kilometriä, niin rahassa mitattuna se tarkoittaa 300€ yhden sentin hintaerolla. Entäpä euron hintaero vaikka menekki ei ole kuin muutama sata metriä. Esimerkiksi LSK:ssa on tuotteita, joita menee satoja ja tuhansia kappaleita vuodessa, joissa kaikissa pienikin hintamarginaali nostaa kate eurojen menetyksen suuriksi. Jos tuotteita onkin vaikka 100 kpl, joissa hinta ei ole kohdallaan, niin paljonko "hävitään" vuositason rahaa? Jos arvuutellaan asiaa, niin menekki 300€ per tuote ja 100 kpl tekee jo 30000€. Onko LSK:ssa sitten optimoitu ostotoiminta, jotta tällaisia tuotteita ei olisi tai olisi mahdollisimman vähän? Varastossa on tuhansia nimikkeitä ja kokemukset viiden vuoden aikana valmiiksi neuvotelluista ostohinnoista, joista on pystytty edelleen tinkimään,

vaikka ostomäärät koko yrityksellä ovat olleet huomattavan suuria, puhuvat sen puolesta, että ei ole - yksikin tuote on liikaa. Kilpailijalla, jolla on selvästi pienemmät ostot, on paremmat alennukset, laittaa aika ajoin kyseenalaistamaan oston tehokkuuden. Tietysti osto toiminnassa pitää huomioida logistiset asiat, muut kustannukset ja lojaaliussuhteet päämiehiin, mutta siitä huolimatta oston tehtävä on kaiken aikaa luodata omia hintojaan ja suhtautua niihin kriittisesti - markkinoilla tapahtuu koko ajan. Osto-organisaatiossa pitää miettiä, ollaanko tilausautomaatteja vai oikea osto-organisaatio.

3.7.1 Oston ja myyjien välinen kommunikointi

Myyjä on paras tietoväline siitä, mikä on oikea markkinahinta. Tämän takia oston toimintaan pitää saada "tietokanava" ostajille tinkimisen varaa olevista tuotteista välittömästi. Tällainen mahdollisuus voisi olla tuleva CRM-ohjelmisto, jonka yhtenä kanavana on myyjien reaaliaikaiset ilmoitukset tuotteista, joiden hinnoissa on selvästi parantamisen varaa tai on löytynyt toisen valmistajan vastaava huomattavasti edullisempi tuote. Tämän kanavan kautta ostolla olisi selkeämpää kuvaa oikeasta markkinahinnasta.

3.7.2 Globaalinen ostotoiminta

Maailma globalisoituu ja Eurooppakin on EU:n myötä avautunut tavaravirroille. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteita voidaan ostaa selvästi halvemmalla esimerkiksi suomen rajojen ulkopuolelta. Tämä vaatii osto-organisaatiolta uskallusta ylittää omat rajansa ja hakea myös tarjouksia ulkomaisilta yrityksiltä. Kontakteja on luotava ulkomaisiin toimittajiin ja haettava sitä kautta kilpailuetua kotimaassa toimiviin yrityksiin. Osto-organisaation palkkalistoilla on oltava henkilö tai henkilöitä, jotka kykenevät toimimaan ulkomaisten yritysten kanssa. Jos tällaista ei ole, ja koulutuksen kauttakään se ei ole mahdollista, tai siihen löydy halua, sellainen henkilö on palkattava yritykseen. Kuten edellä mainittu esimerkki rahan säästämistä huomioidaan, henkilön palkka saattaa pitkässä juoksussa olla mitätön asia verrattaessa menetettyjä kate-euroja. Globaalisuus on tulevaisuudessa entistä tärkeämpi elementti ostotoiminnassa, kun monet valmistajat siirtävät päävarastonsa ja jopa edustuksensa pois Suomesta toiseen EU-maahan. Tällöin

osto-organisaatiolla tulee olemaan entistä tärkeämpi rooli yrityksen menestyksessä kilpailluilla markkinoilla.

4 TULEVAISUUS SÄHKÖ- JA AUTOMAATIOTARVIKEMYYNNISSÄ

4.1 Sähkö- ja automaatiokomponenttien myynnin yleiset trendit ja tarpeet

Sähkö- ja automaatiotarvikkeiden myynnissä yleisesti on tarpeena asiakkailta on ollut saada oikea komponentti oikeaan paikkaan. Tuotteet toisaalta kehittyvät ja poistuvat markkinoilta, jolloin vanhaa osaa ei saada tarpeeksi nopeasti tai osan valmistus on lopetettu kokonaan. Tämä luo tarpeen osaamiselle, jolla asiakas saa oikeanlaisen tuotteen teknisen ongelmansa ratkaisemiseksi. Isot tukkurit ovat panostaneet tavaroiden määrään ja logistiikkaan, jolloin asiakkaan pitää tietää mitä hän haluaa. Aikaisemmin tukkureilla, tämä päti lähinnä kiinteistöjen sähkökomponentteihin, mutta tänä päivänä myös teollisuuden peruskomponenttitarpeita huomioidaan jo aika kattavasti. Tämä on mahdollistanut uudenlaisen palvelun teollisuuslaitoksille - varastointipalvelun. Teollisuuslaitokset luovuttavat varastonsa hoitamisen tukkurille. Käytännössä tukkuri omistaa varaston teollisuuslaitoksen tiloissa ja teollisuuslaitos maksaa ainoastaan haetuista tuotteista. Näin asiakkaan ei tarvitse sitoa pääomaa komponentteihin. Näin ei ole vielä joka teollisuuslaitoksessa mutta trendinä on ollut tällaisen voimakas lisääntyminen jatkossakin. Komponenttien toimittamisessa on ollut neljänlaista trendiä.

4.1.1 Logistinen, ei kiireellinen ja edulliset komponentit

Standardi on ollut saada komponentit edullisesti ja logistisesti nopeasti, n. yksi työpäivä toimitukseen riittää. Lisäksi ollut havaittavissa, kuten edellisessä kappaleessa kerrottiin, kiinnostusta varastointipalveluun. Tähän kohtaan on tullut myös verkkokauppa ja sähköinen kauppa yleensä. Puhutaan ns. tuotteista, joilla on Suomessa tukkureilla tavarat päävarastossa ja ne toimitetaan edulliseen hintaan asiakkaalle seuraavaksi päiväksi. Tähän kategoriaan eivät kuulu erikoistuotteet ja osaamista vaativat tuotteet kuten esim. prosessilaitteet.

4.1.2 Logistisesti kiireelliset, hinta ei ratkaiseva.

Logistisesti kiireelliset ovat niitä tuotteita, joita teollisuuslaitokset varastoivat varaosina mutta siitä huolimatta joskus komponenttia ei siltikään löydy tehtaan varastosta. Tämä trendi on kuitenkin vähenemään päin mm. sen takia, että sähköinen tiedonsiirto mahdollistaa teollisuuslaitosten katsoa toistensa varaosalistaa ja myös hyödyntää sitä. Myös logistinen varmuus on vähentänyt kiireellisyyttä, ja useimmiten komponentin tarve on seuraavaksi päiväksi, johtuen kunnossapitohenkilöstön tekemästä väliaikaisratkaisusta tuotannossa. Tukkureiden tuotevalikoiman laajentuminen on osaltaan myös syönyt tarvetta kiireeltä. Kun tarve sitten tulee, niin hinta ei yleensä ole se ratkaisevin tekijä, vaan komponentin saaminen. Tehtaan seistessä muutama tuhatkaan euroa ei välttämättä ole kynnyskysymys, varsinkin, jos tuotannolla on tarvetta ajaa täysillä.

4.1.3 Asiakkaan tekniset ongelmat ja ongelmaratkaisut siihen sopivien komponenttien avulla.

Iso osa on työstä on etsiä vanhalle komponentille uusi korvaava. Usein tähän löytyy jo valmistajaltakin heti ehdottaa uutta tuotetta mutta ei välttämättä aina. Ihan vanhoihin komponentteihin ei löydy uutta korvaavaa, kuin erikseen etsimällä, esimerkiksi toisen valmistajan tuotteista. Tämä tulee vielä tulevaisuudessa lisääntymään. Syynä voidaan pitää sitä, että tuotteiden markkinoilla oloaika on lyhentynyt ja esimerkiksi teollisuuslaitoksissa ja muissa kunnossapitoyksiköissä, henkilökuntaa on vähennetty, jolloin aikaa vievät korvaavien tuotteiden etsiminen ulkoistetaan myyntiyrityksille. Monasti tässä kohtaa komponentti saatetaan tarvita hyvinkin nopeasti, jolloin ainoaksi vaihtoehdoksi jää etsiä nopeasti saatava korvaava tuote. Tähän apuna voivat olla ainoastaan teknisesti pätevyityneet myyjät.

4.1.4 Kaikki yhdestä paikkaa toimitukset

Parin viime kuluneen vuoden aikana trendinä on ollut teollisuuslaitoksissa saada kaikki mahdollinen paikkaa. Toimittajien määrää on pyritty radikaalisesti vähentämään. Tämä on asettanut toimittajille uusia haasteita, varsinkin silloin, jos toimitaan kapealla sektorilla. Tästä ovat hyötynneet varsinkin isot tukkurit, jotka tätä kautta ovat saaneet myyntiartikkeleikseen tuotteita, joita aikaisemmin myivät

ainoastaan valtuutetut teknisesti osaavat jälleenmyyjät. Esimerkkinä voidaan pitää Siemens logiikoita, joita aikaisemmin ei saanut kuin koulutetut ja hyväksytyt jälleenmyyjäpartnerit. Nykyään asia on muuttunut ja tuotteita saa jo joidenkin tukkureidenkin kautta, mikä kertoo ostojen keskittämisestä selkeissä tuotteissa.

4.1.5 Tulevaisuuden tarpeet ja niistä uutta liiketoimintaa

Nykyinen taantuma on väistämättä siivoamassa epäterveet liiketoiminnat markkinoilta. Ne jotka keksivät ja kykenevät muuttamaan toimintatapojansa asiakkaansa hyväksi uudessa ympäristössä - menestyvät. Tulevaisuuden yhtälö on mielenkiintoinen. Asiakkaat tarvitsevat osaavan myyjän varsinkin silloin, kun eivät itse tunne kyseisen alan teknisiä asioita niin hyvin, tehdäkseen oikeanlaisia ostopäätöksiä. Valtaosa ei tästä osaamisesta kuitenkaan halua maksaa. Uhkakuvana onkin näköpiirissä pienten osaavien ja joustavien myyntialan yritysten poistumisen markkinoilta ja tilalle tulevan entistä suurempia ja osaavampia monialayrityksiä, joista asiakas saa tarvitsemansa palvelun kokonaisuudessaan. Haittana tulee olemaan joustamattomuus. Poistuminen kokonaan tai isomman toimijan ostamaksi, on tulevaisuudessa monien pienempien yritysten kohtalo. LSK:ssa se ei välttämättä ole ainakaan vielä ongelma, koska yritys on jo monialayritys. LSK:sta löytyy, kuten liitteessä 1 on, sähköurakointia, LVI-urakointia, kunnossapitoa, automaatiosuunnittelua ja projektiosaamista mm. Indell Automation, moottorihuoltoa, sähkö- ja automaatiotarvikemyyntiä ja pneumatiikkakomponenttien maahantuontia Univer Oy. Haasteena onkin tämän kokonaisuuden saumaton toiminen keskenään yhteneväisesti asiakkaan silmissä ja varsinkin sisäisesti toisiaan tukien.

4.1.6 Asiakkaan tarpeet tulevaisuudessa

Asiakkaan tarpeet tulevaisuudessa nivottuna yhteen, on saada kaikki tuotteet ja palvelut samasta yrityksestä mahdollisimman edulliseen hintaan ja logistisesti helposti. Tämä käytännössä tarkoittaa, joko yritysten välistä liittoutumista esim. iso tukkuri ja kunnossapitoyritys solmivat keskinäisen vahvanliiton, tai kuten esimerkiksi LSK:n tapauksessa konserniin kuuluu jo valmiiksi useamman alan yrityksiä. Haasteena näillä yrityksillä on saada keskinäinen tietovirta kulkemaan ja vielä siten, että se tuottaa kaikille liitossa oleville yrityksille rahaa. Nykypäivänä

asian laita ei välttämättä ole näin, vaikka ostosopimuksia monet yritykset ovat toimittajien kanssa tehneetkin. Tavarat saattavat liikkua mutta asiakkaan saama tieto- ja taitopalvelu ei. Samoin LSK:n konsernissa yhteydenpito muihin konsernin yrityksiin on vielä aika vähäistä mutta kasvussa.

4.2 Tarpeisiin vastaaminen

Päästäkseen tulevaisuudessa strategiainkin mukaisesti alueen halutuimmaksi komponenttitoimittajaksi, on LSK:n tehtävä muutoksia toimintaan vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin. Eri osa-alueita on kehitettävä ja muutosta on vietävä eteenpäin. Kehitys ei saa olla kuitenkaan jo hyvällä mallilla olevien asioiden heikentämistä vaan pikemminkin näiden asioiden tukemista ja vahvistamista.

4.2.1 Ostotoiminta

Ensimmäinen tehtävä on omien ostohintojen saaminen oikealle tasolle. Jotta pystytään hinnoittelussa antamaan paremmin vastusta kilpailijoille on LSK:n ostotoimintaa kehitettävä standardituotteissa selkeästi edullisimpaan ja suunniteltuun toimintaan tähtäävään suuntaan. Ostajan pitää olla ostaja isolla O:lla, ei tilausautomaatti.

4.2.2 Sisäinen viestintä

Konsernin sisäisten pisteiden ja konserniyritysten välille on luotava kommunikointikanava. Kaikkien konsernin yritysten vahvuudet on listattava ja saatava ne kaikkien yrityksen työntekijöiden saataville. Usein saman yrityksen eri osastot tai konsernifirmat ovat heikommin palveltuja, koska näistä ei palveleva osasto tai yritys juurikaan rahaa saa. Tähän on saatava muutos. Pyritään suosimaan aina konsernin yritystä, tehtiin sitten mitä tahansa, jotta muutkin konserniyritykset hyötyisivät. Tässä haasteena on tietysti se, että jos konsernin toinen yritys toimii toisella paikkakunnalla niin kilpailuetu menetetään nopeasti. Viisaampaa on liittoutua paikallisen toimijan kanssa tällaisessa tapauksessa mutta silloin menetetään konsernihyöty. Toisaalta sukset saattavat mennä ristiin paikallisen toimijan kanssa, kun suositaan toista yritystä konsernin sisällä. Jo tämänkin takia liittoutuminen paikallisen yrityksen kanssa on aina parempi vaihtoehto niissä

myyntipisteissä, missä oman konsernin muilla yrityksillä ole toimintaa. Näidenkin yritysten välille on luotava viestintäkanava toistensa vahvuuksista ja selkeät pelisäännöt, jottei yhteistoiminnassa tule ristiriitaisuuksia.

4.2.3 Asiakkaiden tilauskanavat

Standardi tuotteiden tilauksille on luotava edullinen kanava, jotta kalliiden myyjien aikaa ei sidota. Tähän kohtaan tulee juuri varastointipalvelun kehittäminen elektronisilla itsepalvelupäätteillä ja verkkokauppa. Palvelut on lanseerattava tuotteiksi ja siten myös markkinoitava tuotteina.

4.2.4 Myyjien kouluttaminen

Myyjien jatkuva kouluttaminen on kaiken a ja o. Tietämystä pitää lisätä. Palkataan tulevaisuudessa vain henkilöitä, joilla jo on työkokemusta asennus- ja suunnittelutehtävistä. Tällöin varmistellaan myös asiakkaan kannalta tuotteiden ja niiden sopivuuksien ymmärtämistä asiakkaan tarpeisiin.

4.3 Uudet liiketoiminnat

Uusia liiketoimintoja on syytä kehittää jo nyt olemassa olevan palvelujen ympärille ja niitä tukemaan. Vahvuuksista on löydettävä uutta liiketoimintaa innovaatioiden avulla.

4.3.1 Tekninen palvelu

Sähkötukkurit eivät katoa minnekään, joten heitä varten on tehtävä uusi palveluidea - tekninen palvelu. Maahantuojat aikanaan ratkaisivat teknisen tuen antamisen ongelman luomalla jälleenmyyjäverkoston, jolloin omaa henkilökuntaa ei tarvittu niin paljon. Nykypäivänä asiakkailla standardituotteet menevät tukkureiden kautta, mutta koska tehdään paljon ostosopimuksia, niin myös halutaan erikoistuotteet samalta toimittajalta. Tässä kohtaa LSK:n tulisi pyrkiä tekemään tukkureiden kanssa yhteistyösopimuksia, joiden avulla tukkurit ostavat hankalimmat tapaukset LSK:n kautta. Jotta varmistetaan, että LSK saa siitä rahaa, niin selvityksestä pitää alkaa veloittamaan erikseen. Asia ei ole loppujen lopuksi

sen kummempi, kuin aikanaan alettiin ottamaan laskutuksesta laskutuslisää tai nykyään tukkurit ottavat kaapeleista katkaisumaksun - miksei siis selvitysmaksu? Tätä voitaisiin hyödyntää muillekin asiakkaille. Asiakkaan kysyessä jotain teknisesti tarpeellista prosessiinsa tai varaosan korvaavaa tuotetta, niin myyjän ensimmäinen lause voisi olla: Meiltä löytyy vastaus tähän ongelmaan, mutta se vaati hieman selvitystä, veloitamme siitä selvitysmaksun 15 €, selvitetäänkö? Tuotteen, mikä selvityksen perusteella asiakkaalle valitaan, myydään edulliseen hintaan, josta on sama kate kuin asiakas olisi itse esim. tietänyt valmiiksi tyypin ja koodin.

4.3.2 Jakelupalvelu

Sanotaan, että mikään ei ole ilmaista, pitää hyvin paikkansa. Tähän asti LSK on tuotteiden hinnassa veloittaneet asiakkaalta jakelumaksut eli käytännössä jakelukustannukset on laskettu lähinnä yleisiksi kustannuksiksi. LSK:n siirtyessä hinnoittelussa samaan hinnoitteluajatteluun kuin isoimmat kilpailijat, niin perusidea on alkaa veloittamaan tuotteen jakelusta erikseen, jolla katetaan jakelusta aiheutuvat kustannukset eri veloituksella.

4.3.3 Koulutuspalvelu

Koulutus yleensä ottaen on eri koulutuslaitoksien leipätyötä mutta tässä kohtaa tarkoitetaan lähinnä tuotekoulutusta, joka on yhdistetty asiaan, kuten esim. konedirektiivit ja asennusmääräykset jne. Tässä kohtaa toisaalta on järkevää myös tiivistää yhteistyötä eri alan koululaitoksien kanssa. Esimerkiksi LSK:lla on tällä hetkellä Siemensin koulutusyksikön kanssa sopimus, jonka perusteella kun myydään esim. logiikan ohjelmointikoulutusta. Erilaisille koulutuksille on selkeästi tarvetta, minkä osoittaa sekin, että tämän tyypisiin koulutuksiin saadaan väkeä liikkeelle. Nämä koulutukset kestävät yleensä muutamasta tunnista työpäivään. Yleensä koulutukset ovat olleet ilmaisia mutta jatkossa asiaa on mietittävä myös rahan ansaitsemiseksi.

4.4 LSK Electrics Oy:n myyntiosaston strategiset vaihtoehdot

Tulevaisuus tulee eteen ennemmin tai myöhemmin. Siihen valmistautuminen pitää aloittaa jo monta vuotta aikaisemmin. Mitä isompi yritys, sitä varmemmin nopea suunnan muuttaminen vaikeutuu. Olemassa olevien vahvuuksien tunnistaminen ja niiden kehittäminen, on otettava huomioon myös tulevaisuudessa. Kaikki asiat on kuitenkin katsottava asiakkaan silmin - ei omin silmin. Tieto, ja eritoten sen hyödyntäminen, tulee olemaan jatkossakin sähkö- ja automaatiotarvikemyyjien valtti, mutta jo nyt sitä murentaa esim. Internet ja tehokas googlettaminen. Tulevaisuudessa enemmänkin myyjille tulee olemaan hyötyä kokemuksesta asennuspuolelta, jonka avulla asiakkaan tarpeeseen voidaan vasta oikealla tietämyksellä. Tiedon oikea käyttäminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää. Tietolähteet kuten internet, ovat jokaisen ihmisen ulottuvilla. Asennuskokemusta omaava myyjä osaa selkeästi hahmottaa asiakkaan tarvetta, koska on itse ollut samassa asemassa. Tulevaisuudessa sähkö- ja automaatiotarvikemyyjät tulevat olemaan insinöörejä ja riittävää asennuskokemusta omaavia ammattilaisia - vain ammattilainen puhuu samaa kieltään toisen ammattilaisen kanssa ja ymmärtää hänen tarpeitaan.

4.4.1 Tiedon haun ja osaamisen kehittäminen huippuunsa

Tulevaisuudessa osaaminen tulee olemaan yhä tärkeämpää. Sen voi lukea myös *yleissivistys ja osaaminen tulevaisuudessa 2030 - menestyksen eväät* hankkeen loppuraportista. Osaaminen on jo itse asiassa tätä päivää, koska esimerkiksi teknisellä myyntialalla tuotteiden linkaaret ovat lyhentyneet ja uusien tuotteiden ja mahdollisuuksien määrä on lisääntynyt voimakkaasti, jolloin jatkuva oppimisen määrä on lisääntynyt huomattavasti. Tulevaisuudessa tietoa on tarjolla runsaasti, mutta se menestyy, joka osaa sitä parhaiten hyödyntää. Strategiaan pitääkin sen takia tässä vaihtoehdossa, kuin myös toisessakin tehdä tekniikkaa hyödyntävä kohta. Internet on jo todella hyvä tiedon lähde, mutta yrityksen menestyäkseen pitää luoda tulevaisuuden myyjien käyttöön räätälöidympi tietojenkäsittelymalli, jonka avulla myyjät voivat palvella asiakkaitaan mahdollisimman monipuolisesti liikaa rasittamatta aivojaan. Tähän saattaa jo tekniikka, kuten tekoäly, tuoda tulevaisuudessa ratkaisun, jolloin tämä joko tekee myyjistä hyödyttömiä tai ylivertaisia yhdessä tekoälyn kanssa. Tulevaisuudessa tekoäly onkin vain yritysten

tai siitä maksavien käytössä, jolloin yritys voi hyödyntää sitä palveluissaan ja saada siitä myös rahaa. Myyjän ammatti kuitenkin tulee siinä kohtaa ainakin asiakasrajapinnassa kuolemaan pois - ei tietenkään aivan lähitulevaisuudessa. Tiedon haun ja osaamisen kehittäminen pitää lähteä tekniseltä pohjalta. Siihen pitää siis jo alkaa nyt tekemään ratkaisuja, jotta tulevaisuudessa yritys on kilpailijoitaan selkeästi edellä.

4.4.2 Luoda vain omaa organisaatiota palveleva malli

Toinen vaihtoehto strategiseen näkökulmaan myyntiosaston ja koko konsernin kannalta, on lähteä kehittämään avaimet käteen palveluja, ja siihen valjastaa kaikki konsernin yritykset palvelemaan vain ja ainoastaan tätä tarkoitusta. Tiedon saamisen lisääntyminen kuluttajillekin mm. tekoälyn avulla voi johtaa yksittäisten komponenttien tarpeen ostamisen turhaksi. Asiakas saa kaiken tiedon internetistä, jossa saattaa jopa sellaisenaan toimia tekoälyn omaava hakukone (supergoogle), joka osaa pienillä vihjeillä ratkaista kuluttajan ongelman, samaan tapaan kuin hyvät myyjät nyt. Ainoastaan isoja avaimet käteen projekteja toteutetaan, johon myydään vielä kunnossapito mukaan. Tekoäly myös rakennuksissa ja koneissa tulevat kasvamaan, jolloin kone osaa itse ilmoittaa, mikä on vialla ja mitä varaosaa tarvitaan. Kun mennään kauaksi tulevaisuuteen, niin tekoälyllä liikkuvat robotit hoitavat korjaus- ja asennustyöt. Onneksi sitä ennen kaikki eettiset ongelmat pitää olla ratkaistuna ja tämän kirjoittajakin jo eläkkeellä ja ehkäpä jo mullan alla. Yrityksen näkökulmasta asiaa katsomalla, tekniikka on se, johon pitää lähteä rohkeasti mukaan jo nyt - ennen kuin se on liian myöhäistä. Tulevaisuus tulee ja tekniikka kehittyy - haluttiin tai ei.

LÄHTEET

Carson Jan, 1987. Moments of Truth. Sydney, Harper and Row.

Juuti Pauli, Petri Virtanen, 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu, Otava.

Juuti Pauli, 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta, YTN-TT-TUOTTAVUUSRYHMÄ AAVARANTA-SARJA n:o 42. Tampere, Tammer-Paino Oy.

Leicher Rolf, 2005. Taskukirja, Myyntityö. Helsinki, Rastor Oy.

Mattinen Hannu, 2006. Asiakkuusosaaminen, Kuuntele asiakastasi. Helsinki Talentum.

Pelin Risto, 2008. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä. 5. uudistettu painos, Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Raatikainen Leena, 2008. Tavoitteellinen Markkinointi, Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki, Edita Prima Oy

Rubanovitsch Mika D., Aalto Elina, 2007,2008. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki, Libris Oy.

Organisaatio. [Http://fi.wikipedia.org/wiki/Organisaatio](http://fi.wikipedia.org/wiki/Organisaatio), viitattu [18.12.2009]

Organisaation henkinen tila. Puhelin haastattelut joulukuu 2009, LSK Electrics OY.

Visma L7-Tuoterekisteri, käsikirja. Saatavissa ohjelmiston toimittajalta.

Haavoittuvuusanalyysin työkirjanen. Kimmo Virolainen, Minna Nissilä ja Jyrki Tiihonen VTT Valmistustekniikka ja muu tutkimusryhmä. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/pdf/haavoittuvuusanalyysin-tyokirjanen>. Viitattu [3.9.2009]

Haavoittuvuusanalyysi. [Http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/haavoittuvuusanalyysi-1/haavoittuvuusanalyysi](http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/haavoittuvuusanalyysi-1/haavoittuvuusanalyysi) viitattu [27.12.2009]

Riskienhallinta. [Http://www.pk-rh.fi/riskilajit/tietoriskit](http://www.pk-rh.fi/riskilajit/tietoriskit) viitattu [27.12.2009]

Yrityksen arvot. Hinnasto. [Http://www.lsk.fi](http://www.lsk.fi) viitattu [10.01.2010]

Yrityksien riskienhallinta. [Http://www.pk-rh.fi](http://www.pk-rh.fi) viitattu [14.01.2010]

KM Martti Lampelan väitöskirjassa " *Tarve tulee sieltä työstä, mutta ... se lähtee kuitenkin ittestä se halu osata.*", 2004.

[Http://www.sivistys.net/toimitus_suosittelee/tutkimus/martti_lampela__esimiehet_ovat_avainasemassa_koulutukseen_ohjaamisessa.html](http://www.sivistys.net/toimitus_suosittelee/tutkimus/martti_lampela__esimiehet_ovat_avainasemassa_koulutukseen_ohjaamisessa.html) [12.2.2010]

Taloudenhallintaohjelmisto Visma L7. [Http://www.visma.fi](http://www.visma.fi) viitattu [2.02.2010]

Sähkönumerojärjestelmä. [Http://www.sahkonumerot.fi](http://www.sahkonumerot.fi) viitattu [10.02.2010]

Laatujärjestelmä. [Http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/](http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/) viitattu [12.02.2010]

Markkinointi. [Http://fi.wikipedia.org/wiki/Markkinointi](http://fi.wikipedia.org/wiki/Markkinointi) viitattu [14.2.2010]

Tulevaisuuden osaaminen. Saatavissa

[Http://docs.google.com/viewer?url=http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/tutu/Documents/publications/Tutu_2008-1.pdf](http://docs.google.com/viewer?url=http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/tutu/Documents/publications/Tutu_2008-1.pdf). Viitattu [25.2.2010]

LIITTEET

Liite 1. LSK Yhtiöt-kuvakaavio.

Liite 2. Visma L7 tuote-esite.



Palvelut

Pelkkä ohjelmisto ei riitä yritykselle, joka haluaa täyden hyödyn tekemästään investoinnista. Sinulle Visma L7-asiakkaana tarjoamme Visman asiantuntevat palvelut: asennuspalvelut, koulutuksen, asiakastuen, konsultoinnin ohjelmistojen soveltamisessa sekä jatkuvan ylläpidon.



Koulutus on aina investointi osaamiseen ja tulevaisuuteen. Koulutus auttaa tehostamaan työskentelyä, hyödyntämään monipuolisesti järjestelmän tietoja ja soveltamaan ohjelmistoa yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Koulutusta järjestetään sekä kurssinuotoisena että asiakaskohtaisena koulutuksena. Asiakaskohtainen koulutus voidaan järjestää tarvittaessa vaikka asiakkaan omissa tiloissa. Kurssikahtaluumme löydät osoitteesta www.visma.fi.

Asiakastikiipalveluumme koostuvat HelpDesk-, puhelin- ja taustatuesta. HelpDesk- ja puhelimpalvelussamme palvelavat sovellusneuvojamme. Taustatuessa toimivat muut alojensa asiantuntijat selvittään asiakkailta tulleita tukipyynnöjä. Haluamme, että asiakkaamme saavat laadukasta palvelua nopeasti ja vaivattomasti!

Aina päivitettyä tietoa verkossa!

 visma.fi



Visma L7

Visma L7-toiminnanohjauksen kokonaisjärjestelmä on suunniteltu valitoiduille toimialoille: urakointiin, energia-yhtiöille, teollisuuteen, tukku- ja erikoistavarakauppaan sekä kiinteistöhallintaan. Eri sovellukset yhdistyvät L7-tuoteperheessämme kiinteäksi kokonaisuudeksi, kattaa kaikki asiakasyrityksemme liiketoiminnassa tarvittavat työkalut. Asiakkaidemme kanssa yhteistyössä kehitetty L7-ohjelmisto tehostaa yritysten päivittäistä toimintaa sekä tarjoaa hyvät työvälineet yrityksen ohjaamiseen ja kehittämiseen.

Toiminnanohjauksen uudet vaatimukset

- Toiminnanohjauksen merkitys on tällä vuosikymmenellä entistäkin korostunut. Yritysten toimintaympäristö on muuttunut monelta osin, mikä heijastuu myös ohjelmistoille asetettaviin vaatimuksiin. Toiminnanohjauksen järjestelmä on yrityksille kriittinen työväline, jonka varaan koko toiminta rakentuu. Visman L7-ohjelmisto on kehitetty vastaamaan asiakkaiden tärkeimpiä odotuksia:
- Luotettavuus ja tehokkuus
 - Vankka toimialafokus
 - Hyvät hallintatyökalut
 - Työn tehokkuuden lisääminen
 - Tehokas raportointi
 - Mukautuminen asiakkaan tarpeisiin
 - Räteäilytätvyys
 - Liitetävyys muihin järjestelmiin
 - Hyvä tietoturva

Toimialaratkaisut

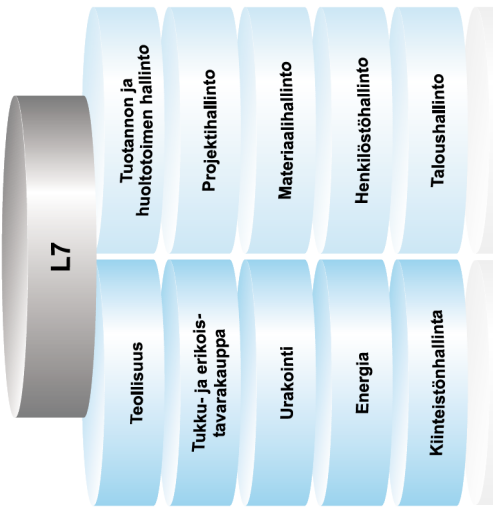
Osaimemme on saavutettu yli 30 vuoden kokemuksen ja oppimisen kautta. L7 sisältää valmiin talous-, materiaali-, henkilösö-, projekti- ja tuotannonhallinnon ratkaisun sekä valittujen toimialojen vaatimusten mukaiset toiminnallisuudet, joiden avulla myös Sinun on mahdollista yksinkertaistaa ja helpottaa yrityksesi jokapäiväistä toimintaa. L7-ohjelmiston saat haluamassasi kokoonpanossa vastaten yrityksesi tarpeita. Visman kasvupolku turvaa investointisi laajentaessasi järjestelmää tai vaihtaessasi uudempiin ohjelma-versioihin.

Toiminnan tehoa automaatiolla

Visma L7:n vahvimpia ominaisuuksia on pitkälle viety toimintojen automatisointi. Ohjelmisto voidaan sovitaa vastaamaan kunkin asiakkaan liiketoiminnan tarpeita, ja määrittää toimintokejut, joita L7-automatisoinnit toteuttavat. L7 antaa käyttäjille myös aktiivisia impulsseja ohjauksen toimintojen suorittamiseksi esim. matkapuhelimeen saapuvien hälytysten muodossa.

Sujuvasti sähköiseen liiketoimintaan

Toiminnanohjaus on vain yksi osa koko yrityksen tietojärjestelmää. Sen täytyy integroitua muihin yrityksen käyttämiin ohjelmistoihin sekä myös sidosryhmien järjestelmiin. Mutkautoman toimitusketjun hallinta on monilla toimialoilla menestyksen ehto. L7:ssä onkin erityisesti paneuduttu kykyyn rakentaa integraatioita muihin järjestelmiin.



Visma L7 tarjoaa vankan alustan sähköiselle liiketoiminnalle. Tilaukset, läheteet, rahikirjat, laskut sekä muut dokumentit siirtyvät sujuvasti yrityksen ja kumppanien järjestelmien välillä. Sähköinen kaupapaikka (Webshop) voidaan kytkeä osaksi myynnin kokonaisprosessia. Tivimpi integraatio sidosryhmien järjestelmiin auttaa poistamaan turhia manuaalisia työväiteitä ja vähentää inhimillisten virheiden määrää lisäten tiedon luotettavuutta.

Kustannusäästöjä ja kilpailukykyä uudella teknologialla

Tietojärjestelmän suurimmat kulut ovat vuosien varrella tulevia käyttökaluja. Siis käytännössä henkilöstökuluja, joiden suuruus riippuu siitä, kuinka hyvin järjestelmä palvelee käyttökäyttönsä ja kuinka joutuisaa työskentelyä L7-ohjelmiston vahvoilla automatisoinneilla voidaan alentaa käyttökaluja ja parantaa toiminnan laatua.

Toinen ehkä vieläkin tärkeämpi asia on L7:n kyky auttaa ohjaamaan yrityksen toimintaa. Tämän mahdollistavat ohjelmiston rakentamat tehokkaat työkalut, jotka sekä oikea-aikaisen ja -muotoisen tiedon saanti päätöksenteon pohjaksi.

L7 on suunniteltu toimimaan siten, että mittiintyöt ja päällekkäiset työväitteet voidaan tehokkaasti karsia. Turhien työväitteiden karsiminen saa aikaan säästöjä, parantaa asiakaspalvelua ja tätä kautta

lisää yrityksemme kilpailukykyä. Ammatillinen henkilökunta voi keskittyä liiketoimintaan menestykselliseen hoitamiseen ja lisäarvon tuottamiseen omille asiakkaillemme.

Monipuolinen raportointi

Oikea-aikainen ja oikeasäätöinen raportointi on yrityksen ohjaamisen ja kehittämisen perusta. L7 sisältää yli tuhat valmiista raportista sekä raportointityökalun, jolla käyttäjä voi itse tehdä omia raportteja ja analysoida tietoa eri näkökulmista.

Liitännät

Microsoft Office -ohjelmisto
L7 toimii kätevästi yhdessä Microsoft Office -ohjelmiston kanssa. Voit siirtää tauluja ja raportteja jatkumoikkaukseen Word- ja Excel-ohjelmiin ja tuoda tietoa näistä ohjelmista L7-ohjelmistoon. Office -ohjelmistoa voit myös tehdä kyseisiä L7-tietokantoihin.

Turvallinen mobiilikäyttö

Liikkuva työ edellyttää ratkaisujen toimimista myös mobiiliyhteisillä. L7 mahdollistaa keskeisten toimintojen käyttämisen matkapuhelimen ja PDA-laitteiden nostettu entistä korkeammalle tasolle. Käyttäjryhmille ja käyttäjille voidaan määrittää yksilölliset oikeudet eri toimintoihin sekä hyödynnä Active Directorin oikeusmäärittämiä myös ohjelmiston sisällä.

Asiakkuudenhallinta
Asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin liittyvät tiedot pitää saada ajan tasaisena koko organisaation käyttöön. Tämä on yrityksen toiminnan sujuvuuden ja kilpailukykyä kannatla keskeinen asia. Visma CRM asiakkuudenhallinta integroituu L7-ohjelmistoon tarjoten käyttäjille tehokkaan työvälineen niin myyntiprosessin hallintaan, markkinointiin kuin asiakaspalveluunkin.

Ohjelmistokehitys ja räätälöinti

Yrityksen tietojärjestelmien liitetävyys sidosryhmien järjestelmiin on sähköisen liiketoiminnan kehityksen kulmakivi. Ohjelmointirajapinnan (L7 SDK) avulla L7:n liitetävyys nousee kokonaan uudelle tasolle. Sen avulla voidaan kytkeä L7 osaksi laajempia kokonaisuuksia sekä rakentaa nopeasti myös yrityskohdittaisia räätälöintejä turvallisella ja tehokkaalla tavalla. Myös kolmannet osapuolet voivat hyödyntää rajapintaa esimerkiksi liittämällä omat ratkaisunsa osaksi Visman ratkaisuja.

Ohjelmointirajapinta on keskeinen osa koko Visman tuotekehityksessä. Sen avulla Visman osat järjestelmät komennuivat keskenään ja yleiset ohjelmistomoduulit voidaan linkittää osaksi toiminnanohjausta. Näin Visman asiakkaat saavat hyödynnä koko Visma-konsernissa yli 200.000 asiakkaalle tehtävistä tuotekehityksessä.

