



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JULIA JÄRVI

Myyntiprosessin kehittäminen teknisen tukkukaupan yrityksessä

TUOTANTOTEKNIIKAN JA -TALouden
TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Järvi, Julia: Myyntiprosessin kehittäminen teknisen tukkukaupan yrityksessä
Opinnäytetyö, AMK
Tuotantotekniikan ja tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2024
Sivumäärä: 80

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa kohdeyrityksen myyntiprosessista kriittisimpiä kehityskohteita. Toisena tavoitteena oli tunnistaa yrityksen myyntiprosessin nykytila ja kuvata se prosessikaavion avulla. Varsinaista tutkimusongelmaa ei toimeksiantajan taholta annettu, vaan tutkijan oli tarkoitus löytää kehitystä vaativat kohteet myyntiprosessista itse. Tutkijan oli myös tunnistettava lähestymistapa kehitystyölle sekä miten tietoa halutaan kerätä. Tästä syystä tiedon kerääminen toteutettiin haastattelujen sekä tutkijan oman havainnoinnin avulla. Kehityskohteet tunnistettiin DMAIC-menetelmää hyödyntäen. Kehitysehdotusten tarkoituksena oli sujuvoittaa sekä edistää onnistunutta myyntiprosessia. Opinnäytetyön tilaaja Stig Wahlström Oy toimii teknisen tukkukaupan toimialalla. Vastaavaa tutkimustyötä ei kohdeyritykselle ole tehty aikaisemmin.

Tutkimustyön aikana esille nousi useita kehityskohtia, joista kohdennettiin sillä hetkellä kriittisimmät tekijät. Kehityskohteiksi muodostui kilpailutilanne markkinoilla, aktiivinen yhteydenpito sekä kontaktointi ja tarjousten seuranta sekä toteuma. Kilpailutilannetta ei kuitenkaan pystytty tämän tutkimustyön aikana muuttamaan, jolloin se jätettiin pois kehitysehdotuksista. Kehitystoimenpiteet esiteltiin yritykselle ehdotuksina, jolloin toimeksiantajalle jäi vapaus toteutusten suhteen. Kehitysehdotusten luomisessa otettiin huomioon yrityksen nykytilanne, jolloin ne olivat myös realistisesti toteutettavissa. Kehitysehdotusten avulla pystyttäisiin luomaan aktiivisempaa myyntityötä, jolloin aloite niiden toteuttamiselle tapahtuisi johdon sekä myyjien toimesta.

Avainsanat: Myyntiprosessi, DMAIC, prosessin kehittäminen, kriittisimmät haasteet, asiakkaan lisäarvo.

ABSTRACT

Järvi, Julia: Development of the sales process in a technical wholesale company

Bachelor's thesis

Technology and Industrial Management

May 2024

Number of pages: 80

The aim of this thesis was to identify the most critical development areas in the sales process of the target company. The second goal was to identify the current state of the company's sales process and describe it using a process diagram. The actual research problem was not given by company, but the researcher was supposed to find the developmental items in the sales process herself. The researcher also had to identify the approach to the development work and how the data is to be collected. For this reason, the data collection was carried out with the help of interviews and the researcher's own observations. Development targets were identified using the DMAIC method. The purpose of the development proposals was to streamline and promote a successful sales process. Stig Wahlström Oy, the subscriber of the thesis, operates in the field of technical wholesale trade. Similar research has not been done before for the target company.

Several development points emerged during the research work, from which the most critical factors were allocated at the time. The development targets were the competitive situation in the market, active communication and contacting, and monitoring and realisation of offers. However, it was not possible to change the competitive situation during this research, leaving it out of the development proposals. The development measures were presented to the company as proposals, the choice of implementation was left to company. When creating development proposals, the company's current situation was considered, when they were also realistically feasible. The framework proposals could be used to create more active sales work, in which case an initiative for their implementation would be done by the management as well as the sellers.

Keywords: Sales process, DMAIC, development of process, Critical Challenges, added value of customer.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	5
1.2 Toimeksiantaja	6
1.3 Tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.4 Opinnäytetyön rajaukset.....	7
1.5 Tutkimusmenetelmät ja niiden käyttö	8
2 PROSESSIN KEHITTÄMINEN JA KUVAAMINEN.....	10
2.1 Prosessin kehittäminen	10
2.2 Prosessin johtaminen ja hallinta	11
2.3 Lean ja Six Sigma	12
2.4 Hukka asiantuntijatyössä.....	13
2.5 DMAIC.....	16
2.6 Prosessin kartoitus ja kuvaaminen	19
2.7 Prosessikaavio	19
3 MYYNTIPROSESSI	21
3.1 Myyntiprosessin teoria.....	21
3.2 Myyntiprosessin vaiheet	22
3.3 Myynnin johtaminen	25
3.4 B2B-myynti	26
3.5 Tietojärjestelmät myyntiprosessissa	26
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
4.1 Työn toteutus ja kulku.....	28
4.2 Määrittely	29
4.3 Mittaus.....	33
4.4 Analysointi	40
4.5 Parannus	49
5 POHDINTA	53
LÄHTEET.....	56
LIITE 1	59
LIITE 2	80

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa yrityksen nykyisestä myyntiprosessista kehityskohteita ja esittää niihin kehitysehdotukset. Jotta pystytään tarkastelemaan kehityskohteita prosessista, on tunnistettava myyntiprosessin nykytila. Myyntiprosessista tullaan luomaan prosessikaavio yrityksen käyttöön. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yrityksen myyntiprosessia sujuvoittamalla sitä sekä edistää sen onnistumista. Työ koostuu teoriaosuudesta, jossa käydään tarkemmin läpi opinnäytetyön kannalta keskeisimpiä käsitteitä sekä soveltavasta osuudesta, jonka pohjalta pyritään vastaamaan ennalta määritettyihin tutkimuskysymyksiin. Työn päätutkimuskysymys on: Mitkä ovat kriittisimmät haasteet onnistuneen myyntiprosessin loppuun saattamisessa ja mitkä ovat niiden kehitysehdotukset? Alakysymyksinä ovat: Millainen on yrityksen nykyinen myyntiprosessi? Mitkä ovat kriittisten haasteiden juurisyyt? Mitkä ovat nykyhetkessä toteutettavissa olevat kehitysehdotukset?

Soveltava osuus pitää sisällään yrityksen nykyisen myyntiprosessin tarkastelua eri menetelmien sekä työkalujen avulla. Tullaan selvittämään myyntiprosessista tunnistetut kriittiset haasteet, niiden juurisyyt sekä esitellään kehitysehdotukset tulosten pohjalta. Tarkastelun tavoitteena on luoda myyntiprosessikaavio sekä löytää asiakkaalle lisäarvoa tuottavia kehityskohteita sen parantamiseen. Kohdeyritykselle ei ole vastaavaa tutkimusta tehty aikaisemmin, eikä tarve sellaiselle ole tällä hetkellä kriittinen. Myyntiprosessia on kuitenkin hyvä tutkia säännöllisin väliajoin ja löytää sitä kautta uusia kehityskohteita prosessin parantamiseksi.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Stig Wahlström Oy. Yritys toimii teknisen tukkukaupan toimialalla. Tässä työssä tullaan keskittymään vain

kriittisimpiin kehityskohteisiin, jolloin kehitystyön laajuus ei kasva liian suureksi. Kehitysehdotusten luomisessa tullaan ottamaan huomioon yrityksen nykytilanne, jolloin ne olisivat myös realistisesti toteutettavissa.

1.2 Toimeksiantaja

Stig Wahlström Oy eli SWOY kuuluu Ruotsalaiseen AddTech AB nimiseen konserniin ja on sen yksi tytäryhtiöistä. Yritys toimii teknisen tukkukaupan toimialalla. Stig Wahlström Oy on perustettu vuonna 1976. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Vantaalla ja paikalliskonttorit sijaitsevat Hyvinkäällä, Jyväskylässä sekä Pirkkalassa ja tuotanto Vantaan Hakkilassa. Tuotannon toiminta keskittyy venttiilien ja toimilaitteiden kokoonpanoon sekä käyttöönottoon. Varasto sijaitsee Vantaalla, joka on myös muiden AddTech:in tytäryhtiöiden käytössä. Näitä ovat Movetec sekä Kraftmek. Addtech AB:n omistama yritys Addcomp tuottaa varastointi-, talous- sekä henkilöstöhallinnon palvelut konsernin Components Finlandin yrityksille. Henkilöstömäärä Stig Wahlströmillä on tällä hetkellä 30. (Stig Wahlström Oy, n.d.)

Päämiehiä SWOY:lla on maailmanlaajuisesti yli 100, joiden tuotteita jälleenyymydään eri yrityksille ja toimijoille. Liiketoimintaryhmät jakautuvat neljään ryhmään: ATEX-laitteisiin, mittaus – ja säätötekniikkaan, prosessimittauksiin, sekä venttiili- ja toimilaitteisiin. Liiketoimintaryhmillä on omat myyjänsä. Tuotenimikkeitä on tällä hetkellä noin 15 000 kappaletta. (Stig Wahlström Oy, n.d.)

1.3 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on löytää kehitysideoita nykyiseen myyntiprosessiin sekä esittää kehitysehdotukset esille nousseisiin kriittisiin haasteisiin onnistuneen myyntiprosessin loppuun saattamisessa. Myyntiprosessi on hyvin laaja kokonaisuus ja sitä pystytään kehittämään jatkuvasti. On myös suotavaa kehityksen kannalta, että sitä tutkittaisiin säännöllisin väliajoin. Mitään suoraa ongelmaa tutkimuksen aiheeksi ei ole toimeksiantajan taholta annettu, vaan

tarkoituksena on selvittää tällä hetkellä kriittisimmät haasteet myyntiprosessin loppuun saattamisessa ja löytää niihin tehokkaimmat ratkaisut.

Päätutkimuskysymyksenä on: Mitkä ovat kriittisimmät haasteet onnistuneen myyntiprosessin loppuun saattamisessa ja mitkä ovat niiden kehitysehdotukset? Alakysymyksinä: Millainen on yrityksen nykyinen myyntiprosessi? Mitkä ovat kriittisten haasteiden juurisyyt? Mitkä ovat nykyhetkessä toteutettavissa olevat kehitysehdotukset?

1.4 Opinnäytetyön rajaukset

Tavoitteena on löytää yrityksen myyntiprosessista laadullisesti kriittiset tekijät, joita lähdetään parhaalla mahdollisella tavalla vähentämään tunnistamalla suurimmat haasteet. Pääpaino tulee olemaan sellaisissa kehityskohteissa, jotka ovat kriittisimpiä tämän tutkimustyön aikana sekä ovat realistisesti mahdollisia toteuttaa nykytilanteessa. Kun prosessin aikana ilmenevät ongelmat ovat tunnistettu ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen, lähdetään jatko-haastattelujen avulla selvittämään niiden juurisyyt ja mahdollisia kehitysehdotuksia. Haastattelujen ensimmäinen kierros tullaan toteuttamaan ennalta määritettyjen vastausten sekä muutamien avointen kysymysten avulla. Haastattelun tarkoitus on luoda alustavaa kuvaa yrityksen myyntiprosessista ja luoda suuntaa, joihin lähdetään keskittymään työn tulosten kannalta. Toinen haastattelukierros tullaan suorittamaan teemahaastatteluina kohdennetusti jo kerättyjen tulosten pohjalta. Työn soveltava osuus toteutetaan Six sigman DMAIC-menetelmää hyödyntäen. Näiden tarkemmat selitteet käydään läpi teoriaosuuden luvussa 2. DMAIC:in viimeinen vaihe eli hallinta jätetään opinnäytetyöstä kokonaan pois, koska opinnäytetyön aikajana ei riitä siihen, että kaikki muutosehdotukset viettäisiin käytäntöön, ja niiden toimivuutta ehdittäisiin havainnoimaan. Aiheen rajauksessa on käytettävä tutkimuksen tekijän omaa arviointikykyä kriittisimmistä ongelmista ja mihin pystytään vaikuttamaan nykyhetkessä. Toimeksiantajalla on myös mahdollisuus ottaa myöhemmin tarkasteluun tutkimustyön aikana esille nostettuja haasteita, joiden kehittämiseen opinnäytetyön aikajana ei riittänyt.

Tarkoituksena ei ole lähteä kehittämään koko myyntiprosessia, vaan kohdeyritykselle on tärkeintä löytää uusia yksittäisiä kehittämiskohteita prosessin sisältä sujuvoitukseen sekä edistääkseen myyntiprosessin onnistumista. Yritys pystyy tämän lisäksi hyödyntämään tutkimuksessa esitettyjä kuvausmalleja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä sekä myyntiprosessin kehittämisessä tulevaisuudessa. Myyntiprosessia tehostamalla sekä sujuvoittamalla pystytään tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa.

1.5 Tutkimusmenetelmät ja niiden käyttö

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuskysymysten lähestymistapana on toimintatutkimus, jonka keskeisiä tekijöitä ovat muutosprosessiin liittyvä tutkimus sekä pyrkimys muuttaa todellisuutta (Koski & Kelo, 2019).

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tarkoittaa laadullista tutkimusta. Auvisen ja Tarkiaisen (2018) mukaan laadullinen tutkimus on tieteellinen tutkimussuuntaus, jonka avulla pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen merkitystä, laatua sekä ominaisuuksia. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista ja sille tyypillisintä on induktiivinen päättely, jossa tehdään päätelmiä sekä havaintoja tutkittavasta aineistosta saatavien tietojen pohjalta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja sen käsitteleminen ovat yhtenäinen kokonaisuus (Aarnos & Valli, 2018, osa 1, kohta Menetelmien valinnan koetuksia).

Toimintatutkimuksen keskiössä on tiedon tuottaminen ja toiminnan kehittäminen todellisissa toimintaympäristöissä ongelmanratkaisun avulla. Toimintatutkimus eroaa tavallisesta tutkimuksesta siten, että se perustuu käytännössä ratkaistuihin ongelmiin ja tutkittavat henkilöt ovat mukana aktiivisesti tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Perinteinen tutkimus pohjautuu enemmän kirjallisuuteen, jolloin ongelmat haetaan kirjallisuudesta ja aineisto kerätään pääsääntöisesti tutkimuksen alla olevien henkilöiden avulla. (Koski & Kelo, 2019.)

Koska ennalta määritettyä ongelmaa ei ole annettu, aineiston kerääminen tapahtuu haastattelujen sekä havainnointien avulla. Henkilöstöä haastatellaan pystytään tunnistamaan nykyhetkellä kriittiset kehityskohteet myyntiprosessista. Ennalta määritettyjen kysymysten muodostamisessa tullaan hyödyntämään kirjallisuutta, jolloin kysymykset olisivat mahdollisimman kattavia tutkimustulosten kannalta ja näkökulma pysyisi asiakkaan kokemassa lisäarvossa.

Havainnointien avulla tutkija pystyy tarkentamaan haastatteluista saatuja tuloksia ja luomaan suuntaa lopputulokselle. (Auvinen & Tarkiainen, 2018.) Yleisesti havainnointia voidaan käyttää joko yksinään tai esimerkiksi haastattelun tukena tai sen lisänä. Tieteellinen havainnointi ei ole pelkästään asioiden satunnaista tarkastelua, vaan on suunniteltua järjestelmällistä tarkastelua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Havainnointi ei itsessään tuota varsinaisia tuloksia, vaan sen avulla tutkimuksen tekijä pyrkii johdattelemaan itseään tutkittavan kohteen taustoihin (Alasuutari, 2011, luku 4, kohta havainnot ja johtolangat). Tutkijan on oltava havainnoissa mahdollisimman neutraali, jotta saadaan kerättyä mahdollisimman luotettavaa aineistoa. Jos tutkija on muodostanut oman kantansa havainnoitavasta aiheesta, voi hän ohjata huomamattaan tutkimuksen suuntaa väärällä tavalla.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä on haastattelut. Haastattelut ovat hyvin yleinen käytäntö aineistoa kerätessä. Haastattelujen tavoitteena on kerätä aineistoa haastateltavilta, jotta tutkimuksen tekijä pystyy saamaan ratkaisuja tutkimusongelmaan. Haastattelijan roolilla on hyvin tärkeä vaikutus kerättävien aineistojen laadulla. Haastattelijan on osattava muotoilla kysymykset sen mukaan, mitä haluaa saavuttaa niillä. (Hyvärinen ym., 2013.) Jotta saadaan mahdollisimman laadukasta tietoa tutkimuksen kannalta, on hyvä kartoittaa haastateltavat henkilöt. Tavoiteltavat henkilöt halutaan yleisesti valita sen mukaan, miten heidän työnimikkeensä ja kokemuksensa vaikuttavat tutkittavaan aiheeseen. (Aarnos & Valli, 2018, osa 1, kohta Ketä haastatella.) Haastattelut voidaan jakaa strukturoituihin sekä puolistrukturoituihin haastatteluihin. Strukturoitu haastattelu on ennalta ohjattua haastattelua, joihin kyselyn vastaaja valitsee vastauksensa sen pohjalta, mitkä ovat lähimpänä hänen omaa

mielipidettään. Strukturoituja haastatteluja ovat lomakehaastattelut. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa taas kysymykset on määritetty valmiiksi, mutta vastaukset saavat olla vapaampia. Tällekin haastattelun muodolle on raamit, ettei asiayhteys katoa haastattelujen aikana. (Hyvärinen ym., 2013.)

Teemahaastattelu on yksi puolistrukturoidun haastattelun muoto. Siinä haastattelijalla on laatinut etukäteen kysymyksiä eri teemoilla, jotka on tarkoitus käydä läpi haastateltavien kanssa. Teemahaastattelun pääpiirre on keskustelunomainen. Teemahaastattelussa on vapaus pomppia teemojen välillä ja keskittyä kunkin haastateltavan kanssa sillä hetkellä eniten esille nousseisiin asioihin. Jokaisen kysymyksen kohdalla haastateltavalla on vapaus määrittää kauanko mitään aihetta käsitellään ja mistä keskustellaan. (Aarnos & Valli, 2018, osa 1, kohta Mitä kysyä.)

2 PROSESSIN KEHITTÄMINEN JA KUVAAMINEN

2.1 Prosessin kehittäminen

Prosessia kehitettäessä prosessin jakaminen eri kokonaisuuksiin ja niiden tehostaminen sellaisenaan ei tuota tehokkaampaa prosessia (Tuominen, 2021, s. 11). Jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä muihin organisaatioihin nähden ja kykenee vastaamaan asiakkaan tarpeisiin palveluillaan tai tuotteillaan on sen kehitettävä toimintaansa jatkuvasti. Asiakkaiden toiveet ja tarpeet muuttuvat jatkuvasti, eikä voi enää viiden vuoden päästä odottaa saman tuotteen tai palvelun menevän kaupaksi. Maailma sekä teknologia kehittyvät, jolloin yritysten on myös kehitettävä niiden mukana. (Andersen, 2007, s. 1–3.) Prosessien parantamisessa on kyse eri kokonaisuuksien muodostamisesta tunnistamaan, kuvaamaan, analysoimaan sekä parantamaan prosesseja. (Tuominen, 2021, s. 40).

Vaikka jatkuvakehitys on tullut ihmisten keskuuteen jäädäkseen, se ei kuitenkaan ole aina helppoa. Andersenin (2007, s. 4–9.) mukaan sellaiset yritykset, jotka ovat ottaneet jatkuvan kehityksen mukaan toimintaansa omaavat enemmän luovuutta sekä asennetta kehitystyötä tehdessään. Näiden piirteiden omaaminen luo paremmat lähtökohdat uusien läpimurtojen saavuttamiseksi. Yksi merkittävä vaikutus parannusprosessiin on yrityksen strategian muotoilu. Strategialla on suuri rooli kehityksen kannalta. Wysockin (2004, s. 2) mukaan työn määrällä, joka on käytetty suunnitteluun sekä varsinaiseen toteuttamiseen ei ole merkitystä. Merkitystä on pelkästään sillä, että löydetään prosesseista kehitystä vaativia kohteet. Kehittämiskohteita löytyy aina.

2.2 Prosessin johtaminen ja hallinta

Prosessijohtamisen yksi päätavoitteista on toiminnan kehittäminen organisaatiossa sekä lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Prosessijohtamisella pystytään parantamaan yrityksen sisäisiä sekä ulkoisia kanssakäymisiä. Kehittämällä yrityksen prosesseja ja niiden välistä toimintaa sekä poistamalla prosessien sisältä tarpeettomia työvaiheita, luodaan mahdollisuus saavuttaa asetetut tavoitteet. (Suomi.fi, 2021.) Johdon tuella sekä kokemuksella on merkittävä vaikutus prosessin läpivientiin ja sen kehittämiseen. Tämän lisäksi prosessin käyttäjien osallistuminen on tärkeä tekijä onnistumisen kannalta. Johto luo prosessikuvauksen, jota kaikkien prosessissa toimivien on tarkoitus noudattaa päästäkseen tavoitteeseen. Jotta pystytään yhtenäisessä linjassa, vision on oltava sama jokaisella. Kun johto osallistuu täydellä tuella, on lopputulos aina varmempi tavoitteiden kannalta. (Wysocki, 2004, s. 3–5.)

Jotta yritys pystyy luomaan liiketoiminnantavoitteet, on sen luotava muodollinen prosessi. Prosessinhallinnan kannalta on oleellista tiedostaa, että muutokset kuuluvat osana yrityksen toimintaan ja muutoksiin on pystyttävä vastaamaan. On oleellista pyrkiä säilyttämään tietyt tavoitteet, vaikka muutoksia syntyi. Tämän lisäksi on löydettävä tapa mukauttaa prosessisuunnitelma vaihtuviin olosuhteisiin. Vaatimusten hallinta kuuluu osaksi prosessinhallintaa. Tämä on prosessina jatkuvaa työstämistä, missä tunnistetaan, seurataan,

dokumentoidaan, viestitään sekä hallitaan prosessin vaatimuksia sekä reagoidaan vaihteluihin. (Wysocki, 2004, s. 5–8.) Prosessinhallinnan lähestymistapana toiminta kuvataan prosesseina, joissa on syötteet, tulokset sekä suoritustavoitteet. Merkittävää on se, että ongelmien ilmetessä ei nimetä syyllisiä vaan kirjataan esille nousseet asiat ylös ja yritetään etsiä yhteistyössä ratkaisut niihin. (Tuominen, 2021, s. 11.)

2.3 Lean ja Six Sigma

Lean on käsitteenä hyvin asiakaskeskeinen. Leanin tarkoituksena on poistaa arvoa tuottamattomia vaiheita prosessista ja parantaa sen laatua. Yksi hyvä tapa tuoda asiakkaille lisää arvoa on poistaa hukkaa tutkimuksen alla olevasta prosessista. Laatua saadaan parannettua, kun minimoidaan virheet ja luodaan optimaaliset läpimenoajat. Leanissa hukka on asiakkaalle lisäarvoa tuottamatonta. Käytännössä kaikki mistä asiakas ei ole valmis maksamaan on lisäarvoa tuottamatonta. (Kliem, 2016, luku 2, kohta Overview.) Hukkaa ja sen seitsemän yleisintä vaihetta käydään tarkemmin läpi luvussa 3.4. Lean-ajattelun tuominen yritykseen on jatkuvaa kehittämistyötä. Lean ei takaa kokonaistavoitteeseen pääsemistä, vaan ohjaa siihen vaihe kerrallaan. Valitsemalla sopivat työkalut ja menetelmät yritys pystyy vastaamaan sen ja omien asiakkaidensa tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Yleisimpiä Leanin työkaluja ovat muun muassa 5S-järjestelmä, Kanban, Kaizen sekä PDCA eli Plan-Do-Check-Act. (Mikkonen, 2022, s. 44.)

Hayes Adamin (2023, kohta What is Six Sigma) mukaan Six Sigma on vuonna 1980 kehitetty laadunhallinnan menetelmä. Sen perusideana on, että yrityksen koko liiketoimintaprosessia voidaan kehittää ja mitata. Six Sigma on erilaisten tekniikoiden sekä työkalujen hyödyntämistä kohdennettuihin prosesseihin. Tämän lisäksi Six Sigma toimii apuvälineenä yrityksen asettamien strategisten tulosten saavuttamiseksi vähentämällä vaihteluja. (Adams ym., 2003, s. 11.)

Six Sigman avulla pystytään kehittämään prosesseja sekä tuotekehitystä. Menetelmänä se soveltuu sellaisten yritysten käyttöön, jotka tuottavat tuotteita tai

palveluja. Myös tässä kuten Leanissäkin pääpaino on hyvin asiakaskeskeistä, jolloin asiakkaalle tuotettu arvo on tärkeintä ja virheiden määrää prosessissa pitäisi minimoida. Jotta saavutetaan paras hyöty Six Sigman käyttämiselle on tärkeää ymmärtää prosessi kokonaisuudessaan. Myös johdon sitoutumisen sekä osallistumisen merkitys on tärkeää onnistumisen kannalta. (Adams ym., 2003, s. 9–10.)

2.4 Hukka asiantuntijatyössä

Kun yritys lähtee tunnistamaan arvoa tuottamattomia työvaiheita ja sen jälkeen joko poistamaan tai minimoimaan niitä, pystytään luomaan lisäarvoa asiakkaalle. Hukka tunnetaan paremmin Lean-filosofiassa nimellä muda. (Nelson & Nelson, 2016, s. 94–96.) Hukkaa pystytään harvoin täysin poistamaan, jolloin sen tunnistaminen sekä vähentäminen on enemmän keino kuin päämäärä (Torkkola, 2015, s. 28). Hukan muotoja on määritetty yleisimmin seitsemän kappaletta, jotka löytyvät listattuna myös kuviosta 1. Seitsemän muodon määritelmät vaihtelevat hiukan eri lähteissä. Seuraavana on kuvattu hukan seitsemän muotoa käyttäen yhtä vaihtoehtoista määrittelytapaa. Näissä hukan muodoissa keskitytään enemmän myynnin sekä asiantuntijantyössä esiintyviin hukkiin.



Kuvio 1. Seitsemän hukan muotoa asiantuntijatyössä.

Ensimmäisenä muotona on ylituotanto. Ylituotanto on näistä seitsemästä suurin uhka yritykselle. Se aiheuttaa eniten ongelmia ja lisää muiden hukkien määrää. Ylituotanto voi olla esimerkiksi ylimääräisten palaverien pitäminen, jotka eivät edesauta siihen osallistuvien henkilöiden työn etenemistä. Tämä voi pahimmillaan vaikuttaa työntekijöiden työn laatuun ja lykätä tiettyjen työvaiheiden läpimenoaikoja. Tämän lisäksi hukkaa ovat myös sellaiset työvaiheet, jotka ovat kiireellisiä, mutta tarpeettomia. Käytännössä ylituotanto on kaikkea tekemistä, missä tehdään ilman asiakkaan tilausta tai tarvetta. (Torkkola, 2015, s.25–26.) Myynnin näkökulmasta ylituotantoa on esimerkiksi sellaisten tuotteiden ensisijainen myyminen, joissa ei ole saatavuutta tai järkeviä toimitusajkoja. Tällöin olisi hyvä luoda selkeät tavoitteet mihin keskittää myyntiä, jolloin vältetään ylimääräiseltä työltä. Jos tuotetta ei ole enää saatavilla tai toimitukset menevät pitkälle, usein asiakas toivoo korvaavaa tuotetta nopeammalla aikataululla. Kun on kattavat listat tuotteiden nykytilasta, vältetään ylimääräiseltä työltä.

Toisena hukan muotona on asiantuntijatyössä keskeneräiset työt. Tässä tarkoitetaan kaikkia töitä, jotka on saatu aloitettua, mutta ovat jääneet keskeneräisiksi. Näitä ovat muun muassa erilaiset projektit, raportit tai sähköpostit. Mitä enemmän tehtäviä on kesken, sen hitaammin ne saadaan saatettua myös loppuun asti. (Torkkola, 2015, s. 26.) Myyntitilanteissa myyjä aloittaa myyntiprosessin ja myös päättää sen. Jos myyjällä on monta projektia käynnissä eri asiakkaiden kanssa, on niiden loppuun saattaminen pitkäkestoisempaa. Tällöin asiakaspalvelun taso voi laskea, eikä myyntiprosessin noudattaminen ole tasalaatuista. Mitä enemmän työtä kerääntyy, sen enemmän niiden loppuun saattaminen voi kestää. (Jääskeläinen ym., 2020, kohta Hukka on hirveää).

Kolmas hukan muoto on odottaminen. Käytännössä tämä on kaikkea joutoaikaa tai viivettä, jolloin tuotteelle tai palvelulle ei synny lisäarvoa. (Pažek, 2021, s. 32.) Asiantuntijatehtävissä odottaminen on enemmän sitä, että asiakas joutuu odottamaan palvelua. Usein odotusaikojen syntyminen on väistämätöntä, eikä niitä pystytä täysin poistamaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että yhden työvaiheen päätyttyä siirretään tehtävä seuraavaan vaiheeseen ja tällöin se joutuu lähtökohtaisesti aina jonottamaan omaa vuoroaan jatkokäsittelyssä. (Torkkola,

2015, s. 26.) Myyntitilanteissa odotusta voi syntyä, jos asioita ei oteta käsitte-lyyn riittävän ajoissa tai työn alle otettu tehtävä osoittautuu odotettua työlääm-mäksi. Esimerkiksi asiakas ottaa yhteyttä ja toivoo pikaista tarjousta tietylle tuotteelle tai palvelulle. Sen sijaan, että myyjä ottaisi kyselyn suoraan käsitte-lyyn, hän siirtääkin kyselyn muiden aloitusta odottavien töiden listan jatkeeksi. Tällöin työn aloittaminen voi venyä ja asiakkaan odotusaika tarjouksen vas-taanottamiselle kestää. Tämän lisäksi hidas tai huonosti toimiva järjestelmä tai internet-yhteys voivat vaikuttaa odotusaikaan. (Jääskeläinen ym., 2020, kohta Hukka on hirveää.)

Neljäntenä hukan muotona on ylimääräinen liike. Tässä tarkoitetaan kaikkea tarpeetonta liikehdintää. Ihmisten liikehdintä on enemmän eri tietojärjestelmien välillä tapahtuvaa liikettä, kuin konkreettista liikkumista. Esimerkiksi jos yrityksellä on monta järjestelmää käytössä ja ne eivät kommunikoi keskenään, on tiedon hakeminen sekä syöttäminen käsin pitkäkestoisempaa. (Torkkola, 2015, s. 26.) Myyntityössä erityisesti korostuu tietojärjestelmien helppokäyttöi-syys ja esteettömyys. Jos tietojen saaminen tai niiden luominen vaatii paljon työtä, vie se tarpeettoman paljon aikaa myyjän työstä. Kun päivittäisessä käy-tössä olevat toiminnot ovat helposti saatavilla, on työ sujuvampaa. (Jääskeläi-nen ym., 2020, kohta Hukka on hirveää).

Viides hukan muoto on tarpeeton siirtely. Esimerkkinä tällaisesta on työnteki-jöiden määrän minimointi tehtävää kohden, eikä siirretä työtä tarpeettomasti eri työpisteiden tai osastojen välillä. Jos tällainen ei ole mahdollista, on suosi-teltavaa suunnitella työpisteet lähelle toisiaan, jotta työn tekemiseen ei menisi turhaa aikaa ja kommunikointi osastojen välillä olisi mahdollisimman teho-kasta. Myös tarpeetonta vastuun siirtämistä eteenpäin on vältettävä. Tällaisia tilanteita aiheuttaa muun muassa tietämättömyys jokaisen vastuista tai roo-leista. (Torkkola, 2015, s. 27.) Kun myyntitiimillä on selkeät roolit koko myynti-prosessin aikana, on työn tulos myös laadukkaampaa. Vältäytään ylimääräisiltä vastuun siirtelyvaiheilta ja pidetään prosessin läpimenoaika mahdollisimman lyhyenä. (Jääskeläinen ym., 2020, kohta Hukka on hirveää).

Kuudentena hukan muotona Torkkolan (2015, s. 27) mukaan on virheet sekä uudelleen tekeminen. Kun työtä lähdetään tekemään, on erityisen tärkeää muistaa asiakkaan tarpeet sekä toiveet työn lopputuotokseen asti. Jos yritys toimittaa tuotteen asiakkaalle, johon hän ei ole tyytyväinen, palautuu tuote takaisin toimittajalle ja pahimmassa tapauksessa joudutaan aloittamaan koko tuotantoprosessi uudelleen. Tämä lisää turhan työn määrää, jolloin käytetään yrityksen resursseja yli odotusten. Myös prosessin aikana tapahtuvat virheet pitkittävät läpimenoaikoja ja aiheuttavat turhaa odottelua. Myyntiprosessissa virheet korostuvat enemmän asiakasrajapinnassa. Jos myyjä unohtaa asiakkaan tarpeet ja keskittyy omien etujen ajamiseen, voi lopputulos olla kaiken työn kannalta turha. Jokaista asiakasta on kuunneltava ja heidät on otettava huomioon kaikissa päätöksissä, jotta vältetään lisäarvoa tuottamattomilta tuloksilta. Virheitä voi syntyä, jos asiakasta ei huomioida tai tarpeita selvitetä riittävän tarkasti.

Seitsemäs ja viimeinen hukan muoto on epätarkoituksenmukainen käsittely. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tehdään kaikkea sellaista työtä, mitä tehdään ylimääräisenä tarpeellisten tehtävien lisäksi. Esimerkiksi ylimääräisten raporttien tai työvaiheiden tekeminen. Jotta yritys pystyy optimoimaan työmäärän sekä -laadun on tärkeää tehdä vain niitä tehtäviä, joilla on merkitystä tulokseen sekä asiakkaan tarpeisiin. Tällaista hukkaa pystytään minimoimaan selvittämällä työhön vaikuttavat tekijät sekä laajuus. Tämän jälkeen luoda selkeät ohjeet työnkulusta sekä siihen oleellisesti vaikuttavien tekijöiden roolit ja muut vaatimukset. (Torkkola, 2015, s. 27.)

2.5 DMAIC

DMAIC on yksi Six Sigman prosessinhallinnan työkaluista. DMAIC tarkoittaa define, measure, analyze, improve and control eli suomeksi määrittele, mittaa, analysoi, paranna ja hallitse. DMAIC on prosessinhallinnan kannalta tärkeä osa. (Adams ym., 2003, s. 29.) Hayes Adamin (2023, kohta The Five Steps of Six Sigma) mukaan yrityksellä on mahdollisuus ratkaista näennäisesti minkä tahansa selvittämätön ongelman noudattamalla DMAIC:in viisi vaihetta.

Ensimmäinen vaihe on määrittely. Tarkoituksena on määrittää mahdollisimman tarkasti parannuksen tarpeessa oleva kohde, jota lähdetään käsittelemään ja johon halutaan löytää ratkaisu. (Adams, 2023, kohta Define.) Lopputuloksen saavuttavuuden kannalta on erityisen tärkeää määrittää käsiteltävän työn tai projektin laajuus. On määritettävä aikataulut sekä tulokselliset odotukset. Jotta vältytään ylimääräisiltä kuluilta tai ollaan myöhässä aikataulusta, on hyvä määrittää infrastruktuuri projektille. (Adams ym., 2003, s. 29–30.)

Toinen vaihe on measure eli mittaus. Mittausvaiheen tavoitteena on luoda lähtötaso, jota käytetään apuna DMAIC:in parannusvaiheessa (Kliem, 2016, luku 7, kohta 7.1). Mittausvaiheessa on oleellista tiedostaa nykytilanne missä ollaan. Lopputuloksen on tarkoitus edesauttaa tavoitteiden asettamista ja suorituskyvyn lisäämistä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Adams ym., 2003, s. 31–32.) Kun on identifioitu asia, joka vaatii kehittämistä, on kyseisestä aiheesta kerättävä mahdollisimman kattavaa nykytietoa. Näitä tietoja käytetään ymmärtämään esimerkiksi asiakkaiden vaatimuksia, miten prosessi käytännössä etenee sekä missä varsinaiset ongelmat piilevät. (Shankar, 2009, s. 11.)

Shankarin (2009, s. 11) mukaan mittauksen tulisi suorittaa neljä eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on ymmärtää prosessin eri toiminnot. Tätä pystytään toteuttamaan esimerkiksi luomalla nykytilaa kuvaava prosessikaavio. Prosessikaaviota käydään tarkemmin läpi luvussa 2.7. Toisena vaiheena on ymmärtää prosessissa piilevät riskit. Kolmas kohta on määrittää kuinka hyvin prosessi vastaa asiakkaiden odotuksia tai tarpeita. Neljäs ja viimeinen vaihe on arvioida mittausjärjestelmät varmistaakseen, että raportoidut tiedot ovat riittävän tarkkoja ja että tietojen keräämisessä ei ole luontaisia eroavaisuuksia.

Kun prosessin nykytila on kuvattu sekä tunnistettu kehityksen mahdollisuudet niin seuraavana on kolmas DMAIC:in vaihe, joka on analysointi. Analysointivaiheen yksi tärkeimmistä tavoitteista on ongelmien juurisyyyn tai -syiden selvittäminen (Kliem, 2016, luku 7, kohta 7.1). Esimerkiksi kalanruotokaavio on hyvä työkalu kohdennetun ongelman juurisyyden identifiointiin. Kalanruotokaaviota käydään tarkemmin läpi luvussa 2.7.

Analysoinnin tarkoituksena on auttaa ymmärtämään paremmin syy ja seuraussuhteita prosessissa. Analyysissä lähdetään suodattamaan mittausvaiheen lopussa tunnistetut ongelmat. Tässä vaiheessa karsitaan pois merkityksettömät syötetekijät ja keskitytään pelkästään tutkimuksen kannalta oleellisiin tekijöihin. (Shankar, 2009, s. 41.) Jotta pystytään luomaan kehitysideoita, on erityisen tärkeää ymmärtää prosessi sellaisella tasolla, jolla on merkitystä lopputulokseen. Analyysiä tehdessä on hyvä muistaa vertailla tuloksia toisiinsa, jotta päästään vertailukyvyltään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Tämän lisäksi analyysin tarpeeksi syvä pureutuminen eri vaihtoehtoihin luo laajemman kokonais käsityksen ja sitä kautta kohdennetun ratkaisuehdotuksen. (Adams ym., 2003, s. 32–33.)

Neljäs vaihe on improve eli parannusvaihe. Tässä vaiheessa on tarkoitus keksiä eri parannusvaihtoehtoja aikaisemmin löytyneisiin ongelmiin. Parannusvaiheen yksi tärkeimmistä tehtävistä on löytää kehitysidea ongelmaan tai asiakkaan tarpeisiin validoitu ratkaisu. (Kliem, 2016, luku 7, kohta 7.1.) Vaikka kehitysideoita löydetäänkin, niin harvoin ne ovat heti menestyksellisiä. Niiden käyttäntöönpano vaatii aikaa ja suunnitelmallisuutta. Kun on tunnistettu kehityskohde ja luotu sille varsinainen kehitysidea, on idean toimivuus testattava, jotta halutut tulokset saavutettaisiin ennen käyttöönottoa. Toimivuutta voidaan testata erilaisilla kokeilla tai kokeiluilla. (Adams ym., 2003, s. 33.)

Viimeisenä vaiheena on control eli hallintavaihe. Shankarin (2009, s. 95) mukaan hallintavaihe ohjaa jokaista merkittävää syöttöä, jotka vaikuttavat varsinaiseen tulokseen. Hallinnan rooli on merkittävä jatkuvuuden kannalta. Tässä vaiheessa luodaan erilaiset tavat ja käytännöt, joilla seurataan aikaisemmin kehitetyn prosessin suorituskykyä ja ennakoitaan vaihtelujen syntymistä. (Kliem, 2016, luku 7, kohta 7.1.) Six Sigman projektimetodologiaan kuuluvat erilaiset mittaukset ja seurannat, jotta varmistetaan etteivät parannusidean tuomat hyödyt mene täysin hukkaan.

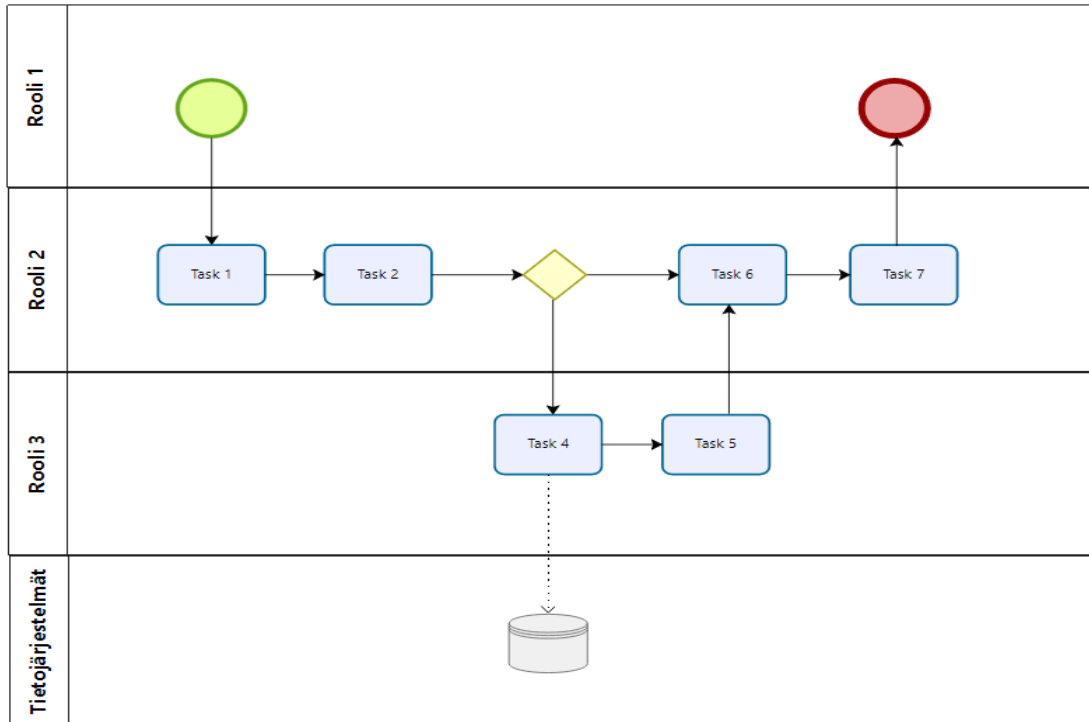
2.6 Prosessin kartoitus ja kuvaaminen

Kun prosessia lähdetään kuvaamaan, on erityisen tärkeää tunnistaa mitä lähdetään kuvaamaan ja miksi. Prosessin kuvaamisen tarkoituksena on tuoda kohdeyritykselle hyötyä, jolloin sen on oltava myös tarpeellinen. Prosessin kuvaaminen visuaalisesti esimerkiksi kaavioiden avulla helpottaa kokonaisuuden ymmärtämistä. Prosessikuvauksia pystytään hyödyntämään monissa eri yrityksen sisäisissä toimissa kuten esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, työtehtävien ja vastuiden kartoittamisessa, prosessin jatkuvassa kehityksessä sekä laadun mittaamisessa. Prosessin kuvausta tehdessä on hyvä kartoittaa mihin sitä on tarkoitus hyödyntää, jolloin pystytään määrittämään missä muodossa se kuvataan. Esimerkiksi kun halutaan kuvata myyntiprosessin työtehtäviä tai -vaiheita yksi hyvä muoto kuvata, prosessi on uimaratakaavio, josta käy ilmi sille oleelliset prosessin vaiheet ja ne on helppo tunnistaa. (Esseepankin arkisto, 2018; Mustonen, 2020.)

Prosessia tunnistettaessa on tärkeää kartoittaa ympäristö, jossa yritys toimii. Jotta saadaan kokonais käsitys siitä mitä lähdetään kehittämään, on selvitettävä mihin kehitettävä prosessin osa liittyy isommassa prosessikartassa. Kun lähdetään kartoittamaan prosessikuvausta, on sitä laatiessa tunnistettava lisäarvoa tuottavat tehtävät sekä niihin kytkeytyvät tiedot ja resurssit. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 8–9.)

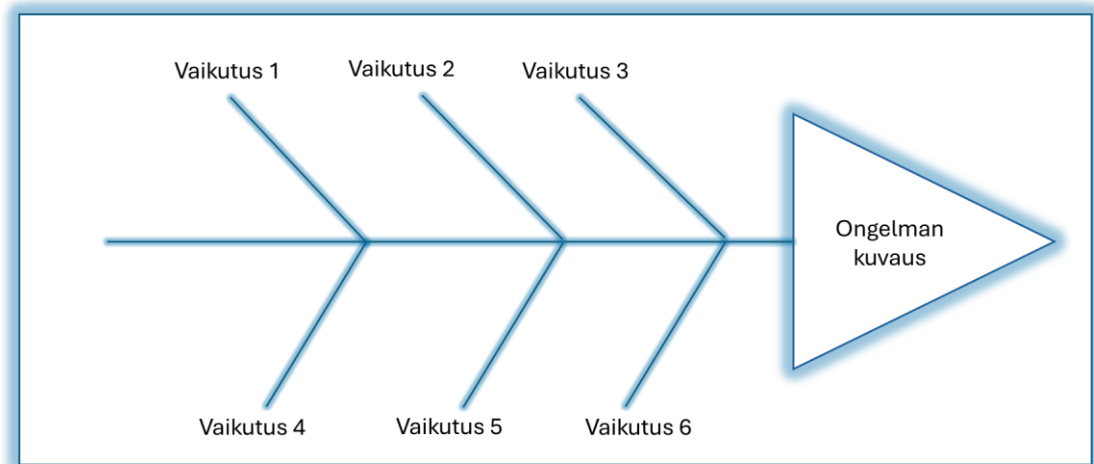
2.7 Prosessikaavio

Yksityiskohtaisempaan prosessinkuvaamiseen on käytössä erilaisia prosessikaavioita. Yksi yleisesti käytetty kaavio on uimaratakaavio. (Blomqvist & Martinsuo, 2010, s. 11–12.) Uimaratakaavio on visuaalinen tapa luokitella prosessin aikana tapahtuvia tehtäviä tai vaiheita, jotka merkitään kaavioon vaakasuorille riveille. Kaavion vasempaan reunaan merkitään prosessiin vaikuttavat roolit. Kaavion avulla pystytään ymmärtämään valittu prosessikokonaisuus selkeämmin. (Malik, 2013, s. 80–87.) Kuviossa 2 esimerkki yhdestä tavasta kuvata prosessi.



Kuvio 2. Esimerkki prosessikuvauksesta mukailen Blomqvistia & Martinsuota (2010, s. 12).

Kalanruotokaavio, joka tunnetaan myös toiselta nimeltään Ishikawan kaavio. Kalanruotokaavio on hyvä työkalu juurisyiden selvittämiseen. Sitä voidaan käyttää joko prosessin sisällä tapahtuvien tekijöiden tarkasteluun tai jonkun tietyn ongelman ratkaisuun, jolloin tarkastelun kohteena ovat syy-seuraussuhteet. Kun halutaan lähteä kehittämään jotain tiettyä ongelmaa, ensimmäisenä tavoitteena on selvittää siihen vaikuttavat tekijät. Kun tekijät ovat tunnistettu, lähdetään selvittämään tarkemmin tekijöihin vaikuttavia syitä ja sitä kautta löytämään eri kehitysideoita. (Strong, 2014, s. 119–120.) Kuviossa 3 esimerkki kalanruotokaavion mallista.



Kuvio 3. Esimerkki kalanruotokaaviosta mukailien Strongia (2014, s. 120).

3 MYYNTIPROSESSI

3.1 Myyntiprosessin teoria

Prosessi koostuu eri tehtävistä ja päätöksistä. Käytännössä prosessi toimii niin, että se käyttää yrityksen resursseja tuomalla tuottoa yritykselle. Jotta prosessi olisi sisäisesti mahdollisimman tehokasta ja vastaa asiakkaan tarpeita, on sen suoritus ratkaisevassa roolissa. (Tuominen, 2021, s. 27.) Myyntiprosessi on laaja kokonaisuus, joka muodostuu uusien asiakkaiden kartoittamisesta, yhteydenotosta, kaupan solmimisesta, tilatun tuotteen tai palvelun toimituksesta sekä jälkihoidosta. Myyntiprosessin on tarkoitus edetä järjestelmällisesti ja etenemistä koko myyntitiimi tukee omalla toiminnallaan. (Hänti ym., 2016, luku 2, kohta Erilaiset roolit myyntityössä.)

Myyjän rooli myyntiprosessin onnistuneeseen toteutumiseen on merkittävä. Hänen on ymmärrettävä myyntiprosessi kokonaisuudessaan, jotta pystyy tekemään työtään tehokkaasti sekä tuottavasti. Onnistunut myyntiprosessi luo uusia kontakteja, parantaa yrityksen tulosta sekä auttaa parantamaan asiakastytyväisyyttä. Jotta yritys pystyy kilpailemaan hintojen lisäksi hyvällä asiakaspalvelullaan, on tärkeää kouluttaa myyntitiimiä sekä muistuttaa myyjää

seuraamaan yrityksen myyntiprosessia mahdollisimman tarkasti. (Aalto & Rubanovitsch, 2007, s. 9–13.) Vaikka myyjä hoitaisikin viralliset kaupat asiakkaan kanssa loppuun asti, on hänen muistettava käydä myyntiprosessi läpi jokaisen asiakkaan kanssa. Tällöin saadaan pidettyä myyntiprosessi jatkuvasti tasalaa-tuisena riippumatta asiakkaasta.

3.2 Myyntiprosessin vaiheet

Jokaisen yrityksen myyntiprosessi muodostuu eri perustein, tietyt vaiheet kuitenkin toistuvat lähes jokaisessa myyntiprosessissa. Seuraavana käydään tarkemmin läpi yksi vaihtoehtoinen myyntiprosessin kokonaisuus, jonka kaikki vaiheet löytyvät listattuna alla olevasta kuviosta 4.



Kuvio 4. Mukailten Aallon sekä Rubanovitschin myynnin ympyrää (2007, s. 35).

Myyntiprosessi alkaa potentiaalisten asiakkaiden kartoittamisesta. Jotta yritys kasvaa, on sen muistettava keskittyä myös uusiin asiakkaisiin, ei pelkästään ylläpitämään vanhoja asiakassuhteita. Kuitenkin jokaista asiakassuhdetta on ylläpidettävä tasavertaisesti, on se sitten uusi tai vanha. Kun myyjä on perehtynyt potentiaaliseen asiakkaaseen tarkemmin, on hänen valmisteltava paras lähestymistapa asiakas huomioon ottaen. On tärkeää perehtyä asiakkaan

yrittäjien mahdollisimman hyvin, jotta vaikutelma kiinnostuksesta heitä kohtaan välittyy. Vanhojen asiakkaiden kanssa on myös tärkeää osoittaa jatkuvaa kiinnostusta heidän yrityksestään ja mahdollisista muutoksista organisaation sisällä, jotka voivat vaikuttaa omalta osaltaan myyntiprosessin kulkusuuntaan. Vaikka on kyse vanhasta asiakassuhteesta, myös heidän kanssaan. Myyntiprosessia tulee noudattaa tasalaatuisesti sekä muistaa, että jokainen yhteydenotto on myyntitilanne, vaikka asiakassuhde onkin muodostunut tuttavalliseksi. (Aalto & Rubanovitsch, 2007, s. 42–47.)

Seuraavana vaiheena on yhteydenotto kohdeyritykseen. Tässä vaiheessa on erityisen tärkeää luoda hyvä ensivaikutelma, jotta päästään myyntiprosessissa eteenpäin. Yhteyttä voi ottaa esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse. Asiakas on otettava huomioon, jotta saadaan luotua paras mahdollinen ensivaikutelma. On kyse sitten sähköpostista tai puhelinoitosta, asian on oltava selkeästi ilmaistu ja huomiota herättävä. Tarkoituksena on saada asiakas kiinnostumaan myyjäyrityksestä ja mahdollisesta tapaamisesta, eikä tyrehdyttää viimeistään mielenkiintoa. Yhteydenoton aikana on hyvä unohtaa luvut ja monotoninen luettelointi yrityksen kaikista tarjolla olevista tuotteista. Tuote-esittelyt on hyvä jättää itse tapaamiseen. Vaikka myyjä ei onnistuisikaan sopimaan tapaamista, myyntiprosessi voi edetä myös ilman sitä. Videotapaamiset ovat myös hyvä tapa herätellä asiakkaan mielenkiintoa, ja sitä kautta jatkaa myyntiprosessin etenemistä, jos kasvatusten tapaaminen ei jostain syystä onnistu. Myös näiden kahden tapaamismuodon hybridimalli on sallittu, eli ensin alustava kokous esimerkiksi Teams:issä tai muussa videotapaamiseen tarkoitettussa palvelussa ja sen jälkeen asiakaskäynnin sopiminen suoraan asiakkaalle. On kuitenkin hyvä muistuttaa, että asiakastapaaminen on molempien kannalta paras vaihtoehto, varsinkin uusien asiakkaiden kanssa. Kasvatusten on helpompi esitellä konkreettisesti yrityksen tarjontaa ja ottaa kontaktia suoraan asiakkaaseen. (Aalto & Rubanovitsch, 2007, s. 54–58.)

Kun tapaaminen on saatu sovittua, alkaa myyjän valmistautuminen asiakkaan kohtaamiseen. Tätä varten on hyvä tehdä alustava suunnitelma siitä, mitä halutaan asiakkaalle tuoda ilmi keskustelujen aikana sekä valmistautua mahdollisiin kysymyksiin parhaansa mukaan. Kuten useampaan kertaan on mainittu,

niin asiakas on otettava huomioon myyntiprosessin jokaisessa vaiheessa. Asiakkaalle on saatava olo siitä, että myyjä on motivoitunut luomaan asiakassuhdetta sekä aktiivinen heidän tarpeidensa ratkaisussa. Luottamuksen luominen on hyvin oleellinen osa onnistumisen kannalta. (Aalto & Rubanovitsch, 2007, s. 67–69.) Kun myyjä ottaa omatoimisesti yhteyttä potentiaaliseen asiakkaaseen, tällöin on harvoin määritelty asiakkaan toimesta suoraa kiinnostusta myyjäyrityksen tuotteista tai palveluista. Näissä tilanteissa myyjän on tapaamisen aikana tai ennen sitä osoitettava tuotteidensa tai palveluidensa tarpeellisuus asiakkaalle. Kuitenkin jokaisessa myyntitilanteessa on hyvä kartoittaa asiakkaan muut mahdolliset tarpeet tarkentavilla kysymyksillä. Jos kyseessä olisi vanha asiakas, tarpeita voi muodostua lisää, varsinkin jos myyvän yrityksen tarjonta on laajaa. Tämän lisäksi uusia tuotteita ja palveluita ilmestyy jatkuvasti lisää markkinoille. On myös hyvä vanhojen asiakassuhteiden kohdalla tiedustella tuotetyytyväisyyttä. Kannattaa myös kartoittaa onko jotain tarvetta kehittää tai muuttaa nykyistä toimintaa. Hyvä tapa herättää asiakkaan mielenkiintoa on esitellä yritys ja yrityksen tarjoamat tuotteet pääpiirteisesti. Asiakas saa näissä tilanteissa vapauden tarttua esityksessä heitä koskeviin tuotteisiin tai palveluihin. (Aalto & Rubanovitsch, 2007, s. 77–80.) Tilanteen mukaan myös yritysesittely on hyvä ottaa lisänä sellaisten asiakkaiden tapaamisiin, joiden asiakassuhde on jo muodostettu vuosia sitten. Esimerkiksi jos myyvän yrityksen sisällä on tapahtunut suuriakin muutoksia tai aikaisemmasta tapaamisesta on kulunut vuosia.

Tarvekartoituksen pohjalta myyjä pystyy tarjoamaan asiakkaalle heille soveltuvat tuotteet tai palvelut. Tällöin myyjä tekee varsinaisen tarjouksen asiakkaalle. Tarjous on yksi myyntiprosessin tärkeimmistä vaiheista, joka määrittää lopullisen suunnan onnistumisen kannalta. Myyjän on hyvä osata perustella tarjoamiensa tuotteiden tarpeellisuus asiakkaalle. Mitä laajemmin myyjä pystyy vastaamaan asiakkaan eri tarpeisiin, sen suuremmalla todennäköisyydellä asiakas haluaa solmia kaupat. (Aalto & Rubanovitsch, 2007, s. 98.) Harva yritys haluaa ostaa tuotteita tai palveluita omiin tarpeisiinsa monelta eri taholta. Mitä keskitetyemmin ostot saadaan tehtyä, sen parempi.

Kun asiakas on saatu vakuutettua tuotteiden tai palvelujen tarpeellisuudesta, myyjä pyrkii ohjaamaan asiakasta kaupan solmimiseen. Ostopäätöksen tekee aina asiakas, mutta myyjä pystyy toiminnallaan ohjaamaan asiakasta siihen suuntaan. (Aalto & Rubanovitsch, 2007, s. 121.) Välillä tulee tilanteita, joissa asiakas ei ole heti valmis sopimaan kauppooja, vaan esimerkiksi vasta tutkii tarjontaa tai hinta ei miellytä. Näissä tilanteissa myyntiprosessin jatkaminen hienovaraisesti voi olla hyvä idea. Välillä asiakkaan kieltävä vastaus on merkki kiinnostuksesta ja odotus reagoinnista. Harva asiakas ottaa yhteyttä sen takia, että ei ole kiinnostunut. Yleensä tällöin myyjä on tehnyt vaikutuksen toiminnallaan, mutta ongelma piilee jossain muussa asiassa. (Aalto & Rubanovitsch, 2007, s. 136–139.)

Myyntiprosessin kannalta oleellinen vaihe on kaupan solmiminen eli sopimuksen tekeminen. Tässä vaiheessa käydään läpi, mitä on tähän asti myyntiprosessissa sovittu ja päätetään kauppa. Kaupan solmiminen avaa uuden asiakassuhteen tai syventää vanhaa asiakassuhdetta. (Aalto & Rubanovitsch, 2007, s. 149–150.) Tämän jälkeen kaikki muu toiminta on asiakassuhteen jälkihoitoa, jota ei ole syytä unohtaa, vaikka kaupat ovatkin jo syntyneet ja asiakas saatu puolelleen. Muun muassa lisämyynti tuo jatkuvuutta yhteistyöhön ja auttaa ylläpitämään toimintaa. Tämän lisäksi reklamaatiot kuuluvat osaksi jälkihoitoa. (Aalto & Rubanovitsch, 2007, s. 152–153.)

3.3 Myynnin johtaminen

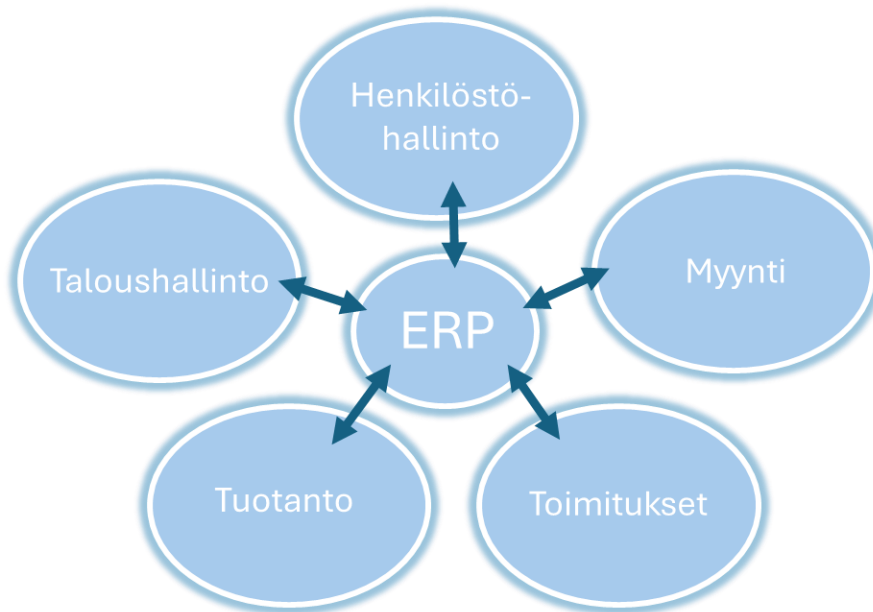
Myynninjohtamisella on iso merkitys, jotta päästään myyntiprosessissa asetettuihin tavoitteisiin. Johto myös seuraa, että kaikki toimivat työssään yrityksen strategian mukaisesti. (Hänti ym., 2016, luku 4, kohta Strategiasta toimintaan.) Kun myynnin johto osallistuu ja tukee myyjiä koko myyntiprosessin aikana, päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Myyjää on kannustettava menestymään ja hänen on myös haluttava sitä itse. (Aalto & Rubanovitsch, 2007, s.172.)

3.4 B2B-myynti

B2B eli business to business tarkoittaa yritysten välistä kauppaa. Vaikka asiakaskuntana ovat yritykset, ovat hekin vain tavallisia ihmisiä ja päätökset syntyvät heidän toimestaan. Yritysmyyntissä ostopäätöksiä voivat tehdä isommat ryhmät kuten esimerkiksi hankintatiimit, jolloin myyvän tahon on hyvä selvittää todellinen hankintatiimin laajuus, jotta myyntiprosessin eteneminen on mahdollisimman laadukas kaikkien osalta. Vaikka yritys toimiikin pääsääntöisesti yritysmyyntin puolella, on myyntiprosessin rakenne lähtökohtaisesti myös yksityisten kuluttajien osalta hyvin samankaltainen. Asiakaspalvelun laadun rooli on merkittävä ja se luo paremmat mahdollisuudet jatkuvien asiakkuuksien luomiseen sekä ylläpitoon. (Aalto & Rubanovitsch, 2007, s. 17–18.)

3.5 Tietojärjestelmät myyntiprosessissa

ERP (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmä kokoaa yrityksen kaikki prosessit yhteen ohjelmaan. Kuviossa 5 on kuvattuna yksinkertaistettu versio, mihin kaikkiin yrityksen tai organisaation osastoille toiminnanohjausjärjestelmää voidaan hyödyntää. Toiminnanohjausjärjestelmä rakennetaan yrityksen kaikkien osastojen tarpeiden mukaan. Sen tarkoitus on tukea jokaisen osaston tarpeita ja auttaa kommunikoimaan keskenään. Järjestelmä tukee yrityksen taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, myyntin, toimitusten sekä tuotannon toimintaa. Toiminnanohjausjärjestelmää käytetään varastosaldojen, asiakastilausten, ostojen sekä toimitusten datan keräykseen sekä seurantaan. Käytännössä sillä ohjataan yrityksen liiketoimintaa. (Parthasarthy, 2007, s. 1–4.)



Kuvio 5. Toiminnanohjausjärjestelmän eri käyttökohteet, mukailen Parthasarthy (2007, s. 7).

CRM (Customer Relationship Management) on asiakkuuksien hallintaan tarkoitettu järjestelmä. Asiakashallintajärjestelmä on lähempänä asiakasrajapintaa, kuin toiminnanohjausjärjestelmä. Järjestelmään kirjataan kaikki asiakassuhteen aikana tapahtuvat asiat. Kun asiakashallintajärjestelmään kerätään kaikki asiakasta koskeva tieto, pystytään tulevaisuudessa palvelemaan asiakasta laadukkaasti ja personoidusti. Esimerkiksi markkinoinnissa järjestelmä on hyvä työkalu, koska sen avulla pystytään kohdentamaan uutiskirjeet tai mainokset niille soveltuville tahoille. Asiakassuhteiden ylläpitäminen sekä jatkuva kehitys ovat liiketoiminnan kannalta oleellista. (Parthasarthy, 2007, s. 68–70.)

Vaikka asiakashallintajärjestelmää käytetään näkyvämmiin asiakasrajapinnassa, on toiminnanohjausjärjestelmä vähintään yhtä tärkeässä roolissa. Kun järjestelmää päivitetään jatkuvasti ja se on ajan tasalla, pystytään luomaan lisäarvoa niin asiakkaalle kuin myyjäryitykselle. Esimerkiksi ajan tasaiset hinnastot tai toimitusajat voivat nopeuttaa myyntiprosessia. Tällöin myös asiakaspalvelutilanne on sujuvampaa, eikä tarjouspyyntöjen vastaamiseen mene liikaa aikaa. (Parthasarthy, 2007, s. 1–4.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Työn toteutus ja kulku

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa kriittisimmät haasteet onnistuneen myyntiprosessin loppuun saattamisessa sekä löytää niille kehitysehdotukset. Jotta pystyttiin tunnistamaan haasteet ja luomaan kehitysehdotukset, oli tunnistettava prosessin nykytila. Myyntiprosessin nykytila tullaan kuvaamaan prosessikaavion avulla. Näiden tavoitteiden pohjalta tutkimuksen tekijä määritteli tutkimuskysymykset, joihin tullaan vastaamaan seuraavissa kappaleissa. Päättökysymyksenä on: Mitkä ovat kriittisimmät haasteet onnistuneen myyntiprosessin loppuun saattamisessa ja mitkä ovat niiden kehitysehdotukset? Alakysymyksinä: Millainen on yrityksen nykyinen myyntiprosessi? Mitkä ovat kriittisten haasteiden juurisyyt? Mitkä ovat nykyhetkessä toteutettavissa olevat kehitysehdotukset?

Varsinaista tutkimusongelmaa ei toimeksiantajan taholta annettu, vaan tutkijan oli tarkoitus löytää kehitystä vaativat kohteet myyntiprosessista itse. Tutkijan oli itse myös tunnistettava lähestymistapa kehitystyölle sekä miten tietoa halutaan kerätä. Tästä syystä tiedon kerääminen toteutettiin haastattelujen sekä tutkijan omien havainnointien avulla. Tutkija päätyi pitkän pohdinnan jälkeen tarkastelemaan myyntiprosessin kehittämistä asiakkaan lisäarvon näkökulmasta. Apuvälineiksi kehitystyöhön valikoitui tästä syystä Lean-filosofia sekä Six sigma. Molempien tarkemmat selitteet löytyvät aikaisemmasta teoriaosuudesta. Työ toteutettiin DMAIC-menetelmää hyödyntäen. Menetelmää hyödynnettiin ongelmaratkaisun näkökulmasta. Työvaiheet etenevät kehitettävän prosessin määrittelystä, sen mittauksesta, analysoinnista sekä viimeisenä parannusehdotusten esittämisestä Stig Wahlström Oy:lle. Tutkimuksen tukena pyrittiin käyttämään eri vaiheisiin soveltuvia työkaluja. Työkalujen sekä menetelmien lisäksi yrityksen johto on ollut tarvittaessa tukena koko työn aikana. Keivään 2024 aikana on pidetty muutamia kokouksia liittyen työn etenemiseen ja sillä hetkellä esille nousseiden kysymysten vastaamiseen. Kyseiselle yritykselle ei ole vastaavaa tutkimusta tehty aikaisemmin.

4.2 Määrittely

DMAIC-menetelmän määrittelyvaiheessa määritettiin tutkimuksen lähtökohdat, joista tullaan kehitystyö aloittamaan. Koska valmista tutkimusongelmaa ei annettu, määrittelyvaiheessa luotiin tulevan lomakehaastattelun kysymykset, joiden avulla pyrittiin tunnistamaan tutkimuksen alle otettavat onnistuneen myyntiprosessin loppuun saattamisen kriittiset haasteet. Ensimmäisenä lähdettiin pohtimaan tutkijan eli opinnäytetyön tekijän näkökulmasta merkittävimmät hukat myyntityössä, joista muodostettiin kysymyksiä tulevaan lomakehaastatteluun. Tutkija käytti kysymysten määrittämiseen kirjallisuuden lisäksi omia havaintoja myyntityön mahdollisista haasteista. Tutkija työskentelee itse kyseisessä yrityksessä myyjänä. Hukkien tarkastelu oli tutkijan mielestä sopiva lähestymistapa, koska Lean-filosofiassa hukka on asiakkaalle lisäarvoa tuottamatonta työtä. Tavoitteena oli muodostaa kysymyksiä jokaista seitsemää hukan muotoa apuna käyttäen sekä asiakkaan yleisen lisäarvon näkökulmasta, jolloin kysymykset eri näkökulmista mahdollistivat kattavamman tarkastelun. Lomakehaastattelun tuloksia käydään tarkemmin läpi mittausvaiheessa. Kyselylomake löytyy liitteestä 1.

Ensimmäisenä hukan muotona on ylituotanto. Ylituotannossa hukkaa ovat kaikki sellaiset asiat, joita tehdään ilman asiakkaan tarvetta tai tilausta. Kyseiseen hukkaan perustuen muodostettiin kaksi kysymystä, joiden avulla pyrittiin tunnistamaan, koetaanko palaverit tarpeellisiksi suhteessa toteumaan sekä kuinka aktiivista asiakastapaamisten suunnittelu on. Kun myyjä suunnittelee etukäteen yhteydenottotavan asiakkaaseen ja määrittelee agendan asiakastapaamiselle, vältetään ylimääräiseltä työltä. Myös turhien palaverien, tapaamisten tai yhteydenottojen suorittaminen on ylituotantoa. Tutkijan mielestä tämä hukka on merkittävää tunnistaa, koska sen lisääntymisellä voidaan lisätä muiden hukkien määrää kuten esimerkiksi odotusta.

Toisena hukkana lisäarvon kannalta on keskeneräiset työt. Tähän hukan muotoon perustuen luotiin kaksi kysymystä. Kysymysten tarkoitus oli selvittää myyjien työkuormaa suhteessa koettuun tärkeyteen. Keskeneräiset työt vaikuttavat toiminnallaan myös odotusaikoihin. Monien pienten projektien aloittaminen

voi koitua työmääränä yhdelle henkilölle liian isoksi urakaksi. Liiallinen työmäärä taas vaikuttaa projektien loppuunsaattamiseen negatiivisesti, jolloin asiakas joutuu odottamaan prosessin etenemistä. Asiakaspalvelun taso voi myös muuttua liukuhihnamaiseksi, koska myyjällä ei riitä aikaa keskittyä tiettyyn asiakassuhteeseen liian pitkäksi aikaa.

Kolmas hukan muoto on odotus. Odotusta syntyy lähes aina, eikä sitä pystytä täysin poistamaan prosessista. Tutkijalle nousi ensimmäisenä merkittävä hukan muotona mieleen odotus, koska myyntitilanteessa asiakkaan näkökulmasta suurin lisäarvoa tuottamaton asia on palvelun odottaminen. Tällöin asiakas voi kokea odotukseen kuluvaan aikaa suurenakin kuluna. Varsinkin tilanteissa, joissa projektit tai huollot venyvät tarpeettoman pitkiksi johtuen odotuksesta. Usein nopea ja sujuva asiakaspalvelu on iso tekijä asiakkaan kokemaan luottamukseen. Tähän hukkaan perustuen muodostettiin kaksi kysymystä. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää tarjous- sekä myyntitilanteessa tapahtuvan asiakaspalvelun nopeutta.

Neljäntenä hukan muotona on ylimääräinen liike. Asiantuntijatyössä liikehdintä on usein enemmän tietojärjestelmien välillä tapahtuvaa liikehdintää, mutta voi olla myös eri työvaiheiden välistä liikettä. Tähän hukkaan perustuen luotiin kolme kysymystä. Kysymysten tarkoitus oli selvittää tietojärjestelmien käytettävyyttä myyntitilanteessa. Tavoitteena oli tunnistaa pääsääntöisesti asiakastietojenhallintaan liittyviä asioita sekä myyntityössä päivittäin käytettävien alustojen saavutettavuutta.

Viides hukan muoto on tarpeeton siirtely. Kyseiseen hukan muotoon perustuen kyselyyn luotiin neljä kysymystä. Tarkoituksena oli selvittää yrityksen sisäistä tiedonkulkua sekä tietoisuutta eri työntekijöiden rooleista myyntiprosessin aikana. Viidennessä hukan muodossa tutkijan mielestä korostuu tietämys eri työntekijöiden vastuista työvaiheiden välillä. Kuten on mainittu useampaan otteeseen, niin myyntitiimi pystyy toiminnallaan vaikuttamaan myyntiprosessin kulkuun ja sen lopputulokseen omalla toiminnallaan. Jokaisen rooli prosessin aikana on oltava selkeää ja kaikilla tiedossa. Todella harvoin myyntitiimi

koostuu pelkästään yhdestä henkilöstä. Työvaiheiden siirtymien tulisi olla mahdollisimman optimaalisia ja ennalta sovittuja.

Kuudentena hukan muotona on virheet ja uudelleen tekeminen. Tähän hukan muotoon liittyen luotiin neljä kysymystä. Kysymysten tarkoituksena oli tunnistaa pyrkimykset virheiden minimointiin myyntityön aikana sekä tarvekartoitusten merkitystä. Asiakkaan kuuntelu ja tarpeiden täyttäminen tulisi tutkijan mielestä olla myyjän prioriteeteissa suhteellisen korkealla, jolloin tätä teemaa tulisi korostaa kyselyssä. Suunnitelmallisuus helpottaa tarkentavien kysymysten esittämistä ja myyntiprosessin kannalta tarvittavien tietojen keräämistä. Kun myyjä valmistautuu perusteellisesti eri asiakkaiden kohtaamiseen, luodaan uskottavampi kuva asiakkaalle.

Viimeinen hukan muoto on epätarkoituksenmukainen käsittely. Käytännössä se tarkoittaa kaikkea ylimääräistä työtä, jolla ei ole varsinaista vaikutusta tulokseen tai laatuun. Tähän hukan muotoon tutkija ei kohdistanut suoraan yhtään kysymystä, vaan tämä hukan muoto sivuaa toisiin hukkiin perusteltuja kysymyksiä. Jos ilmenee tarpeettomia työvaiheita, ne tulevat esille haastattelujen tuloksena, jolloin niihin suoraan kysymyksillä johdattaminen ei olisi tutkijan mukaan antanut tarpeeksi oikeellista tulosta.

Koska haastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa mahdollisimman monesta eri näkökulmasta potentiaalisia kehityskohteita, tutkija loi kysymykset hukan sekä asiakkaan saaman lisäarvon tarkasteluun. Myyntityössä asiakas on aina etusijalla. Asiakas on perusta myyntiprosessin toteuttamiselle. Jotta myyntiprosessi olisi mahdollisimman tehokas, on sitä tarkasteltava säännöllisin väliajoin ja kehitettävä tarpeen vaatiessa. Myyntiprosessin kehittämiseen sekä toteuttamiseen muodostettiin neljä kysymystä. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää miten myyjät toteuttavat myyntiprosessia ja miten myyntiprosessin kehittäminen koetaan. Tämän lisäksi selvitettiin myyjien tarpeita koulutuksiin myyntityön kannalta. Jokaisen myyjän päätavoite on luoda mahdollisimman paljon uusia asiakassuhteita ja ylläpitää vanhoja. Yksi asiakassuhteen ylläpidon perusta on tuottaa mahdollisimman laadukasta ja personoitua asiakaspalvelua. Asiakassuhteiden hallintaan sekä uusien luomiseen kartoitettiin yhteensä 5

kysymystä. Tutkija koki asiakassuhteiden hallinnan olevan olennainen osa kehitys- sekä myyntityötä. Pelkästään asiakaspalvelun laatu ei riitä ylläpitoon tai uusien suhteiden luomiseen, vaan siihen tarvitaan myös tuntemusta samoilla markkinoilla kilpailevista yrityksistä. Yrityksen on osattava reagoida markkinahintoihin, trendeihin sekä jatkuvaan kehitykseen. Myyntitilanteessa asiakkaalle on perusteltava, miksi yrityksen esittelemät tuotteet vastaavat asiakkaan tarpeita paremmin, kuin kilpailevan yrityksen. Yksi merkittävä kilpailuetu on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Lisäarvolla asiakas kokee saavansa enemmän hyötyjä kuin kuluja. Parhaimmillaan asiakkaan kokema lisäarvo voi olla sellaista, jota kilpailevalta taholta ei saa. Näihin liittyen muodostettiin kolme kysymystä. Kysymysten tarkoituksen oli selvittää myyjien näkemys asiakkaan lisäarvosta, hyötyjen esittelyyn asiakkaalle sekä asiakkaan ostopäätökseen ohjaamiseen.

Kyselylomake muodostui kolmesta eri osiosta, joista ensimmäisessä käsiteltiin avointen vastausten pohjalta yrityksen myyntiprosessia yleisellä tasolla. Avoimia vastauksia oli 6 kappaletta. Näiden kysymysten avulla pystyttiin keskittymään enemmän myyntiprosessin tunnistamiseen ja sen tulevaan kuvaukseen. Avoimia vastauksia pystyttiin myös vertaamaan ennalta määritettyihin eli strukturoituihin vastauksiin luotettavuuden kannalta. Avoimien kysymysten jälkeen tuli 57 kysymystä, joiden vastaukset olivat ennalta strukturoituja. Toisessa osiossa tarkasteltiin kysymyksiä tärkeyden näkökulmasta, kuinka tärkeänä myyjä kokee seuraavat asiat sujuvan myyntityön kannalta. Vastausvaihtoehdot arvioitiin strukturoidusti asteikolla 1–5. Myyjän tuli valita yksi omasta mielestä eniten kuvaava vaihtoehto, jossa 5 - Erittäin tärkeä, 4 - Tärkeä, 3 - Kohtalaisen tärkeä, 2 - Ei niin tärkeä, 1 - Ei tärkeä. Kolmannessa osiossa hyödynnettiin osion 2 kysymyksiä laadun näkökulmasta. Eli miten eri tärkeiksi koetut asiat toteutuvat käytännössä. Myös tässä myyjä valitsi hänen mielestään kuvaavimman vaihtoehdon, jossa 5 - Erittäin hyvin, 4 - Hyvin, 3 - Kohtalaisesti, 2 - Ei kovin hyvin, 1 - Eivät toteudu.

Haastattelulomakkeeseen ohjautuva linkki sekä saateviesti lähetettiin tutkijan toimesta sähköpostitse 16 myyjälle. Sähköposti alkoi seuraavasti: ”Olen tekevässä opinnäytetyötä, jonka aiheena on Stig Wahlström Oy:n myyntiprosessin kehittäminen. Loin kyselyn, jonka vastaamiseen menee aikaa noin 20–25

minuuttia. Toivon, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn, jotta saisin tarpeeksi kattavaa tietoa työtä varten.” Myyjille annettiin kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Tarkemmat ohjeistukset kyselyn täyttämiseen löytyvät kyselylomakkeesta. Katso liite 1. Tämän lisäksi lomakkeen alussa oleva johdanto kyselyn rakenteesta lisättiin myös sähköpostin loppuun muistutukseksi.

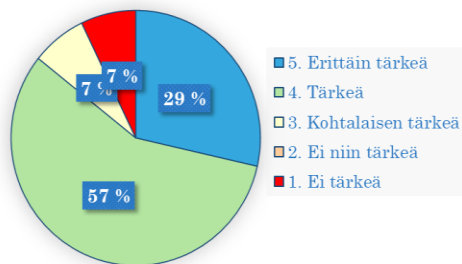
4.3 Mittaus

Määrittämisvaiheen tavoitteena oli tunnistaa onnistuneen myyntiprosessin loppuun saattamisen kriittiset haasteet, joita tullaan mittausvaiheessa käymään tarkemmin läpi. Mittausvaiheen tarkoituksena on avata lomakehaastattelujen tuloksia ja määrittää koetut kriittisimmät haasteet analysointivaiheen juurisyiden tunnistamista varten. Kriittisten haasteiden tunnistamiseksi oli luotava kyselylomake myyjille. Lomake lähetettiin huhtikuun alussa sähköpostitse ja myyjillä oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Lomakehaastatteluun vastasi yhteensä 14 myyjää. Avoimissa vastauksissa esille nousseita asioita verrattiin ennalta strukturoitujen vastausten tuloksiin. Jos avoimessa vastauksessa ilmenneet myynnin toteutumisen kannalta tärkeät vaiheet olivat todettu strukturoiduissa vastauksissa laadullisesti kriittisinä, otettiin ne tutkimuksessa syvempään tarkasteluun. Ennalta strukturoiduista vastauksista pystyttiin selvittämään, mitkä asiat myyjät ovat kokeneet laadun kannalta kriittisiksi. Eli toteutuuko asia laadullisesti samalla tavalla, kuin myyjät ovat kokeneet sen onnistuneen myyntityön kannalta merkittävänä. Tulosten pohjalta luotiin jatko-haastattelujen tueksi keskusteluteemat sekä alustavaa prosessikaaviota. Jatko-haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelujen tarkoitus oli syventyä yrityksen nykyiseen myyntiprosessin tilaan sekä löytää juurisyitä lomakehaastatteluissa esille nousseisiin kriittisiin kehityskohteisiin. Juurisyitä avataan tarkemmin analysointivaiheessa.

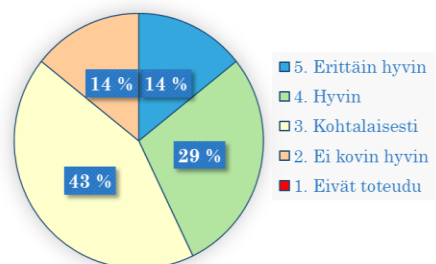
Lomakkeen osiossa 1 kysyttiin myyjien mielestä tärkeimmät vaiheet myyntiprosessista myyntityön onnistumisen kannalta. Eniten esille nousi asiakastarpeiden tunnistaminen ja ratkaisujen löytäminen. Sama aihe nousi myös esille strukturoiduissa kysymysosioissa laadullisesti kriittisenä. Kuten kuviossa 6

huomataan, vastaajat kokivat asiakastarpeen tunnistamisen tärkeänä. Yli puolet 57 % oli sitä mieltä, että perusteellinen tarvekartoitus on tärkeää myynnin onnistumisen kannalta. Toiseksi eniten 29 % koettiin asiakastarpeiden tunnistamisen olevan erittäin tärkeää. Kun taas laadullisesta näkökulmasta tarkasteltuna tarpeiden kartoitus ei ole samalla tasolla tärkeyden kanssa. 43 % vastanneista oli sitä mieltä, että asiakastarpeen perusteellinen kartoitus toteutuu kohtalaisesti ja 29 % vastaajista koki sen toteutuvan hyvin. 14 % taas koki, ettei perusteellinen tarvekartoitus toteudu kovin hyvin ja vain 14 % koki onnistuvan erittäin hyvin. Kyselyssä oli myös strukturoituna kysymyksenä asiakkaan sillä hetkellä oleellisten tarpeiden kartoitus kuvio 7, johon vastaajat kokivat laadullisesti toteutuvan paremmin, kuin suhteessa koetaan tärkeänä.

Asiakastarpeen perusteellinen kartoitus jokaisen asiakkaan kohdalla - Tärkeys

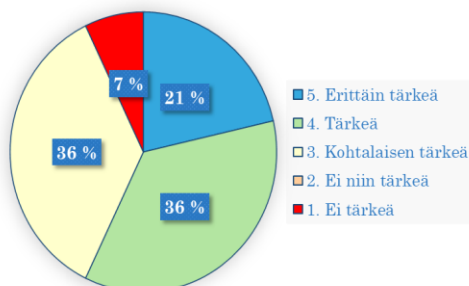


Asiakastarpeen perusteellinen kartoitus jokaisen asiakkaan kohdalla - Laatu

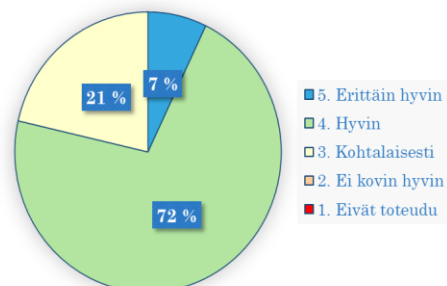


Kuvio 6. Asiakastarpeen perusteellinen kartoitus tärkeyden ja laadun näkökulmasta.

Asiakkaan sillä hetkellä oleellisten tarpeiden kartoitus - Tärkeys



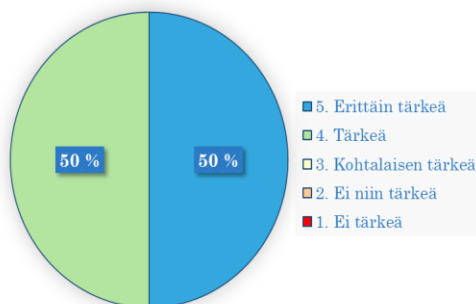
Asiakkaan sillä hetkellä oleellisten tarpeiden kartoitus - Laatu



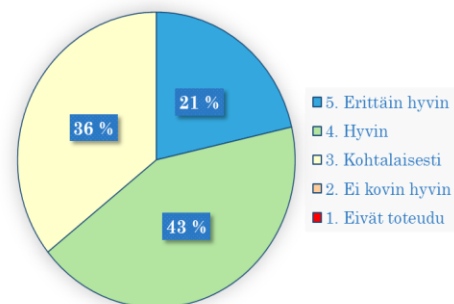
Kuvio 7. Asiakkaan sillä hetkellä oleellisten tarpeiden kartoitus tärkeyden ja laadun näkökulmasta.

Toisena myyntiprosessin kannalta tärkeänä osana myynnin onnistumisen kannalta esille nousi asiakkaan kokema lisäarvo. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelun ja tuotteiden laatu sekä hintataso markkinoihin nähden. Lisäarvona usein pidetään koettua hyötyä suhteessa kuluihin. Myös myyjien asettamien lupausten pitäminen on hyvin tärkeää asiakkaan kokeman lisäarvon kannalta. Haastattelun alussa kysyttiin myyjien mielestä suurimmat haasteet myyntiprosessin loppuun saattamisessa. Merkittävimpänä haasteena koettiin yleinen kilpailutilanne. Kilpailulla tarkoitettiin tässä tapauksessa kohdeyrityksen erottuvuutta suhteessa kilpailijoihin. Markkinoilla pystytään erottumaan esimerkiksi hinnan, toimitusaikojen tai tarpeita vastaavien ratkaisujen avulla. Myös asiakaspalvelun laadulla on iso merkitys vakuuttaa asiakas. Usein isommissa projekteissa ostotiimit kilpailuttavat eri toimittajien ratkaisuja, jolloin yksi merkittävä tekijä on hinta. Kuitenkaan yleiseen hintatasoon harvoin pystytään vaikuttamaan. Kuitenkin markkinoiden tunteminen on erityisen tärkeää. Kuviossa 8 tarkastellaan lisäarvon tuottamista asiakkaalle tärkeyden ja laadun näkökulmasta. Kuten kuvioistakin huomataan, koetaan asiakkaan saama lisäarvo tärkeänä. 43 % mielestä lisäarvon tuottaminen asiakkaalle toteutuu hyvin ja 36 % mielestä kohtalaisesti.

**Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle -
Tärkeys**



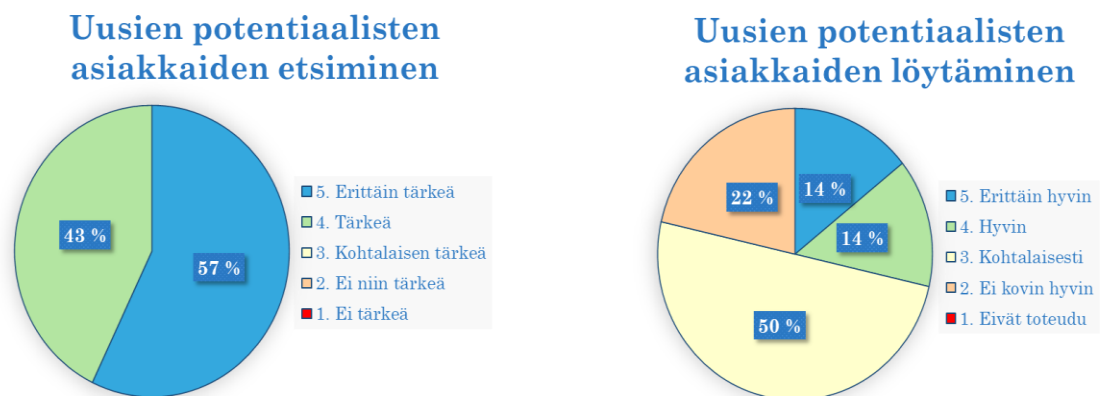
**Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle -
Laatu**



Kuvio 8. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle tärkeyden ja laadun näkökulmasta.

Kolmantena tärkeänä myyntiprosessin osana nousi esille asiakassuhteiden ylläpito ja aktiivinen kontaktointi. Uusien asiakassuhteiden luominen koettiin tärkeänä jatkuvan kasvun kannalta. Kuitenkin myyntiprosessin loppuun saattamisen toiseksi suurimpana haasteena koettiin tarjousten seuranta ja toteutuminen. Vastaajat kokivat tärkeäksi, että myyjien on oltava aktiivisia

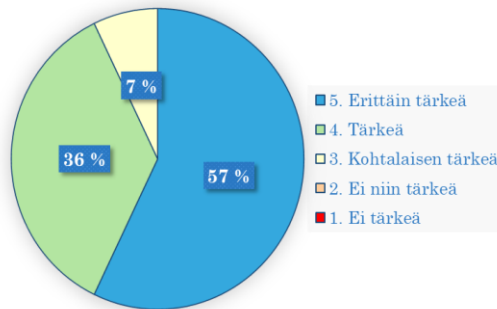
yhteydenpitoon asiakkaan kanssa ja itse myyntityössä kentällä. Myyjiltä odotettu vielä aktiivisempi toiminta nousi myös esille vastaajien omissa kehityskohteissa myyntiprosessin seurantaan. Varsinkin kun yhtenä haasteena koettiin yleinen kilpailutilanne, on erityisen tärkeää pyrkiä erottumaan muiden vastaavien toimijoiden joukosta. Alla olevassa kuviossa 9 käsiteltiin kuinka myyjät kokevat uusien potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisen sekä etsimisen myynnin kannalta tärkeäksi suhteessa niiden löytämiseen. Yli puolet 57 % vastaajista koki potentiaalisten asiakkaiden etsimisen erittäin tärkeäksi ja 43 % tärkeäksi. Laadullisesta näkökulmasta huomattiin selkeä ero toteumaan. Puolet vastaajista 50 % olivat sitä mieltä, että uusien potentiaalisten asiakkaiden löytäminen toteutuu kohtalaisesti. 22 % vastaajista oli sitä mieltä, että ei toteudu kovin hyvin. Vain 14 % oli sitä mieltä, että toteutuu erittäin hyvin sekä loput 14 % hyvin.



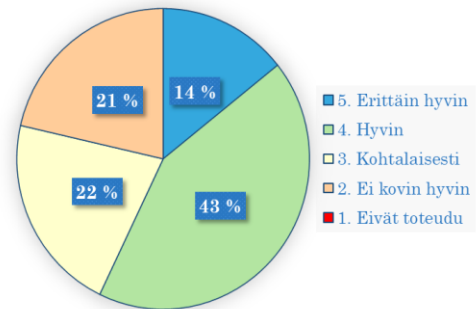
Kuvio 9. Uusien potentiaalisten asiakkaiden etsiminen tärkeyden ja laadun näkökulmasta.

Kuviossa 10 tarkastellaan tuloksia uusien sekä vanhojen asiakassuhteiden hoitamiseen yhtäaikaaisesti. Yli puolet 57 % koki, että on erittäin tärkeää keskittyä niin uusiin, kuin vanhoihin asiakkaisiin ja 36 % koki sen tärkeäksi. Laadullisesti taas huomataan, että toteuma ei vastaa koettua tärkeyttä. Yleisellä tasolla vanhoihin asiakassuhteisiin keskittyminen koettiin laadullisesti onnistuneempaan, kuin uusiin. Haastattelun tulosten pohjalta tässä on yksi kehityskohde tarkasteltavaksi.

Molempiin keskittyminen yhtäaikaisesti - Tärkeys



Molempiin keskittyminen yhtäaikaisesti - Laatu



Kuvio 10. Uusiin sekä vanhoihin asiakassuhteisiin keskittyminen yhtäaikaisesti koetun tärkeyden ja laadun kannalta.

Haastateltavilta kysyttiin, miten myyntiprosessia seurataan kohdeyrityksessä ja mitä kehityskohteita parempaan seurantaan voisi olla. Yhtenä seurannan kohteena mainittiin asiakaskäynnit. Käyntejä seurataan yrityksen johdon toimesta lähinnä määrällisesti sekä miten ne ovat sujuneet. Seurannan yhtenä tarkoituksena on tukea sekä edesauttaa myyntityötä. Toisena seurannan kohteena ovat tarjoukset. Tarjousten määrää sekä niiden suhdetta toteutumiseen seurataan johdon puolelta. Myyjien tehtävä on seurata tarjousten etenemistä asiakkaan ostopäätökseen asti. Myyjien on oltava aktiivisia asiakkaan suuntaan tarjouksen teon jälkeen. Aktiiviset yhteydenotot puhelimitse sekä sähköpostitse kuuluvat osaksi päivittäistä myyntityötä. Tarvittaessa myyjät myös soveltavat uusia käyntejä asiakkaan luona, jos kokevat sen tarpeelliseksi. Myyjä tukee prosessin etenemistä sekä tarvittaessa löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin.

Tarpeiden yleinen tunnistaminen kuuluu osaksi aktiivista myyntityötä. Tarjouksia pystytään seuraamaan tietojärjestelmien kautta. Yrityksellä on käytössä toiminnanohjausjärjestelmänä Tisma ja asiakkuuksienhallintajärjestelmänä Lime. Nykyään tarjousten seuranta tapahtuu toiminnanohjausjärjestelmän kautta, johon myös tarjoukset luodaan. Asiakkuuksienhallintajärjestelmä päivitettiin joku aika sitten uudempaan versioon, jonka jälkeen tarjoukset eivät ole enää siirtyneet suoraan Tismasta tarjouksen teon jälkeen. Lomakehaastattelussa koettiin Tisman olevan hieman vanha ja kankea, jolloin esimerkiksi

tarjousten seuranta ei ole helppoa. Myös Limen käyttö koettiin olevan hieman heikommalla tasolla, sen tuomiin hyötyihin nähden. Yhtenä syynä voi olla uusi versio, jolloin järjestelmän käytettävyys muuttui. Yrityksen käyttämiä tietojärjestelmiä avataan tarkemmin analysointivaiheessa.

Kuten aikaisemminkin mainittiin, niin vastaajien mielestä yksi kehityskohde myyntiprosessin seurantaan voisi olla vielä aktiivisempi yhteydenpito asiakkaisiin sekä myyntityö kentällä. Kuten kuvioiden 9 ja 10 tulokset kertovat, vastaajat ovat kokeneet myynnin onnistumisen kannalta tärkeäksi ylläpitää vanhoja asiakassuhteita sekä löytää uusia potentiaalisia asiakkaita. Toisena esille noussut kehitystä vaativa kohde oli tarjousten vielä tarkempi seuranta. Kun tarjous lähetetään asiakkaalle, myyntiprosessi ei pääty siihen, vaan myyjän tehtävä on pyrkiä ohjaamaan omalla toiminnallaan asiakas ostopäätökseen. Suurin haaste on varmasti ”taklata” asiakkaan kielteinen ostopäätös. Kun vastaus on kielteinen, tulisi myyjän löytää toinen ratkaisu, jotta prosessi saataisiin etenemään.

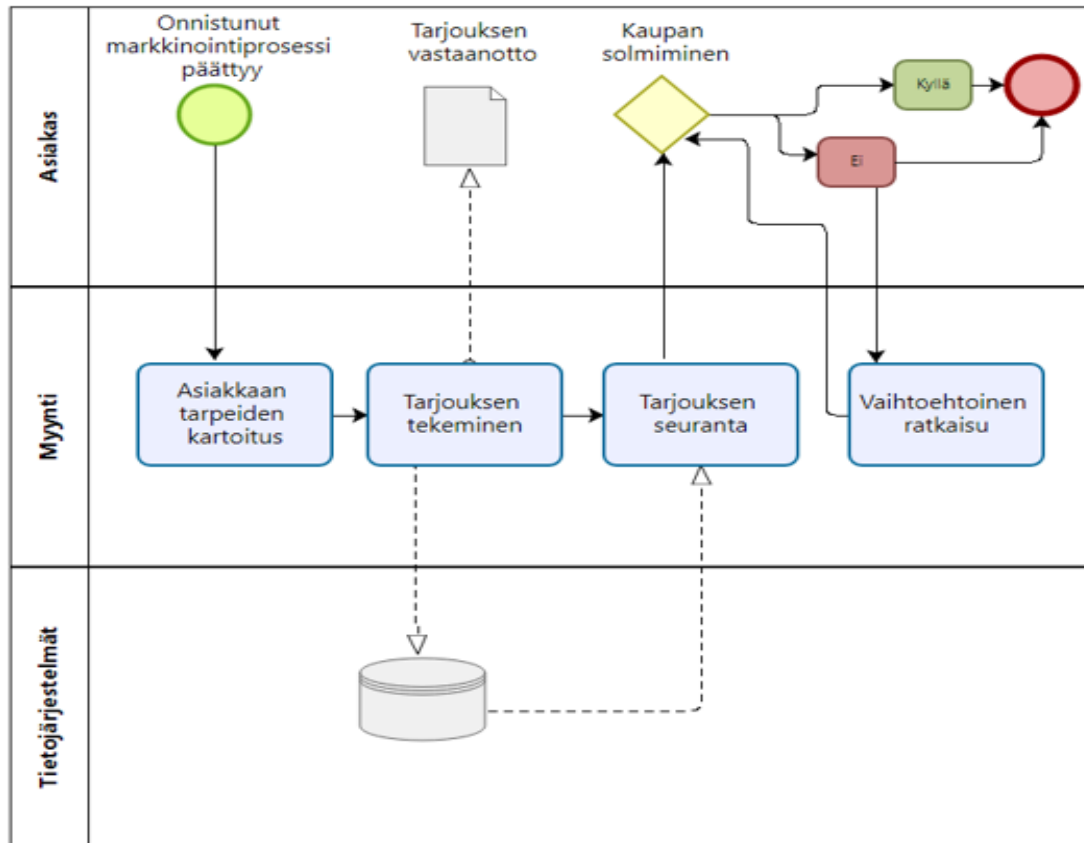
Jatkohaastattelut toteutettiin kolmen myyjän kanssa. Haastattelulomakkeen tulokset olivat kattavampia tutkimuksen kannalta, kuin oli alustavasti suunniteltu. Vastausprosentti oli 88 %, joka on todella hyvä. Lisäksi avoimet vastaukset olivat riittäviä, jolloin niiden avulla pystyttiin täsmentämään strukturoitujen vastausten tuloksia. Ensimmäisten jatkohaastattelujen aikana vahvistui ajatus siitä, että tutkijan tulosten analysointi oli yhtenevä vastaajien kokemien haasteiden kanssa. Tutkija koki teemahaastattelujen jatkamisen tutkimuksen kannalta lisäarvoa tuottamattomaksi.

Ensimmäiset jatkohaastattelut suoritettiin neljä päivää kyselylomakkeen lähettämistä. Haastattelut sovittiin sen myötä, kun haastateltavat olivat kysymyksiin vastanneet. Viimeiset haastattelut suoritettiin kolmen viikon sisällä lomakkeen lähettämisestä. Nopea aikataulu haastattelujen suhteen johtui siitä, että tutkimustyölle asetetut aikataululliset tavoitteet alkoivat ylittyä tutkimuksen tekijästä riippumattomista syistä. Jatkohaastattelut suoritettiin kasvotusten sekä puhelimen välityksellä. Haastattelujen ajankohdat sovittiin jokaisen myyjän kanssa henkilökohtaisesti joko puhelimitse tai sähköpostitse. Haastattelujen

teemat muodostettiin personoidusti jokaisen myyjän kohdalla, koska lähes jokaisella myyjällä oli hyvin erilainen lähestymistapa haastattelujen tuloksiin. Teemahaastattelujen teemat olivat myyntiprosessin vaiheet, koetut haasteet onnistuneen myyntiprosessin loppuun saattamisessa sekä lomakkeessa esille nousseet laadullisesti kriittiset tekijät. Haastattelujen teemat löytyvät myös liitteestä 2.

Samoja haastattelun teemoja ei pystytty toteuttamaan jokaisen haastateltavan kanssa, vaan tutkija poimi jokaiselta omasta mielestään kriittisimmät kohteet tulosten kannalta. Tutkija kävi jokaisen haastateltavan kysymykset erikseen läpi, poimi niistä kriittisimmät kohteet haastattelua varten ja keskittyi niihin. Jokaisen haastateltavan kohdalla myyntiprosessin vaiheet käytiin kuitenkin pääpiirteisesti läpi. Kuten mainittiin, lomakehaastattelun tulokset olivat riittävän kattavia, jolloin niiden avulla pystyttiin myös muodostamaan myyntiprosessin nykytilan kuvausta. Teemahaastattelut olivat lähinnä koettujen haasteiden tarkastelua ja juurisyiden tunnistamista. Koska strukturoitujen vastausten tulokset vaihtelivat merkittävästi eri myyntitiimien välillä, tutkija ei pystynyt suoraan luomaan niiden välillä kriittistä ongelmaa. Tästä syystä päädyttiin ottamaan syvempään tarkasteluun tutkimuksen kannalta avoimissa vastauksissa nousseet myyntiprosessin loppuun saattamisen haasteet. Avoimissa vastauksissa tunnistettiin enemmän yhdenmukaisia haasteita, kuin strukturoiduissa. Näitä haasteita verrattiin vastaaviin strukturoituihin vastauksiin, jolloin pystyttiin löytämään yhtäläisyyksiä koetuista kriittisistä tekijöistä. Teemahaastattelujen sisältö vaihteli myös merkittävästi eri haastateltavien kohdalla, jolloin tutkija ei pystynyt luomaan selkeää kuvausta tuloksista. Myyntiprosessin kuvauksen osalta ei koettu suuria eroja, mutta koetut tärkeudet poikkesivat toisistaan eri myyntitiimien välillä. Tästä syystä tutkija pyrki käyttämään tulosten analysoinnissa omaa kriittisyyttään, jolloin tutkimuksen suunta olisi mahdollisimman rajattu.

Kuviossa 11 on hahmotelma yrityksen nykyisestä myyntiprosessista. Alustava kuvaus luotiin teemahaastattelujen tueksi, jota haastateltavat saivat mahdollisuuksien mukaan tarkentaa. Prosessin vaiheita tullaan käymään tarkemmin läpi analysointivaiheessa.

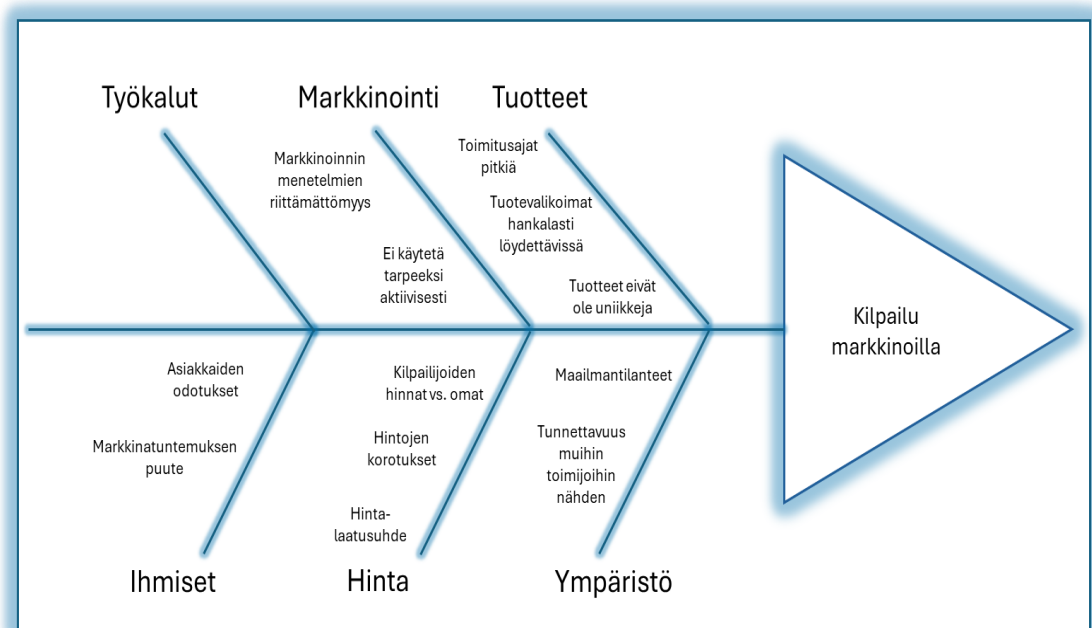


Kuvio 11. Alustava kuvaus yrityksen nykyisestä myyntiprosessista.

4.4 Analysointi

Mittausvaiheen tarkoituksena oli avata lomakehaastattelun tuloksia ja määrittää tutkimuksen alle otettavat kriittiset haasteet, joihin pyritään löytämään kehitysehdotukset parannusvaiheessa. Opinnäytetyön analysointivaiheessa lähdettiin tunnistamaan mittausvaiheessa esille nousseiden myyntiprosessin aikana tapahtuvien kriittisten kehityskohteiden juurisyitä. Juurisyiden tarkoituksena oli selvittää koettuihin haasteisiin vaikuttavat tekijät, jotka pyritään ottamaan huomioon kehitysehdotusten luomisessa. Juurisyiden analysointiin käytettiin työkaluna kalanruotokaaviota. Kalanruotokaavioiden juurisyitä perustuvat molempien haastattelujen sekä tutkijan omien pohdintojen tuloksiin. Pääsääntöisesti juurisyitä perustuvat lomakehaastattelusta kerättyjen tietoihin, joita tutkija tarkensi omien pohdintojen ja havaintojen kautta. Tutkija pyrki myös teemahaastattelussa mahdollisuuksien mukaan tarkentamaan juurisyitä. Juurisyiden lisäksi analysointivaiheessa luotiin yrityksen nykyinen myyntiprosessin kuvaus uimaratakaavion avulla.

Lomakehaastattelussa yksittäisiä kehityskohteita nostettiin esille useita. Kriittisimmiksi koettiin kilpailu markkinoilla, tarjousten vielä aktiivisempi seuranta sekä tavoittelu ja asiakassuhteiden ylläpito sekä uusien kontaktointi. Varsinaista markkinatilannetta ei kuitenkaan tulla ratkaisemaan, vaan tarkoitus oli löytää syitä, miksi asia koettiin näin ja mitkä siihen vaikuttavat. Yhtenä työn kannalta merkittävänä havaintona molempien haastattelujen pohjalta oli, miten jokaisen koetun haasteen vaikutukset liittyivät vahvasti toisiinsa.



Kuvio 12. Kalanruotokaavio haastattelujen tuloksista, kilpailu markkinoilla.

Kuviossa 12 tarkastellaan juurisyitä koettuihin haasteisiin kilpailutilanteessa markkinoilla. Ensimmäisenä vaikutuksena on markkinointi. Markkinointi nousee usein vahvasti esiin, kun puhutaan erottuvuudesta markkinoilla. Varsinkin tilanteissa, joissa myyvä yritys ei ole kovin tunnettu. Kohdeyritykselle on määritetty markkinoinnin menetelmiä, joita hyödynnetään myynnin edistämisessä. Kuitenkin ne on koettu riittämättömiksi. Markkinointikanavien käyttö voisi olla vielä aktiivisempaa.

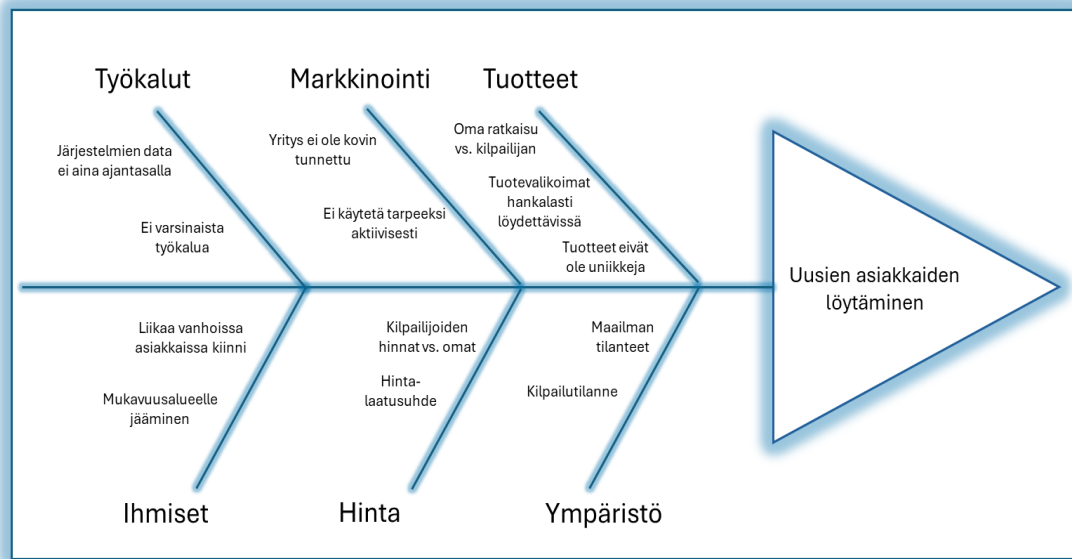
Jotta yritys erottuu joukosta kilpailijoihin nähden, on sen myös pystyttävä ratkaisemaan asiakkaan tarpeet tuotteidensa avulla. Usein yritykset haluavat keskittää ostonsa sellaisiin yrityksiin, jotka pystyvät vastaamaan

mahdollisimman moniin tarpeisiin. Tuotteiden pitkät toimitusajat ovat koettu yleiseksi ongelmaksi esimerkiksi materiaalien saatavuusongelmien takia. Myös kohdeyrityksellä on ollut aikaisemmin haasteita pitkien toimitusaikojen takia. Tämä nousi myös esille lomakehaastattelun tuloksissa. Tuotteiden pitkiin toimitusaikoihin ei pystytä suoraan vaikuttamaan, mutta vaihtoehtoisten ratkaisujen löytäminen voi kasvattaa kilpailuetua. Yrityksen tuotteet eivät ole uniikkeja kilpailijoihin nähden, jolloin kilpailuetu pitää löytää toisin keinoin. Kohdeyrityksellä on kattava tuotevalikoima. Koko yrityksen tuotevalikoima on kuitenkin hankalasti löydettävissä.

Ihmiset pystyvät omalla toiminnallaan vaikuttamaan markkina-asemaan, mutta eivät aina täysin muuttamaan sitä. Asiakkaiden odotukset voivat joskus tuntua mahdottomilta toteuttaa, jolloin myyjien tehtävä on löytää paras mahdollinen ratkaisu jokaisen osapuolen kannalta. Vaikka myyjä ei pysty vaikuttamaan suoraan hintojen korotuksiin tai toimitusaikoihin, pystyy hän omalla toiminnallaan viemään yritystä parempaan asemaan markkinoilla. Tällöin tarvitaan jatkuvaa aktiivisuutta pysyä tietoisena mitä markkinoilla tapahtuu.

Hinta on yksi merkittävä kilpailuetu. Hintojen korotukset ovat myös merkittävästi vaikuttaneet ostovoimaan. Suurempia projekteja tehdään entistä harvemmin. Yritys ei pysty vaikuttamaan hintojen korotuksiin, koska usein ne heijastavat juurensa huomattavasti kauempaa.

Ympäristön vaikutuksia ovat erilaiset maailmantilanteet. Usein eri maailmantilanteet voivat nostaa hintatasoja, pidentää toimitusaikoja materiaalisaatavuuksien vuoksi sekä luoda epävarmuutta tulevista. Myöskään maailmantilanteisiin ei pystytä suoraan omalla toiminnalla vaikuttamaan.



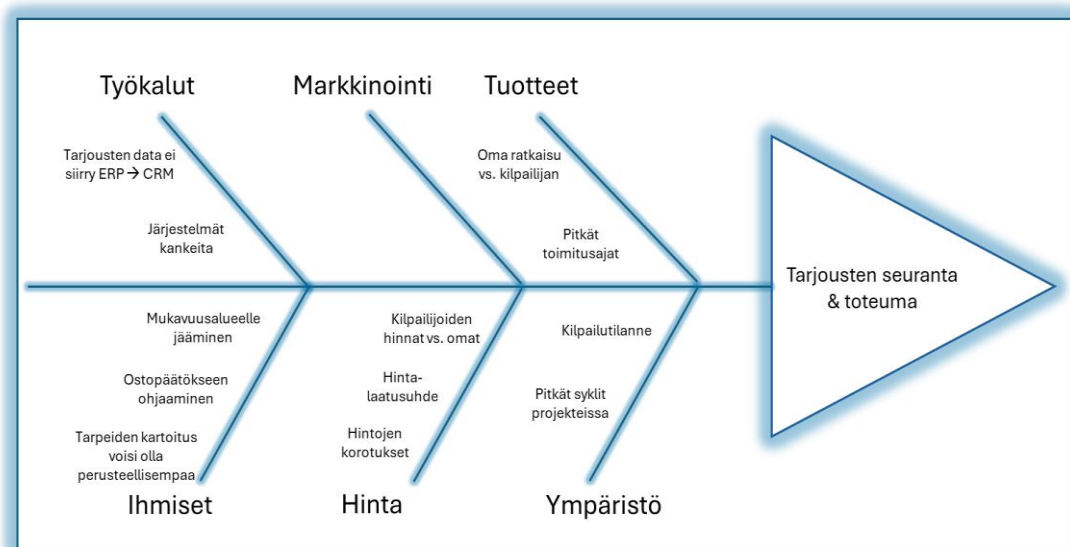
Kuvio 13. Kalanruotokaavio haastattelujen tuloksista, uusien asiakkaiden löytäminen.

Kuviossa 13 käsitellään uusien asiakkaiden löytämiseen koettujen haasteiden juurisyitä. Myyjille ei ole annettu täysin valmiita työkaluja uusien potentiaalisten asiakkaiden löytämiseen tai vanhojen asiakassuhteiden ylläpitämiseen, vaan tarkoituksena on löytää mahdollisimman omatoimisesti. Johdolta on kuitenkin aina tarvittaessa saatavilla tukea, jolloin pystytään edistämään myyntityötä. Tietojärjestelmissä ei ole saatavilla kattavaa dataa kaikista tapahtumista. Esimerkiksi ovatko myyjän tunnistamat potentiaaliset asiakkaat jo olleet jollain tapaa kontaktissa yritykseen. Tällaisia tilanteita muun muassa ovat asiakkaat, jotka eivät ole järjestelmien mukaan ostaneet yritykseltä mitään, mutta historiaa voi kuitenkin olla neuvottelujen osalta tai eri sopimusvalmistajien kautta.

Jotta yritys löydetään vastaavien toimijoiden joukosta, on sen hyvä luoda näkyvyyttä. Eri markkinointimenetelmiä pystytään hyödyntämään myyntityön tukena. Onnistunut markkinointiprosessi käynnistää varsinaisen myyntiprosessin. Markkinointikanavien nykyaikaisuus luo saavutettavuutta suuremmille määrille. Aina uusien potentiaalisten asiakkaiden löytäminen ei tarkoita myyjän aloittamaa kontaktia, vaan erilaiset markkinointikanavat voivat herättää uusien asiakkaiden kiinnostusta yrityksen tuotevalikoimasta.

Uusien potentiaalisten asiakkaiden löytäminen voi tuottaa haasteita monestakin syystä. Jos yritys ei ole kovin tunnettu, silloin on myyjän erityisen tärkeää olla mahdollisimman aktiivinen ja oma-aloitteinen uusien myyntien saavuttamiseksi. Joskus monta vuotta samassa työtehtävässä työskennellyt voi jäädä tiettyihin rutiineihin kiinni ja turvautua tuttuihin ja turvallisiin ratkaisuihin. Uudemmissa työntekijöillä haasteet voivat taas olla enemmän mukavuusalueelta poistumista ja omanlaisen ammattirohkeuden puuttumista. Jotta yritys kasvaa myynnillisesti, on jokaisen poistuttava mukavuusalueelta ja oltava aktiivisia kasvun kannalta. Kasvua voi tapahtua sekä vanhojen että uusien asiakassuhteiden kautta.

Viimeisenä haasteena uusien potentiaalisten asiakkaiden löytämiseen on eri maailman tilanteet. Niiden vaikutukset myynnin kasvuun niin positiivisesti kuin negatiivisesti voivat olla hyvinkin merkittäviä. Toisena ympäristön aiheuttamana syynä voi olla kilpailutilanne. Joskus isommissa organisaatioissa toimittajaksi pääseminen voi vaatia isoja ponnisteluja, kuin jo valituilta toimittajilta.



Kuvio 14. Kalanruotokaavio haastattelujen tuloksista, tarjousten seuranta & toteuma.

Kuviossa 14 käsitellään tarjousten seurantaan ja toteumaan koettujen haasteiden juurisyitä. Tietojärjestelmät nousivat myös esille tarjousten seurannassa. Tällä hetkellä yrityksen tietojenhallintajärjestelmästä ei siirry tarjoukset

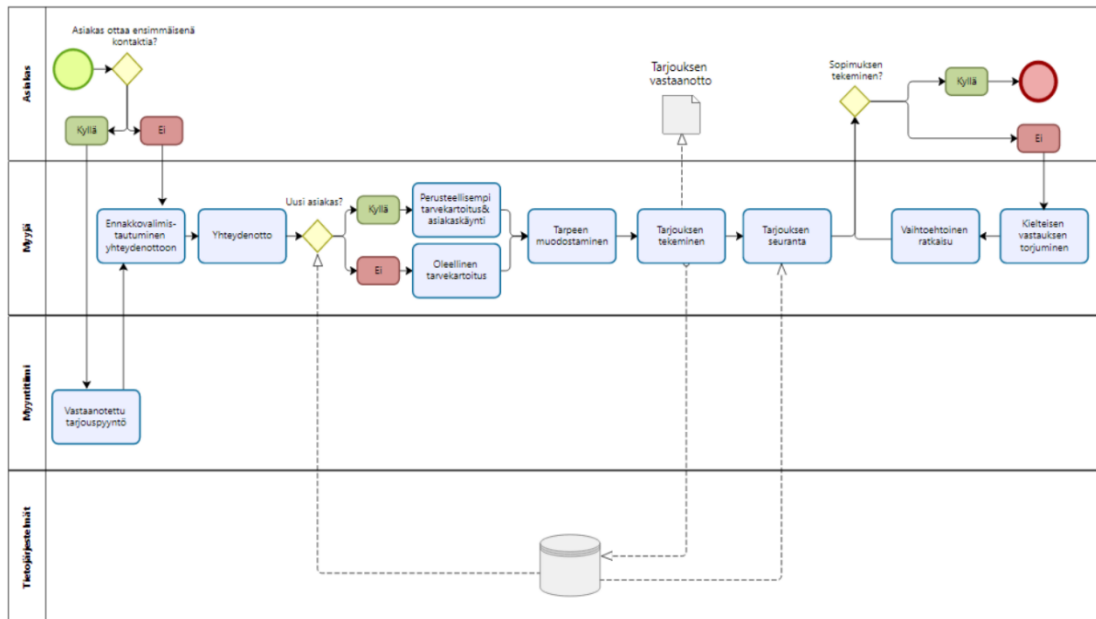
asiakashallintajärjestelmään, jolloin tarjousten seuranta on tuottanut haasteita. Myös järjestelmien koettu kankea käytettävyys vaikuttaa tarjousten seurantaan.

Tuotteiden osalta suurimpina vaikutuksina tarjousten toteutumiselle koettiin omien tuotteiden kilpailutus suhteessa kilpailijoiden vastaaviin. Tämän lisäksi pitkät toimitusajat vaikuttavat merkittävästi asiakkaan lopulliseen ostopäätökseen. Varsinkin jos tarve on kriittinen ja kilpailijalla on vastaavaa tuotetta heti varastossa.

Tarjousten seurannan ja toteuman kannalta koettiin, että myyjien tulisi olla vielä aktiivisempia ohjatessaan asiakasta ostopäätökseen. Tarjousten toteutuminen ei aina tapahdu yhdellä yrityksellä, vaan voi vaatia vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämistä. Tällöin on erityisen tärkeää tunnistaa asiakkaan tarpeet, jotta ne pystyttäisiin täyttämään mahdollisimman kattavasti. Toisena vaikutuksena koettiin, että myyjien tulisi olla vielä aktiivisempia ottamaan yhteyttä asiakkaisiin. Yhteydenpito luo paremmin luottamusta asiakkaan kanssa.

Usein tarjousvaiheessa on tietynlainen kilpailutilanne. Varsinkin isommissa investoinneissa voi mukana olla monia eri vastaavia toimijoita oman tarjoomansa kanssa. Tarjousten seurantaan sekä toteumaan voi myös vaikuttaa projektien pitkät syklit. Esimerkiksi uuden tuotteen lanseeraus voi kestää vuosia, jolloin tarjouksen läpimenoprosessi voi olla hyvin pitkä ja vaatia vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi yrityksen myyntiprosessin eri vaiheet. Kuviossa 15 mallinnettu myyntiprosessin kulku tarjouspyynnöstä jälkiseurantaan asti.



Kuvio 15. Yrityksen myyntiprosessin nykytilan kuvaus.

Onnistunut markkinointiprosessi aloittaa varsinaisen myyntiprosessin. Markkinointi tapahtuu nettisivujen, uutiskirjeiden ja messujen välityksellä tai myyjien tekemillä asiakaskäynneillä. Usein myyntiprosessi lähtee käyntiin yhteydenotosta. Yhteydenotto voi tapahtua myyjän tai asiakkaan toimesta. Useammin tapahtuva asiakkaan toimesta aloitettu kontakti on tarjouspyynnön lähettäminen. Kun tarjouspyyntö on vastaanotettu, suunnataan se tarvittaessa oikealle vastuumyyjälle. Jos kuitenkin myyjä on ensimmäisenä yhteydessä asiakkaaseen, muodostuu ensimmäiseksi vaiheeksi ennakovalmistautuminen yhteydenottoon, jonka jälkeen vasta tapahtuu yhteydenotto asiakkaaseen. Usein myyjä suunnittelee ennen kontaktia, millä tavoin pyrkii olemaan asiakkaaseen yhteydessä ja mistä syystä. Teoriassa mainittiin myyntiprosessin lähtevän liikkeelle ennakovalmistautumisesta yhteydenottoon ja vasta seuraavana vaiheena on yhteydenotto. Yllä olevassa prosessikuvauksessa myyntiprosessi poikkeaa hieman teoriasta, koska ennakovalmistautuminen ei ole välttämättä ensimmäinen vaihe, josta myyntiprosessi lähtee liikkeelle. Jos asiakas on yhteydessä tarjouspyyntöön liittyen, ennakovalmistautuminen tulevaan yhteydenottoon tapahtuu ennen myyjän ottamaa asiakaskontaktia eli yhteydenottoa tarjoukseen liittyen.

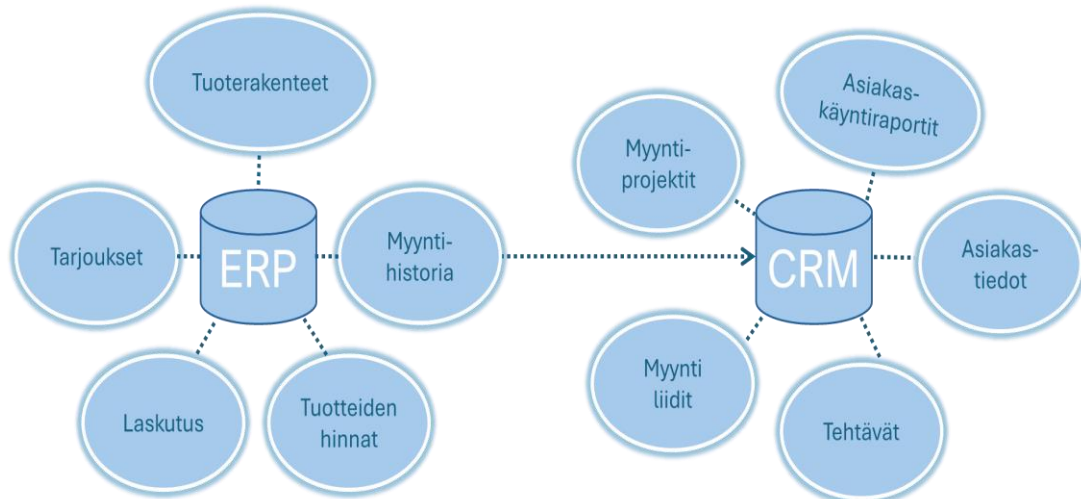
Seuraavana prosessin vaiheena on tunnistaa, onko kyseessä vanha vai uusi asiakassuhde. Kun tiedetään asiakkaan status, lähdetään kartoittamaan asiakkaan tarpeet. Vanhojen asiakassuhteiden kohdalla usein oleellinen tarvekartoitus on riittävä, koska asiakkaan laajemmat tarpeet on jo selvitetty ja tiedossa. Uusien asiakkaiden kohdalla usein laajempi tarvekartoitus on toimivampi ratkaisu, jolloin sovitaan tapauskohtaisesti asiakaskäynti. Kun asiakas ottaa yhteyttä tarjouskyselyllä, on tietty tarve jo muodostunut. Jos taas myyjä aloittaa kontaktin, on usein ensimmäinen lähestymistapa pyrkiä sopimaan asiakaskäynti. Asiakaskäyntien tarkoitus on tutustua paremmin asiakkaisiin ja heidän mahdollisiin tarpeisiinsa. Käynnin aikana on helpompi esitellä yrityksen tuotevalikoimaa ja nostaa esille tuotteita, joita asiakas voisi käyttää. Vanhojen asiakassuhteiden kohdalla asiakaskäyntien tarkoitus on enemmän ylläpitävää ja kuulumisten päivittelyä. Kun tarpeeseen kohdennetut tuotteet ovat tunnistettu, muodostuu lopullinen tarve. Tämän jälkeen selvitetään hinta ja tarkempi saatavuus tuotteille. Usein hinnat ovat saatavilla yrityksen käyttämässä toiminnanohjausjärjestelmässä. Jos kyseessä ei ole varastotuote tai hinnat eivät olekaan saatavilla, kysely suunnataan valmistajalle. Teoriassa kuvatussa myyntiprosessissa kolmas vaihe oli ennakkovalmistautuminen tapaamiseen ja neljäntenä tarvekartoitus. Yllä olevassa prosessikuvauksessa nämä vaiheet ovat yhdistetty tarvekartoitukseen mukaan. Joissain tapauksissa kolmas vaihe jää kokonaan pois, koska asiakastapaaminen ei aina onnistu.

Kun kaikki tiedot tarjousta varten on kerätty, luodaan tarjous, joka lähetetään asiakkaalle. Tämän jälkeen alkaa tarjouksen seuranta. Tietyn ajan kuluessa myyjä pyrkii ottamaan asiakkaaseen yhteyttä tarjoukseen liittyen. Aikaisemmin teoriassa kuvatussa myyntiprosessissa viides vaihe oli hyötyjen esittely, joka yllä olevassa prosessikuvauksessa tapahtuu tarjouksen lähettämisenä. Usein myyjä lähettää tarjouksen yhteydessä tarvittavat dokumentit ja lisätiedot esimerkiksi tuotelehdet ja perustelut valikoituihin tuotteisiin, joihin asiakas voi tutustua rauhassa. Kuudentena vaiheen myyntiprosessin teoriassa mainittiin kaupan tavoittelu, joka toimeksiantajan myyntiprosessin kuvauksessa on tarjouksen seuranta. Tarjouksen seurannan aikana myyjä pyrkii omalla toiminnallaan tavoittelemaan kauppvoja ja tarvittaessa löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja, jos alkuperäinen tarjous ei sovellukaan asiakkaan käyttötarkoitukseen tai

jostain syystä miellyttä. Joskus tarjottu tuote ei vastaa syystä tai toisesta asiakkaan odotuksia tai tarpeita, jolloin vaihtoehtoisen ratkaisun löytäminen voi olla tarpeen. Toinen vaihtoehto voi myös olla suoraan kieltävä vastaus, jolloin myyjä pyrkii toiminnallaan löytämään syyn kieltävään ostopäätökseen ja mahdollisuuksien mukaan ratkaisemaan sen. Aina se kuitenkin ei ole mahdollista ja myyntiprosessi päättyy tällöin kieltävään vastaukseen. Kun tarjous on hyväksytty, etenee myyntiprosessi sopimuksen tekemiseen. Tällöin asiakkaan tilaus syötetään toiminnanohjausjärjestelmään. Jos kyseessä ei ole varastotuote, vastuu siirretään ostolle. Yrityksen myyntiprosessi päättyy tilauksen jälkiseurantaan sekä -hoitoon. Jälkihoitoon lukeutuu muun muassa reklamaatiot ja uusien tilausten muodostaminen. Aikaisemmin teoriassa mainitut kolme viimeistä myyntiprosessin vaihetta olivat kielteisen vastauksen torjuminen, sopimuksen tekeminen sekä jälkihoito, jotka toteutuvat myös yllä kuvatussa myyntiprosessissa. Työn tekijän mielestä nämä kolme vaihetta olivat erityisen tärkeitä myös onnistuneen myyntiprosessin loppuun saattamisen kannalta.

Toimeksiantajalla on käytössä toiminnanohjaus- sekä asiakashallintajärjestelmä myyntiprosessin tukena. Järjestelmiin kerätään tietoa yrityksen toiminnasta sekä asiakassuhteista. Toiminnanohjausjärjestelmänä toimii Tisma. Tismaan kirjataan kaikkien tuotteiden rakenteet, hinnat ja muut tarvittavat tekniset tiedot. Tämän lisäksi toiminnanohjausjärjestelmään syötetään tilaukset, tarjoukset sekä laskutustiedot. Toiminnanohjausjärjestelmästä siirtyy asiakasta koskevat historia asiakkuuksienhallintajärjestelmään. Näitä tietoja ovat muun muassa myyntivolyymit sekä katteet. Asiakkuuksienhallinta järjestelmänä toimii Lime. Limeen kirjataan kaikki asiakkaan kanssa käydyt yhteydenotot, neuvottelut sekä tarvittavat asiakirjat. Myös myynti liidit avataan Limeen, jotta niiden jatkokäsittely olisi sujuvampaa. Limeen kirjataan itselle asetetut tehtävät, jotka pyritään suorittamaan tiettyyn aikaan mennessä. Esimerkiksi tarjouksen seuraamiseen voidaan asettaa itselle tehtävä. Lähes kaikki data mitä ilmenee myyntiprosessin aikana, tulisi löytyä näistä järjestelmistä. Tietojärjestelmät toimivat myynnin tukena koko myyntiprosessin aikana. Järjestelmien käyttö on edellytys prosessin etenemiselle. Esimerkiksi, jos asiakkaan kanssa käytyjä tarjousneuvotteluja ei kirjata järjestelmiin, voidaan myöhemmin joutua tekemään ylimääräistä työtä neuvottelujen yksityiskohtien selvittämisessä.

Varsinkin jos neuvotteluista on kulunut pidempi aika, eikä neuvotteluista vastannut myyjä ole kykenevä tietoa jakamaan. Kuviossa 16 on kuvattu kohdeyrityksen tietojärjestelmiin kerättävää dataa myyntiprosessin aikana. Data kuvioon on saatu toimeksiantajalta, josta tutkimuksen tekijä loi oman visuaalisen version.



Kuvio 16. Myyntiprosessin aikana tietojärjestelmiin kerättävä data.

4.5 Parannus

Aikaisempien vaiheiden avulla tunnistettiin kolme kriittisintä onnistuneen myyntiprosessin loppuun saattamisen haastetta, joihin parannusvaiheessa luotiin kehitysehdotukset. Tutkimusten tuloksena kehitettäväksi kohteeksi tutkija muodosti yleistavoitteen vielä aktiivisempaan myyntityöhön. Kriittisimmät haasteet olivat kilpailu markkinoilla, aktiivisempi asiakassuhteiden ylläpito ja kontaktointi sekä tarjousten vielä aktiivisempi seuranta ja tavoittelu. Koska varsinaiseen kilpailutilanteeseen ei pystytä tällä tutkimustyöllä vaikuttamaan, rajattiin se kokonaan pois kehitysehdotusten osalta. Tutkijalla oli lähtökohtaisena tavoitteena luoda nykyhetkessä toteutettavissa olevia kehitysehdotuksia, ilman varsinaista rahallista sitoutumista. Perusteluina kyseiseen lähestymistapaan, oli kehitysehdotusten mahdollinen läpivienti toteumaan. Kehitysehdotukset eivät myöskään olleet mahdottomia toteuttaa, jolloin toimeksiantaja pystyy niihin tarttumaan pienemmällä kynnyksellä. Kehitysehdotukset löytyvät lisättynä taulukosta 1.

Ensimmäinen tunnistettu kehityskohde oli aktiivisempi asiakassuhteiden ylläpito ja uusien kontaktointi. Tutkimusten tuloksista ilmeni, että myyjät keskittyvät keskimääräisesti enemmän vanhojen asiakassuhteiden ylläpitämiseen, kuin uusien potentiaalisten asiakkaiden löytämiseen. Kuitenkin vastausten perusteella koettiin, että molempien asiakassuhteiden ylläpito on tärkeää. Teknisen myynnin yksi kulmakivistä on hyvä suhde asiakkaaseen. Asiakassuhteen ylläpitäminen luo pitkäaikaisia kumppanuuksia sekä vahvaa luottamusta. Hyvin hoidettu suhde tuo merkittävää lisäarvoa asiakkaalle ja kilpailuetua. Myyntiprosessin aikana yhteydenpito on erityisen tärkeää. Hyvin hoidettu kumppanuus voi myös avata uusia mahdollisuuksia. Suurin haaste uusien asiakkaiden löytämiseen koettiin olevan kilpailutilanne. Tässä tapauksessa hinta, toimitusaika ja oikean ratkaisun löytäminen kilpailijaan nähden. Toinen syy oli myyjien tiettyyn rutiiniin jääminen. Kun on valmiiksi ylläpidettäviä vanhoja asiakassuhteita, ei koeta uusien löytämiseen niin isoa tarvetta. Uudemmissa työntekijöillä taas jalan saaminen oven väliin uusiin asiakkaisiin voi tuntua haastavalta. Yritysmyyntissä uusien potentiaalisten asiakkaiden löytäminen ei ole kuitenkaan helppoa. Myyjille on jo tarjolla konsernin puolelta muutamia myyntikoulutuksia, joissa on mahdollisuus kerätä uusia ideoita asiakassuhteiden hallintaan ja uusien luomiseen. Yrityksen johto seuraa myynnin lukuja ja asettaa yleiset tavoitteet jokaiselle tilikaudelle.

Yhtenä kehitysehdotuksena on, että jokainen myyjä asettaisi itselleen henkilökohtaiset tavoitteet mihin pyrkii pääsevänsä tiettyyn aikaan mennessä. Omien tavoitteiden asettaminen luo päämäärän yleiseen tekemiseen, jolloin jääminen tiettyihin rutiineihin mahdollisesti vähentyisi. Tavoitteiden on hyvä olla jokaisen myyjän itse asettamia, jolloin ne ovat myös realistisia toteuttaa. Usein myyntityö vaatii omanlaista kilpailuhenkisyyttä, jolloin tavoitteiden asettaminen sekä niihin pyrkiminen on tietynlainen kilpailu. Kun tavoitteet asetetaan esimerkiksi esimiehen avustuksella, on niiden toteutuminen myös varmempaa. Tavoitteet, jotka asetetaan virallisesti lisäävät tiettyä painetta suorittajalle. Tällöin niiden saavuttaminen tuntuu tärkeämmältä. Ulkopuolisen osallisuus tavoitteiden asettamisessa edesauttaa tiettyä mukavuusalueelta poistumista. Tavoitteista saadaan silloin realistisia toteuttaa, mutta myös nostattaa myyjän asettamaa vaatimustasoa yhdellä pykälällä. Jokainen myyjä tietää missä itsellä voisi olla

eniten kehitettävää myyntiprosessin loppuun saattamisessa, jolloin tavoitteiden asettaminen voi olla yksi keino muuttaa asiaa. Tavoitteet voivat myös esimerkiksi olla myynnillisiä. Yksi kannustin tavoitteiden luomiseen ja niiden toteuttamiseen voisi olla esimerkiksi pieni henkilökohtainen muistaminen johdon puolelta. Aina kannustimen ei tarvitse olla rahallista, vaan se voi olla esimerkiksi yksi ylimääräinen vapaapäivä.

Toinen kehitysehdotus asiakaskontaktien luomiseen sekä ylläpitoon on asettaa tietylle ajanjaksolle selkeät markkinoinnin menetelmät ja tavoite mihin niillä pyritään. Yksi tapa voisi olla, että jokaiselle kuukaudelle luotaisiin omat mainonnan vetonaulansa, jolloin pyritään saamaan uusien potentiaalisten asiakkaiden huomiota tai vaihtoehtoisesti herätellään vanhoja asiakkaita. Jos asetettuihin tavoitteisiin ei päästä pyritään kokeilemaan toista lähestymistapaa. Esimerkiksi uutiskirjeen tavoittavuus on koettu onnistuneeksi, mutta kyselyjen tai tilausten määrä ei kasva merkittävästi. Yhtenä kysymyksenä herää, onko mainontaan käytetty työaika silloin kannattavaa. On kuitenkin muistettava, että uutiskirjeiden yksi tehtävä on herättää asiakkaiden mielenkiintoa kohdennetuilla tuotteilla, vaikka tarvetta ei sillä hetkellä olisikaan. Markkinoinnin tuloksia analysoimalla pystytään luomaan todellinen käsitys sen toimivuudesta. Tällä hetkellä markkinointi tapahtuu messujen, uutiskirjeiden sekä yksittäisten mediapostauksien avulla. On myös luotu yritysesittely asiakaskäynneille ja sähköpostitarjousten liitteeksi. Kuten on mainittu, yritys ei ole kovin tunnettu, jolloin myös monille Stig Wahlström Oy nimenä ei kerro mitään. Jotta yritys erottuu muiden vastaavien toimijoiden joukosta, on sen lisättävä tunnettavuutta. Luomalla markkinoinnille uusia ulottuvuuksia, pystytään myös ylläpitämään vanhoja asiakassuhteita.

Kolmas tunnistettu kehityskohde oli tarjousten aktiivisempi seuranta ja tavoittelu. Kun tarjous on lähetetty asiakkaalle, alkaa tarjouksen seuranta. Tarjouksen seurantaan kuuluu yhteydenpito asiakkaaseen. Ensin yhteydenpito voi olla vähäisempää, jotta asiakas saa aikaa tutustua tarjoukseen. Kuitenkin tietyn ajan kuluessa tarjouksen perään tulisi kysellä, jos asiakas ei itse ole yhteydessä asiaan liittyen. Joskus yhteydenotto voi edistää sopimukseen pääsemistä, jos ensimmäinen ratkaisu ei olekaan ollut soveltuva asiakkaan

tarpeisiin. Suurimpana haasteena kaupan solmimisen kannalta koettiin myös olevan kilpailutilanne. Näissä tilanteissa myyjän luoma lisäarvo asiakkaalle on erityisen tärkeää. Tarjousten luomiseen ja seurantaan myyjät ovat hyödyntäneet toiminnanohjausjärjestelmää. Toiminnanohjausjärjestelmä on kuitenkin koettu hankalaksi työkaluksi seurantaan. Varsinkin kun toiminnanohjausjärjestelmästä ei siirry tarjousten data asiakashallintajärjestelmään tällä hetkellä.

Olemassa olevilla työkalulla yksi kehitysehdotus on, että jokainen myyjä hyödyntäisi asiakkuuksienhallintajärjestelmää tehokkaammin. Myyjä luo itselleen tehtävälistat järjestelmään tarjouksista, joita tulisi seurata. Kun tehtävä on luotu, pystyy asiakkaan alle lisäämään esimerkiksi tarjouksen aikana käydyt neuvottelut sekä tarjoukseen liittyvät asiakirjat. Kaikki asiakasta koskevat tiedot olisi muutenkin hyvä kirjata järjestelmään, jotta tieto olisi myös muiden saatavilla. Asiakasta koskevien tietojen kirjaaminen vähentää ylimääräistä selvitystyötä ja parantaa palvelun tasoa. Varsinkin tilanteissa, joissa asiakasta palvelee useampi myyjä tai asiakassuhde on pitkäaikainen. Toinen hyvä syy tietojen kirjaamiseen, on vastuumyyjien lomat tai muut pakolliset poissaolot. Alussa tietojen kirjaaminen voi tuntua ylimääräiseltä työltä, mutta pidemmällä tähtäimellä helpottaa jokaisen myyntityötä. Uusien työkalujen lisääminen omaan päivittäiseen työhön voi tuntua kuormittavalta, mutta muututtua rutiniaksi toimintatapoja ei halua enää jättää pois. Jotta myyjät pystyisivät hyödyntämään järjestelmän koko potentiaalia myynnin apuvälineenä, tulisi johdon luoda selkeät kirjalliset ohjeet eri toiminnoille.

Koettu kriittinen haaste	Kehitysehdotus	Vaikutus
<i>Aktiivisempi asiakassuhteiden ylläpito ja uusien kontaktointi</i>	Myyjien henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen	Myyjien henkilökohtainen kehittäminen ja tavoitteellisuus jokapäiväiseen myyntityöhön
<i>Aktiivisempi asiakassuhteiden ylläpito ja uusien kontaktointi</i>	Asettaa selkeät markkinoinnin menetelmät ja tavoitteet tietyille ajanjaksolle	Tunnettavuuden lisääminen sekä asiakassuhteiden ylläpidon apuväline
<i>Tarjousten aktiivisempi seuranta ja tavoittelu</i>	Myyjät hyödyntäisivät asiakkuuksienhallintajärjestelmää tehokkaammin	Vähentää ylimääräistä selvitystyötä ja parantaa palvelun tasoa. Lisäisi myös tarjousten seurattavuutta.
<i>Tarjousten aktiivisempi seuranta ja tavoittelu</i>	Luoda selkeät kirjalliset ohjeet asiakkuuksienhallintajärjestelmään eri toiminnoille	Myyjät pystyisivät hyödyntämään järjestelmän koko potentiaalia myynnin apuvälineenä

Taulukko 1. Kehitysehdotukset koettuihin kriittisiin haasteisiin.

5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa kohdeyrityksen myyntiprosessista kriittisimpiä kehityskohteita, joihin lähdettiin haastattelujen sekä havainnointien avulla luomaan kehitysehdotuksia. Toisena tavoitteena oli tunnistaa yrityksen nykyinen myyntiprosessin tila ja kuvata se prosessikaavion avulla. Kehitysehdotusten tarkoituksena oli sujuvoittaa sekä edistää onnistunutta myyntiprosessia. Tutkimustyön aikana esille nousi useita kehityskohtia, joista kohdennettiin sillä hetkellä kriittisimmät tekijät. Kehityskohteiksi muodostui kilpailutilanne markkinoilla, aktiivinen yhteydenpito sekä kontaktointi ja tarjousten seuranta sekä toteuma. Kilpailutilannetta ei kuitenkaan pystytty tämän tutkimustyön aikana muuttamaan, jolloin se jätettiin pois kehitysehdotuksista. Kehitystoimenpiteet esiteltiin yritykselle ehdotuksina, jolloin toimeksiantajalle jäi vapaus toteutusten suhteen. Kehitysehdotusten luomisessa otettiin huomioon yrityksen nykytilanne, jolloin ne olisivat myös realistisesti toteutettavissa. Kehitysehdotukset olivat asettaa myyjille henkilökohtaiset tavoitteet, luoda selkeät markkinoinnin menetelmät sekä työkalut tietyille ajanjaksolle, myyjät hyödyntäisivät asiakkuuksienhallintajärjestelmää tehokkaammin sekä selkeiden kirjallisten ohjeiden luominen asiakkuuksienhallintajärjestelmän monipuoliseen käyttöön. Kehitysehdotusten avulla pystyttäisiin luomaan aktiivisempaa

myyntityötä, jolloin aloite niiden toteuttamiselle tapahtuisi johdon sekä myyjien toimesta. Kehitysehdotukset löytyvät myös listattuna taulukosta 1.

Tutkimuskysymyksiin vastattiin soveltavassa osiossa hyödyntäen Six sigman DMAIC-työkalua. Päättökysymykseen muodostettiin vastaus hyödyntäen jokaista DMAIC:in vaihetta. Alakysymysten tarkoituksena oli johdattaa tutkimus eri vaiheiden avulla asetettuun päämäärään eli vastata päättökysymykseen. Esille nousseiden haasteiden juurisyyt sekä yrityksen myyntiprosessi kuvattiin analysointivaiheessa. Juurisyyden tunnistamiseen hyödynnettiin kalanruotokaaviota ja myyntiprosessin nykytilan kuvaus luotiin uimaratakaavion avulla.

Tämä opinnäytetyö oli todella opettavainen kokemus. Tutkimuksen avulla työn tekijä pystyi tutustumaan yritykseen huomattavasti syvemmin. Tutkimuksen tekijä työskentelee kyseisessä yrityksessä myyntitehtävissä, jolloin aihe oli mielenkiintoinen ja todella ajankohtainen. Lisäksi tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä työkalut tulivat tutuiksi ja tulevat varmasti käyttöön myös tulevilla projekteilla. Yksi merkittävä etu oli mahdollisuus tehdä opinnäytetyötä oman työn ohella. Yhtenä haasteena oli aikataululliset haasteet työn valmistumisen kannalta. Lopulta kuitenkin päästiin tavoitteeseen ja työ valmistui juuri asetettuun määräaikaan mennessä. Toisena haasteena ilmeni aiheen laajuus. Toimeksiantajan alkuperäisestä ehdotuksesta olisi saatu luotua useampia tutkimusaiheita, jolloin aiheen rajaaminen oli tärkeää. Rajaus kuitenkin saatiin hoidettua yhteisymmärryksessä ja lopputuloksesta saatiin kaikkia hyödyttävä. Tutkimustyön aiheesta keskusteltaessa oltiin sitä mieltä, että aihe on todella hyvä ja merkityksellinen. Aiheena soveltuu hyvin koulutusohjelmaan. Tutkimustyön avulla yritys pystyy tulevaisuudessa tarkastelemaan myyntiprosessia ja tarvittaessa kehittämään sitä. Myyntiprosessin kuvausta pystytään hyödyntämään jatkossa esimerkiksi henkilöstön kouluttamisessa sekä tukena prosessin jatkokehityksessä. Työn aikana nousi esille useita kehityskohteita, joihin ei tämän tutkimustyön aikana ehditty syventymään tarkemmin. Näihin on mahdollisuus keskittyä myöhemmin, kun ne on nostettu jo kerran esille. Tutkimustuloksia pystytään hyödyntämään myös muissa vastaavissa yrityksissä. Opinnäytetyön tulokset voi olla esimerkki siitä, että aina kehitysehdotusten ei

tarvitse olla merkittäviä investointeja. Pienillä muutoksilla pystytään luomaan merkittävästi lisäarvoa asiakkaalle sekä itse yritykselle.

Opinnäytetyö toteutettiin sen vaatimaa tarkkuutta ja suunnitelmallisuutta huomioiden. Opinnäytetyön luotettavuus perustui aineiston keräämiseen, analysointiin sekä raportointiin. Luotettavuus perustuu myös hyvään teoriaan, joka pohjautuu tieteelliseen aineistoon. Kaikki työn soveltavassa osiossa kuvatut tulokset perustuvat haastatteluihin, tutkijan omiin havainnoiteihin kirjallisuutta apuna käyttäen. Tutkija oli tulosten havainnoinnissa mahdollisimman neutraali, jotta saatiin kerättyä tutkimuksen kannalta luotettavaa aineistoa. Tutkimuksen tekijä pyrki olla muodostamatta omaa mielipidettä haastatteluista kerätyn tiedon analysoinnissa, jottei hän ohjannut huomaamattaan tutkimuksen suuntaa omien ajatustensa pohjalta. Työssä haastateltiin eri tuoteryhmien myyjiä, jolloin koetut haasteet ja tärkeydet myyntiprosessin aikana vaihtelivat jonkin verran. Tutkija käytti kuitenkin omaa kriittisyyttään, jotta kehityskohteet olivat mahdollisimman yhteneviä. Haastattelujen vastausprosentti oli myös todella hyvä, joka lisäsi luotettavuutta tutkimuksessa määritettyihin tuloksiin. Opinnäytetyössä on myös otettu huomioon eettiset periaatteet. Jokaiselle haastateltavalle on annettu vapaus päättää, osallistuuko tutkimukseen vai ei. Tuloksia esiteltiin avoimina, jolloin vastauksia ei kohdennettu tiettyihin henkilöihin. Tutkimustulokset säilytettiin tutkimuksen tekijän toimesta. Tietojen yksityiskohtainen luovuttaminen toteutetaan vain henkilön erillisellä suostumuksella.

LÄHTEET

Aalto, E., & Rubanovitsch, M. (2007). Myy enemmän - myy paremmin. Imperial Sales.

Aarnos, E. & Valli, R. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalla tutkijalla (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.

Adams, C., Gupta, P., & Wilson, C. (2003). Six Sigma deployment. Butterworth-Heinemann.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.

Andersen, B. (2007). Business process improvement toolbox (Second edition.). American Society of Civil Engineers (ASCE).

Auvinen, A. & Tarkiainen, E. (2.2.2018). Soluessee: kvalitatiivinen tutkimus. Proakatemian esseepankki. [Soluessee: Kvalitatiivinen tutkimus – Proakatemian esseepankki](#)

Blomqvist, M. & Martinsuo, M. (2010). Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. 8–9. [pro-sessien_mallintaminen.pdf \(tuni.fi\)](#)

Esseepankin arkisto. (23.9.2018). Prosessien selvitys ja kuvaaminen. Proakatemian esseepankki. [Prosessien selvitys ja kuvaaminen – Proakatemian esseepankki](#)

Hayes, A. (2023). What is Six Sigma? Concept, Steps, Examples, and Certification. Investopedia. [What Is Six Sigma? Concept, Steps, Examples, and Certification \(investopedia.com\)](#)

Hyvärinen, M., Suominen, E., Vuori, J. (2023). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 2.1.2024 osoitteesta. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., & Kock, H. (2016). Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. Edita.

Jääskeläinen, J., Jääskeläinen, J. K., Kortesoja, K., & Väisänen, K. (2020). Exit-opas yrittäjälle: Näin trimmaat yrityksesi myyntikuntoon. Alma Talent.

Kelo, M. & Koski, P. (30.9.2019). Toimintatutkimus menetelmänä. Metropolia. [Toimintatutkimus menetelmänä - Masterminds - Maisteriainesta \(metropolia.fi\)](https://www.metropolia.fi/fi/tyo-ja-oppiminen/maisteriaineistot/toimintatutkimus-menetelmana)

Kliem, R. (2016). Managing lean projects (1. Edition). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1201/b19304>

Malik, J. (2013). Agile project management with GreenHopper 6 blueprints. Packt Publishing.

Mikkonen, T. (2022). Lean käytäntöön: Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen (1. painos.). Kauppakamari.

Mustonen, A. (25.6.2020). Miten ja miksi prosessit kannattaa kuvata? Team Laamanen. [Miten ja miksi prosessit kannattaa kuvata? - Team Laamanen Oy](https://www.teamlaamanen.fi/2020/06/25/miten-ja-miksi-prosessit-kannattaa-kuvata/)

Nelson, J. & Nelson, J. (2016). Becoming a lean library: Lessons from the world of technology start-ups. Chandos Publishing.

Parthasarthy, S. (2007). Enterprise resource planning (ERP): A managerial and technical perspective. New Age International (P) Ltd., Publishers.

Pažek, K. (2021). Lean Manufacturing. IntechOpen.

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. (2006). 6.4. Havainnointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Haettu 29.12.2023 osoitteesta [Kvali-MOTV - 6.4 Havainnointi \(tuni.fi\)](#)

Shankar, R. (2009). Process improvement using Six Sigma: A DMAIC guide. ASQ Quality Press.

Stig Wahlström Oy. (n.d.). Yritys. Haettu 23.12.2023 osoitteesta [Yritys - Stig Wahlström Oy \(swoy.fi\)](#)

Strong, H. (2014). Marketing and management models: A guide to understanding and using business models (First edition.). Business Expert Press.

Suomi.fi. (29.10.2021). Mitä prosessijohtaminen on?. Haettu 26.1.2024 osoitteesta [Johtamisen malleja - Suomi.fi](#)

Torkkola, S. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro.

Tuominen, K. (2021). Process improvement and benchmarking (Edition 1.). Oy Benchmarking Ltd.

Wysocki, R. (2004). Project management process improvement. Artech House.

LIITE 1

Sähköpostitse lähetetty lomakekysely myyjille.

SWOY:n myyntiprosessin kehittäminen

Tässä kyselyssä keskitytään pelkästään myyntiprosessiin, ei tilaus-toimitusprosessiin.

Haastattelu muodostuu 3:sta eri osiosta, joihin

vastataan omien mielipiteiden pohjalta.

Osio 1: Sisältää 6 kysymystä, joiden avulla kartoitetaan myyntiprosessia yleisellä tasolla.

Vastaukset muodostuvat vapaista tekstiosista.

Osio 2: Sisältää 29 monivalintaväittämää, joista valitaan yksi omasta mielestä kuvaavin

vastausvaihtoehto. Kysymyksiä tarkastellaan tärkeyden näkökulmasta.

Osio 3: Sisältää 28 monivalintaväittämää, jossa osion 2 kysymyksiä tarkastellaan laadullisesta

näkökulmasta. Vastaukset valitaan samalla tavalla, kuin osiossa 2. Eli valitaan yksi omasta

mielestä kuvaavin vastausvaihtoehto.

Tarkemmat ohjeistukset ovat määritetty jokaisen osion alkuun.

1. Sähköposti *

OSIO 1:

Kyselyn ensimmäinen osio sisältää 6 kysymystä, joihin on tarkoitus vastata vapaalla tekstillä. Vastausten tarkoituksena on kartoittaa alustavaa kuvaa yrityksen myyntiprosessin tilasta.

2. 1. Kuvaile miten myyntiprosessi etenee sinun mielestäsi ja mihin se päättyy

Esim. tyylillä vaihe 1 - vaihe 2 - vaihe 3 - vaihe 4

3. 2. Mitkä sinun mielestäsi ovat tärkeimmät asiat näissä vaiheissa myynnin onnistumisen kannalta?

4. 3. Keitä myyntiprosessiin osallistuu/ketkä hyödyntävät myyntiprosessista saatavaa tietoa työssään ja keneltä tietoa saadaan?

5. 4. Mitkä ovat suurimmat haasteet myyntiprosessin loppuun saattamisessa?

6. 5. Seuraatteko myyntiprosessin etenemistä jotenkin, miten?

7. 6. Voisiko tässä olla mielestäsi kehitettävää, mitä?

OSIO 2:

*Seuraavassa osiossa kysytään, kuinka tärkeänä koet seuraavat asiat sujuvan myyntityön kannalta. Sinun on tarkoitus valita vastaus omien mielipiteidesi pohjalta. Ei siis sen perusteella, mitä koet, että sinulta odotetaan, vaan sen perusteella, mitä tekijöitä itse pidät työsi onnistumisen kannalta tärkeinä tai ei niin tärkeinä. **Valitse alta kuvaavin vaihtoehto, joka kertoo, kuinka tärkeinä koet seuraavat tekijät sujuvan myyntityön kannalta***

5 - Erittäin tärkeä, 4 - Tärkeä, 3 - Kohtalaisen tärkeä, 2 - Ei niin tärkeä, 1 - Ei tärkeä

8. 1. Uusien potentiaalisten asiakkaiden etsiminen

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
- 4 - Tärkeä
- 3 - Kohtalaisen tärkeä
- 2 - Ei niin tärkeä
- 1 - Ei tärkeä

9. 2. Keskittyminen pelkästään uusiin asiakkaisiin (uudet myynnit)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
- 4 - Tärkeä
- 3 - Kohtalaisen tärkeä
- 2 - Ei niin tärkeä
- 1 - Ei tärkeä

10. 3. Vanhoihin asiakkaisiin keskittyminen

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
- 4 - Tärkeä
- 3 - Kohtalaisen tärkeä
- 2 - Ei niin tärkeä
- 1 - Ei tärkeä

11. 4. Keskittyminen molempiin yhtäaikaaisesti

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
- 4 - Tärkeä
- 3 - Kohtalaisen tärkeä
- 2 - Ei niin tärkeä
- 1 - Ei tärkeä

15. 8. Asiakaspalvelun nopeus itse myyntitilanteessa

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
 4 - Tärkeä
 3 - Kohtalaisen tärkeä
 2 - Ei niin tärkeä
 1 - Ei tärkeä

16. 9. Asiakstarpeiden perusteellinen kartoitus jokaisen asiakkaan kohdalla (muidenkin kuin kyselyn/tarjouksen alla olevien tuotteiden osalta)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
 4 - Tärkeä
 3 - Kohtalaisen tärkeä
 2 - Ei niin tärkeä
 1 - Ei tärkeä

17. 10. Asiakkaan sillä hetkellä oleellisten tarpeiden kartoitus (esim. vain kyselyn/tarjouksen alla olevat tuotteet, jolloin ei käytetä aikaa muihin mahdollisiin tuoteryhmiin)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
 4 - Tärkeä
 3 - Kohtalaisen tärkeä
 2 - Ei niin tärkeä
 1 - Ei tärkeä

18. 11. Asiakkaasta on helposti löydettävissä kattavat tiedot järjestelmistä koko asiakassuhteen ajalta

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
- 4 - Tärkeä
- 3 - Kohtalaisen tärkeä
- 2 - Ei niin tärkeä
- 1 - Ei tärkeä

19. 12. Tietojen kirjaaminen (järjestelmiin) asiakkaasta sekä käydyistä keskusteluista koko myyntiprosessin aikana

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
- 4 - Tärkeä
- 3 - Kohtalaisen tärkeä
- 2 - Ei niin tärkeä
- 1 - Ei tärkeä

20. 13. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle (laadullinen, asiakaspalvelu yms.)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
- 4 - Tärkeä
- 3 - Kohtalaisen tärkeä
- 2 - Ei niin tärkeä
- 1 - Ei tärkeä

21. 14. Tietoisuus jokaisen työntekijän roolista myyntiprosessin eri vaiheissa

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
 4 - Tärkeä
 3 - Kohtalaisen tärkeä
 2 - Ei niin tärkeä
 1 - Ei tärkeä

22. 15. Kuinka tärkeää myyntitilanteiden kannalta on sinun mielestäsi panostaa myyjien jatkuvaan kouluttamiseen?

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
 4 - Tärkeä
 3 - Kohtalaisen tärkeä
 2 - Ei niin tärkeä
 1 - Ei tärkeä

23. 16. Oman tiimin kesken pidettävät palaverit säännöllisin väliajoin

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
 4 - Tärkeä
 3 - Kohtalaisen tärkeä
 2 - Ei niin tärkeä
 1 - Ei tärkeä

24. 17. Yleinen tiedottaminen yrityksen sisällä (tiedonkulku)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
- 4 - Tärkeä
- 3 - Kohtalaisen tärkeä
- 2 - Ei niin tärkeä
- 1 - Ei tärkeä

25. 18. Yhteistyö muiden tiimiläisten kanssa (asiakaskäynnit, kokemusten jakaminen, taustatuki)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
- 4 - Tärkeä
- 3 - Kohtalaisen tärkeä
- 2 - Ei niin tärkeä
- 1 - Ei tärkeä

26. 19. Myyjien välillä käytävä tiedonkulku sekä -siirto (esim. lomat, sairastumiset, vastuiden siirtäminen jne.)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
- 4 - Tärkeä
- 3 - Kohtalaisen tärkeä
- 2 - Ei niin tärkeä
- 1 - Ei tärkeä

27. 20. Myynnissä päivittäin käytettävien järjestelmien/alustojen saavutettavuus

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
- 4 - Tärkeä
- 3 - Kohtalaisen tärkeä
- 2 - Ei niin tärkeä
- 1 - Ei tärkeä

28. 21. Virheiden tai jonkun asian uudelleen tekemisen minimointi

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
- 4 - Tärkeä
- 3 - Kohtalaisen tärkeä
- 2 - Ei niin tärkeä
- 1 - Ei tärkeä

29. 22. Virheiden määrällä ei ole väliä, vaan miten niistä oppii

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
- 4 - Tärkeä
- 3 - Kohtalaisen tärkeä
- 2 - Ei niin tärkeä
- 1 - Ei tärkeä

30. 23. Luoda mahdollisimman monia uusia projekteja/liidejä (yhtä aikaa)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
 4 - Tärkeä
 3 - Kohtalaisen tärkeä
 2 - Ei niin tärkeä
 1 - Ei tärkeä

31. 24. Keskittyä vain muutamaan isompaan projektiin/liidiin kerrallaan

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
 4 - Tärkeä
 3 - Kohtalaisen tärkeä
 2 - Ei niin tärkeä
 1 - Ei tärkeä

32. 25. Myyjät voivat osallistua myyntiprosessin kehittämiseen

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
 4 - Tärkeä
 3 - Kohtalaisen tärkeä
 2 - Ei niin tärkeä
 1 - Ei tärkeä

33. 26. Myyjä saa toteuttaa myyntiprosessia omalla tavallaan

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
 4 - Tärkeä
 3 - Kohtalaisen tärkeä
 2 - Ei niin tärkeä
 1 - Ei tärkeä

34. 27. Myyjän tulee noudattaa yrityksen yhteistä myyntiprosessia

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
 4 - Tärkeä
 3 - Kohtalaisen tärkeä
 2 - Ei niin tärkeä
 1 - Ei tärkeä

35. 28. Hyötyjen esittely asiakkaalle (miksi meidän tuote eikä kilpailijan, hyödyt vs. kustannukset)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
 4 - Tärkeä
 3 - Kohtalaisen tärkeä
 2 - Ei niin tärkeä
 1 - Ei tärkeä

36. 29. Asiakkaan ostopäätökseen ohjaaminen

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin tärkeä
- 4 - Tärkeä
- 3 - Kohtalaisen tärkeä
- 2 - Ei niin tärkeä
- 1 - Ei tärkeä

OSIO 3:

Seuraavassa osiossa aikaisemmissa kysymyksissä tarkasteltuja tekijöitä käsitellään laadullisesta näkökulmasta, eli kuinka hyvin aiemmin listatut asiat käytännössä nykytilanteessa toteutuvat. **Valitse alta kuvaavin vaihtoehto, joka kertoo, kuinka hyvin mielestäsi asiat toteutuvat**

5 - Erittäin hyvin, 4 - Hyvin, 3 - Kohtalaisesti, 2 - Ei kovin hyvin, 1 - Eivät toteudu

37. 1. Uusien potentiaalisten asiakkaiden löytäminen

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
- 4 - Hyvin
- 3 - Kohtalaisesti
- 2 - Ei kovin hyvin
- 1 - Eivät toteudu

38. 2. Uusiin asiakkaisiin keskittyminen (uudet myynnit)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
- 4 - Hyvin
- 3 - Kohtalaisesti
- 2 - Ei kovin hyvin
- 1 - Eivät toteudu

39. 3. Vanhoihin asiakkaisiin keskittyminen

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
- 4 - Hyvin
- 3 - Kohtalaisesti
- 2 - Ei kovin hyvin
- 1 - Eivät toteudu

40. 4. Keskittyminen molempiin yhtäaikaaisesti

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
- 4 - Hyvin
- 3 - Kohtalaisesti
- 2 - Ei kovin hyvin
- 1 - Eivät toteudu

41. 5. Vanhojen asiakassuhteiden ylläpito

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
- 4 - Hyvin
- 3 - Kohtalaisesti
- 2 - Ei kovin hyvin
- 1 - Eivät toteudu

42. 6. Asiakastapaamisten suunnittelu etukäteen (Agenda, asiakkaan taustojen selvittäminen yms.)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
- 4 - Hyvin
- 3 - Kohtalaisesti
- 2 - Ei kovin hyvin
- 1 - Eivät toteudu

43. 7. Asiakaspalvelun nopeus tarjoustilanteessa

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
- 4 - Hyvin
- 3 - Kohtalaisesti
- 2 - Ei kovin hyvin
- 1 - Eivät toteudu

44. 8. Asiakaspalvelun nopeus itse myyntitilanteessa

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
- 4 - Hyvin
- 3 - Kohtalaisesti
- 2 - Ei kovin hyvin
- 1 - Eivät toteudu

45. 9. Asiakatarpeiden perusteellinen kartoitus jokaisen asiakkaan kohdalla (muidenkin kuin tarjouksen alla olevien tuotteiden osalta)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
- 4 - Hyvin
- 3 - Kohtalaisesti
- 2 - Ei kovin hyvin
- 1 - Eivät toteudu

46. 10. Asiakkaan sillä hetkellä oleellisten tarpeiden kartoitus (esim. vain kyselyn/tarjouksen alla olevat tuotteet, jolloin ei käytetä aikaa muihin mahdollisiin tuoteryhmiin)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
- 4 - Hyvin
- 3 - Kohtalaisesti
- 2 - Ei kovin hyvin
- 1 - Eivät toteudu

47. 11. Asiakkaasta on helposti löydettävissä kattavat tiedot järjestelmistä

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
 4 - Hyvin
 3 - Kohtalaisesti
 2 - Ei kovin hyvin
 1 - Eivät toteudu

48. 12. Tietojen kirjaus (järjestelmiin) asiakkaasta tai käydyistä keskusteluista koko myyntiprosessin aikana

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
 4 - Hyvin
 3 - Kohtalaisesti
 2 - Ei kovin hyvin
 1 - Eivät toteudu

49. 13. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle (laadullinen, asiakaspalvelun taso yms.)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
 4 - Hyvin
 3 - Kohtalaisesti
 2 - Ei kovin hyvin
 1 - Eivät toteudu

50. 14. Tietoisuus jokaisen työntekijän roolista myyntiprosessin eri vaiheissa

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
 4 - Hyvin
 3 - Kohtalaisesti
 2 - Ei kovin hyvin
 1 - Eivät toteudu

51. 15. Myyjät saavat tarvittaessa jatkuvaa koulutusta

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
 4 - Hyvin
 3 - Kohtalaisesti
 2 - Ei kovin hyvin
 1 - Eivät toteudu

52. 16. Oman tiimin kesken pidetään palavereja säännöllisin väliajoin

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
 4 - Hyvin
 3 - Kohtalaisesti
 2 - Ei kovin hyvin
 1 - Eivät toteudu

53. 17. Yleinen tiedotus yrityksen sisällä (tiedonkulku)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
 4 - Hyvin
 3 - Kohtalaisesti
 2 - Ei kovin hyvin
 1 - Eivät toteudu

54. 18. Yhteistyö muiden tiimiläisten kanssa (asiakaskäynnit, kokemusten jakaminen, taustatuki)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
 4 - Hyvin
 3 - Kohtalaisesti
 2 - Ei kovin hyvin
 1 - Eivät toteudu

55. 19. Myyjien välinen tiedonkulku sekä -siirto (esim. lomat, sairastumiset, vastuiden siirtämien jne.)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
 4 - Hyvin
 3 - Kohtalaisesti
 2 - Ei kovin hyvin
 1 - Eivät toteudu

56. 20. Myynnissä päivittäin käytettävien järjestelmien/alustojen saavutettavuus

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
 4 - Hyvin
 3 - Kohtalaisesti
 2 - Ei kovin hyvin
 1 - Eivät toteudu

57. 21. Virheiden tai jonkun asian uudelleen tekemisen minimoiminen

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
 4 - Hyvin
 3 - Kohtalaisesti
 2 - Ei kovin hyvin
 1 - Eivät toteudu

58. 22. Mahdollisimman monien uusien projektien/liidien aloittaminen yhtä aikaa

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
 4 - Hyvin
 3 - Kohtalaisesti
 2 - Ei kovin hyvin
 1 - Eivät toteudu

59. 23. Keskittyminen vain muutamaan isompaan projektiin/liidiin kerrallaan

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
- 4 - Hyvin
- 3 - Kohtalaisesti
- 2 - Ei kovin hyvin
- 1 - Eivät toteudu

60. 24. Myyjät pääsevät osallistumaan myyntiprosessin kehittämiseen

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
- 4 - Hyvin
- 3 - Kohtalaisesti
- 2 - Ei kovin hyvin
- 1 - Eivät toteudu

61. 25. Myyjä saa toteuttaa myyntiprosessia omalla tavallaan

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
- 4 - Hyvin
- 3 - Kohtalaisesti
- 2 - Ei kovin hyvin
- 1 - Eivät toteudu

62. 26. Myyjä noudattaa yrityksen laatimaa myyntiprosessia mahdollisimman tarkasti

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
 4 - Hyvin
 3 - Kohtalaisesti
 2 - Ei kovin hyvin
 1 - Eivät toteudu

63. 27. Hyötyjen perustelu asiakkaalle (miksi meidän tuote eikä kilpailijan, hyödyt vs. kustannukset)

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
 4 - Hyvin
 3 - Kohtalaisesti
 2 - Ei kovin hyvin
 1 - Eivät toteudu

64. 28. Asiakkaan ostopäätökseen ohjaaminen

Merkitse vain yksi soikio.

- 5 - Erittäin hyvin
 4 - Hyvin
 3 - Kohtalaisesti
 2 - Ei kovin hyvin
 1 - Eivät toteudu
-

LIITE 2

Jatkohaastattelun teemat.

1. Myyntiprosessin vaiheet (Kuvio 11)
 - Lisättävää?
 - Miksi tietyt vaiheet koettiin tärkeiksi myynnin onnistumisen kannalta?

2. Haasteet myyntiprosessin loppuun saattamisessa (lomakekyselyn tuloksista)
 - Miksi koettiin haasteiksi?
 - Mahdolliset juurisyyt haasteille?
 - Voisiko olla kehitettävää?

3. Lomakkeessa eniten esille nousseet kohdat
 - Kohdennetusti jokaisen myyjän tuloksista