

Riina Malinen

Yritysmarkkinointiprosessin mallintaminen

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Tuotantotalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Tuotantotalous

Tekijä: Riina Malinen

Työn nimi: Yritysmarkkinointiprosessin mallintaminen

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 47

Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on seinäjokelainen pk-yritys Sinfonia Oy. Tässä työssä perehdytään yritysmarkkinointiin ja kehitetään yrityksen asiakashankintoja toimivammaksi kokonaisuudeksi. Pääpaino on kohdistunut yritysasiakassuhteiden hankintoihin. Työssä pyrittiin selkeyttämään yrityksille kohdistuvaa markkinointiprosessia mallinnuksen avulla.

Yritys on kasvanut viime vuosina. Sen myötä yritysmarkkinointiin panostaminen on jäänyt vähemmälle. Resurssit eivät ole riittäneet kaikkeen, joten jostain on ollut tingittävä. Yksityisasiakkaat ovat tähän asti olleet keskeisessä asemassa, nyt tavoitteena onkin saada isompia asiakkaita yritysten kanssa solmituista yhteistyösopimuksista.

Toiminnallinen opinnäytetyö yritysmarkkinointiprosessin mallinnuksesta suoritettiin keskusteluilla sekä sähköpostin välityksellä yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Toimeksiantajayrityksen kanssa käytiin myös keskusteluja aiheen rajauksesta ja siitä, miten he voivat hyödyntää opinnäytetyön materiaalia parhaalla mahdollisella tavalla.

Opinnäytetyössä perehdyttiin keskeisimpiin aiheisiin, joita yrityksen tulee huomioida siirryttäessä hankkimaan mahdollisia yritysasiakkaita. Osa tätä työtä oli laatia sopimusohjelmakkeet prosessin tueksi.

Avainsanat: yritysmarkkinointi, mallintaminen, prosessit

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School
Degree programme: SME Business Management
Specialisation: Industrial management

Author/s: Riina Malinen

Title of thesis: The business process modeling in business marketing

Supervisor(s): Beata Taijala

Year: 2010 Number of pages: 47 Number of appendices: 2

The assignment of this thesis came from an SME company Sinfonia Ltd from Seinäjoki. The main focus was to improve company's marketing process by using modeling.

The company has grown last previous years so investment of business marketing has fallen behind compared the other sectors. Consumers have had an important position in the company and now company wants to concentrate on making new contracts with other companies.

The present functional thesis about modeling the business marketing was created based upon conversations and e-mails with the manager of the company.

The theoretical part of the thesis contains the theory about the marketing, business and customer relationships. Thesis also includes the process of creating the contract forms.

Keywords: business marketing, modeling, process

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	5
2 MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN PROSESSIEN MALLINNUKSELLA.....	6
2.1 Markkinointi.....	6
2.2 Asiakassuhteet ja asiakkuuksien hallinta.....	9
2.3 Prosessi.....	14
2.3.1 Prosessin löytyminen.....	17
2.3.2 Prosessijohtaminen.....	19
2.3.3 Prosessin kuvaaminen.....	20
2.3.4 Uusi toimintamalli ja muutoksen hallinta.....	24
2.3.5 Odotettavia ongelmia.....	27
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	28
3.1 Toimiala.....	28
3.2 Yritys.....	28
4 PROSESSIN KEHITTÄMINEN SINFONIASSA.....	32
4.1 Nykytila.....	32
4.2 Tavoitetila.....	34
4.3 Prosessin rakentaminen.....	35
4.4 Prosessin eteneminen.....	37
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	42
LÄHTEET.....	44

1 JOHDANTO

Erilaiset prosessit, prosessijohtaminen ja prosessiajattelu ovat olleet yhä enemmän näkyvillä tämän päivän liiketoiminnassa. Prosessien parantaminen ja kehittäminen säännöllisesti pitää yrityksen ajan tasalla oman organisaation tilanteesta. Tärkeää on huomioida, että prosesseja on kehitettävä, vaikka yrityksellä menisikin hyvin. Jos kehitys- ja muutostyö aloitetaan, kun yrityksellä menee jo huonosti, niin voi olla, että mitään ei ole enää tehtävissä.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ja kehitettiin seinäjokelaisen yrityksen yritysmarkkinointiprosessia. Tutkimustyö aloitettiin syksyllä 2008, minkä jälkeen varsinainen yhteistyö, tiedon keruu sekä analysointi kestivät vuoden 2009 loppuun saakka. Keskustelujen pohjalta tutkittiin yrityksen yritysmarkkinointiprosessia ja sen toimivuutta. Keskeisiä asioita olivat muun muassa uusien toimintamallien löytäminen ja prosessiajatteluun siirtyminen. Opinnäytetyön yhteydessä laadittiin yritykselle myös yritysmarkkinointiin liittyvät sopimuslomakkeet selkeyttämään koko yritysmarkkinointiprosessia.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Yritysmarkkinointiprosessin tulisi olla selkeä ja yksinkertainen. Opinnäytetyössä otettiin selville mahdollisesti olemassa olevan markkinointiprosessin toimivuus jonka tilalle etsittiin uusi, parempi tapa toimia. Opinnäytetyö aloitettiin tutustumalla yritykseen ja sen toimintaympäristöön. Tutkimustyö toteutettiin pääasiassa keskusteluilla yrityksen toimitusjohtajan kanssa.

2 MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN PROSESSIEN MALLINNUKSELLE

Prosessien mallintaminen ja kuvaaminen on tärkeä osa asiakasmarkkinoinnin kehittämistyössä. Markkinoinnin kehittäminen on aikaa vievä prosessi, mutta onnistuessaan siitä on suurta hyötyä yritykselle. Jotta prosessien kuvaamisesta saadaan paras mahdollinen hyöty ja siitä ei seuraisi suuria muutoksia tai kustannuksia yritykselle, kannattaa jo mallintamisvaiheessa miettiä, kuinka prosessi saadaan osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa.

2.1 Markkinointi

Markkinointi on tapa toteuttaa ja ajatella yrityksen toiminta sellaiseksi, että yritys näyttää houkuttelevalta ja paremmalta kuin kilpailijat. Markkinointi on saatava eheäksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi jo ennen varsinaista asiakastyötä. Yksi markkinoinnin lähtökohdista on segmentointi. Segmentti tarkoittaa sitä asiakas-kohderyhmää joka halutaan saada asiakkaaksi. Segmentin avulla yritys löytää asiakasjoukon, joka on helpoin saada ostamaan yritykseltä, on riittävän lähellä ja yrityksen vahvuuksien mukainen. (Rope 2005, 42-47.)

Segmentointi on siis yrityksen keino nähdä asiakaskunta eli se kaikkein olennaisin. Se on myös yksi tärkeimmistä asioista strategian kannalta. Yrityksen on päätettävä keitä se haluaa palvella parhaaksi näkemällään tavalla saavuttaen kilpailuetua. Asiakkuuksien hallinnassa yrityksen kannalta on tärkeää huomioida ja käsitellä segmenttejä yksilöllisesti. Jos jokaista rajattua asiakasryhmää kohden ei ole omaa lähestymistapaa, niin silloin ajatus segmentoinnista on tyhjä. (Sipilä 2008, 85–86.)

Tämän jälkeen alkaa varsinainen asiakkuustyö. Asiakkuustyö voidaan jakaa asiakkuuteen viemiseen ja asiakassuhteen syventämiseen/ylläpitämiseen. Voidaan sanoa, että asiakkuustyö on onnistunut kun asiakassuhteesta on kehittynyt jatkuva ja sitoutunut asiakassuhde. Markkinoinnissa tärkeimpiä toimintaprosesseja ovat analysointi, suunnittelu, toteutus ja kontrollointi. (Rope 2005, 152.)

Koko organisaation suunnittelua ohjaa strateginen suunnittelu, jonka tavoitteena on varmistaa, että toimintaympäristön mahdollisuudet hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla huomioiden tavoitteet ja resurssit. Markkinoinnin strategisella suunnittelulla tarkoitetaan niitä tuotteita/palveluita, kohderyhmiä ja markkinointikeinoja joita organisaation johto päättää käyttää ja tarjota. Pää tavoite on kehittää sellainen kilpailukeinojen yhdistelmä, jolla yritys pystyy erottumaan selkeästi kilpailijoista. Organisaation tavoitteena on taas saada tyytyväisiä asiakkaita. Jotta saadaan tyytyväisiä asiakkaita, on hyvä muistaa, että markkinointi kuuluu kaikille yrityksen tasoille ja osa-alueille ja on erittäin monialainen käsite. (Ylikoski 1999, 207-211.)

Yrityksen markkinointi ei ole lyhytaikaista toimintaa tai pelkillä mainoskampanjoilla kikkailua, vaan sen tehtävä on tuoda yrityksen strategian ytimeen tyytyväinen asiakas. Kun yritys ymmärtää kuinka toimittaa asiakkaalle ratkaisu ja arvoa, niin saadaan rakennettua pitkän aikavälin kilpailuetua. Yksittäisistä toimenpiteistä ja toiminnoista (funktio) jatketaan isompiin kokonaisuuksiin eli prosesseihin. Prosesseissa arvoa tuottaa koko ketju. Tämä on aina ollut itsestänselvyys prosessiteollisuudessa, mutta myös palvelujen markkinoinnissa se on myös kriittinen tekijä immateriaalista hyötyä tuottaessa. (Sipilä 2008, 27.)

Markkinointistrategia tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, mitä yritys haluaa olla. Tässäkin keskeisessä asemassa on asiakaslähtöisyys. Tuotelähtöisyys on poistumassa taka-alalle. Enää ei toimita niin, että ensin valmistetaan tuote/palvelu ja sitten miettään kenelle se sopii. Kaikki lähtee loppujenlopuksi asiakkaasta. Se pärjää parhaiten, joka kykenee näkemään ja oivaltamaan asiakkaan tarpeet ja keksii niihin ratkaisun. (Sipilä 2008, 25–26.)

Myyntityöllä pyritään pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, asiakastyytyvyyteen, hyviin suosituksiin ja säännöllisiin kauppoihin. Myyntityö on prosessi mikä muodostuu myyntistrategiasta ja myyntitaktiikasta muodostaen yrityksen myyntiprosessin. Strategialla tarkoitetaan sitä, että tehdään oikeat asiat jotta saavutetaan asetetut tavoitteet. Strategia kehitetään jo ennen varsinaista myyntityötä. Myynnin tavoitteet tulevat markkinoinnin tavoitteista, jotka ovat taas johdannaisia koko yrityksen tavoitteista. Myyntitaktiikka tarkoittaa asioiden oikein tekemistä. Taktiikka alkaa, kun ollaan asiakkaan kanssa kontaktissa. Myyntistrategiaa toteutetaan myyntitaktiikalla. Myyntiprosessin pääidea on aikaansaada myönteinen ostospäätös. Asiakkaan lopulliseen valintaan voidaan vaikuttaa ammattitaitoisella myyntityöllä. Myyjällä on etu puolellaan jos hänellä on vahva brändi. Yritys kykenee erottumaan muista yrityksistä sekä tarjoamaan laajan valikoiman erilaisia tuotteita ja palveluita vahvan brändin avulla. Yrityksen asiakkaat rakentavat yrityksen brändin eikä vain itse yritys. Asiakkaiden brändi-käsitys muodostuu useiden eri tekijöiden perusteella kuten esimerkiksi asiakkaan omien kokemusten ja muiden asiakkaiden kokemusten perusteella, kilpailijayritysten, työntekijöiden, tuotteiden ja palveluiden sekä laskutusrutiineiden perusteella. (Leppänen 2007, 49-55.)

Strategiaa mietittäessä tärkein asia on, että siinä on kiteytetty olennainen. Jos asiakas kysyy, miksi hänen kannattaa valita juuri tämä yritys eikä kilpailijan, on vastauksen tultava ilman epäröintiä ja vilpittömästi. Vilpittömä ja rehellinen liiketoiminta on ensiarvoisen tärkeää kaikessa yritystoiminnassa. Virheet voidaan useimmiten korjata ja jopa kääntää eduksi. Virheen peittäminen, kieltäminen, vähättely tai vastuusta luikertelu on varma tapa saada asiakassuhde syntymättä tai päättää asiakassuhde. Avoin ja rehti lähestymistapa sekä virheiden myöntäminen voi jopa johtaa entistä vahvempaan ja parempaan asiakassuhteeseen. Asiakkuuksien hallinnassa valittaminen kannattaa myös tehdä helpoksi. Hiljainen asiakas katoaa vähin äänin kiukkunsa kanssa ja tuskin koskaan palaa asiakkaaksi yritykseen. Voidaan sanoa, että valittava asiakas on arvokas. Yrityksen tulee myös kiinnittää erityishuomiota pitkäaikaisille asiakkaille, vaikka uudet asiakkaat ovat aina kullankalvoisia. (Sipilä 2008, 86–89.)

Yritysmarkkinoiden ominaispiirteitä ovat mm. organisaation tarpeiden tyydyttäminen, potentiaalisten asiakkaiden lukumäärän rajoittuvuus, prosessin monivaiheisuus, suurempi huoltotarve sekä ostajien ”ammattimaisuus”. (Rope 1998, 14)

Yritysmarkkinoinnissa ostajana toimii yritys tai muu organisaatio. Asiakaskuntana voi tällöin olla kaupalliset organisaatiot, julkiset organisaatiot sekä aatteelliset organisaatiot. Näitä ovat esimerkiksi teollisuus- ja palveluyritykset, valtion- ja kunnan virastot sekä järjestöt ja yhdistykset. (Rope 1998, 11–14.)

2.2 Asiakassuhteet ja asiakkuuksien hallinta

Asiakassuhteet ovat sosiaalisia rakenteita, jotka kehittyvät ajan myötä. Kahden organisaation välinen suhde on useita järjestelmiä ja henkilöitä yhdistävä monitasoinen rakenne. Organisaatioiden keskeisissä suhteissa voi olla useita yksilöiden välisiä alasuhteita. Massaviestintää tehokkaampi markkinointikeino on yksilöiden välinen vuorovaikutus. Usein tieto uusista ideoista, keksinnöistä, palvelusta tai tuotteesta leviää paremmin yksilöiden välisiä sosiaalisia verkostoja pitkin. Organisaatioiden välisissä suhteissa yksilöt nähdään pitkän asiakassuhteiden peruspilareina. (Tikkanen 2005, 33-35.)

Asiakassuhde syntyy aina kun, yritys on saa jonkinlaisen kontaktin asiakkaaseen esimerkiksi tuotteeseen, henkilöön, järjestelmiin, toimipaikkaan tai vaikka sitten lähetetyn mainoksen välityksellä. Tuotteen tilaaja mielletään yleisesti suoraksi asiakkaaksi. Suoran asiakastyypin tunnistaminen on yleensä helppoa. Suora asiakas pyytää tarjouksen, tekee tilauksen, vastaanottaa toimituksen ja suorittaa laskun. Epäsuora asiakas ei ole yrityksen kanssa suorassa yhteydessä, vaikka käyttääkin yrityksen tuotteita. Useimmiten epäsuora asiakas on suoran asiakkaan asiakas tai jos kyseessä on pidempi asiakasketju niin hän voi olla myös epäsuoran asiakkaan asiakas. Ulkoinen asiakas on toiminnan lopullinen rahoittaja, yrityksen ulkopuolinen, suora tai epäsuora asiakas. Jokaisessa prosessissa, kun esim. asiakirja tai puolivalmiste annetaan seuraavalle käsittelijälle, syntyy toimittaja-asiakassuhde.

Kun yrityksen ulkopuolinen alihankkija toimittaa lähtötiedot tai raaka-aineet prosessiin, on ne yrityksen toimittajan ulkoinen asiakas, vastaanottava henkilö. Jos vastaanottaja luovuttaa aineet ja tiedot edelleen jalostettavaksi, alkuperäinen vastaanottaja toimittaja sekä tulevan prosessivaiheen käsittelijä on hänen sisäinen asiakas. Ketju jatkuu kunnes tuote on valmis ja se luovutetaan ulkoiselle asiakkaalle. (Lecklin 2002, 89–91.)

Asiakkuusketjua ei välttämättä ole kaikissa yrityksissä. Esimerkiksi parturi suorittaa koko prosessin alusta loppuun eikä siinä ole sisäisiä välitoimituksia. Esimies voidaan nähdä myös asiakkaana. Hän saa informaatiota ja tuloksia alaistensa toiminnasta. Hän arvioi suoritustason ja hänellä on tiettyjä vaatimuksia sekä odotuksia toiminnan suhteen. Esimiehen asiakasroolin ei tulisi olla niin hallitseva, kun siirrytään oppivaan organisaatioon ja prosessijohtamiseen. (Lecklin 2002, 90–92.)

Useissa yrityksissä asiakassuhteiden johtaminen on markkinoinnin johtamisen päätehtävä. Asiakassuhteiden johtaminen tapahtuu yrityksen toimintaverkossa ja se on vuorovaikutteinen prosessi. Viime vuosina useat yritykset ovatkin ottaneet käyttöönsä tai kehittäneet entistä enemmän yrityksensä prosesseja jotka liittyvät asiakassuhdejohtamiseen. (Tikkanen 2005, 36-37.)

Asiakassuhdekannan johtamiseen lukeutuvat seuraavat tehtävät:

1. Potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden tunteminen ja segmentointi.
2. Oikeanlaisen markkina- ja asiakastiedon hankkiminen.
3. Asiakassuhteiden luominen, ylläpitäminen, kehittäminen ja tarvittaessa myös päättäminen.
4. Organisaation rakentaminen oikeaan suuntaan. (Tikkanen 2005, 38)

Yritysmarkkinoinnissa potentiaaliset asiakkaat koostuvat eri yrityksistä tai organisaatioista ennemmin kuin yksittäisistä kuluttajista. Yritysmarkkinoinnin kautta eteen tulee hyvin erilaisia haasteita ja mahdollisuuksia kuin kuluttajamarkkinoilla. Yritysmarkkinoinnissa markkinoiden haltuunotto on huomattavasti haastavampaa ja vaikeampaa, koska ostomotiivit ovat usein huomattavasti monisyisempiä. Se, että toimiiko ostajana kuluttaja tai organisaation palveluksessa oleva henkilö ei markkinoinnillisesti ole merkitystä. Sillä ei myöskään ole merkitystä, onko kohteena palvelu vai tuote, koska markkinoijan tulee toimia markkinointitilanteissa yhtäläisesti niin, että oma tarjonta on kilpailijoita parempi. Tällä varmistetaan se, että hänen tuote tai palvelu valittaisiin. Tärkeää on huomata, että itse organisaatio ei osta mitään, vaan kyseessä on aina ihminen sekä ostettavaa tuotetta/palvelua ei osteta henkilökohtaiseen tarpeeseen vaan organisaation tarpeeseen. (Rope 1998, 9-11.)

Asiakassuhteiden hallinnassa yksi tärkeimpiä asioita on myös laatu. Tämän päivän laatuajattelussa lähtökohtana on asiakas. Laatu mitataan ja verrataan asiakkaiden vaatimukseen, tarpeisiin ja odotuksiin. Jos asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun tai tuotteeseen niin silloin yrityksen laatukin on laadukasta. Se että yrityksen sisäinen toiminta on virheetöntä ja tehokasta ei takaa korkeaa laatua. Asiakas toimii ulkopuolisena arvioitsijana ja asiakkaan näkemys takaa korkean laadun. (Lecklin 2002, 18) Yksi prosessien mallintamisen lähtökohdista on laadunparantaminen ja asiakastyytyväisyys.

Laadulle on monta erilaista määritelmää näkökulmasta riippuen. Yleisesti sillä tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden täyttymistä. Asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan ole asia, johon on pyrittävä hinnalla millä hyvänsä. Esimerkiksi pankeille olisi hyvin tappiollista jos he myöntäisivät kaikille lainoja nolla koroilla, vaikka asiakkaita olisi-kin paljon ja he olisivat hyvin tyytyväisiä. (Lecklin 2002, 18)

Laatuun liittyen tärkeä asia on myös sen jatkuva kehittäminen ja parantaminen. Laatu käsitteenä on erittäin laaja. Laatu sisältää koko organisaation kehittämisen, johtamisen ja strategisen suunnittelun. Tätä voidaan kutsua kokonaisvaltaiseksi

laadunhallinnaksi (Total Quality Management, TQM). Laatu käsittää myös mm. eri sidosryhmät: yhteistyökumppanit, omistajat, toimittajat, asiakkaat ja yleensä koko yhteiskunnan. Laatu soveltuu myös palveluyrityksiin. (Lecklin 2002, 17–18.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat laadun ulkoiset tekijät; hyvällä laadulla mahdollistetaan asiakastarpeiden täyttyminen ja sitä kautta asiakastyytyväisyyden lisääminen. Tämän kautta saadaan uskollisia asiakkaita ja tyytyväiset asiakkaat tuovat taas lisää uusia asiakkaita yritykselle. Laatu auttaa vahvistamaan yrityksen asemaa markkinoilla. (Lecklin 2002, 26.)

Palvelun laatu on vaikeammin mitattavissa kuin tuotteen laatu. Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun he saavat mitä haluavat silloin kun he sitä tarvitsevat. Aina ei kuitenkaan ole täysin helppo ymmärtää mitä kuluttajat haluavat. Palvelun laadun ongelmakohtia ovat myös mm. henkilökunnan riittämätön koulutus tai se, että henkilökuntaa on liian vähän. Mainonta saattaa myös luvata liikoja mikä aiheuttaa pettymyksen asiakkaalle. Asiakaslähtöisyys ja luotettavuus ovat erittäin tärkeitä asioita, että saadaan asiakas saapumaan yritykseen uudelleenkin. Laatu on erittäin moniulotteinen käsite, mikä näkyy kaikessa yrityksen toiminnassa. (Lipponen 1993, 41-44.)

Laadunparantaminen vaatii johtoryhmän sitoutumista laadunparannusprosessiin. Usein yrityksissä ollaan tietoisia laadunparannuksen lähtökohdista ja tarpeista, mutta itse käytännön toteutus tuo ongelmia. Onnistuneeseen laadun parantamiseen osallistuu koko yrityksen organisaatio, mikä onnistuu parhaiten kun johtaja tiedostaa kuinka on parasta työskennellä. Jatkuva parantaminen, positiivisuus ja pysyviin muutoksiin tähtäävä arvomaailman luominen ovat tärkeimpiä käsitteitä laadunparannusprosessissa. (Lipponen 1993, 51-53.)

Laatujärjestelmä kasvattaa julkishallinnossa henkilöstön motivaatiota ja yhteistyötä. Laatujärjestelmä antaa hyvän perustan henkilöstön kouluttamiseen ja aktivoimiseen. (Heikkilä 2003, 17.) Henkilöstö on tärkeä tekijä julkishallinnon laatua ajatellen. Inhimilliset tekijät ovat aina laadun takana, ei vain hyvä johto, toimivat pro-

sessit ja hienot tekniikat. Ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilökunta on laadun tae. Henkilöstö on julkishallinnon todellinen voimavara. Julkishallinnon johdon tulisi kiittää ja huomioida henkilöstöä myös muulloin kuin juhlatilaisuuksissa ja muissa samankaltaisissa tilanteissa. (Lecklin 2002, 235.)

Laatujärjestelmää ajatellen on tärkeää ottaa huomioon julkisessa hallinnossa työturvallisuus, työergonomia ja työterveysasiat. Julkisenhallinnon vaaralliset toiminnot tulisi olla selvitettyinä ja se kuinka niihin on varauduttu. (Suomen yrittäjät 1998, I 5.1.) Jotta turvallisuusriskit, asiakasreklamaatiot ja työvirheet voitaisiin eliminoida, on tärkeää, että uusille työntekijöille on järjestetty opastus ja perehdytyskoulutus työtehtäviin. Myös uusiin tehtäviin siirtyville henkilöille tulisi järjestää perehdytyskoulutus. (Lecklin 2002, 235–236.)

Henkilökohtaisen laadun ymmärtäminen on osa julkishallinnon laatupolitiikan sisäistämistä ja tuntemista. Jokaisen henkilön julkisessa hallinnossa tulisi ymmärtää kokonaisvaltaisesti, mikä merkitys heidän työllään on ja kuinka he voivat omalla työpanoksellaan nostaa organisaation laatua. Henkilökohtainen laatu tarkoittaa kykyä ottaa vastuuta ja hallita riskejä. Virheitä ei voida hallita uudessa ympäristössä, joten laatuajattelu ei saa liian jyrkästi korostaa virheetöntä toimintaa, sillä muuten innovatiivisuus ja oma-aloitteisuus kärsivät. Laatuajatteluun kuuluu virheistä oppiminen. Tehdyn virheen analysoinnin kautta voidaan prosessia ja menetelmiä kehittää, jotta virhe voidaan välttää tulevaisuudessa. (Lecklin 2002, 237.)

Työn organisoinnin onnistuminen vaikuttaa työyhteisön tehokkuuteen. Organisaatiorakenteen on annettava mahdollisuus työntekijöille itsenäiseen vastuunottoon ja joustavaan toimintaan. Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työnsuunnitteluun ja toteuttamiseen, vähenee esimiesohjauksen ja työtehtävien saantitarve. Tämän toteutuessa esimiehellä on mahdollisuus hallita suurempi joukko alaisia. Valtuuksien antaminen toimii usein motivoivana tekijänä ja positiivisen ilmapiirin luojana. Valtuudet luovat henkilöstölle vastuuta. Henkilöstön tulee tietää oman vastuualueensa lisäksi myös organisaation perusasiat eli organisaation nimi, asiakaskunta, laatupolitiikka, tavoitteet ja tulokset. Tiedottaminen kuuluu henkilös-

tön tiedonkulun sujuvuuteen. Tiedottaa voidaan tiedotustilaisuuksissa, ryhmäkouksissa, henkilöstölehdissä, sähköpostitse, ilmoitustaululla, jne. (Lecklin 2002, 238–240.) Tiedottamisen avulla henkilöstö pystyy hoitamaan työtehtävänsä laadukkaasti.

Jotta julkishallinnossa kuten missä tahansa yrityksessä voidaan toimia laadun mukaisesti, tulee eri tehtävien toimenkuvat määritellä. Toimenkuva määrittelee työtehtävän sisällön, vastuun ja keskeiset osa-alueet sekä tarvittavat taidot ja tiedot. Toimenkuva toimii usein työtehtävien arvioijana. Työ on mielekkäämpää, kun työtehtävät ovat monipuolisia ja vaativat erilaisia taitoja. Kun puolestaan työ toteutetaan tiimityöskentelynä, lisää se henkilöiden näkemystä toimeen. Työympäristö on myös tärkeä motivaatio tekijä, kun puhutaan laatuajattelusta. (Lecklin 2002, 241–242.)

2.3 Prosessi

Sanaa prosessi käytetään useissa merkityksissä. Yleisesti kaikenlainen kehitys tai muutos voidaan ymmärtää prosessina. Erilaisia prosesseja on esimerkiksi kehitys, muutos-, oppimis-, kasvu- tai ymmärtämisprosessi. Mutta myös kaikenlainen normaali toiminta voi olla prosessitoimintaa, esimerkiksi lukemis-, heräämis-, syömis- tai neuvotteluprosessi. Yksinkertaisesti sanottuna voidaan sanoa, että prosessi koostuu resursseista, toiminnasta, tuotoksesta ja suorituskyvystä. (Laamanen 2005, 19–20.)

Pitkäsen (2002) mukaan liiketoiminnassa prosessikäsitettä ymmärretään ja käytetään monin tavoin. Esimerkiksi asiakaskoulutus, myynti tai valmistus voi olla prosessin vaiheita, itsenäisiä prosesseja tai prosessissa esiintyviä rooleja. Liiketoiminnan luonteesta riippuu kuinka prosessikäsitettä sovelletaan yrityksen toimintaan. Ei ole olemassa yhtä tiettyä toimintatapaa, vaan ratkaisevat tekijät vaikuttavat prosessin luonteeseen. Oman yrityksen menestystekijöiden ja toiminnan luonteen ymmärtäminen on tärkeää prosesseissa. On tärkeää nimetä ja tiedostaa vas-

tuu- ja kehittämishenkilöt, mutta sitäkin tärkeämpää on, että koko organisaation rakenne osallistuu prosessin toimintaan. Jos tulosvastuu on vain toiminnan johtajilla, niin vaarana on, että syntyy vain pitkä lista kunniavirkoja ilman todellista hyötyä. (Pitkänen 2002, 70–71.)

Liiketoimintaprosessi käsittää toimintoja, jotka liittyvät toisiinsa sekä toimintojen toteuttamiseen tarvittavat resurssit, minkä avulla syötteet muutetaan tuotteiksi. Prosessiajattelun idea on hyvin yksinkertainen. Liikkeelle lähdetään asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Jos yritys osaa hyödyntää ja käyttää prosesseja hyvin, niistä seuraa paljon hyötyjä yritykselle. Asiakas tuntee saavansa hyvää palvelua ja yhteistyö pelaa hyvin. Organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät oman roolinsa ja ymmärtävät yritystä kokonaisuutena. Kaikki kehittäminen perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja yrityksen kokonaistavoitteisiin. Prosessit auttavat ymmärtämään kokonaisuutta ja ne tuovat usein järjestystä kaaokseen. Nykypäivänä liiketoiminnan kehittäminen on melkein välttämätöntä. (Laamanen 2005, 19–23.)

Muutoksien aikaansaaminen on erittäin kriittinen tekijä nykypäivänä liiketoiminnassa. Nyt on hyvin tärkeää saada aikaiseksi muutoksia ydinliiketoimintaprosesseissa, toteuttaa laatujohtamista ja saada parannettua tuottavuutta. (Brown 1997, 60) Kun yrityksen toiminta kuvataan prosesseiksi se antaa paremmat mahdollisuudet ymmärtää ja kehittää yritystä. Ihanteellista olisi parantaa yrityksen suorituskykyä ja kehittää yksittäisiä prosesseja sekä suunnitella prosesseja, jotka tukevat toisiaan eli prosessikokonaisuus. Ideana on poistaa prosesseista turhat toiminnot ja tehostaa toimintaa entisestään. Prosesseilla ja niiden kehittämisellä voidaan saavuttaa monia eri hyötyjä kuten esimerkiksi laadun paraneminen, kustannusten aleneminen, tuottavuuden lisääntyminen ja asiakastyytyväisyyden parantuminen. Useissa prosesseissa yksi tärkeimpiä asioita ovat aineettomat menestystekijät. On siis tärkeää ymmärtää esimerkiksi asiakaspalveluprosesseissa asiakkaan vaatimukset ja tuotantoprosesseissa materiaalien tuntemus. (Kujansivu 2007, 148.)

Yrityksen prosessin parantamisen ei tarvitse olla monimutkaista. Ensiksi on mietittävä millainen prosessi on kyseessä ja millainen siitä olisi tultava, minkälaisen

vaiheiden kautta edetään, kuka vastaa etenemisestä, ketkä kaikki osallistuvat prosessin etenemiseen, miten etenemisenvaiheen tiedot raportoidaan ja kirjataan, jotta niistä olisi eniten hyötyä yritykselle. On myös mietittävä työvälineitä ja menetelmiä, että saataisiin toivottuja tuloksia. Useimmat prosessit voidaan parantaa. Asiakkaiden odotukset, asenteet ja teknologia muuttuvat sekä kilpailijoiden innovaatiot vaativat muutoksia prosesseihin. Vaikeutta tähän tuo se, että tiedetään kuinka isoista muutoksista on kyse ja kuinka nopeasti se on tehtävä. Pienemmät ja jatkuvat muutokset ovat yleensä jatkuvaa laadunparantamista, kun taas isompien prosessien kohdalla voidaan puhua prosessien uudelleenrakentamisesta. (Brown 1997, 54.)

Ennen aloittamista on varmistettava, että parantamisen kohde on valittu selvästi. Prosessin parantamisen syitä voi olla esim. asiakkailta saadut valitukset, tiedetään jonkun prosessin olevan sellainen mikä sen ei pitäisi olla tai että jokin prosessi on tehoton. Prosessin luonteesta on myös oltava jonkinlainen yhteisymmärrys yrityksessä, johto on halukas ja valmis kehittämään prosessia ja yrityksestä löytyy joku joka on perillä prosessissa tarvittaviin työvälineisiin ja menetelmiin. Prosessin onnistumisen kannalta jonkun henkilön on vastattava prosessista ja sen kehittämisestä. Työ tehdään tiiminä, mutta aina on oltava vastuhenkilö, koska prosessien etenemiseen liittyy aina erilaisia ehdotuksia ja selostuksia ulkopuolisille ja jonkun on oltava vastuussa niistä. Ihanteellisin henkilö tähän on joku, joka on päivittäin tekemisissä prosessin kanssa. Onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää, että itse ylin johto noudattaa parannettuja prosesseja ja toimii uusien, parempien prosessien mukaisesti. (Brown 1997, 55.)

Kun prosessi ja siinä toimivat henkilöt ovat selvillä sekä prosessi etenee, niin on tärkeää, että joka ikinen välituotos kirjataan ylös. Vielä parempi jos välituotokset tehdään erillisinä asiakirjoina. Tällä vältetään se, että myöhemmin ei synny epäselvyyksiä siinä, missä vaiheessa on tehty mitään. Välituotoksella osoitetaan, että jokin vaihe on viety päätökseen ja näin se muodostaa pohjan seuraavalle välituotokselle. Jokainen välituotos on riippuvainen siitä, että aiempi on saatettu lop-

puun asti valmiiksi. (Brown 1997, 55.) Prosessikeskeistä ajattelutapaa on selvennetty kuvassa 1.



Kuva1. Prosessikeskeinen ajattelutapa (muokattu vapaasti Laamasen 2005, 49, pohjalta)

2.3.1 Prosessin löytyminen

Väärien asioiden kehittäminen ja huono valmistelu ovat yleisimpiä syitä, että kehityshankkeet saattavat epäonnistua. Kun perustiedot on hankittu, avainvaihe prosessin kehittämiseen on mielekkäiden arvoa antavien kokonaisuuksien löytäminen kehittämisen kohteeksi. Valitettavasti tämä vaihe jää usein vähälle huomiolle, kun johtoportaan on kiire saada itse prosessi käyntiin mahdollisimman pian. Prosessin määrittämisessä tärkeimpiä asioita ovat prosessin tuottama hyöty, arvo ja asiakasnäkökulma. Ilman näitä näkökulmia koko prosessin jatkaminen ja kehittäminen on hyvin hataralla pohjalla. Jotta löydetään prosessi, jonka kehittämiseen on edellytyksiä, voidaan miettiä mm. seuraavia kysymyksiä: kenelle tuotetaan arvoa ja ketkä ovat asiakkaita? Mikä on prosessin tarkoitus ja miksi se on olemassa?

Onko kokonaisuus hyötyä ja arvoa tuottava? Onko asiakas keskeisessä asemassa prosessissa ja päättyykö prosessi asiakkaaseen? (Pitkänen 2000, 73.)

Jos näihin kysymyksiin ei löydy myönteisiä tai selkeitä vastauksia, prosessikokonaisuus ei ole silloin kehitettävä. Tässä tapauksessa kannattaa jatkaa prosessin määrittämistä. Mikä tahansa toiminto tai kokonaisuus voi olla prosessi, mutta organisaation iäisyysongelmat jäävät ratkaisua vaille jos prosessi ei ole mielekäs kokonaisuus. Prosessien valinta on siis prosessijohtamisen avainkysymys. Kuitenkaan ei kannata aloittaa sellaisista prosesseista joissa on eniten ongelmia ja epäkohtia. Sellaiset prosessit joita organisaatiossa ei ole ollenkaan ovat usein tuoteliainimpia kiireellisimpiä kehittämiskohteita. Luultavasti niitä ei ole kilpailijoillakaan ja näin saatetaan erottua kilpailijoista ja näistä prosesseista voi tulla yrityksen menestystekijöitä. Puuttuvia prosesseja on kuitenkin usein hyvin vaikea huomata, koska kun niitä ei ole niin niissä ei ole ongelmiaakaan. (Pitkänen 2000, 73–74.)

Ydinprosessien uudistamiseen ja prosessijohtamiseen yrityksessä vaikuttavat yritysten eri tilanteet, tarpeet ja näkemykset. Henkilöt joilla on kokemusta liiketoimintaprosesseista sekä yleensä liiketoiminnasta ovat tärkein voimavara. Valmiit pohjat ja suunnitelmat voivat olla suuntaa antavia, mutta niiden varaan ei voi koko ydinprosessin uudistamista tai laatimista kannata laskea. (Hannus 1993, 253.)

Ennen aloittamista olisi hyvä saada kokonaiskäsitys yrityksessä olevista prosesseista ja yrityksen prosessikehityksestä. Kannattaa käydä läpi olennaiset asiat kuten prosessien kehityssuunnitelmat ja olemassa olevat prosessikuvaukset. Mahdollisten ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden tulee saada mahdollisimman tarkka yleiskäsitys prosesseista ja prosessien välisistä suhteista. Jokainen prosessi on erilainen ja ne voivat olla eri vaiheissa niin jokainen prosessi on kehitettävä erikseen. Prosessi voi olla joko ydinprosessi tai tukiprosessi. (Kujansivu 2007, 149–150.)

Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että liiketoimintaprosessit muodostuvat yrityksen molemminpuolisista asiakassuhteista, jotka voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. Liike-

toiminnan suorittamiseen tarvitaan tavoitteiden suorittamisen lisäksi myös informaatiovirtaa eli toimittaja ja asiakkaan välistä yhteistyötä. Prosessi on vaiheista muodostuva tapahtumasarja, ilmiö, tiedonkulku tai kehitys. Prosessi voi toimia jatkuvasti kuten useimmat teollisuuden tuotantoprosessit. Myös jokin heräte, tapahtumasarja tai syöte voi aikaan saada prosessin; asiakkaan tilaus, palohälytys, valitus tai tarjouspyyntö. Haluttu tuotos tai suorite syntyy jos prosessi toimii. (Pitkänen 2000, 69–72.)

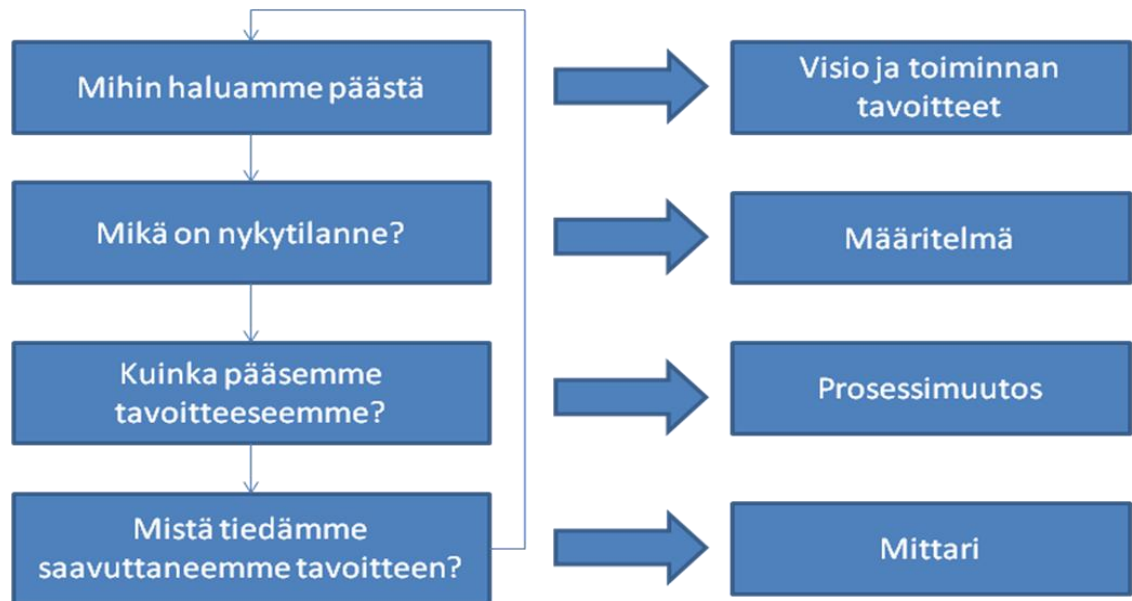
2.3.2 Prosessijohtaminen

Ennen prosessijohtamiseen siirtymistä on syytä keskustella oman organisaation toiminnasta, toiminnan luonteesta ja prosessijohtamisesta. Yrityksen sisällä on oltava yhteinen syvälinen ymmärrys. Prosessit eivät aina ole aivan yksiselitteisiä ja yleispäteviä toimintamalleja. (Pitkänen 2000, 71.)

Prosessijohtamisen lähtökohtana on ydinprosessien ja suoritusmittareiden tunnistaminen. Organisointi ja ohjaus tapahtuvat prosessien pohjalta. Ydinprosessit joita voivat olla esimerkiksi asiakaskannan hallinta ja uuden palvelun/tuotteen tuominen markkinoille, ulottuvat oman yrityksen ulkopuolelle ja koskettavat oman yrityksen kaikkia yksiköitä. Ydinprosessit kattavat esimerkiksi jälleenmyyjien, asiakkaiden ja alihankkijoiden toimintoja. Prosessijohtamisessa tärkeää on, että toiminnan ohjaus lähtee asiakkaan tarpeista. (Hannus 1993, 32.)

Useissa yrityksissä prosessijohtamisen ongelma on, että jokainen yksikkö/osasto päätyy ajamaan vain oman yksikkönsä etua. Prosessijohtamisessa yrityksen edut ja tavoitteet tulisi nähdä kokonaisuutena kattaen koko organisaation rakenteen. Prosessijohtaminen antaa hyvät välineet asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Jokainen prosessin vaihe ja jokainen prosessiin osallistuvan henkilön toiminta on ensiarvoisen tärkeää. (Hannus 1993, 34–36.)

Kontakti asiakkaan ja yrityksen välillä voi tapahtua monella eri tavalla. Yritys voi ottaa yhteyttä asiakkaisiin esimerkiksi henkilökohtaisella myyntityöllä tai suoramarkkinoinnilla. Asiakaskontaktin voi myös saada aikaan muidenkin toimintojen avulla esimerkiksi jatkomyynnin huoltotoimintojen kautta. (Hannus 1993, 37.)

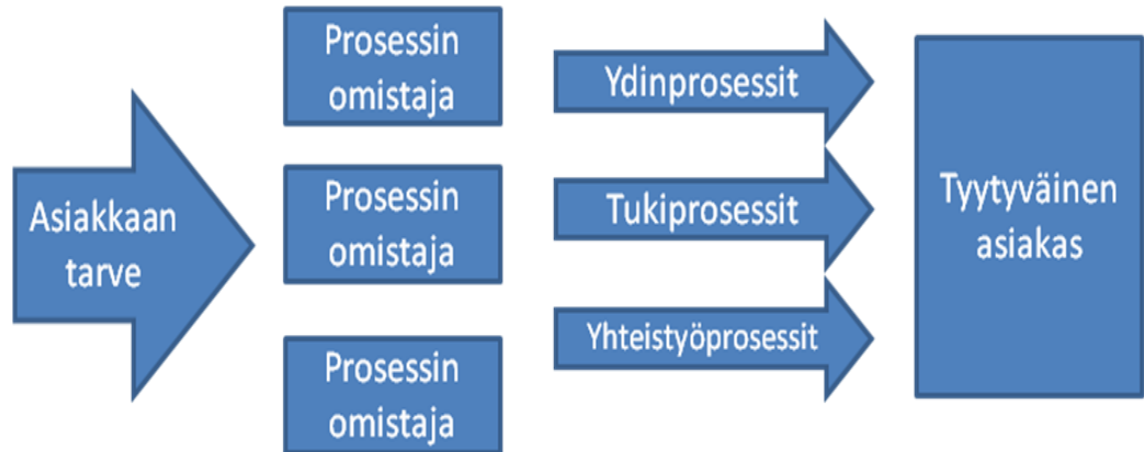


Kuva2. Prosessijohtaminen ja jatkuva kehittäminen. (Muokattu vapaasti Katajan tekstin pohjalta [2.11.2009])

2.3.3 Prosessin kuvaaminen

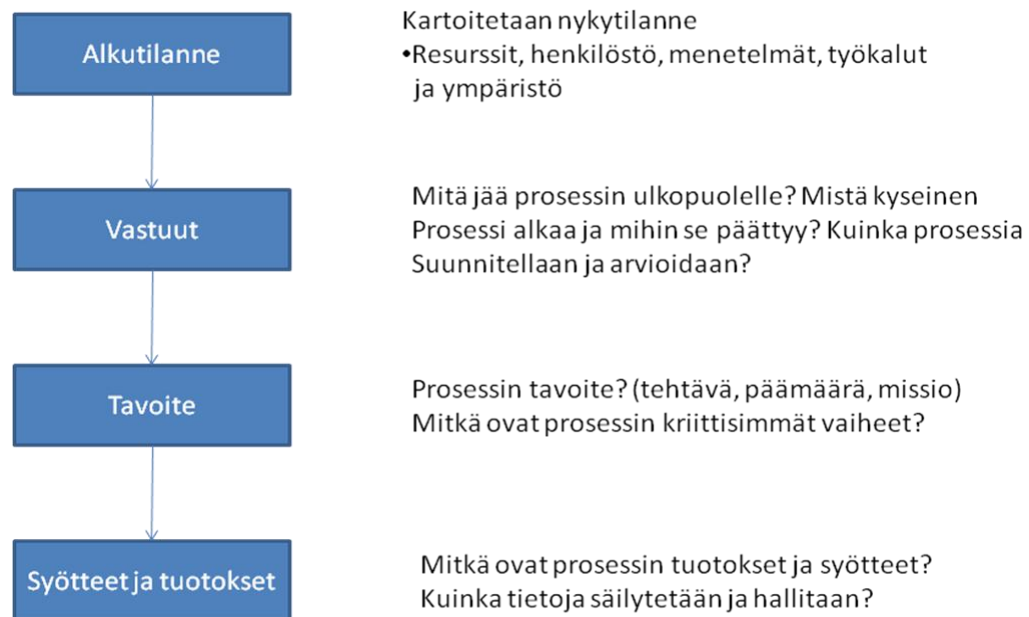
Prosessikarttaa ja prosessikaaviota käytetään kuvaamaan liiketoiminnan ydinprosessia karkeimmalla mahdollisella tasolla. Prosessikartta näyttää yrityksen perustoiminnot ja toimintoryhmät sekä myös niihin liittyvät ydin-, tuki- ja yhteistyöprosessit yksinkertaisella graafisella kuvauksella. Lähtökohtana on, että tunnistetaan yrityksen ja sen jälleenmyyjät, asiakkaat, alihankkijat ja muiden sidosryhmien ydin-toiminnot. Näitä voivat olla esimerkiksi tuotemarkkinointi, myynti, tuotesuunnittelu, valmistus, hallinto tai ostotoiminta. Prosessikartassa kuvataan yksi tai useampia ydinprosesseja materiaali- ja tietovirtojen sekä keskeisten toimintojen muodossa. Prosessikartta on yritykselle tärkeä ja hyvä työväline toimintaa uudistettaessa.

Prosessikartta tuo selvästi esille monia lähtötilanteiden ongelmia ja se myös korostaa sellaisen toiminnan ja ohjauksen tarpeen, mikä on lähtöisin asiakkaista. (Hannus 1993, 43–44.) Yrityksen prosessikartta on esitetty kuvassa 3.



Kuva3. Prosessikartta (Toiminnan kehittämissjärjestelmä [12.3.2010])

Prosessitoiminnassa on tärkeää määritellä prosessin etenemisvaiheet. Yleensä se on yksinkertainen kuvaus siitä, mitä kukin tekee ja milloin. Prosessikaaviossa kuvataan ne vaiheet, jotka vievät työtä eteenpäin. Kuvaus voi näyttää hyvinkin yksinkertaiselta, mutta yleensä se on kaikkea muuta. Prosessikaaviossa käytetään yleensä symboleita, nuolia ja suorakulmioita.



Kuva4. Prosessikaavio. (Muokattu vapaasti Laamasen tekstin 2009, 124 pohjalta)

Aluksi on selvitettävä yrityksen alkutilanne. Yritys kartoittaa nykytilanteensa, jossa huomio kohdistuu mm. resursseihin, henkilöstöön, menetelmiin, työkaluihin ja olemassa olevaan ympäristöön. Prosessiajattelun keskeisin ajatus on asiakas, joten jokaista vaihetta on peilattava asiakkaiden tarpeita ajatellen. Soveltamisvaiheessa mietitään mitä jää prosessin ulkopuolelle ja mihin kyseistä prosessia sovelletaan. Tärkeää on myös tietää mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy sekä kuinka prosessia suunnitellaan ja kuinka sen toimintaa arvioidaan prosessin edetessä. Prosessin tavoite eli sen tehtävä, päämäärä tai missio on oleellinen asia prosessissa. Siinä on myös huomioitava ja selvitettävä prosessin kriittisimmät vaiheet. Prosessin alkuvaiheessa kannattaa selvittää vastuualueet siinä toimivien henkilöiden kesken. Tämän avulla prosessin eteneminen helpottuu ja työteho paranee. Prosessiin osallistuvien henkilöiden keskuudessa yhteiset ”pelisäännöt” on oltava hyvin selvillä. Tässä vaiheessa prosessijohtajalla on erittäin keskeinen rooli. (Laamanen 2009, 124.)

Jotta saadaan aikaan kehitystä, prosessi on kuvattava. Prosessin kuvaaminen helpottaa prosessin etenemisen ymmärtämistä ja se näyttää myös kehittämiskohteita. Kuvaamisen hyötyjä ovat mm. toimintojen välisten vastuualueiden selkeyty-

minen, sisäisen työnjaon tarkentuminen, tarpeettomien toimintojen karsiutuminen, uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu sekä mahdolliset ongelmat ovat helpompi ratkaista ja selvittää. Ongelmia prosessin kuvaamiseen tuo kuvauksen tarkkuus. Hyvin tarkka kuvaus on usein työläs ja kokonaisuus saattaa hämärtyä. Liian yleisluontoinen kuvaus taas ei anna mahdollisuutta mennä konkreettiselle tasolle, mikä aiheuttaa sen, että kehittämismahdollisuuksia on vaikeampi havaita. Yleisesti voidaan sanoa, että ainakin seuraavat asia tulisi näkyä prosessin kuvauksessa: prosessiin osallistuvat henkilöt, järjestelmät ja koneet, asiakkaat ja heidän saamat tuotteet tai palvelut sekä palvelun, tavaran tai tiedon kulku sekä prosessissa suoritettavat tehtävät ja toiminnot. (Kvist 1995, 77–78.)

Yksi prosessin kuvaamisen apuväline on myös prosessin mallintaminen. Jotta prosessin mallia pystytään käyttämään prosessin suunnittelussa ja kehittämisessä koskevissa päätöksissä, liiketoimintaprosessien mallintamista hyödynnetään apuvälineenä. Mallinnuksen on selitettävä kaikilta osin loppusuoritteiden läpimeno prosesseissa ja sen tulee kattaa teknologiavaatimukset, joita loppusuoritteiden aikaansaamiseen tarvitaan. Mallinnusta on voitava hyödyntää toiminnan organisoinnissa, sillä on pystyttävä tutkimaan prosessin ohjaavuutta ja päätösten taloudellisessa arvioinnissa siitä on oltava hyötyä. Prosessimallin on selitettävä laajasti organisaation teknologiaympäristössä erilaisten välisuoritteiden eteneminen loppusuoritteiksi. Mallissa olisi hyvä sisältää; suoritevaatimukset, teknologiavaatimukset ja teknologiatarjonta. (Harju 1999, 46.)

Prosessin mallintamista voidaan tehdä usealla tasolla. Pääprosessitasolla yksittäisiä reittejä ja suoritteita ei erotella kovin tarkasti, vaan niitä ryhmitellään jonkun organisaatioperustan mukaan. Päätasoon on tarkoitus näyttää kokonaisuus, ei niinkään selittää tarkkoja toiminnan tapahtumia. Yksityis- tai nimikekohtaista esitystä edellyttää operatiivinen päätöksenteko. Liiketoimintaprosessien suoritteina voidaan pitää palveluita, fyysisiä tuotteita tai informaatiopaketteja. (Harju 1999, 48.)

Parhaimmillaan prosessien mallinnuksella ja analysoinnilla voidaan saada erittäin hyviä tuloksia yrityksen kannalta. Yhtiön tuottavuus paranee kun saadaan vähen-

nettyä työmäärää sekä monimutkaisia prosesseja on helpompi hallita, saadaan vähennettyä prosessien kierrosaikaa sekä parannettua tuotteiden ja palvelujen laatua. (Laurikainen, 2009 [viitattu 18.9.2009])

Prosessien mallinnuksella saadaan parannettua työtehoa, pystytään vähentämään virhetilanteita sekä yleisesti helpotetaan työskentelyä. Aluksi mallintaminen vie työtehoa ja aikaa, mutta mallintamisen jälkeen, kun kaikilla yrityksessä työskentelevillä on sama työskentelytapa, yhteistyön tekeminen helpottuu merkittävästi. (Laurikainen, 2009 [viitattu 18.9.2009])

Mallintaminen antaa hyvän pohjan kehittämiselle, mikä helpottaa sitä, että tiedetään yrityksen nykytilanne. Mallintamisen avulla havaitaan mahdolliset puutteet ja pystytään parempaan riskien hallintaan. Yleisesti ottaen mallintaminen on kehityskohteiden havaitsemista ja kokonaisuuden hallintaa. Kaikkea ei kuitenkaan kannata mallintaa, vaan kannattaa miettiä tarkoin sopivat kohteet. Hyviä mallinnuksen kohteita on esimerkiksi tärkeät prosessit, ongelmalliseksi koetut prosessit ja prosessit, joille on tulevaisuudessa suunnitteilla kehitystä. (Kataja 2009 [viitattu 20.9.2009])

2.3.4 Uusi toimintamalli ja muutoksen hallinta

Uusi toimintamalli ei synny hetkessä ja itsekseen, vaan se vaatii ponnisteluja ja on täynnä yllätyksiä. Toimeenpanon oppii yleensä kantapään kautta ja itse tekemällä.

Kun uutta toimintamallia toteutetaan, se ei yleensä seuraa sitä miten se on aiemmin määritelty. Mitä suuremman muutoksen prosessi tuo yritykseen, sitä suurempi on mahdollisuus epäonnistumiseen. Yksi keskeisimmistä haasteista on uuden ajattelutavan eli henkisen viitekehyksen omaksuminen yrityksen organisaatiossa. Yleensä yrityksillä, joilla menee hyvin, muutokset koetaan eteenpäin menemisenä ja positiivisina asioina. Näissä yrityksissä yleensä yleinen muutoskyky on hyvä. Yrityksillä joilla menee huonosti tai kohtalaisen hyvin muutoksen toteuttaminen voi

olla vaikeaa. Tällaisissa yrityksissä on saattanut syntyä syvällekin pinttynyt muutostavastarinta. Viime kädessä ratkaisevin asia on kuitenkin halu aikaansaada toivottavia muutoksia. (Hannus 1993, 115–117.)

Muutoksen toimeenpanon onnistumisessa on ymmärrettävä yrityksen ydinpätevyudet ja kyvykkyydet sekä vahvuudet ja heikkoudet. Tärkeää on huomioida asiakkaiden tarpeet ja niiden kehittäminen, mahdollisten kilpailijoiden toiminta sekä uudet teknologiat. (Hannus 1993, 126.)

Muutoksen ensimmäisiä vaiheita on selkeän vision määrittely kaikille sidosryhmille eli asiakkaille, henkilökunnalle, yhteistyökumppaneille ja omistajille. Kun prosessissa mukana olevat avainhenkilöt sitoutuvat toivottuun visioon, niin se alkaa muuttua tehokkaasti toivotulla tavalla. (Hannus 1993, 126.)

Prosessin käynnistymisvaiheessa tärkeä tekijä on yrityksen kyky hyväksyä muutos ja hylätä vanhat toimintamallit. Tämä vaihe voi olla usein vaikeaa organisaatiolle, koska moni kokee parhaana vaihtoehtona vanhoissa toimintamalleissa pitäytymisen turvallisena, vaikka ne eivät olisikaan toimivia tai tuloksekkaita. Usein myös ensimmäisen ongelman ilmetessä paikalle ilmaantuvat tyypit: ”Minähän sanoin, ettei tämä uusi tapa tule toimimaan.” Tämän takia on erityisen tärkeää, että yrityksen johto on täysin sitoutunut prosessiin ja sen tuomiin muutoksiin. Johdon tehtävä on kertoa selvästi ja vakuuttavasti, että vanhaan toimintamalliin ei ole paluuta, vaan voimavarat kohdistetaan entistä tehokkaampaan toimintaan. (Hannus 1993, 126.)

Muutoksen perusteet ja syyt tulee tuoda hyvin esille. Yrityksen tulee luoda vahva halukkuus nopeaan suorituskyvyn parantamiseen. Valitettavan usein yritys aloittaa muutosprosessin vasta sitten kun yritys on jo kriisissä. Muutoksen tarpeellisuus on silloin helppo perustella, mutta saattaa olla, että mitään ei ole enää tehtävissä. Johtajahahmolla on tärkeä asema prosessissa, jolta odotetaan tiukkaa johtamista, periksiantamattomuutta ja itsensä peliin laittamista. (Hannus 1993, 127.)

Visio uudesta toimintamallista on hyvä lähtökohta, mutta se ei yksinään riitä. Tärkeää on laatia mahdollisimman tarkka ja yksityiskohtainen strategia siirtymisestä uuteen toimintamalliin. (Hannus 1993, 126.)

Muutosprosessin vaiheet ja hallinta

Organisatorinen muutos voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina:

1. Yritys ymmärtää vanhat toimintamallit aikansa eläneiksi ja tajuaa ulkoiset tai sisäiset muutostarpeet.
2. Luodaan visio siitä mihin pyritään ja määritellään tarvittavat toimenpiteet ja toteutetaan ne.
3. Uudet toimintamallit vakiinnutetaan osaksi yrityksen normaalia toimintaa. (Hannus 1993, 121)

Prosessin edetessä kaikki prosesseissa tapahtuvat muutokset on ilmoitettava henkilöille, jotka työskentelevät prosessin parissa. Prosessien dokumentointi antaa hyvän pohjan muutoksen ja kehityksen systemaattiselle viestinnälle. Dokumentoinnissa asetetaan myös muotovaatimuksia esim. ISO 9000 – standardistossa. Prosessien dokumentoinnissa käytetäänkin usein ISO 9000 – standardisten mukaisia virallisia asiakirjoja. (Kvist 1995, 104.)

Prosessien dokumentointi voi olla joskus hyvin vaikeaa, koska dokumentointi ei saa olla liian tarkkaa, mutta ei myöskään liian epätarkkaa. ISO 9000 – standardisto on antanut myös joillekin prosesseille esim. valmistusprosesseille, sopimusprosesseille, tuotesuunnitteluille ja tarkastustoiminnalle vaatimuksia, joiden tulisi ilmetä myös prosessin dokumentoinnissa. (Kvist 1995, 104.)

2.3.5 Odotettavia ongelmia

Ihmiset reagoivat erilailla prosessiajatteluun. Toiset ovat innoissaan ja toiset taas vähemmän innoissaan. Ihmiset jotka ovat innoissaan odottavat sitä, että asiat saadaan vihdoon järjestykseen. Vähemmän innoissaan olevat ihmiset taas usein ajattelevat, että prosessin kautta heidän toimintavapauttaan rajoitetaan ja että prosessin myötä he jäävät ihmisinä vähemmälle huomiolle. Ihmiset joille järjestelmällisyys ja loogisuus ovat tärkeitä innostuvat usein prosessiajattelusta enemmän ja pitävät sitä hyvänä asiana. Toinen ääripää ovat sitten ihmiset, joille joustavuus ja tunteet ovat tärkeitä. He eivät pidä järjestelmistä, mutta usein muuttavat mielensä prosessiajattelun suhteen kun huomaavat, että prosessit tuovat työyhteisöön lisää joustavuutta ja mahdollistavat sen, että kaikki ihmiset voivat osallistua organisaation toiminnan kehittämiseen. Ihmiset joille joustavuus ja loogisuus ovat tärkeitä, usein pitävät toiminnan mallintamisesta. Heidän kohdallaan toimivat yksinkertaisuus ja selkeys. Liiat yksityiskohdat he kokevat ahdistavina. Ihmiset joille tunteet ja järjestys ovat tärkeitä, puhuttelevimpia asioita prosesseissa ovat roolit. He näkevät prosesseissa tavan kehittää ihmisten osaamista ja heidän suhteitaan. (Laamanen 2005, 144–147.)

Meitä ihmisiä on siis monenlaisia. Kannattaa aina yrittää ottaa huomioon muidenkin mielipiteet, vaikka ne omasta mielestä olisi huonoja tai vääriä. Monet ihmiset myös tarvitsevat enemmän aikaa sulatella uusia asioita. Prosessiajattelu vaatii monilta myös syvempää tutustumista. Myös Sinfoniassa on varauduttava siihen, että kaikki siellä työskentelevät yrittäjät eivät välttämättä innostu prosessiajattelusta.

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Eteläpohjalainen integroituneen lääketieteen hoitopalvelukeskus Sinfonia Oy tarjoaa vaihtoehtoisia hoitomuotoja perinteisen lääketieteen rinnalle. Tarjolla on yli 60 erilaista hoitomuotoa ja 25 ammattitaitoista yrittäjää saman katon alla.

3.1 Toimiala

Toimialana Sinfonia Oy kuuluu luontaishoitojen, terveydenhoitopalveluiden ja terveyspalveluiden alaisuuteen. Yhtiö on monitoimialayritys, joka voi harjoittaa monimuotoista hoiva- ja terveyspalveluiden tarjontaa sekä siihen liittyvää koulutusta ja konsultointia sekä vastaavaa luento-, näyttely- ja seminaari- ja vapaa-ajan toimintaa, hoito, luento- ja koulutustilojen vuokrausta, hoitoalan tarvikkeiden ja laitteiden vuokrausta sekä hoitopalveluiden, -tarvikkeiden ja terveyteen muuten liittyvien tuotteiden myyntiä, kahvilatoimintaa, ajanvaraus- ja laskutuspalvelutoimintaa.

Yhtiö voi lisäksi vuokrata, jälleenvuokrata, ostaa, myydä, omistaa ja hallita kiinteistöjä ja toimintaansa varten tarpeellista irtainta omaisuutta sekä se voi harjoittaa arvopaperikauppaa.

Sinfonia oy on yritysten verkosto. Hoitajilla on ns. kaksi roolia; he ovat itsenäisiä liikkeenharjoittajia sekä sinfonialaisia.

3.2 Yritys

Sinfonia Oy on nykyaikainen, joulukuussa 2006 perustettu, yleiseurooppalaista linjaa seuraava täyden palvelun hoitopalvelukeskus. Toiminnallinen aloitus tapahtui 5.3.2007. Sinfonian ideana on tarjota vasta alkaville kuin vanhoillekin yrittäjille

hoitotiloja. Hoitajayrittäjillä on mahdollisuus tulla Sinfoniaan yhtiön osakkaaksi ja/tai kehittämään ja tekemään päätöksiä konseptin parhaaksi näkemällä tavalla.

Sinfonia pystyy tarjoamaan asiakkaille hyvinkin kokonaisvaltaista hoitoapua erilaisiin ongelmiin, koska työskentely tapahtuu yhteistyössä täydentäviin hoitomenetelmiin erikoistuneiden ammattilaisten kanssa. Perusidea on, että asiakkaat saavat laaja-alaisesti monipuolisia hoitopalveluita samasta paikasta. Sinfonian tarjoamat paikat ja tilat ovat siis asiakkaiden ja hoitajien edun mukaiset. Yrittäjien käytössä olevat tilat ovat 12–25 m², erilaisilla varustetasoilla ja sisustuksilla varusteltuja. Yrityksessä on myös viihtyisät sosiaali- ja odotustilat sekä n.50 hengen luentosali. Tilat soveltuvat myös liikuntarajoitteisille. (Sinfonia Oy 2009 [viitattu 9.3.2009])

Sinfonia Oy:ssä toimi tutkimustyön aikana syksyllä 2009 kaksi palkattua henkilöä, jotka vastaavat yrityksessä toimivien yrittäjien asiakashallinnasta ja ajanvarauksista. Sinfonia Oy:n palveluksessa työskentelee tällä hetkellä 25 hoitoalan yrittäjää. Hoitajat ovat tarkoin valittuja oman alansa ammattilaisia, joihin asiakkaan on helppo luottaa. Tarjolla on lähes 60 hoitomenetelmää ja joistain hoidoista on mahdollisuus hakea myös Kela-korvauksia. Sinfonia Oy sijaitsee Seinäjoella, aivan kaupungin ytimessä, rautatieasemalla, matkakeskuksen neljännessä kerroksessa. (Sinfonia Oy 2009 [viitattu 9.3.2009])

Sinfonia on myös terveystaluyritys, jossa on kela-korvattavia hoitoja esimerkiksi fysioterapiaa. Tulevaisuudessa Sinfonia oy tulee mitä luultavimmin olemaan myös työterveyspiste.

Tällä hetkellä Sinfoniassa toimii neljän henkilön markkinointiryhmä. Tämä ryhmä koostuu Sinfoniassa työskentelevistä hoitajista, joilla kenelläkään ei ole markkinoinnin työkokemusta tai koulutusta. Tavoitteena on käynnistää lähitulevaisuudessa aktiivisempi tiimi sekä saada kentälle ns. ”myyntitykki” kiertelemään ja esittelemään Sinfoniaa. Tämä on tarkoitus toteuttaa esimerkiksi kuukauden mittaisella työsuhteella.

Yritysasiakkaat ovat kallisarvoisia asiakkaita yrityksille. Tässä työssä painopiste onkin juuri yritysasiakkaissa ja heidän kanssaan solmittavissa sopimuksissa. Tähän asti yritykset ja asiakkaat ovat ottaneet enemmän yhteyttä Sinfoniaan ja näin ovat sopimukset syntyneet. Tämäkin jo kertoo sen, että kysyntää on. Yritysasiakkaat ovat isoja asiakkaita, jotka tuovat kilpailuetua ja hyvää mainetta yrityksille. Markkinoilla on varmasti paljon yrityksiä, jotka eivät tiedäkään Sinfonian olemassaolosta ja sen tarjoamista hoitopalveluista. Sinfonian kaltaisille yrityksille on varmasti kysyntää markkinoilla. Esimerkiksi Seinäjoen kaupunki ei tee pienten yritysten kanssa hoitopalvelusopimuksia, koska pienillä yrityksillä ei ole antaa takuita siitä, että he pystyisivät tarjoamaan hoitopalveluita isommille ryhmille.

Yritys on menestynyt ja kasvanut merkittävästi viimeisien vuosien aikana. Yrityksessä on kuitenkin havaittu tarve yritysmarkkinointiprosessin luomiseen ja kehittämiseen. Tämä on sellainen prosessi, jota yrityksessä ei vielä aiemmin ole ollut. Yritysasiakkaat ovat tärkeitä menestystekijöitä yritykselle. Usein yritysasiakkaat ovat pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka auttavat yritystä entistä parempaan tulokseen.

Yrityksellä ei ole mitään selkeää kaavaa yritysmarkkinointiprosessin laatimisesta ja etenemisestä. Markkinointiprosessi saattaa edetä missä järjestyksessä tahansa. Tarkoituksena on siis yhtenäistää toimintatavat. Yritysmarkkinointiprosessi on tarkoitus tehdä ja suunnitella niin yksinkertaiseksi, että kaikki voivat siihen osallistua. Prosessi dokumentoidaan niin, että uudet, aloittavatkin yrittäjät pääsevät heti kiinni yritysmarkkinointiprosessin kulkuun prosessiasiakirjoihin tutustuttuaan. Prosessi etenee vaihe vaiheelta ja asiakirjat ja lomakkeet arkistoidaan kaikkien työntekijöiden lähettyville ja asia tehdään mahdollisimman helpoksi kaikille.

Avainasemassa ovat asiakkaat. Prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Kyseessä on toiminto, joka helpottaa yritysmyyntiä ja antaa uutta arvoa yritykselle. Prosessiin suunnitellaan lomakkeet joita käytetään käytännössä helpottamaan yritysmarkkinointiprosessin etenemistä. Lomakkeet sisältävät seuraavat

asiat: yrityksen nimi, päivämäärä, asiakasyrityksennimi ja yhteistiedot. Sopimuksessa näkyvät myös sopimus- ja maksuehdot sekä yhteyshenkilöt.

Sinfonia Oy:llä on kuitenkin itseohjautuva tiimi, mikä ei tarvitse joka vaiheessa tulosten hyväksymistä ja esimiehen valvontaa. Sinfonian palveluksessa toimivat yrittäjät ovat itsenäisiä yrittäjiä, joilla useimmilla on oma toiminimi, joten tuloksellisuus ja asiakkaiden määrä on heidän omalla vastuulla.

4 PROSESSIN KEHITTÄMINEN SINFONIASSA

Tässä luvussa kartoitetaan aluksi toimeksiantajayrityksen yritysasiakkaiden nykytila ja tavoitetila. Sen jälkeen kuvataan prosessin etenemisen vaihteita, tuloksia ja mahdollisia toimenpide- ja parannusehdotuksia.

4.1 Nykytila

Tähän asti yritys on panostanut enemmän yksityisasiakkaisiin, mutta ajatuksena on ollut jo pitkään laajentaa toimintaa enemmän yritysasiakkaisiin. Toiveena on ollut, että ennen henkilökohtaisia yhteydenottoja ja mahdollisia tapaamistilanteita pohjalle saataisiin kirjallinen tuki yritysmarkkinointiprosessin etenemisestä ja rakenteista. Sinfoniassa kaivattiin myös sitä, että prosessin kehittäminen löytyy ”yksistä kansista”, on selkeä ja helppolukuinen.

Yrityksen johto on erittäin ammattitaitoista. Toimitusjohtaja on kehittänyt osaamistaan ja kouluttanut itseään jatkuvasti viime vuosien aikana erilaisilla kursseilla ja koulutuksella.

Yritys on tyytyväinen tämänhetkiseen toimintaansa. Uusia hoivayrittäjiä on tullut säännöllisesti Sinfonian alaisuuteen toimien itsenäisinä liikkeenharjoittajina. Sinfoniassa palveli vuonna 2009 25 hoitoalan yrittäjää ja uusia tulijoita olisi koko ajan.

Sinfonialla on hyvä kilpailuasema markkinoilla, koska Pohjanmaan seudulta ei löydy yhtään vastaavaa hoitopalvelukeskusta, jossa yli 60 eri hoitomenetelmää löytyy saman katon alta. Turussa on hoitopalvelukeskus Apila sekä Helsingissä Sofianova, joiden toiminta on hieman samanlaista kuin Sinfonian. Näitä yrityksiä ei kuitenkaan voida laskea Sinfonian kilpailijoiksi, koska välimatka on niin suuri eli ne toimivat maantieteellisesti kaukana.

Vuonna 2009 yrityksellä ei ole yritysmarkkinointiin keskittynyttä toimintaa. Prosessin kehittäminen aloitettiin kartoittamalla yrityksen tilanne. Syksyllä 2008 prosessin kehittäminen käynnistettiin henkilökohtaisilla tapaamisilla, joissa keskusteltiin yhdessä toimitusjohtajan kanssa yleisesti yrityksestä, sen toimintatavoista ja tavoitteista lähi vuosille. Toimitusjohtajalla oli selkeä visio siitä mitä tulevaisuudelta odotetaan. Yritysmarkkinointiprosessi yksinkertaistetaan, laaditaan kirjalliseen muotoon ja sen yhteyteen laaditaan lomakkeet, joita käytetään yritysasiakkaiden hankintojen yhteydessä. Prosessin suunnittelua jatkettiin sähköpostin välityksellä ja henkilökohtaisilla tapaamisilla yrityksen toimitusjohtajan kanssa.

Sinfonian henkilöstö ei ole osallistunut yritysmarkkinointiin. Yritysmarkkinointia ei ole ollut, koska toimitusjohtajan toiveena on ollut siis saada enemmän tietoa ja materiaalia ennen kuin yhteydenpito mahdollisten yritysasiakkaiden kanssa aloitetaan. Työympäristö antaa hyvät puitteet asiakassuhteiden syntyemiselle eri yritysten kanssa, koska toimitusjohtajan mukaan kysyntää yrityksen tarjoamista palveluista on ollut. Yrityksille ja niiden henkilökunnalle Sinfonia pystyy tarjoamaan laaja-alaisia ja monipuolisia hoitomuotoja, joita yksittäinen hoitoalan yritys ei välttämättä pysty tarjoamaan isommille asiakasryhmille. Ennen yhteydenottoa mahdollisiin yritysasiakkaisiin yrityksen tavoitteena on kuitenkin ollut, että myyntiprosessi olisi selkeä ja huolella suunniteltu.

Tutkimus hetkellä monet toiminnot hoidettiin ainoastaan toimitusjohtajan panoksella. Yritysmarkkinointiprosessin onnistuminen helpottaisi johdon työmäärää, kun muutkin Sinfoniassa toimivat henkilöt voisivat osallistua yritysasiakkaiden hankintoihin.

Asiakkaille markkinoitiin ja mainostettiin Sinfonian toiminnasta säännöllisesti julkaistavilla lehtimainoksilla. Yhteistyötä tehdään myös seinäjokelaisen apteekin kanssa, jossa esillä on mainosesitteitä Sinfonia toiminnasta. Sinfoniassa järjestetään myös viikoittain teemailtoja, joissa jonkin hoitoalan asiantuntija käsittelee erilaisia fyysisiä ja psyykkisiä ihmiskehon ongelmia ja esittelee niihin sopivia ratkaisumuotoja joihin Sinfoniassa tarjotaan ratkaisuja perinteisen lääketieteen sijaan.

Käytössä olevat mainostamisen muodot ovat hyviä, mutta Sinfonian suunnitelmis-
sa on myös palkata tulevaisuudessa markkinointihenkilö vastaamaan yrityksen
yritysasiakashankinnoista. Tämä henkilö palkattaisiin kausiluonteisesti kiertele-
mään paikallisia yrityksiä, joissa hän esittelisi Sinfonian toimintaa ja sitä mahdolli-
suutta minkä Sinfonia voisi tuoda yritysten henkilökunnalle. Kentällä myyntihenkilö
hyödyntäisi tässä opinnäytetyössä laadittuja lomakkeita. Nämä lomakkeet ovat
mm. yhteistyösopimuslomake sekä yhteistyösopimusehto lomake.

4.2 Tavoitetila

Yrityksen yritysmarkkinointiprosessi on tarkoitus suunnitella sellaiseksi, että se
mahdollistaa kaikkien yrityksessä työskentelevien työntekijöiden osallistumisen
prosessiin. Yritysmarkkinointiprosessin tarkoitus on olla sellainen, että se on sel-
keä ja yksinkertainen. Tämä tarkoittaa sitä, yrityksessä toimivat yrittäjät on myös
saatava innostumaan yritysmarkkinointiprosessista niin, että hekin näkevät sen
tuomat hyödyt ja mahdollisuudet. Ihanteellista olisi, että Sinfoniassa työskentelevät
henkilöt innostuisivat myös itse toimimaan aktiivisesti osana myyntitiimiä ja mah-
dollisesti alkaisivat jopa kierrellä henkilökohtaisesti paikallisissa yrityksissä esitte-
lemässä Sinfonian toimintaa. Prosessinjohtajalla eli toimitusjohtajalla on tärkeä
rooli jaettaessa vastuualueita ja tehtäviä prosessiin osallistuvien henkilöiden kes-
ken. Sinfoniassa työskentelevät omalla toiminimellä toimivat yrittäjät voivat halu-
tessaan osallistua prosessin kehittämiseen ja toimivuuteen.

Tärkeää on myös saavuttaa asetetut tavoitteet niin, että henkilöstöressurssien tarve
ei lisäännä huomattavasti, eikä muitakaan kustannuksia aiheudu yritykselle.

Prosessin päätavoite on saada yritykset kiinnostumaan Sinfonian palveluista. Yri-
tysasiakkaat ovat iso etu ja hyöty Sinfoniale, koska niiden avulla yritys saisi
enemmän näkyvyyttä ja parempaa tulosta. Prosessin kriittisin ja tärkein vaihe on
saada sovittua asiakastapaamisia mahdollisten yritysasiakkaiden kanssa. Yhtei-
sen ajan löytäminen voi olla hyvinkin haastavaa ja vaikeata.

Tämän opinnäytetyön avulla pyritään siis löytämään prosessi, joka auttaa yritystä yritysasiakkaiden hankinnassa, mutta on oltava niin yksinkertainen, ettei työntekijöillä ole vaikeuksia oppia uutta toimintatapaa.

4.3 Prosessin rakentaminen

Usein prosessin aloittaminen on se vaikein työvaihe. Kaikkien prosessin osallistuvien tulee ymmärtää mikä on tilanteen nykytila. Aluksi lähdettiin miettimään sitä, mikä on prosessi, mistä se alkaa ja mihin se päättyy. Tarkoituksena oli suunnitella yritysmarkkinointiprosessi, joka etenee vaihe vaiheelta. Prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessin alkupäässä on siis tärkeää huomioida asiakkaiden tarpeet ja loppupäässä asiakas panostaa omaan prosessiinsa.

Prosessia kuvattaessa on tärkeää käsitellä prosessin perustiedot. Tärkeää on selvittää mitä tarkoitusta varten prosessia mallinnetaan. Keskeinen asia on myös kirjata ylös prosessiin liittyvät keskeiset tiedot. Tässä opinnäytetyössä teoriaosuudessa kerrotaan yleistä prosessista ja niiden kuvaamisesta. Tämän työn yhteyteen on myös laadittu prosessikartta, jota sovelletaan yrityksen käytäntöön yritysmarkkinointiprosessia kuvattaessa. Yksinkertaistettuna prosessia kuvattaessa sille etsitään ja esitetään kirjallisesti ja yksityiskohtaisesti prosessin vaiheet, toiminnot, tehtävät, toimijat, lähtötila ja tulostila.

Ensimmäinen tärkein vaihe on yrityksen tarpeen kartoittaminen sekä prosessin etenemistä hankaloittavien esteiden selvittäminen. Yritys tarvitsee yritysmarkkinointiprosessin helpottamaan vastuun/työnjakoa, tueksi muutoksen hallintaan sekä epäselvyyksien selvittämiseen. Yritysmarkkinointiprosessi myös auttaa henkilöstön koulutuksessa sekä perehdyttämisessä.

Yritysmarkkinointiprosessi on haasteellinen ja aikaa vievä prosessi. Prosessissa toistuu monia asioita kuten jatkuva yhteenotto mahdollisiin asiakkaisiin, tapaamisjärjestelyt, sopimusten laatiminen, dokumentointi ja prosessin kehittäminen. Pro-

sessi koostuu monista eri vaiheista. Näitä vaiheita ovat esimerkiksi yhteydenotot, tapaamiset, neuvottelut ja lopullisten sopimusten laatiminen. Nämä vaiheet myös sisältävät itsessään vielä useita pienempiä osatoimintoja.

Prosessia suunniteltaessa siihen osallistuu pääasiassa Sinfonian johtohenkilöstö, mutta prosessin käyttöön otettaessa tarkoituksena olisi, että sitä kehitettäisi tulevaisuudessa niin, että siihen pystyisi osallistumaan kaikki talossa työskentelevät henkilöt.

Prosessin suunnitteluvaiheessa mietitään jo mahdollisia yritysasiakkaita. Ensisijaisesti kohderyhmänä ovat isommat yritykset esimerkiksi Seinäjoen kaupunki ja Atria. Kyseessä ovat siis isot yritykset, joten kannattaa miettiä tarkkaan mitä he meiltä odottavat. Isompien yritysten kanssa asiakkaita saattaa tulla huomattaviakin määriä lisää joten resurssien määrä on kartoitettava. Sinfonian tilanne on kuitenkin erinomainen, koska talossa työskentelee useita hoitoalan ammattilaisia, joten Sinfonia pystyy helposti tarjoamaan palveluitaan isommillekin yrityksille.

Keskustelujen edetessä haasteelliseksi asiaksi nousi henkilöstön kiinnostuminen uusista asioista ja muutoksista. Kyseessä on yritys, jonka alaisuudessa toimivat henkilöt työskentelevät itsenäisinä liikkeenharjoittajina, joten on sanomattakin selvää, että osallistuminen erilaisiin projekteihin ja prosesseihin on haasteellinen tehtävä yrityksen johdolta. Se, että yritysmarkkinointiprosessi saataisiin osaksi joka-päiväistä työskentelyä tulee olemaan jo eräänlainen uusi prosessi yrityksessä. Tässäkin prosessissa tiimityöskentely korostuu ja jokaisen tulisi miettiä sitä, miksi olemme olemassa ja mihin olemme menossa.

Toimeksiantajan kanssa pidettiin palavereita opinnäytetyön edetessä ja työtä muokattiin yrityksen tarpeiden mukaiseksi.

4.4 Prosessin eteneminen

Ison kaupan saamiseen liittyy monia vaiheita. Siihen liittyy mm. asiakastapaamisen sopiminen, avaus/esittely, tarpeen selvittäminen, ratkaisuehdotus ja sopimuksen syntyminen.

Päätavoite on saada synnytettyä yhteistyösopimus asiakkaan kanssa. Kun Sinfoniasta otetaan yhteyttä mahdollisiin yritysasiakkaisiin, tärkeätä olisi saada sovittua tapaamisaika lähitulevaisuudelle. Tärkeätä on myös tietää kenelle ollaan soittamassa eli perustiedot kyseisestä yrityksestä. Ennen puhelua kannattaa jo etukäteen miettiä mitä aiotaan sanoa ensin ja mitä asioita kannattaa painottaa. Kun asiakkaaseen otetaan puhelimitse yhteyttä, tärkein tavoite on saada tapaaminen sovittua.

Aloitukseen on hyvä panostaa erityisen hyvin, koska käytettävissä on todennäköisesti vain yksi mahdollisuus. Tavoitteena on saada annettua asiakkaalle mahdollisimman hyvä ensivaikutelma. Ensin kannattaa esitellä itsensä ja yritys josta soiteaan. Kohteliasta on myös kysyä aikataulua eli siitä, onko sillä hetkellä aikaa jutella hetki. Itse asiaan kannattaa pyrkiä mahdollisimman nopeasti. Puhelun aikana olisi hyvä saada selvitettyä onko asiakkaalla tarvetta kyseisistä palveluista, joita Sinfonia tarjoaa. Ihanteellinen tilanne olisi jos puhelun aikana saataisiin asiakkaalle tunne, että heillä todella olisi tarvetta Sinfonia palveluista. Se, että tähän päästäisiin vaatii sen että puhelun aikana osataan esittää oikeat kysymykset. Yhteydenottovaiheessa on erittäin tärkeää myös kuunnella asiakasta tarkasti.

Yritysmarkkinointiprosessi on hallittava kokonaisuudessaan. Yksikin epäröinti tai hiljainen hetki voi pilata ison mahdollisuuden. Tarvitaan itsevarmuutta ja tarpeeksi tietoa palveluista, mitä ollaan tarjoamassa asiakkaalle. Yrityksen yhteydenottohenkilö on tavallaan yrityksen käyntikortti, mikä luo yhden ison osan yrityksen imagosta. Myyntiprosessi on vaikea ja haastava prosessi. Asiakkaat ovat erilaisia ja jokaiseen mahdolliseen asiakkaaseen on paneuduttava huolella ja yritettävä asettua asiakkaan asemaan. On oltava vakuuttava, tehokas, oma-aloitteinen, roh-

kea, ystävällinen ja kohtelias. Joskus jo pelkällä asenteella voi vaikuttaa siihen saadaanko tapaaminen sovittua vai ei. Kun tapaaminen yritetään sopia puhelimesta, on muistettava välttää pitkiä ja monimutkaisia lauseita. Kannattaa puhua rauhallisella ja selkeällä äänellä. Rahasta ei myöskään kannata puhua puhelimesta, vaan vasta myöhemmässä vaiheessa itse tapaamisessa. Aina kannattaa muistaa, että kaikki lähtee asiakkaasta, esimerkiksi palvelu tai hinta ei ole toiminnan lähtökohta.

Puhelinsoitto voi edetä esim. seuraavalla tavalla:

- esittele itsesi ja yritys
- kerro soittosi tarkoitus
- varmista, että asiakkaalla on aikaa kuunnella asia puhelimesta
- kerro miksi kannattaa sopia tapaaminen
- kerro lyhyesti tapaamisen sisältö
- ehdota tapaamisaika
- kertaa sovitut tiedot
- lopeta puhelu ystävällisesti

Sovitussa tapaamisessa päätavoite on saada yhteistyösopimus synnytettyä asiakkaan kanssa. Tapaamiseen on valmistauduttava erityisen huolellisesti. Pitää olla perillä kaikista oman yrityksen tarjoamista palveluista sekä asiakkaasta on hyvä myös ottaa selvälle mahdollisimman paljon. Yleensä ensivaikutelma on hyvän tärkeä monessa asiassa, joten kannattaa ainakin muistaa olla ajoissa paikalla, esittelyn merkitys (katsekontakti, kättely), itsevarmuus, aktiivisuus ja positiivisuus. Ta-

paamisessa kannattaa myös muistaa kiittää sitä, että kyseinen tapaaminen on saatu järjestettyä. Asiakkaaseen olisi tehtävä sellainen vaikutus, että yritys on oikeasti kiinnostunut asiakkaasta, asiakkaan työntekijöistä ja niiden hyvinvoinnista. Kun asiakkaalle jää hyvä kuva yrityksestä niin sen kautta voi syntyä pitkä ja kannattava yhteistyö asiakkaan kanssa. Ensitapaamisessa on kiinnitettävä huomiota myös ulkoisiin seikkoihin kuten pukeutumiseen ja yleiseen siisteyteen. Nyt kun kyseessä on hoito- ja hyvinvointialan yritys niin on tärkeää myös itse näyttää edustavalta, hyvinvoivalta ja pirteältä.

Tapaamisen edetessä on yritettävä saada selkoa asiakkaan tarpeista eli minkälaiset palvelut sopisivat kyseiselle asiakkaalle, milloin, missä ja miten. Kun näihin asioihin saadaan vastauksia, niin on helppoa antaa asiakkaalle ratkaisu ja saada asiakas vakuuttuneeksi Sinfonia palveluiden tärkeydestä ja kannattavuudesta asiakkaan näkökulmasta.

Tapaamisessa kannattaa panostaa myös palveluiden hyötyjen kertomiseen. Kannattaa puhua vaan niistä hyödyistä, jotka ovat kyseisien asiakkaan kannalta oleellisia. Esimerkiksi jos Sinfonia saisi sovittua tapaamisen Atrian edustajan kanssa, kannattasi painottaa Sinfonian tarjoamien palveluiden hyötyjä asiakkaan työntekijöiden yleiseen hyvinvointiin. Atrian työntekijöistä useat tekevät hyvin fyysistä työtä mikä varmasti laittaa kehon hyvinkin koville välillä. Sinfoniasta löytyy ratkaisu monenlaiseen ihmiskehon vaivaan ja ongelmaan. Kun nämä vaivat ja ongelmat saataisiin ratkaistua ja jo ennaltaehkäistyä niin sairauslomat vähenisivät ja työntekijät olisivat muutenkin hyvinvoivempia. Yrityksen kannattaakin jo etukäteen ennen sovittua tapaamista miettiä, mitkä palvelut/hoitomuodot sopisivat erityisen hyvin millekin asiakkaalle. On tärkeätä löytää omista palveluista jotain erityistä ja ainutlaatuista mitä muut eivät pysty hoitamaan. Muutenkin kannattaa miettiä jokaisen tapaamisen yhteydessä etukäteen sitä, miksi Sinfonia on valitsemisen arvoinen yritys. Tapaamisessa kannattaa myös varautua vaikeisiin ja kiperiinkin kysymyksiin. Ongelmatilanteita voi myös miettiä jo etukäteen ja yrittää keksiä niihin ratkaisuja ja perusteluja. Ihmisille, jotka eivät ole aiemmin olleet tekemisillä vaihtoehdoisen lää-

ketieteen palvelujen kanssa, se voi tuoda mieleen negatiivisiakin ajatuksia. Siksi onkin hyvä kertoa myös hyvistä kokemuksista ja ratkaisuista.

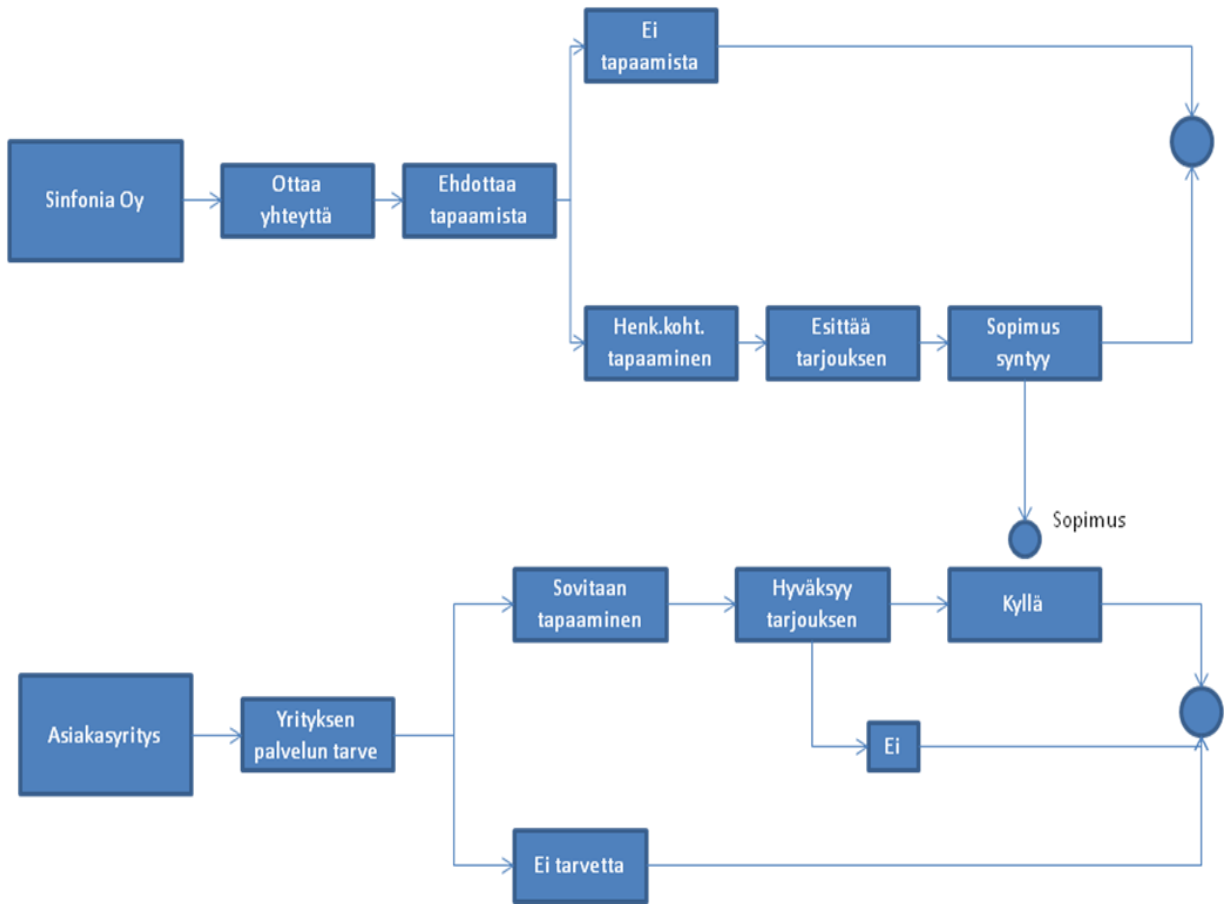
Kun tapaaminen on edennyt siihen vaiheeseen, että on aika keskustella sopimuksesta, kannattaa olla varovainen, ettei kysy liian aikaisessa vaiheessa päättämis-kohtia. Sopimuksen on synnyttävä luontevasti. Sopimuksen synnyttyä kannattaa vielä kerrata sen pääkohdat, ettei mitään ole jäänyt epäselväksi. Kannattaa myös pyrkiä siihen, että sopimus saataisiin sovittua jo ensimmäisellä tapaamiskerralla. Tärkeää on olla rohkea ja esitellä palvelu ja tarjous ilman, että pelkää kielteistä vastausta. Tapaamistilanteissa pelko ei saa ottaa valtaa eikä ohjata tapaamisen etenemistä. Kannattaa myös yrittää oppia lukea asiakkaan eleistä, ilmeistä ja puhetyylistä onko hän kiinnostunut asiasta vai ei. Tapaamistilanteissa eteen tulee myös ei-vastauksia, mutta kannattaa muistaa, että asiakas on luultavasti jossain määrin kiinnostunut asiasta, koska prosessi on jo edennyt tapaamisvaiheeseen. Asiakkaan kielteistä vastausta on kuitenkin kunnioitettava eikä jankuttaa liian kauaa sopimuksen syntymisen puolesta.

Sopimusoikeuksista tulisi sitten sopia mahdollisimman selkeästi sopimuksia laadittaessa. Jos kyseessä on iso tai laaja sopimus niin kannattaa harkita asiantuntijan käyttöä yhteistyösopimusta solmittaessa, koska usein lainsäädännön asettamat rajoitukset ja sopimusmääräystulkinta vaatii välillä erityistä ammattitaitoa.

Sinfonia Oy:n puolesta toivomuksena oli, että yhteistyösopimus olisi mahdollisen yksinkertainen ja sen ei tulisi olla liian virallinen. Tämän opinnäytetyön yhteydessä laaditut sopimuslomakkeet ovat suuntaa antavia ja Sinfonia voi halutessaan muokata niitä prosessin edetessä käytännössä.

Esimerkkikuvan³ mukaisesti voidaan kuvata osaprosessi, tehtävä tai toiminto. Kaaviossa kuvataan yritysmarkkinointiprosessin eteneminen yksinkertaistettuna. Kuvassa on uimaratoina kuvattu mahdollinen yritysasiakas sekä tämän suorittamat toiminnot. Kaaviossa on kuvattu myös prosessin toimija (Sinfonia Oy) ja sen suorittamat tehtävät ja toiminnot.

Prosessikaaviot ja kuvaukset voivat näyttää usein hyvinkin yksinkertaisilta, mutta käytännössä ne ovat kuitenkin jotain aivan muuta. Niissä käytetään usein erilaisia symboleita, nuolia ja suorakulmioita. Esimerkkikuviassa suorakulmion sisällä oleva tapahtuma kuvaa toimintoa ja ympyrä lopetusta.



Kuva 5. Prosessikaavio.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Ylläpitämällä yritysmarkkinointiprosessia yritys voi saada aikaan hyviä tuloksia. Opinnäytetyössä käsitelty yritysmarkkinointiprosessin käyttöönotto olisi toimeksiantajayritykselle melko suuri osa päivittäistä toimintaa. Aluksi prosessin käyttöönotto on varmasti hidasta ja aikaa vievää, mutta jatkoa ajatellen sillä olisi varmasti hyvä vaikutus yrityksen imagolle ja asiakassuhteisiin.

Tärkeä tavoite myyntiprosessissa on saada asiakkaat vakuuttuneiksi palveluiden tärkeydestä ja tarpeellisuudesta. Sinfonia joutuu tekemään vaativaa myyntityötä, että yritysmarkkinointiprosessi saadaan tavoiteltuun päätökseen sekä ylläpitämän prosessia tulevaisuudessakin.

Prosessin mallintamisen tavoite on saada toiminta näkyväksi ja saada prosessista mahdollisimman paljon talteen tietoa. Tiimityöskentelyn tärkeys on myös keskeisessä asemassa. Parhaita tuloksia voidaan saada kun prosessia miettii muutkin kuin esimies tai kyseisen prosessin asiantuntija. Onnistunut prosessi auttaa hahmottamaan toiminnan kokonaisuutta ja laajentaa kunkin osallistujan omaa osallistumista yrityksen toiminnassa.

Prosessit vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Avainkysymys onkin, että kuinka prosesseja pystytään kehittämään niin, että yritys pystyy vastaamaan kilpailuun. Prosessijohtamisen avulla voidaan kuitenkin saavuttaa merkittäviä parannuksia yrityksen toiminnassa. Yritysjohdon on ymmärrettävä ydinprosessien kehittämisen ja parantamisen positiiviset vaikutukset yrityksen toimintaan.

Suunnitteilla olevaan myyntihenkilön palkkaamiseen kannattaa myös panostaa erityisen huolella. Jotta saataisiin aikaiseksi nopeita ja näkyviä tuloksia niin se edellyttää, että kentälle lähtevä henkilö on ammattitaitoinen ja jo aiempaa kokemusta omaava henkilö. Tällä henkilöllä tulee olemaan todella merkittävä osuus

yrittäjien tulevaisuuden imagoa rakentaessa. Tämän henkilön palkkauksessa ei kannata säästellä, vaan palkata ammattitaitoinen ja koulutettu henkilö kyseiseen tehtävään.

Opinnäytetyö eteni vaihtelevalla menestyksellä. Alussa määritellyt tavoitteet eivät täysin toteutuneet, koska selkeät tavoitteet syntyivät vasta opinnäytetyöprosessin edetessä. Opinnäytetyössä syntyi yritysmarkkinointiprosessi Sinfoniale. Jatkoa ajatellen Sinfonia voi laatia käyttöönsä esim. perehdyttämiskansion työntekijöilleen siitä, kuinka toimia kun yhteydenotto Sinfoniaan tulee tai jos Sinfonian työntekijät ovat itse halukkaita lähtemään kentälle esittelemään yritystä.

LÄHTEET

- Brown, D. 1997. Leader's Magazine, 55. vuosikerta, Yritystalous
- Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen. Jyväskylä: Gummerus
- Harju, P. K. J. 1999. Kvalitatiivinen kyvykkyys. Jyväskylä: Gummerus
- Kujansivu, P. 2007, Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät Helsinki : Talentum
- Kvist, H., Arhonia, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Jyväskylä: Gummerus
- Laamanen, K. 2005, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu : Otava
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Redfina.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä : Gummerus
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Jyväskylä: Gummerus
- Pitkänen, R. 2002. Mahdollisuuksien johtaminen. Tampere: Tammer-Paino
- Rope, T. 1998. Business to business- markkinointi. Porvoo: WSOY
- Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Hämeenlinna: Karisto
- Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Keuruu: Otava
- Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Jyväskylä: Gummerus
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otava
- Prosessin mallintaminen [verkkosivu] [viitattu 2.11.2009] Saatavana: <https://www.jyu.fi/hallintokeskus//Kataja070315.ppt>.

Yritysmyyntiprosessi [verkkosivusto] 2009 st-falco [viitattu 13.5.2009].
Saatavana: <http://www.st-falco.fi/sivut/myyminen.fi>

Yritysmyyntiprosessi [verkkosivusto] 2009 kpmg [viitattu 13.5.2009]
Saatavana: <http://kpmg.fi/Binary.aspx?Section=2037&Hem2889>

Laurikainen, H [verkkosivusto] 2009 Prosessimallinnus [viitattu
18.9.2009] Saatavana:
http://henna.laurikainen.net/OTP/8_harkka.htm

Prosessimallinnus [verkkosivusto] 2009 Jyväskylän yliopisto [viitattu
20.9.2009] Saatavana:
<https://www.jyu.fi/hallintokeskus/...Kataja070715.ppt>

Yritys ja toimiala [verkkosivusto] 2009 Sinfonia Oy [viitattu 9.3.2009]
Saatavana <http://sinfoniaoy.fi>

LIITE 1: Yhteistyösopimus



INTEGROITUNEEN LÄÄKETIETEEN HOITOPALVELUKESKUS

INTEGROITUNEEN LÄÄKETIETEEN HOITOPALVELUKESKUS SINFONIA OY

Valtionkatu 1 C, 60100 SEINÄJOKI Y- 2081453-8 p. (06) 4141 204 www.sinfoniaoy.fi, email: info@sinfoniaoy.fi

YHTEISTYÖSOPIMUS

Palveluntarjoaja

Sinfonia Oy
Valtionkatu 1 C
60100 Seinäjoki
Puh (06) 4141 204
Yhteyshenkilö Kari Tuomaala
www.sinfoniaoy.fi

Asiakas

Nimi:
Osoite:
Puh:
Y-tunnus:
Yhteyshenkilö:
S-posti:

Laskutusehdot

Laskutusosoite:
Laskutuskausi:
Laskutuslisät:

Sopimus koskee asiakasyrityksen ja Sinfonia Oy:n välistä yhteistyötä, jonka tarkoituksena on päättää asiakasyrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden välisestä maksujärjestelystä Sinfonian tarjoamien palvelujen osalta. Sopimuksen perusteella asiakas sitoutuu maksamaan tietyn osan työntekijöidensä tai yhteistyökumppaneidensa käyttämistä palveluista Sinfoniassa.

Asiakasyritys muodostaa itselleen sopivan kokonaisuuden Sinfonian tarjoamista palveluista. Asiakkaan valitsema palvelu/palvelut, joista asiakasyritys maksaa tietyn osan/koko palvelun:

Palvelun hinta kokonaisuudessaan:

Asiakkaan maksama osuus %:a / €/per palvelu

Kuukausiveloitus

Vuosiveloitus

Muu maksusopimus

Sopimuksen voimassaoloaika:

toistaiseksi _____ määräajan _____ - _____

LIITE 2: Yhteistyösopimusehdot



INTEGROITUNEEN LÄÄKETIETEEN HOITOPALVELUKESKUS SINFONIA OY

Valtionkatu 1 C, 60100 SEINÄJOKI Y- 2081453-8 p. (06) 4141 204 www.sinfoniaoy.fi, email: info@sinfoniaoy.fi

Yhteistyösopimusehdot

1. Osapuolet sitoutuvat suorittamaan sovitut tehtävät huolellisesti ja ammattitaidolla.
2. Kukin osapuoli sitoutuu pitämään luottamukselliset tiedot salassa, olemaan luovuttamatta luottamuksellisia tietoja muuhun tarkoitukseen, kuin tämän sopimuksen mukaisten oikeuksiansa ja velvoitteidensa täyttämiseen.
3. Jos osapuoli rikkoo tätä sopimusta olennaisesti eikä korjaa rikkomustaan _____ päivän kuluessa saatuaan siitä kirjallisen ilmoituksen, on kukin osapuoli yksin tai yhdessä muiden osapuolten kanssa oikeutettu purkamaan tämän sopimuksen rikkoneen osapuolen osalta. Vastaavanlainen purkuoikeus on myös siinä tapauksessa, että osapuoli on ilmeisen maksukyvytön, haetaan tai hakeutuu konkurssiin tai hakeutuu yrityssaneeraukseen tai asetetaan selvitystilaan, taikka on muuten ilmeisen selvää, ettei osapuoli korjaa sopimusrikkomustaan.
4. Kaikki lisäykset ja muutokset on tehtävä kirjallisesti tähän sopimukseen ja ne tulevat kaikkia osapuolia sitoviksi, kun kukin osapuoli on ne allekirjoituksellaan vahvistanut. Muutoksista on ilmoitettava yhteyshenkilölle välittömästi.
5. Tämä sopimus tulee voimaan, kun kaikki osapuolet ovat allekirjoittaneet sen. Sopimus on voimassa erikseen sovittuun päivämäärään saakka tai toistaiseksi.

Tätä sopimusta on laadittu ja allekirjoitettu yksi (1) kappale kullekin osapuolelle.

Paikka ja aika

Allekirjoitukset

Nimenselvennys