



HAAGA-HELIA  
ammattikorkeakoulu

Eija Kärnä (toim.)



# TEHOA MYYNTIIN – myynnin tuki kuntoon



TEEMARYHMÄJULKAISU

HAAGA-HELIA  
KEHITTÄMIS-  
RAPORTTEJA  
2/2010

# Julkaisujen myynti

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

puh. (09) 229 611 ■ [julkaisut@haaga-helia.fi](mailto:julkaisut@haaga-helia.fi)

© kirjoittajat ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

HAAGA-HELIAN julkaisusarja  
Kehittämisyhteistyön raportteja 2/2010

Teos on suojattu tekijänoikeuslailla (404/61). Teoksen valokopiointi kielletty, ellei valokopiointiin ole hankittu lupaa. Lisätietoja luvista ja niiden sisällöstä antaa Kopiosto ry, [www.kopiosto.fi](http://www.kopiosto.fi). Teoksen tai sen osan digitaalinen kopioiminen tai muuntelu on ehdottomasti kielletty.

Julkaisija:	HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu
Taitto:	Oy Graaf Ab / Riina Nyberg
Kannen suunnittelu:	Tarja Leponiemi
Kannen kuva:	Andres Rodriguez / ScanStockPhoto

ISSN: 1796-7635

ISBN: 978-952-5685-79-4

Multiprint Vantaa 2010

# Sisällys

<b>Alkusanat</b> .....	5
<b>Myyntin tuki ja sen kehittäminen</b> .....	7
<i>Eija Kärnä</i>	
<b>Canon</b>	
<b>Koko organisaatio myynnin tukena</b> .....	44
<i>Eija Kärnä</i>	
<b>Väritilausprosessin kehittäminen</b> .....	64
<i>Eija Kärnä</i>	
<b>Lisämyynnin haasteet ja myynnin tuen merkitys</b> .....	70
<i>Liana Andersson</i>	
<b>ABB</b>	
<b>Tehokkuutta yhteistyötä kehittämällä</b> .....	78
<i>Eija Kärnä</i>	
<b>Myyjien ja myyntiassistenttien välisen yhteistyön kehittäminen</b> .....	86
<i>Marja Jäppinen</i>	
<b>Työnjako selkeämmäksi, ajankäyttö hallintaan</b> .....	90
<i>Johanna Sarola</i>	
<b>Atria</b>	
<b>Asiakasläheisyyttä ja palveluhenkisyttä</b> .....	93
<i>Eija Kärnä</i>	
<b>Barona</b>	
<b>Myynnin prosessien kehittäminen Baronassa</b> .....	97
<i>Eija Kärnä</i>	
<b>Barona Hoiva</b> .....	113
<i>Elsa Kaijala</i>	
<b>Barona IT</b> .....	117
<i>Tuula Lintoila</i>	
<b>Barona Logistiikka</b> .....	121
<i>Mika Metelinen</i>	
<b>Barona Rakennus</b> .....	123
<i>Tero Kalsta</i>	
<b>Barona Teollisuus</b> .....	128
<i>Petteri Kataja</i>	
<b>Barona Toimisto</b> .....	130
<i>Meri Havu</i>	
<b>EnerSys Europe</b>	
<b>Ajankäyttö ja tiedonkulku hallintaan uusilla toimintamalleilla</b> .....	132
<i>Virpi Lehtola</i>	

<b>Foiltek</b>	
<b>Me-hengellä parempaan prosessinhallintaan</b> .....	135
<i>Minna Laine</i>	
<b>Fujitsu</b>	
<b>Asiantuntijuutta ja projektinhallintaa prosessiorganisaatiossa</b> .....	138
<i>Minna Laine</i>	
<b>Metso</b>	
<b>Luotettavuutta ja tehokkuutta sähköisellä tilauksella</b> .....	153
<i>Heidi Ikonen</i>	
<b>MTV &amp; Subtv</b>	
<b>MTV Oy:n Subtv:n ja maksu-tv:n myynnin tuen prosessit</b> .....	157
<i>Eija Kärnä</i>	
<b>Kanavapakettien jälleenmyyjäyhteistyön kehittäminen</b> .....	159
<i>Hanna Yli-Viuhkola / Eija Kärnä</i>	
<b>Selkeät työnkuvat ja hyvä yhteishenki</b> .....	163
<i>Jaana Blomqvist</i>	
<b>Pfizer</b>	
<b>Hyvää johtajuutta ja ihmisten aitoa arvostamista</b> .....	168
<i>Eija Kärnä</i>	
<b>Stockmann Itäkeskus</b>	
<b>Hävikin hallinnasta tukea myyntityölle</b> .....	171
<i>Anne Jäntti</i>	
<b>Tehokkuutta ja osaamista tarjousten ulkoasun käsittelyyn</b> .....	173
<i>Jenni Hyytiäinen</i>	
<b>TradeDoubler</b>	
<b>Tulospohjaisella markkinoinnilla tukea myynnille</b> .....	176
<i>Miia Avela ja Sini Kervinen</i>	
<b>Työeläkevakuutusyhtiö Varma</b>	
<b>Tukea kumppanin myyntiin</b> .....	178
<i>Anne Kekki-Heleoja</i>	
<b>Unilever Finland</b>	
<b>Internal communications as a key factor of sales support</b> .....	180
<i>Emilia Larke</i>	
<b>Valio</b>	
<b>Asiantuntijuus käyttöön matriisiorganisaation avulla</b> .....	185
<i>Eija Kärnä</i>	
<b>Muutoksia kotimaan yksikön toiminnassa</b> – <b>myyntihenkilöstön motivaatio kunnossa?</b> .....	196
<i>Henna Jokinen</i>	
<b>Lopuksi</b> .....	200
<b>Liite</b> .....	203

# Lukijalle ja tukijoukoille

■ Kädessäsi on myynnin tuen kehittämistä käsittelevä raportti, joka on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun ensimmäinen teemaryhmäjulkaisu. Aihe on noussut yrityselämän ajankohtaisesta tarpeesta myynnin haasteellisessa maailmassa. Teemaryhmässä on ollut mukana HAAGA-HELIA:n loppuvaiheen opiskelijoita eri koulutusohjelmista tekemässä opinnäytetöitään, ja teemaryhmän työskentely on linkittynyt vetämäni TKI-projektiin samasta aiheesta.

Raportin tavoitteena on tarjota kokonaiskuva siitä, mitä yritysmaailmassa myynnin tuella tarkoitetaan teoriassa ja käytännössä sekä jakaa parhaita käytäntöjä myynnin tuen kehittämiseksi. Mukana on laaja kirjo mielenkiintoisia myynnin tuen sovelluksia ja toimintamalleja erilaisista ja eri alojen yrityksistä. Uskon, että yrityssuunnittelusta vastaavat, myynnin ammattilaiset ja liiketoiminnan muut toimijat voivat saada teoksesta vinkkejä ja ideoita myyntinsä tehostamiseen myynnin tukea kehittämällä.

Julkaisun kannessa on nimeni, koska iso osa teksteistä on kirjoittamiani ja kaikki tekstit ovat kulkeneet kauttani – vastaan siten myös mahdollisista virheistä. Työssä on kuitenkin ollut mukana iso joukko aktiivisia ihmisiä, joita haluan kiittää ja joita ilman tämä pilottijulkaisu ei olisi toteutunut.

Teemaryhmässä myynnin tukea tutki kaikkiaan kolmisenkymmentä HAAGA-HELIA:n opiskelijaa yli kymmenestä koulutusohjelmasta, ja tätä raporttia on ollut kirjoittamassa kaikkiaan 21 opiskelijaa. Opiskelijat olivat innolla mukana kehittämässä käytännön työskentelyä yrityksissä ja jakoivat näkökulmiaan, ideoitaan ja ongelmiaan teemaryhmässä. Opiskelijayhteistyö yli koulutusohjelmarajojen on ollut antoisaa ja monipuolista.

Projektissa on ollut mukana lukuisia yritysten yhteistyökumppaneita, joiden kanssa työskentely on ollut määrätietoista ja toimivaa. Tavoitteena on ollut molemminpuolinen hyöty ja toivon, että siinä on onnistuttu. Erityisesti haluan kiittää pilottiorganisaatio Canonin HR-tiimiä ideoista, avusta ja joustavuudesta.

Esimiestäni, koulutusohjelmajohtaja Johanna Vuorta saan kiittää kannustuksesta ja puitteiden luomisesta projektityölle. Innostavia puitteita ja kannustusta olen saanut myös yliopettaja Pekka Rantaselta ja tutkuspäällikkö Tuija Toivolalta Tutkimus- ja kehittämisskeskuksestamme. Yliopettajat Elina Oksanen-Ylikoski ja Merja Drake sekä lehtori Seija

Bergström olivat suurena apuna erityisesti projektin alkuvaiheessa. Yliopettaja Päivi Karjalaista kiitän lähteiden ja viitteiden tarkistamisesta. HAAGA-HELIAN prosessilaboratoriosta haluan kiittää erityisesti lehtoreita Jukka Tikkaa, Altti Lagstedtia ja yliopettaja Jarmo Sarkkista.

Suuren työn ovat tehneet myös projektiassistentti, opiskelija Elsa Kaijala ja julkaisukoordinaattori Anna Hermiö, joiden kanssa tekstejä on koottu, korjailtu ja hienosäädetty. Pilottijulkaisun työstössä toimintamallit on kehitetty itse – pitkälti kantapään kautta. Myös opiskelijoiden erilaiset vaiheet opinnoissa ovat tuoneet omat haasteensa tuotosten keräämiseen ja niiden käsittelyyn.

Suuret kiitokset kaikille kollegoilleni tuesta ja kannustuksesta projektin aikana. Erityisesti haluan kiittää liiketoiminnan ryhmästämme lehtoreita Mia-Maria Salmea, Kirsimarja Vahevaaraa, Olli Laintilaa ja Sami Granforsia arvokkaista kommentteista ja tuesta jokaisena työpäivänä.

*Eija Kärnä*

# Myynnin tuki ja sen kehittäminen

*Eija Kärnä*

## 1 Johdanto

Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset yrityksiä kohtaan ovat kasvaneet, ja tätä kautta konsultoivan asiakkaan liiketoimintaa ymmärtävän myyntiosaamisen tärkeys yrityksissä on lisääntynyt. Monissa yrityksissä myyntiin on alettu panostaa entistä enemmän. Tämä ei kuitenkaan usein riitä, vaan jotta myynti selviäisi kasvavista vaatimuksista, täytyy myös myynnin taustatuen olla kunnossa. Johtamista, yhteistyötä, viestintää ja rajapinta-prosesseja pitää kehittää. Jos taustaprosessit on suunniteltu hyvin, myyjät voivat keskittyä ydinosaamiseensa eli myyntiin.

Myynnin tuki -projektin **tavoitteena** oli selvittää, mitä myynnin tuella tarkoitetaan, kuinka se toimii yrityksissä ja kuinka sitä voidaan kehittää. Myynnin tuki voi käytännössä tarkoittaa hyvin erilaisia asioita, esimerkiksi tilaus- ja tarjousprosesseja, markkinointimateriaaleja, koulutusta, toiminnanohjausjärjestelmiä, assistenttipalveluja jne. Myynnin tuen kokonaisuuden hahmottaminen auttaa toimintojen kehittämisessä. Tärkeimpänä pragmaattisena tavoitteena olikin selvittää, kuinka myynnin tuki kannattaisi järjestää ja kuinka yritysten myynnin tuen prosesseja sekä yhteyksiä yrityksen muihin toimintoihin voisi kehittää. Tästä näkökulmasta koottiin myynnin alan asiantuntijoiden, myynnin osaajien ja käytännön tekijöiden näkemyksiä siitä, miten hyvä myynnin tuki toimii. HAAGA-HELIAN eri koulutusohjelmien **opiskelijoiden** opinnäytetyöt toivat mukaan laajan joukon yrityssovelluksia, erilaisia näkökulmia ja osaamista. Opiskelijat tutkivat myynnin tukea opinnäytetöinään projektin yhteydessä teemaryhmässä ja muokkasivat oman tutkimusongelmansa kohdeyrityksensä näkökulmasta. Kaikkiaan projektin parissa on työskennellyt lähes kolmekymmentä opiskelijaa HAAGA-HELIAN eri koulutusohjelmista Haagasta, Malmilta, Pasilasta ja Vallilasta. Tähän raporttiin saatiin mukaan tiivistelmät 21 opiskelijalta.

Projektin **pilottiorganisaationa** oli **Canon**, joka on Suomen oloissa keskisuuri, mutta yksi Talouselämän noteeraamista (5.6.2006) Suomen parhaista myyntiorganisaatioista. Lisäksi tavoitteena oli saada tutkimukseen mukaan erilaisia ja myynnin kannalta kiinnostavia yrityksiä eri toimi-

aloilta. **ABB** on kansainvälinen johtava sähkövoima- ja automaatioteknologiakonserni, **Atria** on perinteisestä tuotantolähtöisestä toimintatavasta asiakasläheiseksi kehittynyt liha-alan yritys, **Barona** on nopeasti kasvanut, nuorekas ja dynaaminen henkilöstöalan yritys, **Fujitsu** on ICT-alan asiantuntijaorganisaatio, **MTV MEDIA** on voimakkaasti kasvava, nuorekas media-alan yritys, **Pfizer** on myös Talouselämän noteeraamia Suomen parhaita myyntiorganisaatioita ja **Valiolla** on koko maan kattava, suuri ja tehokas myyntiorganisaatio. Yrityksissä haastateltiin sopimuksen mukaan riittävä määrä myynnin tuen osajia ja toimijoita kokonaiskuvan saamiseksi. Myynnin tuen kehittämiseen haettiin ratkaisuja yhdessä yritysten kanssa. Opiskelijoita oli mukana projektin yrityksistä Canonilla, ABB:llä, Valiolla, MTV3:lla ja Subtv:llä sekä Baronassa. Opiskelijoiden omia, tähän raporttiin mukaan saatuja yrityscaseja olivat **EnerSys Europe, Foiltek, TradeDoubler, Unilever** ja **Varma**.

Mukana olleiden yritysten myynnin ja myynnin tuen prosesseja karotettiin, kehitettiin ja mallinnettiin. Opiskelijoiden työn tuloksena löytyi suuri määrä erilaisia toimintoja, joita kehittämällä myyntiä voidaan tehostaa. Myynnin tukeen kehitettiin myös muita apuvälineitä kuten palvelukarttoja, toimintamalleja, Best practice -listoja, perehdytysohjeita jne. Prosessien mallinnuksia ei yritysten toiveesta ole esitetty tässä raportissa. Projekti jatkuu useissa yrityksissä, vaikka nyt kahden vuoden työn jälkeen tuloksia kootaankin raportiksi.

**Viitekehysten** aineiston valintakriteerinä oli mahdollisimman korkea sovellettavuus nykypäivän yritysmaailmaan. Lähtökohta on siis ollut käytännönläheinen. Viitekehystä on koottu myynnin tuen uusimman johtamisen ja myynnin kirjallisuuden ja tutkimuksen pohjalta sekä yritysten ja talouselämän asiantuntijahaastattelujen ja -lausuntojen avulla. Myynnin tuki ei ole keskeisessä asemassa missään tutkimuksessa vaan korkeintaan myynnin, johtamisen, organisaatio- ja strategiaosaamisen sivujuonteena. Viitekehystä kootessa on pyritty mahdollisimman kattavasti löytämään erilaisia mahdollisuuksia nähdä myynnin tuki. Painopisteenä tarkastelussa on pääasiassa ollut B-to-B-myynti. Tavoitteena on ollut kokonaiskuvan saaminen, joten näin suppean tutkimuksen pohjalta ei pääse kovin syvälle mihinkään myynnin tuen osa-alueeseen. Tarkoitus onkin, että käytännön yrityscasejen ja opiskelijoiden eri alojen opinnäytetöiden kautta myynnin tuen näkökulma laajenisi ja päästäisiin syvemmälle yritysten prosesseihin. Kentässä riittäisi myös jatkoa ajatellen hedelmällisiä tutkimus- ja kehittämiskohteita eri osaamisalueilta.



## 2 Viitekehysten näkökulmat

Tässä raportissa myynnin tukea tutkitaan organisaation, prosessien, johtamisen, viestinnän ja ilmapiirin näkökulmista. Lisäksi pohditaan myynnin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä sekä strategisen kumppanuuden ja ulkoistetun työn näkökulmia. Nämä näkökulmat nousevat esiin haasteina useissa liiketoiminnan tutkimuksissa. Esimerkiksi Mercuri Internationalin (2009) selvityksessä yritysjohton toimenpiteistä varmistaa organisaation kilpailukykyisyys kävi ilmi, että yritysten ilmapiirissä, ihmisten johtamisessa ja viestinnässä oli eniten kehittämisen varaa. Tutkimukseen osallistui 143 yritysjohtajaa.

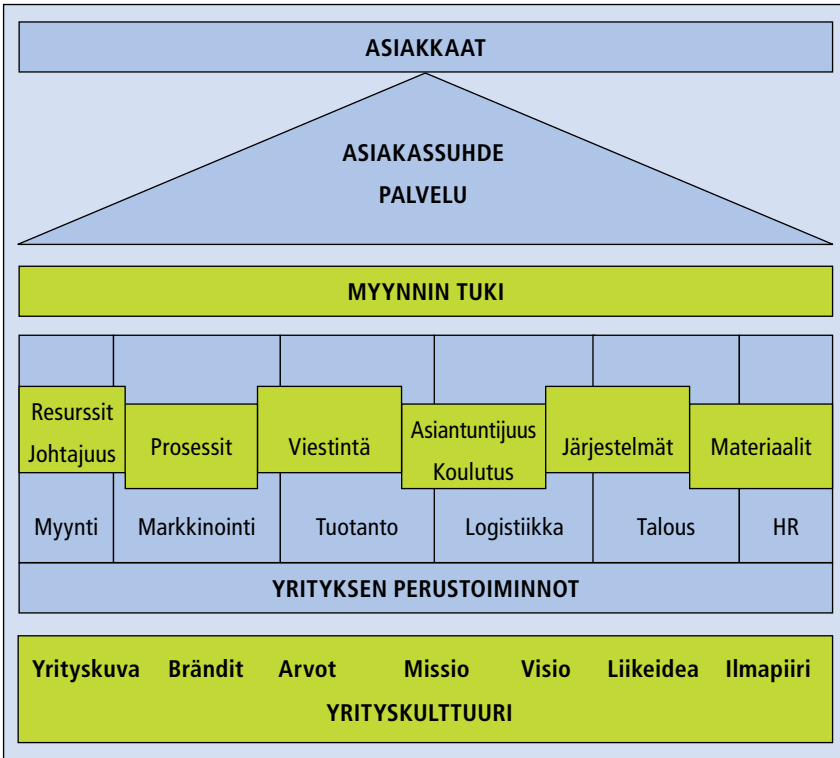
**Organisaatioissa** on yksikkö- tai osastojakojen sisällä ja välillä erilaisia toimintoja, jotka linkittyvät sisäisiin ja ulkoisiin palveluprosesseihin. Isommissa yrityksissä voi olla yksikkö tai osasto, joka on nimetty myynnin tueksi, mutta useimmiten myyntiä tukeva toiminta jakautuu organisaatiossa. Markkinoinnista saadaan esimerkiksi materiaaleja, tuotannosta löytyy tuotetuntemusta, logistiikasta kuljetus- ja pakkauspalveluja, taloudesta ja HR:stä resursseja ja koulutusta jne. Tavoitteena on nähdä, kuinka myynnin tuki asettuu organisaatioon, sen toimintoihin ja kulttuuriin, sekä löytää keinoja nostaa myynnin tuki näkyväksi, paremmin toimivaksi ja tehokkaammin johdetuksi osaksi yrityksen organisaatiota. Lähtökohta onkin, että koko organisaation tulisi olla myynnin tukena: osana yrityksen markkinointia, palvelua ja asiakassuhdetta.

**Prosessien** näkökulmasta myynti on usein yrityksen tärkein rajapinta asiakkaaseen. Myynti on lähinnä yrityksen myyntiyksikön tai myyntijohtajan alaista toimintaa. Myynnin tukena on kuitenkin yritysorganisaatiossa erilaisia toimintoja ja asiantuntijuutta, jotka voivat olla eri yksiköiden tai toimintojen alaisia. Jotta nämä toiminnot voisivat tukea myyntiä tehokkaasti, yrityksen eri prosessien pitäisi toimia yhteen. Rajapintaprosessien pitäisi olla kunnossa ja viestinnän toimia yli organisaation yksikkö- ja toimintorajojen. Prosesseja kehittämällä voidaan tehostaa yksiköiden välistä viestintää, jakaa osaamista ja kehittää koko organisaation toimintakulttuuria.

Yrityksen toimintojen pohjana on **yrityskulttuuri**, joka koostuu muun muassa yrityskuvasta, brändistä, arvoista, missiosta, visiosta, liikeideasta ja ilmapiiristä. Uusimman ajattelun mukaan koko yrityksen henkilöstön pitäisi toimia myyntihenkisesti ja kaikkien toimintojen pitäisi tukea myyntiä. Myyntihenkinen kulttuuri edellyttää hyvää ja avointa viestintää, yhteistyötä ja ilmapiiriä. Nämä näkyvät kaikissa yrityksen sisäisissä toimissa ja välittyvät myös asiakkaalle. Myyntihenkisyyden lisääminen

koko organisaatiossa edellyttää hyvää johtamista, hyvää tunnelmaa ja yhteistä sitoutumista yrityksen strategiaihin.

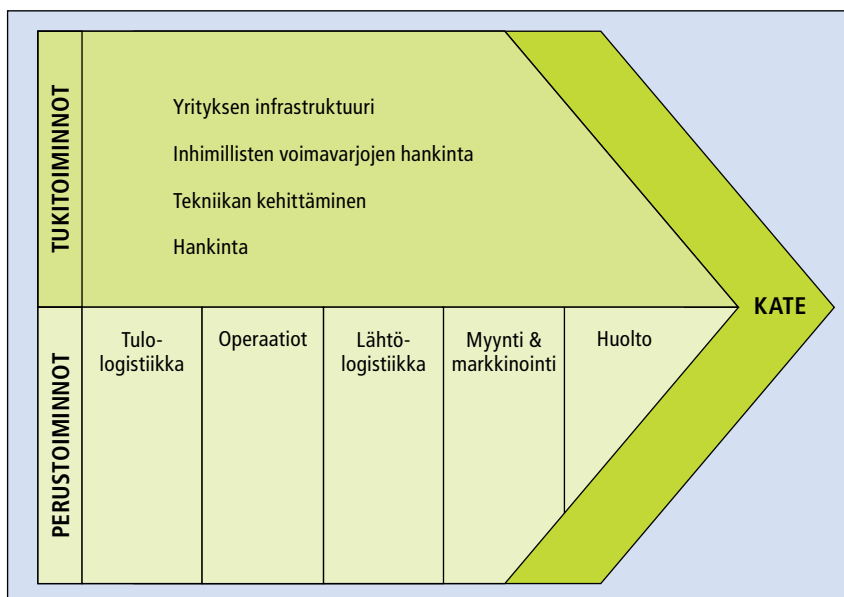
Kuvio 1 kuvaa myynnin tuen (kuviossa vihreä alue) sijoittumista yrityksen myynnin ja muiden toimintojen väliin. Tämän hahmotuksen pohjalta projektissa lähdettiin kartoittamaan yrityksen eri toimintojen osuutta myynnin tuessa ja myynnin tuen muodostumista osana yrityksen perustoimintoja.



Kuvio 1. Raportin lähtökohtana oleva näkemys myynnin tuen sijoittumisesta yrityksen asiakassuhde- ja palvelutoimintojen ja perustoimintojen väliin ja yrityskulttuurin tukevalle pohjalle.

Projektissa tutkittiin myynnin tukitoimia koko yrityksen organisaatiossa. Tutkimuskenttä on haasteellinen, koska myynnin tuki on usein jakautunut yrityksen eri funktionaalsiin yksikköihin ja tukitoimintojen väliset yhteydet voivat olla epäselvät tai heikot. Vielä haasteellisemmaksi konteksti muuttuu, kun tukitoimet hajaantuvat yrityksen perinteisten rajojen ulkopuolelle kumppaneille esimerkiksi ulkoistamisen tai yrityskauppojen myötä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli hahmottaa myynnin tuen kenttää sekä yrityksen sisällä että ulkona ja nähdä sen linkitys- ja kehityskohtia. Ideaali olisi, että yrityksessä voitaisiin määrittää koko myynnin tuen kokonaisuus ja näin hallita ja kehittää sitä paremmin. Toimintojen

näkökulmasta myynnin tukea voi koota myös Porterin (1985, 51–62) arvoketjumallin pohjalta: myynti on yrityksen perustoimintoja, kuten tuotanto, logistiikka ja markkinointikin. Porterin mukaan tukitoimintoja ovat yrityksen infrastruktuuri, inhimillisten voimavarojen hankinta sekä tekniikan kehittäminen ja hankinta. Tämän lisäksi perustoiminnot voivat sisältää toimintoja, jotka tukevat myyntiä: esimerkiksi markkinoinnin perustarkoitus on tukea myyntiä, ja huollon ja tuotannon puitteissa on usein teknistä osaamista, joka voi toimia myynnin tukena. Myynnin tuki jakautuu kuitenkin sekä perus- että tukitoimintoihin, joten malli ei varsinaisesti helpota myynnin tuen hahmottamista. Näkemystä on tuotu esiin kuviossa 2.



Kuvio 2. Tiedon arvoketju: tukitoiminnot ja perustoiminnot Michael Porterin mukaan (1985, 55).

Johtoajatuksena ja tavallaan hypoteesina tutkimuksessa on, että myynnin tuen toiminnot ovat jakautuneet koko organisaatioon, ne ovat hahmotettavissa esimerkiksi prosesseja mallintamalla ja niitä voidaan ja kannattaa kehittää.

### 3 Myynnin tuki teoriassa ja käytännössä

**Myynti tieteenalana** on vasta heräilemässä, ja teoriat myynnin tuen rakentamisesta ja kehittämistä ovat melko neitseellistä aluetta. Myynnistä on olemassa hyvää käytännön osaamiseen pohjautuvaa kirjallisuutta,

mutta tutkimustietoa on syntynyt lähinnä markkinoinnin ja johtamisen tutkimuksen sivutuotteena. Toisaalta myynnin tuki ei olekaan varsinaisesti osa myynnin toimintoja vaan myynnin taustalla tapahtuvaa toimintaa, joka voi liittyä esimerkiksi markkinointiin, johtamiseen tai viestintään. Myynnin tuen tutkimusta varjostavat myynnin arvostusongelmat ovat hiljalleen väistymässä akateemisessakin maailmassa. Uusia koulutusohjelmia ja professuureja on perustettu. Aalto-yliopistossa on perustettu myynnin johtamisen professuuri ja HAAGA-HELIAssa myynnin koulutusohjelma. Teknillinen Korkeakoulu ja Helsingin Kauppakorkeakoulu (vuoden 2010 alusta Aalto-yliopisto) perustivat vuonna 2007 elinkeinoelämän tuella yhteishankkeen, jonka päätavoitteena oli luoda merkittävä myynnin osaamisen keskittymä suomalaiseen korkeakouluyhteisöön (TKK ja HSE lehdistötiedote, 2007). Hankkeessa on toteutettu merkittävää alan tutkimusta, opinnäytetöitä, uutta opetusta ja valmennusta.

**Myynnin tuki käsitteenä** on olemassa yrityksissä, mutta myynnin tuen määritelmiä on vaikea löytää. Esimerkiksi Yleinen suomalainen asiasanasto (YSA) ei tunne termiä myynnin tuki (YSA, 8.4.2010). Internetistä hakusanalla ”myynnin tuki” (*sales support*) löytyy sekä kotimaisista että ulkomaisista lähteistä lähinnä nimitysuutisia ja työpaikkailmoituksia, joiden suuri määrä kertoo, että toiminto on yrityksissä tärkeä, vaikkakin sillä käsitetään eri yrityksissä hyvin erilaisia asioita. Toisaalta viimeaikainen kirjallisuus puhuu samoista käytännön toimista erilaisilla termeillä, kuten sisäiset palvelut tai palvelulogiikka.

Pelkästään myynnin tukea selvittäviä kotimaisia tutkimuksia löytyy vain yksi: Helsingin kauppakorkeakoulussa vuonna 1999 tehty pro gradu -tutkimus intran roolista myynnin tukivälineenä (Hupli 1999). Ulkomaisista lähteistä löytyy tutkimuksia, joissa myynnin tuki on mukana tulokseen tai toimintaan vaikuttavana tekijänä mutta ei varsinaisesti tutkimuksen kohteena. European Journal of Marketing -lehden julkaisemassa tutkimuksessa todetaan, että myynnissä onnistuneissa vientiyrityksissä keskeisiä tekijöitä olivat korkeatasoinen myyntijohto, organisatorinen suunnittelu, myynnin tuki ja tekninen osaaminen (Katsikea & Skarmeas 2003). Vuodelta 2001 löytyy kanadalaisyhteisöissä tehty tutkimus, jonka mukaan myynnin tuen erilaisten toimien vaikutuksessa ei löydetty eroja, vaan oleelliset erot tehokkuudessa aiheutuivat myynnin johdon toimista: myynnin tehokkaasta suunnittelusta, viestinnästä ja koulutuksesta (Barker 2001).

Academy of Marketing Sciencen vuonna 2006 julkaisemassa tutkimuksessa organisaatio- ja myyntihenkilöstön käyttäytymisestä myyntihenkilöstön kokemaa tuki organisaatiolta on nostettu tärkeäksi sitoutumista ja työtyytyväisyyttä edistäväksi tekijäksi. Kun myyntihenkilöstö kokee organisaation tukevan heitä, vaikuttaa se vahvasti heidän organisaatio-

käyttäytymiseensä. Myös myyntijohdon toimien vaikutus organisaatio-käyttäytymiseen on vahvempi silloin, kun toimien koetaan tulevan organisaation tuen kautta eikä suoraan myyntijohdolta. Tutkijoiden mukaan erityisesti koettu myynnin tuki kaipaisi lisätutkimuksia. (Piercy ym. 2006.) Lapede (2008) puolestaan toteaa, että myynnin jälkeinen tuki on tärkeä osa tuotteen elinkaaressa.

Myynnin tuki on teorioiden puutteesta huolimatta yrityksissä tärkeää toimintaa, joka on järjestetty enemmän tai vähemmän tietoisesti kokonaisuudeksi. Näin ollen voikin väittää, että on erityisen hedelmällistä, jos tämän projektin myötä voidaan löytää keinoja kehittää myynnin tukea yrityksissä.

Tässä projektissa näkemys myynnin tuesta on **laaja**. Lähtökohtana on, että koko myynti- ja yritysorganisaatio on tai pitäisi olla myynnin tukena. Tätä näkemystä korostavat useat alan osaajat, muun muassa Manning ja Reece (2007, 57). Tästä lähtee myös Aalto-yliopiston myynnin johtamisen professori Petri Parvinen käsitteellään ”Marketing Spirit” (2008), jolla hän tarkoittaa realistista oppia kaupallisesta hengestä, innostusta ja aikaansaamista sekä myynti- ja markkinointiystävällistä yrityskulttuuria. Markkinoinnin professori Henriikki Tikkanen (2006, 83) taas puhuu sisäisen markkinoinnin tärkeydestä. Sisäisellä markkinoinnilla Tikkanen tarkoittaa yrityksen sisäistä tiedonjakoa ja asiakkaan palvelemisen taustaprosesseja, joissa jokainen yrityksen työntekijä siivoajista lähtien voi olla yrityksen osa-aikainen markkinoija, jolla on vaikutusta yrityskuvan muodostumiseen ja sitä kautta yrityksen myyntiin. Organisaation koko- ja osa-aikaisista markkinoijista ovat puhuneet myös Grönroos (mm. 2008) ja Gummesson (2004). Lähtökohtana siis on, että koko **yritysorganisaatio** ja sen resurssina oleva **osaaminen eli ihmiset** ovat myynnin tukea.

Myynnin tuki voidaan nähdä myös osana yrityksen **hiljaista tietoa**: myynnin tuki muotoutuu eri puolilla organisaatiota useimmiten ilman keskitettyä ohjausta tai johtamista ja perustuu **yrityskulttuuriin**. Yrityksen sosiaaliset käytännöt ja toimintatavat muotoutuvat asiakaskohtamisessa tältä pohjalta. Nämä vaikuttavat asiakkaiden mielikuvan muodostumiseen yrityksestä ja myynnin onnistumiseen. Kun myynnin tukea lähdetään kehittämään, pitäisikin lähteä liikkeelle yrityksen arvoista, liikeidean peruspilareista ja yrityskulttuurista. Nykyiset jatkuvat yritysjärjestelyt ja fuusiot vaikeuttavat yrityskulttuurien rakentumista ja voivat sitä kautta heikentää myynnin tuen tehokkuutta. Myös myynnin ammattilainen Petteri Laine (2008) peräänkuuluttaa kirjassaan Myynnin anatomia ”koko firman asiakaskeskeistä ratkaisumyyntikulttuuria”. Laine näkee myynnin tukena muun muassa selkeät prosessit ja myynnin menetelmien jatkuvan kehittämisen. Myynnin tuki voidaan nähdä abstraktilla tasolla myös niin,

että yrityskuva, yrityksen liikeidea, brändit, arvot, missio, visio, yrityskulttuuri ja yrityksen perusfilosofia ovat myynnin tukea.

**Yrityskulttuurinäkökulmasta** myynnin tuen teoreettisena pohjana voidaan pitää myös organisaatiokulttuuriteorioita, kuten Scheinin ja Hofsteden organisaatiokäyttäytymisen ja -kulttuurin teorioita työntekijöiden motivaatiosta ja sen kehittamisestä liiketoiminnassa. Näistä näkökulmista on tehty useita tutkimuksia yrityskulttuurin kehittamisestä motivaation, sitoutuneisuuden, innovatiivisuuden ja sosiaalisen koheesion saavuttamiseksi (esim. Seeck 2008, 203–242).

**Ihmisenäkökulmasta** teoriapohjaa voidaan lähteä hakemaan ihmisuhdekoulukunnan ja sitä edeltävän Mary Parker Folletin ajatuksista työntekijöiden ja johtajien yhteistyöstä 1920-luvulta. Folletin teorioissa korostui pyrkimys yhteisymmärrykseen organisaation toiminnassa. Myös muun muassa Drucker ja Likert ovat kuuluisia nimiä organisaation jäsenten motivaation kehittämisessä kukoistavassa liiketoiminnassa. (Seeck 2008, 103–151, 176–180.) Ihmisenäkökulmasta **osaamisen kehittäminen** alkaen esimerkiksi Peter Sengen oppivan organisaation ajatuksista on hedelmällinen tässä yhteydessä. Tässä raportissa on hyödynnetty myös tekniikan tohtori Leenamajja Otalan (2008) ajatuksia osaamisen johtamisesta kilpailuetuna.

Myynnin tuki laajana käsitteenä on myös pitkälti yhteneväinen Han-kenin professori Christian Grönroosin **palvelulogiikka**-käsitteen kanssa (2009, 33–36). Grönroosin mukaan pelkkä ydintuote ei enää takaa kilpailuetua, vaan yrityksen täytyy jalostaa ydintuotteensa palvelutarjoomaksi, johon sisältyy arvoa kasvattavia, sekä laskutettavia että ilmaisia, arkisia palveluaineksia. Asiakaskontakteihin tulee mukaan uusia toimintoja ja toimijoita yrityksestä, eivätkä asiakassuhteiden solmiminen ja vaaliminen enää kuulu vain myynti- tai markkinointiosastolle. Muutoksen pitää Grönroosin mukaan näkyä konkreettisesti yrityksen organisaatorakenteessa, johtamisessa ja päätöksenteossa. Tätä näkökulmaa ehdotetaan tässä projektissa kehitettäväksi **yrityksen sisäisen palvelustrategian** muodossa.

Teorianäkökulmat jäävät kuitenkin keskustelunavauksiksi ja painopisteenä on **myynnin tuki käytännössä** ja erityisesti **myynnin tuen kehittäminen**. Myynnin tuen käytännön määritelmää kootaan tässä raportissa kysymällä muun muassa johtajilta, markkinoinnin ammattilaisilta ja hr-työntekijöiltä, mitä he ymmärtävät myynnin tuella ja millaisia toimintoja he tarjoavat myynnin tueksi. Toisaalta kysytään myyjiltä, mitä tukea myynti tarvitsee organisaatiolta. Myynnin tuen kehittämiseen pyritään löytämään konkreettisia välineitä.

## 4 Myynnin tuen kehittäminen

Myynnin tuen kehittämiseksi on yrityksissä tarvetta. Tähän projektiin on suhtauduttu yrityksissä hyvin positiivisesti, ja opiskelijoiden on ollut helppo löytää yrityksistä myynnin tuen kehityskohteita. Yrityksiin haetaan jatkuvasti myynnin tuen henkilöstöä, ja nimitysuutiset pursuavat myynnin tuen tekijöitä. Konsultointialalle on syntynyt yrityksiä, jotka tarjoavat myynnin tuen palveluja. Esimerkiksi Asiakastieto Oy:n toimitusjohtaja kertoo kasvumahdollisuuksia löytyvän B-to-B-markkinoinnista, myynnin tuesta ja crm-palveluista (Markkinointi & Mainonta 2007).

Myynnin tärkeyttä on viime aikoina alettu korostaa yrityksissä, ja sitä kautta on herätty huomaamaan myös tukiorganisaation kehittämisen tarve. Myynnin tuen kehittämisessä haasteena on kuitenkin yhä myynnin huono imago (esim. Chambers 2004, 11; Jobber & Lancaster 2006, 11–12), eikä myyntityötä ei perinteisesti ole arvostettu Suomessakaan. Parvinen (2008, 59–63) näkee tähän syiksi muun muassa tuotantokeskeisyyden, huonot myynti- ja markkinointitaidot, omien etujen ajamisen, kateuden ja työmoraalikäsityksen. Talouselämän (21.3.2007) mukaan myyntiviisautta on riittävästi, mutta toimeen tarttuvia tekijöitä on vähän. Myynnin rooli nähdään usein marginaalisena ja mekaanisena, ja myyntiosaamisen arvostus on vähäistä suhteessa siihen liittyviin haasteisiin, vaativuuteen ja vaikuttavuuteen. Yhä useammin myynnin rooli yrityksen menestystekijänä kuitenkin ymmärretään paremmin. (Aspara 2007.) Myös myyntityössä toimivien oma myyntityön arvostus on myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten (SMKJ) teettämän tutkimuksen mukaan kasvanut (Jussila 2005).

Uusin suomalainen ja kansainvälinen myynnin johtamisen kirjallisuus lähtee siitä, että myyntityö on yrityksen tärkein työ. Muut toimet ovat myynnin tukitoimia. Markkinointi tuo yritykselle potentiaalisia asiakkaita, mutta myynti tuo kauppvoja ja liikevaihtoa. (Chambers 2004, 15; Jobber & Lancaster 2006, 4–5.) Rubanovitschin ja Aallon (2007, 12–30) mukaan tulevaisuuden huippuorganisaatiossa myynti ohjaa yrityksen toimintoja ja myyntijohtaja on avainasemassa koko organisaatiossa – toimitusjohtaja keskittyy sijoittaja- ja omistajasuhteisiin ja varmistaa, että myynti saa organisaatiolta tarvitsemansa tuen.

Myynnissä edellytetään yhä useammin pitkäjänteistä konsultointiosaamista ja entistä laajempia vuorovaikutustaitoja. Myyntityössä pitää olla tietoteknistä osaamista, kielitaitoa, asiakkaan liiketoiminnan ja talouden ymmärtämistä, ratkaisuosaa, asiakkuuksien hallintaa ja markkinointiosaamista (Jobber & Lancaster 2006, 5–6; SMKJ 2007). Myyntiorganisaatio on nostettu yrityksissä aiempaa tärkeämpään asemaan

ja sitä on linkitetty yrityksen muuhun toimintaan. Myyjien pitää pystyä kommunikoimaan esimerkiksi tuotekehityksen, osto-osaston ja yrityksen johdon kanssa. (Jobber & Lancaster 2006, 4–5; Okkonen 2008.) Kun asiakkuudenhallinta alkaa olla yhä enemmän kokonaisvaltaista asiantuntijuutta vaativaa toimintaa, lisääntyvät paineet myös tukiprosessien toimivuudelle. Tukiosaamisen rooli asiantuntijuuden kehittämisessä nousee aikaista tärkeämpänä esiin myös Otalan mielestä (2008, 54). Tukiosaamisella Ojala tarkoittaa sellaista avainosaamista, jota tarvitaan tukemaan strategista osaamista ja sen käyttöä.

Myynnin rooli yrityksessä on tärkeä tunnistaa, koska se on yrityksen tärkeä linkki asiakkaaseen. Parvosen (2008) mukaan kannattava kasvu tulee siitä, että tavalliset ihmiset saadaan tekemään laadukasta myyntityötä. Myös suunnitelmallisuuden tärkeys myyntityössä lisääntyy ja siksi myyntiprosessien kuvaus olisi tärkeää (Metsämäki 2007). Myyntiprosesseja onkin jo yrityksissä usein kuvattu, mutta raja- ja aliprosessien kuvaus sen sijaan on vasta tulossa: esimerkiksi myynnin tuen prosesseja, jotka usein ylittävät organisaation eri toimintojen tai yksikköjen rajat, ei liene kuvattu paljon.

Parvosen (2008, 113, 235–236) näkee myynnin organisoinnin ja koordinoinnin tärkeimpinä kehityskohteina myynnin organisaatiorakenteet ja rajapinnat muihin toimintoihin, myyntikanavat ja ratkaisumyynnin, myyntiä avustavat teknologiat, myynnin ennustamisen, asiakastiedon hyväksikäytön, myyntitavoitteet ja asiakashallinnan käytännöt. Hän peräänkuuluttaa muun muassa useita kosketuspisteitä ja toimivaa CRM-järjestelmää. Suositukset perustuivat 845 johtajan parissa tehtyyn kyselytutkimukseen ja sopivat hyvin myös myynnin tuen kehittämisen lähtökohdiksi.

Yrityksen työntekijät pitäisi tavalla tai toisella osallistaa tehokkaasti liiketoiminnan tueksi. Organisaation jäsenten on tukiroolissaan kyettävä uudistumaan, kehittymään ja joustamaan, kun organisaatiot kehittävät tuotteitaan ja laajentavat markkinoitaan. Jokaisen organisaation jäsenen rooli on olla asiakkaan aktiivinen kumppani ja viestijä yrityksen laajenevassa verkostossa. Myyntihenkisen yrityskulttuurin luomiseksi organisaatiossa Parvosen (2008, 235–236) suosittelee henkilöstöjohtamiseen panostamista ja yrityskohtaisia ohjelmia, henkilöstön kierrättämistä ja paremmin kohdennettua palkitsemista. Parvosen korostaa myyntityökykyiden sijaan ”tavisten” johtamista läpi koko organisaation.

Myyntihenkisen yrityskulttuurin ja sitä kautta myynnin tuen kehittämisen yrityskohtainen ohjelma voisi tapahtua **viestinnän** kehittämisen kautta. Viestinnän toimiminen yksikköjen välillä on myynnin tuen keskeinen haaste ja tärkeä osa myös johtamisen onnistumista. HAA-



GA-HELIAssa on tutkittu työyhteisöviestintää ja kehitetty välineitä organisaation käytännön viestinnän kehittämiseen. Tällainen väline on ComBaro-työyhteisöviestinnän mittari, jota testattiin kokeiluvaiheessa 70 suomalaisyrityksessä. (Juholin 2007; 2008.)

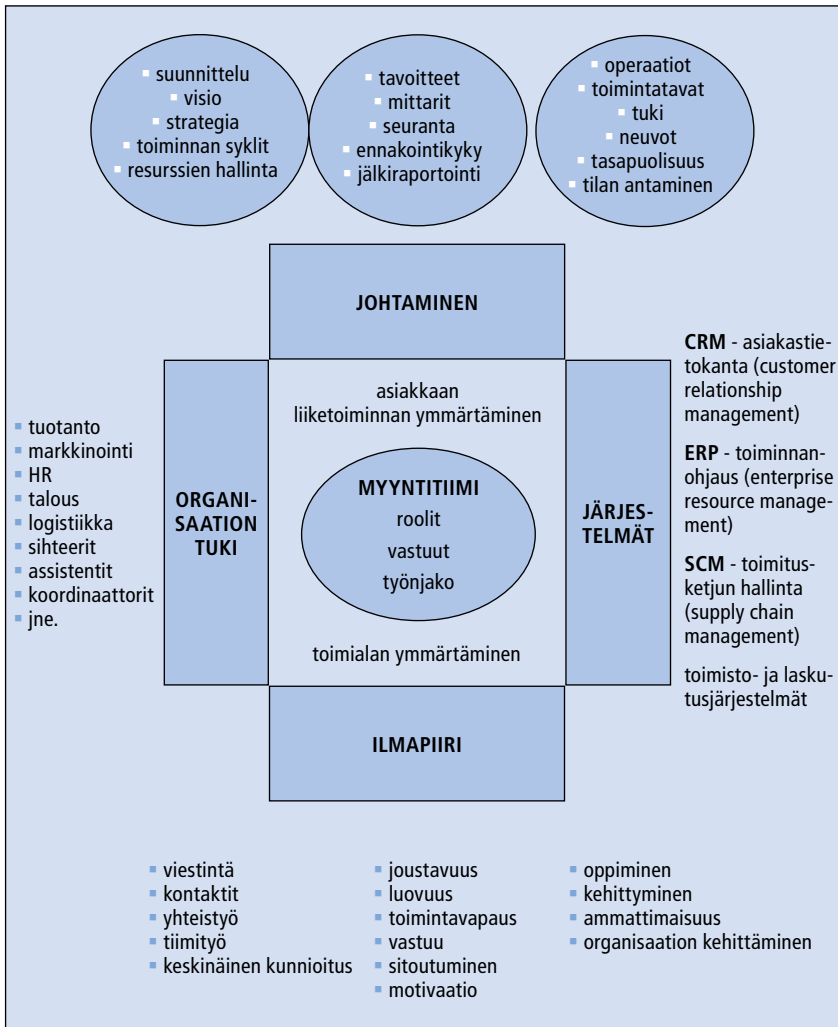
Myynnin tukea voidaan käytännössä kehittää **prosessien** kehittämisen kautta. Prosessijattelun ytimessä on toiminnan tarkastelu asiakkaalle arvoa luovien prosessien kautta. Hannus (2004, 104–105) määrittelee prosessit yhteenkuuluvien toimintojen ketjuksi, joka alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen ja prosessit voivat ylittää organisaation sisäisiä tai ulkoisia rajoja. Prosessit ylittävät organisaation funktionaaliset raja-aidat usein kautta linjan. Hannus erottaa prosesseja hierarkioiden mukaan pääprosesseihin, toimintaprosesseihin, alatai aliprosesseihin ja yksittäisiin toimintoihin. Myynnin tuen toiminnot voivat olla yksittäisiä, mutta ne linkittyvät hyvin usein pääprosesseihin, esimerkiksi tilaus-toimitusprosessiin enemmän tai vähemmän toistuvina, toisiinsa ketjuuntuvina kokonaisuuksina. Nämä toiminnot kannattaa hahmottaa selkeänä osana pääprosessia tai omaksi alaprosessikseen, jonka projektinomistaja voi olla operatiivisesta toiminnasta tai myynnin tuesta vastuussa oleva henkilö.

Myynnin tuen kehittämisessä hyvä väline on myös **strategia**. Strategia voidaan nähdä monella tavalla, mutta käytännönläheisimmin yksinkertaisesti ”keinona toteuttaa yrityksen visio” tai vähän tarkemmin ”keino- na luoda uutta lisäarvoa organisaation perustehtävän mukaisesti, niin että saadaan syntymään lisäarvoa” (Lindroos & Lohivesi 2004, 17–30). Myynnin tuki voidaan saada näkyväksi osana liiketoimintastrategiaa. Hannus (2004, 11–14) pitää nykypäivän parhaana strategiатыön lähtökoh- tana ”oppivaa strategiaa”, joka yhdistää perinteisen, ylhäällä suunnitellun, tarkoitushakuisen ja rationaalisen strategian ja alhaalta päin syntyvän, kokeilevan strategian. Oppivaa strategiaa tehdään organisaation kaikilla tasoilla, niin että saadaan aikaan aitoa uudistumista ja oppimista.

Myynnin tuen rooli yrityksissä on tärkeä ja sen merkitys kasvava, mutta myynnin tuen kokonaisuus ei useinkaan ole varsinaisesti kenen- kään vastuulla, jolloin myynnin tuen kehittäminenkin on usein enem- män tai vähemmän sattumanvaraista. Kun myynti on yhä useammin nostettu entistä tärkeämpään asemaan yrityksissä, alkaa heräillä tarve kehittää organisaation toimintaa niin, että yrityksen myynti pärjää uu- sissa haasteissa, uudessa konsultoivassa roolissa ja kumppanuussuhteissa asiakkaiden kanssa.

## 5 Myynnin ja myynnin tuen organisaatio

Myynnin tuen organisaation rakentamisessa hyvänä lähtökohtana voi pitää **oppivan organisaation** rakentamisen periaatteita. Oppiva organisaatio menestyy tulevaisuudessakin ja selviää paremmin huonojen aikojen yli. Kun kyse on yrityksen sisäisten palvelujen kehittämisestä, organisaation rakentamisen täytyy lähteä yhdessä tekemisestä. Ojala (2008, 78–80) listaa oppivan organisaation tärkeimmiksi periaatteiksi selkeän tehtävän ja tavoitteen, yhteisesti sovitut arvot, asiakkaiden tuntemisen, yhteiset toimintatavat, oman toiminnan jatkuvan seurannan ja kehittämisen, kannustavan ilmapiirin, osaamisen arvostamisen ja jakamisen.



Kuvio 3. Myynnin tuen organisaation keskeiset elementit.

Koska myynnin tuki on sekä yrityksen sisäistä koko organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa että ulkoista toimintaa, myynnin tuen organisaation rakentamisessa on tärkeä nähdä yhteydet ja rajapinnat yrityksen sisällä ja asiakkaan suuntaan. Lähtökohtana toimintojen kokonaisuuden suunnittelussa täytyy olla asiakkaan näkökulma ja organisaation asiakasvastuu. Asiakasta eivät sinänsä kiinnosta yrityksen organisaatio, toiminnot ja toimintatavat, vaan asioiden sujuvuus hänen yrityksensä kanssa. Vaikka myyntiorganisaatio on usein luonnollisin kontakti asiakkaaseen, pitäisi kaikkien yritysten osastojen tuntee roolinsa yrityksen arvoketjussa ja toimia yhteisten pelisääntöjen mukaan asiakkaan kanssa. Jos myyjä on asiakkaan ainoa kontakti yritykseen, myynnin organisoitumisessa on erityisen tärkeää, että yrityksellä on hyvä suhde myyjään ja että linkit muualle yrityksen organisaatioon toimivat. Myyjän täytyy myös olla aidossa vuorovaikutuksessa myyntitiiminsä kautta muuhun yritysorganisaatioon, jotta yhteinen linja toteutuu. (Chambers, 2004, 15, 101; Rubanovitsch & Aalto, 2007, 13–32.)

Perinteinen myynnin organisaatio yrityksissä on aluejako, mutta asiakkaiden muuttuneet tarpeet ja odotukset edellyttävät, että sopivaa organisaatiojakoa tutkitaan tarkemmin. Aluejaon ongelma on, että alueen myyjältä tai myyntitiimiltä odotetaan yrityksen koko tuotekirjon hallintaa sekä alueen erilaisten asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä. Organisaation jako tuotteiden tai asiakkaiden mukaan lisää asiantuntijuutta myyntitiimissä. Suurten ja tärkeiden asiakkaiden osalta avainasiakkuus on usein toimivin organisoitumismalli. Usein voi myös olla järkevää hyödyntää organisaatiossa useita erilaisia jakoperusteita samanaikaisesti. (Jobber & Lancaster 2006, 431–437.) Myynnin tuen järjestämisen kannalta erilaiset myyntiorganisaatiojaot tarkoittavat, että tuki hajaantuu eri tasoille ja puolille organisaatiota ja sen kokonaisvaltainen hallinta on entistä tärkeämpää.

Selkeä strategia auttaa myynnin organisaation rakentamisessa. Kun tarvittavista toiminnoista on näkemys, voidaan arvioida myös resurssien riittävyys. Myynnissä pitää olla ennustamiskykyä, jonka pohjalta tavoitteet ja niiden seuranta suunnitellaan. Myyntiorganisaation toiminnassa pitää olla selkeää syklisyyttä, jolla voidaan helpottaa myyntiarvioiden tekemistä muun organisaation käyttöön, esimerkiksi tuotantoon tai talouteen. Myös jälkiraportoinnin täytyy olla organisoitu. Myynnin apuna on tärkeää olla kattava asiakastietokanta ja kenttäsuunnitelmat, ”*how to do it*”. (Chambers 2004, 101–124; Rubanovitsch & Aalto 2007, 13–32.)

Jotta myynti selviäisi lisääntyneistä haasteista, myynnin organisaatiossa täytyy olla paljon muitakin kuin myyntiresurseja. Myyjän ajasta yli puolet ei saisi mennä mittaamiseen, seurantaan, ennustamiseen ja jälkiraportointiin, vaikka ne koettaisiin kuinka tärkeiksi. Mercuri Inter-

national Oy:n toimitusjohtaja Kim Mäki (Jalkanen 2007) sanoo, että hyvä myyjä on parhaimmillaan 80 % työajastaan yhteydessä asiakkaisiin ja organisaatio toimii taustalla tehokkaana tukena hallinnollisissa tehtävissä. Mäen mukaan myyjä ei kuitenkaan käytä yleensä kuin 17 % työajastaan myyntiin. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan myyjä käyttää vain 10 % työajastaan varsinaiseen myyntiin, 31 % menee hallinnollisiin töihin, 18 % matkustamiseen, 17 % henkilökohtaiseen latautumiseen, 14 % ongelmanratkaisuun ja 10 % asiakashankintaan (Kotler & Armstrong 2008, 462).

Organisaation rakentamisessa kattava suunnittelu ja tehokkuus ovat tärkeitä, mutta toisaalta pitää ottaa huomioon, ettei liika byrokraattisuus kahlehti toimintaa liikaa. Myynnissä pitää olla myös toimintavuopautta ja tilaa luovuudelle ja joustavuudelle. (Chambers 2004, 101–124; Rubanovitsch & Aalto 2007, 13–32.) Jos myyntityö on enemmänkin luovaa, organisaatiossa on enemmän paineita huolehtia, että myynnissä on tilaa myydä. Paineita lisää myös, että usein yritysten keskijohdossa on karsittu sihteeri- ja assistenttipalveluja samaan aikaan kun hallinnollisten tehtävien määrä on kasvanut muun muassa seurantajärjestelmien ja asiakashallintajärjestelmien lisääntymisen kautta.

Jos myynnin tuen organisaatio on vain myyntijohtajan vastuulla, on selvää, että myyntiorganisaation keskeisin kiinnostuksen kohde on myynti ja asiakassuhde, kun taas tuki- ja sisäiset palvelut ovat vasta kakkossijalla. Esimerkiksi Kauppalehden nimityspalstalta on nähtävissä, että monissa yrityksissä nimetään myynnin tuen vastuuhenkilöitä tai jopa että myynnin tuki on yrityksessä omana, nimettynä yksikkönään. Tällöin kasvaa todennäköisyys, että myynnin tuki on kokonaisuutena paremmin hoidossa, vaikka toiminnot sijoittuisivatkin osin eri yksikköihin.

## 5.1 Tiimit myyntiorganisaatiossa

Myyntitiimien suosio on kasvanut, koska myynti on muuttunut vaativammaksi ja monipuolista asiantuntijuutta edellyttäväksi. Myyntiä tukevan henkilöstön tarve on kasvanut. Tiimi pystyy tunnistamaan tarkemmin asiakkaan tarpeet ja ratkaisemaan asiakkaan ongelmia monipuolisemmin. Tiimissä on enemmän osaamista tarjota kattavampia ratkaisuja ja tuotekokonaisuuksia, esitellä tuotteet asiakkaalle monipuolisemmin ja löytää myyntimahdollisuuksia, joita yksittäinen myyntihenkilö ei voisi löytää. Myös teknisten osaajien mukaan ottaminen tiimiin voi nopeuttaa myyntiprosessia. (Kotler & Armstrong 2008, 458–459; Manning & Reece 2007, 147, 241.) Vaikka tiimityö on lisääntynyt, yksilötyö myynnissä elää silti vahvana. Tämä voi johtua myynnin bonustyyppisestä palkitsemisesta ja työn hajaantumisesta kentälle.

Myyntitiimin rekrytoinnissa on monia vaikuttavia tekijöitä. Myynnissä pitää olla oman liiketoiminnan tuntemusta, myyntiosaamista ja tiimityökykyä. Myyntijohtajalla täytyy olla kokonaisnäkemys liiketoiminnan tavoitteista ja tiimin resursseista sekä kyky jakaa tämä tieto tiiminsä kanssa (Chambers, 2004, 54–92). Parhaimmillaan tiimissä on erilaista osaamista, jolloin tiimin jäsenet voivat tukea toisiaan erilaisissa ongelmatilanteissa. Luovuus ja innovatiivisuus edellyttävät yhteistyölle, oppimiselle ja vuorovaikutukselle suotuisia olosuhteita. Tämä asettaa uusia haasteita esimiestyölle, johtamiselle ja koko yrityksen kulttuurille. (Ojala 2008.)

Kun myynnin rooli muuttuu, myyntijohtolta vaaditaan yhä laajempaa näkemystä tiimin ja myyntiorganisaation luomisessa ja näiden tehtävien suunnittelussa. Myyntitiimi on helpompi saada työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi, jos kaikki sen jäsenet osallistuvat tavoitteiden määrittelyyn. (Rubanovitsch & Aalto 2007.) Yhteistyötä pitää tehdä koko palvelutuotantoon kuuluvan henkilöstön kanssa. Usein koko tilaus-toimitusketjun toimintaa ja tavoitteita kannattaa tutkia yhdessä.

Myyntitiimin toiminnassa tärkeintä on tiimin yhteneväisyys, joka perustuu luottamukseen, vastuullisuuteen, suvaitsevaisuuteen, kunnioitukseen, ammattimaisuuteen, kärsivällisyyteen ja lojaalisuuteen (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 115). Yhteistyösääntöjen ja tuloksista palkitsemisen pitäisi kannustaa näihin arvoihin liiallisen kilpailuun yllyttämisen sijaan. Laineen mukaan (Karttunen 2007) supermyyjät voivat olla jopa vaaraksi yritykselle. Moni asiakas vakuutetaan asiantuntevalla tiimillä, ei yksilösuorittamisella. Erilaiset bonusjärjestelmät eivät silti välttämättä ole ongelma, jos tiimissä on hyvä henki ja tukea annetaan ja voidaan saada tarvittaessa sekä tiimin sisällä että muun organisaation kesken.

## 5.2 Myynnin johtaminen

Myynnin johtamisen merkitys myynnissä onnistumiselle on todettu oleelliseksi tekijäksi useissa tutkimuksissa. Myyntijohtajan tärkeimmiksi tehtäviksi nähdään myönteisen, motivoituneen ilmapiirin luominen, myynnin kokonaisuuden hallitseminen ja organisaation kehittämisestä vastaaminen. Esimiehen rooli on osoittaa, että työntekijän työ on merkityksellistä, sekä tukea työntekijää työssään tavoitteiden saavuttamiseksi – työntekijöiden osaaminen ja motivaatio on liiketoiminnassa tärkeintä. (Allen & Wootten 1998, 192; Chambers 2004, 7–14, 23; Kotler & Armstrong 2008, 462; Rubanovitsch & Aalto 2007, 22–28.) Työntekijöiden kannustaminen ja tukeminen on erityisen tärkeää, koska nykypäivän niukka resurssi ei ole enää raha vaan osaavat ihmiset (Ojala 2008).

Pyrkimys oppivaan ja kehittyvään organisaatioon asettaa paineita myös myynnin johtamiselle. Yksilöiden osaaminen muuttuu yhteisön osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Organisaation osaamisen kehittyminen vie aikaa ja vaatii tietois- ta, systemaattista kehittämistä. Osaamispääoman johtaminen voi Otalan (2008) mukaan olla yrityksen tärkeä kilpailuetu, sillä organisaation osaa- minen ei ole sidottu yhteen henkilöön ja siksi sitä on vaikea kopioida tai matkia. Osaamispääoman johtamisen prosessi alkaa toiminnan tavoittei- den ja haasteiden selkiyttämisestä sekä osaamistarpeiden selvittämisestä. Näiden pohjalta laaditaan osaamisstrategia, jonka toteutuksessa koko organisaation osallistuminen, oppimiskulttuurin kehittäminen sekä tu- losten mittaaminen, arviointi ja raportointi ovat oleellisia.

Sitä mukaa kun osaamisen tarve myynnissä lisääntyy, kasvaa osaamisen tarve myös myynnin johtamisessa (Jobber & Lancaster 2006). Myynti- johtajan vastuulla on saumaton yhteistyö muun organisaation kanssa ja strategiatasoinen yhteistyö myynnin linkittämiseksi koko organisaation strategiaan. Usein myyntijohtaja on myyjien ensimmäinen ja jopa tär- kein tuen lähde. Myyntijohtaja suodattaa myös organisaation muun tuen myyjille ja toimii linkkinä myyjän ja muun organisaation välillä eli on linkki myös organisaation tukifunktioihin. Mielenkiintoinen kysymys on, kenellä yrityksessä on vastuu siitä, että tarvittavat tukifunktiot ovat olemassa organisaatiossa. Tukifunktioiden tarve on varmasti parhaiten myynnin tiedossa, sillä tämä tieto suodattuu myyntijohtajalle, jos hän hallitsee molemminpuolisen dialogin organisaatiossa. Tämän jälkeen tiedon pitäisi siirtyä eteenpäin yrityksen ylimpään johtoon, jossa pitäi- si olla kokonaisnäkemys yrityksen organisaatiosta. Ylin johto ei yleensä kuitenkaan puutu tuki- tai aliprosesseihin.

Mercuri Internationalin (2007) myyntibarometrin mukaan johdon ja myyntihenkilöstön välinen hyvä tiedonkulku ja yhteistyö eivät ole itsestäänselvyksiä. Barometrin mukaan myyjä tarvitsee myyntijohdon tukea, mutta tuen saanti vaikeutuu usein, koska myyntijohto on vieraan- tunut päivittäisestä tekemisestä. Myyjät kokevat turhautumista muun muassa kiireen ja sähköisen kommunikaation ylivallan vuoksi. Myyjillä ja ylimmällä johdolla on erilaiset näkemykset siitä, kuinka selkeä yhteys myynnin toimintatapojen ja yrityksen strategian välillä on. Tutkimuksen mukaan myyntijohdon ei pitäisi tuijottaa myyntilukuihin vaan kertoa, kuinka tavoitteisiin päästään. (Metsämäki 2007.)

Myyntitiimin rakentaminen, ohjaaminen ja motivoiminen ovat taito- ja, jotka monelta johtajalta myös Chambersin (2004, 7–14) kokemuksen mukaan puuttuvat. Myyntijohtajalla on usein markkinointiosaamista, joka ei ole sama kuin myyntiosaaminen, vaikka niin monesti ajatellaankin.

Motivoimisen taito olisi kuitenkin tärkeä osa myyntijohtajan roolia, sillä jos myyntitiimin jäsenet eivät ole motivoituneita saavuttamaan tavoitteita, niitä ei saavuteta. Motivointi ei ole jotain, mitä myyntijohtaja voisi varsinaisesti tehdä, vaan motivaatio muodostuu yksilöissä ja edellyttää siten pitkäjänteisempää työtä. (Allen & Wootten 1998, 192.) Tukiorganisaatioiden motivoiminen myynnin tueksi edellyttää yksikköraajat ylittävää vuorovaikutusta, esimerkiksi säännöllisiä kuukausipalaveriteita.

Rubanovitschin ja Aallon (2007, 118–125) mukaan iso osa motivoitumisesta on, että työntekijä kokee olevansa tärkeä organisaatiossa; tähän kuuluu, että myyjä kokee esimiehen ja koko organisaation tukevan häntä työssään. Tärkeätä on yhdessä suunnittelu ja tekeminen, jatkuva viestintä, kuuntelu, sovitun linjan noudattaminen, käytännön johtaminen, mutta toisaalta myös tilan antaminen, oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden varmistaminen sekä palkitseminen. Myös käytännön pienillä asioilla on merkitystä, kuten sillä, että neuvoja saa tarvittaessa.

Myynnin johtajalla pitää lisäksi olla laajempi kuva myynnin voimavarojen kokonaistoiminnasta ja tuottavuudesta. Tuloksia pitää vaatia, jotta niitä voisi odottaa. Seuranta-ajankohdat pitää sopia, jotta asiat alkavat tapahtua. Myynnin prosessit edellyttävät toimivia järjestelmiä, osallistumista, keskustelua ja vuorovaikutusta. Esimiehen tulee löytää myyjien vahvuudet, heikkoudet ja tuntea koko tiimin toiminnot ja tuen tarpeet. Esimiehen pitää auttaa ja kantaa vastuuta mutta myös kannustaa myyjiä oma-aloitteisuuteen ja vahvistaa näiden itsetuntoa. (Kotler & Armstrong 2008, 464–465; Rubanovitsch & Aalto 2007, 128–129.)

Myynnin johtamisen suunnittelussa on Rubanovitschin ja Aallon mukaan (2007, 40) oleellista liiketoimintasuunnitelma, ajankäytön suunnitelma ja asiakkaiden kehitys- ja hoitosuunnitelma. Suunnittelun pitäisi linkittyä kiinteästi yrityksen kokonaisstrategiaan. Suunnittelu ei kuitenkaan aina toimi, esimerkiksi Mercuri Internationalin tekemän tutkimuksen mukaan myynnin suunnittelun puute on suurimpia kompastuskiviä lanseerauksissa. Selvitykseen osallistui 368 vastaajaa eri liiketoiminta-alueilta, ja sen mukaan yritysten tulisi lisätä suunnitelmallisuutta ja tiivistää yhteistyötä myynnin ja markkinoinnin välillä. (Mälkiä 2007.) Myös kansainväliset tutkimukset korostavat suunnittelun merkitystä johtamisessa. (Ks. luku Myynnin tuki teoriassa ja käytännössä).

Niemisen ja Tomperin (2008, 201–206) mukaan johtajilla ja esimiehillä on avainrooli onnistumisen ja luottamuksen kulttuurin rakentamisessa ja vahvistamisessa. He ehdottavat valmentavaa johtamista alaisten potentiaalinsa ja innostuksen herättämiseksi. Luottamuksen rakentamisessa tärkeää on ammattitaito, välittäminen ja oikeudenmukaisuus. Luottamus lisää sitoutumista, edistää innovointia, oppimista ja oppimisen siirtä-

mistä sekä lisää tehokkuutta ja tuloksia. Luottamuksen rakentaminen nostetaan uusimmassa kirjallisuudessa yhdeksi yrityksen menestyksen keskeisimmistä tekijöistä.

### 5.3 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö

Myynnin ja markkinoinnin roolit ja tärkeys riippuvat liiketoiminnan luonteesta. Markkinoinnissa mietitään asioita pidemmällä perspektiivillä kuin myynnissä. Markkinointi voi parhaimmillaan tukea myyntiä ja tehdä myynnin helpoksi, huonoimmillaan se voi olla yrityksen rahojen musta aukko. Markkinointi voi auttaa potentiaalisten markkinoiden löytämisessä tuotteille sekä tuotteiden asemoimisessa markkinoille, niin että ne pärjäävät kilpailussa. Markkinointi voi tavoittaa asiakkaat, vakuuttaa heidät tuotteiden paremmuudesta ja tuottaa myynnin tueksi myyntiä edistävää materiaalia. (Chambers 2004, 26–27.)

Myynnin ja markkinoinnin on ehdottoman tärkeää tehdä yhteistyötä keskenään, sillä kummankin puitteissa tehdyt päätökset vaikuttavat toisiinsa ja näin koko yrityksen toimintaan ja tulokseen. Sen mukaan onko yritys myynti- tai markkinointiorientoitunut, myynti voidaan organisoida markkinoinnin alle tai markkinointi myynnin alle. Jobberin ja Lancasterin (2006, 32) mukaan oleellista on, että ne integroidaan täydellisesti. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 29) ehdottavat myynnin nostamista toimitusjohtajankin yläpuolelle, sillä toimitusjohtaja edustaa vain hallintoa, joka tukee yrityksen varsinaisia toimintoja.

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö ei tärkeydestään huolimatta ole ongelmaton. Käytännössä yhteistyö voi olla vähäistä ja sitäkin värittävät konfliktit, epäluulot ja tyytymättömyys (Jobber & Lancaster 2006, 36). Myös Laine (2008, 106, 245) korostaa toinen toisensa ymmärtämisen tärkeyttä. Markkinoinnin pitää tarjota myynnin ja asiakkaan ymmärtämällä kielellä ratkaisuja, joista asiakas hyötyy. Tämä edellyttää, että markkinointi ymmärtää aidosti myyntiä ja asiakkaiden toimintoja. Systemaattinen myyntiprosessi lähtee siitä, että markkinointi tutustuu myyjien työhön. Myös myyjien pitäisi pystyä kertomaan markkinoinnille, millaista tukea heille pitäisi antaa.

Myynnin toimintojen pitäisi olla osa markkinoinnin strategista suunnittelua, jotta voidaan saada koko organisaation kattava kokonaiskuva. Yhteistyön tulisi olla toisiaan täydentävää eikä keskenään kilpailevaa. Yleinen näkemys on, että myynnin strategiat voidaan määrittää ja toteuttaa vain koko yrityksen tasoisen strategiasuunnittelun näkökulmasta. Myös



käytännön yhteistyön kehittämässä ylimmän johdon tuki on tärkeä. (Jobber & Lancaster 2006.)

Tässä tutkimuksessa mukana olevissa yrityksissä markkinoinnin myyntiä tukeva rooli koettiin luonnollisena – akateemisessa maailmassa näin ei useinkaan tunnu olevan.

#### 5.4 Järjestelmät myynnin tukena

Myynnin ja myynnin tuen keskeiset järjestelmät ovat asiakkuudenhallinnan, toiminnanohjauksen ja tilausketjun hallinnan järjestelmät sekä toimisto- ja laskutusjärjestelmät. Laineen (2008, 252–255) mukaan järjestelmät auttavat johtamista ja helpottavat myyjien työtä, kun tiedonkulku on läpinäkyvää ja asiakastieto on kaikkien käytettävissä. Dokumentointi tuo projektit todeksi, tukee muistia ja auttaa keskittymään tärkeisiin asioihin. Tuloksia on helpompi seurata ja mitata ja sitä kautta kehittää toimintaa. Järjestelmät ja dokumentointi mahdollistavat tehokkaat tukijärjestelmät, sillä ne ovat ajantasainen kontaktipinta asiakkaisiin. Projektit nopeutuvat ja tehostuvat, kun niihin voidaan sitouttaa enemmän osaavia resursseja ja johtoa.

Ongelmana on asiakastietojen syöttäminen järjestelmiin. Ongelma on viime aikoina korostunut, kun tukihenkilöstöä, esimerkiksi sihteerien ja assistenttien määrää, on karsittu samalla kun järjestelmien määrä on lisääntynyt. Yritysten perisyntinä tuntuu myös olevan turhan raskaiden järjestelmien hankkiminen ikään kuin varmuuden vuoksi tai toiminto- ja tarkemmin selvittämättä. Laineen mukaan (2008, 252–255) vastuu järjestelmien käytöstä on myyjällä. Monet myyjät kokevat järjestelmät kuitenkin epämiellyttävinä. Järjestelmien käyttöä vastustetaan sillä verukkeella, että asiakastietojen dokumentointiin käytettävä aika on pois kenttätyöstä. Myynnin hallinnollisen työn hyvä suunnittelu, työnjako järjestelmien hyödyntämisessä ja resursointi yrityksissä ovat keskeisiä kysymyksiä päivittäisen toiminnan sujumisessa ja hyvän ilmapiirin luomisessa.

Asiakkuuden hallinnassa **CRM** (*Customer Relationship Management*) -ohjelmistoilla on usein tärkeä rooli myynnin suunnittelussa. CRM:n avulla voidaan laajentaa yrityksen kumppanuussuhdetta ja tarjota asiakkaalle lisäarvoa. (Manning & Reece 2007, 22, 228.) CRM-järjestelmällä voidaan hallita asiakassuhteita, säilyttää tietoja eri asiakkaista, jaotella asiakkaat segmentteihin ja seurata asiakkaiden toimintaa, kuten ostoja ja kiinnostuksen kohteita. CRM-järjestelmällä voidaan aikatauluttaa myyntiä ja hallita asiakassuhteeseen sitoutuvia organisaation osia, kuten

myynti- ja markkinointihenkilöitä, teknistä tukea ja myyntityöntekijöitä. (Kaskela 2005.)

Sisäisissä palveluissa toiminnanohjaus- eli **ERP**-järjestelmät (*Enterprise Resource Planning*) helpottavat prosessinhallintaa ja ohjausta. Toiminnanohjausjärjestelmän rooli on toimia yhtenäisenä, integroituna järjestelmänä, jossa sama tieto on eri osastojen käytössä ja palvelee niitä eri tarkoituksissa. Yleensä ERP:llä hallitaan yrityksen sisäisiä perustoimintoja, kuten logistiikkaa, tuotantoa ja taloushallintoa. Järjestelmät ovat myös integroitavissa yrityksen muihin järjestelmiin, esimerkiksi CRM-ohjelmistoon. Joillain ERP-järjestelmillä voidaan hallita lähes kaikki toiminnot yrityksessä. (Erkkilä 2008; Kaskela 2005.)

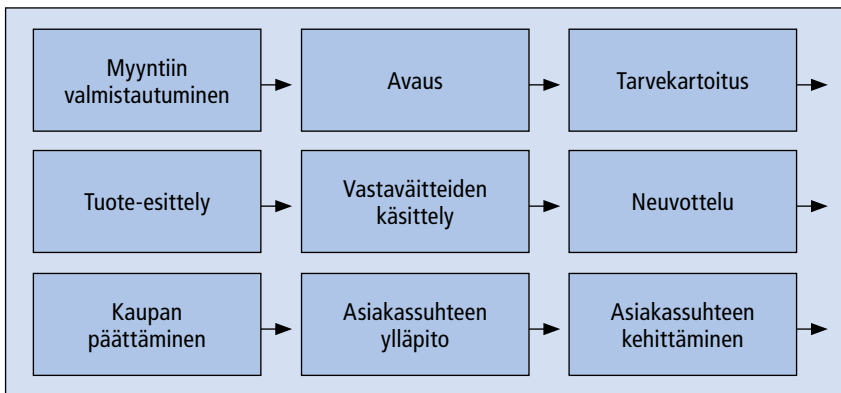
Myynnin järjestelmänä voi toimia CRM:n rinnalla myös tilaus-toimitusketjun hallintajärjestelmä **SCM** (Supply Chain Management), jolla voidaan suunnitella, aikatauluttaa ja kontrolloida toimituksia toimitusketjussa. SCM voi tarkoittaa myös myyntiketjun hallintajärjestelmää (Selling Chain Management), jolla voidaan hallita myyntiprosessia ja tilauksia. SCM-järjestelmät voidaan integroida CRM:ään, sillä molemmissa järjestelmissä käsitellään asiakkaaseen liittyvää tietoa. (Tieke 2005.)

Yritysrajat ylittävät ja hyvin toimivat extranet-järjestelmät mahdollistavat nopean, vuorovaikutteisen on line -markkinoinnin. On line -markkinointi voi olla asiakassuhdemarkkinoinnin tärkeä väline, jonka avulla viestintää, myyntiä, jakelua ja palveluja voidaan tehostaa. (Kotler & Armstrong 2008, 478–504.) Parhaimmillaan on line -markkinoinnin välineet ovat osana yrityksen myynnin ja markkinoinnin prosesseja ja ne rakennetaan yhdessä kumppaniasiakkaan kanssa win-win-periaatteella. Kattava on line -järjestelmä tehostaa myös myynnin tukea organisaatiossa.

Niemelän ym. (2008, 39) mukaan järjestöympäristöjen toiminnassa on kuitenkin vielä paljon tehostamisen varaa. Ongelmina he näkevät, että yrityksissä on useita perusjärjestelmiä, tiedontuottaminen on usein manuaalista ja työlästä, tietoja haetaan useista eri lähteistä, liittymiä ei ole tai ne ovat puutteellisia, tietoa muokataan siirtovaiheessa sovelluksesta toiseen, apuna käytetään omatekoisia Excel-taulukkoita, joiden kaavat ja kohdistukset vaativat jatkuvia päivityksiä ja virheiden selvittäminen on hankalaa. MicroMedian tekemän tutkimuksen mukaan suomalaiset myyntijohtajat näkevät myyntiä ja markkinointia tukevan taustatietokannan laadun ylläpidon suurena haasteena. Tutkimukseen osallistui 633 B-to-B-myyntin johtajaa. (Kauppalehti 13.9.2007.)

## 6 Myynnin tuen prosessit

Myynnin tuen prosesseja voidaan kartoittaa esimerkiksi tutkimalla myynnin prosesseja ja selvittämällä, mitä tukea myynti kaipaa prosessin kussakin vaiheessa. Myyntiprosessi voidaan jakaa esimerkiksi Jobberin ja Lancasterin (2003, 227–270) mukaan valmistautumiseen, avaukseen, tarvekartoitukseen, tuote-esittelyyn, vastaväitteiden käsittelyyn, neuvotteluun, kaupan päättämiseen ja asiakassuhteen ylläpitoon ja kehittämiseen. Esimerkiksi myyntiin valmistautumisessa asiakastietojen saatavuus ja asiakashallintajärjestelmien toimivuus olisivat tärkeitä. Yrityksessä pitäisi varmistaa, mitä prosesseja tarvitaan, jotta tiedot ovat myyjällä käytettävissä. Tuote-esittelyvaiheessa myyjä tarvitsee esimerkiksi esittelymateriaalia, teknistä asiantuntemusta tai juristin apua. Näiden tuottamiseksi tarvitaan useita aliprosesseja.



Kuvio 4. Myyntiprosessi (Jobber & Lancaster 2006, 227–270).

Prosessien kehittämisen ongelmaa ovat suomalaisissa yrityksissä tutkineet Niemelä ym. (2008, 32), joiden mukaan ohjausjärjestelmän **aliprosessit** ovat usein itsenäisiä prosesseja ilman keskinäistä koordinaatiota. Tämän seurauksena aliprosessien tavoitteet saattavat jopa kilpailla keskenään, sen sijaan että ne suunnitellusti ohjaisivat yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Aliprosessien ongelma on myös niiden ”katkeaminen” osasto- tai yksiköjakoihin, vaikka niiden asiakkaan näkökulmasta pitäisi olla osa samaa palveluprosessia. Rubanovitschin ja Aallon mukaan (2007, 69–70) esimerkiksi jälkimarkkinointi on usein erillään myynnistä esim. huollon vastuulla, jolloin linkin myyntiin pitää olla kiinteä. Uuden ajattelutavan mukaan ylläpidon, jälkimarkkinoinnin, huollon ja muun myynnin seurannan merkityksen korostuu myyntiprosessissa. Painopiste yrityksissä on usein kuitenkin myyntiprosessin alkupäässä ja enemmän ydin- kuin aliprosesseissa, vaikka ne asiakkaan näkökulmasta voivat olla tärkeä ellei jopa tärkein osa prosessia.

**Tehokkaat palveluprosessit ja aineettomien resurssien hyvä hallinta** ovat tärkeitä yritysten kilpailukykyisessä toiminnassa. Hyvin suunniteltuina ja johdettuina prosessit luovat todellista, kestäväää kilpailuetua, jota on vaikea kopioida, sekä rakentavat ja vahvistavat yrityksen onnistumisen kulttuuria. Palveluprosessien suunnittelussa on tärkeää hyödyntää ihmisten osaamista, luovuutta, kekseliäisyyttä sekä mahdollisuuksia saada osaamisapua omasta organisaatiosta. Yhteistyö ja prosessien avaaminen auttavat työntekijöitä hallitsemaan työnsä paremmin, ymmärtämään toinen toisensa työtä ja ottamaan vastuuta kokonaisuudesta. Haasteena on saada yrityksen osaaminen toimivaksi osaksi yrityksen liiketoimintaprosesseja samaan aikaan kun yritysjärjestelyt ja työelämän jatkuvat muutokset vaikeuttavat prosessien hallintaa. (Orala 2008; Nieminen & Tomperi 2008, 198–199.) Prosessien mallinnuksessa voi myös olla vaarana, että työstä tulee liian sidottua. Prosessien roolin pitää olla työtä helpottava ja tukeva.

Kokonaisvaltaisen palveluprosessin, esimerkiksi koko tilaus-toimitusprosessin, hallinta koostuu myös Grönroosin mukaan (2008, 57–58, 90–93) niin monesta osasta ja tekijästä, että fuktiionaalinen organisaatiomalli ja toimintoihin erikoistuminen eivät useinkaan enää riitä prosessien suunnittelun lähtökohdaksi, vaan tarvitaan yhteistyötä yli yksikkörajojen ja organisaation taustavoimien kanssa. Grönroosin mielestä organisaation asiantuntijuus saadaan parhaiten valjastettua myynnin tueksi ja asiakkaan hyödyksi **matriisirakenteella**, jossa prosessit ylittävät kaikki osaamisalueet. Toisaalta tällaisen matriisin hallinta edellyttää myös hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja ja verkoston hallintaa sekä vertikaalisella että horisontaalisella tasolla.

Prosessit on rakennettava **asiakasnäkökulmasta**, ja yrityksen on kyettävä tarjoamaan asiakkaalle lisäarvoa kilpailukykyisellä palvelupaketilla. Tämä edellyttää määrätietoista, kattavaa ja säännöllistä selvitystä siitä, mitä asiakas kokee tärkeäksi. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 93) näkevät ongelmaksi, että tutkimukset eivät useinkaan johda toimenpiteisiin ja epäkohtien korjaamiseen. Vaikka asiakasnäkökulma on tärkeä, tuotetta, palvelua tai hintaa ei yleensä voi räätälöidä erikseen jokaisen asiakkaan toiveiden mukaan. Yhteistyön pitää kuitenkin perustua molemminpuoliseen hyötyyn ja luottamukseen. Yhteisistä toimintaperiaatteista ja linjasta on pidettävä kiinni ja niiden mukaan pitää toimia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 105.) Myynnin tuen kannalta on erityisen tärkeää, että yhteisistä toimintaperiaatteista ja linjauksista on sovittu, sillä tukitoimintojen pitää selvitä organisaatiossa itsekseen, kun myyntihenkilöstö on paljon kentällä.

Vaativimmassa prosessinhallintatilanteessa toimitusprosessi pitää aidosti räätälöidä asiakkaan yksilölliseen tarpeeseen. Tällöin prosessin suunnitteluun pitää yleensä ottaa mukaan koko kirjo yrityksen osaamista ja

funktioita. (Hannus 2004, 110–112.) Hannus ehdottaa näiden prosessien hallintaan arvoanalyysiä, jossa jokaisen prosessin toiminto analysoidaan arvontuotannon näkökulmasta. Resurssit pyritään kohdistamaan aidosti arvoa tuottaviin toimintoihin. Arvoanalyysin tuloksena Hannus näkee, että voidaan luokitella ydintoiminnot, arvoa tuottavat tukitoiminnot ja arvoa tuottamattomat, karsittavat toiminnot.

Kokonaisvaltaisen palveluprosessin suunnittelussa huomioon otettavia asioita Grönroosin (2008, 225–234) mukaan on selkeä ajatus palvelusta, johon kuuluvat ydinpalvelut, mahdollistavat palvelut ja tukipalvelut. Palvelun lisäksi tärkeitä ovat vuorovaikutuksen, palvelun saavutettavuuden ja asiakkaan osallistumisen suunnittelu. Vuorovaikutuksen suunnittelussa pitäisi ottaa huomioon työntekijöiden ja asiakkaiden välisen viestinnän lisäksi esimerkiksi vuorovaikutus järjestelmien kanssa. Organisaatio pitää valmentaa uusiin toimintatapoihin sisäisen markkinoinnin keinoin.

**Asiakkuuden kannattavuuden** mittaaminen pitäisi olla osana prosesseja. Rubanovitschin ja Aallon (2007, 95–97) mukaan yritysten pitäisi lakata ajattelemasta tuloja ja menoja työntekijää kohden ja siirtyä mittaamaan asiakkuuteen kohdennettuja kuluja. Jotta asiakaskannattavuusanalyysi olisi mahdollinen, täytyy yrityksessä tuntee asiakashankintaan ja markkinointiin liittyvät kustannukset ja pystyä kohdentamaan ne. Seurannan avulla on analysoitava, millaisia asiakkuuksia eri markkinointi- ja myyntitoimilla pystytään luomaan, ja analyysin pohjalta pitäisi panostaa tärkeimpiin asiakassuhteisiin. Rubanovitschin ja Aallon mukaan tämä on erittäin tärkeää, koska tunnetun 20/80-säännön sijaan vain 5 prosenttia asiakasmäärästä tuo 75 prosenttia katteesta. Prosessien suunnittelun pitäisi kattaa myös kaupan jälkeinen seuranta, sillä ensimmäiset pari kuukautta ovat ratkaisevia luottamuksellisen ja pitkäkestoisen asiakassuhteen rakentamisessa. Asiakashallintajärjestelmän pitää tukea systemaattista seurantaa ja esimerkiksi muistuttaa automaattisesti seuraavista toimenpiteistä ja yhteydenottotarpeista. (Rubanovitsch & Aalto 2007.)

Tärkeä haaste on myös nähdä, mitkä prosessit missäkin yrityksessä ovat myynnin tukiprosesseja ja mitkä ydinprosesseja. Asiakkuuksien hallinnassa ydintoimintoja ovat asiakkuuksien luokittelu, myyjien ajankäytön suunnittelu asiakkaiden tärkeyden mukaan, asiakassuhteiden hoitaminen ja syventäminen sekä lisämyynti (*farming*), joiden pitäisi olla 50–75 prosenttia toiminnasta ja uusasiakashankinnan (*hunting*) vain 25–50 prosenttia (Rubanovitsch & Aalto 2007, 70–74). Asiakkuuden kannattavuuden mittaukset, seuranta ja analyysit, tietojärjestelmät ja koulutus ovat selkeästi tukitoimintoja, joiden hallintaan yrityksessä täytyy olla kokonaissuunnitelma, niin ettei niillä rasiteta myyntihenkilöstöä liikaa. Pitkään vallalla ollut ajattelu, että kukin työntekijä, myös myyjä, huo-

lehtii itse hallinnostaan, lähestyy rajojaan: ei ole tarkoituksenmukaista, että myyjän aika kuluu hallinnollisissa tehtävissä. Näihin asioihin vaikuttavat monet tekijät, esimerkiksi käytössä olevat järjestelmät ja niiden helppokäyttöisyys. Jos järjestelmä on toimiva, myyjä kirjaa myyntinsä tehokkaasti itse. Jos järjestelmä taas takkuu, myyjä tahkoaa toimistolla, kun hänen pitäisi olla kentällä.

Prosessien suunnittelussa on tärkeä huomioida myös yrityksen **arvot ja toimintakulttuuri**. Asiakassuhdehallinnassa rehellisyys, asiakkaan arvostus ja luottamuksen rakentaminen ovat kaikkia toimintojakin tärkeämpiä (Chambers 2004, 9; Jalkanen 2007). Myös myynnin tuen filosofian pohtiminen helpottaisi ja tukisi yhteistyötä myynnin tuen haasteellisessa kontekstissa. Yhdessä tekemällä yrityskulttuurin arvot, toimintatavat ja vuorovaikutusmallit ovat tekemisen ytimessä. ”Hyvä yhdessä tekeminen synnyttää positiivista erilaisuutta asiakkaan mielessä” (Näsi & Neilimo 2006, 107, 183).

Myynnin tuen prosesseja on periaatteessa helppo rakentaa, kun yrityskulttuurin perustoimintatavat ja vuorovaikutusmallit tukevat positiivista asiakkaan kohtaamista ja organisaation muiden jäsenten työn tukemista. Käytännössä tahtoa suurempi ongelma on ehkä resurssipula. Toisaalta tehokkaasti suunnitellut ja ohjatut prosessit kuluttavat myös vähemmän resursseja. Grönroosin (2008, 262–264) mukaan vuorovaikutusprosessien parantamisella voidaan kehittää koetun palvelun laatua ja koettua asiakastyytyväisyyttä, jotka taas kehittävät yrityksen sisäistä ilmapiiriä ja imagoa ja tätä kautta myynti lisääntyy. Grönroosin mukaan sekä sisäisiin että ulkoisiin palveluihin panostaminen säästää itse asiassa kustannuksia.

## 7 Viestintä osana myynnin tukea

Koska myynnin tuki jakaantuu organisaation eri osiin ja jopa yrityksen perinteisten rajojen ulkopuolelle, viestinnän toimivuuden merkitys korostuu. Viestinnän pitää toimia moniin eri suuntiin: asiakkaalle, tiimien sisällä ja välillä sekä yksikköjen välillä. Myyntitiimissä **vuorovaikutuksen** tulee olla jatkuvaa, suunnitelmallista ja vapaamuotoista. Työilmapiiriin pitäisi olla kannustava ja yrityksen arvojen mukainen. Myös vuorovaikutuksen myynnin ja muun organisaation välillä tulee olla jatkuvaa ja suunnitelmallista. Kun yhteistyökuviot ovat selvät, myyjä tietää kenen puoleen kääntyä saadakseen tietoa ja tukea. Tämä edellyttää jatkuvaisviestinnän lisäksi yksikkörajat ylittäviä yhteispalavereja. Parhaaseen yhteisymmärrykseen päästään, kun yhteistyötävät pystytään dokumentoimaan ja saattamaan kaikkien tietoon ja käyttöön organisaatiossa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 51–55).

Kuvio 5 avaa **myyntiorganisaation viestinnän keskeistä kenttää**. Viestinnän pitää toimia tehokkaasti useaan suuntaan. Asiakasyhteyksissä on otettava huomioon useita toimialan toimijoita, asiakkaan asiakkaita ja oman yrityksen ja asiakkaan kumppaneita. Johdossa odotetaan, että myyntihenkilöstö on linkki kentälle ja kertoo organisaatiolle asiakkaiden toiveista ja tarpeista. Myyntihenkilöstön kontaktien pitää olla tiiviit myös omaan organisaatioon, jossa palveluja ja informaatiota tuotetaan.



Kuvio 5. Myyntiorganisaation keskeinen viestinnän kenttä (mukaillen Manning & Reece 2007, 59–60).

Elisa Juholinin (2008, 64) laajan työyhteisöviestinnän tutkimus- ja kehitystyön tulokset sopivat hyvin hahmottamaan myynnin organisaation ja sitä kautta myynnin tuen parhaita viestintäkäytäntöjä. Juholinin mukaan työyhteisössä pitäisi pyrkiä toimimaan yhteisöllisesti ja tukea kunkin ammatti-identiteetin muodostumista. Näin työyhteisön toiminta on **energisoivaa** eli jäsenet antavat toisilleen energiaa ja inspiroivat toisiaan. Jos työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi, he luottavat toisiinsa ja jakavat osaamistaan. Jos viestinnälle on tyypillistä keskinäinen kilpailu, lukkiutunut tunnelma ja tiedon säätely oman edun mukaan, Juholin (2008, 52) kutsuu työyhteisöä lamauttavaksi. Myyntiorganisaatiossa voidaan vääränlaisella kannustuspolitiikalla ajautua liikaan kilpailuun tai jopa tiedon panttaukseen. Energisoivassa myyntitiimissä, jolla on taustanaan toimiva tukioorganisaatio, energia muuttuu nopeasti myyntituloiksi.

Juholinin mukaan **työyhteisöjen viestinnän uutena agendana** on vuorovaikutteisuus. Ajantasainen tieto on koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla ja jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa. Työyhteisössä jokainen voi osallistua ja vaikuttaa: toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Tunnelma on rento ja vapaamuotoinen. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä, työnantajamaine on osa jokaisen työtä. Näitä tekijöitä on hahmoteltu kuviossa 6 (Juholin 2008, 58–80).



Kuvio 6. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2008, 64).

Viestintä myyntiorganisaatiossa on usein **hybridistä** eli useita kommunikaatiomuotoja yhdistävää. Hybridissä foorumissa viestitään sermien yli, puhelimitse, sähköisesti, internetissä sekä sisäisissä että ulkoisissa verkostoissa. Hybridifoorumit syntyvät ihmisten kommunikatiivisuudesta ja itseohjautuvuudesta yhdessä oppien ja tehden. Sosiaalisen median eli tietoverkossa toimivan yhteisöllisesti tuotetun tai jaetun mediasisällön hyödyntämisen merkitys on kasvanut nopeasti. (Juholin 2008, 74.) Myös Parvinen (2008) korostaa verkostoitumista myynnin organisaatiossa eri suuntiin sisäisesti ja ulkoisesti, virallisesti ja epävirallisesti. **Verkostoaktiivisuus ja henkilökohtaiset kontaktit** asiakkaaseen ovat tärkeitä. Stähle ja Laento (2000, 104–118) tuovat esiin yhteiset verkostot ja foorumit käytännön toimintamallien kehittämisessä. Kun kumppanit kohtaavat, yhteisissä sosiaalisissa foorumeissa voidaan ratkoa yhteisiä ongelmia ja löytää parhaita käytäntöjä toimintojen kehittämiseksi.



Yrityksen **maineella** on keskeinen merkitys myyntiorganisaatiolle, ja työnantajamaineen rakentamisessa myyntiorganisaatiolla on iso rooli. Jos maineessa on säröjä, myynti ei vedä. Myyjän osaamisen vaatimusten lisääntyessä yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tulevat entistä tärkeämmiksi. Aidoissa kumppanuussuhteissa asiakkaan kanssa myyntitiimille on tärkeää **ajantasaistiedon** jatkuva saatavuus ja vaihdanta. Maineella on merkitystä myös tunnelmalle. Myyntiä pidetään usein hyvin luovana työnä, jossa tunnelman positiivisuudella on suuri merkitys. Kauppa käy, kun tunnelma on hyvä.

Kun myyjä voi **osallistua** työhönsä vaikuttaviin asioihin ja **vaikuttaa** saatavilla olevaan tukeen, lähestytään Juholinin energisoivaa tilannetta. Myyjä on tärkeä **linkki** kentältä organisaatioon. Toisaalta myyjä on myös tuen saaja organisaation sisäisessä viestinnässä. Myyjän pitää voida viestiä avoimesti tarvitsemastaan tuesta ja tietää, mitä tukea organisaatiosta on saatavilla. Myynnin ja tukioorganisaatioiden välillä tulee olla avoin vuoropuhelu ja tiedon vaihdanta. Viestintä on suunniteltava myyntitiimin sisällä ja myyntiorganisaatiossa, mutta tämän lisäksi viestinnän pitäisi olla suunniteltua ja määrätietoista myös myynnin ja yrityksen muiden toimintojen välillä.

Viestintäosaamisen merkitys korostuu, koska yksittäisen ihmisen asiantuntijuus ei nykyään useinkaan riitä työyhteisössä, vaan organisaatioissa tarvitaan **asiantuntijuuden jakamista**. Tässä korostuu viestintätaitojen merkitys ja kyky käyttää yrityksen sisäisiä palveluja. Oman organisaation kaikkea osaamista voi ja tulee hyödyntää. Usein ihmisiä pitää selkeästi kannustaa, jotta he uskaltavat kääntyä kysymyksineen muiden puoleen (Juholin 2008, 304–307). Epävirallisesta organisaation tuen hyödyntämisestä on kuitenkin vielä matkaa tunnustettuun sisäisen palvelun organisaatioon ja tukipalveluiden strategian kehittämiseen.

## 8 Strateginen kumppanuus ja myynnin tuki

Markkinoinnin näkökulmasta yrityksen strategiassa pitäisi keskittyä rakentamaan win-win-pohjalta tuottavia ja kestäviä asiakassuhteita tärkeiden asiakasryhmien kanssa yksittäisten myyntikampanjoiden ja -tilanteiden hallinnan sijaan. Pitkäjänteinen yhteistyö asiakkaan kanssa auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaan ja kumppanin liiketoimintaa ja siten tuottamaan lisäarvoa. Asiakasta pitää kuunnella ja ymmärtää aidosti tämän tarpeita. Yrityksen voimavarat pitää koordinoita tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Parhaiten tämä toteutuu niin, että yritys on osana arvoa synnyttävässä ja jakavassa verkostossa tärkeiden asiakkaiden ja kumppanien kanssa

(*value-delivery network*). Tätä nykyä kilpailu markkinoilla on paremminkin verkostojen kuin yksittäisten yritysten välistä. (Kotler & Armstrong 2008, 44–47, 468; Gummesson 2004, 38.) Verkostojen voimavaroina ovat tiedon ja oppimisen jakaminen, innovatiivisuus, strateginen rohkeus ja nopeus. Verkostofoorumeissa parhaita käytäntöjä ja kehityskohteita voidaan etsiä yhteistyössä. (Stähle & Laento 2000, 16–33, 116.)

Strateginen kumppanuus jaotellaan usein **operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen** kumppanuuteen. Stähle ja Laento (2000, 85–103) näkevät, että operatiivisen kumppanuuden lisäarvo tulee siitä, miten hyvin yhteistyö tuottaa säästöä tai vapauttaa resursseja oman liiketoiminnan fokusointiin, kun taktisen kumppanuuden tavoitteena on säästöjen lisäksi aidosti integroida osaamista ja yhdistää osapuolten prosesseja. Taktinen kumppanuus on haasteellisempaa laajemman verkostonsa vuoksi ja vaatii enemmän hallintaa kuin operatiivinen. Strategisessa kumppanuudessa molemmat kumppanit pyrkivät saavuttamaan merkittävää strategista etua itselleen. Strateginen kumppanuus on vaativin ja riskialtein mutta tarjoaa myös suurimmat mahdollisuudet lisäarvon tuottamiseen. Mikään kumppanuuden taso ei kuitenkaan toimi itsestään vaan edellyttää organisaatiolta yksittäisiä tilaus-toimitusprosesseja kattavampaa suunnittelua, toimintojen organisointia ja hallintaa.

Hannus jakaa (2004, 192–193) toimittajasuhteiden kumppanuudet **strategisiin, perinteisiin, vakio- ja erikoiskumppanuuksiin**. Strategiset kumppanuudet hän näkee aitoina partnership-suhteina, perinteiset tapahtumapohjaisina, vakiokumppanuudet esimerkiksi vuosisopimuksiin perustuvina ja erikoiskumppanuuksissa sopimus perustuu tarkasti rakennettuun yhteistyöhön. Hannus näkee kuitenkin, että kumppanuuksissa on käytännössä huomattavasti enemmän tasoeroja. Edelläkävijäorganisaatioissa kehityssuuntana on useampitasoisten toimittajarakenteiden luominen. Perinteisen toimittajuuden hallinnassa tehokkaat ja vähän kuormittavat toimintamallit ja seurannan selkeät mittarit ovat tärkeitä. Aidot, syvälliset strategiset kumppanuudet taas edellyttävät räätälöintiä, eikä niitä ole helppoa hallita kuin muutama kerrallaan.

Kumppanuuksien hallinta vaatii **koko organisaation työpanosta**. Kumppanuuksien hallinnassa osaaminen pitää osata muuttaa taloudelliseksi arvoiksi, tietopääoman realisointi pitää suunnitella lisäarvoksi ja luottamus pitää rakentaa pitkäjänteisesti kumppanin kanssa. Yhteisistä intresseistä muodostuu prosesseja, jotka vaativat prosessin omistajia. (Stähle & Laento 2000, 26–56.) Myyjä ei voi sooloilla kumppanuuksien rakentamisessa, vaan kumppanuuksien hallinnasta pitää olla kattavampi näkemys ja käytössä on oltava laajempi osaaminen ja resurssit. Näistä syistä voidaan sanoa, että kumppanuusmarkkinointi tuo uusia paineita

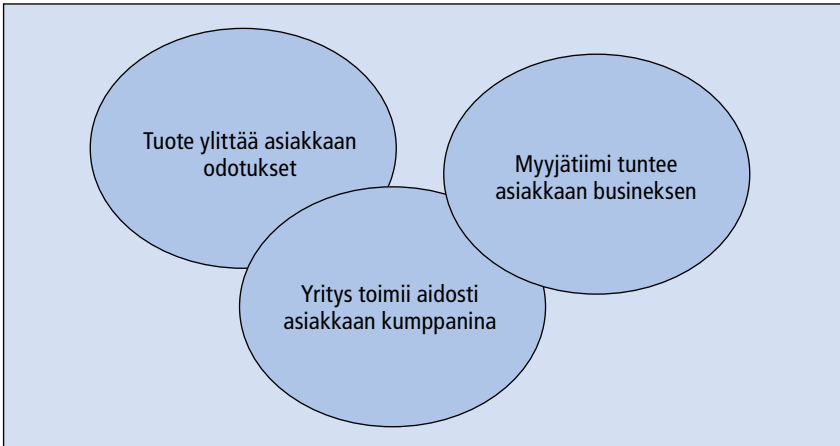
myynnin tuen suunnittelulle, järjestämiselle ja päivittäiselle toiminnalle ja vuorovaikutukselle sekä kokonaisuuden hallinnalle. Tätä ei kuitenkaan monissakaan yrityksissä ole konkreettisesti tiedostettu.

Kumppanuudet tuovat haasteita **johtajuudelle ja kommunikointitaidoille** (Stähle & Laento 2000, 96–100). Ne edellyttävät muun muassa yhteisiä näkemyksiä ja arvoja, selkeitä rooleja, tehokkaita tiedonhallintajärjestelmiä sekä joustavia organisaatorakenteita. Myynnin luonne muuttuu kokonaisvaltaiseksi asiakkuuden hoidoksi, johon organisaation eri tasot osallistuvat. Koko organisaatiolla täytyy olla yhteneväiset toimintamallit ja linja asiakkaisiin päin. Myyjä on yhä enemmän tuoteasiantuntijan tai liiketoiminta-analyytikon roolissa, mihin hän tarvitsee lisäkoulutusta ja -tukea. Saumaton yhteistyö myyjien ja yrityksen asiantuntijoiden välillä on tärkeää. (Jobber & Lancaster 2006, 5, 278; Manning & Reece 2007, 146–147.)

Hannuksen mukaan (2004, 194) aito strateginen kumppanuussuhde edellyttää **prosessien ja järjestelmien integroimista** tai yhteisiä prosesseja ja järjestelmiä. Prosesseja pitää kehittää yhteistyössä, yhdessä oppien, tavoitteena kokonaisuuden optimointi. Yhteistyölle on ominaista myös avoin informaatio ja yhteinen riskinjako. Muissa kumppanuussuhdemalleissa jaetaan vain keskeinen, yhteistyötä koskeva informaatio ja riskit. Myös **ulkoistuksiin** perustuvat kumppanuudet voidaan Hannuksen mukaan (2004, 196–206) jakaa perinteisiin, operatiiviseen yhteistyöhön perustuviin ja strategisiin. Myös ulkoistettujen kumppanuuksien osalta hyvin suunnitellut, integroidut prosessit ja informaation jakaminen ovat tärkeitä. Prosesseja pitäisi kehittää kokonaisuuksina niin, että ne läpäisevät tehokkaasti kaikki organisaation toiminnot ja yksikköraajat. Kumppanuuksien hallinnassa jatkuva palaute, seuranta ja toimintojen yhteinen edelleen kehittäminen ovat tärkeitä. Myös Stählen ja Laennon mukaan (2000, 97–100) hyvällä yhteistyöllä voidaan lisätä kummankin osapuolen osaamista, tyytyväisyyttä ja tuloksia. Kumppanuuden hallinnassa he näkevät tärkeinä integroitujen prosessien ja tiedonhallinnanjärjestelmien lisäksi selkeät roolit ja yhteisesti sovitun **partneristrategian**, joka on kaikkien toimijoiden tiedossa. Kumppanuusstrategia on tärkeä myös, kun kumppanuussuhde syntyy yrityskaupan tai omistusjärjestelyjen myötä.

Nykyään markkinatoimija pyrkii tarjoamaan asiakkaalle odotukset ylittäviä tuotteita asiantuntevien myyjien kautta sekä toimimaan asiakkaan aitona kumppanina. Tavoitteena on tarjota asiakkaalle lisäarvoa luomalla yksilöllinen avainasiakkuusstrategia. (Jobber & Lancaster 2006, 5, 278; Manning & Reece 2007, 160.) Kumppanuuden avulla voidaan tarjota erilaistettua palvelua, kun tuotteet markkinoilla ovat melko samanlaisia. Parhaimmillaan kumppanuus etenee strategiseksi allianssiksi, jolloin

tiimiä toisen yrityksen henkilöstön kanssa ja päästään molempia yrityksiä hyödyttävään win-win-tilanteeseen. Myyjäyritykseltä tämä edellyttää korkealaatuista, konsultoivaa myyntiosaamista. (Manning & Reece 2007, 19–22, 54–58, 366.)

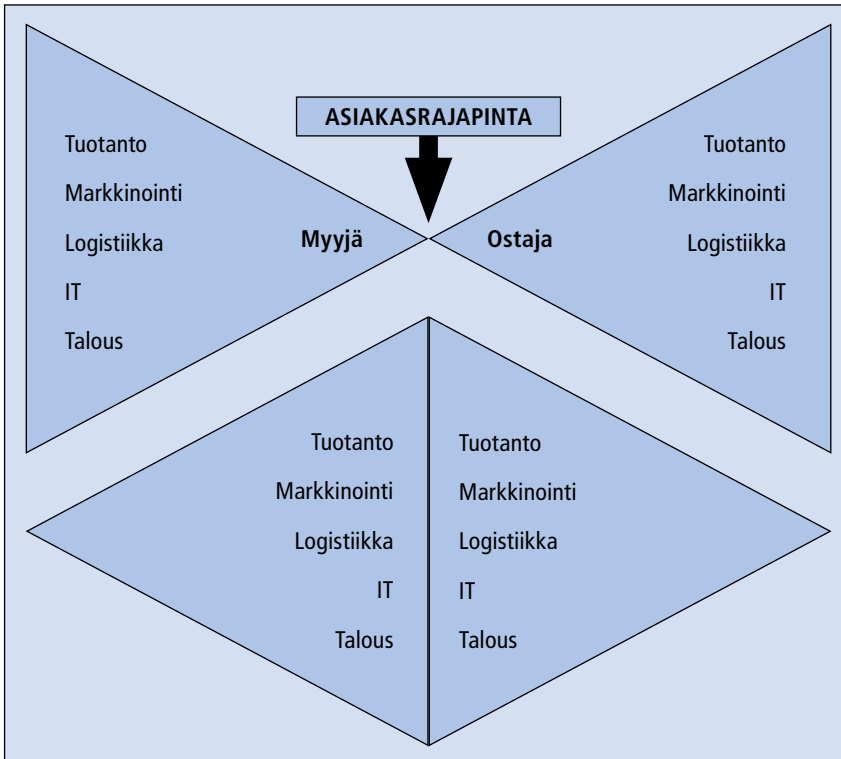


Kuvio 7. Yrityksen tuotestrategia perustuu lisäarvon tuottamiseen usealla osa-alueella (mukaillen Manning & Reece 2007, 160).

Toisaalta pitkäjänteisesti rakennettu luottamus kumppanin kanssa myös helpottaa työskentelyä. Korkea palvelutaso sekä ennen että jälkeen varsinaista kaupantekohetkeä sekä asiakassuhteen laatuun panostaminen saa asiakkaat tuntemaan, että heidän tarpeensa ymmärretään, ja he antavat tarjoajayritykselle vapaat kädet rakentaa tarpeitaan vastaavia ratkaisumalleja (Niemi ym. 2008, 47).

Kumppanuusajattelun lähtökohdasta **asiakaslähtöinen** ajattelutapa ei enää riitä, vaan yhteistyö on rakennettava tiiviissä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa eli **asiakasläheisesti**. Neuvotteluja täytyy käydä monella tasolla kummassakin organisaatiossa, jotta prosessit toimivat aidosti yhteen. Perinteisessä ostaja–myyjäsuhteissa ostaja ja myyjä ovat ainoat yhteistyötä keskenään tekevät henkilöt, muu organisaatio toimii vain taustatukena.

Uudessa mallissa kontaktipintaa myyjän ja asiakkaan välissä on **kai-killalla organisaation tasoilla** (Jobber & Lancaster 2006, 284). Kuvio 8 avaa asiakasrajapinnan muuttumista uudessa myynnin mallissa. Uusi malli edellyttää koko organisaation tasolla osallistumista yhteistyöhön. Mallin soveltaminen edellyttää myös, että toiminnot ovat jonkun hallinnassa, jottei organisaation eri tasoilla tehtäisi tuplatyötä tai yhteisen linjan vastaista työtä. Koska toiminnot hajaantuvat organisaation eri yksikköihin, myynnin tuen strategia on entistä tärkeämpi ja haasteellisempi osa tätä kokonaisuutta.

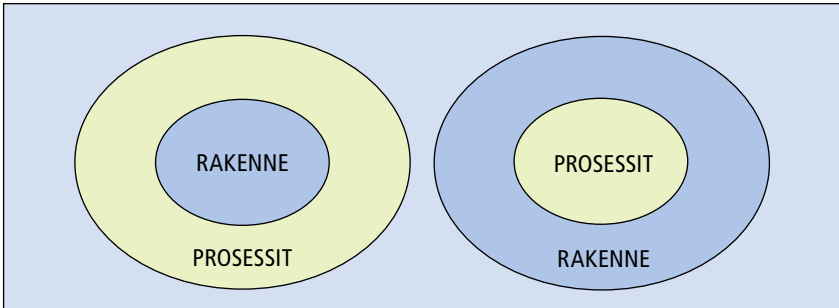


Kuvio 8. Perinteinen (ylh.) ja uusi (alh.) ostaja-myyjäsuhdemalli (Jobber & Lancaster 2006, 284).

Yritys tekee yleensä yhtäaikaisesti yhteistyötä erilaisten asiakkaiden kanssa erilaisilla konsepteilla, jolloin asiakasrajapinta muodostuu erilaiseksi tehtyjen sopimusten mukaisesti. Yksi ja sama organisaatio toteuttaa useita erilaisia toimintamalleja eri asiakkaiden kanssa. Jos erilaisia kumppanuusasiakkaita on paljon, on erityisen tärkeää, että operatiivisen työn tekijöillä esimerkiksi myynnin tuessa on käytössään selkeät toimintamallit ja sopimukset. Stählen ja Laennon (2000, 116) mukaan on tärkeää muistaa, että hyvä yhteistyö vaatii aikaa ja jatkuvaa paneutumista. Tämä johtajilta ja myyjiltä usein unohtuu, kun lähdetään uusien haasteiden ja asiakkaiden perään. Kumppanuusmarkkinointi ja kokonaisvaltainen palvelu edellyttävät pitkäjänteisyyttä ja arjen toimintojen sujuvuutta.

Yrityksen sisäisten suhteiden ymmärtämiseen ja kehittämiseen Gummesson (2004, 257–309) tarjoaa **nanosuhteiden** käsitettä. Nanosuhteet koskevat hänen mukaansa organisaation rakenteeseen, järjestelmiin ja prosesseihin liittyviä sisäisiä suhteita, jotka vaikuttavat markkinointitoimien toteutukseen sekä markkinasuhteiden menestykseen. Verkostot ja liittoumat rakentavat markkinamekanismeja uudestaan ja tekevät ennen ulkoisista suhteista sisäisiä. Myyjien, ostajien ja kilpailijoiden aiemmin

selkeät rajat hämärtyvät, syntyy uusia valta- ja vastuusuhteita. Näiden suhteiden hoitamista ei käsitellä missään markkinoinnin teorioissa, vaan niiden edellytetään olevan hallinnassa. Sisäisiin suhteisiin liittyy kuitenkin alakulttuureja, eturistiriitoja ja kilpailua, ja ne edellyttävät yhteistyötä ja uusia strategioita. Gummessonin nanosuhteet ovat itse asiassa pitkälti juuri niitä tukisuhteita, joita tässäkin projektissa on etsitty. Gummesson tarjoaa nanosuhteiden hallintaan **prosessiajattelua**. Sitä tässäkin projektissa on tarjottu yrityksille. Kuvio 9 näyttää Gummessonin ajatuksen yrityksen organisaation ja prosessien suhteesta ja kehityksestä.



Kuvio 9. Rakenneskeisyydestä prosessikeskeisyyteen (Gummesson 2004, 356).

## 9 Myynnin tuen strategian rakentaminen

Markkinatilanteiden suuret muutokset, esimerkiksi globalisoituminen ja yrityskaupat, edellyttävät panostusta yrityksen sisäisiin avaintekijöihin, kuten strategiaihin, osaamisen hallintaan, prosesseihin ja tiedonhallinnan kehittämiseen (Niemelä ym. 2008, 26). Uudessa markkinatilanteessa myös myynnin tuki osana yrityksen sisäisiä prosesseja ja osaamista nousee tärkeäksi.

Asiakassuhteisiin keskittyvän markkinointistrategian keskeiset osa-alueet ovat strategian tavoitteiden ja sisällön lisäksi **markkinoinnin ja myynnin organisointi, toimintaprosessit ja tukijärjestelmät**. Ylimmältä johdolta pitää kuitenkin tulla perusnäkemykset, liiketoimintastrategian viitekehys sekä riittävä resursointi. Markkinointi- ja myyntiorganisaation tehtävänä on hahmottaa kaikki ne toimintaprosessit, joilla asiakkaille tuotetaan lisäarvoa kokonaisuutena sekä yrityksen sisällä että sen toimintaverkostoissa. (Tikkanen ym. 2007, 57, 60.) Myös Niemelä ym. (2008, 41–46, 54, 93–94, 170) korostavat arvon luomista sisäisten, operatiivisten prosessien kautta. Heidän mukaansa yhteys strategiaan määrittelee aineettoman pääoman todellisen arvon. Prosessit pitäisi integroida tehokkaaksi kokonaisuudeksi, jossa jokaisella alaprosessilla on merkitystä

tehokkaan kokonaisuuden kannalta. Yrityksen haasteisiin aidosti vastaavan ohjausjärjestelmän lisäarvo on kytkös strategisen ja operatiivisen tason toiminnan välillä, niin että prosessit, mittarit ja tietojärjestelmät tukevat kokonaisuutta.

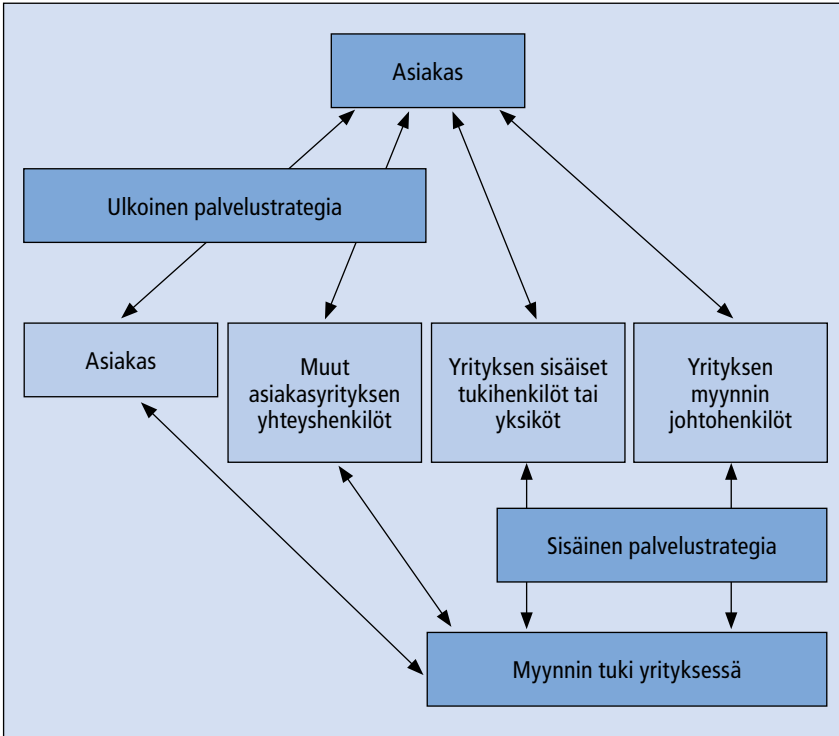
Myynnin tuen toiminnot ovat usein selkeästi Niemelän ym. (2008) käsittelemiä **alaprosesseja**, jotka hajaantuvat yrityksen eri yksiköihin tai jopa yrityksen ulkopuolelle. Alaprosessien rajapinnat pääprosesseihin ovat erityisen kriittisiä, samoin kuin vaara, että alaprosessit alkavat elää omaa erillistä elämäänsä eivätkä noudata yhteisiä toimintalinjoja tai että alaprosesseissa ikään kuin keksitään pyörää uudelleen ympäri organisatiota. Osana asiakkaalle tarjottavaa kokonaispalvelupakettia yritysjohdolla pitäisi olla kokonaisnäkemys myös alaprosesseista, ja niiden pitäisi sisältyä tai linkittyä päästrategioihin. Strategiatyö ei silti saisi jäädä ainoastaan organisaation ylätasolle, koska myynnin tuki on kuitenkin usein hyvin käytännönläheisiä prosesseja. Olisi oleellista, että myyntityötä tekevät ja myyntiin yhteyksissä olevat työntekijät osallistuisivat strategiatyöhön. Tärkeää on myös, että työntekijät tuntevat oman roolinsa yrityksen palvelujen kokonaisuudessa ja osana yrityksen koko arvoketjua.

Asiakkaan näkökulma on tärkeä myös myynnin tuen strategian suunnittelussa. **Kokonaispalvelun kilpailutekijät** pitää tuoda esiin niin, että asiakas ymmärtää ne ja näkee niiden arvon. Parhaiten asiakkaan kokema lisäarvo löydetään rakentamalla prosessit yhteistyössä asiakkaan kanssa. Sinisen meren strategioiden etsiminen kannattaa, sillä sitä kautta yritykselle aukeaa laajemmat markkinat, joilla asiakkaalle voi tarjota asiakkaan aidosti arvostamia palveluja kustannustehokkaasti ja luovasti. (Kim & Mauborgne 2005.) Prahalad (2004) on esittänyt, että tulevaisuuden kilpailussa menestyy, kun strategia rakennetaan yhdessä asiakkaiden kanssa, asiakaskokemusten pohjalta.

Myynnin tuen kokonaisuus edellyttää tehokasta viestintää useaan suuntaan yli yrityksen yksikkörajojen ja asiakkaaseen päin. Oman yrityksen sisällä on tärkeä tuntee yrityksen tukitoiminnot ja -henkilöt. Tehokas **suhdestrategia** auttaa rakentamaan ja ylläpitämään kaikkia osapuolia hyödyttävää suhdetta, ei ainoastaan tilaaja-asiakkaan vaan myös useampien avainryhmien kanssa. (Manning & Reece 2007, 59.) Samalla kun myyjän tarpeiden näkökulmasta rakennetaan yhteistyöstrategia, pitäisi yrityksessä rakentaa selkeä sisäinen kuva siitä, mitä toimintoja yrityksessä myynnin tukena on ja pitäisi olla.

On tärkeää rakentaa palvelukokonaisuus, jossa myynnin tuki on osatekijänä, sillä huono palvelu on tutkimusten mukaan selkein syy lopettaa asiakassuhde. Manningin ja Recen (2007, 369) mukaan vain 12–15 prosenttia asiakassuhteiden loppumisesta on johtunut tuotteesta, 10–15

prosenttia hinnasta ja jopa 50–70 prosentissa tapauksista syynä on huono palvelu.



Kuvio 10. Myyjän suhdestrategioiden avainryhmät (Manning & Reece 2007, 59) ja myynnin sisäiset ja ulkoiset palvelustrategiat.

Useiden tutkimusten mukaan **strategian toteuttaminen** on strategia-prosessin haasteellisin vaihe. Muun muassa Harvard Business Review'ssa esitetyssä tutkimuksessa selvitettiin ylimmän johdon näkemyksiä 197 yrityksessä ympäri maailmaa ja todettiin, että strategian toteutumisen suurimpia ongelmia olivat seurannan puuttuminen, aikajänneongelmat, resurssien saatavuus, epäonnistunut viestintä, puutteellinen toimintasuunnitelma, vastuiden selkeyttämättömyys ja organisaatiokulttuurin vaikutukset. Niemelä ym. (2008, 9, 52, 136) tarjoavat näihin ratkaisuksi **toimivaa organisaatorakennetta, ohjaus- ja johtamisjärjestelmää sekä mittareita**. Osallistuminen helpottaa jalkauttamista ja vähentää muutosvastarintaa (Niemelä ym. 2008).

Rubanovitschin ja Aallon mukaan (2007, 44–48) strategian käytännön toteutuksessa tarvitaan selvää mallia ja suuntaviivoja sekä riittävän pieniksi pilkottuja, priorisoituja **tavoitteita** kuukausi- ja viikkotasolla. Onnistuakseen strategian jalkauttamisessa myynnin johtajalla täytyy olla viestintä- ja muutosjohtamistaitoja, valta- ja vaikutussuhteiden ym-



märtämistä organisaation sisällä sekä oma sataprosenttinen sitoutuminen valittuun strategiaan. Yrityskulttuurin pitäisi olla täytöntöönpanoa tukeva, seuranta- ja palautemenetelmien tehokkaita. Toisto ja varmistus ovat myös tarpeen.

Myös Nieminen ja Tomperi (2008, 46–61, 177–178, 190) näkevät oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit yhtenä merkittävimpänä välineenä muuttaa strategia toiminnaksi. Tavoitteet ja mittarit pitää purkaa yksilötasolle ja linkittää palkitseminen näihin. Mittareissa hyviä lähtökohtia ovat SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*) ja KISS (*Keep It Simple Stupid*), eli mittareita ei saa olla liikaa ja niiden tulee olla tasapainossa kaikkien asiaan vaikuttavien tekijöiden suhteen – yksinkertaisesti niiden pitää olla huolella harkittuja. Viestintä on myös avainasemassa, jotta strategia voidaan ymmärtää yhdenmukaisesti ja käytännön tasolla.

**Yrityskulttuuri** kuitenkin viime kädessä ratkaisee, kuinka organisaatio onnistuu strategiassaan. Niemisen ja Tomperin (2008, 184–185) rakennuspalikat onnistumisen kulttuuriin ovat oikeat ihmiset oikeilla paikoilla, yhteinen visio, strategia ja arvot, kunnianhimoiset, innostavat tavoitteet, sujuvat prosessit, valmentava johtajuus, kurinalaisuus (vrt. Collins 2000), kannustava ja oikeudenmukainen palkitseminen, luottamuksen ilmapiiri, avoin sisäinen viestintä sekä tarinat ja rituaalit. Näistä viimeiset ovat vaikeimpia ja hitaimpia rakentaa ja muuttaa. Kun yrityskulttuuria halutaan muuttaa, tehokkainta on aloittaa ihmisistä ja prosesseista.

## Lähteet

- Allen, P. & Wootten, G. 1998. *Selling*. 5th Ed. Prentice Hall Financial Times, Harlow.
- Aspara, J. 2007. Myynnin arvostus nousuun. M&M verkkolehti. Luettu 18.4.2008: <http://www.myyntijamarkkinointi.fi/index.php?mid=78&a=show&cid=654>
- Barker, A.T. 2001. Salespeople characteristics, sales managers' activities and territory design as antecedents of sales organization performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1): 21-28.
- Chambers, P. 2004. *21st century sales management*. Management Books 2000 Ltd. Gloucestershire.
- Collins, J. 2004. *Hyvästä paras*. Talentum. Jyväskylä.
- Erkkilä, M. 2008. Mainostoimisto, varo varpaitasi. *Markkinointi&Mainonta* 11.1.2008. Luettu 28.5.2008: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1294004>
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. *Ekonomia –sarja*. WSOYpro. Helsinki.
- Gummesson, E. 2004. *Suhdemarkkinointi 4 P:stä 30R:ään*. Talentum. Helsinki.
- Hannus, J. 2004. *Strategisen menestyksen avaimet – Tehokkaat strategiat, kyvykkydet ja toimintamallit*. ProTalent Oy. Jyväskylä.

- Hupli, M. 1999. Intranet myynnin tukivälineenä: Case Helsingin Puhelin Oyj:n yritysmynnin intranetin kehittäminen. Helsingin kauppakorkeakoulu. Johdattamisen laitos. Tutkielman numero: t7785.
- HSE Tiedotteet, Markkinointi- ja viestintäpalvelut, 18.12.2007. Luettu 18.4.2008. Saatavissa: <http://www.hse.fi/FI/news/research/2007/news181207a.htm>
- Jalkanen, J. 2007. Myyntityössä tärkeintä on luottamus. Optio, 10.5.2007 (Asiansa tuntija -palsta).
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2006. Selling and Sales Management. 7th ed. Pearson Education. Essex.
- Juholin, E. 2007. Työyhteisöjen viestinnän uusi agenda: työyhteisöviestintä TYVI 2010 raportti. HAAGA-HELIA kehittämisraportteja. Käytettävissä vapaasti Internetissä.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. WSOYpro. Helsinki.
- Jussila, V. 2005. M&M verkkolehti, pääkirjoitus. Luettu 18.4.2008: <http://www.myyntijamarkkinointi.fi/index.php?mid=72>
- Kauppalehti 13.9.2007. Myyntijohtaja tuskailee tulospaineissa. Luettu 28.5.2008 <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0607X&ris=0&rid=62755&qid=1&rsi=0&page=0&size=20&hits=1>
- Karttunen, A. 2007. Tolkku työhön, myyntimies - P. Laineen haastattelu. Talouselämä, 21.3.2007. Luettavissa: [http://www.talouselama.fi/docview.do?f\\_id=1137417](http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1137417).
- Karttunen, A. 2006. Pidä myyjä liikkeessä – Parhaat myyntiorganisaatiot. Talouselämä, 5.6.2006. Luettavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=917757>
- Kaskela, T. 2005. Yrityksen tietojärjestelmät. 8.8.2005. Tiekke Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Luettu 18.4.2008: [http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/tietotekniikkahankinnat/tietotekniikan\\_hankinta/hankinnassa\\_huomioitavaa/yrityksen\\_tietojarjestelmat/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/tietotekniikkahankinnat/tietotekniikan_hankinta/hankinnassa_huomioitavaa/yrityksen_tietojarjestelmat/)
- Katsikea, E.S. & Skarmeas, D.A. 2003. Organisational and managerial drivers of effective export sales organisations: An empirical investigation. European Journal of Marketing, 37(11/12): 1723- 1745.
- Kim W. C. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Talentum. Helsinki.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. Principles of Marketing, 12th ed. p. cm. Pearson Education. New Jersey.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia – Anna asiakkaan ostaa. Talentum. Helsinki.
- Lapide, L. 2008. Life cycle forecasting. Journal of Business Forecasting, 27(1): 16-18.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. WSOY Onnistu –sarja. Helsinki.
- Manning, G.L. & Reece, B.L. 2007. Selling Today: Creating customer value. 10th ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Markkinointi & Mainonta, 26.1.2007. Asiakastieto markkinoin ja kehittää uusia palveluja. Luettu 28.5.2008, Kotimaisten lehtien Arkisto: <https://www.hs.fi/yritykset/sanoma-arkisto/artikkeli.do?id=ss7FC7S0&chakusanat=%22myynnin+tuki%22&pvm=&alkaen=&loppuen=&lehti=kaikki&sivu=1&tulokset=35&lyhenne=ES&artikkeli=3&haku=HITE>
- Mercuri International. 2009. Yritykset tämän päivän markkinatilanteessa – Selvitys yritysjohdon päätöksistä vuodelle 2009. Yhteenvedo luettavissa: <http://www.mercuri.net/site/fi-FI/Analyysit+ja+konsultointi/Yritysten+markkinatilanne+2009/frontpage.htm>
- Metsämäki, M. 2007. Myyjä jää yksin. Markkinointi&Mainonta, 7.12.2007, Luettu: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1279086>

- Mälkiä, T. 2007. A. Arasmon haastattelu Mercuri International Oy:stä. M&M Verkkolehti, 29.8.2007. Luettu 18.4.2008: <http://www.myyntijamarkkinointi.fi/index.php?mid=78&a=show&id=638>
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. *Ekonomia -sarja*. WSOYpro. Helsinki.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOYpro. Helsinki.
- Nivaro, H. 2008. Katse asiakkaaseen päin! Fakta. 27.2.2008. Luettu 18.4.2008: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1323378>
- Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. WSOYpro. Helsinki
- Okkonen K. 2008. Helppoheikin leima pahentaa myyjäpulaa. *Taloussanomat* 12.3.2008. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2008/03/12/helppoheikin-leima-pahentaa-myyjapulaa/20087270/135>
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.
- Parvinen, P. 2008. Marketing Spirit – oppi realismista ja innostuksesta liiketoiminnassa. Infor Oy. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N. & Vorhies, D.W. 2006. Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support. *Academy of Marketing Science Journal*, 34(2), 244-262.
- Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Weilin+Göös. Espoo.
- Prahalad, C. K. 2004. The future of competition. Co-creating unique value with customers // C.K. Prahalad. Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki.
- Röksi, J. 2007. SMKJ:n verkkokysely. M&M verkkolehti. 24.5.2007. Luettu 18.4.2008: <http://www.myyntijamarkkinointi.fi/index.php?mid=78&a=show&id=602>
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. *Ekonomia*. WSOY. Helsinki.
- Taloussanomat 12.3.2008, Helppoheikin leima pahentaa myyjäpulaa.
- Teknillinen Korkeakoulu & Helsingin Kauppakorkeakoulu. 2007. Lehdistö-tiedote. 18.12.2007. Luettavissa: [http://www.myyntihanke.fi/images/stories/tiedostot/071218\\_lehdistitiedote\\_tkk\\_hse\\_myyntihanke.pdf](http://www.myyntihanke.fi/images/stories/tiedostot/071218_lehdistitiedote_tkk_hse_myyntihanke.pdf). Hankekuvaus: <http://www.myyntihanke.fi/hankekuvaus>
- Tikkanen, H. 2006. Markkinoinnin johtamisen perusteet – tehtävät, perusprosessit ja markkinointistrategia. *Enterprise Adviser -sarja*. Talentum Media. Helsinki.
- Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. *Economica-sarja*. Talentum Media. Helsinki.
- YSA, Yleinen suomalainen asiasanasto. Luettu 8.4.2010: <http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/>

# Canon

## Koko organisaatio myynnin tukena

*Eija Kärnä*

■ Canon Oy on Suomessa laajalti arvostettu myyntiorganisaatio, jonka esimerkiksi Talouselämä on nostanut vuonna 2006 kolmen parhaan myyntiorganisaation joukkoon Suomessa.<sup>1</sup> (Talouselämä 26.6.2006). Ollessani Canonilla opettajan työelämäjaksolla keväällä 2006 kahden kuukauden ajan huomasin myynnin toimivan tehokkaasti ja myynnin arvostuksen organisaatiossa olevan korkea, mutta myynnin tuki tuntui olevan enemmän hajallaan, eikä se nauttinut toimintona niin suurta arvostusta. Halusin ymmärtää myynnin tuen kokonaisuutta ja löytää tapoja kehittää sitä. Canonilla henkilöstöjohtaja Sari Leskinen suhtautui ajatukseen positiivisesti, ja näin hanke myynnin tuen kehittämisestä sai alkunsa. Canon oli luonnollinen ja yhteistyöhön valmis pilottikohde.

Kartoitin myynnin tukea Canonilla kevään 2008 aikana 12 haastattelun avulla. Haastatelluissa henkilöissä oli sekä esimiehiä että suorittavissa tehtävissä toimivia, ja he edustivat Canonilla eri toimintoja, joilla on rooli myynnin tuessa. Myyjätasoisista henkilöistä (yhteyspäällikkö) haastateltiin kahta. Haastattelujen lisäksi sain sähköpostitse tai suullisesti vastauksia kysymyksiini talousjohtajalta, Order Management and Business Intelligence -yksikön johtajalta, teknisen palvelun/ylläpidon esimieheltä ja Supply Chain Managerilta. Suullisesti sain vastauksia kysymyksiini muun muassa kahdelta HR Business Partnerilta.

Haastateltujen nimikkeet olivat (englanniksi tai suomeksi, siinä muodossa kuin se kunkin osalta on luonnollista ilmaista):

- Consultant Manager Customer and Consultant Manager
- henkilöstöjohtaja
- yksikön johtaja

---

<sup>1</sup> Talouselämän valitsemat kolme kokenutta myyntityön asiantuntijaa, Mercurin toimitusjohtaja Kim Mäki, Trainers' Housen toimitusjohtaja Jari Sarasvuo ja tutkimusyhtiö Kuulaan toimitusjohtaja Kari Tervonen valitsivat Suomen parhaiten toimiviksi myyntiorganisaatioiksi Canonin, FIM:in ja Pfizerin.

- Marketing Director
- markkinoinnin koordinaattori
- myyjäharjoittelija
- myyntikoordinaattori ja myyntipalvelun Business Champ
- myyntipalvelun päällikkö
- myyntiryhmän päällikkö
- Technical Support Manager
- yhteyspäällikkö.

Myynnin tuen prosesseja kartoitettiin kysymyksillä, jotka noudattivat keskeisiä viitekehysnäkökulmia (organisaatio ja johtaminen, prosessit, strategia, viestintä ja yrityskulttuuri/ilmapiiiri), mutta sovelsin kysymyksiä aina haastateltavan roolin ja aseman mukaan. Haastattelutilanteet olivat luontevia ja avoimia ja mahdollistivat haastateltavan itse tärkeinä pitämien asioiden esille nostamisen etukäteen valmisteltujen kysymysten lisäksi. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista. Haastattelut nauhoitin ja litteroin ja osaan kysyin vielä lisätietoja jälkikäteen.

Myynnin tuen kartoituksen ohella haettiin myynnin tuen kehittämiseksi prosesseja, joissa olisi kehityskohteita. Canonilla on tehty viime vuosina laajalti toimintojen prosessointia, eikä kehitettäviä prosesseja tuntunut löytyvän hanketta varten. Kesäkuussa löytyi kuitenkin kaksi kehityskohdetta, toinen markkinoinnin osastolta lisämyynnin kehittämistä, jota liiketalouden opiskelija Liana Andersson lähti selvittämään. Toiseksi kehityskohteeksi löytyi myyntipalveluyksiköstä Monitoritekniikkaan liittyvä värien tilausprosessi, jota työstettiin myynnin, myyntipalvelun, huollon ja markkinoinnin yhteisprosessina HAAGA-HELIAn ProLabin kanssa.

Seuraavana esitellään ensin Canon Oy:n rooli ja organisaatio, jossa tutkimus keskittyy B-to-B-myyntiin (Canon Business Solutions). Sen jälkeen kootaan myynnin tuen elementtejä yritysmyyntin organisaatiossa. Tämän jälkeen esitellään molemmat kehityskohteet.

## Canon Oy:n rooli ja organisaatio Suomessa

Canon Oy kuuluu vuonna 1937 perustettuun maailmanlaajuiseen Canon-ryhmään, jolla on tutkimus- ja tuotekehityskeskuksia sekä tuotantolaitoksia kaikissa maanosissa ja myyntiyhtiöitä kaikkiaan 50 maassa. Canon tarjoaa asiakkailleen tulostuksen- ja dokumentinhallinnan ratkaisuja sekä valokuvausalan tuotteita. Vuonna 2007 Canon-ryhmän kokonaismyynti oli 27,8 miljardia euroa ja henkilöstömäärä yli 130 000. (Canon 2008.)

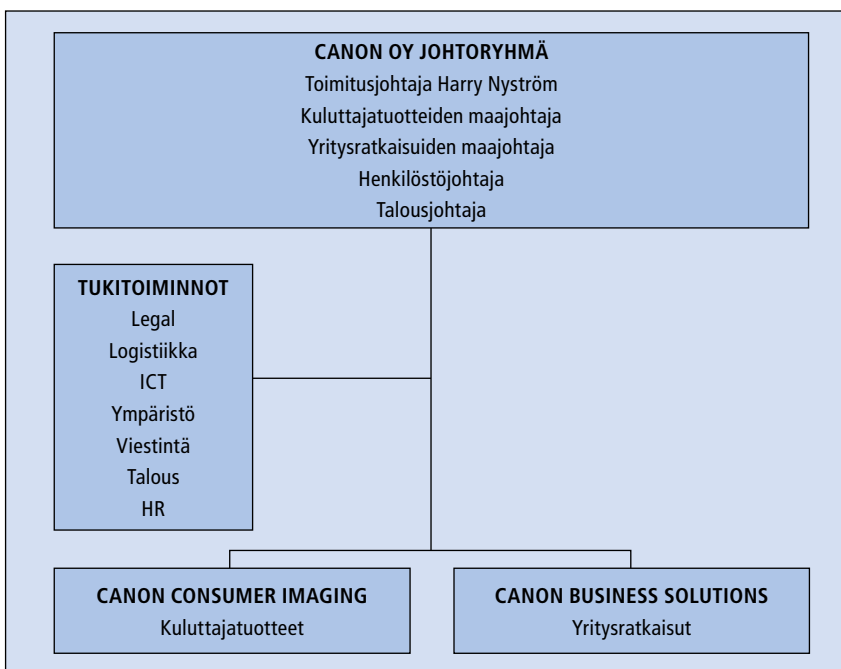
Tärkeä osa Canonin toimintaa maailmanlaajuisesti on kyosei-filosofia, joka merkitsee elämistä ja työskentelemistä yhdessä yhteisen hyvinvoinnin

edistämiseksi. Kyösei tarkoittaa aktiivista pyrkimystä harmoniaan, tasapainoiseen yhteistoimintaan ympäröivän yhteisön kanssa. Canonilla se ulottuu tuotekehityksestä ja tuotannosta ihmisten ja tuotteiden väliseen vuorovaikutukseen sekä vastuuseen ympäristöstä. (Canon 2008.)

Canon Oy on Euroopasta johdettu Canon-myyntiorganisaatio, jonka myynti Suomessa vuonna 2007 oli 163,1 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä 410. Canon Oy toimittaa toimisto- ja ammattitulistamisen sekä dokumentinhallinnan ratkaisuja ja palveluita julkiselle sektorille sekä yrityksille ja yhteisöille. Tarjoama kiteytyy Canon OneLine -kumppanuuteen, joka pohjautuu huipputeknologiaan, palveluosaamiseen ja sertifioituihin työntekijöihin. (Canon 2008.)

Canon Oy:n maajohtajana ja toimitusjohtajana on kevästä 2008 asti toiminut Harry Nyström. Organisaatio jakaantuu yritysratkaisujen liiketoiminta-alueeseen ja kuluttajatuotteisiin, kuten digitaalisiin still- ja videokameroihin sekä henkilökohtaisiin monitoimilaitteisiin, tulostimiin, skannereihin ja projektoreihin. Johtoryhmään kuuluvat näiden liiketoiminta-alueiden vetäjät sekä henkilöstö- ja talousjohto (Canon 2008). Molempien liiketoiminta-alueiden tukena toimivat lisäksi juridiset palvelut, logistiikka, ICT sekä ympäristö- ja viestintäpalvelut.

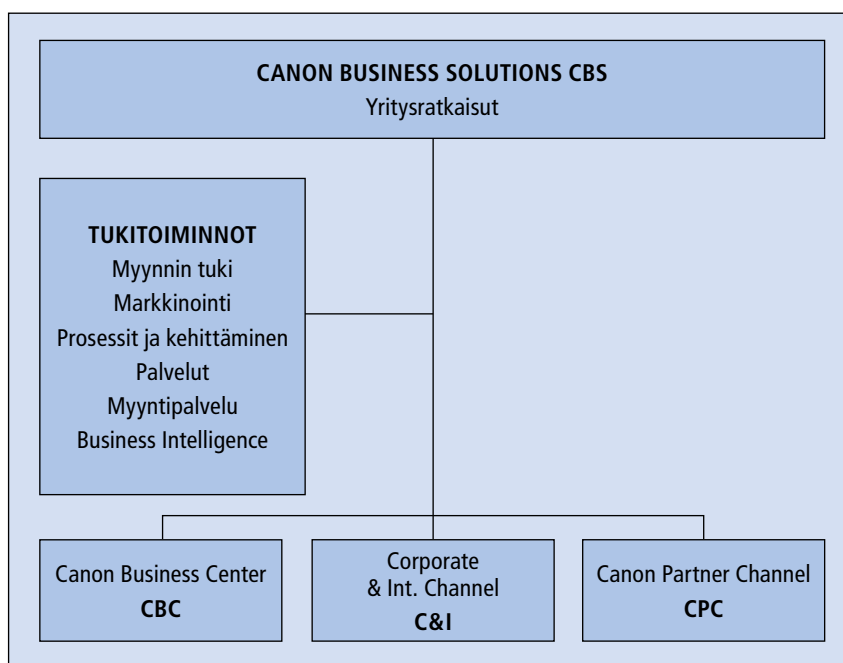
Kuvio 1 hahmottaa Canon Oy:n organisaation jakautumista Suomessa. Tämä hanke keskittyy yritysratkaisujen (Canon Business Solutions) myyntiä tukevien toimintojen tutkimiseen.



Kuvio 1. Canon Oy:n organisaation keskeiset elementit (Canon 2008, Leminen L. 2008, Leskinen, S. 2008).

Yritysratkaisujen organisaatiossa keskeisessä roolissa on Canon Business Center -ketju (CBC), joka vastaa 80 prosentin osuudella yritysratkaisujen liikevaihdosta. CBC:llä on omat toimipisteet ja jälleenmyyjät, jotka tarjoavat paikallista palvelua maanlaajuisesti. Helsingin CBC-organisaatio jakaantuu kolmeen myyntiryhmään, joissa on 5–7 yhteyspäällikköä. Suurasiakasryhmä Corporate & Int. Channel (CIC) vastaa noin 17 prosentista yritysratkaisujen liikevaihdosta ja partneriryhmä Canon Partner Channel (CPC) 3 prosentista yritysratkaisujen liikevaihdosta. Näitä myyntitoimintoja tukevat yksiköt: Myynnin tuki, Markkinointi, Prosessit ja kehittäminen, Palvelut, Myyntipalvelu ja Business Intelligence (Canon 2008).

Kuviossa 2 näkyy Yritysratkaisujen (Canon Business Solutions) organisaatio, johon tämä raportti keskittyy.



Kuvio 2. Canon Yritysratkaisujen organisaatio (Canon 2008, Leminen L. 2008).

## Myynnin tuki Canon Yritysratkaisuissa

Henkilöstöjohtaja Sari Leskisen mukaan Canon-organisaatio on rakennettu niin, että **kaikki toiminnot ovat myynnin tukena**. Näin ollen tuki jakaantuu eri yksikköihin. (Leskinen 2008.) Sekä yritys- että kuluttajatuotteiden myynnin tukena ovat HR, Talous, Logistiikka, ICT, Ympäristö- ja viestintäpalvelut. Myös juristi on käytettävissä esimerkiksi

isommissa tarjouksissa. Näiden lisäksi yritysratkaisuille on oma tuki-organisaationsa, johon kuuluvat Myynnin tuki, Markkinointi, Palvelut, Prosessit ja kehittäminen, Myyntipalvelu ja Business Intelligence. Helsingin myynnin tukena on lisäksi oma Ylläpito eli Services-yksikkö (Leskinen 2008). Poikkitasoinen organisointi tehostaa myynnin tukea (Ylä-Jussila 2008).

Henkilöstöjohtajan mukaan **HR** myynnin tukena on ensisijaisesti myynnin resursointia, koulutusta sekä palkitsemista. Päävastuu myynnin tuesta on kunkin ryhmän esimiehellä, HR:n rooli on puitteiden luomista. Myynnin kehittämistarpeet saadaan HR:lle kehityskeskustelujen, myynnin kehitystyöryhmän ja yt-toimikunnan kautta. Jokainen uusi myyjä saa kummin avukseen ensimmäisen työvuotensa ajaksi. Kummin ja lähiesimiehen roolit ovat ensisijaisen tärkeitä. Myynnin palkitsemiskokonaisuus on Canonilla laaja: peruspalkan lisäksi on provisiomalli, bonukset, lisäkampanjoita, matkoja, 100 % -klubi, kun on saavuttanut tavoitteensa sataprosenttisesti, ja paras kaikista on Tuxeido-klubi niille myyjille, jotka ovat tasaisesti saavuttaneet tuloksensa. (Leskinen 2008.)

**Talous** on myynnin tukena talousjohtaja Juhani Huhtalan mukaan (2009) liiketoiminnan talouden suunnittelussa ja ohjauksessa, hinnoittelussa, seurannassa, ylläpidossa, tunnuslukujen analysoinnissa ja raportoinnissa. Vuoropuhelu myyntijohdon ja liiketoimintajohdon kanssa on päivittäistä, ja talousyksikkö toimii aktiivisena kumppanina liiketoimintajohdon kanssa ja tukena päätöksenteossa. Talous on mukana kehittämässä, ohjaamassa ja tehostamassa liiketoimintaa, jotta myyjä voi keskittyä ydintoimintaansa eli myyntiin. Laajoissa tarjoustöissä talous on varmistamassa, että sopimusten hinnoittelu ja taloudelliset ehdot tehdään yrityksen strategian mukaisesti. Talous osallistuu säännöllisesti liiketoimintajohdon suunnittelukokouksiin sekä tarpeen mukaan yksikkökohtaisiin kokouksiin.

**Logistiikka** on päivittäisessä yhteistyössä myynnin kanssa ja vastaa siitä, että toimitukset menevät perille myyjän ja asiakkaan sopimana aikana (Simola 2008).

**ICT:n ja Ympäristö- ja viestintäpalvelujen** rooli myynnin tukena on samanlainen kuin muidenkin toimintojen tukena, eli ICT esimerkiksi palvelee myyjää hänen omilla teknisillä ongelmissaan mutta ei asiakassuhteeseen liittyvissä teknisissä kysymyksissä. Asiakassuhteen tekniset palvelut ovat organisaatiossa erikseen.

Yritysratkaisujen teknisissä palveluissa keskeinen on **CBC:n Ylläpito eli Services**, joka vastaa monitoimilaitteiden huollosta ja korjauksesta. Yksikön esimiehen Jukka Valkjärven mukaan ylläpidossa toimii noin 40 asentajaa, jotka ovat pääasiassa kentällä. Ylläpito on päivittäisessä yhteistyössä myyjien kanssa, sillä asiakkaat ottavat useimmiten suoraan myyjään



yhteyttä, jos laitteissa on ongelmia ja huoltotarpeita. Isommat asiakkaat saattavat ottaa yhteyttä myös suoraan Ylläpitoon. Ylläpito osallistuu myös myyntiin tipsi-käytännön kautta: huoltaja voi vinkata myyjälle asiakkaan lisätarpeista, jolloin myyjä voi tarjota asiakkaalle lisätuotteita tai palveluja (Valkjärvi 2008).

Toisena teknisenä tukiyksikkönä toimii Canon **Services & Support** eli **Palvelut**, joka tarjoaa myynnin tukeen asiantuntijapalveluja, teknistä ja IT-osaamista kunkin tuoteryhmän osalta. Tavoitteena on Document Management -yksikön johtajan Tarmo Ylä-Jussilan mukaan ”rautakaupasta ratkaisuihin”. Myynnin tukena ollaan mukana asiakastapaamisissa ja -tapahtumissa, tarjousten tekemisessä, sopimusneuvotteluissa ja luottamuksen herättämisessä. Myyjille annetaan myös suora tukea, esimerkiksi neuvoja ja koulutusta. Myös uusien myyjien perehdytyksissä on oltu mukana, mutta se on viime aikoina jäänyt kiireiden vuoksi. Laskutettavaa työtä tehdään mahdollisimman paljon, mutta samalla ajatellaan, että vaikka myynnin tuki ei suoraan tuo laskutusta yksikölle, se poikii kauppaa tulevaisuudessa. (Ylä-Jussila 2008.)

Markkinointijohtaja Peter Björkqvistin mukaan **markkinointi** tukee myyntiä tuotteistamalla palveluja ja tuotteita sekä hallitsemalla aktiivisesti asiakkaan koko elinkaarta. Markkinoinnin tärkein ja ainoa tehtävä on tukea myyntiä (Björkqvist 2008). Markkinointikoordinaattori Sinikka Karin mukaan (2008) kaikki yksiköt talossa ovat sitä mieltä, että myyjä on kuningas ja tuo rahat taloon ja muut toiminnot ovat vain rahareikiä. Lanseerausprosessilla ja markkinointiviestinnällä tuetaan tuotteiden ja palvelujen markkinoille tuloa. Markkinoinnin keskeinen tehtävä on huolehtia myös, että liiketoiminta on kannattavaa hinnoittelu- ja budjetointiprosessien avulla. Nämä toiminnot eivät kuitenkaan välttämättä näy yksittäiselle myyjälle yhtä hyvin kuin konkreettinen markkinointiviestintä, asiakkaiden luottamus, aktiivinen leadien tuottaminen, päivittäisten työvälineiden kuten ammattimaisten tarjousten tuottaminen, CRM-järjestelmän kehittäminen, kampanjat, kilpailut (Björkqvist 2008).

**Myynnin tuki** tarjoaa asiantuntijakonsultteja myyjän tueksi. Yksikön johtajan Jyrki Eurénin mukaan (2008) myyjät vastaavat asiakaskontakteista 80 prosenttisesti, mutta konsultit ovat käytettävissä oleva resurssi. Yksikössä työskentelee tällä hetkellä 14 konsulttia, joilla on sekä teknistä että myyntiosaamista. Konsulttien työn osuus on 17 % liikevaihdosta ja työajastaan he käyttävät arviolta 74 % asiakasrajapinnassa. Myyntimiehen salkku on laaja, ja jos oma kompetenssi loppuu, myyjä voi tukea konsultin apuun. Konsultti näkee, mitä liiketoimintaa kehitäviä hyötyjä tuotteet tuovat asiakkaan ongelmiin. Konsultti on asiantuntija ja samalla huippumyyjä, jolla pitää olla sekä teknistä osaamista että kyky nähdä,

mitä businesshyötyä asiakkaalle voidaan tarjota. Myynnin tuki mahdollistaa kaupan keskikoon kasvun, lisämyynnin ja laajemman ratkaisun kokonaisuudessa. Myynnin tuki on tavallaan myynnin mahdollistaja.

Canonilla myynnin tukena on myös **Myyntipalvelu eli Mypa**, jonka tavoitteena yksikön päällikön Sirkku Korpijärven mukaan on lunastaa myyjän antamat asiakaslupaukset. Korpijärven mukaan Myyntipalvelulla on keskeinen rooli Canonilla: ”Jos Mypaa kohtaisi esimerkiksi joku epidemia ja kaikki sairastuisivat, olisi myyntiä aika vaikea saada eteenpäin.” (Korpijärvi 2008). Myyntipalveluun on keskitetty toimintoja, joita aiemmin hoitivat myyntisihteerit ja -assistentit. Kun myyjä aiemmin teki kaupan, hän antoi asiakkaan tiedot sihteerille, joka hoiti ne järjestelmiin. Nyt myyjä syöttää itse tekemänsä kaupat Oracle-toiminnanohjausjärjestelmään, josta tiedot siirtyvät Mypaan tarkistettaviksi ja sitä kautta tilaus-toimitusprosessiin. Mypa auttaa myyjää jo ennen kaupantekoa selvittämällä asiakkaiden taustatietoja, mutta pääasiallinen tukitoiminta ajoittuu kaupanteon jälkeen myös sopimus- ja huoltoasioissa. Mypan kautta menevät asiakasreklamaatiot, palautteet, laskutuksen kysymykset jne. Mypa on mukana myös lisämyynnissä; jos asiakas on kiinnostunut lisäpalveluista, häntä ohjataan eteenpäin ja autetaan parhaan mukaan (Korpijärvi 2008). Myyntikoordinaattori ja Business Champ Miia Reinikaisen mukaan Mypan periaate on ”kerralla kuntoon” eli ei pompoteta kysymyksiä vaan haetaan itse tietoa, jotta myyjä pääsisi vähän helpommalla (Reinikainen 2008).

Myyntipalvelu on osa **Sales Order Management & Business Intelligence** -yksikköä. Osana myynnin laadun seurantaan yksikön johtaja tekee muun muassa asiakashaastatteluja, jotka tähtäävät asiakkaan tarpeen ja strategian ymmärtämiseen, ratkaisujen sopivuuteen ja ylivoimaisuuteen, tiimin toimintaan sekä tarjouksen laatuun ja hintaan. Tulokset analysoidaan ja niistä pyritään löytämään eroja myyjän tekemisen ja strategian välillä. Analyysin pohjalta kehitetään tarjouspohjaa. (Nurkse 2008.)

**Myynnin oma organisaatio** ja myynnin esimies ovat myyjän keskeinen tuki. Helsingin Canon Business Centerin myyntiryhmän päällikkö Panu Katainen sanoo (2008), että esimiehen keskeinen rooli on auttaa myyjää, tehdä yhdessä asioita ja käydä asiakaskäynneillä yhdessä myyjän kanssa. Kataisen mukaan myyjien koulutus on Canonilla hoidettu erittäin hyvin ja tukiorganisaatio on kattava, selkeästi hajautettu, mutta pääkonttoriin keskitetty. Keskeiset tukitoiminnot ovat hänen mukaansa Ylläpito, Rahoitus, Puhelinmyynti, Markkinointi, Myyntipalvelu, Myynnin tuen konsulttiosaaminen, aluekonttoreiden myyntiassistentit sekä Kaiku-palauttejärjestelmä. Kataisen mukaan jokaisen myyjän tai myyntineuvottelijan pitää tuntea koko organisaatio ja sen palvelut.

## Myyntin tuki myyjän näkökulmasta

Haastattelin Canonilla kahta myyjää/yhteyspäällikköä ja yhtä myyntiharjoittelijaa. Myyjät valitsin tutkimukseen HR-yksikön avustuksella. Tavoitteena oli löytää kaksi hyvää mutta eriluonteista ja siten eri lailla toimivaa myyjää. Toinen myyjä oli itsenäisempi, tukea vähän hyödyntävä ja toinen taas tukiorganisaatiota hyvin hyödyntävä. Harjoittelija oli HAAGA-HELIAN myynnin koulutusohjelmasta, Canonin toisesta rekrytointiohjelmasta.

Canon-myyjän mielestä myyjä saa hyvin tukea organisaatiolta, kun osaa itse pyytää. Haastateltujen kahden myyjän mielestä tuki toimii pääasiassa hyvin. Myyjän ei tarvitse tietää kaikkea, kun organisaatiosta saa tukea ja asiantuntijapalveluja. Tuen saamisessa on ensisijaisen tärkeää tuntee organisaation ihmiset, ja henkilökohtaiset kontaktit ovat tärkeitä. Haastattelemani myyntiharjoittelija koki juuri kontaktien puutteen harjoittelijan suurimmaksi ongelmaksi. Myös uudella myyjällä on iso työ päästä sisälle organisaatioon, koska tukitoiminnot pitää opetella tuntemaan kantapään kautta. Perehdyttämisessä korostetaan tekemistä ja uudelta myyjältä tai harjoittelijalta edellytetään oma-aloitteisuutta.

Haastateltujen myyjien mukaan tukipalveluista käytetään eniten myyntipalvelua, konsultteja ja ylläpitoa. Myynnissä on vain yksi assistentti, joka ei ehdi tukea kaikkia myyjiä. Myöskään myyntipalvelun palvelutarjontaa ei täysin hahmoteta. Myynti kaipaisi lisää sekä assistentti- että myyntipalvelutukea. Myyjien mielestä yleinen käsitys on, että Euroopassa käytetään enemmän assistentteja. Harjoittelijoiden puhelinpalveluun oltiin tyytyväisiä. HR:n ja markkinoinnin koulutukset koettiin hyviksi. Myyjät kokivat tuen kuitenkin yksilöllisesti: esimerkiksi markkinoinnin toimia ja kampanjoita toinen myyjä piti tärkeinä, kun taas toisen mielestä niillä oli vähemmän merkitystä kuin myyntiryhmien omilla kampanjoilla. Kummankin kokeneen myyjän mielestä tuki toimii mutta vaatii myynniltä aikaa ja vaivaa. Myyjät kokivat myös, ettei heiltä ollut juuri kysytty näkemyksiä suunnitteluprosessissa.

Vaikka myyjät kokivat, että tukiorganisaatio toimii, molemmat arvioivat hallinnollisiin töihin menevän aikansa huomattavasti korkeammaksi kuin johto. Myyjän mielestä hallinnollisiin töihin kuluu kaikkiaan 50–70 tai jopa 80 % työajasta, myynnin esimiehen arvion mukaan hallinnollisiin töihin menisi korkeintaan 20 % (Katainen 2008). Henkilöstöjohtajan arvio asettuu puoliväliin (50 %), mutta hän myönsi, ettei tiedä asiaa täsmälleen (Leskinen 2008). Erilaisiin lukuihin vaikuttaa isolta osalta se, mikä koetaan hallinnolliseksi työksi. Myyjä kokee, että henkilökohtainen kontakti on asiakasaikaa ja tilausten syöttö Oracleen on hallinnollista työtä. Johdon

mielestä omien myyntien dokumentointi on tärkeä osa myyntiä. Myyjät kokivat hallinnollisen työn myös lisääntyneen huomattavasti.

Myynti on organisoitu tiimeihin, mutta myyjä kokee kuitenkin toimivansa yksilönä ja tekevänsä omaa tavoitettaan. Tiimiä ei edes haluta kutsua tiimiksi vaan ryhmäksi. Tiimi koetaan yhtä aikaa tukena ja häiriötekijänä. Tiimin jäsenet auttavat toinen toisiaan tarvittaessa, mutta muiden ryhmän jäsenten myynneistä ei olla varsinaisesti huolissaan, ellei kokonaisynti ala laskea. Tiimissä jutellaan, kysellään ja selvitetään asioita, ja vaikka se on monin tavoin positiivista, se vie myös aikaa ja on pois tuloksista ja sitä kautta mielletävissä niin sanotuksi häiriötekijäksi. Ovi käy välillä tiimissä molempiin suuntiin, mutta se kuuluu myyjien mielestä myynnin luonteeseen. Lähtökohtana tiimityössä on kuitenkin, että ”yhteinen hyvinvointi lisää yhteistä hyvinvointia”.

### **Myynnin johtamisen rooli tukitoiminnoissa**

Canonin henkilöstöjohtajan mukaan päävastuu myynnin tuesta on jokaisen ryhmän esimiehellä, joka huolehtii osaamisen riittävydestä (Leskinen 2008). Myynnin esimies on päivittäisessä vuorovaikutuksessa myyjien kanssa ja osallistuu myyjien arkeen. Myynnin esimiehen pitää nähdä, missä myyjä tarvitsee apua ja tarjota sen mukaan tukea. Myynnin esimies kokee tehtäväkseen saada ”myyntikone toimimaan ja tikittämään” osana isompaa yritysprosessia (Karainen 2008).

Johtamisessa on oleellista, että johtaja käyttää tarpeeksi aikaa kommunikointiin, koulutukseen ja seurantaan. Tavoitteet, aikataulutus, mitarit ja niiden seuranta ovat oleellisen tärkeitä. Esimiehen pitää nähdä, kuka tarvitsee enemmän valvontaa ja seurantaa ja kenelle riittävät raamit. Eurénin mukaan (2008) ”osa vaatii myös enemmän päivittäistä seurustelua ja potkimista. Jos toistoa ei ole tarpeeksi, menee poskelleen.” Canonilla on viime aikoina panostettu esimiestyöskentelyyn; pyritään hyvään vuorovaikutukseen ja avoimuuteen. Palaverikäytännöt ovat säännölliset ja kattavat. Kiitosta on saatu muun muassa asioihin rivakasti puuttumisesta. (Ylä-Jussila 2008.)

Myyjän näkökulmasta yksikön esimies on ensisijainen tietolähde, kun on kysymys organisaation tuesta. Myyjän pitää voida luottaa, että esimies tietää, mihin laivaa viedään ja miten. Canonilla esimieheen luotetaan ja koetaan, että myynnin johtaja on aidosti myyjän tukena ja sparraajana. Esimiehelle voi myös sanoa, kun asiat eivät toimi ja aika usein koetaan, että asiat menevätkin eteenpäin ylempään johtoon.

Monesti myyjä kokee vaikutusmahdollisuutensa kuitenkin melko pieniksi. Myyjä ei varsinaisesti osallistu strategiatyöhön, vaan strategioiden koetaan tulevan annettuina: ”Välillä myyjää kuunnellaan, välillä ei.” Myyjille on tarjottu mahdollisuutta osallistua esimerkiksi kehitysryhmiin, mutta myyjillä ei aina ole ollut hyviä kokemuksia osallistumisesta. Kehitysryhmän jäsenenä tehdyt ehdotukset eivät ole menneet läpi ja kun homma sitten ei toimi, sanotaan, että ”mitä sä valitat, sähän olit siinä kehitysryhmässäkin mukana”.

Myyjät halusivat jutella asioistaan isolla foorumilla: pelkkä sähköposti ei riitä, koska asiat voi ymmärtää väärin. Toisaalta myyjät olivat myös tyytyväisiä siihen, että voidaan luottaa, että myynnin johto hoitaa asiat hyvin, eikä strategiatyöhön tarvitse osallistua: ”99-prosenttisesti tulee hyviä juttuja.”

Strategioiden jalkauttamisessakin myyjät kokivat, että esimiehet onnistuvat hyvin. Asiat käydään läpi omissa kokouksissa, oma esimies järjestää koulutusta, samoin markkinointi ja HR. Kenellekään ei jää epäselväksi, mikä strategia on. Strategian jalkautustyökaluista ”taktiikkakirja” koetaan hyväksi, paremmaksi kuin ”pelikirja”, jota johto tuntuu pitävän parempana. Seuranta toimii myös, vaikka sitä tuntuukin olevan liikaa; tietoja täytyy syöttää moneen paikkaan (Björkqvist 2008).

## **Myyntien tuen prosessit**

Canonilla sisäisiä prosesseja oli työstetty ja mallinnettu tehokkaasti haastattelujen aikaan. Myös rajapintaprosesseja eli eri yksikköjen rajat ylittäviä prosesseja oli mallinnettu, mutta osa oli ollut vasta johtoryhmäkäsittelyssä. Tämä selittää, miksi haastatteluissa johtohenkilöt kokivat prosessien olevan hallinnassa, kun taas lähempänä ruohonjuuritasoa koettiin enemmän ongelmia ja erityisesti yksikköjen välisissä prosesseissa nähtiin kehittämisen varaa.

Henkilöstöjohtaja Leskisen mukaan tilaus-toimitusprosessi ja sen kriittiset rajapintaprosessit oli määritetty ja kaikki muut yksiköt tukivat tätä toimintaa. Leskisen mielestä tukitoiminnot muodostuvat kuitenkin niin monesta elementistä, että niitä on vaikea kuvata. Käytännön toteutusongelmia oli vielä esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. ”Ongelmat on kuvattu, mutta ei välttämättä vielä ratkaistu.” (Leskinen 2008.)

Myös myynnin esimies Katainen oli tyytyväinen prosesseihin: hänestä tuskin mitään oli enää prosessoimatta, myös väli- ja rajapintaprosessit oli kuvattu Canon Eurooppa -tason pohjalta. Katainen on vastannut myynnin prosessien suunnittelusta ja työstöstä. Myynnin prosessit ovatkin

olleet ykköslähtökohta ja niitä on hiottu huolellisesti ja linkitetty muualle organisaatioon. Kataisen mielestä myynnin tuenkin prosessit toimivat hyvin. ”Uuden järjestelmäintegraation myötä prosesseja on hiottu koko ajan ja tilanne paranee jatkuvasti, vain yksittäistä kehitettävää on.” (Katainen 2008.)

Teknisen tukipalveluyksikön johtajan näkökulmasta prosessit on kyllä kuvattu, mutta kaikki eivät ole vielä omaksuneet niitä. Esimerkiksi viestintä alueille ei aina toimi yhtä tehokkaasti kuin pääkonttorissa. Toimintojen suunnittelu ei aina myöskään ole kokonaisvaltaista: ”Saattaa edelleen tulla tilanteita, että myynnissä lanseerataan jotain ja palvelut eivät tiedä siitä.” (Ylä-Jussila 2008.)

Myyjä saattaa kokea, että prosesseissa on nähty ”hirveä vaiva, eikä tiedä, onko niistä mitään hyötyä”, mutta haastatellut myyjät arvelevat, että prosesseista on hyötyä uudelle myyjälle. Myyjät kokevat ongelmaksi, että he ovat asiakasrajapinnassa suuremmassa vastuussa kuin prosessin muut yksiköt. Myyjän pitää vastata asiakkaalle, mutta tukiorganisaatiossa asioita voi lykätä.

Myyntipalvelun Sirkku Korpijärvi kertoo, että tilaus-toimitusrajapintaprosessien suunnittelussa on ollut edustus kustakin eri yksiköstä, palaverit ovat säännöllisiä ja mukana on talon oma auditoija, joka tekee auditointiraportit niihin yksiköihin, joissa on todettu pullonkauloja. Prosessit on myös käyty läpi myyjien kanssa, mutta kaikki eivät ole osallistuneet. Myyjille luvattiin kuitenkin tehdä pikaopas. Korpijärvi sanoo, että prosessit toimivat hyvin Mypan näkökulmasta. (Korpijärvi 2008.)

Myyjien mielestä prosesseissa on eniten ongelmia Mypan kanssa, ”teoriassa kaikki hoidetaan, käytännössä ei”. Ongelmien arvellaan johtuvan resurssipulasta ja henkilöiden kokemattomuudesta. Tätä pidetään erityisen harmittavana, koska koetaan, että Mypa on myyjän tärkein sidosryhmä ja ihmetellään, ettei ole mitään säännöllisiä keskusteluja asioiden kehittämiseksi. ”Ne ei edes tiedä, millä kaikella me ei viititä niitä nakittaa.” Toisaalta ei myöskään olla sitä mieltä, että asiat olisivat toivottoman huonosti, vaan että pääasiassa asiat sujuvat, mutta kehittämistä olisi paljon.

## Viestintä Canon-organisaatiossa

Viestintäilmapiiri Canonilla on hyvä. Viestintä tuntuu toimivan hyvin yksiköiden sisällä ja melko hyvin yksiköiden välilläkin. Kaikki viestinnän keinot olivat haastattelujen mukaan käytössä: näistä nostettiin esiin erityisesti face to face, joka toimii avokonttorissa sermien yli ja käytäväpalaverina, sekä sähköposti. **Henkilökohtainen kontakti** koettiin kaikissa yksiköissä

tärkeäksi ja sille toivottiin lisää aikaa. Uudistusten, kuten ”hybridi-konttorin” perustamisen, pelättiin vähentävän henkilökohtaisia kontakteja.

Kokouksia Canonilla pidetään säännöllisesti ja tarvittaessa ja yhteistyöyksikköjen palavereissa yritetään olla mukana, mutta koetaan, ettei aika riitä. Yksiköissä uskotaan, että erityisesti **rajapintaprosessien kuvaus** lisää yksiköiden ymmärrystä muiden yksikköjen rooleista ja sitä kautta parantaa viestintää yksikköjen välillä. Oracle-projektin myötä perustetut Business Champit on koettu hyväksi keinoksi lisätä viestintää ja ymmärrystä yli organisaation rajojen. Esimerkiksi Mypan ja Myynnin business champit ovat käyneet ongelmatilanteita yhdessä läpi. Tälle toiminnalle olisi hyvä olla enemmän aikaa (Reinikainen 2008).

Viestinnän suurimpia ongelmia koetun kiireen lisäksi on, että aika paljon luotetaan sähköpostiin, eikä sähköposteja aina lueta niin tarkkaan (esim. Kari, Ylä-Jussila 2008).

## Järjestelmät osana myynnin tukea

Canonilla myynnin prosesseissa keskeiset tukijärjestelmät ovat toiminnanohjausjärjestelmä **Oracle**, asiakashallinnan järjestelmä **IRIS** sekä toimistojärjestelmä **LotusNotes**, jonka Bulletinneille on tallennettu paljon ohje- ja tukitietoa.

Canon johdossa koettiin, että pienistä ongelmista huolimatta järjestelmät tukevat myyntiä hyvin. Oraclen käytön ongelmien nähtiin olevan lähinnä asenneongelmia uuteen järjestelmään siirtymisen vuoksi. Leskisen mukaan (2008) ”muutosvastarintaa on vielä, mutta osaamisen pitäisi olla kunnossa”. Tavoitteena muutoksissa oli, että asiat sujuvat ajasta ja paikasta riippumatta. Kataisen mukaan (2008) toimintaa helpottaa myös se, että järjestelmä on sama koko Euroopassa.

Myyjän näkökulmasta järjestelmät eivät aina toimi yhtä täydellisesti. Lotus Notes -bulletiineja pidettiin osin ”tiedon hautausmaana”. Tietoa on, mutta sitä ei aina osata hakea. Iriksen kanssa oli haastattelujen aikaan paljon liikkeellelähtöongelmia: ”joskus asiakkaan tiedot ovat paremmalla tasolla kuin myyjän, se vie uskottavuutta.” Oraclenkin kanssa kamppailtiin vielä lähes päivittäin. Tietojärjestelmissä koettiin olevan eniten kehittämisen varaa. (Yhteyspäälliköt, myyjäharjoittelija 2008.)

Myös Myyntipalvelussa koettiin, että järjestelmien kanssa oli vielä melko suuria ongelmia. Oraclen käyttöönotto oli lähes tuplannut resursitarpeen Mypassa. Korpijärven mukaan (2008) järjestelmän hitaus on ollut ongelma koko Euroopassa.

## Myynnin ja markkinoinnin välinen yhteistyö

Canonilla sekä markkinoinnin että myynnin roolit ovat vahvat. Canon Oy on vahvasti myyntiorganisaatio, ja Canonin markkinointi on mukana strategiatyössä eikä pelkästään markkinointiviestintävastuussa. Markkinointi tuotteistaa kaikki tuotteet ja palvelut ja osallistuu yhdessä myyjän kanssa asiakkaan elinkaaren aktiiviseen hallintaan. Markkinointi luotaa asiakkaita, tukee lanseerausta, hinnoittelee ja budjetoi, tekee myynnin työkaluja, esitteitä, tiedotteita, ammattimaisia tarjouksia, leadeja, suora- ja sähköisiä postituksia, minisaitteja, kampanjoita, telemarkkinointia jne. (Björkqvist 2008.)

Markkinointijohtaja Björkqvistin mukaan yhteistyö sujuu yleisesti ottaen hyvin, koska kaikki tietävät mitä ollaan tekemässä. Suhteita voi aina kuitenkin parantaa, koska näkökulmaeroja on. Prosesseja hiomalla ja niihin panostamalla yhteistyö paranee huomattavasti. Ongelmia tulee, jos markkinoinnin roolia ei haluta ymmärtää. Myynti kokee, että markkinointi rajoittaa heidän vapauttaan, kun markkinointi painottaa myynnin kannattavuutta. Yhteistyö on tärkeää, koska yksittäisellä myyjällä on paras tieto asiakkaan tilanteesta, mutta silti myyjän täytyy noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Yksittäinen myyjä ei voi päättää hinnoista ja ehdoista itsenäisesti. (Björkqvist 2008.)

Arvostusongelmia on välillä puolin ja toisin. Markkinointikoordinaattori Kari arvelee (2008), että Myynnissä ajatellaan, että ”me vaan puuhastellaan täällä”. Markkinointiprosessien avaamisen hän uskoo parantavan tilannetta ja lisäävän ymmärrystä siitä, mitä markkinoinnissa tehdään. Myynnin ja markkinoinnin välillä ei juuri ole säännöllistä yhteistä suunnittelua ja toimintojen kehittämistä. Myynnin kanssa kuitenkin viestitään päivittäin ja tuotevastaavat pyrkivät käymään myynnin yksikkökohtaisissa palaverissa, vaikka kiireen vuoksi viime aikoina vähemmän.

Haastateltujen myyjien suhde markkinointiin tuntui olevan jonkin verran ristiriitainen. Osin oltiin sitä mieltä, että markkinoinnista saadaan hyvin tukea. Koulutuksiin myyjät olivat tyytyväisiä, samoin Myynnin sisäpiiri -lehteen. Myynnin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä myyjät pitivät kuitenkin hyvin vähäisenä: ”Markkinoinnista saattaa tulla edustus kuukausipalaveriin, yhteistyötä ei ole ainakaan liikaa.” Sähköpostia tulee säännöllisesti, mutta kaikkia kampanjoita ja kylkiäisiä ei pidetä merkityksellisinä. Suunnitteluryhmiin myyjät osallistuvat mielellään.



## Asiantuntijuus myynnin tukena

Asiantuntijuuden merkitys Canonin myynnin tuessa on kasvanut. Asiakkaalle halutaan tarjota pelkkien laitteiden sijaan kokonaisuuksia ja ratkaisuja hänen ongelmiinsa, ja lisäksi halutaan olla mukana kehittämässä asiakkaan liiketoimintaa. Myynti on enemmän projektinhallintaa ja konsultointia. Organisaatiossa korostetaan, että yksittäisen myyjän ei tarvitse tietää kaikkea vaan että organisaatiosta löytyy tuki. Canonin tukioorganisaatiossa onkin tarjolla monenlaista asiantuntijuutta.

Suurimmalta ongelmalta ei vaikutakaan tuen saatavuus, vaan se, että tiedettäisiin aina, mihin ongelmaan keneltäkin saa tukea. Kokenut myyjä osaa käyttää tukioorganisaatiota hyväkseen, mutta uudelta myyjältä menee pitkä aika oppia tiedon lähteet ja kontaktit, koska organisaatiossa panostetaan paljon henkilökohtaisiin kontakteihin.

Yhtenä haastattelukysymyksenä kysyin, olisiko järkevää kehittää tiedotusta siitä, mitä asiantuntemusta eri henkilöiltä ja yksiköistä on saatavissa. Kaikki johtotason haastateltuja lukuun ottamatta olivat sitä mieltä, että kehittäminen olisi hyvä. Myös Mypan päällikkö oli tästä samaa mieltä myyjien kanssa. Varsinkin uusille myyjille tieto olisi tarpeen: ”Välillä viestejä tulee niin ihmeellisiä reittejä, että ihmettelee, miksei ne tule vaan suoraan kysymään” (Ylä-Jussila 2008). Teknisen tuen palveluissa onkin tehty vihkonen asiantuntijoiden vastuualueista ja kompetensseista. Haastatellut myyjät eivät kuitenkaan tienneet vihkosesta.

## Myynnin tuen strategian rakentaminen

Johto- ja päällikkötason mielestä myynnin tukiprosessit ovat hyvin hallussa. Lähtökohtana on, että kaikki toiminnot tukevat myyntiä, toiminnot on prosessoitu ja osaaminen on kunnossa. (Leskinen, Katainen 2008.)

Myyntipalvelun Korpijärven mielestä tukiprosesseista olisi hyödyllistä olla yhteisstrategia, erityisesti esimerkiksi sopimuksissa, kun yhteistyötä pitäisi tehdä monen yksikön kesken (Mypa, Myynti, Markkinointi, Huolto). Tarve linkitykseen on kasvanut Oraclen myötä, koska järjestelmä ei ole kovin joustava. Myös myynnin haasteellisuus on lisääntynyt ja myyjä tarvitsee asiantuntija-apua. Osaamista olisi hyvä kartoittaa paremmin kautta linjan (Korpijärvi 2008).

Myynnissä nähtiin tarvetta myynnin tuen kehittämislle. Osa ongelmista selittyi kuitenkin sillä, että myynnillä ei ollut vielä kaikkea tietoa prosesseista eikä muiden yksiköiden rooleista. Erityisesti uusien myyjien osalta nähtiin näkyvämpien myynnin tukiprosessien merkitys: ”Uudet myyjät voi olla ihan tuuliajolla, on niin paljon tyyppistä kiinni, kuinka

osaa käyttää tukiorganisaatiota.” Toisaalta ”kokenutkin myyjä voi olla välillä pihalla eikä hahmota, mitä tukea voisi käyttää hyväkseen, sitä tekee paljon varmaan turhaakin työtä”. Rubanovitschin mukaan (2008) ”myyjien olisi hyvä nähdä koko palveluorganisaatio, jotta ymmärtävät millainen tukiarsenaali heillä on”.

## Myynnin tuen kehittäminen Canonilla

Lisämyyntiä ja värientilausprosessia Canonin Myyntipalvelun yksikössä kehitettiin osana projektia syksyllä 2008. Alkukesällä 2009 kyselin muutamilta haastatelluilta, kuinka asiat olivat kehittyneet vuoden aikana.

Canonin yhteishenkeen ja organisaation toimintaan oli panostettu HR Business Partner Laura Häkkisen mukaan (2009) paljon ja panostetaan edelleen seuraavan muutaman vuoden ajan olemalla mukana Great Place to Work -Suomen kisassa ja sitoutumalla tämän edellyttämiin kehityshankkeisiin. Organisaation hyvä henki ja halu tukea myyntiä kaikessa ovat tärkeä osa myynnin tukea Canonilla.

Talousjohtaja Juhani Huhtalan mukaan (2009) on tärkeää, että myynnin tuen toiminnot ovat myynnin ja liiketoiminnan kehittämisen ”iholla”. Canon Oy:ssä näkyy poikkeuksellisella tavalla **myyntikulttuurin** vaikutus läpi organisaatioyksiköiden. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että muutkin kuin myyjät tuovat tipsejä myynnin vauhdittamiseksi. Finance-yksikkö on Huhtalan mukaan ollut vahvasti mukana kehittämässä liiketoimintaa tavoitteenaan tuoda myyntiä lisääviä ehdotuksia. Vuonna 2009 käyttöön otettiin muun muassa tuloksatsaukset, joissa yksiköiden, myös alueiden, vetäjien kanssa käydään läpi talousraportteja ja pyritään nostamaan yksiköiden yrittäjähenkisyyttä, kustannustietoisuutta, sitoutumista ja tätä kautta kannattavuutta ja tuottavuutta.

Huhtalan mukaan (2009) **järjestelmien** perustietojen hallintaa on lähdetty kehittämään Master Data Management -kehitysprojektin avulla: on tärkeää, että asiakas-, myyjä- ja tuotetiedot ovat oikein sekä tiedonhallinnan roolit ja vastuut selvillä. Kun tiedot ovat oikein, raportit menevät oikein ja myynnissä ja muissa yksiköissä on käytössä ajantasaista tietoa. Lisäksi hankintapuolella on panostettu verkostoitumiseen ja strategiseen yhteistyöhön toimittajien kanssa kannattavuuden ja tuottavuuden kehittämiseksi. Toimittajia on kartoitettu ja heidän keskuudessaan on tehty innovaatiomittausta siitä, miten toimittajat kokevat Canonin. Myynti on ollut näissä workshoppeissa mukana. Myynti hyötyy myös hyvästä yhteistyöstä hankintapuolella ja näin voidaan sanoa, että hyvä hankintatyö on osa myynnin tukea.

Myyntiryhmän päällikkö Panu Kataisen mukaan (2009) erityisesti aiemmissa myynnin tukeen liittyvissä **järjestelmäongelmissa** on tapahtunut paljon kehitystä. Vuonna 2006 käyttöön otetun Oraclen alkuvaikeudet on voitettu käytön jokapäiväistymisen myötä. Jokaisen ison ohjelman käyttöönotto vie organisaatiossa aikansa, mutta sitä mukaa kun keskeinen tieto löytyy uudesta järjestelmästä, käyttöaste kasvaa nopeasti.

Kataisen mukaan (2009) suurin ongelma järjestelmien kanssa on, että **asiakashallinnan** tiedot jakaantuvat kolmeen järjestelmään (Lotus Notes, IRIS ja älypuhelimet). Älypuhelimet ovat myyjän päätyökalu kentällä, ja lisäksi asiakastiedot pitää syöttää IRIS-järjestelmään ja Lotus Notesiin. IRIS ja Oracle ovat yhteensopivia ja tiedot päivittyvät automaattisesti puolin ja toisin, mutta näiden lisäksi ovat vielä olleet käytössä myyjän omat Excelit, joihin on koottu viikkoraporttia muun muassa käyntimääristä sekä seurattu myyntiä. Elokuun 2009 alusta omista Exceleista oli tarkoitus luopua ja syöttää tiedot suoraan Irikseen.

## Johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia haastattelujen ja teorian pohjalta

Canonilla myynnin tuen onnistumisen lähtökohdat ovat erittäin hyvät, sillä **yrityskulttuuri** tukee myyntiä. Canonia ei ole turhaan valittu yhdeksi Suomen parhaista myyntiorganisaatioista (esim. Talouselämä 2006). Lähtökohdana Canon-organisaatiossa on, että kaikki toiminnot ovat myynnin tukena. Tämä kulttuuri on niin voimakas, että uudet järjestelmät, kuten Oracle, joka ei ”palvele” myyntiä yhtä hyvin kuin perinteinen assistenttipalvelu, koetaan selkeänä toimintojen heikentymisenä. Toisaalta organisaatiossa on nähtävissä myös pientä kapinointia myynnin kaikkivoipaisuutta vastaan. Nähdään esimerkiksi, että myyjä on kuin ”kivikauden mies, joka heittää saaliinsa aulaan ja odottaa, että organisaatio siivoaa jäljet” (Björkqvist 2008). Viimeaikaisilla projekteilla lisämyynnin kehittämiseksi on myös pyritty vahvistamaan tietoisuutta, että kaikki organisaation jäsenet voivat osallistua myyntiin. Näin on rakennettu Parvisen peräänkuuluttamaa (2008) ”Marketing Spirit”iä eli myyntihenkisen yrityskulttuurin kehittämistä koko organisaatiossa.

**Myynti** on Canon-organisaation tärkein toiminto. Näin jopa siinä määrin, että paikoin ajatellaan, että ”kun myynti on hoidettu, niin asiat on ns. hoidettu. Se on ehkä meidän perisynti.” (Ylä-Jussila 2008.) Koska kaikki yrityksen muut toiminnot ovat myynnin tukena, myynnin tuki on jakautunut koko organisaatioon ja myynnin tuen kokonaiskuva pirstaloituu.

Myynnin tukitoiminnot ovat laaja kokonaisuus, joka ei ole varsinaisesti kenenkään vastuulla. Organisaation tuella on myös merkitystä **kaupan jälkeisessä seurannassa**, joka todettiin haastatteluissa kehityskohteeksi. Canonilla oli työn alla useita projekteja kaupan jälkeisen seurannan kehittämiseksi, esimerkiksi asiakkaan koko elinkaaren hallinta ja lisämyynnin kehittäminen. (Esim. Ylä-Jussila, Björkqvist, Rubanovitsch 2008.) **Lisämyynnin kehittäminen** niin, että esimerkiksi huollossa ja myyntipalvelussa osattaisiin nähdä asiakkaan lisätarpeita ja toimia myynnillisesti, murtaa myös Canonin perinteistä asiakasrajapinta-ajattelua, jossa myyjä on vastuussa kaikesta myynnistä ja kontaktista asiakkaaseen (Jobber & Lancaster 2006, 284). Uusi malli edellyttää koko organisaation yhteistyötä, hyvää viestintää ja kokonaisuudet hallitsevaa johtamista, mutta Ståhlen ja Laennon mukaan ennen kaikkea aikaa ja paneutumista (2000, 116). Yhteistyö edellyttää myös alakulttuurien ja eturistiriitojen kohtaamista ja työstöä. Tähän Gummesson tarjoaa avuksi prosessiajattelua (2004, 257–309). Parvinen ehdottaa (2008) ”tavisten” aktivoimiseksi myyntityöhön yrityskohtaisia ohjelmia, joissa panostetaan muun muassa henkilöstöjohtamiseen, henkilöstön kierrättämiseen ja palkitsemiseen. Ali- ja rajapintaprosessien kehittämisen merkitys korostuu myynnin jälkeisissä toiminnoissa ja lisämyynnin kehittämisessä.

**Organisaation** rakentamisen peruseriaatteet toteutuvat hyvin: tehtävä ja tavoite ovat selkeät, arvot ja toimintatavat ovat päälinjoiltaan yhteiset, osaamista arvostetaan ja jaetaan, ilmapiiri on kannustava (Ojala 2008, 78–80). Lähtökohtana toimintojen kehittämisessä on asiakkaan näkökulma. Organisaatio toimii tehokkaasti mutta jättää silti tilaa myynnissä tarvittavalle luovuudelle. Myynnin tuki on isolta osaltaan organisoitu poikittain, mikä helpottaa yhteistyötä toimintojen välillä. Moni alan asiantuntija pitää tukitoimintojen matriisimaista organisointia eri myyntikanavien tueksi tehokkaana ratkaisuna. (Grönroos 2008, 57–58, 90–93; Chambers 2004, 101–124; Hannus 2004, 225–234; Rubanovitsch & Aalto 2007, 13, 32.)

**Myynti toimii tiimeissä**, jotka saavat tukea tiimin vetäjältä ja koko organisaatiolta. Tämä on paras mahdollinen toiminnan organisointitapa, kun myynti edellyttää monipuolista asiantuntijuutta (Kotler & Armstrong 2008, 458–459; Manning & Reece 2007, 147, 241). Myyntitiimeissä on hyvä henki, joka on osin muotoutunut ”yrityksen ja erehdyksen kautta eli ovi on käynyt”. Luottamus, suvaitsevaisuus, kunnioitus ja ammattimaisuus tuntuvat toimivan myyntitiimeissä. Kärsivällisyydessä ja vastuullisuudessa voi ehkä olla pientä kehitettävää. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 115.)

Haastattelujen pohjalta sai kuvan, että **myynnin johto** on onnistunut työssään luoda myyntitiimeihin hyvä ilmapiiri ja motivaatio. Hyvällä joh-

tajuudella tuetaan myynnin kehitystä ja onnistumista (Chambers 2004, 7–14; Kotler & Armstrong 2008, 462; Rubanovitsch & Aalto 2007, 22–28). Esimiehet ovat onnistuneet myös luottamuksen kulttuurin rakentamisessa, missä osatekijöinä ovat olleet ammattitaito, välittäminen ja osallistuminen (Nieminen & Tomperi 2008, 201–206). Vuorovaikutus toimii ja johto kannustaa myyjiä hyviin tuloksiin. Myyntijohdolla on myyntiosaamista, jolloin he osaavat tukea myyjiä arjessa. Myyjien motivoitumista voisi vielä kehittää panostamalla heidän kuulemiseensa laajemminkin. Työntekijän motivaatio muodostuu suurelta osin siitä, kuinka tärkeä hän kokee olevansa organisaatiossa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118–125).

**Myynnin johtamisen suunnittelu** on Canonilla tehokasta. Ongelmana tuntui lähinnä olevan, että myynnin suunnittelua tehtiin sekä myynnissä että markkinoinnissa ilman että suunnitelmista välttämättä keskusteltiin yhdessä. Monissa kotimaisissa ja amerikkalaisissa tutkimuksissa myynnin johtamisen suunnitelmallisuuden merkitys on noussut keskeiseksi. Myynnin johtamisessa oleellista on hyvä **palautejärjestelmä** (Kotler & Armstrong 2008, 464–465). Erityisen hyvin Canonilla toteutuu vuorovaikutukseen liittyvä palaute. Myynnin raportointi oli haastattelujen aikaan kehityksen alla järjestelmävaihdoksen vuoksi ja siinä oli vielä monia ongelmia. Asiakastytyväisyysseuranta vaikutti melko hajanaiselta, koska uusi CRM-järjestelmä ei vielä toiminut moitteetta. Uudet järjestelmät kuormittivat organisaatiota voimakkaasti. Resurssitarve oli joissain yksiköissä jopa tuplaantunut (Korpijärvi, Ylä-Jussila 2008). Palautejärjestelmän kokonaisuuden kehittäminen voisi olla tärkeä osa Canonin sisäisen tuen järjestelmää.

**Tehokkaat prosessit** ovat yrityksen tärkeä kilpailukeino, ja palveluprosessien onnistumisessa ihmisten osaaminen on tärkeää (Ojala 2008, 18–39). Canonilla prosessien kehittämiseen oli panostettu voimakkaasti edellisinä vuosina. Prosessien kehittämisessä tuntui olevan jonkin verran aliprosessien irrallisuuden ongelmaa, pahimmillaan aliprosesseja ei ole koordinoitu keskenään (Niemelä ym. 2008, 32). Rajapintaprosessit olivat työn alla ja niissä oli vielä kehitystarpeita. Myynnin prosessit oli viimeistelty, mutta kartoitus siitä, mitä tukea myyjä myynnin eri vaiheissa voi saada, oli organisaatiossa lähinnä hiljaisena tietona.

**Prosessien kehittämisessä** tärkeää on ihmisten osaamisen hyödyntäminen ja vuorovaikutteinen yhdessä tekeminen osana yrityskulttuuria. Prosessien avaaminen yhdessä auttaa työntekijöitä hallitsemaan työnsä paremmin ja ymmärtämään kokonaisuutta. (Nieminen & Tomperi 2008, 198–199; Näsi & Neilimo 2006, 107,183.) Canonilla tästä on hyviä kokemuksia esimerkiksi tilaus-toimitusketjun suunnittelusta (Korpijärvi

2008). Koska myynnin tuen prosessit hajautuvat Canonilla voimakkaasti organisaatioon, vuorovaikutuksen merkitys korostuu yli yksikkörajojen.

Myynnin tuen kokonaisuuden hajanaisuuden vuoksi myös **viestinnän** rooli on keskeinen. Henkilökohtainen vuorovaikutus on tärkeä osa Canonin yrityskulttuuria ja Canonin myyntiorganisaation viestintäkäytäntöjä voi kutsua uuden työyhteisöviestinnän agendan mukaiseksi ”energisoivaksi organisaatioksi”, jossa toteutuvat yhteisöllisyys, vuorovaikutteisuus, osaamisen jakaminen ja työyhteisön tuki. (Juholin 2008, 52.) Haastattelujen pohjalta näen vaaran, että järjestelmäpainotteisuus ja kiire nakertavat tätä Canonin keskeistä menestystekijää. Kehityskohteina näen myös osallistumisen ja vaikuttamisen kehittämisen työyhteisössä.

**Järjestelmien hallinnassa** Canonilla oli haastattelujen aikaan vielä työsarkaa, vaikka uudistukset olivatkin edenneet hyvin. Järjestöympäristöjen toiminnassa oli nähtävissä samoja ongelmia kuin useissa muissakin yrityksissä Suomessa, eli perusjärjestelmiä on useita, tiedontuottaminen on usein manuaalista ja työlästä, tietoja haetaan useista eri lähteistä ja muokataan siirtovaiheessa sovelluksesta toiseen. Lisäksi apuna käytetään omatekoisia Excel-taulukoita, joiden kaavat ja kohdistukset vaativat päivityksiä (Niemelä ym. 2008, 39). Myyntiä tukevien järjestelmien suurimmat ongelmat koskivat uusien järjestelmien ajamista osaksi yrityksen toimintakulttuuria.

**Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö** ja toimintojen integroiminen on ehdottoman tärkeää mutta käytännössä usein haasteellista (esim. Jobber & Lancaster 2006, 32–36), näin Canonillakin. Yhteistyön tärkeys tiedostettiin, mutta puolin ja toisin näytti siltä, että yhteistyötä voisi tehostaa. Markkinoinnin rooli kokoavan strategian luojana oli Canonilla selvä, mutta varsinkin käytännön toteuttamisessa yhteistyötä voisi olla enemmän.

Haastattelujen pohjalta näen, että Canon hyötyisi **myynnin tuen oman strategian suunnittelusta ja toteuttamisesta**. Tämä tarkoittaisi sisäisten toimintaprosessien kartoittamista yli yksikkörajojen ja toimintojen kehittämistä asiakkaalle lisäarvoa tuottavaksi palvelukokonaisuudeksi (Manning & Reece 2007, 59; Niemelä ym. 2008, 41–46, 54, 93–94, 170; Tikkanen ym. 2007, 57, 60). Arvon tuottamiseksi asiakkaalle Hannus ehdottaa sisäisten prosessien arvoanalyysiä (2004, 110–112). Strategian toteuttamisessa yhteistyö, viestintä ja hyvin suunniteltu seuranta ovat keskeisiä. Vuorovaikutuksen suunnittelussa pitäisi Grönroosin mukaan (2008, 225–234) ottaa huomioon työntekijöiden ja asiakkaiden välisen viestinnän lisäksi myös vuorovaikutus järjestelmien kanssa. Uusien toimintatapojen omaksumiseen tarvitaan myös sisäistä markkinointia.

## Lähteet

Canonin julkiset ja sisäiset verkkosivut  
Kirjallisuuslähteet: ks. lähdeluettelo s. 42–44

### Haastattelut

Canon Business Solutions -yksikössä tehtiin 12 haastattelua kevään 2008 aikana, haastateltujen myyjien (yhteyspäällikkö) ja myyjäharjoittelijan nimiä ei heidän toiveestaan mainita. Kesällä 2009 tehtiin vielä muutama haastattelu, tietojen tarkennus ja tehtyjen kehitystoimien päivittäminen.

Björkqvist, P., Marketing Director, 14.5.2008

Eurén, J., Consultant Manager, Myynnin tuki, 7.2.2008

Huhtala, J., Talousjohtaja, 22.6.2009

Häkkinen, L., HR Business Partner, 10.6.2009

Kari, S., Markkinointikoordinaattori, 15.4.2008

Katainen, P., Myyntiryhmän päällikkö, 1.4.2008, puhelinhaastattelu 19.6.2009 ja vastauksia lisäkysymyksiin 22.6.2009

Korpijärvi, S., Myyntipalvelun päällikkö 6.6.2008

Leskinen, S., Henkilöstöjohtaja, 30.5.2008, tarkennuksia 20.1.2009

Myyjäharjoittelija, 13.5.2008

Reinikainen, M., Myyntikoordinaattori ja Myyntipalvelun Business Champ

Rubanovitsch, K., Customer and Channel Marketing Manager, 5.6.2008

Yhteyspäällikkö, 20.5.2008

Yhteyspäällikkö, 30.5.2008

Ylä-Jussila, T., Technical Support Manager, 6.6.2008

### Saatu sähköpostitse vastauksia kysymyksiin:

Huhtala, J., Talousjohtaja, 10. ja 19.6.2008

Nurkse, H., Johtaja, Canon Partner Channel, 30.6.2008

Simola, A., Supply Chain Manager, 9. ja 10.6.2008

### Saatu suullisesti vastauksia kysymyksiin mm.:

Häkkinen, L., HR Business Partner

Leminen, L., HR Business Partner

Valkjärvi, J., Teknisten palvelujen/ylläpidon esimies

# Canon

## Väritilausprosessin kehittäminen

*Eija Kärnä*

■ Myynnin tukea kartoitettavissa haastatteluissa Canonilla löytyi kehityskohteeksi myyntipalveluyksikön eMaintenance-monitoritekniikkaan liittyvä värien tilausprosessi. eMaintenance-väritilausprosessi on tärkeä osa Canonin kumppanuuden rakentamista asiakkaan kanssa. Canon-yritysratkaisujen myynnissä pyritään pidempiaikaisiin sopimuksiin, hyvään asiakastyytyväisyyteen ja asiakasta aidosti hyödyttävään kumppanuuteen. Palvelu toteutetaan Myyntipalvelun, Myynnin, Huollon ja Markkinoinnin yhteisprosessina. Tavoitteena oli kuvata prosessi ja sen ongelmakohdat ja tätä kautta kehittää prosessia.

Kehityskohteesta sovittiin myyntipalvelun päällikkö Sirkku Korpjärven kanssa, ja prosessia selvitettiin haastatteleamalla neljää prosessinomistajaa, jotka olivat myyntikoordinaattori Merja Färm Myyntipalvelusta, resurssi- ja palvelukoordinaattori Sari Holmqvist Ylläpidosta (Huollosta), yhteispäällikkö Anja Halmela Canon Business Centeristä ja monitoritekniikan asiantuntija Mika Hätönen Huollosta ja teknisestä tuesta. Näkökulmia saatiin myös myyntikoordinaattori, Business Champ Miia Reinikaiselta, joka on ollut mukana kehittämässä yksikköjen rajat ylittävää toimintaa Canonilla.

Prosessin työstämisessä olivat mukana Myyntipalvelusta Sirkku Korpjärvi ja Merja Färm, teknisestä tuesta Aarne Könnilä ja yhteispäällikkö Juuso Häkkinen sekä HAAGA-HELIAsta ProLabin asiantuntijat Jarmo Sarkkinen ja Jukka Tikka. Työstön myötä saatiin aikaan prosessin mallinnus, jonka Canon on ottanut käyttöönsä.

### **eMaintenance-järjestelmä ja värien tilausprosessi**

eMaintenance on järjestelmä, joka myydään asiakkaalle uuden monitoimilaitteen mukana 95 prosentissa tehdyistä myyntisopimuksista. Järjestelmä lähettää automaattisesti Canonille tiedot asiakkaan koneen mittarilukemista, väritäydennys- ja huoltotarpeesta. Asiakkaan laite on siis Canonin



etäpalvelussa ja -hallinnassa. Järjestelmään liittyvä asiakastietoportaali on Japanissa. Portaalin data on ollut luotettavaa ja tietoturvastandardit kunnossa. Esiin tulleet ongelmat johtuvat Korpijärven mukaan inhimillisistä tekijöistä.

Värien tilausprosessissa mukana olevat Canonin yksiköt ovat Myynti, Myyntipalvelu, Ylläpito ja Huolto, Markkinointi ja Monitoritekniikka. Näiden toimintojen lisäksi prosessiin liittyvät varastointi ja väriviestien käsittely, jotka on ulkoistettu Itellalle ja Elisalle, sekä laskutus. Yhteys-henkilö asiakkaalla on usein IT-vastaava. Käsittelen seuraavassa kunkin Canonin yksikön roolia osana väritilausprosessia. Prosessit mallinnettiin tältä pohjalta syksyllä 2008.

## Myynti

Myyjä tekee vuokra- tai leasing- ja eMaintenance-palvelusopimuksen asiakkaan kanssa. eMaintenance-asiakassuhteessa on tärkeää varmistaa hyvä startti. Palvelusopimukseen eli ”huoltosopimukseen” kuuluvat väriaine, huolto ja varaosat. Myyjä sopii värivaraston koon ja täyttövälin asiakkaan kanssa. On tärkeää, että varaston koko ja täyttöväli keskustellaan asiakkaan tarpeiden mukaan ja kirjataan sopimukseen. Asiakkaan kanssa pitäisi ottaa esiin myös toimituskustannus, joka veloitetaan asiakkaalta.

Myyjä päivittää asiakastiedot toiminnanohjausjärjestelmä Oracleen, josta ne menevät Myyntipalveluun, selvittää tarvittavat IT-tiedot sekä täyttää asennusraportin LotusNotesiin, josta tieto menee Ylläpitoon. Kun myyjä on myynyt palvelun, tieto tästä olisi hyvä olla huollossa jo ennen kuin laite käydään asentamassa. Myyjä tekee myös seurantakäyntejä asiakkaalle varmistukseen palvelun toiminnan. Tässä yhteydessä voidaan myös tehdä lisämyyntiä, sillä järjestelmään voidaan saada lisää ominaisuuksia jälkikäteen.

Myynnin ongelmia prosessissa on, että myynnin ohjeistus ei tue prosessin toimivuutta: valveutunut myyjä tekee kaiken tarvittavan, vähemmän valveutunut taas ei, ja tästä voi aiheutua ongelmia prosessin jatkuessa myyntipalvelussa, kuljetuksissa ja laskutuksessa. Usein asiakkaat soittavat ja tilaavat värejä järjestelmän ulkopuolelta, ja tuplabuukkauksen vuoksi värejä voi tulla liikaa ja saldot menevät väärin. Myynnissä koetaan, että ”lippulappujen” täyttö vie liikaa aikaa – tähän voi mennä jopa puolet ajasta. Hallinnollisen työn osuus onkin kasvanut, koska tiedot pitää syöttää sekä Oracleen että Lotus Notesiin. Halmelan mukaan myyntiin tarvittaisiin lisää aikaa ja myyntipalvelulta enemmän tukea.

## Myyntipalvelu eli Mypa

Myyntipalvelun tärkein tehtävä on tilausten ja sopimusten käsittely. Helsingin Mypassa toimii keskimäärin 17 henkilöä, joista tilauskäsittelyssä 7 henkilöä. Lisäksi aluetoimistoissa on toiminut kaksi tilauskäsittelijää oman toimen ohella. Myyntipalvelun tavoitteena on lunastaa myyjän asiakkaalle antamat lupaukset ja hoitaa asiat kerralla kuntoon, jotta myyjä pääsisi helpommalla. Myyntipalvelussa on Korpijärven, Reinikaisen ja Färmin mukaan hyvä henki ja tavoite tukea myyntiä mahdollisimman hyvin. Viime aikoina ongelmia ovat aiheuttaneet lähinnä vain Oracleen siirtyminen ja eMaintenance-väritilausprosessi.

Väritilaus saapuu Myyntipalvelun yhteiseen sähköpostiin, josta Mypa tarkistaa asiakastiedot ja värimäärät eM-portaalissa. Tämän lisäksi tilaus viedään Oracleen. Toimitusmaksu tarkistetaan ja lisätään tilaukseen. Lopuksi tilaus pitää ”bookata” eli hyväksyä, jolloin se lähtee etenemään järjestelmässä. Kun tilaus on tehty toiminnanohjausjärjestelmään, se tulostuu Itellalle, joka hoitaa varastoinnin. Tilauskäsittely on ulkoistettu Elisalle, ja Mypa ohjeistaa Elisaa tilausten käsittelyssä. Tilauksia tulee myös manuaalisesti, ja ne menevät erillisenä prosessina ja käsitellään Elisalla. Mypa käsittelee väritilauksiin liittyvät reklamaatiot ja laskut. Oracle ja eMaintenance tukevat näitä toimintoja.

Ongelmia voi syntyä, kun värit sisältyvät sopimukseen, mutta kuljetukset eivät. Koska ulkoistetuista kuljetuksista aiheutuu kustannuksia, on otettu käyttöön kuljetusmaksu, joka ei koske tiettyjä sopimusasiakkaita. Kun tilausprosessi on automaattinen, toimituksia voi tulla useammin kuin mistä asiakas on valmis maksamaan. Ongelmia aiheutuu myös siitä, että eri asiakkailta on erilainen sopimus, eikä järjestelmä tue tätä. Asiakkaille pyritään myös tarjoamaan lisäpalveluja sekä etsimään kustannustehokkaampia ratkaisuja. Näitä tietoja joudutaan syöttämään manuaalisesti eri paikkoihin, ja saldoihin voi tulla virheitä, kun toimitaan yhtä aikaa sekä manuaalisesti että automaattisesti. Datan erilaisten asiakkaiden sopimuksista pitäisi olla helposti myös Elisan käytettävissä ulkoistetuissa toiminnoissa.

Färmin mukaan tilausten käsittelyprosessi on hidastunut huomattavasti kuljetusmaksun käyttöönoton jälkeen. Korpijärven mukaan myös henkilöstöressurssien tarve on aiempaan verrattuna moninkertainen, kun eM-laitekanta kasvaa koko ajan. Resurssipulan vuoksi tilausprosessin käsittely on jouduttu ulkoistamaan Elisalle.

## Ylläpito (huolto) ja logistiikka

Tieto asennustarpeesta tulee Ylläpitoon LotusNotesin kautta myyjän syöttämänä. Jos myyjä ei syötä tietoa heti, asentaja ei välttämättä tiedä, että palvelu on myyty. eMaintenance-asentajan olisi hyvä olla paikalla noin tunnin kuluttua siitä, kun itse monitoimilaitetta on alettu asentaa. Asentaja asentaa verkon, kytkee ja testaa laitteen sekä tarkistaa värivaraston saldon ja asiakkaan monitoritiedot. Asennuksessa pitäisi olla käytettävissä myyjän täyttämä asennusraportti, josta selviää kaikki oleellinen. Huoltomiehellä on yhteys monitoripalveluun, josta näkee muun muassa vikarekisterin.

Huoltomies käy asiakkaalla, jos asiakkaalta tulee huoltoon liittyvä rek-lamaatio. Manuaalisten rek-lamaatioiden lisäksi monitoripalvelu lähettää automaattisesti huoltoviestiä ylläpitoon https-viestinä tai sähköpostina. Huoltopyynnöt tunnistetaan etäpalvelussa olevan laitteen yksilöidyllä sarjanumerolla. Laskut lähtevät automaattisesti Oraclesta e-laskuna tai paperiversiona.

Logistiikka suunnitellaan Canonilla, mutta värien varastointi ja kuljetukset on ulkoistettu. Kuljetukset ja asiakkaan varaston täyttö hoidetaan myyjän ja asiakkaan välisen sopimuksen mukaan. Ulkoistuksen ohjeistamista vaikeuttavat erilaiset sopimukset eri asiakkaiden kanssa.

Sopimusepäselvyydet koetaan ongelmaksi myös Ylläpidossa. Monitoritekniikan asiantuntija Hätösen mukaan olisi hyvä, jos eMaintenance-palvelu olisi hinnoiteltu paremmin asiakkaiden todellisten tarpeiden mukaisesti. Ongelmia saattaa aiheuttaa myös asiakkaan ulkoistettu IT: koneen vastaanottanut asiakas ei välttämättä itsekään tiedä, mikä firma hoitaa IT:n.

## Markkinointi ja jälleenmyynti

Markkinoinnin tehtäviin kuuluu monitoripalvelun tuotteistus, laskutuksen suunnittelu sekä asiakkuussopimusten suunnittelu. Markkinointi yrittää laskea asiakkaalle optimaalista tilauserää: toimitus yritetään saada kerralla niin suureksi ja kustannustehokkaaksi kuin mahdollista, mutta ei kuitenkaan liian suureksi, koska asiakkaalla ei ehkä ole tiloja säilyttää suurempia värieriä.

Alueilla jälleenmyynti hoituu usein jälleenmyyjien eli dealereiden kautta, jolloin prosesseissa on paljon eroja. Osa dealereista hallinnoi itse portaalia, osa ostaa palvelun Canonilta. Ulkoistetut IT-palvelut aiheuttavat ongelmia, eikä kukaan seuraa niitä tällä hetkellä. Sari Holmqvistin mukaan alueilla pitäisi olla samat toimintamallit ja koulutus.

## Väritilausprosessin kehittäminen

Väritilausprosessin ongelmia on pyritty Canonilla ratkomaan syksyn 2008 ja kevään 2009 aikana. Myyjän näkökulmasta väritilausprosessiin liittyvän työn määrä ei ole vähentynyt, vaan myyjä dokumentoi asiakastiedon kolmeen eri järjestelmään: Oracleen, Lotus Notesiin ja Excel-tiedostoon. Laitekannan lisääntymisen kautta eMaintenance-osaaminen on kuitenkin vahvistunut ja työ helpottunut. Myyntipalvelu keskustelee eMaintenance-väritilausprosessista enemmän myynnin kanssa, ja Korpijärven mukaan myyjät ymmärtävät prosessia paremmin ja kokevat eMaintenance-myyntin ja sopimusten tekemisen sujuvan hyvin.

Myös myyntipalvelun osaaminen eMaintenance-väritilausprosessissa on lisääntynyt. Tuplabuukkauksia on pystytty vähentämään tarkistamalla aina tilauksen yhteydessä Oraclesta kunkin asiakkaan tilaushistoria. Jos asiakas on hiljattain tehnyt tilauksen, Oracle hälyttää ja pyytää tarkistamaan, onko uusi tilaus varmasti tarpeen. Mypa ei kuitenkaan pysty tukemaan myyjää enempää, vaikka myyjät niin toivoisivatkin.

Mypassa informaation välittäminen myynnin ja huollon välillä on jatkuva oppimisprosessi. Informaatio ei kulje automaattisesti Oraclen ja LotusNotesin kautta, vaan Mypa lähettää sähköpostia muutoksista esimerkiksi huoltoon, kun laite lisätään tai poistuu Oraclesta. Informaation kulku on ihmisistä kiinni ja edellyttää jatkuvaa seurantaa ja prosessin hallintaa.

Markkinoinnin kanssa eMaintenance-prosessia ja palvelun tuotteistusta kehitetään niin, että värikuuljetusmaksut sisältyisivät sopimuksen kuukausiveloitukseen. Markkinoinnissa on laskettu asiakkaalle optimaalisinta tilauserää, jota myyjä voi tarjota asiakkaalle. Tämä helpottaa asiakasta parhaiten palvelevan sopimuksen aikaansaamista. Dealeriyhteistyössä on panostettu viimeisen vuoden aikana koulutukseen, yhteneväisiin toimintamalleihin ja materiaaleihin.

Canon Eurooppa -tasolla on pyritty myös kehittämään tilaus-toimitus-laskutus-prosessia. Tavoitteena on ollut erityisesti logististen kustannusten parempi hallinta. Canon Oy:ssä tulee voimaan myös muutos Myyntipalvelun työnjaossa: tilauskäsittely ja logistiikka yhdistetään ja sopimuskäsittely eriytetään omaksi yksikökseen. Muutos ei aiheuta kuitenkaan suuria muutoksia, koska tähän asti mypalaiset ovat käsitelleet näitä kaikkia toimintoja.

## Lähteet

Färm, M., myyntikoordinaattori, Canon Myyntipalvelu

Halmela, A., yhteyspäällikkö, Canon Business Center

Holmqvist, S., resurssi- ja palvelukoordinaattori, Canon Ylläpito

Korpijärvi, S., Canon Myyntipalvelun päällikkö

Hätönen, M., Canon Ylläpito

Reinikainen, M., Canon Myyntipalvelukoordinaattori, tilauskäsittelyn Business  
Champ

(Haastattelut tehty kesällä 2008.)

# Canon

## Lisämyynnin haasteet ja myynnin tuen merkitys

*Liana Andersson*

■ B-to-B-markkinoilla kilpailtaessa yrityksen on valjastettava organisaationsa myyntiä tukeväksi kokonaisuudeksi, jotta toiminta olisi tehokasta. Myynnissä yritysasiakkaille tarvitaan räätälöityjä ratkaisuja jokaista kauppaa kohden, mikä vaatii palvelun tarjoajalta asiantuntemusta omista tuotteista sekä asiakkaan vaatimuksista. Näissä haasteissa myynnin tuen ja organisaation sisäisen palvelun merkitys korostuu.

Canonin myynnin tukitoiminnot koostuvat pääasiallisesti Myynnin tuki -tiimin tuotteista ja palveluista. Myynnin tuki tuotteistaa palveluja ja ratkaisuja sekä toimii myyjien konsulttina tarjottaessa asiakkaille tuotekokonaisuuksia, kuten toimistotulostuksen ja dokumentinhallinnan ratkaisuja. Myynnin tukitoimintoja ovat myös yrityksen toiminnot, jotka helpottavat tai kasvattavat myyntiä. Näihin organisaation sisäisiin palveluihin voidaan laskea esimerkiksi markkinoinnin ja myynnin välisen viestinnän keinot, markkinointiviestinnän tukimateriaalit ja tuotevalikoiman rakenne. Lisämyyntiä voidaan tehdä muissakin yksiköissä kuin myynnissä, ja sen avulla myyntiä voidaan tehostaa koko organisaatiossa.

Kartoitin yrityksen eri osastojen välistä yhteistyötä ja osastojen tukitoimintoja myynnille. Myynnin tukitoimintoihin liittyy oleellisesti lisämyynti, ja selvitin lisämyynnin haasteita ja merkitystä myyjien myyntityölle. Tässä käsitellään erityisesti järjestelmällisen lisämyynnin vaikutusta myynnin rakenteeseen.

### Tavoitteet ja tutkimuksen toteuttaminen

Tavoitteena oli löytää uusia myynnin tuen kehityskohteita henkilökohtaisen myyntityön näkökulmasta ja mahdollisuuksia kohdistaa myynnin tukitoimintoja tarkemmin. Lisäksi tavoitteena oli löytää uusia painopisteitä Myynnin tuki -osaston palveluiden tarjontaan. Tutkimuksessa pyrittiin

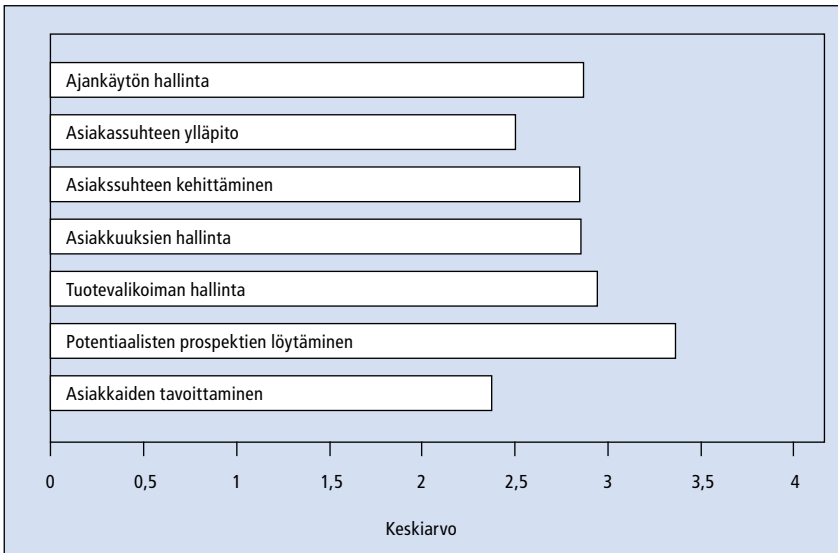
löytämään yrityksen tärkeimmät tukitoiminnot myynnin kannalta. Lisätavoitteena oli selvittää IRIS-asiakastietojärjestelmän käyttöön liittyviä ongelmia sekä sen toiminnan merkitystä myynnin työkaluna. Tuloksia on tarkoitus hyödyntää johdon päätöksenteossa, joka koskee yrityksen toiminnan suunnittelua ja osastokohtaisia tehtäviä.

Tutkimuksen pääkohteena oli Canonin Myynnin tuki -tiimin sekä muiden osastojen tarjoamien tukitoimien vaikutus myyntityöhön. Lisäksi haluttiin selvittää myyntityön haasteita sekä erityisesti lisämyynnin ongelmakohtia. Tutkimuksessa selvitettiin myös järjestelmällisen lisämyynnin edistämisen keinoja. Lisäksi kartoitettiin myynnin tuen, markkinointiviestinnän ja koko organisaation sisäisen palvelustrategian merkitystä myynnille sekä myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä.

Tutkimus keskittyi Yritysratkaisujen alla oleviin toimistotulostamisen ja dokumentinhallinnan ratkaisujen myyntiin, myynnin tukeen ja markkinointiin. Kysely lähetettiin 64 Canon Business Centereiden (CBC) myyjälle, jotka myyvät yritysasiakkaille monitoimilaitteita sekä toimistotulostuksen ja dokumentinhallinnan ratkaisuja. Heistä 36 vastasi kyselyyn. Tutkimus toteutettiin Canonin sisäisellä kyselyjärjestelmällä marraskuussa 2008. Vastauksista yhdeksän jouduttiin mitätöimään niiden puutteellisuuden vuoksi. Tutkimuksessa käytettiin siis 27 vastausta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 42 prosenttia.

## **Myyntityön haasteet**

Myynnin haasteita kartoitettiin pyytämällä myyjiä arvioimaan muutamien myyntityöhön liittyvien tekijöiden haasteellisuutta jokapäiväisessä työkentelyssä. Kysymyksellä oli tarkoitus saada selville myynnin tuen tarve myyntityön eri osa-alueella. Myynnin haasteita arvioitiin asteikolla 1–5 (1 = melko helppoa, 2 = vaatii pieniä ponnisteluja, 3 = melko haasteellista, 4 = hyvin haasteellista ja 5 = erittäin haasteellista).



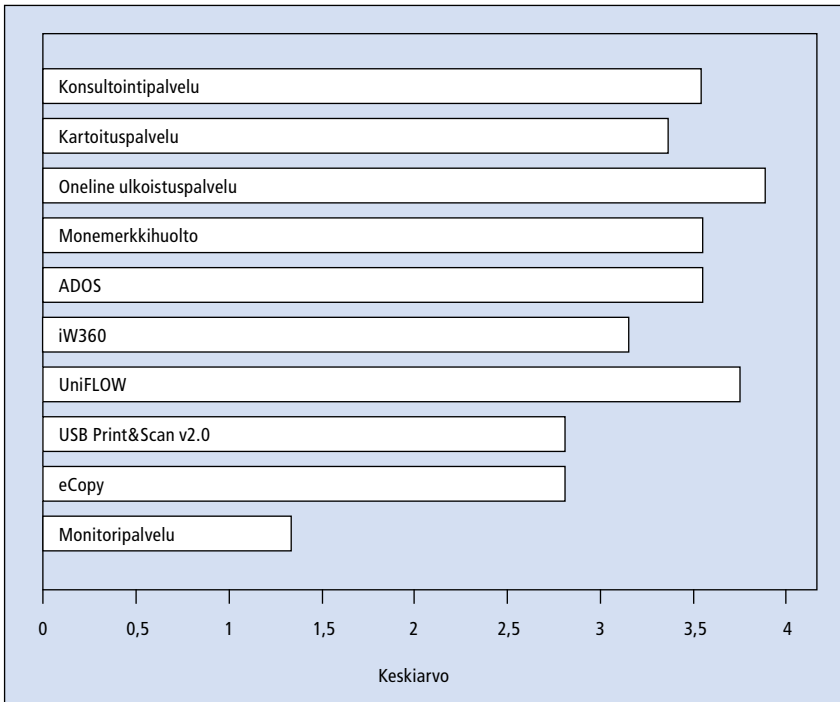
Kuvio 1. Myynnin haasteet.

Haasteellisimpana pidettiin potentiaalisten prospektien löytämistä (keskiarvo 3,30), jonka 19 % vastaajista arvioi arvosanalla 2 (vaatii pieniä ponnisteluja), 44 % arvosanalla 3 ja 22 % arvosanalla 4. Myyjien mielestä haasteista helpoimpia on asiakkaiden tavoittaminen (keskiarvo 2,35). Luetellut myyntityön haasteet koettiin kuitenkin kohtuullisiksi. Avoimissa vastauksissa tuli esille myös ajankäyttö: sidosryhmien välillä on hankala löytää yhteistä aikaa. Myyjän tiedonhakuun käytettiin myös liikaa aikaa – myyjän on vaikea löytää talon sisältä oikeita henkilöitä, jotka vastaavat tietyistä prosesseista ja aktiviteeteista.

## Lisämyyntituotteiden myynnin rakenne

Myyjiä pyydettiin arvioimaan tuotteiden myynnin vaikeutta asteikolla 1–5 (1 = melko helppoa ja 5 = erittäin vaikeaa). Vaikeimmin myytäviksi tuotteiksi nousevat OneLine-ulkoistuspalvelu sekä UniFLOW-tulostusjärjestelmä. Molemmat tuotteet saivat keskiarvoksi noin 3,75. Tuotekohtaisissa tuloksissa yksittäisen arvion 5 (=erittäin vaikeaa) on saanut kuitenkin kahdeksan tuotetta.



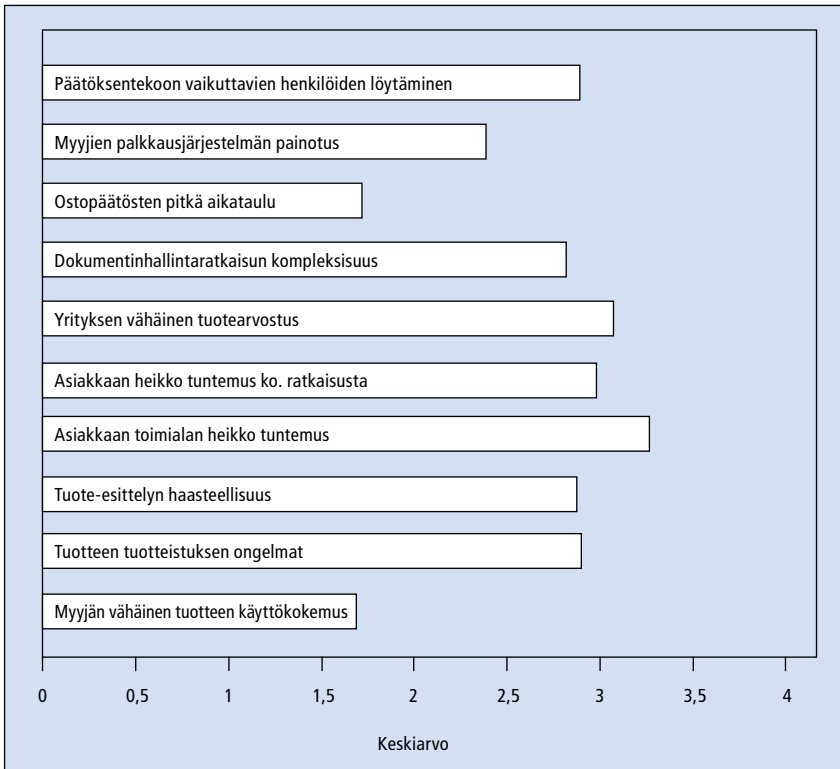


Kuvio 2. Kokemukset tuote- ja palvelumyynnistä.

Näiden tulosten valossa lisämyyntituotteiden myyntiä ei koettu helppona. Merkittävänä tuloksena voidaan pitää OneLine-tuotteen vaikeusastetta. Tuotteen myynnin vaikeudet johtuvat oletetusti tuotekokonaisuuden laajuudesta: OneLine sisältää laitteistokantaa ja ohjelmistoja räätälöityinä yritysratkaisuuina. Tuote on hyvin kampanjoitu, mutta kokonaisuuden hallitseminen vaatii vielä enemmän panostusta. Selkeästi helpoin lisämyynnin tuote on Monitoripalvelu (keskiarvo 1,25).

## Dokumentinhallintaratkaisujen myynnin ongelmakohdat

Kaikkia vastaajia (riippumatta siitä ovatko he myyneet dokumentinhallintaratkaisuja) pyydettiin arvioimaan Canonin tuotteista vähiten tunnetun dokumentinhallintaratkaisujen myynnin haasteita ja myyjien tuotetuntemusta. Vastaajat arvioivat tuotteen myynnin haittatekijöiden merkitystä asteikolla 1–5 (1 = merkittävin haittatekijä ja 5 = vähäisempi haittatekijä). Dokumentinhallintaratkaisuja on myynyt 56 % myyjistä (15 myyjää).



Kuvio 3. Dokumentinhallintaratkaisujen myyntiä hankaloittavat tekijät.

Dokumentinhallintaratkaisujen myynnin merkittävimiksi haittatekijöiksi nousivat selkeästi myyjän vähäinen käyttökokemus tuotteesta (keskiarvo 1,7) ja ostopäätösten pitkäksi venyvä aikataulu (keskiarvo 1,7). Asiakkaat pitävät myytyjä tuotteita oletetusti hyvässä arvossa, eivätkä niiden myyntiin liittyvät ongelmat liity imagoon tai tuotteiden laatuun.

Myyjien palkkausjärjestelmän kehittämisellä saattaisi olla merkittävää vaikutusta dokumentinhallintaratkaisuiden myyntiin, sillä myyjä kokee kaupanteon pitkittymisen ongelmana. Myös dokumentinhallintaratkaisujen tuotetunnettuutta myyjien kesken voidaan kehittää ottamalla talon sisällä käyttöön tuotevalikoiman järjestelmä. Palkkausjärjestelmän koettiin tukevan liiaksi laitemyyntiä.

## Sisäisen palveluorganisaation myynnin tuki

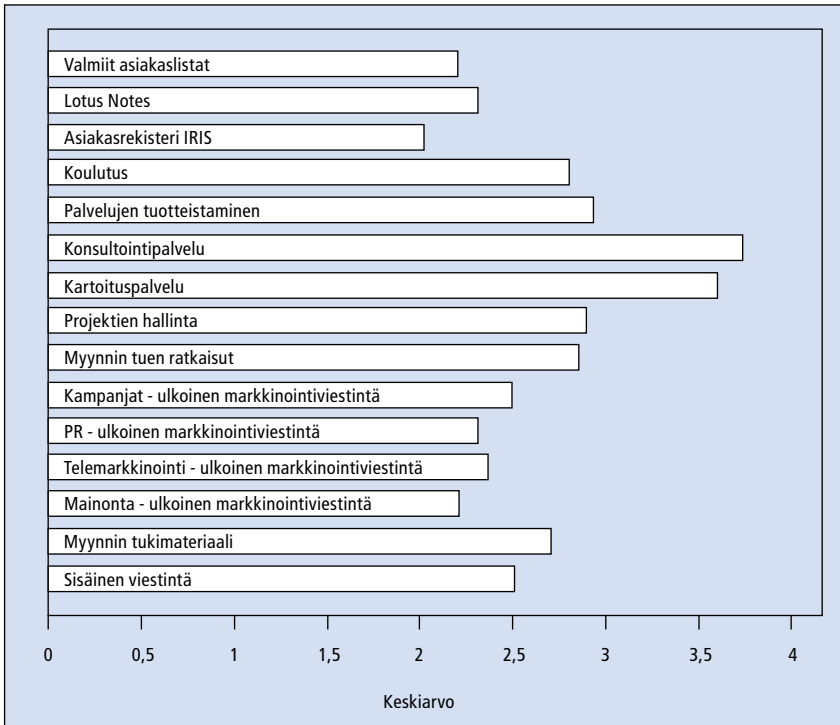
Sisäisen palvelun eri tekijöitä, tukitoimintojen riittävyyttä ja niiden merkitystä myyjien työlle selvitettiin useilla kysymyksillä, joilla haettiin myös myynnin tuen kehityksen erityiskohteita.

		Kyllä		Ei
Onko viestintä myyjien ja myynnin johdon välillä riittävän avointa?	13	48,1 %	14	51,9 %
Tarvitaanko yrityksen viestintään uusia toimintatapoja?	24	88,9 %	3	11,1 %
Riittävätkö myynnin resurssit lisämyynnin kasvattamiseen?	10	37,0 %	17	63,0 %
Tukeeko palveluiden tuotteistus riittävästi ratkaisujen myyntiä?	7	25,9 %	20	74,1 %
Toimiiko nykyinen palkkausjärjestelmä kannustavasti?	7	25,9 %	20	74,1 %
Motivoiko myyjän hinnoitteluvapaus lisämyyntiin?	16	59,3 %	11	40,7 %
Voidaanko koulutuksella vaikuttaa lisämyynnin kehittämiseen?	26	96,3 %	1	3,7 %
Onko myyjällä riittävä tuntemus asiakkaan toimialasta?	14	51,9 %	13	48,1 %
Onko myyjällä riittävä tuntemus asiakkaan työruutiineista ja tarpeista?	11	40,7 %	16	59,3 %
Vastaako yritys myyjien antamaan palautteeseen?	13	48,1 %	14	51,9 %
Pitääkö yrityksen palautejärjestelmää kehittää?	22	81,5 %	5	18,5 %
Tätä mieltä $\geq 20$ vastaajaa				
Tätä mieltä 14–19 vastaajaa =				

Taulukko 1. Sisäinen palveluorganisaatio ja myynnin tuki.

Iso osa vastaajista oli sitä mieltä, että yritys tarvitsee uusia viestintätapoja ja että yrityksen palautejärjestelmää tulisi kehittää. Vastaajat uskoivat koulutuksella olevan lisämyyntiä kehittävä vaikutus. Markkinoinnin ja myynnin välisen yhteistyöhön ja palkan kannustavuuteen toivottiin kehitystä. Avoimissa vastauksissa ilmeni, että palkitsemista pidettiin tärkeänä lisämyynnin motivoijana.

Vastaajilta haluttiin selvittää myyntiä tukevien toimintojen onnistuneisuus ja tarpeellisuus. Arviointien perusteella nähdään parhaiten onnistuneet tukitoimet ja myynnin käsitys tukitoimien laadusta. Kuviossa 4 on listattuna Canonin myynnin tukitoimia, joita vastaajia on pyydetty arvioimaan asteikolla 1–5 (1 = heikko, 2 = tyydyttävä, 3 = kohtalainen, 4 = hyvä, 5 = erinomainen).



Kuvio 4. Myynnin tukitoimet.

Konsultointi- ja kartoituspalveluja arvostetaan eniten. Muuten myynnin tuen palveluissa nähdään selvästi kehitysvaraa. Heikoimman arvosanan saa asiakasrekisteri IRIS, mikä johtunee siitä, että ohjelman käytössä oli ollut alkuvaikeuksia. Pelkästään Iriksen tukiarvon nostaminen vaikuttaa useisiin muihin tukitoimiin.

Myyjät toivovat markkinointiviestintään kehitystä. Järjestelmällisen telemarkkinoinnin tukea pidettiin hyvänä. Avoimissa vastauksissa todettiin, ettei markkinointiviestinnän toimenpiteistä tiedoteta riittävästi myynnille. Myynnissä koettiin myös, ettei markkinointi ota riittävästi huomioon myynnin palautteita. Markkinoinnilta odotettiin myynnin parempaa ymmärtämistä.

## Johtopäätökset

Tutkimuksen mukaan tukitoimista arvostettiin eniten konsultointi- ja kartoituspalveluja. Kehityskohteita löydettiin lisämyynnin tuesta sekä myyjien työkalujen toiminnasta. Myynnin haasteet ovat tuotekohtaisia ja kohdistuvat erityisesti lisämyyntituotteisiin. Tuotekohtaisiin ongelmiin

voidaan ensisijaisesti vaikuttaa koulutuksella ja myyjien palkitsemisella. Sisäisen palveluorganisaation toimintaan toivottiin lisää joustavuutta. Viestintää, toimintatapoja ja palautejärjestelmää toivottiin kehitettävän. Kehityskohteena nähtiin myös markkinointiviestinnän tuki myynnille ja asiakashallintajärjestelmän toiminta.

Myyjät kokivat potentiaalisten prospektien löytämisen melko haasteelliseksi. Asiakkaiden tavoittamista pidettiin sitä vastoin kaikkein helpoimpana haasteena. Myöskään asiakassuhteen ylläpito ei vaadi myyjien mielestä suuria ponnisteluja. Myynnin tuen tuotteistuksen ei koettu tukevan riittävästi ratkaisujen myyntiä. Myyjien vähäinen käyttökokemus ratkaisusta on merkittävin haittatekijä yhdessä ostopäätösten pitkittymisen kanssa. Myyntityön palkkauksen kannustavuutta toivotaan kehitettävän. Lisämyyntiin uskottiin voitavan vaikuttaa myös koulutuksella.

## Myynnin tuen kehittäminen

Tutkimuksen tuloksena ja osana yrityksen normaalia kehitystyötä edellä esitettyihin ongelmiin on tutkimuksen tekemisen jälkeen tehty suuria parannuksia. Markkinointipäällikkö Kenneth Rubanovitschin mukaan (2010) seuraavat toimenpiteet ovat myötävaikuttaneet siihen, että myynnin ja markkinoinnin yhteistyö on parantunut merkittävästi:

- Kullekin myyntikanavalle on määritelty vastuuhenkilöt markkinoinnista.
- Markkinointi osallistuu myyntikanavien suunnittelu- ja kuukausipalavereihin.
- Myynnin edustajat otetaan yli puoli vuotta etukäteen mukaan markkinoinnin aktiviteettisuunnittelu-workshopeihin.
- Markkinoinnin edustajille on määritelty asiakaskohtaamistavoitteet.
- Koulutukseen on panostettu entistä enemmän. Markkinointi on lisännyt ratkaisukoulutusta merkittävästi; koulutukset pidetään alueittain ja kokopäiväisinä.
- Markkinoinnin tehtävistä ja vastuiden muutoksista tiedotetaan aktiivisesti ja tietoja ylläpidetään yhteisessä Intrassa tehtäväkuvausten ja kuvien kera.
- Ratkaisu- ja sovellusmyyntiä seurataan erikseen ja kullekin myyjälle on määritelty henkilökohtaiset ratkaisumyynnitavoitteet osaamisen vahvistamiseksi ja kokemuksen kartuttamiseksi.
- Järjestelmällisen lisämyynnin ohjelma on käynnistetty vuoden 2010 alussa ja yhdessä myynnin kanssa suunniteltuja kampanjoita toteutetaan säännöllisesti kuukausittain.

# ABB

## Tehokkuutta yhteistyötä kehittämällä

*Eija Kärnä*

■ Raportin tavoitteena on kartoittaa myynnin prosesseja, selvittää myynnin tärkeitä tukitoimia sekä tutkia, kuinka prosesseja voitaisiin kehittää ABB Oy Kotimaan tuotemyynnissä. Kotimaan tuotemyynti myy sähkövoima- ja automaatioteknologiatuotteita Suomessa ja myös ulkomaille. Myyntiä on pääosin laitevalmistajille, teollisuudelle ja jälleenmyyjille. Raportti keskittyy noin 30 työntekijän sähkökoneiden, -moottorien ja -käyttöjen yksikköön.

ABB Oy:n Kotimaan tuotemyynnin sähkökoneiden, -moottorien ja -käyttöjen myynnin tukea lähdettiin kartoittamaan myyntipäällikkö Aki Kulmalan kanssa joulukuussa 2008. Liiketalouden opiskelijat Johanna Sarola ja Marja Jäppinen selvittivät kehityskohteiksi valittuja tarjous- ja tilausprosesseja. Tarjousprosessityössä työtä ohjasivat aluemyyntipäällikkö Olavi Aalto ja asiakaspalvelupäällikkö Olli Sipinen, tilausprosessissa yhteyshenkilö oli asiakaspalvelupäällikkö Mirva Heinonen. Tavoitteena oli kehittää myyjien ja teknisen tuen sekä myyjien ja assistenttien välistä yhteistyötä. Myyjien ja teknisen tuen kanssa kyse on lähinnä tarjousten seurannan kehittamisestä ja assistenttien kanssa tilausprosessin kehittämisestä. Selvitystyötä tehtiin kevään 2009 aikana. Haastattelujen tuloksena saatiin kokonaiskuva myynnin tuen tilanteesta ja käytänteistä yksikössä, löydettiin kehityskohteita ja ratkaisuja ongelmakohtiin sekä kehitettiin yksikön myynnin prosesseja.

### **ABB Group ja Kotimaan tuotemyynnin organisaatio**

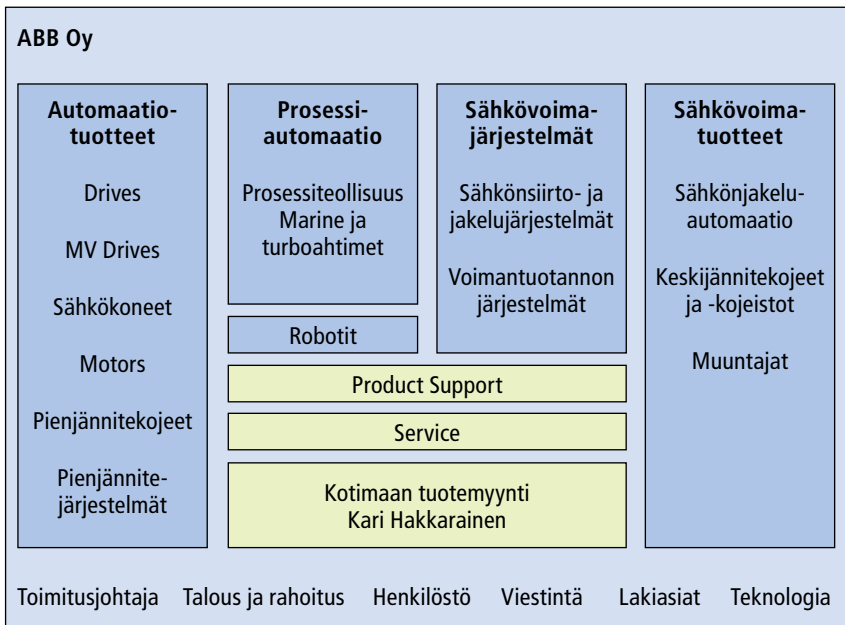
**ABB Group** on johtava sähkövoima- ja automaatiotekniikayhtymä, jonka tuotteiden, järjestelmien ja palvelujen tavoitteena on parantaa asiakkaiden kilpailukykyä ympäristömyönteisesti. ABB:n pääkonttori on Sveitsissä. Yhtymän liikevaihto vuonna 2008 oli lähes 35 miljardia USA:n dollaria, ja

yrittys toimii noin 100 maassa. Suomessa ABB Oy pyörittää 2,5 miljardin liikevaihtoa ja työllistää vajaat 7000 henkeä yli 40 paikkakunnalla. (ABB 2009, Talouselämä 2009.)

ABB Oy:llä on viisi divisioonaa: Sähkövoimatuotteet, Sähkövoimajärjestelmät, Automaatiotuotteet, Prosessiautomaatio ja Robotit. ABB:n tuotteiden, palvelujen ja ratkaisujen tavoitteena on asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen. Kestävä kehitys on integroitu osaksi liiketoimintaa ja ratkaisut ja sovellukset parantavat energia- ja tuotantotehokkuutta sekä sähköverkkojen luotettavuutta. ABB Oy:n pääkonttori sijaitsee Helsingin Pitäjänmäellä. (ABB 2009.)

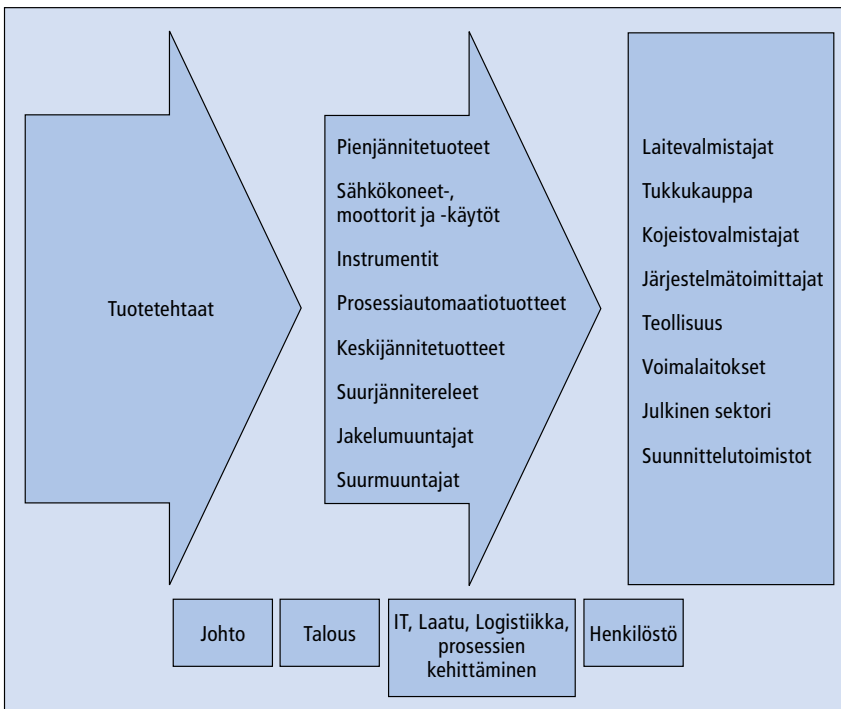
**ABB Oy:n Kotimaan tuotemyynnin organisaatio** perustettiin vuonna 2002. Organisaatiouudistuksella haettiin synergiahyötyjä: jokainen tehdas ei myy jokaiselle ostajalle erikseen, vaan Kotimaan myynti myy tehtaiden automaatiotuotteita keskitetysti. Tehtaita on maailmanlaajuisesti ja myös Suomessa useita. ABB ostaa tuotteet tehtailta ja myy pääasiassa suomalaisille asiakkaille, mutta toimituksia on myös ulkomaille. Myynnin ja tehtaiden välinen yhteistyö on läheistä ja Kulmalan mukaan henkilöstössä on melko paljon vaihtuvuutta näiden kesken.

Kuviossa 1 näkyy Kotimaan tuotemyynnin sijoittuminen ABB Oy:n organisaatioon, tuotejako ja myynnin rakenne näkyvät kuviossa 2 ja asiakaspalvelun, myynnin ja teknisen tuen työnjako kuviossa 3.

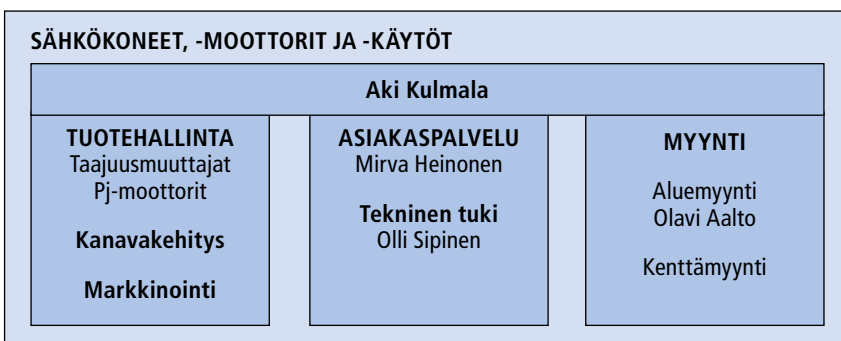


Kuvio 1. Kotimaan tuotemyynti osana ABB Oy:n organisaatiota (Kulmala, A. 2009).

Kotimaan tuotemyyntiä kutsutaan nimellä Fidos. Yksikön johtaja on Kari Hakkarainen. Organisaatiossa työskentelee noin 110 henkilöä, ja se on jaettu sekä tuotteittain että kolmeen palveluyksikköön: tuotehallintaan, asiakaspalveluun ja myyntiin. Moottori-/taajuusmuuttajamyynnin yksikön myyntiasistentit ja tekninen tuki ovat osa Asiakaspalvelu-yksikköä. Organisaatio on matriisityyppinen. Kulmalan mukaan matriisiorganisaatio on hyvä ja joustava, kun se toimii, mutta ulkopuolisen mielestä se voi näyttää sekavalta. Kulmala luonnehtii matriisiorganisaatiotaan joustavaksi asian-tuntijaorganisaatioksi, jossa yhteistyö sujuu ja tukea saa monelta taholta.



Kuvio 2. ABB Oy:n Kotimaan tuotemyynnin rakenne (Kulmala, A. 2009).



Kuvio 3. Kotimaan myynnin Sähkökoneet, -moottorit ja -käytöt -organisaatio (Kulmala, A. 2009).



**Myyntikanavia** on useita, ja tuotteet myydään pääasiassa jakelijoiden kautta. Suoraan myydään vain isoille sopimusasiakkaille, esimerkiksi teollisuudelle, niin että teollisuus on loppukäyttäjä. Teollisuudelle myydään myös valmiita sähkökaappeja. Tärkein myyntikanava on myynti laitevalmistajille, joka on 2/3 myynnistä. Lisäksi myyntiä on koulutettujen kumppanien ja tukkuliikkeiden kautta sekä esimerkiksi rakennusyriyksille, jotka käyttävät talotekniikkaprojekteissaan ABB:n laitteita. Myös ABB:n sisäistä myyntiä on.

Myynti tapahtuu **asiakkuusmyyntitiimeissä**. Suomi on jaettu kuuteen alueeseen, joille jokaiselle on nimetty oma tekninen tuki. Laitevalmistajille myyviä myyjiä on 9. Myyjä voi käyttää matriisiorganisaatiossa tuoteputkien tukitoimia. Jokaiselle kenttämyyjälle on nimetty oma tukihenkilö teknisestä tuesta ja teknisen tuen henkilöille on nimetty useampi myyjä, joita hän tukee. Asiakkaan suuntaan ABB:stä näkyvät palveluorganisaatiot, tehtaot eivät ole suoraan yhteyksissä asiakkaaseen. (Kulmala, A. 2009.)

**Myyjä** on vähintään kolme päivää viikosta pelkästään asiakkaalla ja tekee tyypillisesti 6–7 asiakaskäyntiä viikossa. Myyjä ehtii olla kentällä ison osan viikkoa, koska käytettävissä oleva tukiorganisaatio on niin iso verrattuna moneen muuhun organisaatioon. Jos myyjä joutuisi raportoitmaan käyntejään paremmin ja tekemään itse tarjoukset ja käsittelemään tilaukset, asiakaskäyntien määrää pitäisi laskea. Ison yrityksen etu on, että myyjä voi keskittyä myyntityöhön, koska organisaation resurssit ovat tukena. (Kulmala, A. 2009.)

**Asiakkaisiin ollaan yhteydessä** eri lailla riippuen asiakkuudesta. Esimerkiksi laitevalmistajien kanssa panostetaan henkilökohtaisiin yhteyksiin. Palveluorganisaatioista ollaan asiakkaaseen yhteydessä joustavasti, eikä päällekkäisyyksiä ole ilmennyt. Huolto voi esimerkiksi vinkata myyntiin, jos näkee ostotarpeen asiakkaalla. Myös Service voi myydä palveluita, mutta Product Support ei aktiivisesti myy tuotteita. Puhelinkeskuksen ulkoistamisen myötä tavoitettavuus ja asiantuntemus organisaatiossa on kuitenkin kärsinyt. Puhelinkeskuksen ja ABB:n välisen yhteyden kehittäminen voisi Kulmalan mukaan olla tärkeä kehityskohde.

Myynti on luonteeltaan ratkaisumyyntiä ja **osaaminen**, jota se edellyttää, on sekä teknistä asiantuntijuutta että asiakkaan tarpeen ymmärtämistä. **Myyjät ja tekninen tuki** ovat insinöörejä ja heidän osaamisensa on samantyyppistä, työnjako on enemmän tehtävä- kuin osaamislähtöinen. Myyjät ovat osin erikoistuneet, mutta on myös myyjiä, jotka myyvät kaikille kaikkea eli hallitsevat tuotteita kattavasti. Tämä edellyttää myyjiltä suurta asiantuntijuutta. Koska myynnissä ja teknisessä tuessa tarvittava osaaminen on samanlaista, vaihtuvuutta on myynnin ja teknisen tuen ja myös tehtaiden välillä aika paljon.

**Assistentit** ovat pääasiassa kaupallisen koulutuksen saaneita, ja heidän työnsä on tilausten syöttöä ja toimitusten seurantaan eikä edellytä teknistä osaamista. Heinosen mukaan (2008) assistenttien rooli on kuitenkin enemmän asiantuntijan kuin perinteisen sihteerin rooli, ja assistentit tuntevat yleensä sekä asiakkaita että tuotteita hyvin. Pitkään työskennellyt assistentti tuntee tuotteet paremmin kuin uusi myyjä ja asiakkaat paremmin kuin tekninen tuki. Assistentteja myös kannustetaan työkiertoon, teknisten laitteiden kurseille sekä mukaan asiakaskäynneille. Assistentit tuntevat hyvin toistensa työnkuvat ja voivat tarvittaessa auttaa toisiaan.

## Myynnin tuki

Kulmalan mukaan (2008) ”**Myynti on se mitä firman pitää tehdä, kaikki muu on myynnin tukea**”. Kotimaan myynnin organisaatio on vahva tukioorganisaatio myyjälle. Jokaisella myyjällä on nimetty tukihenkilö teknisessä tuessa. Tekninen tuki tekee myyjän aloitteesta tarjoukset sekä vastaa asiakkaan teknisiin kysymyksiin. Assistentit ovat tukena tilausprosessissa. Johto on kiinteästi mukana päivittäisissä toimissa ja sitä kautta myyjän tukena. Viestintäjärjestelmä on suunniteltu kattavaksi ja säännölliseksi. Järjestelmiä kehitetään jatkuvasti. Kun tehtaot ovat Suomessa, on helppo saada tukea tuoteosaamisessa. Suomen sisällä onkin tiivis ja toimiva tukiverkko. Auttamisfilosofia ja yhteishenki ovat yleensä hyvät, kun ihmiset tunnetaan hyvin. Henkilökohtaisten kontaktien rakentaminen on tärkeä osa tukea. Tämä alkaa ABB:lla jo perehdytyksessä: uudelle myyjälle nimitään tukihenkilö omassa tuoteputkessa, ja jos myyjä tarvitsee tietoa toisesta ”putkesta”, voi sitä hakea tuotepäällikköjen kautta. Hyvään perehdytykseen panostetaan.

**Viestintä** on tärkeä osa toimivaa myynnin tukea. Yksikön sisällä viestitään säännöllisesti viikkopalaverissa, joissa käydään läpi isot asiat. Esimerkiksi myyjät ovat paljon kentällä ja liikenteessä, joten keskustelut viikkopalaverissa ovat tärkeitä. Muuten viestitään puhelimella ja sähköpostilla tarpeen mukaan. Uutena käytäntönä kerran kuussa on koulutuspäivä, jota jatketaan iltaan. Teknistä koulutusta tarjotaan paljon. Kotimaan tuotemyynnillä on oma intra. Joka osastolla on markkinointiassistentti, joka on vastuussa sisäisestä viestinnästä. Näiden lisäksi ABB:llä on iso viestintäporukka, joka tekee sisäistä viestintää ja henkilöstölehteä. ABB:llä on myös Brändiryhmä. Viestintää asiakkaan suuntaan ja henkilökohtaista kontaktia on pyritty lisäämään niin, että tekninen tuki menee myyjän mukana asiakkaalle. On pyritty siihen, että teknisen tuen ihmiset tekevät

noin 20–30 asiakaskäyntiä vuodessa. Myös assistentteja kannustetaan mukaan asiakaskäynneille.

**Tuotannonohjauksessa** ei ole yhtä yhteistä järjestelmää. Tähän on vaikuttanut osin se, että ABB:n historiassa on niin paljon fuusioita ja sitä kautta useita järjestelmiä ja toimintatapoja. Kulmalan mukaan koko ajan on siirrytty kohti SAP:ia. Tilausjärjestelmissä käytetään Component Scott -järjestelmää ja myynnin seurannassa SAP:ia. Lotus Notesin tietokantoja käytetään asiakaskäyntien seuraamiseen. Useita yhtäaikaisia järjestelmiä ei ole kuitenkaan koettu suureksi ongelmaksi.

**Markkinointitoimet** on osin hajautettu, mutta vastuu on Kotimaan tuotemyynnissä. Tehtaat antavat raamit markkinoinnille sekä myös valmistamasta markkinointimateriaalia myynnin käyttöön. Tehtaiden materiaalit ovat yleensä englanniksi ja Kotimaan tuotemyyjät tekevät käännöstyön. Service-yksikkö markkinoi myös omia huoltojaan.

**Myynnin tuen prosesseja** ei ole mallinnettu, eikä tukitoimintoihin ei ole määriteltyjä prosesseja, vaan homma toimii **henkilökohtaisten verkostojen ja tuntemisen kautta**. Myyntiprosesseista on tehty kaavioita ja työnjaoista on tehty vastuunjakomatriisit. Prosessit on avattu niin tarkasti, että uudenkin myyjän pitäisi tietää kaavioiden avulla miten toimia. Tarkasta mallinnuksesta huolimatta toiminta on melko vapaata – mallinnus antaa toiminnalle lähinnä raamit. Tietyissä asioissa kontrolli on kuitenkin tarkka, koska yritys on noteerattu USA:n pörssissä. ABB:llä ollaan tarkkoja siitä, että USA:n SOX-vaatimuksia noudatetaan. Näitä konsultit seuraavat pari kertaa vuodessa. Vastuuasioissa ollaan tarkkoja, mutta omien rajojen sisällä saa toimia aika vapaasti ja luovuudelle on tilaa. Erilaisiin toimintatapoihin eri yksiköissä vaikuttaa myös se, että ABB on historiansa aikana yhdistynyt monesta yrityksestä. Laadun kehittämisestä ja prosesseista vastaavat IT, Laatu ja Prosessien kehittämissyksikkö. Prosessit ovat yksikön sisäisiä, eivät globaalisti määriteltyjä. Prosessit toimivat pääsääntöisesti hyvin, mutta Kulmalan mukaan toimintaa ja varsinkin sisäisiä prosesseja voi aina kehittää.

**Myynnin tuen strategiaa** ei ole Kulmalan mukaan pohdittu johtoryhmässä eikä muuallakaan vaan se on lähinnä käytännön toimintaa. Teknisellä tuella ja assistenteilla on myös omat esimiehet, ja nämä ovat aika uusia virkoja, joten tukitoiminnoille ei ole asetettu tarkkoja tavoitteita. Vaikka strategiasta ollaankin kaukana, johto on tiiviissä yhteistyössä teknisen tuen ja assistenttien kanssa, ja sitä kautta kokonaisnäkemys tukitoiminnoista on aika hyvä. Kulmala näkee kuitenkin, että **sisäisen palvelun strategia** ja erityisesti esimerkiksi **priorisointiohjeet** voisivat olla hyvä kehityskohde.

## Myyjien ja teknisen tuen välisen yhteistyön kehittäminen

Tekninen tuki on kaksi vuotta sitten perustettu organisaatio, jonka keskeinen tehtävä on **tarjousten** tekeminen yhteistyössä myyjien kanssa, asiakkaiden teknisiin kysymyksiin vastaaminen ja asiakaskäynnit. Tiimissä työskentelee 6 asiantuntijaa. Sipisen ja Aallon mukaan markkinat odottavat tekniseltä tuelta nopeutta, virheettömyyttä ja asiantuntemusta. Osalla asiakkaista on vuosisopimus, osan kanssa tehdään projekteja. Asiakkaat ovat hyvin erilaisia ja erikokoisia, mikä onkin haaste asiakkuuksien johtamisessa.

Myyjät ovat alue- tai laitemyyjiä. Aluemyyjiä on 6. Kaikille myyjille on nimetty tukihenkilö teknisessä tuessa ja teknisellä tuella on myös erityisvastuualueet asiakkaiden suuntaan. Yhteistyö myyjän ja teknisen tuen välillä on aktiivista; henki ja yhteistyöasenne on hyvä, mutta viestintää vaikeuttaa kuitenkin jonkin verran, että myyjä on parhaimmillaan neljä päivää viikosta kentällä. Lisäksi ongelmaksi on koettu tarjousten seuranta, johon ei ole varsinaisesti käytäntöjä, ja tiimin sisällä on asiasta erilaisia näkemyksiä.

## Myyjien ja assistenttien yhteistyön kehittäminen

Myyjien ja assistenttien välinen yhteistyö koskee lähinnä **tilauskäytäntöjä**. Assistentit on jaettu organisaatiossa asiakkaittain. Asiakaspalvelupäällikkö Mirva Heinosen mukaan assistentti tuntee asiakkaansa yleensä hyvin ja saattaa jutella heidän kanssaan päivittäin. Tilaukset tulevat faksitse, sähköpostitse ja kirjeitse, muutaman asiakkaan kanssa on EDI-yhteys. Verkkokaupan tilaukset menevät suoraan keskusvarastoon, eikä tieto tule assistenttien kautta. Kaikki muut tilaukset assistentit kirjaavat järjestelmään. Tuotteet ovat teknisiä, ja tuotetuntemus tekee assistentin työstä tehokkaampaa ja mielekkäämpää. Assistentti tuntee myös toimitusehdot, jotka eivät aina ole myyjällä tiedossa. Konflikteja voi tulla, kun myyjä lupaa asiakkaalle sellaista, mikä on vaikea toteuttaa tai mikä maksaa enemmän. Myyjät soittavat usein assistentille esimerkiksi alueilta ja kysyvät hintoja, vuosisopimusten sisältöjä jne. Assistentti valvoo myös toimitusten sujumista, jos niissä on ongelmia ja reagoi esimerkiksi myöhässä oleviin toimituksiin ennen kuin asiakas reklamoi. Palautusten ja hyvitysten määrää seurataan myös jonkin verran.

Kaikki johtoa myöden ovat Mirva Heinosen mukaan hengessä mukana ja puolin ja toisin autetaan toinen toisiaan ja pyritään toimintojen jatkuvaan parantamiseen. Yhteistyöasenne perustuu vastuullisuuteen, kunnioitukseen ja määrätietoisuuteen. ”Assareilla on tuurausparit, kaikilla

on omaa erikoisosaamista, mutta silti tietoa jaetaan.” Tekninen tuki on tarvittaessa assistentin apuna teknisissä kysymyksissä. Viestintä on avointa ja päivittäistä ja säännöllisiä palaverreja on yhteistyöryhmien kanssa viikoittain. Tietoa pyritään vaihtamaan aktiivisesti sekä myynnin että teknisen tuen kanssa, mutta aina tässä ei onnistuta. Tietoa ei kuitenkaan pimitetä tahallaan, vaan aina ei muisteta kertoa kaikkea. Viestintää vaikeuttaa myyjien korkeat asiakaskäyntitavoitteet ja että myyjät eivät osaa käyttää järjestelmiä. Myyjillä on usein omia Exceleitä, jotka eivät ole yhteensopivia muiden järjestelmien kanssa. Näistä ongelmista huolimatta työnjakoon ollaan Heinosen mukaan tyytyväisiä. Yhteinen arkistointi tilauspuolella olisi hyvä, mutta se on koettu vaikeaksi järjestää. Tarjouspuolella arkistointi sujuu.

**Yhteistyötä myyjien ja assistenttien välillä on yritetty kehittää monin tavoin**, mutta silti tiedonkulun nopeudessa ja varmuudessa olisi vielä kehitettävää. Assistentit ovat käyneet kurseilla ja olleet mukana asiakaskäynneillä. Asiakasnäkökulmaa voisi nostaa vieläkin paremmin esiin asiakastiimeihin panostamalla. Viestintää myyjien kanssa on pyritty parantamaan säännöllisten palaverien avulla. Yhteisten tilauskatselmusten on myös havaittu vähentävän virheitä, jos selvitettäviä asioita on ollut. Heinonen näkee, että myös myyjien ymmärrystä assistenttien työstä olisi hyvä lisätä. Myyjiin kiinnitetään enemmän huomiota, koska myyjät tekevät kauppvoja ja se näkyy. Tästä huolimatta Heinonen kokee, että assistenttien työtä arvostetaan ABB:llä.

## Lähteet

ABB verkkosivut

ABB Oy Kotimaan myynnin organisaatiokaaviot

### Haastattelut:

Aalto, O. Aluemyyntipäällikkö. 4.2.2009

Heinonen, M. Asiakaspalvelupäällikkö. 23.2.2009

Kulmala, A. Myyntipäällikkö. 9.12.2008.

Sipinen, O. Asiakaspalvelupäällikkö. 4.2.2009

# ABB

## Myyjien ja myyntiassistenttien välisen yhteistyön kehittäminen

*Marja Jäppinen*

■ Opinnäytetyön toimeksiantajana oli ABB Oy, Kotimaan tuotemyynti, joka myy muun muassa sähkökoneita ja -moottoreita sekä taajuusmuuttajia. Yrityksen juuret ovat vuonna 1889 perustetussa Strömberg-yhtiössä. ABB syntyi, kun Strömberg sulautui tammikuussa 1988 ruotsalaiseen Aasaan, joka yhdistyi sveitsiläisen Brown Boverin kanssa. ABB Oy:llä on viisi diviisioona: sähkövoimatuotteet, sähkövoimajärjestelmät, automaatiotuotteet, prosessiautomaatio ja robotit. Yritys on kansainvälinen monialayritys ja tällä hetkellä johtava sähkövoima- ja automaatioteknologiayhtymä. ABB:n kasvu perustuu sen teknologiseen voimaan ja vahvoihin paikallisiin juuriin, joita Suomessa edustaa Strömberg.

ABB on ollut listattuna New Yorkin pörssissä huhtikuusta 2001, joten he noudattavat Sarbanes-Oxley-lakia (SOX). Laki asettaa määräyksiä pörssinoteerattujen yritysten hallinnosta ja johtamisesta. Laki edellyttää kattavaa taloudellisen raportoinnin seuranta ja valvontaa. Konsultit käyvät yrityksessä pari kertaa vuodessa ja seuraavat toimintaa ja ohjeiden noudattamista tarkkaan. Vastuasiat on tarkkaan määritelty ja yritysten täytyy toimia tietyissä raameissa, mutta muuten yrityksessä saa toimia vapaasti omien rajojen sisällä ja myös luovuudelle on tilaa.

ABB:n Kotimaan tuotemyynnistä puhutaan nimeltä Fidos. Fidos-organisaatio muodostuu tiimeistä, joista opinnäytetyö keskittyy ABB:n kotimaan tuotemyynnin sähkökoneet, -moottorit ja -käytöt -tiimiin. Tiimi jakautuu vielä tehtäviensä perusteella tuotehallintaan, asiakaspalveluun, myyntiin ja tekniseen tukeen. Tiimiä johtaa myyntipäällikkö, joka vastaa tiimin toiminnasta. Kohdetyön tiimillä on omat esimiehensä asiakaspalvelussa, myynnissä ja teknisessä tuessa. Myyntiassistentit, jotka hoitavat tilauksia, kuuluvat asiakaspalveluun. Myyjät, joiden tehtävänä on myyntityö asiakkaille, kuuluvat myyntiin. Tekniseen tukeen kuuluvat henkilöt auttavat myyjiä tarjousten teossa ja teknisissä asioissa.

## Toimeksianto

Tavoitteena oli tarjota toimeksiantajalle käytännön ratkaisuja myynnin tuen kehittämiseen ja tehostamiseen. Varsinaisena kohteena oli yksi yrityksen kahdesta pääprosessista, tilaus- ja toimitusprosessi. Pääprosessien lisäksi yritykselle oli merkitty prosessikarttaan myös perus- ja tukiprosessit. Tukiprosesseista tarkastelun kohteena oli lähinnä dokumenttien hallinta.

Haastattelujen avulla perehdyttiin prosessien eri vaiheisiin, jotta saatiin selville ongelmakohdat ja näin kartoitettiin myös mahdolliset kehityskohteet prosesseissa. Vaikka myyjien ja myyntiassistenttien yhteistyö sujui muuten hyvin ja toisiaan arvostavasti, ongelmaksi todettiin tilaus- ja toimitusprosessiin liittyvä tiedonkulku. Haastattelujen avulla saatiin selville myös kokonaiskuva myyjien ja myyntiassistenttien tehtävistä ja vastuista tilaus- ja toimitusprosessissa sekä prosessin toimivuus käytännössä. ABB:ltä haastateltiin asiakaspalvelupäällikköä eli myyntiassistenttien esimiestä sekä kahta myyntiassistenttia ja kahta myyjää. Haastattelut olivat avoimia teemahaastatteluja.

Haastatteluissa keskusteltiin organisaatiosta, strategiasta, tilausprosessista, myyjien ja myyntiassistenttien toimenkuvista, yhteistyöstä, viestinnästä, työn vaatimuksista, kannustinjärjestelmästä, työn palautteesta, arvostuksesta sekä tilaus- ja toimitusprosessissa käytetystä tietojärjestelmästä. Haastatteluilla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuva organisaatiosta ja siitä, mitä myynnin tuki yrityksessä tarkoittaa. Haastateltujen mielestään myynti oli sitä, mitä yrityksen tuli tehdä ja kaikki muu myynnin lisäksi tarkoitti myynnin tukea. Varsinaista strategiaa myynnille ja myynnin tuelle ei ollut, vaan toiminta perustui enemmän käytäntöön. Kaikilla oli kuitenkin kokonaiskuva siitä, miten heidän tuli toimia. Myyntiprosessista oli tehty prosessikaavio, ja tehtävät ja vastualueet oli kuvattu vastuunjakomatriisissa SOX-lain vaatimusten mukaan. Ohjeet olivat tarkat ja niiden mukaan piti toimia. Prosessit oli määritelty yksikön sisäisesti ilman ulkopuolisia konsultteja. Yrityksessä on totuttu yhdistämään erilaisia toimintatapoja, koska ABB on koottu monista erilaisista yrityksistä.

## Myynnin tuki tilaus- ja toimitusprosessissa

Myynnin tuella tarkoitetaan ensisijaisesti tilaus- ja toimitusprosessiin liittyvää yhteistyötä sekä viestintää myyjien ja myyntiassistenttien välillä. Myyntiassistentit tekevät tilaukset järjestelmään ja seuraavat toimituksia. Myyjät tekevät tarjoukset ja hinnoittelevat tuotteet. Asiakkailta saatujen

tilausten tulee olla kirjallisessa muodossa, ja ne on lähetettävä myynti-assistenteille sähköpostilla, faksilla tai kirjeenä. Myyntiassistentit eivät saa ottaa vastaan asiakkaiden tilauksia puhelimitse, ja kaikki tilauksiin tehtävät muutokset on tultava heille kirjallisina. Samoin tarjoukset ja niihin tehtävät muutokset on laadittava kirjallisina. Myyjät eivät saa myöskään antaa hintoja asiakkaille suullisesti.

Kotimaan tuotemyynti on joustava asiantuntijaorganisaatio. Myyjien ja myyntiassistenttien välillä ei ole keskinäistä kilpailua, vaan heidän yhteistyönsä sujuu hyvin ja he ovat tiedostaneet, että tiedon jakaminen on valtaa – ei tiedon pitäminen itsellään. Myyjien ja myyntiassistenttien esimiehet ovat mukana käytännön työssä ja he ovat myyjien ja myyntiassistenttien tukena ja auttajina sekä ongelmien ratkaisijoina.

Myyntiassistenteilta ei vaadittu varsinaisesti teknistä osaamista, mutta he olivat enemmän asiantuntijoita kuin perinteisiä sihteereitä. Jokaiselle on määritelty omat vastualueet, jotka he olivat opetelleet itse ja kirjanneet ohjeet muistiin. He myös opettavat omat erikoisosaamisalueensa uusille työntekijöille. Erikoisosaamista löytyi sähköisestä kaupankäynnistä, toimitusehdoista ja tietojärjestelmistä, Venäjän kaupasta ja isoimmista projekteista, jotka toteutettiin eri tavalla kuin pienemmät tilaukset. Myyntiassistentin työssä on aluksi paljon opeteltavaa. Työn tullessa tutuksi assistenteilla on mahdollisuus osallistua myös erilaisiin kehittämistehtäviin, mikä tuo lisää haastetta työhön.

Myyjät eivät osallistuneet tiimin päivittäiseen työhön konttorilla, vaan heidän pääasiallinen tehtävänsä oli myyminen. Myyjiltä vaaditaan erikoisosaamista, ja he ovat myös teknisiä asiantuntijoita. Tiedon jakaminen on haasteellista myyjien ja myyntiassistenttien välillä, koska myyjät kiertelevät paljon asiakkailla. Myyntiassistentit ovat käyneet kursseilla yhteistyön parantamiseksi ja tiedon jakamisen kehittämiseksi, mutta kokivat silti, että kehitettävää ja parannettavaa vielä oli. Osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen oli perustettu myyntiassistenteista koostuva tiimi.

## Myynnin tuen kehittäminen

Koska kaikki tieto oli oltava kirjallisena, tiedon jakaminen parani, jos erilaiset dokumentit ja asiakkaiden kirjeenvaihto tallennettaisiin **verkko-levyasemalle** ja laadittaisiin selkeä ohje, miten dokumentit tallennetaan. Näin dokumentit olisivat kaikkien saatavilla ja toimintatavat olisivat yhtenäiset. Myös toisella paikkakunnalla asuvat henkilöt pääsisivät näkemään dokumentit. Aikaisemmin dokumentit oli mapitettu, eivätkä muilla paikkakunnilla asuvat ja työskentelevät päässeet niihin käsiksi.



Myyjillä ja myyntiassistentteilla oli omat palaverinsa kerran viikossa, mutta **yhteisiä palavereja** heillä ei ollut. Myyjät ja myyntiassistentit kyllä keskustelevat päivittäin puhelimesta, mutta puhelinkeskustelujen lisäksi tarvitaan myös kasvokkaista viestintää. Koska myyjillä ja myyntiassistentteilla on omat esimiehet ja kokoukset, saattaa muodostua kaksi tiimiä yhden sijaan, mikä voi vaikeuttaa yhteistyötä. Yhteisiä kokouksia tarvitaan hyvän yhteistyön ja hyvän tunnelman ylläpitämiseksi, vahvistamaan yhteisöllisyyttä ja lisäämään vuorovaikutteista viestintää. Myyjät voisivat jakaa kokouksissa myyntiassistentteille tietoa asiakkuuksista ja niiden kehittymisestä, ja näin myyntiassistentit pystyisivät paremmin ylläpitämään hyviä asiakassuhteita puhelimitse. Myynnin tuki tehostuisi, jos assistentit olisivat tietoisia asiakkaan asioista ja kentän tapahtumista.

Myyntiparit ovat voineet ottaa käyttöön hyviä yhteistyöhön vaikuttavia asioita, joiden jakaminen toisille lisäisi keskinäistä yhteistyötä. Kokouksissa vaihdettaisiin myös muuta hyödyllistä tietoa asiakkaista, markkinoista ja asiakaskentän tapahtumista. Yhteisissä kokouksissa keskustellaan esiin tulleista ongelmista ja pohditaan ratkaisuja. Useamman tiimin jäsenen kokoontuessa yhteen saadaan parempia ideoita – innovatiivisuus ja luovuus kasvavat. Kokouksia voitaisiin järjestää muutaman kerran vuodessa ja niissä esiin otettavista asioista ylläpidettäisiin listaa.

Myyjille ja myyntiassistentteille kannattaisi luoda myös **yhteinen strategia**, jotta he saisivat yhteisen suunnan ja tavoitteen, miten myynti ja myynnin tuki voisivat toimia paremmin yhteen hyvien asiakassuhteiden ylläpitämiseksi. Tämä antaisi myös jokaisen työlle merkitystä: mitä tavoitellaan ja mihin olisi hyvä kiinnittää huomiota. Tämä auttaisi keskittämään voimavarat tarkkaan harkittuun, yhteiseen suuntaan. Strategian pitäisi olla osa päivittäistä työtä ja kaikkien pitäisi ymmärtää, mitä se tarkoittaa. Näin saataisiin yhteiset voimavarat, osaaminen ja erilaiset kyvyt toimimaan yhteen ja jokainen tiimin jäsen tuntisi olevansa tärkeä tekijä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Toimeksiantajan mukaan opinnäytetyöstä on ollut paljon hyötyä ja he ovat ottaneet käyttöön joitakin tekemiäni kehitysehdotuksia. Myyntiassistentit ja myyjät olivat hyvin valmiita kehittämään toimintaa, ja heillä oli hyvänä lähtökohtana toistensa työn arvostaminen. Yrityksessä oli halu kehittää toimintaa, ja asioiden kokoaminen yhteen antoi todennäköisesti konkreettista tietoa, mihin huomiota kannattaisi tulevaisuudessa kiinnittää. Moni asia toimi hyvin, joten yritykselle laaditut kehitysehdotukset eivät ole kovin isoja asioita. Siksi ehdotukset on helppo toteuttaa ja näin tehostaa toimintaa sekä parantaa yhteistyötä.

# ABB

## Työnjako selkeämmäksi, ajankäyttö hallintaan

*Johanna Sarola*

■ Opinnäytetyö tehtiin ABB Oy:n kotimaan tuotemyynnin sähkökoneet, moottorit ja -käytöt -yksikön toimeksiantona. Tutkimus oli luonteeltaan käytännöllinen: tavoitteena oli kehittää ABB Oy:n kotimaan tuotemyynnin myyjien ja teknisen tuen työntekijöiden yhteistyötä tarjouskäytännöissä ja erityisesti tarjousten seurannassa. Tarjouskäytäntö yhdistää myyjiä ja teknistä tukea sen vuoksi, että tekninen tuki tekee tarjoukset myyjien puolesta ja lähettää ne asiakkaille. Myyjät ovat voineet käyttää tarjousten tekemisestä vapautuneen ajan asiakassuhteiden hoitamiseen.

Tutkimusasetelmaa lähestyttiin sekä myyjien että teknisen tuen työntekijöiden näkökulmasta. Nykyisen tarjousprosessin toimivuus haluttiin selvittää konkreettisesti ja tarkastella erityisesti tarjousten seurannan toteutumista. Yhteistyön kehittämisen lisäksi tavoitteena oli tehdä tarjousten seurannan prosessointi ja liittää se mukaan uuteen tarjousprosessiehdotukseen. Uusi tarjousprosessikuvaus voisi olla ABB Oy:n kotimaan tuotemyynnin yhteistyön kehittämisen apuväline.

ABB Oy:n kotimaan tuotemyynnin myyjien ja teknisen tuen esimiesten kanssa käytiin läpi myynnin ja teknisen tuen organisaatiot ja nykyinen tarjousprosessi. Tutkimusta varten haastateltiin sekä myynnin ja teknisen tuen esimiehiä että työntekijöitä. Neljän myyjän ja kahden teknisen tuen työntekijän haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään työntekijöiden käsityksiä johtamisesta, tiimiytymisestä, asiakkuudenhallinnasta ja viestinnästä yhteistyön kehittämistä varten. Tavoitteena oli rakentaa käsitys näiden kahden tiimin yhteistyön tavoitetilasta, prosessoida tarjousten seuranta ja liittää se mukaan uuteen tarjousprosessiehdotukseen. Lisäksi haluttiin selvittää työntekijöiden ajatukset tämänhetkisestä tarjouskäytännöstä ja tarjousten seurannasta.

## Kehittämistoimenpiteet

Haastatteluiden perusteella voitiin todeta, että työyhteisön ilmapiiri on hyvä ja työtä tehdään joustavasti ja hyvässä hengessä. Myyjät arvostavat teknisen tuen työpanosta ja tekninen tuki tekee mielellään työtä myynnin kanssa. Jotta hyvä yhteistyö myös jatkuisi, tulisi johdon huolehtia, että aktiivinen ja avoin keskusteluilmapiiri säilyy myynnin ja teknisen tuen kesken. Työyhteisö tarvitsee tällä hetkellä lähinnä työnjaon selkeytystä ja ajankäytön ohjausta.

Myynnin ja teknisen tuen työntekijöiden on esimiesten johdolla sovittava asiakastyön toimintamallista ja otettava yhdessä kokonaisvastuu asiakkaistaan.

## Tarjousprosessin tehtävänjako

Sekä myynnillä että teknisellä tuella on omat mielipiteensä siitä, kenen pitäisi soittaa asiakkaalle tarjouksen lähettämisen jälkeen. Myyjien mielestä teknisen tuen tulisi ottaa yhteyttä asiakkaisiin, teknisen tuen mielestä tämä on myyjien tehtävä. Tähän asti myynti ja tekninen tuki ovat sopineet tapauskohtaisesti yhteydenotoista. Kun joka tarjouksen seurannasta keskustellaan erikseen, voi syntyä väärinkäsityksiä ja käydä niin, että loppujen lopuksi kukaan ei ota yhteyttä asiakkaaseen. Sekä myyjien että teknisen tuen työntekijöiden mielestä olisi hyvä, jos tarjousten seurannasta voitaisiin sopia selkeä työnjako.

Tarjousten seurantaprosessin tekeminen aloitettiin haastatteluisissa saatujen tietojen perusteella. Uuden tarjousprosessiehdotuksen mukaan asiakkaat jaetaan kahteen ryhmään: haastaviin asiakkaisiin, joiden tarjousprosessin myyjä hoitaa alusta loppuun ja asiakkaisiin, joiden kanssa riittää, että tekninen tuki hoitaa tarjousprosessin. Jotta uuden tarjousprosessiehdotuksen mukainen toiminta olisi mahdollista, asiakaskanta tulisi käydä läpi myynnin ja teknisen tuen esimiesten johdolla ja jakaa asiakkaat tarjouskäytännön suhteen niin, että kaikille on selvää, mitkä asiakkaat myyjä hoitaa alusta loppuun ja mistä asiakkaista teknisen tuen työntekijä vastaa.

Uuden tarjousprosessiehdotuksen mukaisesti tekninen tuki hoitaa yhteydenotot asiakkaaseen, ellei kyseessä ole haastava asiakas. Jos näin sovitaan, tulisi teknisellä tuella olla nykyistä pidempi vasteaika tarjousprosessissa – niin tarjouspyynnön saapumisen kuin tarjouksen lähtemisen jälkeenkin. Teknisen tuen työntekijöiden sähköpostissa voisi olla automaattinen vastaus tarjouspyyntöjen vasteajasta esimerkiksi tähän tapaan:

”Hyvä asiakas, kiitos yhteydenotostasi. Käsittelemme tarjouspyyntönne xx arkipäivän kuluessa.” Vasteajan pituudesta tulee keskustella myynnin johdon, myyjien ja teknisen tuen työntekijöiden kesken.

## Yhteistyö

Teknisen tuen työntekijöille tulisi järjestää aikaa yhteisiin asiakaskäynteihin myyjien kanssa. Koska tekninen tuki työskentelee myynnin tukena ja kumppanina, heidän täytyy ymmärtää myynnin maailmaa. Kun teknisen tuen työntekijät tuntevat asiakkaansa, on heidän luontevampaa ottaa yhteyttä asiakkaisiin tarjouksen lähettämisen jälkeen.

Tiimin yhteistyön toimivuuden seuraamista varten on hyvä tehdä ajoittain tiimin työtä koskeva asiakaskysely. Lisäksi teknisen tuen työntekijöiden ammatillista profiilia voisi nostaa esimerkiksi asiakastyöhön liittyvällä koulutuksella. Tämä lisäisi yhteistyön sujuvuutta myynnin kanssa ja antaisi myös teknisen tuen työntekijöille varmuutta asiakastyöhön. Koulutuksen myötä teknisen tuen työntekijät ymmärtäisivät syvällisemmin asiakastyön haasteet. Esimerkiksi työntekijän mielestä rutiinilta tuntuva työ voi asiakkaan mielestä olla ensiarvoisen tärkeää. Asiakas arvostaa, että hänen asioitaan hoidetaan saman tien puhelimitse (hinnanannot, tekninen neuvonta, toimitusajat).

Yhteistyön ja tarjousten seurannan kehittämisehdotusten avulla voitaisiin teknisen tuen työntekijöiden työnkuvaa muuttaa niin, että heillä olisi aikaa tukea myyntiä tarjousten tekemisen ohella ja myös tarjousten seurannan osalta. Mitä enemmän aikaa tekninen tuki voisi käyttää tarjousten tekemiseen ja tarjousten seurantaan, sitä enemmän aikaa vapautuisi myyjien asiakaskäyntejä varten.

## Yhteenveto

ABB Oy:n kotimaan tuotemyynnin myyjien ja teknisen tuen yhteistyössä on selviä kehittämiskohteita, jotka tulevat varmasti parantumaan uuden tarjousprosessikuvauksen käyttöönottamisen myötä. Yhteisten toimintaohjeiden ja -mallien työstöä ja sisäistämistä tulee jatkaa. Myös tiimityöhön ja yhteisiin tavoitteisiin liittyviä asioita on hyvä tutkailla, sillä ne vaikuttavat sekä myyjien että teknisen tuen työntekijöiden työmotivaatioon. Kun yhteiset linjaukset ja määritelmät saadaan tehtyä, teknisen tuen ja myyjien välinen työskentely ABB:llä helpottuu ja työilmapiiri paranee.

# Atria

## Asiaksläheisyyttä ja palveluhenkisyttä

*Eija Kärnä*

■ Atria Oyj on Suomen suurimpia ruoka-alan yrityksiä ja yksi johtavista elintarvikealan yrityksistä Pohjoismaissa, Venäjällä ja Baltian maissa. Atria-konsernin liikevaihto oli vuonna 2008 noin 1,4 miljardia euroa. Konsernin palveluksessa on noin 6100 henkilöä. Atria-konserni on jaettu neljään maantieteelliseen liiketoiminta-alueeseen: Atria Suomi, Atria Skandinavia, Atria Venäjä ja Atria Baltia. Helsingin Arvopaperipörssissä noteeratun Atria Oyj:n juuret ulottuvat vuoteen 1903, jolloin perustettiin sen vanhin omistajaosuuskunta. (Atria 2010.)

Atria Suomi Oy on Atria Oyj:n tytäryhtiö, joka vastaa konsernin kotimaan toiminnoista. Yritys kehittää, valmistaa ja markkinoi suomalaista lihaa, lihapohjaisia valmisteita ja -ruokia sekä niihin liittyviä palveluita. Atria Suomi Oy:n asiakkaita ovat vähittäiskauppa, suurkeittiöt, teollisuus ja vienti. Atrian pääkonttori ja keskeiset tuotantolaitokset sijaitsevat Seinäjoella. Tuotantolaitoksia on myös Kuopiossa, Kauhajoella, Forssassa ja Karkkilassa. (Atria 2010.)

Asiakkuusjohtaja Teemu Pitkänen valotti minulle Atrian myynnin luonnetta ja myynnin tuen käytäntöjä haastattelussa helmikuussa 2010, jolloin Atrialla myytiin jo tulevan juhannuksen grillimakkaroiden ja seuraavan joulun kinkkuja.

### **Atrian myynti ja myynnin organisaatio**

Atria on perinteisesti ollut voimakkaasti tuotantolähtöinen yritys, mutta muutaman viime vuoden aikana toimintaa on organisoitu asiakaslähteisemmäksi ja myynti ja markkinointi on koottu yhteen kaupalliseen organisaatioon. Organisaatiota johtaa kaupallinen johtaja Jarmo Lindholm, jolle asiakkuusjohtaja Teemu Pitkänen raportoi. Kaikessa toiminnassa pyritään lähtemään liikkeelle asiakasnäkökulmasta ja vastuut on jaettu

asiakkaittain. Asiakkaat ovat toimintatavoiltaan hyvin erilaisia, ja myynnin toimintamallit on rakennettu asiakkaiden toiveiden pohjalta.

Kotimaan myynnin organisaatiossa toimii kolme asiakkuusjohtajaa, joista Pitkäsén vastuualueena ovat vähittäiskauppa Keskossa, itsenäisissä kauppiassa ja Lidlissä. Lisäksi vastuut on jaettu S-ryhmään ja lähikauppaan sekä suurkeittiötoimintaan eli Food Serviceen. Myyntipäällikköjä on viisi. Lisäksi on palvelupäällikkö, myynnin kehityspäällikkö, asiakaspalvelukeskuksen päällikkö ja kuusi vähittäiskaupan aluepäällikköä. Food Servicen puolella toimii kolme myyntipäällikköä, asiakasmarkkinointipäällikkö ja seitsemän aluepäällikköä. Asiakaspalvelukeskus hoitaa päivän tilauksia. Keskuksessa työskentelee lähes 60 henkilöä, joista noin puolet puhelinmyynnissä ja puolet sähköisen tilaamisen tukena. ”Konttorityöntekijöistä” yli puolet liikkuu aktiivisesti myös kentällä.

**Valtakunnalliset ketjupäätökset ja vuosisopimukset** muodostavat Pitkäsén mukaan nykyisin jopa 80 prosenttia myynnistä, mutta käytännön perusvastuu operatiivisen tason myynnistä on alue- ja myyntipäällikköillä. Myyntiä ei pääsääntöisesti hoideta tiimeittäin, sillä asiakas haluaa yleensä toimia **yhden yhteyshenkilön** kautta. Henkilökohtaiset suhteet ovat myynnissä tärkeitä, ja kentällä niillä on erityisen paljon merkitystä. Toisaalta hintakeskeisyys on lisääntynyt niin, että hinta on käytännössä tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Pitkäsén mukaan ”kisaan ei kuitenkaan päästä edes mukaan, elleivät suhteet asiakkaisiin ole kunnossa”.

Myynnissä on tärkeää tuntea asiakkaan toimintamallit, mutta myös omista toiminnoista pitää olla hyvä perustuntemus. Tilaus-toimitusprosessin tuntemus sekä hinnoittelu- ja perusliiketoimintaosaaminen ovat myyjälle tärkeitä. Myyntipäälliköt vastaavat hyvin itsenäisesti esimerkiksi hinnoittelusta. Keskeistä on myös, että neuvottelu- ja vuorovaikutustaidot ovat kunnossa. Liha-alan osaamista ja tuoteosaamista pitää myös olla, mutta ne ovat Pitkäsén mukaan helpommin opittavissa. Uudet myyjät koulutetaan ”kädestä pitäen”, koska **henkilökohtaiset kontaktit** ovat niin tärkeä osa myyntiä. Myyjä on Pitkäsén arvion mukaan noin puolet työajastaan kentällä. Myyjän toimistotyön yksi tärkeimpiä alueita on myyntiennusteiden tekeminen.

Atrian myynnin primääristrategiana on **asiakasläheisyys**. Maakohdittainen myynnin strategia eli asiakkuusstrategia kootaan vuosittain konsernistrategian pohjalta kevättalvella. Asiakkuus- ja tuoteryhmästrategioita aletaan tehdä samaan aikaan, ja ne yhdistetään ja lyödään lukkoon keväällä.

## Myynnin tuen toiminnot

Tärkein osa myynnin tukea on **yhteinen palveluhenkisyys**. Lähtökohtana kaikessa toiminnassa on, että ”asiakas hoidetaan toinen toistaan auttaen”. Vertaistuki ja nopeatemppoinen päivittäisviestintä ovat tärkeitä asioiden hoitumisessa. Johtamisen tehtävänä on Pitkäsen mukaan toimintaedellytysten luominen ja myynnin mahdollistaminen. Kun johtamisjärjestelmä on kunnossa, viestintä toimii siinä ohessa. Asiat etenevät johtoryhmästä tehokkaasti kaupalliseen ohjausryhmään ja sitä kautta välittömästi asiakkuustiimeihin. Raportointi toimii hyvin molempiin suuntiin. Välimatkat ovat Atrialla viestinnän suurin haaste, kun ”kahvipöytäkeskustelut” jäävät pois, mutta Atrialla on totuttu matkustamaan ja videoneuvotteluja on paljon. Sähköposti helpottaa arjen viestintää.

Myynnin tukitoiminnot ovat kaupallisen johtajan vastuulla, ja hänellä on paras kuva myynnin tuen kokonaisuudesta yhdessä asiakkuusjohtajien kanssa. Kun myyntisopimuksista 80 prosenttia tehdään valtakunnallisesti, voi sanoa, että **kenttämyynti** on tukea valtakunnalliselle myynnille.

Asiakaspalvelukeskuksen ja sähköisen tilaamisen tuen rooli on tärkeä tilaus-toimitusketjun ympärillä pyörivässä operatiivisessa toiminnassa. Asiakaspalvelukeskuksen hoitamista vähittäiskaupan tilauksista noin 95 % tulee sähköisesti, loput puhelimitse. Suurkeittiöiden osalta puhelinmyynnillä ja Atria Online -tilauskanavalla on suuri rooli. Kaikista tilauksista yli 90 % tehdään sähköisillä tilausvälineillä. Tukihenkilöstöä ovat myös tukitoimintojen ja puhelinmyynnin esimiehet, myyntiassistentti, puhelinneuvottelija, kehityspäällikkö ja menekinsuunnittelijat. Erilaiset tukimukset ja menekinsuunnitelmat ovat tärkeää myynnin tukea. Myynnin kehityspäällikön johdolla tuotetaan tietoa myynnin kehityskohteista myynnin tarpeisiin.

Toiminnot on kuvattu, ja **prosessikuvaukset** toimivat arjen apuna. Prosessikuvaukset perustuvat laatujärjestelmään, jonka pohjalta on luotu seurattavat mittarit. Mittareita seurataan kuukausittain yhteisissä palaverissa, ja tältä pohjalta toimintaa kehitetään jatkuvasti. Myös rajapintaprosessit on kuvattu ja rajapintamittareita seurataan. Rajapinnat esimerkiksi tuotannon ja asiakkuudenhallinnan välillä ovat olleet tärkeä kehityskohde. Rajapintojen mittaushetkiksi ovat esimerkiksi toimitusvarmuus ja toiminnan tehokkuus. Prosessien päivityksestä vastaavat prosessinomistajat ja laatupäällikkö.

**Markkinointi** on tärkeä osa myynnin tukea. Käytännön toteutusta hoitavat tuotekehitys- sekä tuotemerkkihoitaja apunaan neljä tuoteryhmäpäällikköä ja kolme tuotepäällikköä. Markkinointi ideoi myyntiin tukimateriaalia, tekee myynnin promootiot sekä materiaalit ja esitteet

strategiapainotusten ja myynnin painotusten pohjalta yhteistyössä mainostoimiston kanssa. Pitkäsen mukaan myynnin ja markkinoinnin yhteistyö voi olla joskus haastavaa, koska intressit saattavat olla erilaisia. Yhteistyötä auttaa, että keskusteluyhteys on jatkuvaa, istutaan samoissa ohjausryhmissä, sparrataan paljon ja pyritään samoihin asiakaskohtaisiin tavoitteisiin.

Myynnin tuessa Pitkänen näkee myös **kehityskohteita** erityisesti asiakkuuden hallinnan alaprosesseissa. Esimerkiksi puhelinmyynnin johtaminen asiakaslähtöisesti on haastavaa, ja siihen tarvittaisiin uusi ohjausjärjestelmä. Esimiehille tarvittaisiin käytännön työkaluja ja ohjeita, joilla kehittää myyntiä. Puhelinmyyntiin kaivattaisiin enemmän myyntihakuisuutta. Näistä kuvioista voisi löytyä kehityskohde, jonka HAAGA-HELIAN opiskelija voisi toteuttaa.

## Lähteet

Atrian verkkosivut

Pitkänen, T., Asiakkuusjohtaja, 9.2.2010



# Barona

## Myynnin prosessien kehittäminen

*Eija Kärnä*

■ Barona on viime vuosina ollut Suomen nopeimmin kasvanut henkilöstöpalvelualan yritys. Baronaa voikin luonnehtia suomalaiseksi menestystarinaksi; kymmenessä vuodessa kahden opiskelijapojan aloittama liiketoiminta on kasvanut kuudella toimialalla 100 miljoonan euron liikevaihtoa pyörittäväksi dynaamiseksi, ammattitaitoiseksi yritykseksi. Kasvu on perustunut vahvaan toimialaosaamiseen ja yksilölliseen palveluun. Henkilöstö on motivoitunutta ja ilmapiiri kannustaa luovuuteen ja tehokkuuteen. Aiemmin yrityksellä ei ole ollut tarvetta mallintaa myyntiprosesseja tai muita toimintoja tarkemmin. Nyt on kuitenkin tultu siihen yritysköön vaiheeseen, jossa Baronassa halutaan kartoittaa ja kehittää toimintoja entistä keskitetympään sekä parantaa toimialojen välistä viestintää ja parhaiden käytäntöjen edistämistä yli toimialarajojen.

### Projektin tavoitteet ja eteneminen

Projektin tavoitteena oli kartoittaa Baronan kunkin toimialan myynnin ja myynnin tuen prosesseja sekä löytää niistä kehityskohteita ja hyviä käytänteitä, joita voidaan jakaa muidenkin yksikköjen kanssa. Logistiikka-toimialan kehityspäällikkö Tarja Takala-Valtosen (2009) mukaan myynnin ja myynnin tuen prosessien selvittäminen oli tärkeä kehityskohde jokaisella Baronan toimialalla. Kullakin toimialalla on omat haasteensa, mutta tietty yhtenäistäminen ja toimialojen välisen yhteistyön kehittäminen olisi tärkeää. Toimitusjohtaja Markus Oksan ja kehityspäällikkö Tarja Takala-Valtosen kanssa sovittiin, että kuusi HAAGA-HELIAn opiskelijaa lähtee kartoittamaan Baronan toimialojen myynnin ja myynnin tuen prosesseja.

Baronan Logistiikka-toimialalla aloitti liiketalouden opiskelija Mika Metelinen, Rakennus-toimialalla liiketalouden opiskelija Tero Kalsta, Toimisto-toimialalla liiketalouden opiskelija Meri Havu, Teollisuus-toimialalla liiketalouden opiskelija Petteri Kataja, Hoiva-toimialalla Multilingual

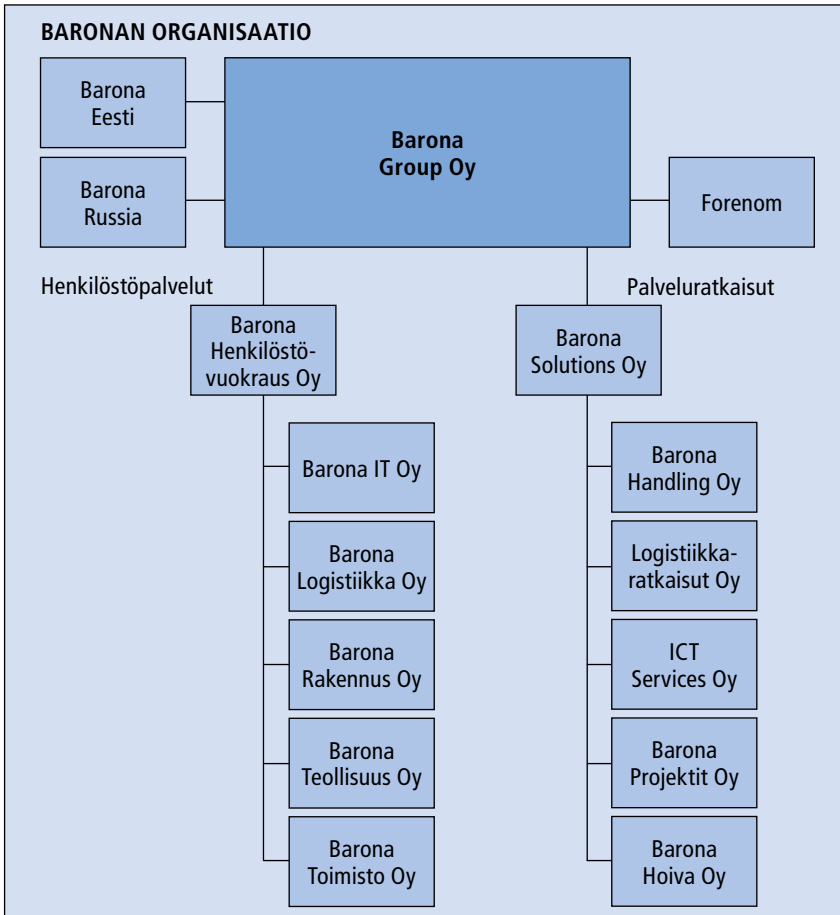
Management Assistant -opiskelija Elsa Kaijala sekä IT-toimialalla liiketalouden opiskelija Tuula Lintoila.

Kevään 2009 aikana haastateltiin Baronan kuuden toimialan toimiala- tai myyntijohtajia sekä muuta asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilöstöä kokonaiskuvan saamiseksi ja opiskelijan työstä sopimiseksi kussakin yksikössä. Haastattelut on lueteltu tekstin lopussa. Haastatteluihin osallistui Baronan toimijoiden ja opiskelijoiden lisäksi hankkeen projektipäällikkö Eija Kärnä sekä kahteen haastatteluun HAAGA-HELIAN ProLabin edustajat Jukka Tikka ja Altti Lagstedt. Haastattelut kestivät tunnista kolmeen tuntiin, ne nauhoitettiin ja litteroitiin tai kirjoitettiin kattaviksi muistioiksi. Haastattelujen pohjalta opiskelijat lähtivät tekemään tarkennettuja haastatteluja yksiköissä. Tämä raportti on koottu näiden haastattelujen pohjalta.

Hankkeen toinen vaihe koota eri toimialojen myynnin käytännöt linjaltaan yhteneväiseksi ”myyntiprosessipatteristoksi” alkoi keväällä 2010. Tavoitteena on yhdistää eri toimialojen parhaita käytäntöjä ottaen huomioon toimialojen ominaispiirteet.

## Barona yrityksenä

Barona on perustettu vuonna 1999, jolloin toiminta alkoi rakennusalan osaajien välittämällä. Toiminta on laajentunut viidelle muulle toimialalle, ja Barona on kasvanut muuta henkilöstöpalvelualaa voimakkaammin. Baronan omistavat sen suomalainen johto ja suomalainen pääomasijoittaja Sponsor Capital. Barona on Henkilöstöpalvelualan liiton jäsen. Baronan toimialat ovat Hoiva, IT, Logistiikka, Rakennus, Teollisuus ja Toimisto. Varsinaisten toimialojen lisäksi Barona Groupiin kuuluu Barona Solutions, joka tarjoaa yrityksille palveluratkaisuja tilanteissa, joissa yritykset haluavat keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ulkoistamalla osakokonaisuuksia. Kukin toimiala on oma tulosvastuullinen yksikkönsä Barona Groupin alla. (Barona 2009, Mikkonen, T. 2009.) Organisaatiokaavio on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Baronan organisaatiokaavio (Barona 2010).

Toimialojen tärkeimmät palvelut ovat erilaiset henkilöstösidonnaiset palveluratkaisut sekä henkilöstöresursointi ja rekrytointi. Baronan tytäryritys Forenom tarjoaa toiminnan tukena työsuhdeasuntoja ja tilapäisiä majoitusratkaisuja. Barona Group tarjoaa hallinnollisia palveluja kaikille Baronan toimialoille sekä Solutions-yksikölle. Näitä ovat muun muassa HR, viestintä, taloushallinto, IT-palvelut ja palkkahallinto. (Barona 2010.)

## Baronan myynnin prosessit

Myynti on organisoitu Baronassa toimialoittain kunkin yksikön lähtökohdista. Toimintatapoja ei ole organisoitu yhteisesti, vaan myyjät eri yksiköissä ja yhden yksikön sisälläkin toimivat yksilöllisesti parhaaksi kokemallaan tavalla. Myyjät toimivat melko itsenäisesti ja tekevät itse

muun muassa tarjoukset. Myyntiä johdetaan vapaus ja vastuu -periaatteella. Luovuus saa kukkia, mikä parantaa usein motivaatiota ja tehostaa toimintaa. Baronan myynnin perusstrategia on alusta asti ollut kasvu. Selkeä strategia on yksi syy onnistumiseen. Toisaalta myyjien määrän kasvaessa myös osaamiserot kasvavat; osaamisen ja parhaiden käytäntöjen jakaminen ei välttämättä aina onnistu. Myöskään useamman toimialan yhteistarjouksista ei ole juuri onnistumisen kokemuksia, koska yhteiset toimintatavat ja tiedon jakaminen yksikköjen välillä ovat puutteellisia. (Takala-Valtonen, T. 2009, Ahola, T. 2009.)

Baronan toiminnan yksi lähtökohta on koko sen historian ajan ollut asiakkaan toimintatapojen ja liiketoiminnan ymmärtäminen. Tärkeämpää kuin myyntiosaaminen on ollut alan ja sen toimintatapojen tunteminen. Markkinoilla toimitaan asiakkaan ehdoilla. (Ahola, T. 2009.) Asiakkaisiin pyritään aina olemaan yhteyksissä henkilökohtaisesti tai puhelimitse. Suuremmat potentiaaliset asiakkaat ovat hyvin tiedossa, mutta pienempiä ja keskisuuria ei aina tiedosteta. (Nyberg, P. 2009, Takala-Valtonen, T. 2009.) Hyvästä asiakastyytyväisyydestä kertoo muun muassa Promenade Research Oy:n toteuttama asiakastyytyväisyyskysely, jonka mukaan 87 % Baronan asiakkaista suosittelisi Baronaa edelleen. Asiakkaat arvostavat kyselyn mukaan erityisesti Baronan palveluaittiutta, annettujen lupauksen pitämistä, avoimuutta yhteistyössä ja tavoitettavuutta. (Barona 2010.)

Baronan toimintatapana on yrittää löytää asiakkaalle parhaat ratkaisuvaihtoehdot erilaisiin henkilöstötarpeisiin, mutta myös monipuolisten ja haastavien työmahdollisuuksien tarjoaminen työntekijälle. Tavoitteena on pitkäjänteinen ja tuloshakuinen kumppanuus asiakkaiden kanssa. Sekä asiakkaiden että työntekijöiden tyytyväisyyttä mitataan ja kehitetään jatkuvasti. (Barona esittely). Hyvä asiakashallinta on pitkällä aikavälillä tärkeintä, mutta myös uusmyynti on tärkeää varsinkin huonompina aikoina. Uusmyyntiä on vauhditettu yhteisillä ”bookkauspäivillä”, jolloin myyjät soittavat hyvässä urakointihengessä koko päivän potentiaalisille asiakkaille ja pyrkivät sopimaan mahdollisimman paljon asiakaskäyntejä. Näihin päiviin liittyy myös kisailua ja palkitsemista. (Niemikorpi, J. 2009.)

Myyntin tuella Baronassa tarkoitetaan kehityspäällikkö Takala-Valtonen mukaan (2009) erityisesti myynnissä tarvittavaa rekrytointiin liittyvää osaamista. Myyjällä pitää olla myyntitilanteessa ja tarjousvaiheessa rekrytointi-tietotaitoa, sopimus- ja TES-osaamista, jota hänellä harvoin on pilkun tarkkuudella. Organisaatiosta saadaan tätä osaamista keskitetysti hallinnosta, palkkauksesta ja henkilöstöpäälliköltä. It-järjestelmistä erityisesti asiakastietorekisteri on tukena. Juristipalveluja hankitaan tarvittaessa. Haastattelujen aikana myynnin tukena toimi Finder-asiakashallintajär-

jestelmä, joka uusittiin ennen projektin toiseen vaiheeseen etenemistä Salesforce-järjestelmällä. (Takala-Valtonen, T. 2009, 2010.)

Rekrytointi ja palkkahallinto ovat Baronassa tärkeä osa myynnin tukea. Kun työntekijät hoitavat työnsä hyvin ja ovat tyytyväisiä, myös asiakas on tyytyväinen. Kun palkanmaksu toimii luotettavasti, rekrytoitu henkilöstö on tyytyväistä ja uusrekrytointi helpompaa. Toimialat ovat hyvin erilaisia ja palkkahallinnon järjestäminen onkin ollut haasteellista. Haastattelujen ensi vaiheessa palkkahallinto oli melko vastikään keskitetty ja sittemmin keskittämisestä luovuttiin. Haastatteluissa kaikissa yksiköissä korostettiin palkkahallinnon merkitystä, mutta sen keskittämisen kritiikki tuli esiin vain Hoiva-toimialalla. (Kumpulainen, S. 2009, Mikkonen, T. 2009, Takala-Valtonen, T. 2009.) Baronan rekrytointiverkosto on maailmanlaajuinen. Kotimaisen työvoiman lisäksi tarjotaan ulkomaista henkilöstöä muun muassa Venäjältä, Ukrainasta, Baltiasta, Puolasta ja Intiasta. Barona auttaa ulkomaalaisia työntekijöitä Suomeen tulossa, tarvittavien lupien hankinnassa, asunnon saamisessa ja koko kotouttamisen prosessissa (Barona 2009). Rekrytoinnissa monipuoliset hakukanavat (mm. työ- ja elinkeinotoimisto, Monster, Oikotie ja Jobline) ovat kriittinen kilpailutekijä yhdessä laajan osaajien verkoston ja rekrytoinnin asiantuntemuksen kanssa. (Nyberg, P. 2009.)

Tehokas viestintä ja markkinointi on tärkeä osa myynnin tukea Baronassa. Viestinnästä ja markkinoinnista vastaa konsernin viestintä- ja markkinointipäällikkö Varpu Pinola. Tukenaan markkinoinnissa hänellä on konsernin markkinointiryhmä, joka tekee linjaukset toteutettavista markkinointitoimenpiteistä. Yksikön sisällä viestitään tehokkaasti, pidetään säännöllisesti erilaisia kokouksia ja viestintä on avointa ja toimivaa. Toimialayksikköjen rajat ylittävässä viestinnässä tärkeässä roolissa ovat yksiköiden yhteiset ryhmät: johto-, myynti-, markkinointi-, rekrytointi-, ulkomaalais- ja työhyvinvointiryhmä. (Mikkonen, T. 2009.) Näiden lisäksi toimialojen välillä pyritään vaihtamaan tietoa, mutta nämä rajat ylittävä viestintä ei ole säännönmukaista tai organisoitua. Toimialojen välisen viestinnän kehittäminen olisi Takala-Valtonen mukaan (2009) erityisen tärkeää yrityksen kasvun myötä.

Takala-Valtonen mukaan (2009) toimintoja ei ole juurikaan prosessoitu. Sekä myynnin että myynnin tuen prosessit olisi hänen mielestään hyvä kartoittaa, kuvata ja yhtenäistää yksiköiden välillä. Hoivalla on toimialajohtaja Sari Kumpulaisen mukaan (2009) käytössään myyntiprosessi, mutta Hoivan toimintatavat ja haasteet eroavat selkeästi eniten muista toimialoista eivätkä ole ilmeisesti ainakaan sellaisenaan kopioitavissa muille toimialoille. Toimialoilla käytyjen haastattelujen pohjalta nähdään myös,

että vaikka prosesseissa olisi yhtenäistämistarpeita, on tärkeää pitää huoli kunkin toimialan erityisnäkökulmista ja -tarpeista.

Strategioiden työstäminen Baronassa lähtee siitä, että jokainen toimiala on itsenäinen tulosityksikkö, jolla on oma strategiansa, joka nivoutuu Barona-konsernin strategiaan ja yhteiseen tavoitteen asetantaan. Seuranta hoituu avoimen keskustelun kautta. Baronassa on konsernitasolla myyntiryhmä ja johtoryhmä, joiden kautta organisaatioiden rajat ylittävää keskustelua käydään ja myyntilukuja seurataan. Myynnin tukea ei Baronassa ole varsinaisesti organisoitu eikä siitä ole kokonaissuunnitelmaa eikä strategiaa, mutta palvelualltius organisaatiossa on yleensä hyvä ja tukea saa, kun osaa kysyä (Takala-Valtonen, T. 2009, Mikkonen, T. 2009).

## Hoiva

Barona Hoiva tarjoaa terveydenhuollon ammattihenkilöitä, kuten lääkäreitä, hammaslääkäreitä, hammashoitajia, sairaanhoitajia, lähihoitajia jne. lyhyt- ja pitkäaikaisiin sekä vakituisiin työsuhteisiin. Hoiva on Baronan uusi, pienin ja erilaisin toimiala. Hoiva tuli Baronaan yritysoston myötä vuonna 2006, jolloin myös toimialajohtaja Sari Kumpulainen siirtyi toimintojen mukana Baronaan. (Kumpulainen, S. 2009.)

Hoivan asiakkaat ovat kunta- tai yksityispuolen toimijoita. Asiakkaisiin ollaan yhteyksissä ensin puhelimitse ja sen jälkeen henkilökohtaisesti. Hoivan tunnettuus on kasvanut pikkuhiljaa ja asiakkaat ovat myös Baronaan päin yhteyksissä tarvitessaan lyhytaikaista työvoimaa. Asiakkaan tarpeita pyritään kuitenkin ymmärtämään pitkällä aikavälillä ja tarjoamaan kattavaa palvelua sekä tekemään pidempiä puitesopimuksia yksittäisten rekrytointien sijaan. Asiakkaat ja myynti eivät kuitenkaan ole Hoivan suurimpia ongelmia, vaan suurin ongelma on rekrytointi ammattiosaajien kysynnän ja tarjonnan epätasapainon vuoksi (Kumpulainen, S. 2009).

Hoivapalvelujen myynnissä on kaikkein tärkeintä olla alan osaaja. Kaikilla Hoivan työntekijöillä onkin alan osaaminen ja tausta. Hoiva-alaa pitää ymmärtää, sen piireissä pitää olla sisällä ja sen keskusteluissa mukana. Tämän lisäksi pitää ymmärtää hoiva-alan toimintatapoja, kuten kilpailutuksia, lakeja ja rajoituksia. Muun muassa alan tarjouskäytännöt ovat haastavia: tarjoukset laaditaan aina räätälöiden ja liitteitä tarvitaan paljon, näistä yksi tärkeimmistä ovat laatuksikirjat. (Kumpulainen, S. & Karppinen, P. 2009.)

Työntekijöistä pitää huolehtia hyvin. Pitää osata myydä vaihtoehtoinen tapa tehdä työtä ja kertoa vuokratyön tarjoamista mahdollisuuksista, jotta se kiinnostaisi työntekijöitä, kun työpaikkoja muutenkin on paljon

tarjolla. Palkanmaksun tulee olla säännöllistä, luotettavaa ja toimialan maksutapojen mukaista. Työntekijöille pitää voida tarjota omaksi koettu työyhteisö ja hyvä esimies–alaissuhde, jotka heiltä vuokratyöntekijöinä muuten puuttuvat. Nämä tekijät ovat tärkeä kilpailuvaltti alalla. Hoiva-alan palkkauskäytännöt ovat erilaiset kuin muiden alojen: suurin haaste on, että alalla työskennellään kolmessa vuorossa ja erilaisia lisiä on paljon. Alan työntekijöillä ei myöskään ole yhteneväisiä töiden raportointikäytäntöjä. (Kumpulainen, S. & Karppinen, P. 2009.)

Barona Groupilta Hoiva saa tukea markkinointiin esimerkiksi rekrytointikampanjoiden muodossa, lisäksi Groupin kautta on käytettävissä muun muassa juristipalveluja ja palkkahallinnon palveluja. (Kumpulainen, S. & Karppinen, P. 2009.)

## IT

Barona IT tarjoaa asiakkailleen IT-asiantuntijoita, joista osa on ”infra-puolta”, esimerkiksi helpdesk-asiantuntijoita, lähi- ja etätukihenkilöitä ja osa ”softa-puolta” eli esimerkiksi ohjelmistosuunnittelijoita, Java-osaajia, web-liittymäosaajia, konsultteja jne. Barona IT täytti kesäkuussa 2009 kaksi vuotta ja on selkeästi kasvutoimiala. (Mikkonen, T. 2009, Barona 2009).

Toimialajohtaja Tuomas Mikkosen mukaan IT-tiimi on ollut nopeasti kasvava, tehokas ja kiinteä pieni yksikkö. Haasteena onkin säilyttää hyvä yhteishenki ja ”draivi” organisaation kasvaessa. Kehityshankkeelta Barona IT odottaa prosessien selkeää kuvaamista ja kehityskohteiden esiin nostamista. Myyntiprosessi on jokseenkin vakiintunut, mutta prosessia ei ole mallinnettu eikä dokumentoitu. Prosessin dokumentoinnilla ja mallintamisella voidaan selvittää mahdollisia kehityskohteita ja hyviä toimintakäytäntöjä, joita voitaisiin hyödyntää muissakin Baronan yksiköissä. (Mikkonen, T. 2009.)

Barona IT:n palveluista henkilöstöresursointi on liikevaihtonäkökulmasta merkittävin. Suorarekrytointi on vähäisempää ja ulkoistamispalvelut ovat kasvussa: tavoitteena on, että tämän vuoden caseista suurempi osa on ulkoistuksia kuin henkilöstöresursointia. Barona IT:n sopimukset asiakasyritysten kanssa ovat yleensä pitkäaikaisia palvelusopimuksia, mutta myös kertaluonteisia toimeksiantoja on. Lähes kaikki sopimuksista ovat toistaiseksi voimassa ja tarkistetaan kerran vuodessa. Asiakkuuksien hallinnassa tavoitteena on 95/5, eli 95 prosentissa tapauksista vastaus saadaan asiakkaalle 5 minuutissa. (Mikkonen, T. 2009.)

IT-palveluiden myynti on jaksotettu Mikkosen mukaan selkeästi kvartaaleittain, niin että asiakkaisiin, työntekijöihin ja toimihenkilöihin tehopenostetaan kerran kvartaalissa. Prosessin toimijat ovat Baronan toimihenkilöt ja konsultit, rekrytoidut työntekijät sekä asiakkaat, joiden kanssa työvoiman rekrytoinnista sovitaan. Alan toimintatapa on, että myyjä on kontaktissa asiakkaaseen, vaikka myös yritykset ovat pikkuhiljaa alkaneet kysellä oma-aloitteisesti palveluja. Uusmyynti on haasteellisinta, koska siinä ollaan enemmän myyjän epämukavuusalueella. Juuri uusmyyntiin Mikkonen kaipaisi eniten selkeitä prosesseja. Myyntitoimet lähtevät liikkeelle markkina-analyysistä, eli selvitetään missä IT-osaajia tarvitaan. Tältä pohjalta kootaan prospektilistoja. Tapaaminen potentiaalisten asiakkaiden kanssa yritetään saada mainoskirjeellä, sähköpostilla tai soittamalla. Tapaamisessa kuuntelu on tärkeää: yritetään ymmärtää asiakkaan tarvetta ja löytää mahdollisuuksia rakentaa kumppanuutta. Tapaamisessa käytetään tarvittaessa tukena myös PowerPoint-esitystä ja kerrotaan Barona IT:n palveluista. Vasta kattavan keskustelun ja tunnustelun jälkeen tehdään tarjous. Asiakkaan kanssa voidaan myös tehdä palvelusopimus, mutta se ei vielä takaa tilauksia. Kun asiakkuus sitten on saatu aikaan, asiakkuuden hoitoon IT:llä on Mikkosen mukaan (2009) selvät kuviot. Lisämyynti on toimiva osa jatkuvaa asiakkuuden hoitoa.

Mikkosen mukaan tärkein osaaminen, mitä IT-palveluiden myyjä tarvitsee, on ”itsensä myyminen” eli pitää olla rehti, hyvä tyyppi. Korkea energiataso on tärkeämpää kuin IT-osaaminen. Myyntitaidot saavat kasvaa pikku hiljaa tekemällä. Myyjä tarvitsee hyvää TES- ja sopimusosaamista, joihin Baronassa myös koulutetaan. Myyjien TES-osaaminen on tällä hetkellä korkealla tasolla. Sopimusosaamisesta liittotason tieto on tärkeää. IT-osaajia välitetään myös Venäjälle suomalaisiin ja eurooppalaisiin yrityksiin. Lisäksi IT-alan osaajia tuodaan jonkin verran ulkomailta. Hakijan tekninen osaaminen varmistetaan testein. Vuonna 2008 tehtiin viisi rekrytointimatkaa Intiaan. Intialaiset ohjelmoijat ovat kokeneita ja Suomessa arvostettuja. (Mikkonen, T. 2009.)

Viestintä on tärkeä osa myynnin tukea; maanantiaamupalaverissa viikko lähtee liikkeelle. Tiimi tukee ja sparraa. Haastavissa tarjouksissa tehdään yhteistyötä, myös rekrytoinnissa. Myynnin tukena on asiakastietojärjestelmän lisäksi oma Excel-toiminnanohjausjärjestelmä. Palkanmaksusta myyjä voi tarkistaa TES-detalleja. Isommissa sopimusasioissa käytetään juristipalveluja. Barona Group tarjoaa tukea muun muassa taloushallintaan ja IT-järjestelmäpalveluihin. (Mikkonen, T. 2009.)



## Logistiikka

Barona Logistiikan asiakkaita ovat suurimmat logistiikka-alan yritykset, merkittävimmät kaupan alan yritykset sekä teollisuuden alan asiakkaat. Logistiikan tiimillä on alan, koko logistisen ketjun ja toimintaympäristön osaaminen. Logistiikka haluaa olla asiakkaalle turvallinen ja vakaavarainen yhteistyökumppani ja kehittää asiakassuhteita pitkäjänteisesti kokonaisvaltaiseen kumppanuuteen; sekä pienet että suuret asiakkuudet ovat tärkeitä. Logistiikka panostaa laatuun ja nopeaan toimitusaikaan. Ammattitaitoiset rekrytoijat tarjoavat asiakkaan tarpeeseen sopivia työntekijöitä JOT-periaatteen mukaisesti. (Barona 2009.)

Logistiikan organisaatio muodostuu toimialajohtajan, myyntijohtajan ja avainasiakaspäällikön lisäksi kehityspäälliköstä ja projektipäälliköstä, joka kehittää muun muassa asiakastietojärjestelmää. Logistiikassa toimii useita henkilöstökonsultteja ympäri Suomen. (Takala-Valtonen, T. 2009.)

Logistiikan pääprosessit ovat myynti-, rekrytointi- ja hallintoprosessit. Myyntiprosessi lähtee liikkeelle kontaktoinnista ja asiakkaan nykytilan kartoittamisesta. Kartoituksen pohjalta kehitetään ratkaisuehdotukset, joista neuvotellaan asiakkaan kanssa. Apuna käytetään SPIN-ratkaisumyyntiteknikkaa. Neuvottelusta pyritään pääsemään tarjous- ja clousausvaiheeseen. Myös jälkihoitovaihe on tärkeä, ja yksi haaste onkin asiakkuuden hallinnan kehittäminen. Perusprosessi on lähtökohtaisesti sama erilaisissa myyntitilanteissa, mutta myyjällä on suuri vapaus omaan luovuuteen prosessin käytännön toteutuksessa. (Takala-Valtonen, T. 2009.)

Takala-Valtonen mukaan hyvä myyjä selviää prosesseista ammattitaidollaan, mutta toimintoja kuvaamalla uudempi ja epävarmempikin myyjä saisi tehokkaita toimintamalleja. Muissa yksiköissä voi myös olla hyviä käytänteitä, joista Logistiikankin toiminnot voisivat hyötyä. Yhteistyöstä on hyvää kokemusta Rakennus-toimialan kanssa. Toisaalta yhteistyössä on havaittu ongelmaksi juuri yhteisten toimintatapojen puute. (Takala-Valtonen, T. 2009.)

Myyntin tärkeimpänä tukitoimintona Takala-Valtonen näkee (2009) hallinnosta saatavan asiantuntemuksen ja TES-osaamisen: hallinnossa on syvällinen ja laaja-alainen tieto laeista ja asetuksista. Näiden lisäksi isommissa ja hankalammissa sopimusneuvotteluissa on saatavissa juristin palveluja keskitetysti.

## Rakennus

Baronan Rakennus-toimiala on alan markkinajohtaja Suomessa. Barona Rakennus tarjoaa asiakkailleen erilaisia rakennusalan työntekijöitä ja asiantuntijoita. Osana rakennustoimialaa on toiminut vuodesta 2008 lähtien itsenäinen kiinteistöhuoltotiimi, jonka erityisosaamista ovat kiinteistöhuoltoon liittyvät henkilöstöpalvelut. Kiinteistöhuollon osuus yksikön liikevaihdosta on toistakymmentä prosenttia. (Ahola, T. 2010.)

Rakennusala on hyvin syklinen, mikä korostuu myös Baronan myyntitoiminnassa. Tärkein myyntiaika on maaliskuu–toukokuussa. Toimialajohtaja Timo Aholan mukaan (2009) ”kevät myydään, kesällä kerätään hedelmiä, syksyllä vedetään henkeä”. Tämä konkretisoituu välitettävän työvoiman osalta niin, että kesällä Baronalla on kolminkertainen määrä työntekijöitä työmailla talveen verrattuna.

Alan myynnille on tyypillistä, että työmaajohtajat, jotka ovat tulosvastuullisia työmaista, päättävät mistä työvoima hankitaan. Keskustelut työvoimaresursseista käydään työmailla, puitesopimukset konsernitasolla ovat rakennusallalla harvinaisia. Tämä tarkoittaa Barona Rakennuksenkin näkökulmasta, että myyjien on kontaktoitava työmaajohtajia ja jalkauduttava työmaille. Asiakkaat arvostavat henkilökohtaista kontaktia, myyjän korkeaa ammattitaitoa ja rakennusalan osaamista. (Ahola, T. 2009.)

Asiakkaisiin otetaan yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla, myös kirjeitä tai esitteitä lähetetään, mutta niiden on ajoituttava konkreettisesti työmaiden aloitukseen tullakseen huomioituiksi. Uusiasiakashankinta on Aholan mukaan haasteellista; apuna käytetään tietoja uusista, alkavista rakennustyömaista, jotka ostetaan myynnille. Listojen pohjalta soitetaan suoraan työmaajohtajille. Asiakasvalinnassa käytetään kriteerinä asiakkaan luottoluokitusta (Asiakastieto). Vakiintuneissa asiakassuhteissa kehityskohteena on palvelun kehittäminen ja syventäminen (Ahola, T. 2009.)

Barona Rakennuksen myyjät hoitavat sekä uusmyyntiä että olemassa olevia asiakkuuksia. Asiakkuudet ovat vahvasti sidoksissa tiettyihin myyjiin. Myyjät voivat toimia myös työvoiman rekrytoijina, kun valitaan parhaita mahdollisia työntekijöitä tärkeiden asiakkaiden työmaille. (Ahola, T. 2009.)

Toimialajohtajan mukaan (2009) tärkeimpänä myynnin tukitoimintona voidaan pitää työntekijöiden tehokasta rekrytointia eli että myyjällä on tarjota asiakkaalle tämän tarpeita vastaavaa työvoimaa. Myynnissä pitää olla tieto, millaista työvoimaa milläkin hetkellä on tarjolla. Käytössä on toiminnanohjausjärjestelmä, josta saadaan tiedot Baronan käyttämästä työvoimasta ja työnhakijoista sekä myynnistä, vaikka kirjaaminen toiminnanohjausjärjestelmään ei aina toimikaan niin kuin pitäisi. Käytettävissä

olevan tasokkaan työvoiman kannalta oleellista on laadukas palkanlaskenta, työnantajan hyvä imago ja luotettavuus. Vahva TES-osaaminen on myös tärkeää myynnissä. Noin kolme vuotta sitten on toimialalle laadittu liiketoimintasuunnitelma ja otettu käyttöön laatujärjestelmä, joissa myyntisuunnitelmia on kirjattu.

Myynnin prosessien kehitystyöltä Barona Rakennus odottaa myynnin toimintojen kuvauksen lisäksi konkreettisia kehitysehdotuksia myyntiprosessin parantamiseksi: kuinka uusasiakashankinta olisi hoidettava, miten lähestyä potentiaalisia asiakkaita ja mitä sanoa esitteissä, eli voitaisiinko kiteyttää jokin vahva palvelulupaus. (Ahola, T. 2009.)

## Teollisuus

Barona Teollisuus tarjoaa henkilöstöresursointi- ja rekrytointipalveluja valmistavalle teollisuudelle, kuten metalli- ja konepaja-, telakka- ja offshore-, elektroniikka-, elintarvike-, muovi-, kemian- ja mekaaniselle puunjalostusteollisuudelle. Ammattitaitoista henkilöstöä tarjotaan sekä tuotanto- että toimihenkilötason tehtäviin. (Barona 2009.) Teollisuudessa kaikki osallistuvat myyntiin. Toiminta on ollut pääosin henkilöstöresursointia, suorarekrytoinnin osuus on muutamia prosentteja. Ulkoistusten lisääminen on osa strategiaa ja koko Baronan palvelukonseptia. Teollisuus on suunnitellut ulkoistusprojekteja toistaiseksi lähinnä Logistiikan kanssa. Tähän mennessä nämä eivät kuitenkaan vielä ole toteutuneet. Teollisuus näkee ulkoistusprojektit yhteistyössä kuitenkin tärkeänä kehityskohtena. (Niemikorpi, J. 2009.)

Kehityshankeelta myyntijohtaja Jarkko Niemikorpi (2009) odottaa yleissisällöltään saman kaavan mukaisia prosessien mallinnuksia, mutta niin, että kunkin toimialan omaleimaisuus tulee esiin. Niemikorven mukaan on tärkeää, että alalla puhutaan asiakkaiden kanssa samaa kieltä, tunnetaan asiakkaan toimintatapoja ja tarjotaan asiakkaalle sopivia ratkaisuja. Uusasiakashankinta on tämän hetken taloustilanteessa erityisen tärkeä kehityskohde, mutta pitkällä aikavälillä asiakkuuksien hallinta on tärkeintä. Myös konsulttien tekemää lisämyyntiä voi kehittää. Toimialojen välisen yhteistyön kehittäminen olisi myös tärkeää, sillä jos jokainen toimiala vetää vain omaan suuntaansa, voi jäädä sellaisia mahdollisuuksia käyttämättä, jotka toinen toimiala olisi voinut hyödyntää.

Myynnissä kaikkien tärkeintä osaamista on asiakkaan bisneksen ymmärtäminen. Kontaktit ovat henkilökohtaisia, asiakkaalla käydään keskustelemassa asiat. Kaikki myyjät ovatkin alan vanhoja ammattilaisia. Tarjouskäytännöissä on isoja, myyjäkohtaisiakin eroja. Tavoitteena

on viime aikoina kuitenkin ollut myyntiosaamisen kehittäminen ja rekrytointikonsulttien kouluttaminen myynnissä. Uutena toimintatapana on myös testattu vuokratyöntekijää yhteyshenkilönä asiakasseurannassa. (Niemi, J. 2009.)

Uusmyynnissä prosessi lähtee liikkeelle seuraamalla alan kehitystä talousalan lehdissä ja uutisissa. Prospektilistalta priorisoidaan suurimpia yrityksiä. Ensimmäinen yhteydenotto on useimmiten soitto, jonka pohjalta päästään yleensä käymään yrityksessä. Asiakaskäynnillä pyritään selvittämään asiakkaan tilanne ja ongelmat, tuotannon vaihtelut ja löytämään tätä kautta ratkaisuehdotus asiakkaan ongelmiin. Vasta tämän jälkeen tehdään tarjous ja hinnoitellaan tarjottu palvelu. Hinnasta on hyvä keskustella heti, kun asiakas on vakuuttunut siitä, että palvelu vastaisi heidän tarpeitaan. Myynnissä on tärkeää, että rekrytointi toimii samassa tahdissa: haastattelut eri tehtäviin ovat jatkuvia, konsultit ovat tiiviissä yhteistyössä myyjien ja yritysten kanssa ja saavat vinkkejä myyjiltään ja toisiltaan. (Niemi, J. 2009.)

Asiakashallinnan puolella Niemi (2009) näkee, että nykyisissäkin asiakkaissa olisi vielä paljon potentiaalia. Parhaimmillaan asiakkuudet kehittyvät kumppanuuksiksi myös yli toimialarajojen. Konsulteilla on omat asiakasyritykset, joihin heillä on henkilökohtainen kontakti. Asiakkuuksia kehitetään ja asiakkaisiin ollaan säännöllisesti yhteyksissä, työntekijöitä haastatellaan jatkuvasti asiakkaan eri tehtäviin. Ollessaan yhteyksissä yrityksiin konsultit voivat myös tehdä lisämyyntiä eli kuulostella asiakkaan muitakin tarpeita ja tarjota ja välittää asiakkaalle lisää työntekijöitä. Asiakashallinnan isommat asiakaspalaverit pidetään yleensä pari kertaa vuodessa. Yhteydet Barona Teollisuuden ja muun Baronan välillä toimivat usealla organisaatiotasolla: johtotaso viestii keskenään lähinnä sopimusasioissa ja konsultit taas pääosin työnjohtajien ja tuotantopäälliköiden kanssa.

Teollisuudessa on Baronan toimialoista eniten käytössä erilaisia työehtosopimuksia, joten TES-osaaminen on tärkeää myyntityössä ja tarjousten tekemisessä. Myynnin tukena on erilaisia markkinointimateriaaleja ja tarjouspohjia. Henkilöstövuokraus- ja rekrytointitarjouksissa käytetään peruspohjaa, jonka kehittäminen on Niemi mukaan ”iäisyyskysymys”. Teollisuuden johto on myös vahvasti myynnin tukena: johto osallistuu itse myyntiin ja myyjät ja konsultit voivat ottaa ongelmatilanteissa yhteyttä johtoon. (Niemi, J. 2009.)

Hyvin käytettävissä oleva asiakastieto on tärkeä osa myynnin tukea. Tiedon vaihtaminen ja päivittäminen on tärkeää, jotta tieto olisi saatavilla tehokkaasti yksittäisen myyjän käyttöön. Vanhoista asiakkaista tietoa on hyvin saatavissa asiakashallintajärjestelmästä. Asiakashallinnan tapah-

tumista kirjataan järjestelmään tällä hetkellä vain käynnit asiakkaalla, koska aika ei ole riittänyt tarkempaan asiakashallinnan dokumentointiin. Muistin tukena asiakaskäynnillä käytetään tarkistuslistaa. Tietoa vaihdetaan organisaatiossa päivittäin, vuoropuhelu myynti- ja rekrytointitoimen välillä toimii tehokkaasti. (Niemikorpi, J. 2009.)

Myyjiä ja erityisesti konsultteja tuetaan myös myyntikoulutusten avulla. Tällä hetkellä uusmyyntiosaaminen on keskeinen kehityskohde. Myyjien perehdyttäminen ei Niemikorven mukaan ole Teollisuuden vahvin alue. Uusi henkilö on saanut aloitella konsultoinnin puolella ja kun osaamista on pikku hiljaa kertynyt, henkilö on voinut tehdä myös myyntityötä. Viime aikoina on panostettu perehdyttämismateriaaliin toimintoja prosessoimalla. Myyntiin ei kuitenkaan ole tehty prosessikuvauksia. (Niemikorpi, J. 2009.)

## Toimisto

Toimisto-toimiala tarjoaa asiakkailleen muun muassa taloushallinnon, HR:n, myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun ammattilaisia. Toimialan yhteyspäälliköt keskittyvät uusasiakashankintaan ja palvelujen myymiseen. Rekrytointikonsultit ovat kokeneita rekrytointin ammattilaisia, jotka hoitavat päätyönään itse rekrytointiprosessin. Konsultit toimivat myös asiakasrajapinnassa ja heillä on tärkeä rooli lisämyynnissä. Yhteydenpidon helpottamiseksi jokaiselle asiakkaalle on nimetty oma yhteyshenkilö.

Yhteyspäälliköt ja rekrytointikonsultit toimivat läheisessä yhteistyössä. Yhteyspäälliköt saavat luontevan tuen konsulteilta rekrytointiin ja tarjousprosessiin. Konsernin henkilöstöpäällikkö ja palkkahallinto tarjoavat tukea muun muassa TES-tulkintoihin. Konsernin eri toimialat tekevät yhteistyötä yli toimialarajojen. Nybergin mukaan (2009) toimisto toimii läheisesti esimerkiksi IT-toimialan kanssa, mikä on luontevaa samankaltaisten asiakkaiden johdosta.

Toimisto-toimiala on hektinen ja nopeatempoinen. Toimeksiannot tulevat asiakkaalta jo valmiiksi ”myöhässä”, jolloin tärkeä kilpailutekijä on nopeus. Kattava henkilöstörekisteri ja monipuoliset hakukanavat ovat tehokkaan ja laadukkaan toiminnan edellytys.

Yhteyspäälliköt toimivat proaktiivisesti ja ovat yhteydessä asiakkaisiin säännöllisesti. Toimisto on aktiivisesti mukana muun muassa konsernin yhteisillä ”bookkauspäivillä”. Bookkauspäivät on koettu hyväksi toimintatavaksi erityisesti uusasiakashankinnassa. Asiakaskäynneillä pyritään kartoittamaan kunkin asiakkaan tarpeet, toiveet ja toimintatavat. Ta-

voitteena on pyrkiä asiakasta mahdollisimman hyvin palveleviin, räätälöityihin palveluratkaisuihin.

Toimisto-toimiala odottaa tältä kehityshankkeelta eri toimialojen myynnin prosessien yhtenäistämistä, joka tehostaisi yhteisten toimintatapojen noudattamista.

## Barona Solutions

Barona Solutions Oy on Barona-konserniin kuuluva yhtiö, joka tuottaa asiakkailleen henkilöstöön liittyviä palveluratkaisuja. Palveluiden tuottamisen lisäksi Solutionsin tehtävänä on tukea muuta organisaatiota isompien ulkoistuskokonaisuuksien myynnissä. Solutionsin tuottamat palveluratkaisut voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: palvelut, jotka ovat asiakkaan organisaatiossa olleet hajautettuina useampaan eri pisteeseen, ja palvelut, joita on tuotettu keskitetyssä yksikössä. Molemmissa tapauksissa Barona Solutionsin tehtävänä on organisoida palvelut uudelleen siten, että ne tuotetaan asiakkaalle mahdollisimman tehokkaasti.

Uuden palvelun aloittamisen yhteydessä Barona Solutionsiin saattaa siirtyä asiakkaalta henkilöstöä. Henkilöt työskentelevät joko Baronan tai asiakkaan tiloissa ja yleensä asiakkaan järjestelmiä hyväksi käyttäen. Esimerkkejä Barona Solutionsin tuottamista toiminnoista ovat laskutuspalvelut, tilausten käsittely, puhelinliikenne, varastojen henkilöstöulkoistukset, sanelunpurku, IT-tukipalvelut ja lentoliikenteen maapalvelut, ulkoistetut terminaalit ja varastot. Maksimissaan Barona Solutionsin tytäryhtiöön on siirtynyt yhtäaikaaisesti lähes 500 uutta työntekijää uuden asiakassopimuksen myötä.

Barona Solutionsilla haastateltiin tätä raporttia varten liiketoiminnan kehittämisestä vastaavaa Hanna Sissalaa. Hän on ollut Barona Solutionsin ensimmäinen työntekijä ja vastannut jo lähes viiden vuoden ajan ulkoistus- ja palveluratkaisujen myynnistä ja kehittämisestä Barona-konsernissa.

Barona Solutionsilla ei ole varsinaisesti omaa myyntiorganisaatiota, vaan uusmyynnin vetovastuu tulee keskitetysti konsernista. Barona Solutions toimii palvelun tuottajana ja on mukana myynnissä asiakaskäynneillä myynnin tukena. Kun uusasiakasmyyjä on avannut keskustelun, siirtyy vastuu jatkoneuvotteluista melko pian Solutionsin henkilöstölle. Yhteistyö Solutionsin ja muun Baronan organisaation välillä on joustavaa ja toimivaa. Varsinkin suuremmissa asiakassopimuksissa tarvitaan koko organisaation yhteistyötä, jotta asiakkaalle tehdyt lupaukset pystytään toteuttamaan.

Barona Solutionsissa myyjän/myynnin tuen tarvitsema osaaminen on enemmän kokonaisnäkemystä kuin yksittäistä tietotaitoa. Solutionsin

henkilöstön tulee hahmottaa ulkoistettavan toiminnon merkitys osana asiakkaan organisaatiota ja strategiaa. Asiakkaan kanssa on sovittava yhteisistä tavoitteista ja niiden mittaamisesta. Tuotantokustannusten ja tehokkuuden lisäksi on ymmärrettävä palvelun laadun merkitys ja vaikutukset asiakkaan organisaatioon sekä muihin yhteistyökumppaneihin. Käytännön tasolla Solutionsin työntekijältä vaaditaan hyviä vuorovaikutus- ja henkilöstöjohtamistaitoja, joustavuutta ja kykyä organisoida uudelleen suuriakin kokonaisuuksia.

Tavoitteet muotoutuvat rullaavan budjetoinnin kautta. Uusi myyjä perehdytetään Baronassa työhön kädestä pitäen. Hänet otetaan mukaan asiakaskäynneille, kunnes hän tuntee organisaation taustan ja tarinat riittävän hyvin. Tämän jälkeen hän voi jatkaa myyntityötä itsenäisesti. Myyntityössä on mukana organisaation jokainen taso, johtajasta konsulttiin.

## Prosessien kehittäminen

Viimeisen vuoden aikana Baronassa on tehty paljon prosesseihin liittyviä tai niitä tukevia kehitystoimia. Myynnin toimintoihin on vaikuttanut erityisesti uusi Salesforce-CRM-järjestelmä. Lisäksi budjetointiin on hankittu Basware-järjestelmä, jonka avulla muun muassa myyntikatteiden ja asiakkaiden laskutuksen seuranta helpottuu. Yhteistyötä on kehitetty useiden toimialojen välillä. Parhaillaan on käynnissä intranet-projekti, joka käyttöön otettaessa tulee tehostamaan sisäistä viestintää huomattavasti ja parantamaan tiedonkulkua sekä tiedon löydettävyyttä. (Pinola, V. & Takala-Valtonen, T. 2010.)

Prosessien kehittämisessä edettiin keväällä 2010 vaiheeseen, jossa eri toimialoille tehtyjä prosessikuvauksia lähdettiin kokoamaan linjaltaan yhteneväiseksi, kaikille toimialoille yhteiseksi toiminnan apuvälineeksi. Prosessikuvaukset ottavat huomioon kunkin toimialan erityispiirteet mutta pyrkivät jakamaan parhaita käytäntöjä. Prosessikuvauksia voidaan käyttää apuna esimerkiksi perehdyttämisessä.

## Lähteet

Baronan verkkosivut, esitteet ja yritysesitykset

### **Baronassa haastatellut:**

#### **26.2.2009 Barona Logistiikka Oy**

Pitkälä, J., myyntijohtaja

Takala-Valtonen, T., kehityspäällikkö (myös 3.3.2009 ja 11.3.2010)

Leppänen, T., järjestelmäasiantuntija

Antinaho, J., hallinnon asiantuntija

#### **11.3.2009 Barona Rakennus Oy**

Ahola, T., toimialajohtaja

#### **18.3.2009 Barona Toimisto (Barona Palvelut Oy)**

Nyberg, P., myyntijohtaja

#### **24.3.2009 Barona Teollisuus Oy**

Niemikorpi, J., myyntijohtaja

#### **1.4.2009 Barona Hoiva Oy**

Kumpulainen, S., toimialajohtaja

Karppinen, P., yhteyspäällikkö

#### **2.4.2009 ja 23.6.2009 Barona IT Oy**

Mikkonen, T., toimialajohtaja

#### **25.3.2010 Barona Solutions**

Sissala, H., liiketoiminnan kehittämisvastaava

#### **Useita palavereita 2008–2010**

Oksa, M., toimitusjohtaja

Pinola, V., viestintä- ja markkinointipäällikkö



# Barona Hoiva

---

*Elsa Kaijala*

■ Barona Hoiva on yksi Baronan kuudesta toimialasta, osaamisalueenaan sosiaali- ja terveysalan yritysten palveleminen. Jokaisella Barona Hoivan henkilöllä on työkokemusta terveydenhuoltoalan töistä. Hoivan tuotteena ovat sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottaminen, henkilöstön resursointi ja välitystoiminta sekä rekrytointipalvelut.

Myyntityö suuntautuu Hoivalla kahtaalle: yksityisen ja kunnallisen puolen terveydenhuoltoalan yrityksille myydään Hoivan tarjoamia palveluita, työntekijöille taas myydään Hoivan tarjoamaa työtä ja sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Koska kohderyhmät eroavat selkeästi toisistaan, on myyntityö haastavaa ja vaatii yksilöllistettyä, tapauskohtaista otetta. Myyntityötä tehdään pääosin puhelimitse ja asiakaskäynteinä. Hoiva osallistuu myös Baronan yhteisiin asiakashankintapäiviin, joissa menestys on ollut huima – muutamaan otteeseen on Hoiva joutunut jättämään päivän kesken, kun asiakkaita on kertynyt enemmän kuin työntekijöitä on asiakkaille tarjota.

## Myynnin tuen kehitystehtävä

Terminä ”myynnin tuki” oli Barona Hoivalle vieras. Työtä aloitettaessa myynnin tuki kuitenkin näkyi Barona Hoivassa – pääosin tiimin hyvänä yhteishenkenä ja tiettyinä dokumenttipohjina, joita voitiin käyttää apuna uusia tarjouksia ym. laadittaessa. Lisäksi yksi tiimin jäsenistä oli luonut todella toimivat prosessikaaviot Hoivan tärkeimmistä prosesseista. Näitä kaavioita tiiminjäsenet pystyvät käyttämään hyvin tukena, kun yrityksen operaatioita esitellään työntekijälle tai yritysasiakkaalle. Muutamia välineitä myynnin tukeen oli siis yrityksessä jo havaittavissa ja niiden rooli oli tärkeä.

Myynnin tuki tarjoaa käsitteenä mahdollisuuden monenlaisille määrittäyksille, yrityksen myyntityöstä ja sen tarpeista riippuen. Hoivassa myynnin tukea olivat toisaalta fyysiset välineet, kuten mallidokumentit ja prosessikaaviot, toisaalta taas viestinnälliset keinot, kuten oman sisäisen ja ulkoisen viestinnän hallitseminen ja niiden hyödyntäminen työssä. Myynnin

tuen yhtenä haastena näkyi viestintätyylin kartoittaminen ja viestinnän valjastaminen tehokkaammaksi markkinointivälineeksi.

Projekti aloitettiin kahdella haastattelulla, joissa tiimin jäsenten kanssa kartoitettiin yrityksen päivittäisiä toimintoja ja etsittiin niistä mahdollisia kehitys- ja muutoskohteita. Hyvin nopeasti selvisi, että Hoivan toiminta on todella tehokasta ja ammattimaista ja kehityskohteet vähäisiä.

Haastatteluiden perusteella havaitsin, että tärkeintä uutta myynnin tukea Barona Hoivalle tällä hetkellä olisi nimenomaan toimiva, yksilöllistetty yrityskuva ja sen tehokkaampi viestittäminen, etenkin työntekijöiden suuntaan. Yrityksen tunnettuus yksityisten ja kunnallisten sosiaali- ja terveydenhuoltoalan toimijoiden piirissä on hyvä ja kysyntää riittää. Tavoite olisi saada sama tilanne myös työntekijöiden puolelle: saada Barona Hoiva houkuttelevaksi vaihtoehdoksi työtä hakeville alan osaajille.

Koska Hoivan myyntitoiminta suuntautuu kahteen täysin erilaiseen kohderyhmään – toisaalta yrityksiin palveluiden ja henkilöstön myymisenä ja toisaalta työntekijöihin työpaikan myymisenä – oli heti alkuun tärkeää määrittää molempien myyntitoimenpiteiden käytännöt ja niiden tehokkuus. Lisäksi oli tärkeää tehdä havainto siitä, että rekrytoiminenkin on myymistä. Kun yrityksille myydään Barona Hoivan tarjoamaa työvoimaa ja palvelukokonaisuuksia, myydään työntekijöille Hoivan imagoa ja yrityksen työntekijälleen tarjoamia mahdollisuuksia.

Yritysmaailmasta asiakkaita tuntui olevan välillä liikaakin. Ongelmaksi nousi kuitenkin rekrytoiminen: kattavalle asiakasmäärälle tulisi olla riittävästi työntekijöitä tarjolla. Näin ollen työn pääaiheeksi otettiin rekrytointi ja sen edistäminen viestinnällisin keinoin. Baronalla riittää työnhakijoita, mutta usein hakijat hakevat kaikille toimialoille, vaikka osaamista kyseiseltä alalta ei olisikaan. Siksi toimialoilta menee paljon aikaa itselleen sopivien hakijoiden karsimiseen.

Myynnin tukea tutkiessani huomasin nopeasti, että yhteen asiaan (esimerkiksi rekrytoimisen tehostamiseen) keskittyminen ei riitä – täytyy luoda toimivia kokonaisuuksia. Muodostin työhön asetelmaksi jatkumon, jonka halusin työn aikana sulkeutuvan. Jatkumon osina toisiaan tukevat vaiheet olivat **sisäinen viestintä – ulkoinen viestintä – yrityskuvan luominen – Internet-sivusto viestien välittäjänä**. Jatkumon tarkoituksena oli esittää, kuinka yksi toiminto tarvitsee aina toista tukemaan onnistumistaan. Kyseisessä jatkumossa kaikki alkaa sisäisestä viestinnästä, jonka on toimittava, oltava avointa ja rehellistä, sillä se toimii pohjana, jonka päälle seuraava vaihe rakennetaan. Kun sisäisen viestinnän toiminnot ovat kunnossa, voidaan keskittyä ulkoiseen viestintään ja sen vaatimiin muutoksiin sisäiseen viestintään nähden. Ulkoinen viestintä taas vaatii tuekseen hyvän yrityskuvan, jota tehokas viestintä tukee. Koska nykyaikana

Internet on yksi tärkeimmistä medioista ja usein henkilön ensikosketus yritykseen, on Internet-sivusto todella tärkeä osa yrityksen viestintää ja yrityskuvan heijastamista kohderyhmille.

## **Tavoite: rekrytointin tehostaminen viestinnällisin keinoin**

Tärkeimmäksi kehityskohteeksi noussut rekrytointi antoi paljon tutkittavaa opinnäytetyötä varten. Koska pääteemana työssä kulki myynnin tuki, tavoitteenani oli etsiä välineitä ja keinoja rekrytointin tehostamiseen – etenkin viestinnälliseltä kannalta.

Koska Baronan Internet-sivusto toimii toistaiseksi vielä melko yleisellä tasolla, tein ehdotuksia, joilla sivustoa voisi kehittää paremmin Hoivan tavoitetta palvelevaksi. Tällä hetkellä sivusto esittelee yleisesti Baronan eri toiminnot ja toimialat muttei anna työntekijälle tai yritysasiakkaalle riittävää määrää informaatiota siihen, että asiakas voisi päätyä sivuston perusteella juuri Baronaan eikä johonkin kilpailijoista. Baronan myyntivalttina on toimialojen asiantuntijuus: jokaisella toimialalla työskentelevät henkilöt ovat oman alansa ammattilaisia ja osaavat siten rekrytoida alalle sopivia ihmisiä ja tarjota yrityksille ammattitaitoisia ratkaisuja ja kokonaisuuksia. Tämä ammattitaitoisuus ei kuitenkaan vielä näy sivustolta, vaan tulee asiakkaalle selväksi, jos asiakas ottaa lähempää kontaktia yritykseen.

Jotta Barona Hoiva saisi lisää kaivattua näkyvyyttä, tulisi sille antaa Internet-sivustolla tilaa osoittaa osaamisensa. Sivusto on yksi ulkoisen viestinnän tärkeimmistä välineistä ja siten sen viestittämien asioiden tulisi olla samassa linjassa yrityksen muun ulkoisen viestinnän kanssa. Toistaiseksi Internet-sivusto tarjoaa kuitenkin vain pohjatietoa ja ohjaa yrityksestä kiinnostunutta ottamaan yhteyttä puhelimitse. Kyseinen toimintamalli on hieman vanhanaikainen ja kallis – tiedon syöttäminen sivustolle sujuu nopeasti ja tarvitsee tehdä kerran, puhelimitse tapahtuva viestintä toistaa itseään ja on aikaa vievää.

Rekrytointi ja ulkoinen viestintä, esimerkiksi yllä mainittu Internet-sivusto, liittyvät suuresti toisiinsa: kun työnhakija kuulee yrityksestä, hän alkaa hakea tietoa. Ensimmäisenä ja helpoimpana välineenä käyttöön tulee Internet. Jos Internet ei kuitenkaan tarjoa yrityksestä riittävästi tietoa, siirtyy hakija todennäköisesti ennemmin seuraavien yritysten pariin kuin rupeaa ottamaan puhelimitse yhteyttä ja kyselemään lisätietoja.

## Tulevaisuudessa

Barona Hoivan tulevaisuuden haasteena tulee olemaan oman, yksilöllisen yrityskuvan luominen – yrityskuvan, joka kertoo mikä on Barona Hoiva, ei niinkään mikä Barona on. Kun tämä yrityskuva saadaan vielä viestitettyä tuleville työntekijöille, on yksi tavoite saavutettu. Koska Hoivan maine ja tunnettuus asiakkaiden keskuudessa ovat hyvät, yritystä arvostetaan ja sen palveluille on kysyntää, on Hoivalla jo omissa toiminnoissaan luonnollinen pohja, jota käyttää apuna työntekijöiden suuntaan viestittäessä. Viestiä täytyy kuitenkin muokata, sillä kun jo yksityisen ja kunnallisen puolen asiakkaille lähetetyt viestit eroavat toisistaan, ovat työntekijöille lähetetyt viestit taas aivan oma maailmansa. Yrityskuva täytyykin rakentaa sellaiseksi, että siitä pystytään viestittämään eri asioita eri kohderyhmille: asiakas-yrityksille viestitetään ammattitaitoa, laajaa palvelutarjontaa ja nopeaa toimintaa, työntekijöille taas pitäisi viestittää vuokratyryhtyksen tarjoamia mahdollisuuksia, kuten vaihtelua ja mahdollisuutta eri paikkojen kokeiluun, sekä Hoivan tarjoamaa tukea työnantajana.

Barona Hoiva osaa asiansa ja on ehdottomasti alansa ammattilainen. Siksi onkin tärkeää saada välitettyä toimialan ammattitaitoa heijastava kuva myös mediaan. Median välittämä yrityskuva on omiaan auttamaan yrityksen toimintojen tehostamisessa ja myynnin tukemisessa.

# Barona IT

---

*Tuula Lintoila*

■ Baronan IT-toimiala tarjoaa tietotekniikan ammattilaisia työvoimaksi asiakkailleen, hoitaa rekrytointia yrityksille sekä tarjoaa vuokratyövoimaa. IT-toimiala on toiminut nyt lähes neljä vuotta, ja kasvu on ollut nopeaa. Yrityksessä on ollut kova vauhti, luovuudelle on annettu tilaa ja toimintatavoissa on yksilöllisiä malleja. Yrityksen kasvaessa vanhat toimintamallit eivät välttämättä enää toimi. Pystyykö organisaatio tukemaan kasvavaa myyntiä ja mitä odotuksia henkilöstöllä on tukea kohtaan?

Palveluorganisaatiossa kaikilla sen jäsenillä on oltava yhteinen päämäärä: pitkäkestoinen, kannattava asiakasyhteistyö ja tyytyväinen asiakas. Tähän tarvitaan motivoitunut henkilöstö, jolla on yhteisesti sovitut toimintamallit asiakkuuksien hoidossa. Tärkeää on, että yhteistyö ja kommunikaatio toimivat sekä yrityksen sisällä että sen ulkoisten sidosryhmien kanssa. Myyntihenkilöstö avaa ovia uusille asiakkaille ja hakee aktiivisesti uusia yhteistyömahdollisuuksia nykyisten asiakkaiden kanssa, ylläpitäen ja huolehtien olemassa olevista asiakassuhteista. Yrityksessä voidaan toimia siten, että myynti on ydinfunktio ja sen toimintaa tukevat kaikki muut yrityksen yksiköt. Myynnin rooli yrityksissä korostuu etenkin silloin, kun suhdanteet ovat matalalla tai yritys haluaa kasvattaa markkinaosuuttaan.

## Kehityshanke alulle

IT-toimialan toiveena oli kuvata yksikön myyntiprosessi kirjalliseen muotoon ja prosessikaavioksi. Barona IT haluaa aktiivisesti kehittää toimintojaan, koska yrityksen nopea kasvu on vienyt aikaa omalta kehitystyöltä. Toisaalta sisäinen kehitystyö on vienyt aikaa myyntityöltä ja tärkeältä asiakaskontaktoinnilta. Ulkopuolinen taho voisi myös löytää kehityskohteita, joita ei yrityksen sisältä ole niin helppoa havaita – mahdollisesti löydettäviin kohteisiin toivottiin myös ratkaisumalleja. Tavoitteena oli erityisesti selkiyttää uusasiakashankinnan toimintamalleja.

Kehityshanketta varten tein viisi haastattelua. Työ lähti alkuun toimialajohtajan haastattelulla. Suunnittelin kysymyksiä asiakastoimeksiannon näkökulmasta. Kesällä 2009 haastattelin Helsingissä kolmea IT-toimialan

myynnistä vastaavaa henkilöä, Vaasan toimipisteestä sain haastattelun sähköpostitse.

## Aktiivinen myyntihenkilöstö

Barona IT -toimialan myyntihenkilöstö on aktiivista, ote työskentelyyn on innostunutta eikä uusia toimintatapoja ja haasteita kaihdeta. Myyntityö on itsenäistä, tavoitteellista ja monipuolista. Henkilöstöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa toimintatapoihin ja kehittää sekä organisaatiota että omaa osaamistaan. Myyntihenkilöstön roolit ja tittelit vaihtelevat eivätkä toimenkuvat ole yhteneväisiä. Henkilöiden osaaminen on vaikuttanut toimenkuvien muodostumiseen: jollakin oli myyntityön lisäksi esimerkiksi esimiesrooli, Baronan omien IT-prosessien kehittämishankkeita tai muita sisäisiä toimeksiantoja.

Myyntiyksiköille tyypilliseen tapaan IT:lle oli asetettu tavoitteita ja niiden saavuttamiseksi kehiteltiin tukitoimia yhteistyössä muiden Baronan myyntiyksiköiden kanssa. Osa tavoitteista oli yhteisiä koko yksikön myyntiosastolle ja onnistumisista myös nautittiin yhdessä, mikä on tärkeää myös yhteishengen luomisen kannalta.

Helsingissä käytössä oli viikkopalaverikäytäntö, ja yhdessä kokoustiin tarvittaessa muutenkin; tiedonkulussa ei siis ollut ongelmia. Asiakkaita kontaktoitiin asiakasluokituksen mukaan hoitomallin mukaisesti, säännöllisyys yhteydenpidossa oli sopimusasiakkaiden osalta sovittu käytäntö. Uusien asiakkaiden hankintaan myyntihenkilöt varasivat kalenterista aikaa viikoittain mutta huomasivat ajan usein hupenevan muihin työtehtäviin. Ajankäytön ongelmat sekä tehtävien priorisointivaikeudet ovat tyypillisiä myyntityössä. Olemassa olevien asiakkaiden yhteydenotot, erilaisten asioiden selvittelyt ja reklamaatioiden käsittely ovat yleisesti myyntiyksikössä hoidettavia tehtäviä, etenkin jos yrityksessä ei ole erillistä asiakaspalveluosastoa. Asiakassuhteen hoitamisessa vastuuta on jaettu henkilöstökonsulttien kanssa.

## Tukitoimet tuottavat yritykselle kasvua

Myyntihenkilöiden tuen tarpeeseen vaikuttavat muun muassa osaaminen, aikaresurssit ja työtehtävät, esimerkiksi ylimitoitettut käyntitavoitteet voivat lisätä avun tarvetta. Myyntijohto jalkauttaa yritysjohton tavoitteiden mukaiset toimenpiteet, luo puitteet ja antaa raamit työskentelyyn. Mikäli

yrityksen johdon mielestä myyjät eivät tapaa riittävästi asiakkaita, on ongelma usein myynnin ohjaamisessa ja tukifunktioiden järjestämisessä. Voidaankin katsoa, että myynnin ja tuen toimivan yhteistyön tuloksena on liikevaihdon kasvu, jossa henkilöresurssit on mitoitettu oikein. Varsinaiseen myyntityöhön jää tuen avulla enemmän aikaa, ja kun nämä aikaresurssit kohdennetaan johdon avustuksella asiakkuuden arvoon nähden oikein, lopputulos voi olla vain hyvä.

Haastateltujen henkilöiden työtehtävissä ja -tavoissa on eroavaisuuksia, joten tuen saantikin mielletään eri tavoin tai tukea hyödynnetään vaihtelevasti. Haastateltavat mainitsivat yleiset markkinointitoimet myyntityön tukena, ja painettua materiaalia hyödynnetään asiakasyhteydenpidossa.

Myynnillä on oltava yritysjohton ja esimiesten tuki. Baronalla organisaatio on matala ja esimies-alaisiyhteistyö on tiivistä. Yhteiskäyntejä tehdään mielellään ja osaamista jaetaan. Palveluratkaisuja käydään läpi yhteisissä palavereissa. Tuen saanti esimieheltä vaikutti itsestään selvältä, eikä avun kysyminen tuntunut ongelmalliselta.

Yrityksellä on käytössään asiakastietojärjestelmä, jonka käyttöä on tehostettu, ja suunnitelmissa on hankkia uusi ohjelmisto. Yrityksen eri toimialat käyttävät samaa järjestelmää, ja siten tietoa jaetaan yrityksen sisällä. Toimialat jakavat asiakasinformaatiota keskenään ja toimivat soveltuvien osin yhteistyössä, etenkin esimerkiksi toimisto- ja IT-toimialan asiakkaiden hankinnoissa voidaan tarvita molempien toimialojen erityisosaamista.

Haastatellut työskentelevät pääsääntöisesti itsenäisesti. Yrityksessä on kuitenkin hallinnollinen yksikkö, jonka palveluita toimialat voivat tarvittaessa hyödyntää. Organisaation jakama tuki on pitkälti tietopohjaista, muun muassa lainsäädäntöön ja palkkahallintoon liittyvää. Myynnillä on käytössä valmiita dokumenttipohjia tarjouksia ja sopimuksia varten, ja myös hinnoitteluun löytyy työkaluja.

## **Muutoskyky on jatkuvuuden edellytys**

Organisaatio on kasvanut nopeasti ja prosessin kehittäminen on jäänyt kasvun jalkoihin resurssien riittämättömyyden vuoksi. Vakiintuneita toimintamalleja ja tapoja täytyy kehittää, koska toimintaympäristökin muuttuu.

Olemassa olevien asiakassuhteiden hoito on määritelty tiimin toimintatavoissa, ja säännöllistä asiakassuhteen ylläpitoa ja sen kehittämistä pidetään tärkeänä. Suurimmille ja strategisille asiakkaille on käytössä asiakaskohtainen suunnitelma. Tätä ohjelmaa sovelletaan niissä tapauksissa,

joissa halutaan kehittää asiakkuutta, sen kannattavuutta ja mahdollisesti myös ohjata asiakkaan ostokäyttäytymistä.

Asiakashankintaa toteutetaan monipuolisilla tavoilla, mutta uusia tapoja ei ole helppo löytää. Ajankäyttöön liittyvät ongelmat näkisin uusasiakashankinnan suurimpana haasteena. Mikäli myyntituloksia halutaan parantaa nykyisillä henkilöstöresursseilla, on myyntitehtäville annettava enemmän aikaa.

Asiakasinformaation kerääminen ja asiakashistorian tuntemus lisäävät asiakastyytyvyyttä. Asiakkaan tiedot on syytä pitää rekisterissä ajan tasalla. Tämä helpottaa myös markkinointitoimenpiteiden kohdentamisessa. Yhdessä on hyvä määritellä, mitä tietoa kerätään, sillä muuten informaatio saattaa olla riittämätöntä ja hajanaista tai sitä ei voida yrityksessä hyödyntää halutulla tavalla.

Haastattelujen perusteella yksikön sisäinen tiimityöskentely vaikuttaa sujuvalta ja tiedonkulku toimivalta. Kirjallinen muistio tapaamisista takaa myös poissaoleville tasa-arvoisen tiedonkulun ja myös alueyksiköiden tiedonsaanti on huomioitu. Yrityskoon kasvaessa tiedonkulun ja tiedottamisen merkitys korostuvat: kun yritys ei toimi yhdessä osoitteessa, joudutaan tapoja uudistamaan.

Joustava ja muutoskykyinen yritys selviää parhaiten ja antaa pahimman vastuksen kilpaileville toimijoille. Yrityksellä on kiinnostusta myyntiprosessin kehittämiseen ja aktiivinen ote muutoksiin. Hankkeen tuloksena myyntiprosessi kuvattiin kaavioksi.



# Barona Logistiikka

*Mika Metelinen*

■ Baronassa myyntityötä ja myynnin prosesseja lähdettiin tutkimaan toimialakohtaisesti. Tavoitteena oli koota best practice -toimintapoja, muodostaa linjaltaan yhteneväisiä prosesseja ja kehittää toimialojen välistä yhteistyötä. Sain toimeksiannon kuvata Barona Logistiikan myynnin prosessit kehityspäällikkö Tarja Takala-Valtoselta. Tavoitteena oli kartoittaa Barona Logistiikan myyntiprosessit ja myynnin tukeen liittyvät toiminnot.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat: miten tuloksellinen myyntiprosessi muodostuu, mitkä ovat myynnin keskeiset prosessit, mitkä myyntiprosessit tarvitsevat tukea ja miten tehostaa toimialojen välistä tiedonvaihtoa? Aineisto kerättiin haastattelemalla Logistiikan myyntiprosessissa työskenteleviä työntekijöitä. Koska suoritin samanaikaisesti oman työharjoitteluni Barona Logistiikalle, minulle kertyi omia kokemuksia yrityksen työskentelytavoista ja keskeisistä toiminnoista. Baronalla on myös aiemmin dokumentoitua informaatiota aiheesta.

## Barona Logistiikan myynti

Myyntitoimintaa johdetaan Baronassa toimialakohtaisesti, koska toimialojen väliset toimintamallien erot voivat olla suuret. Myyjät toimivat itsenäisesti omalla toimialallaan ja tekevät myös tarjoukset itse. Vastuu on myyjällä, mikä koetaan motivoivaksi. Toimintamallien yhdenmukaistamisessa on kuitenkin kehitettävää, koska yhdenmukaisuus selkeyttäisi tilanteita, joissa useat toimialat tekevät yhteistyötä.

Toimialaosaaminen ja liiketoimintaymmärrys ovat olleet Barona Logistiikan tärkeimpiä menestystekijöitä. Nämä nähdään usein jopa tärkeämmiksi kuin varsinainen myyntiosaaminen. Toisaalta näkemystä tukee Barona Logistiikan myyjien vahva myyntiosaaminen: kun myyntityö osataan hyvin, voidaan antaa enemmän huomiota muille tekijöille. Toimialan yhteishenki on hyvä, ja toimintaa pyritään kehittämään aktiivisesti. Vapaus ja vastuu -ajattelumalli motivoi myyjiä soveltamaan omaa osaamistaan työssään. Tiedonkulku on avointa, onnistumisia osa-

taan jakaa ja tiimin myyntihenkisyys sekä yhteinen tekemisen meininki tehostavat myyntityötä.

Markkinatuntemus on tärkeä tekijä myyntityön taustalla. Markkinat tulee tuntea ja niitä tulee ymmärtää: ketkä ovat kilpailijoita, ketkä tärkeimpiä asiakkaita, miten eri yritysten toiminnot eroavat toisistaan sekä mitä ja miten millekin yritykselle tulisi tarjota? Markkinoilla tulee toimia asiakkaan ehdoilla ja asiakkaaseen tulee aina muodostaa henkilökohtainen suhde. Toimialan asiakassuhteet ovat hyviä, ja niiden hoitamiseen kiinnitetään paljon huomiota ja resursseja.

## Myynnin tuki

Rekrytointi-tietotaito sekä sopimus- ja TES-osaaminen ovat tärkeimpiä myyntiprosessissa korostuvia tukitoimia. Tätä informaatiota saadaan hallinnosta. Myös juridista osaamista on tarjolla. Tietotaidon on oltava eksaktia ja aina kuranttia, eikä virheisiin ole varaa, joten myös vastaisuudessa kyseisiin asioihin tulee keskittyä. Myös asiakastietorekisteri on tärkeä myynnin tuessa.

Palkkahallinnon toiminta on tärkeä tukiprosessi Baronan toiminnan laadun varmistamiseksi. Kun palkanmaksu toimii, työntekijä on tyytyväinen – ja tällöin myös asiakas on tyytyväinen. TES-maailma on kuitenkin haasteellinen ja vaatii Barona Logistiikan työntekijöiltä vahvaa osaamista, jota täytyy jatkuvasti kehittää.

## Opinnäytetyön hyödyt yritykselle

Lopputuloksena Baronan näkökulmasta tulee olemaan prosessikaavion mallintaminen, myyntiprosessin haasteiden kartoittaminen, esiin tulleisiin haasteisiin vastaaminen ja kehitysehdotusten kokoaminen. Myös kehityksen mittaaminen kuuluu kokonaisuuteen.

Työ tehostaa ja kehittää Barona Logistiikan myynnin toimintamalleja ja näin ollen luo nostetta kokonaisvaltaisesti. Lisäksi työ on osa suurempaa kokonaisuutta, jossa tarkoituksena on saada yhtenäistettyä kasvavan organisaation myynnin prosesseja ja jakaa eri toimialojen parhaita käytänteitä.

# Barona Rakennus

---

*Tero Kalsta*

■ Barona Rakennus -toimialan osuus koko Baronan liikevaihdosta on noin 10 miljoonaa euroa. Tästä itse rakennuspuolen osuus on 80 % ja siihen liittyvän kiinteistöhuollon/siivouksen 20 %.

Vuonna 2008 kiinteistöhuolto ja siihen liittyvät toiminnot sulautettiin rakennustoimialaan. Barona Rakennuksen Rakennusala on hyvin syklinen, mikä korostuu myös Baronan myyntitoiminnassa. Toimeksiantajan sanojen mukaan kevät myydään (tärkein myyntiaika maaliskuu-, huhti- ja toukokuu), kesällä kerätään hedelmiä ja syksyllä vedetään henkeä. Tämä konkretisoituu välitettävän työvoiman osalta niin, että kesällä Baronan kautta työmaille on kolminkertainen henkilöstömäärä talveen verrattuna. Kolminkertaisen henkilömäärän hallinnointi teettää luonnollisesti paljon enemmän työtä.

Rakennuspuolen henkilöstövuokrauksessa ei päde 20/80-sääntö vaan 30/70-sääntö. Tämä tarkoittaa, että suurten toimijoiden, Barona mukaan lukien, markkinanosuus työvoiman vuokrauksesta on 30 % ja loput 70 prosenttia menee pienille alihankkijoille, jotka myyvät itsensä suoraan paikallisille työmaille.

Kyseisellä toimialalla on pystytty tunnistamaan liiketoiminnalle tyyppilliset tilanteet. Muutamia yrityksiä lukuun ottamatta rakennusfirmat eivät tee puitesopimuksia henkilöstövuokrausyritysten kanssa. Näin ollen työmaajohtajat (jotka ovat tulosvastuullisia työmaista) saavat itse päättää, mistä työvoimansa hankkivat. Tämä tarkoittaa käytännössä, että myyjien on kontaktoitava työmaajohtajat ja jalkauduttava työmaille myymään. On huomattu, että asiakkaat arvostavat – tai jopa vaativat – myyjältä varsin korkeaa ammattitaitoa ja ymmärrystä rakennusalalta. Tätä kautta on huomattu kauppojen usein henkilöityvän tietyille myyjille: jokin yritys haluaa toimia vain tietyn myyjän kanssa.

## Toimeksianto

Barona Rakennuksen toimeksiantona oli kartoittaa nykyinen myyntitoiminta ja tuottaa kehitysehdotuksia myyntiprosessin parantamiseksi. Asiaan haluttiin konkreettisia ehdotuksia.

- Kuinka uusasiakashankinta olisi hoidettava?
- Miten lähestyä potentiaalisia asiakkaita?
- Mitä sanoa esitteissä? (Voidaanko kiteyttää jokin vahva palvelulupaus?)
- Miten luoda ”Best Practice” -toimintoja myyjille?

Edellisen listan viimeiseen osaan löydettiin jo aloituspalaverissa joitakin argumentteja, joilla mahdollisesti voitaisiin erottautua kilpailijoista (erityisesti pienistä):

- luotettavuus (vrt. alalla rehottava kuittikauppa, harmaa talous)
- taloudellinen luotettavuus
- nopea reagointikyky (työvoiman äkillinen lisätarve)
- laaja valikoima työvoimaa.

Myyntiprosessin määrittäminen nähtiin erityisesti investointina tulevaisuuteen, siihen hetkeen kun talous jälleen kääntyy nousuun ja myyntiä päästään tekemään toden teolla. Kartoitin Barona Rakennuksen nykyistä myyntiprosessia haastatteleamalla toimeksiantajan nimeämiä myyjiä. Haastattelut toteutettiin lomakekyselynä.

## Myyntiresurssit ja myyntiprosessi

Barona Rakennuksen myyjien työhön kuuluu pääosin uusasiakashankinta ja vanhojen asiakassuhteiden ylläpitäminen. Lisäksi myyjät saattavat tietyissä tapauksissa toimia myös itse työvoiman rekrytoijina, kun valitaan parhaita mahdollisia työntekijöitä tärkeiden asiakkaiden työmaille.

Myyntiprosessissa oli tunnistettavissa tiettyjä elementtejä. Asiakasvalinnassa käytetään kriteerinä asiakkaan luottoluokitusta (Asiakastieto). Tämän lisäksi yrityksen myynnille ostetaan tietoa käynnissä olevista ja käynnistettävistä työmaista (Faktanet). Näiden listojen pohjalta tehdään soittotyötä suoraan työmaajohtajille, eli myyntityö on käytännössä henkilökohtaista myyntiä.

## Baronan myyntiprosessin elementtejä:

- Rakennusliikkeellä ei ole keskitettyä hankintasopimusta, mestarit saavat työmaakohtaisesti valita ja päättää työvoimantoimittajat.
- Henkilöstövuokrausyritysten edustajat kiertävät rakennusliikkeiden työmaita, jakavat esitteitä, soittelevat mestareille yms. Tähän kuluu noin puolet henkilöstövuokrausyrityksen resursseista.
- Kaupankäyntiä tehostetaan jakamalla mestareille erilaisia yritys-lahjoja sekä järjestämällä lounaita ja muita asiakastilaisuuksia.
- Työmailla mestarit kilpailuttavat edustajia, valitsevat yleensä halvimman tai muutoin parhaiten markkinointiponnistuksissaan onnistuneen toimittajan.
- Työmaat pyrkivät itse tarkistamaan ja kontrolloimaan toimittajien lakisääteisten yhteiskuntavastuiden noudattamista.
- Rakennusliikkeen lomautuksia on vaikea sovittaa yhteen vuokratyövoiman käytön kanssa eri työmaiden välillä.
- Epäonnistumiset toimituksissa pyritään hoitamaan hyvittämällä tapahtumat suoraan mestareille, ei viemällä asioita yritystasolle.
- Baronassa on noin kolme vuotta sitten otettu käyttöön laatujärjestelmä, jonka nykyinen tila ja käyttö tulee vielä kartoittaa. Joitakin vuosia sitten on kirjoitettu myös rakennustoimialan liiketoimintasuunnitelma.

## Myynnin tuki

Myynnin tukitoiminnoiksi luettiin ennen kaikkea työntekijöiden rekrytointi sekä laadukas palkanlaskenta. Ensimmäinen tarkoittaa hyvää tuotetta eli laadukasta työvoimaa, joka vastaa asiakkaan tarpeisiin. Tämä on kaikkein tärkein. Jälkimmäinen viittaa työntekijöiden luottamukseen ja tyytyväisyyteen Baronaan työnantajana. Myynnin tuen voimavaraksi luettiin vahva osaaminen työehtosopimusasioissa, työnantajan imago ja luotettavuus.

Myynnin tukena on ollut myös toiminnanohjausjärjestelmä, josta löytyvät tiedot vuokratyövoimasta (esim. missä, milloin ja miten pitkään henkilö on työskennellyt Baronan kautta), asiakkaista sekä myynnin seurannasta (potentiaaliset asiakkaat, kontaktoinnit, palaverit, tarjoukset, kaupat).

# Kehitysehdotuksia

## Myyntiprosessi

Myyntiprosessin ensi vaiheessa halutun kohderyhmän identifioiminen onnistuu varsin tehokkaasti ostamalla tieto alkavista työmaista tai rakennuskohteista. Kontaktointi ja sen seuranta tulisi tehdä johdonmukaisemmin myynninseurantajärjestelmän avulla. Tällä hetkellä kontaktointi on osittain satunnaista ja tapahtuu sähköpostitse. Prosessiin olisi hyvä määrittää vaiheittaiset tavoitteet ja toimintatavat (esim. tavoitteena tapaaminen ja primäärikontaktointi on soitto).

Uskon yhtenäisen myyntikoulutuksen olevan harkinnan arvoinen asia. Samalla myyjät voitaisiin kerätä yhteen vertailemaan kokemuksiaan ja toimivimpia metodeja (esim. avausrepliikejä soittoihin, palaveritalkioita jne.).

Asiakkuuksien hoitamiseen tulisi kehittää malli ”kaikki asiakkaat saavat samaa palvelua, toiset vain saavat sitä enemmän”. Asiakkuudet tulisi voida jakaa esimerkiksi liikevaihdon tai myyntikatteen perusteella kategorioihin, jotka toimisivat perusteena asiakkuuden hoidolle, esimerkiksi näin:

- kategoria A: kontaktoidaan vähintään kerran viikossa
- kategoria B: kontaktoidaan joka toinen viikko
- kategoria C: kontaktoidaan vähintään kerran kuukaudessa

Koko yrityksen prosesseja olisi hyvä avata toimialalla.

Myyntitavoitteet vaihtelivat, joskin osa tavoitteista oli hyvin konkreettisia ja mitattavia. Toisaalta tavoitteet olivat hyvin abstrakteja ja vaikeasti mitattavia:

- vanhojen ja uusien asiakkuuksien ylläpitäminen
- säännölliset kontaktit
- myynnin asioiden käsitteleminen viikkopalaverissa.

## Tuote (Myynnin tuki)

Kyselyssä tuli ilmi, että tuote, joka tässä tapauksessa on yhtä kuin työntekijä, nähdään yrityksen parhaana käyntikorttina. Yksi haastateltavista sanoi hyvän työntekijän olevan jopa kauppojen paras ”clousaaja” (sulkija). Näin ollen on äärimmäisen tärkeää pitää rekrytointiprosessi tehokkaana.

Myynnin tukipalvelut koettiin pääsääntöisesti hyväksi ja riittäviksi. Barona Rakennuksessa korostettiin erityisesti palkanmaksun tärkeyttä: maksujen pitää olla oikein ja tapahtua ajallaan.

## Markkinointi ja viestintä

Haastatteluissa ilmeni, että jotkut mieltävät vuokratyövoimaa välittävät yritykset imagoaltaan kyseenalaisiksi. Mielestäni olisi hyvä miettiä brändiä ja viestintää myös potentiaalisen työvoiman näkökulmasta. On tärkeä antaa Baronasta kuva hyvänä ja luotettavana työnantajana, jotta pystytään houkuttelemaan mahdollisimman laadukasta työvoimaa. Tässä on suuri haaste Baronan imagonrakennukselle.

## Työn hyödyt toimeksiantajalle

Näkemykseni mukaan työn hyödyt konkretisoituvat kahdessa asiassa. Ensinnäkin yritys saa ulkopuolisen ja puolueettoman näkemyksen omasta myyntiprosessistaan sekä siihen liittyvästä myynnin tuesta. Jokapäiväisessä työssä menettää helposti objektiivisuuden omaan tekemiseen. Toiseksi Barona Rakennus saa myynnin kehitystyöhön punnittavakseen ehdotuksia, joita voidaan käyttää sellaisenaan tai jalostaa tarpeen mukaan.

# Barona Teollisuus

*Petteri Kataja*

■ Barona Teollisuus tarjoaa henkilöstöratkaisuja eri teollisuuden alojen yrityksille. Henkilöstöresursointi- ja rekrytointipalveluita tarjotaan esimerkiksi metalli-, telakka-, elektroniikka-, elintarvike- ja muovi- ja kemian-teollisuudelle. Barona Teollisuuden vahva toimialaosaaminen varmistaa, että asiakas saa yksilöllistä ja ammattitaitoista palvelua.

Perusajatuksena Barona Teollisuudelle tehdyssä tutkimuksessa on ollut, että yrityksen kannalta myyntiprosessin tärkein osuus on myyjän toiminta myynnin eri vaiheissa. Kun myyjän prosessi jokaista yksityiskohtaa myöten hoidetaan huolellisesti, syntyy varmasti sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä yritykselle kannattavia ja pitkiä asiakkuuksia.

Organisaatio on kasvanut viime vuosina erittäin voimakkaasti, ja lähes jokaiselle myyjälle on muotoutunut omanlaisiaan myynnin toimintamalleja. Projektin aikana käsitykseni myynnin prosessista Barona Teollisuudessa hahmottui haastattelujen kautta kokonaisuudeksi. Pääsin perille organisaation myyntikulttuurista ja asenteista myyntityötä kohtaan. Opin myös ymmärtämään Barona Teollisuus Oy:n liiketoiminnan ominaispiirteitä ja keskeisimpiä kilpailukeinoja.

## **Myynnin organisointi – mahdolliset kehityskohteet**

Toimialan myynti- ja rekrytointijohtajat olivat sitä mieltä, että Teollisuudella on paljon hyviä toimintamalleja ja käytäntöjä, jotka pitäisi avata ja kirjata, ja näin ne pystyttäisiin sisällyttämään myyntikoulutukseen ja niistä voitaisiin saada paremmin osa myynnin arkea. Näin ollen myyjien työ tehostuisi ja tulos voisi parantua.

Barona Teollisuuden myyjät kaipasivat myyntityöhönsä lisää tavoitteellisuutta ja tavoitteiden aktiivista seuraamista. Ongelmaksi koettiin se, että vaikka tavoitteita asetettiin, niiden seuranta ja läpikäyminen jäi usein tekemättä, jolloin tavoitteen saavuttaminen ei tuottanut myyjälle onnistumisen tunnetta tai selkeää tulosta. Toisaalta taas myyjille sallittu tekemisen vapaus sai kiitosta. Baronan tapana on ollut ruokkia



myyjien vapautta, mutta toisille tarkemmin kontrolloitu toimintamalli olisi mieluisampi.

Myyjät kokivat myös tarvetta myyntityön lisäkoulutukseen. Myyntikoulu-  
lutarpeet olivat kuitenkin erilaisia: toiset ovat pitkän linjan myyntityöläisiä,  
toiset ajautuneet työhön ilman koulutusta tai kokemusta – koulutuksen  
avulla työskentelyä voitaisiin yhtenäistää. Haasteita Teollisuudella onkin  
myyntitaito-osaamisen ylläpitämisessä ja uusien myyntiä aloittavien työn-  
tekijöiden perehdyttämisessä ja kouluttamisessa, niin että myyjä pääsee  
oikeasti yrityksen kannalta mahdollisimman hyvään tulokseen jo uransa  
alkuvaiheessa. Tehokkaalla perehdyttämisellä ja koulutuksella potentiaa-  
lisiä asiakaskontakteja ei hukkuisi.

Myyjät tekevät asiakaskontaktien ylläpidon lisäksi myös uusasiakashan-  
kintaa. Uusmyynnin prosessi ja toimintatavat eivät ole selkeästi avattuja,  
joten uusmyynti tuntuu monista hieman vieraalta ja epämiellyttävältä.

Yksittäisen myyjän myyntiprosessi voi olla Barona Teollisuudessa  
hyvinkin erilainen. Kaikki tutustuvat asiakkaaseen ennakolta ja tekevät  
käyntivalmistelut suurin piirtein samalla kaavalla. Varsinaisen asiakasta-  
paamisen läpiviemisessä on kuitenkin suurimmat haasteet ja toimintamallit  
eroavat hyvin paljon toisistaan. Myyntikäynneillä esimerkiksi tarvekartoi-  
tus saatetaan jättää tekemättä tai käynnin loppupuolelle tai keskitytään  
Baronan näkökulmaan asiakkaan näkökulman sijaan. Kaupan päättämi-  
sessä useimmat onnistuvat hyvin. Kaupan jälkihoidosta huolehtii asiak-  
kuudesta vastaava yhteyspäällikkö tai henkilöstökonsultti, joka nimetään  
heti kaupan syntymisen jälkeen. Erityisen paljon Barona Teollisuudessa  
panostetaan kaupan jälkeiseen aikaan ja lupauksen lunastamiseen niin,  
että asiakas yllättyy positiivisesti. Reklamaatioihin panostetaan paljon ja  
niihin reagoidaan hyvin.

Teollisuuden myynnissä erityisen hyvä on, että myyjät ymmärtävät  
asiakkaan tilanteen ja toimintaympäristön ja todelliset haasteet, koska  
myyjillä on itsellään usein kokemusta aikaisemmalta työuraltaan juuri  
tuotantopäällikön tai vastaavan työstä ja heillä on näin kyky tarkastella  
asioita asiakkaan näkökulmasta. Erityisen paljon hyvää palautetta saivat  
myös säännöllisesti tehtävät yhteiskäynnit asiakkaiden luona vanhempien  
kollegoiden kanssa.

Eniten tukea myyntiprosessissa tarvitaan myyntikoulutuksen osalta.  
Koulutuksissa huomiota tulisi kiinnittää erityisesti asiakaskäynnin läpi-  
vientiin yhteisten sopimusten mukaisesti ja asiakkaan ehdoilla. Kiinnit-  
tämällä huomiota näihin tekijöihin Teollisuuden kaupanpäättösprosentit  
saataisiin todennäköisesti nousemaan.

# Barona Toimisto

*Meri Havu*

■ Baronan Toimisto-toimiala palvelee yrityksiä, joiden henkilöstötarpeisiin kuuluvat toimistotehtävien, asiakaspalvelun, taloushallinnon, myynnin ja markkinoinnin työntekijät. Asiakasyritysten lisäksi Toimisto-toimiala palvelee luonnollisesti myös työnhakijoita, jotka ovat kiinnostuneita työskentelemään edellä mainituissa tehtävissä.

Toimisto-toimialan yksikön henkilökuntaan kuuluvat toimialajohtaja, rekrytointijohtaja, myyntijohtaja, yhteyspäälliköt sekä henkilöstö- ja rekrytointikonsultit. Toimistot sijaitsevat Helsingissä ja Tampereella.

Työni kuuluu hankkeeseen, jossa kartoitettiin myynnin ja myynnin tuen prosesseja kaikilla Baronan kuudella toimialalla. Yksi hankkeen tavoitteista on ollut koota ajatuksia toimialayksikköjen yhteistyömahdollisuuksien kehittämiseksi. Kaikilla yksiköillä on myynnissä omat hyväksi todetut toimintatapansa, joista kartoitusten avulla pyrittiin löytämään parhaat toimintatavat, joita voisi hyödyntää myös muilla toimialoilla.

Olen kuvannut Toimisto-toimialan B-to-B-myyntiprosessin vaiheet ja koonnut ne prosessikaavioksi. Prosessikaaviota voidaan käyttää esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Selvitin myös, mitä myynnin tukea prosessin eri vaiheissa tarvitaan ja miten sitä saadaan. Tietojen kokoamiseksi haastattelin Toimisto-toimialan myyntijohtajaa ja yhteyspäälliköitä.

## Miten toimistotoimialalla myydään?

Toimisto-toimialan myyntitiimistä huokuu erittäin energinen ote myyntityöhön. Myyntijohtaja on rekrytointialan pitkän linjan tekijä ja yhteyspäälliköt nuoria kykyjä. Toimisto-toimialan uusmyynti on toiminut erittäin hyvin.

Erityisesti yhteyspäälliköt keskittyvät aktiivisesti prospektointiin eli uusien myyntimahdollisuuksien löytämiseen nykyisistä ja uusista asiakkaista. Myyntijohtaja ja yhteyspäälliköt ovat säännöllisesti yhteydessä asiakkaisiinsa. Työvoimaan liittyvät asiat hoituvat asiakasyrityksen asioita hoitavan konsultin kanssa.

Myyntityötä tehdään sekä puhelimesta että asiakastapaamisissa. Uusasiakashankinnassa tavoitteena on ensimmäisen puhelun jälkeen päästä tapaamaan potentiaalinen asiakas kasvotusten, jotta asiakkaan tilanne ja tarpeet voidaan kartoittaa kunnolla. On selvää, että yritys ei osta henkilöstöpalveluja, jos henkilöstön tarvetta ei juuri sillä hetkellä ole. Onnistuneen myyntineuvottelun seurauksena ei näin ollen aina synny heti toimeksiantoa, vaan tulos tulee vasta myöhemmin, kun asiakkaalla tulee tarve esimerkiksi rekrytoida uusi työntekijä.

Myyjän tulee antaa myyntineuvottelussa sekä itsestään että Baronasta kuva henkilöstöalan asiantuntijana ja luotettavana yhteistyökumppanina, jotta asiakas ostaa tarpeen tullen palvelut juuri Baronalta, vaikka sopimusta ei heti syntyisikään.

Koko Baronan yhteiset ”buukkauspäivät” on koettu toimistotoimialalla erittäin hyväksi tavaksi kontaktoida mahdollisimman monia potentiaalisia asiakkaita päivän aikana ja saada sovittua heidän kanssaan myyntitapaamisia.

## Myynnin tuki

Baronan Toimisto-toimialan myyntityö on sujuvaa, hyvin organisoitua ja toimivaa. Myynnin tuen määrittäminen olikin aluksi melko haasteellista. Toisaalta on tärkeä huomioda, että kun myyjät ja johto ovat tyytyväisiä työn tuloksiin, ovat taustalla toimivat tukitoimenpiteet todennäköisesti kunnossa, vaikkei niitä osattaisikaan mieltää myynnin tueksi.

Prosesseja tutkiessa löytyi kuitenkin selviä toimintoja, jotka ovat myyjien tukena heidän päivittäisessä työssään. Tunnistettuja myynnin tukikeinoja ovat esimerkiksi juuri uudistettu CRM-järjestelmä, myyntimateriaali, markkinoinnin ja viestinnän toteuttamat suorakampanjat, erilaiset asiakastilaisuudet, medianäkyvyys, sähköiset lomakepohjat, myyntikoulutus ja avun saaminen työsuhteisiin (TES) liittyvissä asioissa. Myös konsulttien ja myyjien välinen yhteistyö voidaan määritellä myynnin tueksi.

# EnerSys Europe

## Ajankäyttö ja tiedonkulku hallintaan uusilla toimintamalleilla

*Virpi Lehtola*

■ EnerSys Europe Oy:n toimialaa ovat teollisuusakkujen maahantuonti ja B-to-B-myynti sekä tuotteisiin liittyvät palvelut, kuten huolto ja asennus. Yritys kuuluu amerikkalaiseen konserniin, joka on maailman suurin teollisuusakkujen valmistaja. EnerSys Europe Oy:n markkinaosuus Suomessa on merkittävä. Toimialalla painottuvat asiantuntemus, tuotteiden laatu ja kestävyys sekä oikea-aikaiset toimitukset. Yrityksen sisällä on kaksi tulosityksikköä: paikallisakat ja ajovoima-akut. Tulosityksikköjen asiakaskunnat poikkeavat merkittävästi toisistaan. Paikallisakkuja ostavat usein suuret yritykset, joilla on ammattiohjat ja kehittyneet järjestelmät, kun taas ajovoima-akkuja (tai trukkiakkuja) ostavat kaikenkokoiset yritykset pienistä nyrkkipajoista suuriin teollisuuslaitoksiin.

Paikallisakkuyksikössä asiakaskunta koostuu pääosin suurista teollisuuslaitoksista, teleoperaattoreista ja voimalaitoksista. Siellä myydään usein projekteja, kokonaispaketteja, joihin sisältyvät akut, tarvikkeet, asennus ja huolto. Näihin projekteihin myyjiltä kuluu usein paljon aikaa, koska tarjouksen tekeminen edellyttää huolellista perehtymistä kohteeseen. Suuri osa tilauksista tulee kuitenkin sähköpostitse niin sanottuina kotiinkutsuina, jotka perustuvat vuosisopimuksiin. Tällöin hinnat ja pakettien sisällöt on jo valmiiksi määritelty.

Trukkiakkuja tilataan yleensä puhelimitse, ja asiakaskunta arvostaa henkilökohtaista kontaktia. Hinnat sovitaan usein tapauskohtaisesti, ja koska on olemassa lukemattomia eri trukkimalleja, myös niiden akut ovat erilaisia. Myyjän on oltava hyvin perillä tavallisimmista trukkimalleista.

### **Myynnin tuki**

Tavoitteena oli löytää organisaation toiminnoissa ja rakenteissa jo olemassa olevia elementtejä, jotka osaltaan tukevat myyntiä. Samalla haluttiin kartoittaa ne osa-alueet, joilla kaivattaisiin lisää panostusta. Yrityksessä

myynnin tueksi ymmärretään kaikki toiminta, minkä ansiosta myyjien aikaa ja resursseja vapautuu asiakastyöskentelyyn. Lähtökohtana oli ajatus, että henkilökunnan osaaminen ja motivoituneisuus sekä toimivat it-järjestelmät, prosessit ja yrityskulttuuri ovat tärkeä osa myynnin tukea. Kun prosessit on suunniteltu hyvin toimiviksi, säästetään kustannuksia ja aikaa, ja samalla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle, mikä puolestaan on parasta mahdollista tukea myynnille.

Myynnin tuen nykytilannetta kartoitettiin kyselyin, haastatteluin ja havainnoimalla. Tulokset vahvistivat sen mitä jo alustavasti tiedettiin: myyjät ilmoittivat toiminnan suurimmiksi haasteiksi toisaalta ajankäytön hallinnan, toisaalta prosessien ja tiedonkulun hankaluuden. Johtoryhmä puolestaan näki suurena haasteena resurssien vähäisyyden, etenkin varastossa. Näihin ongelmiin pyrittiin löytämään vastauksia. Huomiota kiinnitettiin etenkin prosesseihin ja myynnin tukena toimivien henkilöiden resurssien jakamiseen.

## Kehittämiskohteita

Yrityksessä oli jo pidempään pyritty keskittämään myyntiä tukevat toiminnot eräänlaiseen palvelukeskukseen, Service Centeriin, joka koostuu neljästä henkilöstä: myyntikoordinaattorista, myynti- ja talousassistentista, varastopäälliköstä ja huoltomiehestä. Tarkoitus oli, että myyjät voisivat jättää Service Centerin tehtäviksi rutiininomaiset toimisto- ja varastotyöt, jolloin heiltä vapautuisi lisää aikaa varsinaiseen myyntityöhön. Service Centerin tärkeiksi tehtäviksi koettiin 1) varastotasojen seuranta ja tarvittavat toimenpiteet, jotta ne pysyvät sovitulla tasolla, 2) saapuvien ja lähtevien toimitusten seuranta, 3) selkeiden myyntitilausten syöttö järjestelmään sekä 4) myyjien pitäminen ajan tasalla mahdollisista muutoksista ja poikkeamista. Ongelmana oli, että Service Center oli täystyöllistetty eikä aika riittänyt kaikkiin edellä mainittuihin tehtäviin, vaan osa niistä jäi myyjien huoleksi. Yritykseen ei myöskään tiukan taloustilanteen takia haluttu palkata lisää väkeä.

Suurin ongelma oli kuitenkin se, että yrityksen varastopäällikkö, joka vastasi yksin saapuvasta ja lähtevästä tavarasta, pakkaamisesta sekä kaikesta tavaraliikenteeseen liittyvästä paperityöstä, ei yksinkertaisesti ehtinyt tehdä kaikkea. Myyjät yrittivät jokainen saada oman tärkeän asiakkaansa etusijalle, ja näin varastopäällikkö työskenteli jatkuvassa paineessa. Toisinaan myyjät kävivät varastolla itse pakkaamassa tavarat, mikä luonnollisesti vei heidän aikaansa varsinaiselta myyntityöltä.

Muitakin yrityksen sisällä olevia aineettoman tuen muotoja tutkittiin. Esimiestuki sai hyvät arvosanat kaikilta myyjiltä, samoin yrityksen

sisäinen ilmapääosa koettiin myönteiseksi ja kannustavaksi. Niin sanottu informaatiopääosa sai heikoimmat arvioinnit, ja sieltä valikoitui kehittämiskohteiksi kolme kohtaa: toimivat ja riittävät tietokannat tuotteista, toimivat ja riittävät järjestelmät sekä sähköisen liiketoiminnan mahdollisuuksien hyödyntäminen.

Raakaa työtä myynnin tuen alueella olisi paljon, ja resurssit kaiken sen toteuttamiseksi ovat liian pienet. Tavoitteena oli keventää mahdollisimman monien työkuormaa ja löytää keinoja, joilla työnteko saataisiin sujuvammaksi. Lisäksi haluttiin parantaa tiedonkulkua sekä työn suunnittelua ja ennakointia, koska niiden avulla helpotettaisiin paineita varastossa. Prosessien paremman toimivuuden lisäksi myyjien toivomuksena oli kehittää osaamista, it-ratkaisuja ja sisäistä viestintää sekä lisätä tiimi- ja yhteistyötä.

## Kehittämistoimenpiteitä

Tutkimustulosten perusteella prosessien kehittäminen nähtiin tärkeimpänä tekijänä myynnin tuen täysimääräisessä toteutumisessa. Toisaalta nähtiin myös, että resurssien rajallisuuden takia tilanteen kohentaminen ei ole mahdollista.

Yritysjohdon kannattaisi kiinnittää huomiota myös myyjien toivomuksiin lisäkoulutuksesta. Teknologia kehittyy koko ajan, lainsäädäntö muuttuu, samoin myynti- ja neuvottelutekniikassa on aina parantamisen varaa. Koulutus antaa uutta potkua ja motivaatiota myyntityöhön. Myyjät toivoivat myös parempia työkaluja asiakashallintaan.

Tulokset toimivat johtoryhmälle vahvana kimmokkeena lähteä miettimään konkreettisia keinoja ratkaista resurssipula. Tulokset osoittavat selvästi, että millään prosessien kehittämisellä ei saada lisää käsipareja, ja epäsuhta yhdellä avainalueella syö resursseja kaikilta muilta. Yrityksessä päätettiinkin ulkoistaa varastotoiminnot eli ostaa varastopalvelut ulkopuoliselta yritykseltä. Tätä kirjoitettaessa varasto on toiminut ostopalveluna viisi kuukautta hyvin tuloksin.

Lisäksi yrityksessä otettiin käytännöksi pitää työkokous jokaisena maanantaiaamuna koko henkilöstön kesken. Kokouksessa käydään läpi tulevan viikon tilaukset ja toimitukset ja samalla vaihdetaan tietoa muistakin ajankohtaisista asioista. Tämä on tärkeää koko työyhteisön toimivuuden kannalta. Parantunut tiedonkulku on lisännyt suunnitelmallisuutta ja ennakointia työskentelyssä.

Mietittyään erinäisiä parannuskohteita työympäristössään työntekijät ovat valmiimpia esittämään omia ehdotuksiaan ja yleinen asenne on muuttunut kehitysmuotoisemmaksi. Uusia toimintatapoja esitetään ja otetaan käyttöön aiempaa innokkaammin. Kun iso ongelma varaston osalta on selkiintynyt, voidaan myös muihin myynnin tuen muotoihin keskittyä paremmin.

# Foiltek

## Me-hengellä parempaan prosessinhallintaan

*Minna Laine*

■ Foiltek Oy on Vantaalla sijaitseva muovilevyjen maahantuonti- ja tukkuliike, joka edustaa alalla tunnettuja ja arvostettuja merkkejä. Nykyisin yritys kuuluu Etra-konserniin, mutta sen toiminta on jatkunut täysin itsenäisenä myös yrityskaupan jälkeen. Sen palveluksessa oli vuonna 2009 13 henkilöä, joista kuusi työskenteli pääsääntöisesti myyntityössä.

Tarkoituksena oli selvittää, miten yrityksen myyjät kokevat saavansa tukea omaan työhönsä ja olisiko mahdollista löytää uusia tapoja auttaa heitä työssään. Työskentelin itse kohdeyrityksessä, joten kyselyn laatiminen olennaisista asioista oli helppoa. Tarjouduin haastattelemaan myyjiä henkilökohtaisesti, mutta yhtä lukuun ottamatta he halusivat mieluummin vastata sähköpostitse silloin kuin heille itselleen parhaiten sopi. Kysymykset koskivat myyntiä prosessina, työtä eniten häiritseviä asioita, kokemuksia tuen saannista ja lisätuen tarpeita.

Työn alussa itselläni oli kaksi ajatusta myynnin tuen parantamiseksi: myyntiasistentin palkkaaminen tekemään niin sanottua vähemmän vaativaa teknistä myyntiä ja töiden uudelleen järjestely niin, että joku tai jotkut myyjät lakkaisivat tekemästä varsinaista myyntityötä ja keskittyisivät ostoprosesseihin. Haastatteluissa kävi ilmi, että myös myyjät toivottaisivat lisäävun tervetulleeksi, mutta idea töiden uudelleenjärjestelystä ei saanut kannatusta.

### **Myynti**

Foiltek myy muovilevyjä ja muovipuolivalmisteita pääsääntöisesti yritysasiakkaille (osuus n. 95 % koko myynnistä). Myyntiprosessi on hyvin perinteinen, eli asiakkaan ottaessa yhteyttä myyjä pohtii hänen kanssaan ostajan tarpeisiin sopivimman tuotteen, tekee siitä tarjouksen, ja mikäli kaupat syntyvät, laittaa tavarat varastohenkilökunnan toimitettavaksi

kirjoittamalla lähetteen. Koska asiakaskaan ei aina tiedä, millainen materiaali hänen käyttötarkoitukseensa parhaiten soveltuu, myyjän työ on haastavaa: hänen tehtävänsä on osata neuvoa oikea materiaali kuhunkin käyttökohteeseen.

Myynnin kaupallinen arvo vaihtelee suuresti: osa kaupoista on suuruudeltaan muutamia kymmeniä euroja, toisinaan toimitetaan tuhansien eurojen arvoinen rekkakuorma tavaraa suoraan tehtaalta asiakkaan varastoon. Foiltekillä on lisäarvopalveluna käytössä muovivilevyjen sahauspalvelu. Työ on kuitenkin teetetty alihankintana omilla asiakkailla, koska heidän kanssaan ei haluta kilpailla.

## Myynnin tuki ja sen kehittäminen

Haastatteluissa myyjät vastasivat yksimielisesti, etteivät he saa mitään tukea myyntityöhön. Mielestäni kyse on ensisijaisesti siitä, ettei kyseistä termiä ollut määritelty Foiltekissa aikaisemmin. Osa myyjistä katsoi, etteivät he edes tarvitse tukea, koska he ovat työskennelleet yrityksen palveluksessa jo useita vuosia, toiset jopa vuosikymmeniä. Näin heille on muodostunut oma tapansa toimia.

Käytännössä myyjille oli kuitenkin tukea tarjolla. Tärkeimmäksi tueksi myyjät kokivat avokonttorin, jossa kaikki kuulevat toistensa avoimet asiat ja voivat pyytää tarvittaessa toisiltaan apua. Avokonttori myös yhdistää myyjiä: se luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä. Moni myyjistä mainitsikin jonkun toisen myyjän myös henkilökohtaiseksi ystäväkseen, jota tapaa työajan ulkopuolella.

Yrityksen myynnin haasteiksi nousi selkeimmin kiire – virheitä ja stressiä aiheuttaa uusien töiden jatkuva virta ennen edellisten valmiiksi saamista. Myös yritykseen ennakkoon ilmoittamatta tulevat henkilöasiakkaat ovat haaste, koska heitä pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin siitä huolimatta, ettei heistä ole taloudellista hyötyä yritykselle. Tämä vie myyjältä aikaa varsinaisesta myyntityöstä. Henkilöasiakkaita ei kuitenkaan haluta eikä toisaalta pystytäkään luopumaan täysin. Syy tähän on, että Foiltekiin ohjataan Etran myymälöistä henkilöasiakkaita, joita täytyisi joka tapauksessa palvella. Niinpä on päädytty palvelemaan kaikkia asiakkaita tasapuolisesti.

Foiltekissa pidettiin erilaisia myynti- ja tulospalavereita tai kehityskeskusteluita harvakseltaan, lähinnä toimitusjohtajan kutsusta. Yrityksessä haluttiin välttää tarpeettomia palavereja, joita leikillisesti kutsuttiin ”mikä-mikä-palavereiksi”. Osa myyjistä olisi kuitenkin kaivannut oman myyntinsä tueksi enemmän tietoa siitä, millaisia tapauksia kollegoilla on menossa, ja näiden asioiden käsittelyä nimenomaan myyntipalavereissa tai muissa ko-



koontumisissa. Ehdotin, että Foiltekissa otettaisiin käyttöön kahvitaout, jolloin henkilökunta kokoontuisi kahdesti päivässä samaan tilaan, mikä voisi osaltaan paikata tätä tarvetta.

Myyntin tueksi, tai tässä tapauksessa sen puutteeksi, koettiin se, ettei Foiltekissa ole olemassa yhteistä tietokantaa, johon jokainen myyjä voisi laittaa tarjoukset, hintamuutokset, asiakastiedot jne. Yhteinen tietokanta helpottaisi muiden myyjien työtä muun muassa lomien ja poissaolojen aikana.

Osa myyjistä piti myyntin tukena myös erilaisia yrityksen yhteisiä vapaa-ajantoimintoja, joissa yhteishenki nousee ja työntekijät tutustuvat toisiinsa, minkä seurauksena työntekokin on hausempaa. Tällaiset tilaisuudet ovat varmasti tarpeellisia joka yrityksessä. Osallistumisen tulisi olla tietysti vapaaehtoista, mutta osallistujat varmasti kokisivat yhteishengen lisääntyvän.

Myyntin tukea voisi kehittää myös siten, että tietoa jaettaisiin entistä aktiivisemmin, samoin kuin jaettaisiin sellaisia töitä, joita ei itse ehdi tehdä. Myös myyntiasistentti olisi yritysjohdon mukaan tarkoitus palkata auttamaan myyjä näissä tehtävissä, mutta taloustaantumana vuoksi se jäänee myöhemmäksi.

Yksi tärkeä myyntin tuen kehittämisen kohde olisi ostoprosessien kehittäminen. Nykytilanteessa on toisinaan päässyt käymään niin, että ostoista vastaava myyjä ei ole huomannut tavarahan vähenemistä, ja se on päässyt loppumaan. Kun tavaraa on varastossa tasaisesti, ei myyjän tarvitse käyttää aikaa tavarahan haalimiseen kilpailijoilta tai miettiä, tuleeko kaivattu tuote tänään vai vasta ensi viikolla. Asiakastyytyväisyys kasvaa, kun tilatut tavarat voidaan toimittaa asiakkaan toivomaan aikaan.

Toinen, tulevaisuudessa tärkeä kehittämiskohde on asiakassegmentointi. Foiltekissa kaikkia asiakkaita palvellaan yhtä hyvin heidän ostovolyymistään huolimatta, mikä on toisaalta hienoa, mutta toisaalta myyntihenkilöstö on jo nyt resurssiensa rajoilla, joten olisi tärkeä keskittyä yritystä eniten hyödyttävään asiakkaisiin. Satunnaisemmille asiakkaille voitaisiin suunnata säännöllisesti tiedotteita tuoteuutuuksista ja tarjota erilaisia etuja, mikä lisääisi asiakasuskollisuutta. Satunnaisia asiakkaitakaan ei olisi tarkoitus lakata palvelemasta, heidän tarpeensa vain priorisoidaisiin toiseen vaiheeseen yrityksen resursseja ja myyntiprosesseja. Henkilöasiakkaat, joita yritys haluaa palvella vastakin, voitaisiin ohjata ensisijaisesti varastopäällikön palveltavaksi. Hänen asiantuntemuksensa riittää mainiosti heidän auttamiseensa, ja myyjät voivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa.

Ylipäättään yritys voisi pyrkiä luomaan tietyn myyntin tuen kokonaisuuden, joka myös dokumentoitaisiin. Kun perustiedot olisivat paremmin kaikkien käytettävissä, voitaisiin keskittyä kulloinkin ajankohdattaiseen ongelmaan ja säästettäisiin aikaa. Tekemäni selvitys on auttanut niin myyjä kuin yritysjohdokin kehittämään omaa toimintaansa entistä määrätietoisempaan suuntaan.

# Fujitsu

## Asiantuntijuutta ja projektinhallintaa prosessiorganisaatiossa

---

*Eija Kärnä*

■ Fujitsun prosesseja lähti minulle avaamaan marraskuussa 2009 pitkän linjan fujitsulainen, johdon konsultti Ossi Syrjä, jolla on kokemusta jotta-kuinkin koko tutkitun alueen myynnistä ja myynnin tuesta eri näkökulmista. Syrjän tausta on Fujitsun markkinoinnin ja viestinnän puolella, ja tällä hetkellä hän tukee myyntiä Fujitsulla palvelun kehityspuolella kehittämällä, tuotteistamalla ja kuvaamalla palvelukonsepteja sekä asiantuntijana myyjän apuna ja tukena mukana muun muassa asiakaskäynneillä ja tarjousten tekemisessä. Syrjä suositteli seuraavaksi haastateltavaksi myynnistä kehityspäällikkö Miia Lähdestä. Lähdes kertoi minulle joulukuussa 2009 tarkemmin Fujitsun myynnin prosesseista käytännössä ja niiden kehittamisestä. Lisäksi haastattelin helmikuussa 2010 Bid Manager Jyrki Hemminkiä. Tuntuma oli, että Fujitsun myynti on dynaamista, kehitysorientoitunutta asiantuntijatyötä, jossa koko organisaation tuki on tärkeässä asemassa.

### **Fujitsu yrityksenä**

Fujitsu on Suomen johtava tietotekniikan palvelu- ja laite-toimittaja, jonka tavoitteena on helpottaa yritysten ja yhteisöjen toimintaa edistyksellisten ICT-toimintamallien ja teknologioiden avulla. Fujitsun tärkeimpiä tieto- ja viestintätekniiikan tuotteita ovat Patja- ja Sohva-palvelut tukipalveluineen, joiden piirissä on 130 asiakkaan yhteensä yli 130 000 työasemaa. Fujitsun asiakkaita ovat erikokoiset yritykset ja organisaatiot julkishallinnossa, terveydenhuollossa, kauppa-, elintarviketeollisuus- ja kuluttajapalveluissa, finanssialalla, teollisuudessa ja yrityspalveluissa. Teknologiatuotteiden valikoima kattaa tietokoneiden koko kirjon kannettavista päätelaitteista aina konesaliratkaisuihin saakka. Fujitsun muita vahvoja osaamisalueita

ovat muiden muassa liikkuvan työn palvelut, sähköinen asiointi sekä Microsoft-, SAP- ja EMC Documentum -pohjaiset ratkaisut. (Fujitsu 2009.)

Suomen Fujitsun tausta on Nokiassa: Nokia myi tietotekniikan liike-toimintansa vuonna 1991 Fujitsulle, joka liitti toiminnot aiemmin ostamaansa eurooppalaiseen ICL-it-alan yritykseen. Japanilainen isäntä jäi taustavaikuttajaksi ja Fujitsu kehittyi Lontoon komennossa. Pohjoismaisen yhteistyön kehittäminen on ollut tavoitteena jossain vaiheessa ja on sitä taas tätä nykyä. (Syrjä, O. 2009.) Fujitsu toimii yhteistyössä monissa maailmanlaajuisissa verkostoissa, merkittäviä kumppanuussopimuksia on muun muassa Microsoftin, SAPin, Ciscon ja Nokian kanssa. Yhteistyötä tehdään myös useiden ohjelmisto- ja tuotekehitysyri-tysten, palveluntuottajien, alan yhteistyöfoorumien, omien tytäryhtiöiden ja Fujitsu-yhtiöiden kanssa. (Fujitsu 2009.)

Suomessa Fujitsu Services Oy -konsernin liikevaihto vuonna 2008 oli 395 miljoonaa euroa ja se kasvoi 16 % edellisvuodesta. Suomessa ja Baltiassa Fujitsu työllistää lähes 2 800 ihmistä neljässä yhtiössä, jotka ovat Fujitsu Services Oy, Fujitsu Technology Solutions Oy, Isoworks Oy ja Nice-business Solutions Finland Oy. Fujitsu Services Oy:n toimitusjohtaja on Yrjänä Ahto. (Fujitsu 2009.)

Fujitsulla toteutettiin vuonna 2006 laaja organisaatiouudistus, jossa toimialavetoisesta organisaatiosta siirryttiin yhteisesti määriteltyihin prosesseihin yli toimialarajojen. Nykyinen toimintamalli on joustava matriisiorganisaatio, jossa toimialat ja prosessit tukevat toinen toisiaan. (Lähdes, M. 2009.)

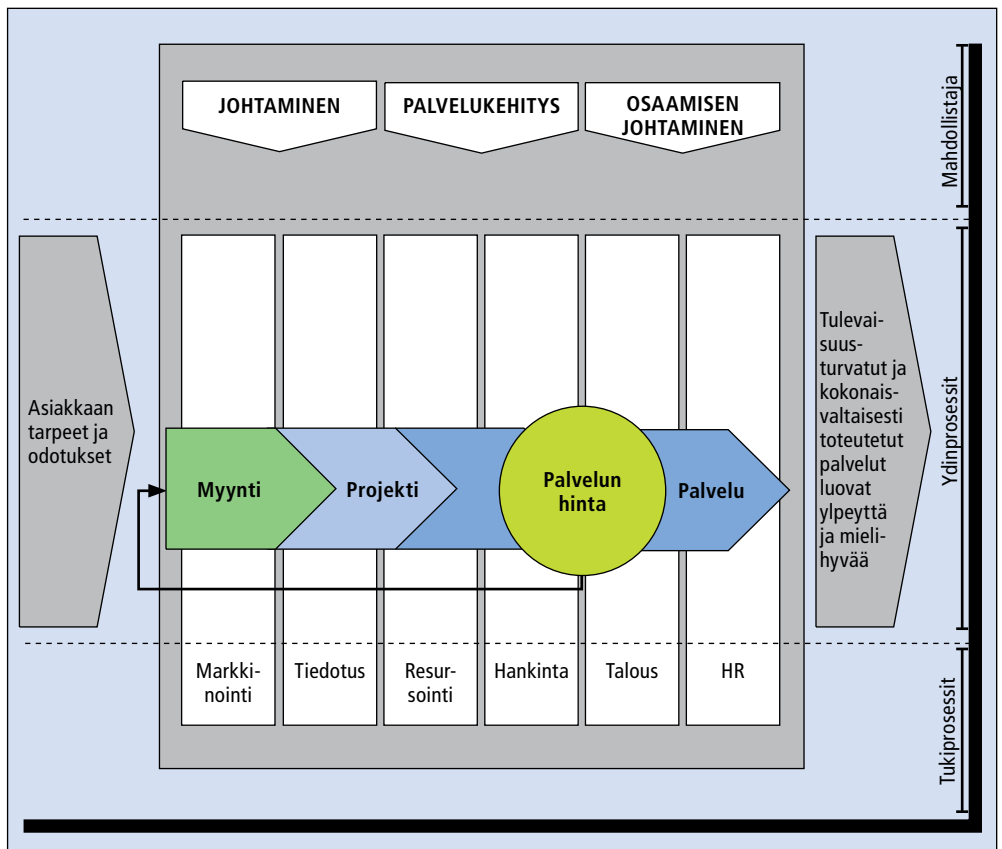
Fujitsu on myös joustava prosessiorganisaatio, jonka keskeiset strategiset tavoitteet ovat taloudellinen tulos, laatu, asiakastyytyväisyys, paras palvelu ja kehittyneet prosessit. Fujitsun tavoitteena on myös olla Suomen paras työpaikka. Fujitsun ydinprosessit ovat asiakkuuden hallinta ja palvelu. Myynnin tuki Fujitsulla sisältyy ydinprosesseihin ja tukee ydinprosesseja monelta taholta. (Syrjä, O. 2009, Fujitsu 2009.)

## Fujitsun prosessit

Kaikki toiminta ja prosessit toteuttavat strategiaa. Strategian toteutumista seurataan tuloskortilla, jossa keskeisinä mittareina ovat suorituskyky, toiminnan laatu eli parhaat palvelut ja prosessit, asiakastyytyväisyys ja tavoite olla Suomen paras työpaikka. Strategioihin suhtautuminen Fujitsulla on Syrjän mukaan (2009) usein mutkatonta: strategia nähdään tieksi, joka vie kohti visiota, ja se voi olla vähän erilainen eri yksiköissä ja projekteissa. Strategioita tärkeämmiksi Syrjä kokee vision ja arvot ja näiden pohjalta

rakennetut prosessit. Selkeä visio ja toimivat prosessit tuovat joustavuutta toimintaan, ja prosesseihin liittyvät mittarit tukevat seuranta. Myynnissä taas strategiat koetaan tärkeämmiksi, sillä ne ohjaavat toimintamallien kehittämistä. (Lähdes, M. 2009.)

Fujitsun toiminta perustuu visiota, arvoja ja strategiaa tukeviin **ydinprosesseihin, mahdollistaviin prosesseihin** sekä **tukiprosesseihin**. Fujitsun ydinprosesseja ovat liiketoiminnan ja tuotannon asiakasrajapinnan prosessit eli **asiakkuuden hallintaprosessit**, jotka sisältävät myynnin ja palvelun hallinnan, projektiprosessin ja palveluprosessin. Kaikki muut prosessit tukevat näitä prosesseja. Mahdollistajaprosessit kuvaavat ja ohjaavat toimintaa. Näitä ovat **johtaminen, palvelukehitys ja osaamisen johtaminen**. Tukiprosessit tukevat ydin- ja mahdollistajaprosessien toimintaa ja tuottavat lisäarvoa sisäisille asiakkaille. Tukiprosesseja ovat **markkinointi, tiedotus, resursointi, hankinta, talous ja HR**. HR:n tavoitteena on olla lähellä liiketoimintaa. Kaikkien yksiköiden toiminta noudattaa soveltuvin osin näitä prosesseja. Fujitsun perusprosessit on kuvattu kuviossa 1. (Syrjä, O. 2009.)

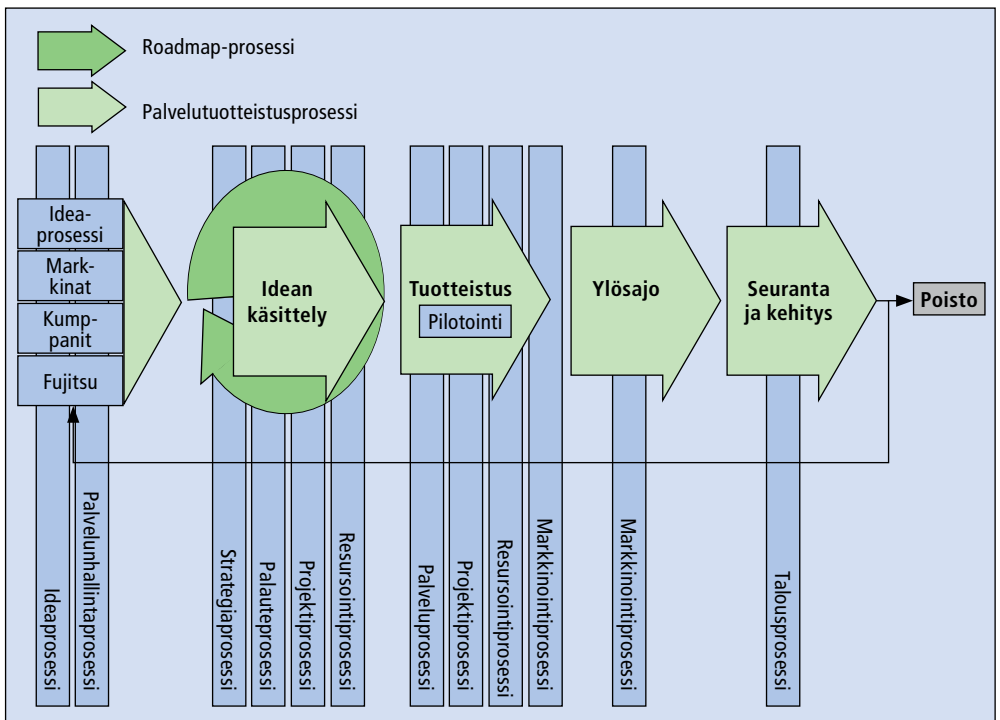


Kuvio 1. Fujitsun ydin-, mahdollistaja- ja tukiprosessit (Syrjä, O. 2009).

**Johtaminen** jaetaan strategiseen, operatiiviseen ja prosessijohtamiseen. Tietoa analysoidaan, tavoitteita asetetaan ja suunnittelua tehdään sekä strategisella, operatiivisella että prosessitasolla. Tavoitteista keskustellaan ja projektien onnistumista seurataan yksilötasolla. Prosessien johtaminen ja kehittäminen toteutetaan ISO9001:2000 sertifioidun laatujärjestelmän mukaisesti. Toimintaa on kehitetty muutaman viime vuoden ajan EFQM-mallin pohjalta ja laatutyössä on saatu pisteitä erityisesti hyvin toimivista prosesseista. Hyvistä toimintamalleista on saatu kiitosta myös asiakkailta. (Lähdes, M. 2009, Syrjä, O. 2009.)

Fujitsulla johtaminen seuraa vuosikelloa, joka linkittyy maaliskuussa vaihtuvaan tilikauteen. Strategiset linjaukset käydään läpi kesän jälkeen. Strategian jalkauttamisessa sisäinen viestintä on keskeisessä roolissa: joka kuukausi järjestetään esimerkiksi ”sää tiedotus”, jonka toimitusjohtaja vetää koko henkilöstölle. Strategian toteuttaminen on Fujitsulla niin konkreettista, että ruohonjuuritasollakin tiedetään, mitä tehdään ja miksi. Strategia toteutuu niin kutsuttujen strategisten taisteluiden kautta, ”*must win battles*”. Tavoitteena on voittaa itselle asetetut tavoitteet. Tällä hetkellä näitä ”taisteluja” on käynnissä neljä, ja ne liittyvät tuotteisiin ja palveluihin sekä henkilöstön ja toiminnan kehittämiseen. Taisteluiden vetovastuussa olevat henkilöt käyvät hankkeen etenemisen läpi Fujitsun kehitysjohtoryhmässä kuukausittain. Hankkeet voivat olla vuosia kestäviä ja monialaisia. Kehitysjohtoryhmä, hankesalkku ja taistelut koetaan hyväksi käytännöksi: ne mahdollistavat innovatiivisen kehitystoiminnan. Joka yksikössä on laatu- ja kehityshenkilö ja kehittämiseen on aina suhtauduttu positiivisesti, huolimatta esimerkiksi talouden suhdannevaihteluista. (Lähdes, M. 2009.)

**Palvelukehitysprosessi** on kuvattu kuviossa 2. Prosessin tavoitteena on kehittää Fujitsun tarjoomaa. Palvelukehitysprosessi alkaa ideaprosessista ja etenee idean käsittelyprosesseihin (Roadmap-prosessi). Palvelukehitys suunnittelee ja tuotteistaa asiakaslähtöisiä palvelukonsepteja ja yhteistyökumppaneiden tuotteita palveluiksi, jotka ovat taloudellisesti kannattavia, hyvin kuvattuja ja hinnoiteltuja. Palvelut testataan ja ajetaan ylös usein yhdessä asiakkaan kanssa niin, että tuote varmasti toimii. Testauksen jälkeen tuote etenee tuotantoon ja myyntiin. Seuranta- ja kehitysprosessista voidaan edetä uuteen ideointiprosessiin. Palvelukehitys myös tukee myyntiä ratkaisukonsultoinnin avulla. Palvelukehityksen konsultit kouluttavat myyjiä ja ovat mukana asiakasyhteistyössä asiantuntijoina. (Lähdes, M. 2009, Syrjä, O. 2009.)



Kuvio 2. Palvelukehitys Fujitsulla (Syrjä, O. 2009).

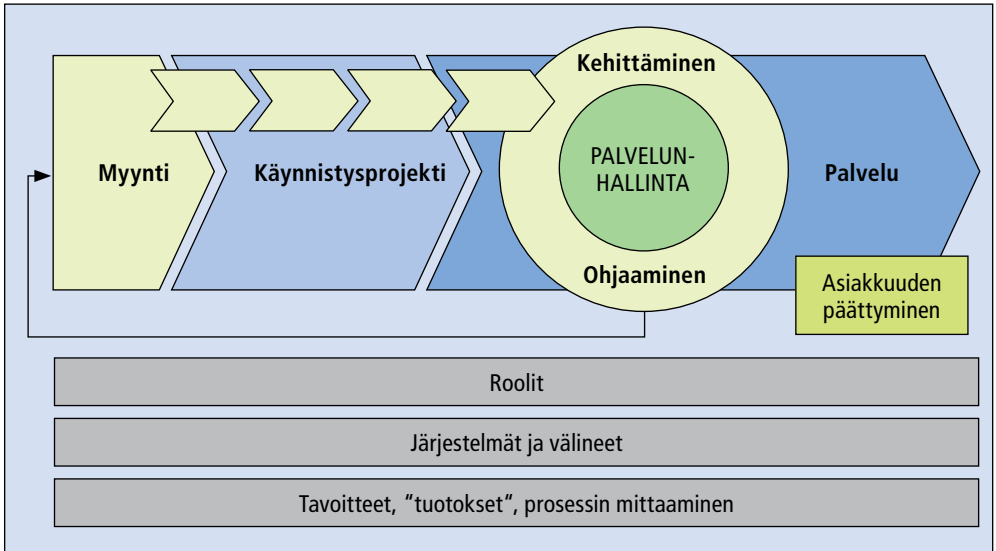
**Osaamisen johtamisen** prosessista vastaa HR, joka osallistuu liiketoiminnan kehittämiseen. Osaamisen ja liiketoiminnan kehittämässä Fujitsulla on työn alla myynnin kehitysprojekti, jossa tavoitteena on saada myynnin tarvitsema tuki ja osaaminen nykyistä tehokkaammin myynnin käyttöön prosessin eri vaiheissa. (Syrjä, O. 2009.)

## Fujitsun myynti ja sitä tukevat prosessit

Kaikki **myynnin prosessit lähtevät liikkeelle palvelunkehityksestä** ja sitä kautta muodostuvasta palvelusalkusta. Palvelusalkku sisältää tuotteistetun tarjooman tuotteita ja palveluja, joita Fujitsu myy. Myyjä on asiakaskontaktissa ja havaitsee asiakkaalla tarpeen tai asiakas on itse yhteydessä Fujitsuun. Myyjä kuvaa palvelua asiakkaalle ja tarjoaa asiakkaalle ratkaisua. Jos ratkaisu sopii asiakkaalle, tehdään sopimus, johon sisältyy palvelun kuvaus ja laatutoteutus esimerkiksi helpdeskin vasteaikoja myöden. (Lähdes, M. 2009.)

**Keskeiset rajapinnat asiakkaaseen** ovat myynnin ja palvelunhallinnan organisaatiolla sekä palvelutuotannossa käyttötuelle. Myynnissä

myyjä eli asiakaspäällikkö tekee sekä uusmyyntiä että markkinoi tuotteita nykyisille asiakkaille. Painopiste nykyisten asiakkaiden hoitamisessa on viime vuosina siirtynyt yhä enemmän asiakkuuden palvelupäälliköille, jotka vastaavat sovitun palvelun tasosta ja laadusta. Tavoitteena heillä on myös palvelun lisämyynti. (Lähdes, M. 2009.) Palvelunhallinnan prosessit näkyvät kuviossa 3.



Kuvio 3. Fujitsun palvelunhallinta (Syrjä, O. 18.11.2009).

Myynti on enemmänkin **asiakkuuden hallintaa ja aktiivista vuoropuhelua** asiakkaan kanssa. Tavoitteena on auttaa asiakasta hänen liiketoiminnassaan ja tarjota kokonaisvaltaisia elinkaaripalveluja asiakkaan ongelmiin. Myynti on nykyään pääasiassa ratkaisumyyntiä (Lähdes, M. 2009). Periaatteessa Fujitsu myy asiakkailleen laitteita, järjestelmiä ja palveluja, mutta näiden ohella tarjotaan palvelupaketti. Tavoitteena ja pitkälti myös käytäntönä on kuitenkin myydä yhä vaativampia ratkaisuja ja vastata asiakkaan koko IT:stä ja ymmärtää, miten asiakkaan IT palvelee hänen liiketoimintaansa. Asiakkaan IT-palvelukokonaisuutta kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa, mikä edellyttää yhdessä toteutettua hyöty- ja muutosjohtamisen toteutumista. (Syrjä, O. 2009.)

Toimialarajat ylittävän matriisiorganisaation toiminnassa korostuu **verkostoitumisen** merkitys: henkilöiden tunteminen organisaation eri puolilta on joustavan toiminnan edellytys, ja uudella ihmisellä tämä ottaa aikansa. Toisaalta **selkeät ja kuvatut prosessit** edistävät uuden ihmisen orientoitumista. Myynnissäkin yhteiset prosessit tarkoittavat hyvin suunniteltuja, joustavia ja toisiaan tukevia toimintamalleja. Prosessit toimivat

niin hyvin, että se näkyy sekä asiakastyytyväisyydessä että tuloksessa: muun muassa Talouselämä on luokitellut Fujitsun ”kympin yritykseksi” useana viime vuonna. (Lähdes, M. 2009.)

Lähdeksen mukaan (2009) Fujitsun **myyjä tarvitsee monenlaista osaamista** työssään. Lähtökohtana on tietotekninen osaaminen: myyjän täytyy ymmärtää koko Fujitsun tuoteportfoliota ja toimialaa. Näissä asioissa tukena ovat ratkaisukonsultit, sovelluskonsultit ja projektipäälliköt. Myyjän on erittäin tärkeä myös ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja tilannetta; asiakkaan luona pitää olla ”tuntosarvet pystyssä”, pitää olla psykologista pelisilmää ja hyvät neuvottelutaidot. Toimialajako auttaa myyjää ymmärtämään asiakkaan toimialaa. Myös juridisten asioiden, kuten sopimusten ja hankintamenettelyjen, ymmärtäminen on tärkeää erityisesti julkishallinnon puolella. Juristit ovat myyjällä apuna, mutta perusasiat pitää itsekin tietää. Hyvä myynti onkin **tiimityötä**, jossa erilaiset osaajat pelaavat yhteen yhteisen tavoitteen pohjalta.

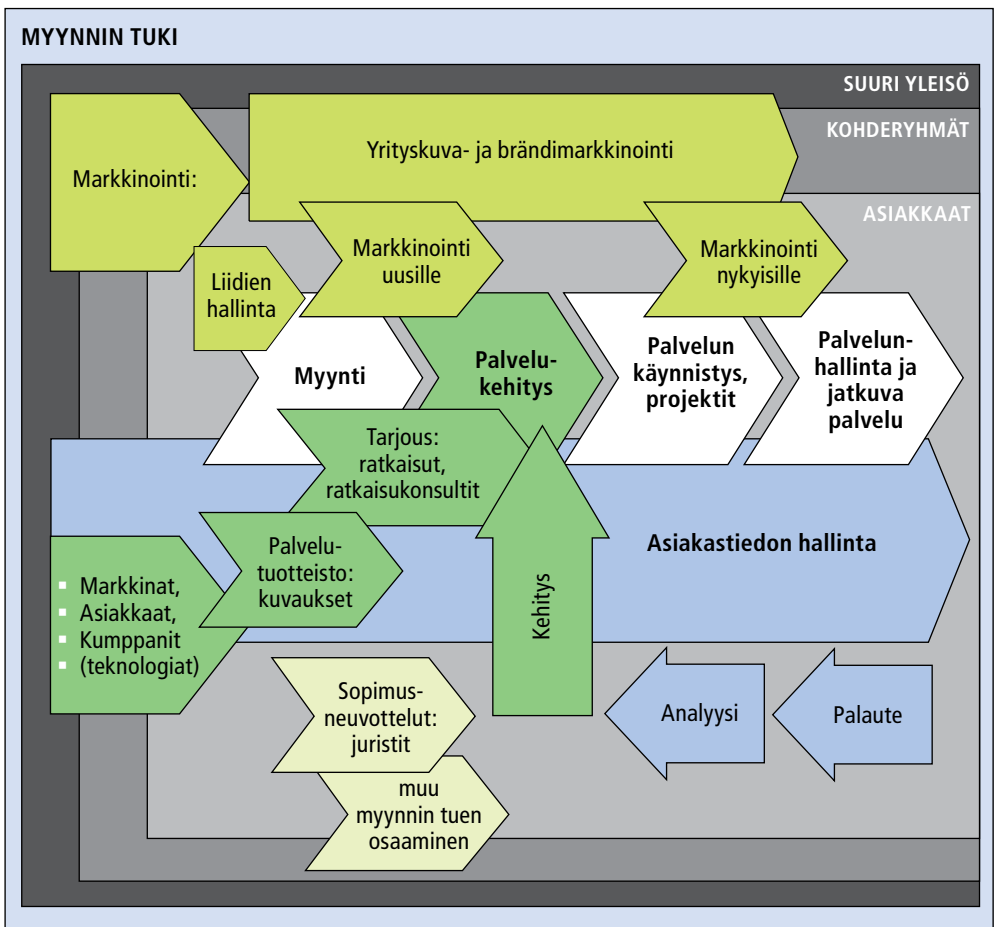
Myynti on pääasiassa **projektitoimintaa**. Joka tiistai pidetään ”hankemyyntikokous”, jossa myyjät esittelevät uusia hankkeitaan, joita on noin 3–10 joka viikko. Kokouksessa hankkeille annetaan GO-lupa ja sovitaan resursseista. Jokaiselle projektille kootaan parhaista ja käytettävissä olevista resursseista tiimi. Sisäisen työn panostustarve arvioidaan ja jokaiselle hankkeelle budjetoidaan myynnin tuki. ”Bid Manager” kokoaa tarjouksen, pitää projektin langat käsissään ja tekee parhaansa, että tarjous pärjää kilpailussa. (Lähdes, M. 2009.)

Sekä maajohtoryhmä että myynnin **johto ovat mukana päivittäisessä myyntityössä** ja siten lähellä sekä myyjää että asiakasta. Toimitusjohtaja ja myynnin johtaja käyvät yhdessä asiakkaalla kertomassa uusista tuotteista. Organisaatio on hyvin matala: toimitusjohtajasta lähtien kaikki istuvat avokonttorissa ja johtoa on helppo lähestyä. Lähdeksen mukaan (2009) johdon lähestymisessä ei ole minkäänlaista kynnystä. Koko toimiala istuu lähellä toisiaan ja yhteistyö on sujuvaa.

Asiakasyhteistyöhön myynnillä on **selkeät toimintamallit**, jotka sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa asiakastiimeissä. Asiakkaan kanssa sovitaan säännöllinen kokousrytmi ja kuka on kehenkin yhteydessä yrityksessä. Tämä tekee toiminnasta tehokasta ja joustavaa – esimerkiksi päällekkäisyyksiä ei yleensä esiinny. Asiakasyhteistyön tekee intensiivisemmäksi myös asiakkaille tarjottava toimintatapa, jossa asiakkaan it-osaajia siirtyy yhteisprojektien myötä Fujitsun palvelukseen. Liikkeenluovutus voi koskea jopa yli 100 ihmistä kerrallaan. Tämä toimintamalli on osoittautunut toimivaksi ja asiakkaat ovat olleet siihen erittäin tyytyväisiä. Fujitsulla on panostettu paljon myös siirtyneiden asiantuntijoiden vastaanottamiseen ja tässä on onnistuttu hyvin. (Lähdes, M. 2009.)



**Myynnin tuen tavoitteena** on tarjota parasta mahdollista osaamista myynnin toimintojen tueksi. Osaaminen voi olla esimerkiksi tuote- ja palveluosaamista palvelukehityksen puolelta, juristin osaamista lakiasialtoja sopimusasioissa, markkinointi- ja viestintäosaamista jne. Fujitsulla myynnin tuki ei sinänsä ole oma prosessinsa, jolla olisi prosessinomistaja. Esimerkiksi **markkinoinnin** myyntiä tukevaa roolia pidetään itseltään selvänä ja erittäin tärkeänä: markkinointi tekee ICT-markkinoiden tutkimusta, kerää ja ylläpitää asiakas- ja prospektitietoa, tekee yrityskuva- ja brändimarkkinointia, hoitaa suhdetoimintaa ja tuottaa myynnin käyttöön esitteitä, tuotekuvauksia jne. Markkinointi ja **viestintä** tekevät hyvää yhteistyötä niin, että markkinointiviestinnän tuotteet on keskitetty viestintäosaston toimintoihin. Myynnin tuen kokonaisuutta Fujitsulla on koottu kuvioon 4. (Lähdes, M. 2009, Syrjä, O. 2009.)



Kuvio 4. Myynnin tuen prosessit Fujitsun ydintoimintojen tukena (Syrjä, O. 2009).

**Palvelukehityksen konsultit** ovat tärkeässä roolissa myyntiä tukevana tuoteasiantuntijoina esimerkiksi asiakaskäynneillä, kun etsitään asiakkaalle parasta ratkaisua, sekä tarjouksen tekemisessä. Koska myytävät tuotteet ja palvelut ovat hyvin abstrakteja, palveluiden kuvaus on tärkeää. Palvelukehityksen asiantuntijoiden keskeinen rooli on palveluiden kuvaus ja kuvausten kokonaisuuden hallinta ja suunnittelu niin, että kuvaukset ovat myynnin saatavilla käyttökelpoisessa muodossa ja ne sopivat esittelymateriaaliksi. Yhteistyö asiakkaan kanssa voi olla pitkäkestoinen projekti. Fujitsun tavoitteena on hallita projektin kokonaisuus ja nähdä, missä vaiheessa asiakkaan liiketoiminnan johdon olisi hyvä osallistua prosessiin niin, ettei asiakasta kuormiteta liikaa. Palvelukehityksen asiantuntijat myös kouluttavat myyjiä tuotteissa ja palveluissa. **HR:n rooli** on olla osana liiketoimintaa tukemassa sitä. Osaamisen johtamisen kautta haetaan myynnin kannalta kriittisiä osaamistekijöitä. (Syrjä, O. 2009.)

Myynnin tukena ovat myös sihteerit joka osastolla ja toimialalla. Sihteerit ovat aktiivisesti mukana arjen myyntityössä, tarjousten tekemisessä, hankehyyväksynnässä ja hanketyöskentelyssä. Johdon apuna on myös henkilösihteerit. Sihteerit eivät ole mitään ”puhtaaksikirjoittajia”, vaan mukana operatiivisessa toiminnassa. (Lähdes, M. 2009.)

## Viestintä myynnin tukena

Fujitsulla **sisäistä, ulkoista ja markkinointiviestintää** hoitaa keskitetysti viestintäyksikkö. Markkinointiviestintää tehdään hyvässä yhteistyössä myynnin kanssa. Esimerkiksi asiakastilaisuuksiin on yleiset linjaukset, joiden mukaan toimitaan. Yksittäisissä asiakastapaamisissa voidaan sooloilla, mutta isommissa ja perinteisissä asiakastapahtumissa toimitaan yhteisten linjausten mukaan. Perinteisiä asiakastapaamisia ovat olleet esimerkiksi Fujitsu Christmas, ”Kireät siimat” -kalastuskilpailut ja EDE-seminaarit (*Executive Discussion Event*), joihin on kutsuttu myös maan päätöksentekijöitä. Ylimmän johdon linjauksen mukaisesti pääsponsorointikohteina ovat kulttuuri ja lasten hyvinvointi. Kulttuurinäkökulmasta pääyhteistyökumppani on ollut Kansallisteatteri, jonka kanssa on järjestetty isoja asiakastapahtumia. Lasten hyvinvoinnin merkeissä on järjestetty Linnanmäkipäiviä koko henkilöstölle perheineen. (Lähdes, M. 2009.)

Toiminnan ja laadun kehittämisessä tärkeäksi tekijäksi on nousemassa Lean-laatuajattelu, jonka pohjalta muun muassa **tiimiviestintään** panostetaan. Tiimi on keskeinen tietolähde; tämä tuo kommunikaatioon tehokkuutta ja ajan säästöä. Tiimiviestinnässä virtuaaliviestinnällä on iso rooli. Tiimeillä ja keskeisillä hankkeilla on sivustot, joita kutsutaan

nimellä Cabin. ”Cabiini” on tiimin keskeinen infolähde, työskentely- ja kohtauspaikka. Virtuaaliviestintä ei kuitenkaan täysin korvaa kasvokkaisia tapaamisia, vaan niitä pidetään yhä tärkeinä. Esimerkiksi tiimi, jossa Syrjä työskentelee, tapaa kaksi kertaa viikossa puolen tunnin ajan, niin että myös alueiden ihmiset ovat televiestinnän keinoin mukana. Projektien myötä face to face -viestintää voi olla enemmänkin. Tiimiviestinnän ohella esimies–alaissuhdetta pidetään erittäin tärkeänä ja sen kehitykseen panostetaan. Viestinnässä suurin haaste ovat yksikköjen rajapinnat. Tässä prosessiajatteluun perustuva yrityskulttuuri auttaa viestintää ja vie koulujen yli. (Syrjä, O. 2009.)

**Sisäisen viestinnän kanava**, Sissi-intranetsivut, on tärkeä osa myynnin tukea. Sissistä löytyy monenlaista myyjän tarvitsemaa tietoa muun muassa markkinoista, prosesseista ja tarjoomasta sekä hinnastoja, esitteitä ja tuotekuvauksia helppokäyttöisessä ja nopeassa muodossa. Kun myyjä lähtee asiakkaalle, hän löytää Sissistä tarvitsemansa tiedon ja materiaalin. Sississä on myös sisäisiä uutisia ja kiinnostavia juttuja. (Syrjä, O. 2009.)

Asiakkaisiin päin viestitään pääasiassa **palvelunhallinnan ja myyntiorganisaation** kautta. Uusmyynnissä myyjällä on tärkein rooli. Vanhassa myynnissä vuorovaikutus tapahtuu asiakkaan kanssa perustetun asiakkuustiimin kautta. Asiakashallinnassa on selkeät, asiakkaan kanssa sovitut toimintamallit ja viestintä on aktiivista vuoropuhelua. Asiakkuustiimissä palvelupäällikön rooli korostuu. Konsultit voivat myös olla suoraan yhteyksissä asiakkaaseen ja asiakkaat konsultteihin. Konsulttikin voi osallistua myyntiin, mutta pääkanava on aina myynnin henkilöstö, jotta päällekkäisyyksiä ei tulisi. Siksi viestintä myyjien ja konsulttien välillä on tärkeää. Yhteistyö asiakkaiden kanssa on ollut niin intensiivistä, että tätä nykyä Fujitsulla toimii useita asiakkaiden henkilöitä, jotka ovat siirtyneet projektien myytä Fujitsulle. (Lähdes, M. 2009, Syrjä, O. 2009.)

Asiakkaalle tärkeä viestinnän kanava on myös Fujitsun **ulkoiset sivut**. Erittäin tärkeä ja iso asiakasrajapinta asiakkaan arjessa on myös Fujitsun käyttötuki. Fujitsu kouluttaa ja vastaa käyttötuesta, mutta käyttötuki jakaantuu ympäri maailmaa Intiaan, Tallinnaan, Kasaniin jne. Käyttöpöpalvelun tavoite on, että mahdollisimman usein asiakkaan ongelma ratkaistaan puhelun aikana. (Syrjä, O. 2009.)

## Järjestelmät myynnin tukena

Myynnin ohjauksessa keskeinen järjestelmä on **Siebel**: kaikki myynnin hankkeet kirjataan siihen ja myynnin johto seuraa myyntiä päivittäin Siebelistä. Siebelin lisäksi käytössä on toiminnanohjausjärjestelmänä **SAP**,

jolla taloushallinto ja laskutus pyörivät, sekä **Ahaa**-järjestelmä, josta voidaan tehdä laajemmin hakuja ja saadaan raportteja esimerkiksi asiakastytyväisyydestä, myynnistä ja asiakkaista. Myyjän ei kuitenkaan tarvitse päivittää tietoja kuin yhteen järjestelmään eli Siebeliin. Tavoitteena on, että myynnille tärkeät tiedot asiakkaista olisivat helposti ja tehokkaasti saatavilla ja asiakastilanne aina selvillä. Tässä on Lähdeksen mukaan (2009) onnistuttu hyvin. ”Ainahan myyjä kokee, että byrokratiaa on liikaa, myyjä on ihmisenä sen kaltainen, se kuuluu myyjän luonteeseen.” Tärkeitä tukijärjestelmiä ovat myös Microsoft Officen ”**Cabiinit**” myynnin hankkeisiin liittyvään yksittäiseen, tiimikohtaiseen dokumentointiin. Raportoinnin automatisoinnilla on onnistuttu vähentämään hallinnollisen työn määrää.

Kun henkilöstö Fujitsulla on tietoteknisiä osaajia, räätälöityjä sovelluksia ja Exceleitä on turhan paljon. Ongelmaksi muodostuvat helposti sovellusten hajanaisuus ja henkilöriippuvaisuus. Asiakashallinnassa yhtenäisempi, asiakkuuden hallinnan näkökulmasta rakennettu järjestelmä olisi hyvä tavoite Fujitsullakin. Toisaalta järjestelmät tukevat hajanaisuudesta huolimatta myyntiä näinkin. Ossi Syrjän mukaan (2009) ”myynti on ihmisten välistä luottamuksellista toimintaa, eikä se ole järjestelmistä kiinni”.

## Bid Managerin rooli myynnin tukena

Erityisen kiinnostava Fujitsun myynnin tuen muoto on Bid Managerin työ. Teollisuus ja palvelut -toimialan Bid Manager Jyrki Hemminki (2010) kertoi, että Bid Manager tai ”tarjouspäällikkö” on Fujitsulla myynnin tukea parhaimmillaan ja ”myyjän paras kaveri”. Myyjä voi lähestyä Bid Manageria vaikka päivittäin ja pyytää apua pieniinkin asioihin. Kynnys lähestyä Bid Manageria erityisesti pienemmissä asioissa on matalampi kuin kynnys lähestyä esimiestä. Bid Manager pitää ison myyntihankkeen kaikki langat käsissään ja huolehtii, ettei myyjän aika mene rutiinien kanssa tahkoamiseen toimistolla vaan vapautuu asiakasrajapintaan ja myymiseen. Fujitsulla on haastatteluhetkellä kaksi henkilöä Bid Managerin tehtävännimikkeellä. Bid Manager voi tarvittaessa hoitaa useita myyntihankkeita yhtä aikaa, mutta varsinkin isommat myyntihankkeet työllistävät Bid Managerin joskus täyspäiväisesti.

Myyntihankkeet etenevät hyväksynnän jälkeen monien vaiheiden kautta tarjouskatselmointiin. Erilaisia vaiheita voi olla jopa 40–50 kappaletta ja tarjoukset voivat olla satasivuisia kokonaisuuksia liitteineen. Isoimmat myyntihankkeet voivat edellyttää jopa 60 henkilön mukanaoloa ja organisoimista ja sitä kautta varsin kattavaa projektinhallintaa. Myyjät eivät

Hemmingin mukaan välttämättä ole parhaita projektien hallinnassa vaan enemmänkin luovia vuorovaikutusosaajia. Siksi isommissa projekteissa on nähty hyväksi antaa myyjän keskittyä vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa ja antaa Bid Managerin hoitaa background-työt. Bid Manager organisoii hankkeeseen nimettyjen yhteistyötä, auttaa myyjää tarjouksen laadinnassa ja ”potkii” tarjoustiimiä pitämään kiinni aikatauluista. Työpanos erityisesti projektin alkuvaiheessa on tärkeää, sillä myyjällä pitää olla jo myyntihankkeen alkuvaiheessa selkeä ”win strategy”.

Bid Managerin tuki myynnille on olla mukana sekä isommissa että pienemmissä myyntihankkeissa. Isoimmat ovat useimmiten nykyasiakkaiden kanssa yhteistyössä toteutettavia, jolloin luottamus on jo rakennettu aiemmin ja päästään heti rakentamaan monisäikeisiä asiakkaan liiketoimintaa tukevia kokonaisuuksia. Tällöin henkilökohtaisilla suhteilla on erityisen suuri merkitys ja myyjän rooli kentällä korostuu. Suuri osa myynnistä on kuitenkin yksittäisiä, pienempiä tarjouksia ja tapahtuu tarjouspyyntöjen pohjalta. Kokemusten mukaan uusille asiakkaille ollaan tällöin enemmän haastajan asemassa. Näissäkin tapauksissa Bid Manager on myyjän apuna tarjouksen laadinnassa. Tarjosten pitää olla tiiviitä ja havainnollisia. Oleellinen on tiivistettävä johdantoon ja loppukoontiin, joissa myyjän pitää pystyä perustelemaan, kuinka asiakkaan tarve pystytään tyydyttämään.

Bid Managerin rooli on ensisijaisesti olla myyjän taustatukena, mutta Bid Manager voi myös tarvittaessa osallistua neuvotteluihin asiakkaiden kanssa esimerkiksi tarjousesittelyissä tai sopimusneuvotteluissa. Henkilöt päätetään asiakkaan ja tilanteen mukaan: jos asiakkaalta tulee toimitusjohtaja mukaan palaveriin, Fujitsultakin pitää olla korkeampi edustus paikalla. Useimmiten asiakasrajapinnassa toimivat myyjä ja ratkaisukonsultti. Julkishallinnon tarjouksissa tiettyjen tarjousrutiinien (julkisten hankintojen menettelymallit) vaatimusten tunteminen ja huomioon ottaminen on henkilökohtaisia suhteita tärkeämpää, ja näin Bid Managerin rooli myyjän tukena korostuu. Tarjoustiimiin voi kuulua lisäksi assistentti tai markkinoinnin edustaja, joka huolehtii esimerkiksi esittelymateriaalien viimeistelystä.

Tarjoustiimissä viestintä on avointa: palautetta annetaan ja otetaan vastaan sujuvasti. Tiimissä voi toimia melko vapaasti ja erilaiset toimintatavat hyväksytään ja myyjän luovuudelle annetaan tilaa. Fujitsulla hyväksytään myös, että myyjä saa olla vähän omanlaisensa persoona, jonka ei tarvitse pystyä esimerkiksi pitkäjänteisempään projektinhallintaan. Vapaus pitää kuitenkin ansaita, eli pitää tehdä ”oikeita asioita”.

Myös myyntihanketyössä pyritään sähköpostiviestinnästä sisäisten virtuaaliryhmien (Cabiinit) hyödyntämiseen ja visuaaliseen viestintään.

SharePoint toimii tarjoustiimin dokumenttiarkistona ja kokoustilana. SharePointissa voi olla esimerkiksi myyntihankkeen aikatauluja, kontaktitietoja ja ”nakkilistoja”. Virtuaaliviestinnän lisäksi henkilökohtaiset kontaktit ja vuorovaikutus ovat myyntihanketyössä todella tärkeitä, koska asiat voidaan ymmärtää väärin, jos niistä ei keskustella. Yhteneväinen kuva asioista on projektinhallinnassa tärkeää.

Toimialan myyntiryhmä kokoontuu kerran viikossa ja tavoitteena on ollut käydä vuoroviikoin läpi ”kovia” asioita ja vuoroviikoin uusia ja keskustelua edellyttäviä asioita niin, että paikalla voi olla ulkopuolisia asiantuntijoita kertomassa asioista. Myyjät ovat Hemmingin mukaan ”sosiaalisia eläimiä”, joille vuorovaikutus on tärkeää. Myyjillä on paljon hiljaista tietoa ja sen jakamiseen tarvitaan keskustelufoorumeja, joissa parhaita käytäntöjä voidaan käydä läpi.

Myynnissä strategioiden pitää olla hallussa. Strategiat tulevat ylempää annettuina, mutta myyjien ja palvelupäällikköjen kautta tuleva palaute kentältä ja asiakkailta on tärkeää strategioiden laadinnassa. Kanavat tähän viestintään ovat Hemmingin mukaan toimivia. Henkilöstökyselyt ja tavoitekeskustelut eli ”leirikeskustelut” ovat tällaisia. Kehityskeskustelut pidetään strategiaprosessin mukaisesti vuosittain, mutta nopeampi reagointi asioihin on sitäkin tärkeämpää. Myyjillä pitää olla koko ajan ”tuntosarvet pystyssä” kentällä ja myyjältä edellytetään oma-aloitteisuutta tuoda kentän viestiä organisaation tietoon. Viestin pitää kulkea suoraan ja epävirallisempiakin teitä kuin vain vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Myyjän pitää pystyä ”ottamaan pomoa hihasta”. Johtajan ei tarvitse olla ”pomottaja” vaan enemmänkin tasaveroinen tiiminjäsen, jolla on omanlaisensa rooli: myyjä esittää ja pomo vie asiaa eteenpäin. Nykypäivän johtaminen onkin enemmän toimintaedellytysten luomista.

Hemmingin mukaan myynnissä työskentely on antoisaa, koska myyjät ovat yleensä tyytyväistä porukkaa, joiden kanssa ”soi kivasti, toinen toistaan tuetaan ja töihin on aamulla kiva tulla”. Mahdollisia kehityskohteita Hemminki näkee asiakashallinnassa, kuten asiakkaan analysoinnissa, prosessien mallintamisessa, myyntihankkeiden käytännön ”tarkistuslistojen” kokoamisessa, osaamisen jakamisessa, tarjousten moduulien kokoamisessa, materiaalien kääntämisessä jne. Kun käytössä on hyviä toimintamalleja ja työvälineitä, työskentelyä voidaan järkeistää Lean-ajattelumallin idean mukaisesti.

## Myynnin ja myynnin tuen kehittäminen Fujitsulla

Myynnin kehittämisen lähiajan panostuskohteet ovat Lähdeksen mukaan (2009) **prosessien, ihmisten ja työkalujen kehittäminen**. Myynnin prosessien kehittämisessä lähtökohta on toiminnan laadun kehittämisessä. Tavoitteena on, että prosessien vaiheet toistuvat samanlaisina niin, että minimivaatimukset toteutuvat kaikessa toiminnassa Lean-laatuajattelun pohjalta.

**Osaamisen johtamisen projektissa** on tarkoitus määritellä myynnin osaamisvaatimukset ja kartoittaa myyjien ja hankkeisiin kuuluvien tukihenkilöiden osaaminen. Tavoitteena on nykytilan ja vaatimusten välisen kuilun umpeen kurominen niin, että palveluosaamista kasvatetaan. Myyjän osaamista halutaan kehittää erityisesti palvelujen osalta. Projektia tehdään HR:n kanssa yhdessä ja osaamisen johtamisesta vastaava henkilö on vastuussa tästä osaprojektista. (Lähdes, M. 2009.)

**Työkalujen kehittämisessä** tavoitteena on virtuaalisten työtilojen, ”Cabiinien”, yhtenäistäminen ja kehittäminen. Ongelmana on, että yhdelle hankkeelle voi olla monta työtilaa, ja tavoitteena on yhtenäistää tilannetta. Jokaisella hankkeella on oma työtila, jota hallinnoidaan käyttäjäryhmien kautta. Esimerkiksi juristit voivat olla mukana monessa hankkeessa ja saavat käyttöoikeudet kaikkiin työtiloihin, joissa ovat mukana. (Lähdes, M. 2009.)

Lean-ajatteluun liittyen Fujitsulla on tavoitteena kehittää **visuaalista viestintää ja raportointia**, Visual Managementia. Myynnissä kehityshankkeena on visuaalisempi myynnin raportointi. Tavoitteena on, että johto näkee yhdellä silmäyksellä, miltä tilanne myynnissä näyttää. Ensimmäisiä kokeiluja on jo tehty. (Lähdes, M. 2009.)

Lähdeksen mukaan (2009) Fujitsu on hyvin **kehitysorientoitunut organisaatio**, jossa kehittämiseen on aina panostettu paljon. Yhteistyötä tehdään sujuvasti yli yksikkörajojen; ”tsuhataan kerrosten välillä”. Sekä sisäistä että ulkoista kehittämistä pidetään tärkeinä. Lähdeksen mukaan noin puolet kehitystyöstä on sisäistä ja puolet ulkoista, josta osa tehdään yhteistyössä asiakkaan kanssa.

Fujitsu suhtautuu positiivisesti yhteistyöhön oppilaitosten kanssa. Myynnin kehityshankkeisiin liittyen saattaisi löytyä kehityskohde HAA-GA-HELIAN opiskelijalle. Opiskelija voisi lähteä kehittämään Presailsiin liittyvää myynnin kohtaamisten kalenterin hallintaa. Tavoitteena on kehittää Outlookissa toimiva, elävä toimintamalli, jonka avulla tapaamisten sopiminen ja järjestäminen sujuisivat. (Lähdes, M. 2009.)

## Lähteet

Fujitsun verkkosivut 2009

### **Fujitsulla haastatellut:**

Hemminki, J, Bid Manager, Fujitsu Services Oy. 11.2.2010

Lähdes, M., kehitysjohtaja, myynti, Fujitsu Services Oy. 1.12.2009

Syrjä, O., johdon konsultti, Fujitsu Services Oy. 18.11.2009



# Metso Endress+Hauser

## Luotettavuutta ja tehokkuutta sähköisellä tilauksella

*Heidi Ikonen*

■ Metso Endress+Hauser Oy (jatkossa Metso E+H) kuuluu Metso-konserniin. Yritys on syntynyt suomalaisen konepajateollisuusyrityksen, Metso Automation Oy:n, ja sveitsiläisen kenttäinstrumenttivalmistajan, Endress+Hauser AG:n, yhteistyösopimuksen tuloksena. Yhteisyritys myy ja toimittaa prosessiteollisuudelle emoyhtiöidensä, Metso Automationin ja Endress+Hauserin tuotantoyksiköissä valmistettuja teollisuusventtiilejä, kenttäinstrumentteja, analysaattoreita, järjestelmä- ja ohjelmistotuotteita sekä kokonaisia säätöratkaisuja ja tarjoaa erilaisia palveluja prosessin koko elinkaaren ajaksi. Kummallakin emoyhtiöllä on myyntiyksiköitä ympäri maailmaa ja Metso E+H on näiden kahden yhteinen Suomen markkinoilla toimiva myyntiyksikkö.

### **Myyntin tuki**

Myyntin tuki yrityksessä käsittää tilausten käsittelyn, jonka hoitavat myyntikoordinaattorit. Tilausten käsittelyprosessi alkaa tilauksen saapumisesta ja päättyy laskutukseen sekä tuotedokumenttien toimittamiseen asiakkaalle. Prosessi sisältää kuitenkin monia välivaiheita, joita ovat esimerkiksi ostotilauksen tekeminen tuotantolaitokselle, tilausvahvistuksen lähettäminen asiakkaalle ja toimitusseuranta.

Myyntikoordinaattorit toimivat myyjien ja tuotantolaitosten välissä ja ovat aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiin. Heidän vastuullaan on tilausprosessin onnistuminen niin, että se parhaiten vastaa asiakkaiden tarpeita. Haasteellisinta prosessissa on varmistaa asiakkaille nopeat toimitusajat. Toimitusaikaan vaikuttaa tuotteiden valmistuksen ja kuljetuksen lisäksi se, kuinka tehokkaasti tilausten käsittelyprosessi kokonaisuudessaan toimii.

## Tilausten käsittelyn kehitysprojekti

Tilausten käsittelyprosessin tehostamiseksi yrityksessä siirryttiin sähköiseen tilaukseen maaliskuussa 2009 tilausten käsittelyn ja Endress+Hauserin tuotantolaitosten välillä. Sähköinen tilaus oli aiemmin käytössä vain suomalaisen Metso Automation -emoyhtiön kanssa, mutta Endress+Hauser -tuotteiden tilausmäärän jatkuvan kasvun vuoksi oli sähköisen tilauksen käyttöönotto myös toisen emoyhtiön suuntaan tarpeellista.

Metso E+H:n ja Endress+Hauserin käytössä olevien erilaisten ohjelmien vuoksi sähköisen tilauksen mahdollistaminen vei oman aikansa. Projektin voidaan katsoa alkaneen jo vuoden 2005 lopulla, jolloin yrityksen tietoon tuli, että silloin käytössä ollut konfiguraattori eli ohjelma, jolla tilattavien tuotteiden tekniset ominaisuudet määritellään, tultaisiin lakkauttamaan. Varsinaisesti projekti alkoi alkuvuonna 2006. Silloin aloitettiin käytössä olevien ohjelmien määrittäminen ja toimintaympäristön selvittäminen. Vuonna 2008 päästiin tekemään ensimmäisiä testejä ja vuoden 2009 alussa testit siirrettiin tuotantoympäristöön. Useiden testien ja korjausten jälkeen saatiin aikaiseksi työkalu, joka toimii molempien osapuolien toimintaympäristössä ja mahdollistaa sähköisen tilauksen.

Kehitysprojekti uuden konfiguraattorin ja sähköisen tilauksen tiimoilta päättyi kesällä 2009. Ennen tätä määriteltiin kuitenkin ylläpitoprojekti, jolla turvataan resurssit konfiguraattorin ja sähköisen tilauksen toiminnan ylläpitoon. Sen tarve ei enää tulevaisuudessa ole jatkuvaa, mutta toiminnan ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen on kuitenkin otettava huomioon. Tämän lisäksi aloitetaan tilausten käsittelyprosessin kehittämisprojekteja, joilla pyritään muun muassa sähköisen laskun ja tilausvahvistuksen käyttöönottoon.

Olin mukana tilausten käsittelyn kehitysprojektissa vuoden 2009 helmikuusta toukokuuhun. Edustin projektissa tilausten käsittelyprosessin käytännön tuntemusta, sillä olin työskennellyt yrityksessä myyntikoordinaattorina. Tein testitilauksia ensin testikannassa ja myöhemmin tuotantoympäristössä. Avustin esimiestäni käyttäjäohjeiden laatimisessa ja osallistuin käyttäjäkoulutuksiin. Yhden käyttäjän koulutin itse erikseen. Kun sähköinen tilaus otettiin käyttöön, olin ensimmäisten tilausten ajan tilausten käsittelijöiden tukena.

## Kehitysprojektin onnistuminen

Sähköisen tilauksen käyttöönoton jälkeen haastattelin yrityksen myyntikoordinaattoreita saadakseni selville heidän mielipiteensä uudesta konfiguraattorista, sähköisestä tilauksesta sekä koko tilausten käsittelyprosessin toimivuudesta. Tutkimukseni päätavoite oli selvittää, kehittikö uuden konfiguraattorin ja sähköisen tilauksen käyttöönotto tilausten käsittelyprosessia?

Haastatteluista kävi ilmi, että uusi konfiguraattori koettiin helpoksi ja selkeäksi käyttää. Sen käyttö koettiin mielekkäämmäksi kuin aikaisemman konfiguraattorin. Koordinaattorit pitivät erityisesti siitä, että tuotteen ominaisuuksia määriteltäessä uusi ohjelma näyttää tuotteen kuvan, jolloin on helpompi käsittää, millaisesta tuotteesta on kysymys. Tämän lisäksi positiivista palautetta annettiin myös siitä, että konfiguraattoriin ei enää tarvitse mennä erillisen ohjelman kautta vaan sinne pääsee suoraan tilaukselta. Uusi konfiguraattori koettiin myös erittäin luotettavaksi ja sillä tehdyt tilaukset laadukkaammiksi kuin aiemmin, sillä ohjelma vaatii tietyt tiedot eikä päästä tilauksen tekijää eteenpäin ennen kuin tiedot on syötetty.

Sähköisen tilauksen haastateltavat kokivat erittäin mielekkääksi ja helpoksi. Ennen tilaus liitettiin sähköpostin liitteeksi, ja jos samalla tilauksella oli monia toimittajia, piti lähettää monta sähköpostia. Nyt tilaus siirtyy napin painalluksella suoraan tuotantolaitoksen järjestelmään. Tämä on nopeuttanut myös tuotantolaitosten tilausvahvistusten saapumisaikaa. Nopeimmillaan tilausvahvistus oli saatu kuuden minuutin kuluttua tilauksesta. Kun tilausvahvistus saapuu nopeammin, myös sen tarkistaminen sujuu nopeammin, sillä tilaus on vielä tuoreessa muistissa.

Negatiivista palautetta uudesta järjestelmästä tuli hyvin vähän, ja se liittyi yleensä pieniin yksityiskohtiin ja ominaisuuksiin. Suurissa tilauksissa konfiguraattori koettiin hieman kömpelöksi. Kaikki haastateltavat kokivat uuden konfiguraattorin ja sähköisen tilauksen helpottaneen työtään. Työvaiheiden määrän ja tilausprosessiin käytetyn ajan katsottiin vähentyneen. Uuden konfiguraattorin ja sähköisen tilauksen käyttöönotto siis kehitti tilausten käsittelyprosessia.

## Kehitysprojektin jälkeen?

Toimintoja sähköistetään, mikä nopeuttaa toimintaa ja tekee prosesseista tehokkaampia. Sähköisen tilauksen jälkeen Metso E+H:ssa pyritään ottamaan käyttöön tuotantolaitoksilta saapuvat sähköiset tilausvahvistukset

ja laskut. Näissäkin haasteena on kahden eri toimintaympäristön yhteensovittaminen.

Myyntikoordinaattorit pohtivat, millaista olisi, jos heillä ja tuotantolaitoksilla olisi käytettävissä sama ohjelma. Tämä ei tällä hetkellä ole mahdollista, mutta siihen voitaisiin tulevaisuudessa pyrkiä, tai ainakin nykyisiä ohjelmia voitaisiin kehittää niin, että ne muistuttaisivat enemmän toisiaan. Myyntikoordinaattorit tuntevat kokevan tilausten käsittelyprosessin sitä mielekkäämmäksi, mitä enemmän heillä itsellään on saatavilla tietoa niin tuotteiden teknisistä ominaisuuksista kuin tilausstatuksestakin.

# MTV Oy:n, Subtv:n ja maksu-tv:n myynnin tuen prosessit

*Eija Kärnä*

■ MTV3:n maksu-tv-kanavapaketti ja Subtv kuuluvat MTV MEDIA -viestimiin ja ovat MTV Oy:n omistamia mediaorganisaatioita. MTV MEDIAlla on vahva asema suomalaisessa mediakentässä ja sen rooli kasvaa koko ajan. MTV MEDIAn omistaa ruotsalainen Bonnier AB. MTV Oy:n toimitusjohtaja on Pekka Karhuvaara, ja organisaatiossa työskentelee noin 500 työntekijää, suurin osa Helsingin Pasilassa. Yhtiöllä on myyntitoimistot myös Jyväskylässä, Lahdessa, Tampereella, Turussa, Oulussa, Vaasassa ja Varkaudessa. (MTV MEDIA 2008, 2009.)

MTV:n ja HAAGA-HELIAn yhteistyö myynnin tuen kehittämiseksi alkoi toukokuussa 2008 Pasilan ”Pöllölaaksossa” pidetyssä palaverissa, johon MTV:ltä osallistuivat myyntijohtajat Risto Wibom ja Mikko Laakso ja myyntipäälliköt Jari Jauhiainen ja Juha Mustonen. Tuolloin sovittiin, että opiskelijatyönä selvitetään MTV3:n maksu-tv-kanavapaketin ja Subin myynnin prosesseja, tehdään niistä kuvaukset ja haetaan kehityskohteita. Johdon assistenttiopiskelijat Jaana Blomqvist ja Hanna Yliviuhkola suorittivat työn opinnäytetöinä.

MTV:n haasteina ovat alan nopea kehitys eri mediamuotojen kasvun myötä ja kilpailun kiristyminen. Subtv oli vuonna 2008 Suomen nopeimmin kasvava tv-kanava. Maksulliset tv-kanavapaketit ovat uusi, nopeasti kehittyvä toiminta, joka hakee vielä parhaita toimintakäytäntöjään. MTV3 kanavapaketti oli vuonna 2008 Suomen myydyin maksutelevisiopalvelu. Sen tilaajamäärä oli tuolloin kasvanut noin 1,5 vuodessa nollassa 400 000:een. Myös MTV:n Internetsivustojen ja tekstikanavan interaktiivinen liiketoiminta on kasvanut voimakkaasti. Toiminta on kehittynyt ja laajentunut nopeasti ja toimintojen selvittäminen ja prosessien mallintaminen nähtiin tärkeäksi tässä vaiheessa liiketoimintaa. (Jauhiainen, Laakso, Mustonen, Wibom 2008.)

Suomen Markkinatutkimusliitto ry:n jäsenyritys Finnpanel Oy:n mukaan maksutelevisio lisää televisio-ohjelmien tarjontaa ja kilpailu saa perinteiset kanavat tarjoamaan parastaan. Finnpanelin tv-mittaritutkimuksen mukaan vuonna 2008 Suomen katsotuimmat maksutelevisiokanavat

olivat MTV Oy:n kanavat. (Finnpanel 2009.) Myös Digita Oy näkee, että digitelevision myötä mahdollistunut maksutelevisio tuo katsojille lisää vaihtoehtoja ja kilpailu saa perinteisetkin tv-kanavat parantamaan tuotantoaan. Digita on Suomen johtava langattomien viestintäverkkojen verkko-operaattori sekä tietoliikenneverkkojen ja verkkoinfrastruktuurin kehittäjä. (Digita 2009.)

## Lähteet

Jauhiainen, J., myyntipäällikkö, 7.5.2008

Laakso, M., myyntijohtaja, 7.5.2008

Mustonen, J., myyntipäällikkö, 7.5.2008

Wibom, R., myyntijohtaja, 7.5.2008

# MTV3

## Kanavapaketin jälleenmyyjäyhteistyön kehittäminen

*Hanna Yliviuhkola / Eija Kärnä*

■ Keskusteluissa myyntipäällikkö Jari Jauhiaisen ja tuotekoordinaattori Anne Martikaisen kanssa Hanna Yliviuhkolan työn tavoitteeksi muotoutui MTV3:n kanavapaketin jälleenmyyjäyhteistyön kehittäminen. Työ tehtiin MTV MEDIAN maksutelevisiotiimille, joka vastaa MTV3-kanavapaketin markkinoinnista ja myynnistä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yhteistyökumppanin tyytyväisyys yhteistyöhön ja kehittää yhteistyötä toimivammaksi. Lisäksi selvitettiin uusia mahdollisuuksia yhteistyöhön MTV3-kanavapaketin myynnin lisäämiseksi.

Yhteistyökumppani, jota tutkittiin, on PlusTV, joka on MTV3-kanavapaketin jälleenmyyjä antenniverkossa ja tekee ison osan kanavapaketin myynnistä. Tutkimuksella haluttiin selvittää, miten MTV MEDIAN maksu-tv-tiimin ja PlusTV:n välinen yhteistyö toimii sekä millaisia ovat yhteistyökumppanin odotukset ja mielipiteet yhteistyöstä ja MTV3 kanavapaketin myynnistä tulevaisuudessa. Työ oli toimeksiantajan mukaan tärkeä, koska maksutelevisio on suuressa muutoksessa jo lähitulevaisuudessa ja tärkeän jälleenmyyjän odotusten ja näkemysten kartoituksella myyntiä voitaisiin lisätä kiristyvässä kilpailussa.

Yhteistyötä tutkittiin markkinointikanavien, kumppanuuksien ja suhdemarkkinoinnin näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla PlusTV:n myynnistä vastaavaa kolmea henkilöä: myyntijohtaja Risto Pyykköstä (2008), avainasiakaspäällikkö Kim Sussmania (2009) ja Business Manager Sami Kokkosta (2009). Haastateltavat valittiin Jari Jauhiaisen ehdotuksesta.

MTV3-kanavapaketin myynti tapahtuu jälleenmyyjien, eli antenni-, satelliitti- ja kaapelitelevisioyhtiöiden kautta. PlusTV vastaa 60 prosentista MTV3-kanavapaketin jälleenmyynnistä. MTV MEDIA toimii sisällöntuottajana eikä siis myy itse suoraan loppuasiakkaille. PlusTV:n jälleenmyyjä lopulliselle kuluttajalle on paljon, ja ne ovat hyvin erilaisia,

esimerkiksi kodintekniikkaliikkeitä, R-kioskeja, tavarataloja, supermarketteja sekä puhelin- ja suoramyyntiä postitse ja sähköpostitse.

PlusTV:n myyntijohtaja Risto Pyykkönen luonnehtii MTV MEDIAn ja PlusTV:n välistä yhteistyötä strategiseksi kumppanuudeksi. Pyykkönen näkee, että PlusTV on asiakasmäärien valossa Suomen suurin maksutelevisio-operaattori ja MTV MEDIAlle paras kumppani, koska se on tv-markkinoilla ja liiketoiminnassa johtava sisällöntuottaja. Sussmanin mukaan kummankin tavoitteet ovat yhtä kunnianhimoisia. MTV MEDIA isona organisaationa myös tukee kumppaniaan hyvin. Kokkosen mukaan MTV MEDIAn maksutelevisiotarjonta on laadukasta ja kattavaa, se edustaa suomalaista näkökulmaa ja on suomalaisia kiinnostava brändi.

## PlusTV:llä koettuja kehityskohteita

PlusTV on Pyykkösen mukaan kasvuyritys, joka kasvaa nopeasti, mikä ei aina käy yksiin lyhyellä aikavälillä MTV MEDIAn kanssa. PlusTV:llä toivottaisiin myös kaupallisempaa otetta MTV:ltä. Maksutelevisiokanavien täytyy jatkuvasti lunastaa asiakkaiden odotukset ja jos tässä ei onnistuta, asiakkaat kaikkoon. PlusTV:llä odotetaan, että MTV MEDIAlla olisi uskallusta siirtää parempia sisältöjä maksutelevisioon, jolloin myyntiä voitaisiin lisätä.

PlusTV:n ja MTV MEDIAn välinen viestintä toimii hyvin. MTV MEDIAn maksu-tv-tiimi tapaa säännöllisesti PlusTV:n myynnin vastuuhenkilöitä kuukausittaisissa palaverissa ja yhteisten projektien yhteydessä. Tietoa vaihdetaan puolin ja toisin ja vuorovaikutus on suoraa ja mutkatonta. Voidaan sanoa, että yhteistyö perustuu sopimuksen lisäksi myös luottamukseen, avoimeen kommunikaatioon ja samansuuntaisiin tavoitteisiin.

Viestinnässä nähdään kuitenkin myös kehityskohteita. Vaikka viestintä toimii hyvin, se voisi olla intensiivisempää. Viestintää voisi myös olla enemmän jo kampanjoiden suunnitteluvaiheessa. Välillä matkan varrelle jää asioita ja viestejä, jotka voisivat olla myynnillisesti arvokkaita. Haastateltavat näkivät, että näitä ongelmia voitaisiin välttää työnjakoa selkiyttämällä. Viestinnässä on myös aikataulullisia haasteita: MTV MEDIAlta saattaa tulla hyviä sisältöjä, mutta aikataulusyistä niihin ei ehditä reagoida myyntikampanjoissa. PlusTV haluaisi uusista hyvistä sisällöistä tietoa aikaisemmin, jotta jälleenmyyntiketjuissa saataisiin näkyvyyttä ja kampanjoita jo hyvissä ajoin. Näitä asioita olisi hyvä tiedostaa, jos kanavapaketin myyntiä halutaan lisätä. Myös luottamuksen rakentamista toivottaisiin niin, että jopa salaisuuksia voisi paljastaa puolin ja toisin.



Palautteen antaminen PlusTV:n ja maksu-tv-tiimin välillä toimii hyvin. Systemaattista palautteenantojärjestelmää ei ole, mutta sellaista ei välttämättä kaivatakaan. Avoimen keskustelun ansiosta palautetta voidaan antaa helposti. Konkreettisen palautteen antamista esimerkiksi katsojamääristä voisi sen sijaan lisätä.

Myyntikanavanäkökulmasta Pyykkönen näkee, että PlusTV:llä on hyvää osaamista, näkemystä ja kokemusta. Myyntikanavia voitaisiin kehittää ja laajentaa yhteistyössä MTV MEDIAn kanssa. PlusTV:llä ja MTV MEDIAlla on Pyykkösen mukaan etsikkoaika ja mahdollisuus rakentaa tulevaisuuden myyntikanavia ja -tapoja ensimmäisenä.

## **Yhteistyön vahvuudet ja mahdollisuudet**

PlusTV:n ja MTV MEDIAn välisessä yhteistyössä PlusTV arvostaa erityisesti hyviä sisältöjä eli kanavia ja ohjelmia. Hyvää ovat myös tunnettuus, kotimaisuus ja televisiomarkkinan osaaminen. MTV:llä on hyvä markkina-asema ja brändi sekä kattava näkyvyys ja peittoalueena koko Suomi. MTV MEDIAa pidetään vahvana, hyvänä yhteistyökumppanina. Säännöllisiä palavereja ja avointa keskustelua arvostetaan myös.

Tärkeimpänä MTV MEDIAn myynnin tukena PlusTV näkee sisällön informaation jakamisen ja uudistuksista tiedottamisen hyvissä ajoin, sillä tämä informaatio on maksu-tv-kanavien myynnin perusta. Konkreettimpaa myynnin tukea on materiaali- ja viestintäyhteistyö jälleenmyyjien suuntaan. Tämä tarkoittaa myynninedistämiskeinoja, kuten pehmoleluja tms. Asiakaskannan jatkuva kasvattaminen merkitsee yhteisiä projekteja ja investointeja. Maksu-tv:llä voisi olla omia myyntipisteitä esimerkiksi marketeissa, mikä edellyttäisi myymäläkalusteisiin investoimista. Yhteisiä myynnin ponnisteluja haluttaisiin lisätä, esimerkiksi myyntikilpailujen ja tapahtumien järjestämistä jälleenmyyjille MTV MEDIAn resursseja ja suhteita hyödyntäen. Resursseja voivat olla esimerkiksi liput Idols-finaaliin. Yhteinen hyvä henki ja luovuus myyntikampanjoissa ja tilaisuuksissa ympäri Suomen olisivat hyvää myynnin tukea. Myös sopimusasioista kaivattiin MTV MEDIAlta enemmän tietoa.

Heikkoutena yhteistyössä pidetään vahvan maksu-tv-strategian puutetta. Myös uusia ohjelmia kaivataan. Heikkous on myös se, että kaikki MTV-kanavapakettin kanavat eivät näy antennitalouksissa. Mainokset ja markkinointikampanjat voisivat olla paremmin kohdistettuja ja suunniteltuja.

Uudet tekniikat, kuten HDTV, nähdään sekä mahdollisuuksina että uhkina tekniikan riittävyyden kannalta. Myös televisiolupamaksu nähdään

sekä mahdollisuutena että uhkana. Taloudellisen tilanteen muutokset mietityttävät myös markkinan kehittymisen näkökulmasta. Kuluttajat ovat huonompina aikoina entistä tarkempia rahankäytössään ja maksu-tv-kanavat voivat olla säästökohde, jos kuluttajat eivät koe saavansa rahalle vastinetta. Sisältöjen ja luvanvaraisten ohjelmien lupien menettäminen samoin kuin ilmaiskanavien sisältöjen paraneminen nähdään uhkina.

Tulevaisuudessa MTV MEDIA:ta odotetaan PlusTV:ssä vahvaa maksutelevisiostrategiaa, vahvoja sisältöjä ja maksu-tv-markkinan ja kysynnän kasvattamista. Myös suoraa myynnillisyyttä ja yhteistyön lisäämistä kaivataan. MTV MEDIA:n ja PlusTV:n pitäisi miettiä yhdessä tiiviimmin ja dynaamisemmin, miten myyntiä voitaisiin kehittää. Konkreettiset keinot voisivat olla yhteisiä kampanjoita ja kiertueita, myyminen materiaaleja myymälöissä tai yhteisten jälleenmyyjien myyjäkoulutuksia. Kumppanuutta kehittämällä voitaisiin yhdistää voimia ja lisätä yhteistä näkyvyyttä. Liittoutumalla myynnissä ja markkinoinnissa voitaisiin kasvattaa myyntiä ja markkinaa. Yhteistyötä voitaisiin tehdä laajemmin myös taulutelevisiovalmistajien, digiboksimahantuojaisten tai jonkin muun laitteisiin, kotiin ja olohuoneeseen liittyvän asian välillä. Näiden kumppanuuksien hoitoon voisi löytää uusia keinoja, kuten seminaareja, koulutuksia, jälleenmyyjätapahtumia ja roadshow-kiertueita ympäri Suomen.

Haastatelluilla on positiivinen mielikuva MTV3-maksu-tv-tiimistä, ja kokonaisuutena yhteistyö MTV MEDIA:n maksu-tv-tiimin ja PlusTV:n välillä toimii hyvin. Kehityskohteita löytyy viestinnästä, yhteistyön tiivistämisestä, kumppanuudesta ja yhteisistä projekteista. PlusTV toivoo MTV MEDIA:ta vahvempaa maksutelevisiostrategiaa. Myös MTV MEDIA:n resurssien hyödyntämistä maksutelevisiopalvelujen markkinoinnissa ja myynnissä kannattaisi lisätä ja muistaa, että uusien ohjelmasisältöjen lisääminen maksutelevisiokanaville lisää myyntiä. Lähitulevaisuudessa maksutelevisioliiketoiminnassa on otettava huomioon kilpailun kiristyminen, tekniikan kehitys sekä asioita, joille MTV MEDIA ei voi mitään, kuten televisiolumaksun ja sisältöoikeuksien muutokset.

## Lähteet

- Jauhiainen, J., myyntipäällikkö, 21.5.2008
- Kokkonen, S. Business Manager, 6.5.2009
- Martikainen, A., tuotekoordinaattori 21.5.2008
- Pyykkönen, R., myyntijohtaja, 3.12.2008
- Susmann, K., avainasiakaspäällikkö, 18.2.2009

# Subtv

## Selkeät työnkuvat ja hyvä yhteishenki

*Jaana Blomqvist*

■ Tavoitteena oli tutkia Subtv Oy:n myynnin toimintoja ja prosessia, luoda mallinnus myynnin ja myynnin tuen prosesseista sekä pohtia, miten myyntiä voisi kehittää. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään keinoja, joiden avulla myyntiryhmälle jäisi mahdollisimman paljon aikaa itse myyntityölle ja myynti olisi näin mahdollisimman tehokasta. Lisäksi tutkimuksessa paneuduttiin asiakassuhteiden ylläpitoon. Tutkimus keskittyi Subin myyntiorganisaatioon sekä myynnin kannalta olennaisiin yksiköihin ja henkilöihin.

Sub on muutaman vuoden sisällä kasvanut merkittävästi. Kilpailun kiristytessä oli myyntijohtaja Mikko Laakson mielestä hyvä selvittää perusteellisesti eri myyntitiimien toimintaa, jotta sitä osattaisiin kehittää oikeaan suuntaan. Myynnin prosesseista ei ole aikaisemmin tehty tutkimusta Subille. Subin myynnillä tarkoitetaan television mainosajan ja Internet-mainostamisen myyntiä asiakkaille. Subin myynti on kasvanut hyvin voimakkaasti: vuonna 2006 se oli noin 10 miljoonaa euroa, vuonna 2007 21 miljoonaa euroa, ja vuodelle 2008 myynnin ennuste oli 30 miljoonaa euroa. Vuonna 2008 Sub tavoitti päivittäin 1,5 miljoonaa.

Näkökulmina tutkimuksessa olivat myyntityö, myynnin prosessit, myynnin edistäminen sekä asiakassuhteiden ylläpito. Subilla haastatellut henkilöt on lueteltu tekstin lopussa. Myös sisältötiimi, tutkimusosasto ja mainonnan hallinta tekevät yhteistyötä myynnin kanssa, mutta koska ne eivät suoraan linkity myyntiryhmän työhön, ne jätettiin vähemmälle huomiolle. Haastattelujen jälkeen prosesseja tarkennettiin yhteistapaamisessa, johon osallistui Subilta myyntijohtaja Virpi Leskinen ja myyjä Rona Pomoell sekä HAAGA-HELIAsta Jaana Blomqvist ja Eija Kärnä. Tältä pohjalta mallinsin Subin myynnin ja myynnin tuen prosessit Ms-Officen Vision avulla.

## Subin myyntiorganisaatio

Subin myyntiorganisaatio koostuu myyntijohtajasta, kahdesta markkinointipäälliköstä, tuotepäälliköstä ja tuotetiimistä, myyntiassistentista, kahdesta myyntiryhmän päälliköstä ja kahdesta myyntiryhmästä, joissa on yhteensä 11 myyjää.

Leskisen mukaan myyntijohtajan tärkein tehtävä on valvoa, että myynti tapahtuu oikealla tavalla. Hän johtaa myyntiä ja ohjeistaa myyjiä niin, että myynnin laatu pysyy halutulla tasolla. Hän tekee tiivistä yhteistyötä myyntiryhmän päälliköiden kanssa. Tavoitteiden suunnittelulla on iso rooli myyntijohtajan tehtävissä. Myyntiryhmän päälliköt muuttavat tavoitteet käytännön tekemiseksi ja opastavat myyjiä heidän työssään. Myyntijohtaja tekee myös yhteistyötä tuotepäällikkötiimin kanssa ja vaikuttaa muun muassa tuotteiden hinnoitteluun.

Markkinoinnin päätehtävä Leskisen mukaan on nimenomaan tukea myyntiä kaikella toiminnalla. Markkinointi voi olla kasvokkaista, mutta pääsääntöisesti Subin markkinointi tapahtuu mediassa. Markkinointipäällikkö Wagellon mukaan markkinointiin kuuluvat muun muassa erilaiset tapahtumat, seminaarit sekä asiakkaille ja sidosryhmille järjestettävät tilaisuudet. Markkinoinnissa suunnitellaan, mitä asiakkaalle kerrotaan median välityksellä, millaisia mainoksia julkaistaan ammattilehdissä, markkinointi-, mainos- ja kauppalehdissä. Markkinointi rakentaa myös Subin brändiä.

Tuotepäällikkötiimi on nimenomaan Subin myynnin tukiyksikkö. Myytävät tuotteet on tunnettava perusteellisesti, ja uusia ideoitaan koko ajan. Tiimi jäsentelee ja hinnoittelee tuotteet niin, että myyjien on helppo myydä pakettia. Tuotepäälliköt osallistuvat myös myyntityöhön myyjän tai asiakasvastaavan tukena.

Myyjien tärkein tehtävä on hankkia asiakkaita ja saada myytyä tuotetta. Myyntityön kautta ja mediaa seuraamalla he tietävät, mitä markkinoilla halutaan ja minkälaisista asioista mainostajat ovat kiinnostuneita. Myyntiryhmien päälliköt ovat tärkeä tuki myyjille. He auttavat myyjiä tavoitteiden täyttämässä, ideoivat yhdessä myyjien kanssa ja ovat mukana palaverissa.

Myyntiassistentti toimii Subin myynnin tukena erilaisissa avustavissa tehtävissä. Hän valmistelee asiakkaiden kanssa tehtävät sopimukset sekä avustaa yleisesti muun muassa ostotapa-analyysien, seurantojen ja esitysmateriaalien tekemisessä ja erilaisissa käytännön järjestyksissä. Subilla on puolen vuoden välein myös assistenttiharjoittelija, joka avustaa myyntiassistenttia.

## Myynnin ja myynnin tuen prosessit

Myynnin prosessissa ensin tuotepäällikkö, -koordinaattori ja sisältötiimi tuotteistavat, kaupallistavat ja hinnoittelevat tuotteita. He paketoivat kevät-, kesä- ja syyskauden ohjelmistot erikseen. He tekevät materiaalit valmiiksi, minkä jälkeen tuotepaketit lanseerataan myyjille. Myös Subin markkinointi on mukana prosessin alkuvaiheessa: markkinointi tekee myyjien avuksi yleis- ja myyntipresentaatioita. Tämän jälkeen myyjät lähtevät myymään tuotteita.

Ensimmäisenä myyjä ottaa yhteyden asiakkaaseen joko puhelimitse tai sähköpostitse, eli hän siis myy tapaamista. Tämän jälkeen hän tapaa asiakkaan ja he kartoittavat asiakkaan haasteet, tarpeet, suunnitelmat ja kohderyhmät. Kartoituksen jälkeen myyjä lähtee rakentamaan ratkaisuehdotusta, joka toteutetaan tv-kampanjana, ohjelmayhteistyönä, Internet-ratkaisuna tai muuna mediaratkaisuna. Jo olemassa olevien Subin asiakkaiden kanssa pyritään syventämään yhteistyötä ja tarjoamaan hyviä ratkaisuja.

Subilla myyntikäynnit ovat pääsääntöisesti yksilökäyntejä, mutta myös pareittain tapahtuvaa myyntiä on jonkin verran. Myyntijohtaja Leskisen mukaan yhteiset myyntikäynnit ovat myös oppimismielessä kannattavia, sillä toiselta voi saada hyviä ideoita ja uusia vinkkejä myyntityöhön. Subilla yhteiskäynnit ovat useimmin myyjän ja esimiehen välisiä, ja kollegoiden välisiä yhteiskäyntejä voitaisiinkin hyvin lisätä.

Myyntiä edistetään myös sopimalla myyjille tietty aika, jolloin jokainen myyjä soittaa ja varaa käyntejä. On tehokasta, että kaikki keskittyvät samanaikaisesti vain yhteen asiaan ja tunnelma nousee. Jotkut myyjät tekevät tätä myös itsenäisesti. Tavoitteena on saada kalenteri lähiviikoille täyteen.

Markkinointipäällikkö Wagellon mukaan markkinointi on iso osa myynnin edistämistä. Haastatteluissa selvisi, että henkilökohtaisen myyntityön lisäksi Sub käyttää markkinointikanavana paljon mediaa: TV:tä, omia Internet-sivuja, radio Novaa, yhteistyösopimuksia eri lehti- ja printtimeidioiden kanssa. Asiakastilaisuuksia on usean sadan henkilön tilaisuuksista pienimuotoisiin workshopeihin. Erilaisia lanseeraus- ja ohjelmatilaisuuksia järjestetään tarpeen mukaan. Subilla on myös Substanssi-lehti, joka ilmestyy kolme kertaa vuodessa. Siinä esitellään kevään, kesän ja syksyn ohjelmistot erikseen.

Myynnin vahvuuksina pidettiin hyvää yhteishenkeä, myyntityössä viihtymistä, tuotteeseen uskovaa, osaavaa ja innostunutta myyntiryhmää, joustavuutta, nopeutta, asiakkaille tarjottavia erikoisratkaisuja, tuotteiden räätälöintiä asiakkaan tarpeen mukaan sekä laajaa asiakaskuntaa. Haas-

teena pidettiin median myyntiä yleisesti. Alalla on paljon omia sääntöjä ja tapoja, ja monta eri tahoja pitää saada vakuutettua myytävästä tuotteesta. Myös mielikuva kanavasta on vielä hieman väärä. Subia pidetään monesti pienenä nuorisokanavana, mikä ei aivan pidä paikkaansa. Monet saattavat myös mieltää Subin MTV3:n ”pikkusiskoksi”. Imagon parantamiseksi on tehty viime vuosien aikana kuitenkin paljon töitä ja tuloksiakin on saavutettu. Subin kohderyhmä on laajentunut, ja kohderyhminä pidetään kaikkia suomalaisia ja ulkomaalaisia yrityksiä. Sen vuoksi Wagellon mukaan kanavalla voikin mainostaa hyvin laajasti erilaisia palveluita ja tuotteita.

Subilla on CRM-asiakashallinta-/myynninseurantajärjestelmä, johon myyjät raportoivat, mitä asioita ovat käyneet asiakastapaamisessa läpi ja mitä he ovat tarjonneet, ja jossa he pitävät asiakastiedot ajan tasalla. Raporttiin voi myös merkata puhelut, yhteiskäynnit ja asiakastilaisuudet. Toiset myyjät tekevät raportoinnin kerran viikossa, kun taas toiset voivat tehdä sen esimerkiksi heti asiakaskontaktin jälkeen. Järjestelmään on yhteydessä myös myynninohjausjärjestelmä, jonka kautta myyjät näkevät, jos mediatoimistot tai Subin kampanjasuunnittelu varaavat mainosaikaa. Järjestelmästä näkee myös myyntitilanteen. Subin markkinointitiimi käyttää samoja ohjelmia.

Subilla taataan asiakkaan tyytyväisyys pitämällä lupauksista kiinni, eikä liikoja luvata. Myyntiorganisaatio pyrkii olemaan luotettava, nopea, ammattitaitoinen sekä helposti lähestyttävä. Avoin kommunikointi ja vuorovaikutus ovat tärkeitä. Subin asiakkaille pyritään tarjoamaan aina uusia ja mielenkiintoisia ratkaisuja. Asiakkaiden tyytyväisyyttä seurataan asiakastytyväisyystutkimuksilla, ja palautekyselyitä tehdään tapahtumien jälkeen sekä Internet-sivuilla. Asiakkaita tavataan virallisten tilaisuuksien lisäksi esimerkiksi lounailla.

## Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen perusteella Subin myynnin prosessit toimivat hyvin. Työnkuvat, vastuualueet ja roolit olivat selkeät, ja toimintaan, tuloksiin ja myyntilukuihin oltiin tyytyväisiä. Osastojen vuorovaikutus toimi, ja tietoa oli runsaasti saatavilla. Yhteishenki Subilla oli hyvä ja haasteltavat viihtyivät selkeästi työssään.

Subin asiakashallinta- ja myynninseurantajärjestelmät toimivat hyvin. Myyjien työssä päällekkäisyyksiä ei juuri voi esiintyä, sillä järjestelmään rekisteröidään asiakaskäynnit ja kaikki muut kontaktit. Jokaisella myyjällä on myös omat nimetyt asiakkaat. Myynninseurantajärjestelmän kautta myös myynnin johto pystyy seuraamaan, mitä myyjät tekevät. Myynnin

räätälöintiä voisi miettiä vielä enemmän, eli kenelle tarjotaan ja mitä, sillä myytävää on paljon ja asiakaskunta on hyvinkin erilaista. Jokainen asiakas on kuitenkin tärkeä, ja jokaiselle pitäisi löytyä mahdollisimman sopiva ratkaisu.

Koulutusta järjestetään kohtalaisen paljon ja siihen oltiin yleisesti tyytyväisiä. Koulutusten lisäksi myyntiryhmissä harjoitellaan myyntitilanteita ja esimiehille järjestetään valmennusta. Lisäkoulutusta ehdotettiin esimerkiksi esiintymistaidoista ja viestimisestä. Uuden myyjän perehdyttäminen yritykseen oli kattavaa. Perehdytystä voisi kehittää vielä lisäämällä opinnäytetyössä esitetyt prosessin mallinnukset perehdytyskansioon. Näin uusi myyjä näkisi myös tästä näkökulmasta, miten talon sisällä toimitaan. Uusia myyjiä tulisi ottaa myös mahdollisimman paljon mukaan asiakaskäynneille, jotta he sisäistäisivät toimintatavat nopeasti.

Tutkimuksen tulokset olivat erittäin positiivisia, eikä kehitysehdotuksia juuri tullut esiin. Myyntiprosessi toimii hyvin ja säännönmukaisesti. Työnkuvat ovat selkeät, myyjillä on konkreettiset tavoitteet, ja myyjien työtä helpotetaan kattavalla ja toimivalla myynnin tuella. Subilla asiakasta arvostetaan, ja asiakassuhteita ylläpidetään monin eri tavoin. Kilpailun kiristyessä on hyvä tiedostaa oman toiminnan luonne ja vahvuudet. Myynnin ja myynnin tuen prosessien mallinnuksia voi vastaisuudessa käyttää pohjana myynnin kehittämisessä.

## **Subilla haastatellut:**

Laakso, M. myyntijohtaja, 9.6.2008

Leskinen, V., myyntijohtaja, 14.1. ja 16.4.2009

Wagello, Y., markkinointipäällikkö, 13.3.2009

Bono, E., myyntiryhmän päällikkö, 14.1.2009

Lähdeoja, K., tuotekoordinaattori, 4.3.2009

Pomoell, R., myyjä, 16.4.2009

Kujanpää, S., myyntiassistentti, 4.3.2009

# Pfizer

## Hyvää johtajuutta ja ihmisten aitoa arvostamista

*Eija Kärnä*

■ Pfizer on maailman suurin lääkeyhtiö, joka toimii 150 maassa ja jonka palveluksessa on noin 85 000 ihmistä. Suomessa Pfizer Oy:n palveluksessa toimii noin 150 ihmistä. Pfizer on alkuperäisvalmistaja, jonka liiketoiminnan ydin on tutkimuksessa ja tuotekehityksessä. Maailman suurimpana lääkeyrityksenä ihmisten terveyden edistäminen ja hyvinvoinnin kehittäminen koko maailmassa on yritykselle tärkeää. Pfizer valmistaa lääkkeitä sekä ihmisille että eläimille, ja laajasta valikoimasta löytyy hoitomuotoja muun muassa sydän- ja verisuonisairauksiin, syöpäsairauksiin, infektioihin, mahasuolikanavan sairauksiin, urologian ja gynekologian alueelle, tulehduskipuun, aineenvaihdunnan häiriöihin, silmätauteihin ja keskushermostosairauksiin. (Pfizer 2009.)

Pfizerin myyntiorganisaation tehokkuus arvioitiin Suomen kolmen parhaimman myyntiorganisaation joukkoon Talouselämässä 2006. Tältä pohjalta lähdin kyselemään Pfizeriltä, mikä tekee heidän myyntiorganisaatiostaan niin tehokkaan. Haastattelin Business Effectiveness Manager Tuula Haaramoa (7.9.2009) Pfizerin pääkonttorilla Munkkiniemessä.

### **Pfizer Oy:n myyntiorganisaatio ja myynnin toimintatavat**

Pfizerin myyntiorganisaatiota on uudistettu viime vuosien aikana niin, että liiketoimintayksiköt (*business unit*) ovat itsenäisiä yksiköitä, joilla on omat toiminnot – kuten myynti ja markkinointi – aikaisempien yhteisten toimintojen sijaan. Näin ollen myynnin organisaatiot ja toimintatavat voivat vaihdella jonkin verran yksiköittäin ja myynnin tuki jakaantuu liiketoimintayksiköihin. Väliportaita Suomen ja Euroopan organisaation välillä on vähennetty, ja yksiköt raportoivat suoraan Eurooppaan. Vaikka muutoksia onkin tehty, ydinprosessit eivät ole varsinaisesti muuttuneet, vaan myyjän työpäivä on pysynyt entisellään.



Pfizerin myynti on organisoitu alueittain myyntitiimeihin, joita vetää myynnin esimies. Yksiköillä on apunaan assistentti tai pienemmillä yksiköillä yhteinen assistentti toisen yksikön kanssa. Myynnin ydinprosessit on tarkkaan määritelty ja arvioitu asiakkaan lähtökohdista käsin tavoitteena lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Prosesseja, joita asiakas ei pidä tärkeinä, on pyritty karsimaan. Sisäisten prosessien laatuksiteereihin kiinnitetään paljon huomiota ja assistentit auttavat laadun valvonnassa, etenkin ulkoisten toimintojen osalta.

Pfizerillä koetaan selkeästi, että ollaan ”amerikkalainen yritys”, eikä suomalaista identiteettiä ole ollut tarvetta korostaa. Päämieheltä tulevaa ohjeistusta arvostetaan ja pidetään työtä helpottavana tekijänä. Ohjeisiin suhtaudutaan positiivisesti, eikä vastarintaa ole ollut havaittavissa. Haaramon mukaan yrityksen arvojohtaminen tulee esiin jo työnhakutilanteissa, joissa arvoista keskustellaan avoimesti työnhakijoiden kanssa. Arvot ovat tärkeä osa Pfizerin myyntiä ja toimintoja: niistä puhutaan paljon ja ne näkyvät käytännön työssä.

Pfizerin myyjällä pitää olla terveystietämyksen tuntemusta ja useiden tuotteiden osaamista. Myyjät ovat pääosin terveydenhuollon ammattilaisia ja myös kaupallisen koulutuksen saaneet myyjät ovat saaneet kattavan koulutuksen tuotteisiin, terapia-alueisiin, alaan ja sen lainsäädäntöön. Myyjältä vaaditaan nykyään aiempaa enemmän osaamista koko terveydenhoitoalasta ja sen kehityksestä, asiakkaiden tarpeista sekä alan rajoitteista. Ennen asiakastapaamiset olivat pääosin yksilötapaamisia, mutta nykyään myyjällä pitää olla osaamista järjestää useiden tuotteiden ryhmäesittelyjä ja ymmärtää erilaisia asiakasryhmiä. Viestinnän tarve on lisääntynyt alan nopean kehityksen myötä ja ajankohtaiset asiat pitää saada myynnin tietoon nopeasti. Pfizerilla akuutit tiedotustilaisuudet hoidetaan tehokkaasti puhelinneuvotteluina jopa saman päivän aikana.

## Myynnin tuki Pfizerillä

Myynnin keskeisimpänä tukena Pfizerilla ovat hyvässä yhteistyössä toimivat **myynnin esimiehet** ja **yksiköiden assistentit**, joilla molemmilla on hyvä yhteys kenttään. Myynnin esimiehen päätyö on myynnin ohjaaminen ja tukeminen. Myynnin esimies auttaa myyjä muun muassa järjestelmien käytössä. Työnkuvat ja työnjaot assistenttien kanssa vaihtelevat jonkin verran; joustavuus on lisääntynyt toimenkuvissa yksikköjaon jälkeen. Assistentit järjestävät ja koordinoivat esimerkiksi myyntitilaisuuksia ja tapahtumia, tekevät ostoihin liittyviä hankintoja ja asiantuntijatyötä järjestelmien hallinnoinnissa sekä ohjaavat ja neuvovat sisäisiin prosesseihin liittyvissä asioissa.

Tuoteasiantuntijuudessa **brandimanagerit** ovat tärkeä tuki ja linkki Euroopan tason markkinointiin. Myös yksiköiden **asiantuntijalääkärit**

ovat tärkeä osa myynnin tukea ja linkki kentälle. Asiantuntijälääkärit tarjoavat myynnille kattavaa tuote- ja terapia-alue tietoutta sekä osaamista. Terapia-alueilla Pfizerilla tarkoitetaan vastuuta erilaisista sairausryhmistä, kuten vatsasairauksista tai sydän- ja verisuonitaudeista. **Asiantuntijuuden tukemisessa** koulutus, tiedotus ja viestintä ovat tärkeässä roolissa: ala kehittyy nopeasti ja myyjän pitää olla jatkuvasti ajan hermolla.

Toimintoja tukevat **järjestelmät ja selkeät prosessit** ovat tärkeä osa myynnin tukea. Asiakashallintajärjestelmä tukee myynnin prosessia sen eri vaiheissa, ja prosessin koetaan olevan kunnossa. Systemaattisuus ja järjestelmällisyys luovat turvallisuuden tunnetta organisaatiossa. Myyjät tuntevat prosessit ja tietävät, mitä apua organisaatiosta on saatavilla prosessin eri vaiheissa. Monet ohjeet ja toimintamallit tulevat suoraan päämieheltä, mikä koetaan enemmänkin positiivisena ja työtä helpottavana kuin työtä kahlitsevana asiana. Päämies itse asiassa kannustaa myyntiä luovuuteen ja hallittujen riskien ottamiseen: luovuutta jopa harjoitellaan ja siihen koulutetaan.

**Viestintä** on tärkeä osa Pfizerin myynnin tukea. Sisäisessä viestinnässä käytetään eri kanavia aina tarpeen mukaan. Yksiköiden johtoryhmät kokoontuvat säännöllisesti ja niissä päätetyistä asioista viestitään muulle organisaatiolle esimiesten kautta tai intranetin välityksellä. Esimiehet pitävät tiimiläisilleen kuukausikokouksia, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita ja sovitaan yhteisistä toimintavoista. Myös yhteisiä myyntikokouksia järjestetään muutaman kerran vuodessa, ja niissä keskustellaan alan muutoksista useamman päivän ajan laajalla foorumilla.

Pfizerilla panostetaan hyvään **perehdytykseen**, joka kestää kuukaudesta puoleentoista. Perehdytyksestä vastaa perehdytettävän esimies, joka laatii perehdytysohjelman. Perehdytettävälle nimitään tuutorikollega, joka neuvoo käytännön asioissa. Lisäksi on käytössä perehdytykskansio. Perehdytys on Haaramon mukaan erittäin hyvä pohja myyjän osaamiselle ja tyytyväisyydelle.

**Vakaa yrityskulttuuri** on tärkeä osa Pfizerin myyntiorganisaation toimintaa. Sisäisen ilmapiiritutkimuksen mukaan Pfizerilla työntekijät tietävät tavoitteensa ja visio on kirkas. Ihmiset kokevat, että heidän työtään arvostetaan, heitä kuullaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Hierarkia on matala ja yrityksessä voi kaikilla tasoilla sanoa mielipiteensä. Kerran kuussa pidetään pääkonttorin auditoriossa kaikille pfizerilaisille avoin infotilaisuus ”Missä mennään”, jossa käsitellään ajankohtaisia asioita – myös hyviä tuloksia sekä tekijöitä nostetaan esiin. Pfizeria pidetään dynaamisena talona, jossa on hyvä olla ja jossa saa tehdä töitä Suomen parhaiden ihmisten kanssa. Haaramon mukaan hyvään ilmapiiriin ovat vaikuttaneet ensisijaisesti hyvä johtajuus, selkeät tavoitteet, avoimuus sekä ihmisten aito arvostus.

# Stockmann Itäkeskus

## Hävikin hallinnasta tukea myyntityölle

*Anne Jäntti*

■ Vuonna 1862 alkunsa saanut Stockmann Oyj on vähittäiskauppaa harjoittava pörssiyhtiö. Sillä on kolme liiketoimintayksikköä: Seppälä, Lindex ja tavarataloryhmä, johon kuuluu etäkauppa Hobby Hall. Tavarataloryhmään Suomessa kuuluu seitsemän tavarataloa ja Akateemista Kirjakauppaa. Lisäksi ryhmään kuuluvat Outlet-myymäliä sekä Zara- ja Stockmann Beauty -myymälät ympäri maata. Konsernin arvot ovat tuloshakuisuus, asiakaslähtöisyys, tehokkuus, sitoutuminen, ihmisten arvostus ja vastuullisuus.

Tutkin opinnäytetyössäni Itäkeskuksen Stockmannin asustetiimin toimintaa. Tarkemmin työssä keskitytään asustekassan työskentelyyn ja muotikorujen tavararyhmään. Ajatus toimeksiantoon lähti yleisestä tarpeesta puuttua hävikkiin. Työnantajan ehdotuksesta pääsin kehittämään myynnin tuen määrittelyä osana omaa toimenkuvaani yrityksessä, yhtenä tavoitteena hävikin hallinta vähentämällä myyntiosastolla virheiden mahdollisuutta. Tarkoituksena oli keventää myyjien ja tiimiesimiesten tehtäviä keskittämällä myyntiä tukevia tehtäviä. Lisäksi työnkuvaan kuului tavarantoimitustarkastuskäytännön kehittäminen. Työssäni päätin keskittyä tutkimaan asusteiden myynnin toimintoja, toiminnan täsmentämistä ja hävikin pienentämistä yhden tavararyhmän osalta.

Työni pohjana oli osallistuvan havainnoinnin ja pohjatietojeni perusteella luotu prosessikuvaus korujen vaiheista osastolla. Prosessikuvauksen välineenä on käytetty palveluiden laadun kehittämisen puolelta palvelun rakennekuva -mallia (*service blueprint*). Etuna tässä mallissa on sen yksityiskohtaisuus ja syvyys, joka puuttuu perinteisistä vuokaavioista. Myös kehitysehdotuksesta on tehty rakennekuva.

Stockmann on perinteinen asiakaspalveluun nojaava vähittäiskauppa, ja tuotteita myydään valtaosin kuluttajille. Henkilökohtaisen myyntityön kautta myyjien rooli on suuri yrityksen tuloksen teossa. Myyjien vastuulla on myös tuotteiden käsittely myyntitilassa, jossa tavaramäärä

on suurin. Juuri tuotteiden huikea määrän takia myyjien työhön kuuluu paljon muutakin kuin perusmyyntityö.

Tavaratalotasolla Stockmannilla on vahvoja myyntiä tukevia tahoja. Esimerkiksi visualistit avustavat tuotteiden esillepanossa ja vastaavat osaltaan kaupallisuudesta. Myös tavaratalojen logistiikkatiimit tukevat myyntiä organisoimalla tavaraliikennettä. Myyntiryhmätasolla Itäkeskuksen Stockmannilla myyntiä tukevat palveluassistentit, jotka vastaavat myyntitiimien tiedonkulusta ja perehdytyksestä. Myyntituotteiden saavuttua täydentäjät purkavat tavaroita. He työskentelevät yleensä omissa myyntitiimeissään. Muuten myyntitiimien tukitoimet keskittyvät osastoihin, jotka tekevät tilauksia tai esimerkiksi järjestävät huoltoa. Myyntiryhmässäni työskentelevä, suoraan myyjää avustava henkilö on yksi harvoista Stockmannilla.

Uskon, että tulevaisuudessa myynnin tukeminen juuri myyntitiimitasolla on tärkeää. Myynnin tuen työnkuva myyntiryhmässäni osoittaa, että osastoilta irrotettavia tehtäviä riittäisi yllin kyllin. Myyjien ja tiimiesimiesten työtaakan jakamiselle tulisi antaa entistä enemmän arvoa ja huomioida sen mahdollisuudet myyntiä tukevana toimintona. Koska myynti tavaratalossa on kiinni myyjien työpanoksesta, voisi kaupallisuutta edistävä ratkaisu olla oma myynnin tuki myyntiryhmä- tai tiimitasolla.

# Tehokkuutta ja osaamista tarjousten ulkoasun käsittelyyn

*Jenni Hyytiäinen*

■ Nimeltä mainitsematon asiantuntijaorganisaatio on kansainvälinen toimija, jolla on Suomessa yli 600 työntekijää. Organisaation tarjousten ulkoasussa on ollut huomattavia puutteita ja assistenttien tarjousten käsittelyssä parannettavaa. Muun muassa näihin asioihin organisaation tarjouspohjista vastaava henkilö halusi puuttua kyseisten pohjien päivityksen yhteydessä. Ajateltiin, että kouluttamalla assistentteja ja laatimalla hyvä tarjouspohjaohjeistus voitaisiin vaikuttaa positiivisesti myös yrityskuvaan ja sitä kautta myyntiin.

Tavoitteeksi asetettiin organisaation assistenttien osaamisen parantaminen erityisesti tarjousdokumentin ulkoasun käsittelyssä. Projektissa käytettiin toimintatutkimusta, jossa tutkija osallistuu kiinteästi kohdeyhteisön elämään ja pyrkii yhteisön jäsenten kanssa ratkaisemaan ratkaistaviksi aiotut ongelmat ja saavuttamaan yhdessä tavoitteet. Toimintatutkimuksen vaiheet noudattavat spiraalimaista mallia: prosessissa vuorottelevat suunnittelu, toteutus, havainnointi, arviointi ja uudelleensuunnittelu.



Kuvio 1. Tarjouspohjaohjeistuksen kehittäminen.

Ensin assistenttien toimintaa havainnoitiin, heille tehtiin kysely ja osaa heistä haastateltiin. Saatujen tulosten perusteella tehtiin uudet tarjouspohjat, ja assistentit koulutettiin niiden käyttöön. Koulutuksen jälkeen arvioitiin assistenttien osaamisen kehittymistä, ja arviointia seurasi toinen pohjien muokkausvaihe, toinen koulutus ja loppuarviointi (ks. seuraava kuvio).

Assistenttien osaamista havainnoitiin heidän käsittelemiensä tarjousten avulla. Haasteelliseksi koettiin esimerkiksi tarjouksen ulkonäön yhdenmukaisuus sekä tarjoukseen sopivien elementtien valinta ja tietojen mahdollinen päivittäminen. Yhdenmukaisuutta toivottiin lisää muun muassa väreihin, CV-valokuviin, tekstityyppeihin ja niiden kokoon. Tietyissä tarjousten osissa, kuten markkinaosuuskuvauksissa ja referenssitaulukossa, ei aina ollut kyseiseen tarjoukseen soveltuvaa vaihtoehtoa. Esimerkiksi asiakkaan toimialaa ei ollut huomioitu tai tarjoukseen oli jäänyt vanhasta tarjouspohjasta toiseen toimialaan liittyvää tietoa. Tarjouksissa saattoi olla myös vanhentunutta tietoa organisaatiosta. Lisäksi puutteita koettiin seuraavissa asioissa:

- organisaatiokaavion teko PowerPointissa
- PowerPoint-kuvion liittäminen Wordiin kuvamuodossa
- PowerPointin Masterdian käyttö
- kuvien käsittely
- liitteiden lisäys
- dokumentin suojaus ja käsittely Acrobat Professionalilla
- organisaation graafinen ohjeistus.

Tarjouspohjia muokattiin näiden tulosten perusteella, ja ensimmäisenä kiinnitettiin huomiota tarjouspohjien toiminnallisuuteen. Suurin muutos oli VBA-ohjelmoinnin avulla Microsoft Officen Word- ja PowerPoint-ohjelmaan tehty tarjoustyökalurivi, joka tehtiin helpottamaan ja nopeuttamaan tarjousten käsittelyä. Lisäksi olemassa olevaa tarjouspohja- ja kirjoitusohjeistusta muokattiin uusia pohjia vastaavaksi ja assistenttien toiveiden mukaiseksi. Ohjeistus siirrettiin organisaation intranettiin sekä helposti selailtavaan muotoon että ladattavaksi dokumentiksi.

Myöhemmin assistenteille järjestettiin tarjouspohjakoulutus erityisesti niistä aiheista, jotka olivat tulleet havainnoinnin, haastattelujen ja kyselyiden kautta esille. Koulutuksessa saatujen kommenttien ja palautteen sekä havainnoinnin ja testauksen perusteella tarjouspohjia muokattiin edelleen. Muokatuista pohjista järjestettiin toinen koulutus, jonka jälkeen oli loppuarvioinnin aika. Tavoitteiden saavuttamista mitattiin samalla tavalla kuin ennen koulutusta: havainnoinnilla, haastatteluilla ja assistenteille annettulla palautekyselyllä.

Assistentit olivat keskimäärin tyytyväisiä uudistettuihin tarjouspohjiin, mutta tarjouspohjaohjeistukseen he toivoivat lisämateriaalia. Lisäksi tarjousten ulkoasu parantui kahden vuoden aikana. Assistentit ovat olleet koulutuksien jälkeen aktiivisia kysymään tarjouspohjien teknisistä asioista, mikä on edesauttanut osaamisen kehittymistä. Samalla on korjattu tarjouspohjien ongelmia. Myös tietoisuus tarjouspohjista ja ohjeistuksesta on lisääntynyt – ei vain assistenttien keskuudessa vaan myös yleisesti organisaatiossa.

Tarkoituksena on kehittää työkaluriviä edelleen ja näin lisätä sen toiminnallisuutta. Lisäksi assistenteille järjestetään säännöllistä koulutusta Word- ja PowerPoint-ohjelmien käyttöön, ja kaikki uudet assistentit koulutetaan käyttämään tarjouspohjia.

## Projektin merkitys yrityksen myynnille

Tarjousprosessien yhteydessä tehdyissä palautehaastatteluissa tarjousdokumentti on saanut hyvät arvot. Assistenttien palautteen perusteella projektin ansiosta organisaatiosta lähtee ulkoasultaan yhtenäisempiä tarjouksia kuin aikaisemmin. Lisäksi työkalurivi nopeuttaa tarjouksen työstämistä, mikä tehostaa organisaation myyntiprosessia. Työkalurivin avulla myyntimateriaaliin saa nopeasti erilaisia osioita, kuten organisaation yleisesittelyn ja palveluesittelyt. Nämä piti ennen kehitysprojektia hakea muista tarjouksista tai pyytää tarjousryhmältä.

Myynti on ottanut projektin hyvin vastaan. Uudet tarjouspohjat esiteltiin ensin assistenteille, mutta myös organisaation asiantuntijat ovat olleet kiinnostuneita asentamaan tarjoustyökalurivin koneilleen.

# TradeDoubler

## Tulospohjaisella markkinoinnilla tukea myynnille

*Miia Avela ja Sini Kervinen*

■ TradeDoubler Oy on vuonna 2000 perustettu digitaalisen markkinointialan yritys, jonka pääkonttori sijaitsee Ruotsissa. Paikallisia konttoreita yrityksellä on 16 valtiossa ympäri Eurooppaa – edustusta on 18 Euroopan maassa. Euroopan ulkopuolista toimintaa on muun muassa Japanissa. TradeDoubler Oy:n kautta tuotetaan transaktioita kaikenkaikkiaan noin 11,97 miljardia mainosnäyttöä, 134 miljoonaa yksittäistä kävijää kuukaudessa ja n. 7,6 miljoonaa kuukausittaista liidiä.

Yrityksen toiminta perustuu seurantateknologiaan, jonka avulla se mahdollistaa tuhansien mainostajien ja julkaisijoiden yhteistyön. Peruseriaatteena yrityksellä on järjestelmä, jossa mainostajia veloitetaan julkaisijoiden sivuilla olevista mainoksista niiden saamien klikkausten perusteella – ei pelkästään mainosnäyttöjen perusteella.

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää tulospohjaista markkinointia julkaisijan näkökulmasta Suomessa. Julkaisijalla työssä tarkoitetaan Internet-sivustoa ja sen omistajaa tai ylläpitäjää, joka näyttää sivustolla mainoksia. Tulospohjaisessa markkinoinnissa maksetaan ainoastaan toteutuneista tuloksista, jotka voivat olla esimerkiksi mainosten klikkaamisia Internet-sivustolla. Tutkimus tehtiin laatimalla kysely TradeDoubler Oy:n julkaisijaverkoston käyttäjille.

Julkaisijaverkosto koostuu yksityisistä kotisivuista aina Suomen keskeisiin julkaisijoihin. TradeDoublerin kautta valittava mainostajien määrä mahdollistaa, että julkaisijan on hyvä löytää helpoimmin sivustolle sopivia mainoksia. Aktiivisia mainostajaohjelmia on Suomessa n. 120 – kansainväliseen julkaisijatoimintaan liittyessä mainostajia on jopa 1600. Kansainvälisessä verkostossa pääasiallisena vaatimuksena on, että sivuston ja mainoksen kieli on sama.

TradeDoubler Oy:n kautta mainostaminen toimii käytännössä niin, että julkaisija hakee omalta julkaisijatililtään niiden mainostajien ohjelmiin, joihin julkaisija itse haluaa mukaan. Julkaisija voi hakea niin monien tai harvojen mainostajien ohjelmiin kuin itse haluaa. Mainostajat käsittelevät hakemukset



kahden viikon sisällä niiden jätöstä. Kun hakemus on käsitelty ja hyväksytty, julkaisija saa koodin mainostajan mainoksesta, joka sitten lisätään Internet-sivuston koodiin niin, että mainos näkyy kuluttajalle. TradeDoublers Oy:n järjestelmä on asettanut mainosten koodiin automaattisen seurannan, jonka avulla mainosten kautta tapahtuvat transaktiot rekisteröityvät ja karttuneet komissiot maksetaan oikealle julkaisijalle. Kun haluttu mainos on lisätty julkaisijan verkkosivulle TradeDoublers Oy:n järjestelmän koodia käyttämällä, tulee myös mainosten käyttötapaan kiinnittää huomiota. Yrityksellä on tarkat määritykset siitä, kuinka mainoksia tulee käyttää – tämä varmistaa laadukkaan yhteistyön yrityksen, mainostajien ja julkaisijoiden välillä. Mainosten tulee olla esim. selkeästi näkyvillä ja helposti klikattavissa.

Jokaisen kolmen osapuolen on pohdittava omaa rooliaan yhteistyössä ja kehittää toimintaansa sitä tukevaksi. TradeDoublersin tulee varmistaa järjestelmän toimivuus, helppous ja luotettavuus, mainostajien riittävyys ja kiinnostavuus ja niistä tiedottaminen julkaisijoille. Julkaisijoiden tulee valita sivustoilleen sopivia mainostajia niin, ettei sivun kuluttajaystävällisyys kärsi. Mainostajien taas tulee keskittyä pääosin kuluttajiin tehoaviin mainoksiin. Parhaassa tilanteessa oikea mainos on oikealla sivustolla ja oikeiden käyttäjien klikattavissa, pahimmassa tapauksessa taas täysin päinvastoin. Esim. naisten lehden tai vihreisiin arvoihin perustavan verkkosivuston julkaisijan kannattaa miettiä, onko moottoriöljyn mainos järkevä, kun taas autoharrastajakerhon sivustolla mainos olisi ehdottomasti paikallaan.

TradeDoublers Oy:n mainosten näyttäminen ei rajoita mahdollista omaa mainosmyyntiä, vaan julkaisija saa itse päättää milloin ja missä valittuja mainoksia näytetään. Julkaisija saa myös itse valita ne mainostajat, joiden kanssa halutaan tehdä yhteistyötä. Koska julkaisija voi halutessaan vaikuttaa mainostajiin, voidaan esimerkiksi mieluisille brändeille antaa lisää näkyvyyttä. Julkaisijana toimiminen ei maksa mitään, joten kaikki mainosten kautta tienatut komissiot ovat julkaisijalle plussaa. Tulot ovat veronalaista tuloa ja ne maksetaan suoraan julkaisijan järjestelmään ilmoittamalle pankkitilille.

Työtä varten tehdyssä julkaisijakyselyssä kävi ilmi, että tulospohjainen markkinointi on Suomessa vielä melko uutta. Aiheesta voi kuitenkin hyötyä menestyksellisesti, kun siihen tutustuu riittävän hyvin. Kyselyyn vastanneiden kesken ei ollut väliä sillä, oliko sivusto yksityisen henkilön vai yrityksen omistama – oikein valjastettuna TradeDoublersin palvelu voi hyödyntää kaikenlaisia julkaisijoita.

Jatkossa TradeDoublersin kannattaisi luoda julkaisijoilleen selkeä ohjeistus – esimerkiksi käyttöopas – tulospohjaisesta markkinoinnista ja yrityksen toiminnasta. Jos julkaisijoilla ja mainostajille ohjестettaisiin selkeämmin palvelun käyttöä ja sen tuomia hyötyjä, voisi palvelun suosio kasvaa entisestään ja sitä voitaisiin kehittää yhä käyttäjäystävällisempään suuntaan.

# Työeläkevakuutusyhtiö Varma

## Tukea kumppanin myyntiin

*Anne Kekki-Heleoja*

■ Kehittämistehtävä koski Varman myynnin tuen kehittämistä yhteistyössä jakelutiekumppani Nordea Vahinkovakuutuksen (jäljempänä NVV) kanssa. Varma on Suomen suurin yksityisten alojen työeläkevakuuttaja, joka palvelee kaikissa lakisääteiseen TyEL- ja YEL-vakuuttamiseen liittyvissä asioissa. Mikroyritysten, yrittäjien ja kotitalouksien asiakassegmentissä Varmalla ei ole omaa myyntiorganisaatiota, vaan asiakkuuksia hankitaan yhdessä jakelutiekumppaneiden kanssa. NVV toimii Varman jakelutiekumppanina, ja Varman Jakelutieyhteyksissä vastataan asiakastuloksesta ja kumppanuussuhteista tässä asiakassegmentissä.

NVV on vuonna 2001 perustettu vahinkovakuutusyhtiö, joka palvelee vakuutusasioissa niin yrityksiä kuin yksityisiäkin henkilöitä. NVV on vakuutusenantajan, tanskalaisen TrygVesta Forsikring A/S:n Suomen sivuliike, ja se palvelee asiamiehenä toimivan Nordea Pankki Suomi Oyj:n asiakkaita (Nordea 2009). NVV on toiminut Varman jakelutieyhteistyökumppanina vuodesta 2007 myyden Varman tuotteita eli YEL- ja TyEL-vakuutuksia.

### Tavoite

Varman 2008–2012 strategiassa sanotaan, että pysyäkseen markkinajohtajana Varman on vahvistettava asemaansa pienten yritysten työeläkevakuuttajana. On siis panostettava asiakashankintaan ja myynnin kasvattamiseen pienyrityssegmentissä ja hyödynnettävä kumppaniverkoston, etenkin jakelutiekumppaneita.

NVV ja sen myynti on kasvanut ja kasvaa koko ajan. NVV:sta on tullut merkittävä jakelutiekumppani Varmalle. Jotta Varma voisi hyödyntää kumppaniaan paremmin, pitää sen myös panostaa myynnin tukeen. Tavoitteena oli tutkia, tukeeko Varma tällä hetkellä oikealla tavalla ja oikeita asioita myynnin tuessa ja miten Varma voisi vastaisuudessa tukea paremmin NVV:n myyntityötä Varman tuotteissa. Projektin aihe oli siis merkittävä jo strategisistakin tavoitteista katsottuna. Toimintaa haluttiin kehittää hyvässä yhteistyössä NVV:n kanssa. Tutkimusta varten

haastateltiin NVV:n myyntiorganisaatiota: johtajia, aluemyyntipäälliköitä ja vakuutusdustajia. Kaikkiaan haastatteluihin osallistui 32 henkilöä.

Tutkimuksen kohteena oli Varman työeläkevakuutusten myynnin tuki NVV:lle. Varman Jakelutieyhteyksien NVV-tiimi toimii ensisijaisena NVV:n myynnin tukena. Tiimin vastuulle kuuluvat yhteistyön kehittäminen NVV:n kanssa, raportointi- ja palkkioasiat sekä päivittäinen myynnin tuki kaikissa vakuuttamiseen tai myynti- ja asiakastilanteisiin liittyvissä asioissa sekä konsultointi tarvittaessa myös muissa Varman toiminnoissa. Tiimin vastuulla on myös koulutusten järjestäminen NVV:lle. Merkittävässä myynnin tuen roolissa toimivat myös Varman Vakuutuspalveluiden Pienyritysvakuutukset- ja Yrittäjävakuutukset-osastot. Ne auttavat myyjiä pääsääntöisesti vakuutusten hoitoon liittyvissä asioissa.

Tavoitteena oli esittää konkreettisia toimenpidesuosituksia myynnin tuen kehittämiseksi ja kuvata myynnin tuen nykytilan palvelukartta sekä täydentää sitä. Projektista rajattiin pois toimenpide-ehdotuksien toteutus ja seuranta. Tavoitteena oli saada:

- tietoa myynnin tuen nykytilanteesta
- kommentteja ja kehitysehdotuksia kumppanin osaamisen kehittämiseen, kuten Varman järjestämiin koulutuksiin
- kommentteja ja kehitysehdotuksia Varman tarjoamiin palveluihin
- mielipiteitä ja ajatuksia myynnin johdolta yhteisen toiminnan kehittämiseen ja myynnin seurantaan.

## Tulokset

Haastatteluiden avulla saatiin selville NVV:n myyntihenkilöstön näkemyksiä Varman myynnin tuen nykytilanteesta; asioita ei tarvitse arvailla ja toimintaa voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Kumppanipalvelun sisältöön tuli paljon hyviä kehitysehdotuksia. Haastatteluissa toivottiin muun muassa lisätietoa Varman tarjoamista verkkopalveluista sekä lisää palautetta ja yhteistyötä koulutuksen, tarjouskirjepohjien ja asiakashallinnan kehitysasioissa. Eriytyisesti uudet myyjät kaipasivat ”miksi asiakkaan kannattaa valita Varma” -argumenteista listaa. Varman lähettämien myyntiraporttien selkeyteen oltiin pääosin tyytyväisiä, mutta uusimmat hakemukset haluttiin selkeämmin esille. Säännöllisiä myyntitilannekeskusteluja kvarttaaleittain tai puolivuositain pidettiin hyvänä uutena toimintamallina. Myös johtajien välisiä kokouksia toivottiin lisää.

Myynnin tuen nykytilan palvelukarttaa koottiin ja täydennettiin haastattelujen pohjalta ja toteutettiin yhteistyössä HAAGA-HELIAN prosessilaboratorion kanssa. Toimenpiteiden toteuttaminen on jo aloitettu, ja se edistyy hyvää vauhtia.

# Unilever Finland

## Internal communications as a key factor of sales support

---

*Emilia Larke*

■ Unilever is a multi-national corporation that owns many of the world's leading consumer product brands in foods, cleaning agents and personal care products. Unilever's brand portfolio has made them leaders in every field in which they work. With 400 brands spanning 14 categories of home, personal care and foods products the portfolio ranges from world favorites including Lipton, Knorr, Dove and Omo, to trusted local brands such as Blue Band and Suave. Unilever employs 179 000 people in 100 countries worldwide and the revenue in 2007 was EUR 40 billion. Unilever's line of business is wholesale trade, i.e. business-to-business retail and their major competitors include Nestlé, Kraft Foods, Procter&Gamble, Mars Incorporated, Reckitt Benckiser and Henkel.

Unilever Finland employs approximately 170 people and had a revenue of EUR 213.4 million in 2007. Unilever Finland is a part of Unilever's Nordic sales and marketing organization. The business units are responsible for home and personal care products, foods and ice-cream. Unilever has operated in Finland since 1925 and has gained the trust and loyalty of Finnish consumers.

### **Sales support at Unilever**

When I received the assignment from Unilever Finland, they didn't have a specific research topic in mind, which is why they wanted me to do some research and find an area around sales support that needed to be developed. It was decided to conduct two rounds of interviews. The first round of interviews aimed at establishing how Unilever Finland's sales support operates, what its strengths and weaknesses are and define its potential development areas. After defining the research topic, a second

round of interviews would be conducted, investigating the development needs of Unilever Finland’s sales support in more detail.

The interview process started with selecting the interviewees among Unilever Finland’s personnel. To get a broad picture of the kind of sales support the personnel needs, the interviewees were selected from different departments. A Human Resources Business Partner, a Customer Marketing Manager and a Key Account Manager were interviewed. The theme of the first interview round was sales support: how is sales support perceived at Unilever Finland, what constitutes sales support and the division of responsibility thereof. The answers varied according to the interviewees’ position within the company, but also a certain consistency in the answers was observed.

The interviewees were well aware of the concept and meaning of sales support and it could be concluded from the interviews that everyone’s work is related to sales support extensively. The table below presents the results on the interviewees’ answers to the questions regarding what sales support includes and what kind of sales support they provide in their own work.

INTERVIEWEE	SALES SUPPORT INCLUDES	SALES SUPPORT IN HIS/HER WORK
<b>HR Business Partner</b>	The functions that help us sell and predict the customer’s needs better and produce innovative solutions that benefit us and the customers.	Supporting the sales team by providing them materials and information, legislative and collective labor agreement issues and developing of the teams so that they are able to sell better.
<b>Customer Marketing manager</b>	All of the activities that are planned in the customer, communication within the company and with the client, marketing, logistics, knowledge of the trends and the competitors.	Ensuring that the processes are parallel within the company, market knowledge, predicting consumer trends, expertise on consumer behavior, customer knowledge, making of competitor analyses and knowledge of the trade field.
<b>Key Account Manager</b>	Sales support comprises of various functions that ensure that we always know where we are. Customer marketing plays a vital role in providing this information.	Communication, analyzing of the data, knowledge of the customer.

Table 1. Sales support by Unilever employees.

The concept of sales support was clear and interviewees had a very similar kind of conception of sales support: it includes all of the functions and activities that help the company to operate better with its customers. In addition, sales support includes activities within the company e.g.

communicating important matters, providing the sales team with information on its competitors, development of the processes to stay current and media support.

The first interviews highlighted a need for improvement in the flow of information at Unilever Finland. The employees in different departments felt that they needed more information in order to do their work efficiently. Now they must seek the information they require, which consumes effective working time. Regular meetings on various topics and different assemblies are held but the hectic working pace does not always allow leaving one's duties, even for just 15-30 minutes. This situation is troublesome because the information shared in the meetings is essential for everyone to do their work well and efficiently.

The interviewees mentioned an organizational change that took place in spring 2008. I was told that after the change the employees had been confused and unaware of the specifics of their duties, which also had a negative impact on internal communications. In addition to confusion, large changes may cause unawareness of what it is that is expected from each employee. This affects the quality and effectiveness of work and therefore it may also have a negative impact on the quality of sales support. Effective and precise communication is the key to evading these potential problems.

Research and analysis of the sales support functions and processes lead to an apparent secondary objective: revising and defining a potential improvement strategy for Unilever Finland's corporate and internal communication processes. The first interview round made it clear that communication within Unilever Finland wasn't at a level it needed to be for employees to receive the information they needed to do their work. The eventual aim of the research was to offer Unilever Finland's key account managers practical solutions to communicate more efficiently within the company. The answers of the first interview round clearly showed that many of the duties considered to be sales support are also a part of key account management and therefore it is also related to the work of a key account manager. This is why key account managers were selected as the main research group.

In the second interview round a Key Account Manager was interviewed more thoroughly to get a picture on what key account managers do at Unilever Finland and how they communicate within the company. Business management is one of the most important roles of a key account manager - as well as is operating as the main contact to the customer. It became clear that a key account manager needs a vast amount of support from all of the company's departments. The support needed can take the

form of a report, a data sheet, sales figures, or a marketing plan. It can also be knowledge on consumer behavior and trends. The main responsibilities of a key account manager also include representing Unilever to the customer and communication with the customer, also within their own company.

For the key account manager to receive the information and support he needs from the key account team, he needs to give the team information. Even though sharing information is everyone's job, the key account managers have more responsibility than others in exchanging information because of their special position. This was also consolidated by the interviewed key account manager by emphasizing that if he does not communicate the information he gets from the customer, the team cannot get it from anyone else.

## Recommendations

In the future Unilever Finland needs to invest more time and thought to internal communication. Based on the interviews and theory of my thesis I came up with five different development areas. Applying at least one of the improvement recommendations will most certainly enhance the efficiency of communication at Unilever Finland and increase the employees' ability to perform at their jobs faster, more accurately and with confidence.

The first recommendation regards the lack of **communication confidentiality guidelines**. A perfectly reliable, fast and handy communication tool is not utilized to its full extent because employees are afraid to use it. They feel worried that the message may be forwarded to third parties. The modern tool in question is email. In the guidelines it should also be included other important communication related matters that may need to be written down for the sake of clarity: e.g. other communication tools such as cell phone, fax and letters could be dedicated their own chapters. The dos and don'ts of communication is a good way to begin the new era of communication at Unilever Finland.

Unilever Finland already has a functioning **intranet**; however, it is not utilized as a communication medium. The Intranet can be an easy solution to several of the communication problems and there are many good motives for starting to use the intranet more actively. For example, it reduces the amount of internally sent emails because the information is available online, it is cost-effective, updating the material online is easy and everyone has access to the updated materials immediately. For the application to serve

its purpose, updating the information online must be assigned to someone. It can also be made everyone's responsibility: the person who receives new information also updates the customer's profile. Updating needs to be included in the processes of the employees responsible for the updating.

All interviewees mentioned **meetings** being the main means for communication and sharing information at Unilever Finland. Since the meetings play such a significant role they need to be held as scheduled. A meeting does not serve its purpose if it does not take place at all. The meetings do not need to be long; often 15 minutes is enough for sharing the information needed. To make the meetings a part of the work routine they need to be arranged on a regular basis, e.g. at the same time every Monday morning or the first day of every month. A regular meeting time facilitates the employees to remember the time and keep it free of other appointments. Also, attending the meetings should be at least semi-compulsory because the meetings may be the only occasion when certain information is shared.

Communication is used in various situations and it takes several forms every day. Because it is so mundane, the fact that communication is a skill that needs to be developed, is often forgotten. Offering personnel **training** on enhancing communication would point out the importance of communication and help personnel develop their communication skills. Communication is a pragmatic theory, which can be taught in inspiring and fun ways.

**Sales support** is one of the success factors of virtually any company. Sales support can take many forms and the whole personnel of a company will partake in it in some form. Sales support for example for the key account managers can be improved by making sure that everyone knows their responsibilities as sales support providers - and the importance of this responsibility. This can be achieved by elucidating everyone's responsibilities and that they automatically remember e.g. the deadlines for certain recurring reports and to whom they are to be delivered.



# Valio

## Asiantuntijuus käyttöön matriisiorganisaation avulla

*Eija Kärnä*

■ Vuonna 1905 perustettu Valio on alun perin tarkoitettu parhaiden suomalaisten meijereiden osuusliikkeeksi edistämään suomalaisen voin vientiä ja valvomaan vientivoin laatua. Nykyisin Valio on suomalaisten maidontuottajien omistama konserni, jonka tavoitteena on turvata maidontuotanto ja maaseudun elinkelpoisuus Suomessa jalostamalla suomalaisesta maidosta hyvänmakuisia ja hyvinvointia edistäviä tuotteita. Valio pyrkii olemaan suomalaisen ravitsemuksen suunnannäyttäjäksi ja terveysvaikutteisten maitotuotteiden kansainvälinen edelläkävijä. (Valio 2009.)

Valion tärkeä kilpailuvaltti on koko maan kattava tuotanto-, myynti- ja jakeluorganisaatio. Tässä raportissa selvitetään Valion Kotimaan myynnin organisaation toimintoja ja niitä myynnin tukitoimintoja, jotka saavat koko maan kattavan myynnin toimimaan.

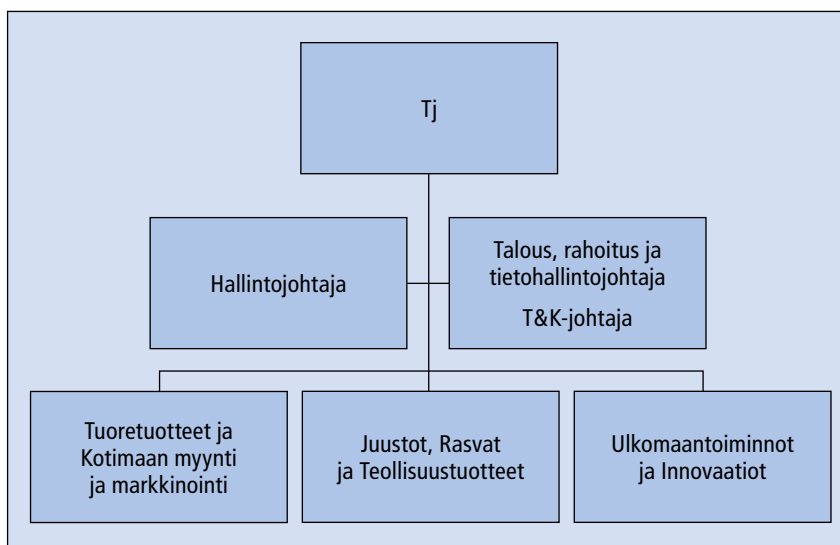
Valion Tuoretuotteiden ja Kotimaan myynnin ja markkinoinnin johtaja Annikka Hurmeen ehdotuksesta haastattelin lokakuussa 2008 asiakasmarkkinointipäällikkö Hilka Grönbergiä. Haastattelussa selvitettiin koko Vähittäiskaupan myynnin organisaatiota ja toimintaa sekä Asiakasmarkkinoinnin toimintoja myynnin tukena. Tärkeä osa Valion myyntiä Vähittäiskaupan rinnalla on suurkeittiömyynti, jota Valiolla kutsutaan nimellä Food Service. Marraskuussa 2008 haastattelin avainasiakaspäällikkö Jukka Mäkelää ja ketjumyyntipäällikkö Matti Siukolaa Food Service -yksikössä. Food Servicen tukena työskentelevää markkinointipäällikkö Monica Jalosta haastattelin helmikuussa 2009. Valio Tuoretuotteiden ja Kotimaan myynnin ja markkinoinnin organisaatio muuttui melko paljon organisaatiouudistuksissa 2009–2010. Raportin tietoja täydennettiin ja korjattiin tältä pohjalta huhtikuussa 2010.

Lisäksi opiskelija Henna Jokinen Master Degree Hospital Management -koulutusohjelmasta selvitti myynnin henkilöstön kokemuksia ja motivaatiota organisaatiomuutoksesta sekä uuden valio.fi-sivuston lanseerauksen osalta.

## Valio yrityksenä

Valio on osakeyhtiö, jonka omistaa 22 maidontuottajaosuuskuntaa, joissa on yli 10 000 maidontuottajajäsentä. Valio-konsernin liikevaihto vuonna 2008 oli 1,8 miljardia euroa. Liikevaihdosta lähes 30 % kertyi ulkomaantoiminnoista. Valio on markkinajohtaja Suomessa ja jalostaa yli 80 % kaikesta maassa tuotetusta maidosta. Valio on myös tunnetuin elintarvikebrändi Suomessa. Suomessa ja ulkomailla Valio työllistää noin 4200 henkilöä. (Valio 2009.)

Toiminnallista päätösvaltaa Valiossa käyttävät toimitusjohtaja Pekka Laaksonen ja johtoryhmä, johon kuuluvat liiketoiminta-alueiden johtajat. Liiketoiminta-alueita ovat Tuoretuotteet ja Kotimaan myynti ja markkinointi, Juustot, Rasvat ja Teollisuustuotteet sekä Ulkomaantoiminnot ja Innovaatiot. Lisäksi johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtajan varamiehenä hallintojohtaja, tutkimus- ja tuotekehitysjohtaja sekä talous, rahoitus ja tietohallintojohtaja. Valion organisaatio/johtoryhmä on kuvattu kuviossa 1. (Valio 2009.)

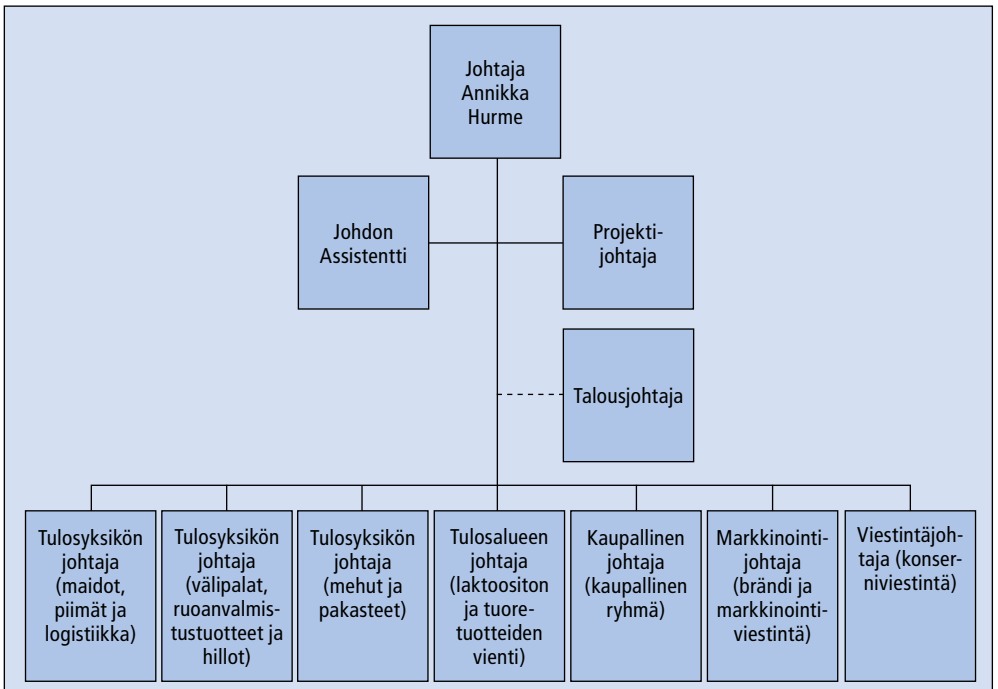


Kuvio 1. Valion organisaatio (Valio 2009).

## Valion Tuoretuotteet ja Kotimaan myynti ja markkinointi

Tuoretuotteiden ja Kotimaan myynnin ja markkinoinnin ryhmää (kuvio 2) johtaa Annikka Hurme ja hänen alaisuudessaan **Kaupallista ryhmää** (kuvio 3) Kirsi Jaakkola. Kaupalliseen ryhmään kuuluvat kolme

asiakkuusryhmää: Ruokakesko ja muu vähittäiskauppa, S-Ryhmä, Suomen Lähikauppa, Stockmann ja Lidl sekä Food Service, kenttämyynti ja asiakaspalveluyksikkö sekä asiakasmarkkinointi. Vähittäiskaupan kenttämyyntiorganisaatiolla on eri puolella Suomea kenttämyyntipäälliköitä ja myyntiedustajia sekä vastaavasti Food Service -kenttämyyntiorganisaatiossa asiakkuuspäälliköitä ja myyntiedustajia. Valion VK-myyntin ja asiakaspalvelun toimipaikat ovat Helsingissä, Jyväskylässä ja Oulussa. **Markkinointi Suomi** tukee myyntiä koko organisaatiossa. Se tekee viestintää keskitetysti niistä toimenpiteistä, mainonnasta ja aktivointimarkkinoinnin toimenpiteistä, jotka kohdistuvat suoraan kuluttajaan.

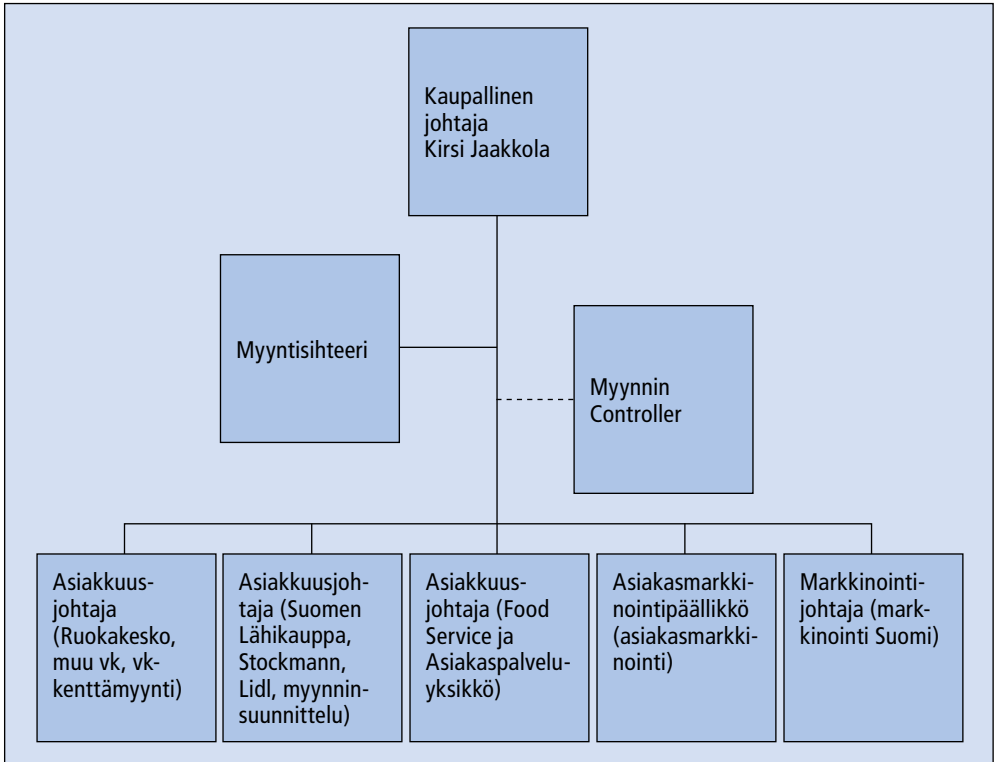


Kuvio 2. Tuoretuotteet ja Kotimaan myynti ja markkinointi (Malmi, T. 2010).

**Asiakasmarkkinointia** Kaupallisessa ryhmässä vetää asiakasmarkkinointipäällikkö Hilikka Grönberg, joka vastaa oman toimensa ohella myös mehujen tuoteriippäällikkyydestä. Grönbergin alaisuudessa toimii tuoteriippäällikköjä, asiakaskouluttaja, tuote-esittelijöitä ja suunnittelupäällikkö sekä analyttikkoja.

**Myyntin organisaatiota** on viimeisissä organisaatiouudistuksissa rakennettu asiakaslähtöisemmäksi, kevyemmäksi ja joustavammaksi matriisiorganisaatioksi. Matriisissa työskennellään asiakasvastuullisissa tiimeissä. Tiimejä voidaan fokuksen mukaan täydentää tarvittavilla asiantuntijoilla. Grönbergin mukaan on hyvä, että organisaatiossa on

tilannejoustoa ja herkkyyttä reagoida asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. Yhteistyö kevennetyssä matriisissa on toiminut hyvin, eikä vastuunjaoissa ole alkuvaiheen jälkeen ollut ongelmia. Matriisiorganisaatio luo jonkin verran jännitteitä ja vaatii ihmisiltä yhteistyö- ja kommunikointikykyä, mutta toisaalta näin saadaan näkökulmia eri tahoilta.



Kuvio 3. Tuoretuotteet ja Kotimaan myynti ja markkinointi Kaupallinen ryhmä (Malmi, T. 2010).

**Asiakasmarkkinointi** toimii osana myyntiä myynnin, markkinoinnin ja tuoteryhmien välimaastossa sekä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Se on asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa, analysoi ja jakaa myynnin tarvitsemaa tietoa. Nykyään myynnin tuen sijaan puhutaan asiakasmarkkinoinnista (*trade marketing*). Osan asiakkaista kanssa ollaan strateginen kumppani ja toimintamallit rakennetaan ketjuittain yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakasmarkkinoinnin tiedonlähteistä tärkeimmät ovat Grönbergin mukaan Valion oma myynninseurantajärjestelmä, asiakaskohtaiset tiedonlähteet, kaikki talossa tehtävät kuluttajatutkimukset sekä kuluttajapaneeli.

**Tuoteryhmäpäälliköt** toimivat vahvimmin myynnin, markkinoinnin ja tuoteryhmien rajapinnassa sekä asiakasrajapinnassa. He vastaavat omien tuoteryhmiensä osalta jaksoprosessista, nettohinnittelusta ja kaikesta myyntimateriaalista, asiakaslehtimainonnasta ja promootioista eli aktivoin-

timarkkinointitoimenpiteistä, jotka tehdään myymälässä tai myymälän läheisyydessä. Tavoitteena on, että promootiot olisivat asiakaslähtöisempiä ja räätälöidympiä. Samalla niiden pitää olla brändin mukaisia esimerkiksi visuaalisesti. Tämä edellyttää kiinteää yhteistyötä markkinoinnin kanssa. Tuoteryhmäpäälliköt ovat mukana jaksoesittelyissä, joissa käydään läpi seuraavan jakson asioita, sekä myyntitilanteissa mukana esittelemässä ja myymässä toimenpiteitä asiakkaalle.

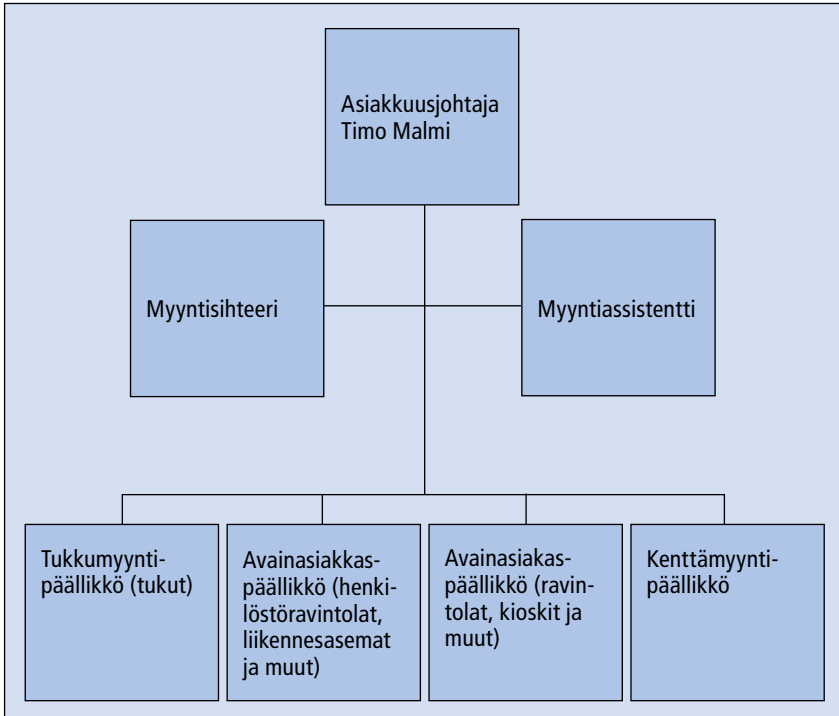
**Asiakaskouluttaja** vastaa asiakaskoulutuksista kaikissa asiakkuuksissa ja sopii koulutukset ketjuittain asiakkaiden kanssa asiakkaiden tarpeista lähtien. Tuote-esittelytoiminnassa on **tuote-esittelijöitä** ympäri Suomea. Tuote-esittelykonseptin tavoitteena on yhdenmukainen toiminta koko Suomessa, niin että teemat ja materiaalit tulevat keskitetysti, myynninedistäjät myyvät tuote-esittelyn kaupoissa ja tuote-esittelijät toteuttavat sen. Kuukaudessa on pari teemaa tai parissa kuukaudessa kolme teemaa.

**Analyttikot** vastaavat asiakasyhteistyötä tukevan tiedon tuottamisesta, analyysien ja johtopäätösten tekemisestä hyödyntäen useita eri tietolähteitä. Analyttikko tuottaa, analysoi ja tulkitsee useiden eri tietolähteiden tietoa markkinoista, kaupasta, tavarantoimittajista ja kuluttajista sekä tekee johtopäätöksiä tavoitteena Valion ja asiakkaiden liiketoiminnan kehittyminen. Myös valikoima- ja tilanhallinta (hyllykuvien työstäminen asiakkaille) kuuluvat analyttikon tehtäviin. Lisäksi analyttikko ylläpitää ja kehittää oman asiakkaan raportointia muun muassa markkinaosuudesta ja kampanjoinnista.

## Food Service

Food Service on Mäkelän mukaan **matriisimuotoinen asiantuntija-organisaatio**, joka myy Valion tuoretuotteita, juustoja ja rasvoja sekä pakasteita henkilöstöravintoloille, ravintoloille, kahviloille, liikenneasemille, HoReCa-tuokille, kioskeille, hotelleille, vapaa-ajan keskuksille sekä julkisella puolella sairaaloille, kouluille, päiväkodeille ja huoltolaitoksille. Yksikköä johtaa Timo Malmi ja hänen alaisuudessaan toimivat myyntisihteeri ja -assistentti, tukkumyyntipäällikkö, avainasiakaspäälliköt ja kenttämyyntipäällikkö. Vuonna 2008 organisaatiolla oli oma markkinointiryhmä koekeittiöineen, mutta organisaatiouudistuksessa koekeittiö keittiömestareineen siirtyi Markkinointiyksikköön. Koekeittiön myyntiä tukevat toiminnot kuitenkin jatkuvat. Alueorganisaatio purettiin vuoden 2009 kesän organisaatiouudistuksessa, ja nyt asiakkuuspäälliköt ja myyntiedustajat raportoivat suoraan kenttämyyntipäällikölle. Mäkelän mukaan

”mitä sovitaan valtakunnallisesti toimii pääsääntöisesti myös kentällä”. Food Servicen organisaatio on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Valion Tuoretuotteiden ja Kotimaan myynnin ja markkinoinnin Food Servicen organisaatio (Malmi, T. 2010).

Avainasiakaspäälliköt toimivat asiakasrajapinnassa tiiviissä yhteistyössä tuoteryhmien kanssa, vastaavat yksikön näkymisestä ulospäin ja ohjeistavat myyntikenttää. Organisaatiossa tehdään paljon yhteistyötä yli yksikkörajojen. Mäkelän mukaan Food Service on pieni porukka ja erilainen maailma kuin vähittäiskauppa, jossa on selkeät ketjut ja toimintatavat. Food Servicen asiakkaat vaativat yksilöllisempiä, omiin käyttötarkoituksiinsa paremmin sopivia tuotteita. Suurkeittiötuotteeksi ei riitä, että ”vähittäispuolen tuotteesta tehdään 10 kilon pönttö”. Ostajina on itsetietoisia keittiömestareita, jotka ovat luonteeltaan vähän ”taiteilijoita”.

Yhtenä tärkeänä kehityskohteenä Food Servicessä ovat olleet asiakas-tiimit, eli tietyille tärkeille asiakkaille on perustettu yhteistyötiimi, jossa asiakas on mukana oman tarpeensa ja näkemyksensä mukaan. Tiimeihin otetaan tarpeen mukaan Valion sisällä asiantuntijoita yli rajojen, jos kysymys on esimerkiksi tuotekehityksestä tai sähköisen tilaamisen kehittämisestä. Tiimien on tarkoitus olla pidempiaikaisia, mutta kuitenkin joustavia ja tilanteen mukaan eläviä. Organisaatiossa toimi vuonna 2008 ”upotettu

asiantuntijoita” ja rajapinnassa muihin yksikköihin toimivia asiantuntijoita. Asiantuntijuus keskitettiin uudestaan organisaatiouudistuksessa, mutta Jalosen mukaan upotettujen toimintojen yhteistyötä parantava vaikutus on jäänyt. Vaikka toiminnot on organisoitu keskitetysti, hyviä yhteistyömalleja on jäänyt elämään.

Tärkeä osa myynnin tukea on Koekeittiö, joka toimii markkinoinnin puolelta. Koekeittiön keittiömestari on mukana asiakastapaamisissa asiantuntijana. Food Servicen ostajina on paljon keittiömestareita, jotka keskustelevat mieluummin alan osaajien kuin myyjien kanssa. Mäkelän mukaan keittiömestari ”petaa ensin asian ja sen jälkeen me yritetään naukata hinnat ja muut kiinni”. Koekeittiön lisäksi myynnin tukena Food Servicessä pidetään markkinointia ja asiakasmarkkinointia. Asiakaskoulutukset, tuoteryhmäasiantuntijuus ja kannattavuuslaskelmat koetaan tärkeiksi. Sähköisellä myynnillä on myös kasvava rooli. Siukola nostaa erityisesti vielä logistiikan osaksi myynnin tukea: omat, osaavat kuljettajat ovat tärkeä osa prää ja toimintaa asiakasrajapinnassa. Food Service tuottaa pääosin itse tarvitsemansa raportit, tilastot ja analyysit. Henki Food Service -yksikössä on yhä enemmän suuntautumassa siihen, että kaikki ovat myynnin tukena.

Aiemmin Food Servicen myynti tapahtui puhelinmyynnin kautta, mutta sähköisen tilaamisen myötä kontaktit ovat vähentyneet. Pilottihankkeena on kehitetty myös automaattista tilaamista, niin että seurataan asiakkaan tuotteen menekkiä tai että tilaus tulee esimerkiksi suoraan ruokalistasta ja tilaisuuden koosta. Hyvin toimiva asiakastietohallinto on myös tärkeä osa myynnin tukea. Tietojärjestelmissä ollaan tekemässä suuria muutoksia. Haastatteluhetkellä (2009) valmisteltiin vuoden vaihteessa käyttöön tulevaa uutta valio.fi-sivustoa, joka yhdistää aiemmat kolme järjestelmää. Valion Ammattilaiset on iso ponnistus, johon koko kenttä pitää kouluttaa. Tavoitteena on kasvattaa sähköistä asiantuntijahakua. Sivustolle on tulossa Valion ”virtuaalimyyjä”, jolle esimerkiksi kahvilayrittäjä voi laittaa palautetta. Valion puhelinmyyjä antaa kasvot virtuaalimyyjälle.

Henkilökohtaiset suhteet asiakkaaseen ovat tärkeitä, mutta Valiolla niiden luonne on viime vuosina muuttunut. Kun tilaukset sujuvat sähköisesti, kontakti vähenee rutiiniasioissa, mutta toisaalta panostetaan enemmän strategiseen suunnitteluun asiakkaan kanssa. Asiakkaalla on kiire ja ketjuilla on tarkat ohjeet kontaktimääristä: jotkin ketjut ovat jopa kieltäneet soittamisen ja edustajien käymisen pisteissä. Hinnasta on tullut keskeinen tekijä, joka pahimmillaan ratkaisee tilauksen kokonaan. Ketjuyhteistyötä on toisaalta hyötyäkin: kun ketju päättää esimerkiksi käyttää Valion kermaa, kerma menee ketjun jokaiseen ravintolaan ja tuo ison volyymin.

Viestintä on tärkeä osa myynnin tukea. Erittäin tärkeä asiakkaalle näkyvä kanava on Ruokavuosi-lehti, joka menee kaikille Food Service -asiakkaille neljä kertaa vuodessa. Lisäksi lähetetään hinnastot ja esitteet. Asiakkaille voidaan lähettää myös informaatiota ja linkkejä sähköisesti, mutta myyntikirjeitä ei voi lähettää sähköisesti. Vaikka asiakkaaseen oltaisiin puhelimitse yhteydessä, asiakas haluaa kuitenkin vahvistuksen sähköpostilla. Tämäkin vähentää puhelinviestintää. Asiakastytyväisyys-tutkimus tehdään joka toinen vuosi.

Sisäisessä viestinnässä tärkeitä ovat kolme kertaa vuodessa pidettävät jaksokokoukset. Niihin osallistuu väkeä alueittain. Intranet ja sähköposti ovat tärkeitä sisäisen viestinnän kanavia. Esimerkiksi tuoteongelmista tiedottamisen hoitavat sihteerit tai myyntiassistentit tiettyjen jakelujen kautta kentälle ja asiakkaille. Asiakasyhteyksiin on säännöt siitä, kuka on yhteyksissä mihinkin tasoon organisaatiossa. Työnjako on selvä, eikä päällekkäisyyksiä ole esiintynyt. Vastuiden lisäksi ketjutasolla on määriteltä, saako asiakkaalla käydä ja miten asiat hoidetaan. Tarjoushintojen tasot ovat myös selvillä. Byrokraattisena Mäkelä ja Siukola eivät organisaatiota pidä. Johtaminen on myös keskustelevaa ja hyvään vuorovaikutukseen pyrkivää.

Valio Food Servicen strategia on osa Valion strategiaa. Strategian isot linjat tulevat annettuina, ja ne viestitään tehokkaasti organisaatioon. Valiolla ei ole ollut tapana, että alhaalta päin tehtäisiin strategiaa. Oman yksikön strategiatyössä ollaan kuitenkin mukana esimerkiksi asiakasstrategioita tekemällä. Myynnin tuella ei ole selkeää roolia tai strategiaa. Mäkelän mukaan vaarana alastrategioissa on, että niistä tulee omia ”linnakkeitansa”. Myynnin tuen kehittäminen on hänestä luonnollinen osa asiakasstrategiaa.

Food Servicellä oli haastattelujen aikaan oma markkinointiryhmä, jonka markkinointipäällikkö Monica Jalonen toimi linkkinä Valio-tason markkinointiin, vähittäiskaupan markkinointiin ja Brändimarkkinointiin. Jalosen mukaan työskentelyn kenttä oli mielenkiintoinen ja haasteellinen, kun markkinointi oli upotettu osaksi myyntiorganisaatiota. Yhteistyö eri suuntiin Food Servicen sisällä ja muualle Valioon toimi hyvin: sijoitus paransi esimerkiksi yritysten yleisen ongelman myynnin ja markkinoinnin yhteistyön vaikeuksista. Mäkelän mukaan oma markkinointi on vahvuus markkinoilla, mutta verrattuna vähittäiskaupan markkinointiin se on pienempää. Organisaatiouudistuksessa Jalonen siirtyi takaisin markkinointiyksikköön. Jalosen mukaan yhteistyö yksikköjen välillä jatkuu kuitenkin hyvänä.

Asiakkaiden toiveet kulkevat hyvin markkinointiryhmään, esimerkiksi viikkoraporttiin sekä vähittäiskaupassa että Food Servicessä, josta



asiakkaiden toiveet kirjataan intranettiin eli Veetiin. Kokousaineistot kuten ryhmäpalaveriraportit, pöytäkirjat ym. ovat alueittain saatavilla. Myynnin seurantajärjestelmä kirjaa myynnit automaattisesti ja controller kerää seuranta-asiakkaittain ja tuoteryhmittäin. Markkinointiryhmän viestinnässä oli erilaisia kokouskäytäntöjä. Jalonen osallistui monen eri tason yhteistyöhön ja kokouksiin myynnin ja markkinoinnin kanssa erilaisissa foorumeissa yli organisaatorajojen. Rajat ylittävään yhteistyöhön pyritään panostamaan myös keskitetyssä organisaatiomallissa.

## Myynnin prosessit

Päivittäistavarakauppa toimii **jaksoprosessiperiaatteella**. Asiakkaat päättävät valikoiman, hinnoittelun, tilanhallinnan ja markkinointitoimenpiteet pääsääntöisesti neljän kuukauden jaksoissa ja kaikki tavarantoimittajat toimivat sen mukaisesti. Jaksoprosessiaikataulus rytmittää toiminnan kolmeen jaksoon vuodessa asiakasmarkkinoinnissakin. Asiakastapaamisia on Grönbergin mukaan kuitenkin esimerkiksi analytikkopuolella enemmän, sillä kehitysasioita pyritään saamaan jaksotyön väliinkin.

Myynnin prosessit ovat olleet työn alla ja jaksoprosessi on mallinnettu. Prosessien mallintamisen tarkoituksena on toimintojen välinen yhteinen tapa välittää tietoa Valion tuotteista, tapahtumista ja muutoksista asiakkaille Suomessa ja Valion sisällä eri toiminnoissa. Prosessin ytimenä ovat tuotteeseen liittyvät tiedonmuutokset, valikoima, brändi, tuoteominaisuudet, hinta ja markkinointiviestintä. Jaksoprosessi alkaa tuotesuunnittelusta (markkinointi, tuoteryhmät ja T&K) ja etenee asiakaskohtaiseen suunnitteluun myynnissä. Prosessi päättyy asiakkaaseen (valikoimapäätökset ja alueiden jaksokokoukset). Kuvattuja toimintoja on myös verrattu Food Servicen myyntiin, ja eroavaisuuksia on todettu eniten prosessin etenemisessä, koska erilaisten asiakkaiden kanssa toimitaan hyvin eri lailla.

Grönberg kartoitti prosessia aluksi ydintiimillä Valion yrityssuunnittelun kanssa. Sitten prosessin kehitystä lähdettiin tekemään laajemmalla projektiryhmällä, jossa oli henkilöitä ketjun myynnistä, asiakasmarkkinoinnista, markkinointiviestinnästä ja tuoteryhmistä. Periaatteessa kaikki yritettiin ottaa laajasti mukaan työhön. Asiakastarpeita ja kehityskohteita kartoitettiin yhdessä. Aikataulus on olennainen tekijä jaksoprosessissa ja rytmittää kaikkea tekemistä. Grönbergin mukaan prosessin työstöstä ja asioiden järjestyksestä päästiin aika nopeasti yhteisymmärrykseen tuoteryhmäsuunnittelusta seurantaan. Tuotoksiin tarvittavat resurssit,

osallistujat, vastuut ja ajoitus suunniteltiin ja rajapintojen koordinointi, huomioon otettavat asiat sekä tiedotustarpeet kartoitettiin.

Jaksoprosessi rytmittää myös Food Servicen myynnin prosesseja, vaikka rytmi on jaksoa aikaisemmassa kuin vähittäiskaupassa, koska tuotteet pitää esitellä aina yhtä jaksoa aikaisemmin. Kahdeksan kuukautta on ruoanvalmistustuotteiden tuotekehityksessä minimiaika, joka tarvitaan ennen kuin tuote on myytävissä. Tuotteet liikkuvat hitaammin kuin vähittäiskaupassa ja myynti vaatii enemmän malttia, koska puhutaan eri volyymeista.

Food Servicen prosesseja on tehty ja mallinnettu asiakastiimeissä. Erilaisia asiakkaita on todella paljon ja isot ketjut ovat aika jäähmettyneitä kaavoihinsa. Joissain ravintolaketjuissa on kymmeniä erilaisia ravintolatyyppejä ja konsepteja ja prosessien pitää elää näissä mukana.

## **Myynnin tukitoiminnot tiivistettynä**

Keskeinen osa sekä vähittäiskaupan että Food Servicen myynnin tukea on laajan asiantuntijaorganisaation monipuolinen hyödyntäminen. Matriisirakenne tukee asiantuntijuuden käytön joustavuutta ja yhteistyötä organisaatioissa yli yksikkörajojen. Lähtökohtana on, että koko organisaatio on myynnin tukena ja että toiminnot tukevat monipuolisesti myyntiä koko Suomessa. Molemmissa organisaatioissa tuotetieto ja myynti- ja markkinointiosaaminen kohtaavat joustavasti. Markkinointi toimii myynnin tukena sekä maanlaajuisesti että lähellä asiakasrajapintaa. Vähittäiskaupassa koko organisaation tason Markkinointi Suomi on oleellisempi, Food Servicen osalta taas räätälöidympi markkinointi on tärkeää.

Vk-myynnissä myynninseuranta- ja tuotetietojärjestelmät ovat keskeisiä, Food Servicessä taas asiakastietojärjestelmä. Vk-myynnissä keskeistä on tuotehallinta ja markkinan seuraaminen, Food Servicessä korostuvat asiakasrajapinnan työ sekä kokeittien ja keittiömestarin rooli. Sähköisen myynnin merkitys kasvaa kummallakin puolella. Logistiikan pitää myös toimia yhteen muiden toimintojen kanssa.

Vk-myynnin ulkoisessa viestinnässä keskeisessä asemassa on Kerma-lehti tavallisille kuluttajille ja Food Servicessä Ruokavuosi-lehti suurkeittiöille. Verkkosivustoa kehitetään voimakkaasti molemmissa yksiköissä. Toimiva sisäinen viestintä ja asiantuntijoiden koko organisaation kattava yhteistyö on tärkeää. Johtamisessa pyritään keskustelemaan, hyvään vuorovaikutukseen. Hyvää yhteishenkeä myynnissä rakennetaan yli yksikkörajojen.

## Lähteet

Valion verkkosivut 2009, 2010

### Haastattelut Valiolla:

Grönberg, H., Asiakasmarkkinointipäällikkö, 17.10.2008

Jalonen, M., Markkinointipäällikkö, 12.2.2009, 13.4.2010 (Markkinointiviestintä-päällikkö 2010)

Mäkelä, J., Avainasiakaspäällikkö, 18.11.2008 (Kenttämyyntipäällikkö 2009)

Siukola, M., Ketjummyyntipäällikkö, 18.11.2008 (Tukkummyyntipäällikkö 2009)

### Tietoja organisaatiouudistuksista

Malmi, T., Food Service ja Asiakaspalveluyksikkö, Asiakkuusjohtaja, 9.4.2010

# Valio

## Muutoksia kotimaan yksikön toiminnassa – myyntihenkilöstön motivaatio kunnossa?

*Henna Jokinen*

■ Tein yhteistyötä Valion kotimaan yksikön markkinointi- ja myyntipäällikkö Vesa Nousiaisen kanssa. Hänen mukaansa osa Valion toiminnoista oli isojen muutosten edessä, jotta Valio pystyisi säilyttämään hyvän asemansa asiakkaiden keskuudessa ja olemaan tärkeä ja haluttu yhteiskumppani. Yhteistyötä ja kommunikointia asiakkaiden kanssa oli kehitettävä laadukkaammaksi ja nopeammaksi viimeistä teknologiaa hyödyntäen. Valiolla oli panostettu huomattavasti voimavaroja sähköisen palvelun kehittämiseen, jotta toiminta olisi tehokkaampaa ja tuottavampaa. Suurin osa Valion kotimaan yksikön myyntivolyymistä liikkuu vähittäiskaupan kautta, ja perinteiset vähittäiskaupan toimintamallit edellyttävät tiivistä yhteistyötä. Uusi Valio.fi/ammattilaiset-palvelu mahdollistaa tuotteiden tilaamisen sähköisesti, nopeasti ja helposti suoraan Valiolta ja mullistaa perinteisiä toimintatapoja myynnissä. Uusi palvelu helpottaa monia toimintoja, esimerkiksi tarjousten ym. dokumenttien työstöä, mutta edellyttää myös ponnisteluja uuden asian oppimiseksi, tiedonhankintaa, johtamista ja uusia yhteistyömuotoja.

### **Yksilösuoritus ja yhteistyö**

Valion kotimaan yksikössä lanseerattu uusi tekninen palvelumuoto vaikutti muun muassa töiden uudelleen organisointiin. Hain monien johtamis- ja motivaatioteorioiden kautta vastauksia siihen, miten työntekijän hyvä motivaatiotaso vaikuttaa yrityksen parempaan tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen ja mikä vaikuttaa työntekijän motivaatiotasoon muutosten aikana.

Koko tiimin suoritukset kuin myös yksilösuoritukset ovat yhtä tärkeitä huomioida. Menestys tulee jakaa projektiryhmän kesken. Työskentelyssä

mukana olemista tulee mitata ilman että etsitään ”syntipukkeja” huonoon menestymiseen. Yhtenäisen ryhmän ansiosta päästään parhaimpaan tulokseen.

Työntekijän tietoisuus omasta osaamisestaan ja kehittämistarpeistaan vaikuttaa hänen motivaatitasoonsa työsuorituksessa. Samalla koko ryhmä menestyy ja tuottaa paremman tuloksen projektityöskentelyssä; tässä kohtaa puhutaan luottamuksesta toisiin työntekijöihin sekä tietoisuudesta omista ja toisten työntekijöiden vahvuuksista. Työntekijöiden pitää pystyä jakamaan sekä vastuut että voitot. Olennaista on huomata, että johtavalla projektityöntekijällä on suurempi vastuu kokonaisuudessaan projektin onnistumisesta.

## Johtajuus

Miten organisaatiossa tai yrityksessä kohdellaan työntekijöitä? Miten työntekijää pitää tarvittaessa kuulla ja antaa hänelle mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, jotta työntekijä kokisi, että hänen sanallaan on merkitystä? Tuottavuus ja työntekijöiden tyytyväisyys paranevat samalla kun he saavat osallistua projektityöskentelyyn liittyvään päätöksentekoon. Helpommin sanottu kuin tehty – miten saavuttaa rento suhtautuminen työhön ja samalla viedä onnistuneesti ja tuottavasti jokainen projekti läpi?

Hyvällä johtajalla on luontaista kykyä johtaa asioita oikeaan suuntaan. Häneltä löytyy aloitteellisuutta ja vastuunottokykyä. Hän osallistuu työntekijöiden kanssa yhdessä työn tekemiseen ja antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Isossa organisaatiossa ja projektityöskentelyssä puhutaan osittain ristiriitojen ehkäisemisestä ja asioiden oikeanlaisesta organisointikyvystä. Ehkä yksi tärkeimmistä taidoista on tarvittavan tiedon hankkiminen ja välittäminen. Samalla jokaisella työntekijällä pitää olla aito ymmärrys omasta osastaan projektissa: jokaisen tulee tietää oma vastualueensa ja siihen tarvittava taitotieto tulee olla saatavilla. Avainasia on yhteistyö: ilman yhteistyötä ja luottamuksellista ilmapiiriä yhtäkään projektia ei saada vietyä loppuun hyvin tuloksin.

## **Yrityksen arvomaailma ja tiedottaminen yhteisistä asioista**

Työssäni törmäsin myös arvojen tärkeyteen. Työntekijän ja yrityksen arvomaailmojen pitäisi kohdata ja työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Nämä kaksi tekijää vaikuttavat olennaisesti työntekijän motivaatiotasoon. Arvoihin kuuluvat yrityksen tavoitteet ja kaikki se, miten yrityksen toiminnasta puhutaan ja miten työntekijöitä kohdellaan.

Jokaisessa projektissa koulutus ja muutoksista tiedottaminen on tarpeen ja jokaisen työntekijän tarpeet tulisi jollain tasolla huomioida. Asiat pitää pystyä laittamaan tärkeysjärjestykseen. Kaikkein tärkein ja olennaisin taitaa kuitenkin olla se yksinkertainen asia, että työntekijän pitää tietää, minkä vuoksi hän tekee työtään ja mitkä yrityksen päämäärät ja tavoitteet ovat.

Projektityöskentelyssä tulee vaikeuksia, jos omat arvot eivät vastaa yrityksen arvoja tai mikäli työntekijän taitotieto ei ole hänen tehtävänsä mukainen. Avoimessa yrityskulttuurissa kenenkään ei tarvitse puolustaa omia arvojaan, vaan jokaiselle on annettu mahdollisuus tehdä työtä ja olla osallisena projekteissa omalla työpanoksellaan. Toimintatavan muutoksissa tiedottamisen tärkeys ja luottamuksen säilyttäminen työntekijöiden keskuudessa on entistäkin tärkeämpää. Jokaisen työpanos on tärkeä.

Hyvä projektijohtaja pitää huolta siitä, että kaikki työskentelevät täydellä kapasiteetillaan. Tiedotus, koulutus ja opastus ovat tärkeitä. Yhdessä sovittuja pelisääntöjä tulee noudattaa. Johtavan työntekijän tulee huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja tarvittaessa parantaa työolosuhteita. Työntekijöitä tulee rohkaista kertomaan, mikä askarruttaa, ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Johtajan taas tulee kuunnella, ymmärtää, kannustaa, tarkkailla ja antaa kiitosta sekä kritiikkiä. Tehokas johtajuus vaatii lukuisia taitoja, joista ehkä tärkein on kyky luoda hyvä yhteishenki työpaikalle. Työssä tulisi olla kivaa, vaikka tehtäisiin kovaa tulosta.

## **Tavoitteiden määrittäminen – minne sitä oltiin menossa?**

Jotta päästään haluttuihin tavoitteisiin, jokaisella työntekijällä pitää olla kristallinkirkaana hänen osansa ja vastuunsa jokaisessa tehtäväkokonaisuudessa. Kun tavoitteet pilkkotaan pienemmiksi välitavoitteiksi ja työntekijöitä palkitaan matkan edetessä, pidetään yllä hyvää motivaatiotasoa ja työtyytyväisyyttä. Joustamattomia suunnitelmia ei tule tehdä – aina tulee yllätyksiä. On olemassa useita tapoja, joilla projektia voidaan viedä

läpi: tulee asettaa tehtävät ja muistuttaa tarvittaessa työntekijöitä, mihin tähdätään ja mikä on päämäärä. Työ tulee suunnitella hyvin ja määrätä tahti siten, että työnteko on motivoivaa sekä kullekin ryhmän jäsenelle että koko ryhmälle kokonaisuutena. Jokaiselle työntekijälle tulisi asettaa tavoitteet erikseen ja neuvotella hänen kanssaan hänen edistymisestään. Näin työntekijällä säilyy tietoisuus työpanoksestaan ja hän kokee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi.

Jokainen työntekijä kokee oman työnsä ja tekemisensä eri tavalla. Syyt työntekijän tyytymättömyyteen saattavat olla moninaiset: palkka pielessä, liikaa töitä, vapaa-aikaa liian vähän ja lomatkin pitämättä. Hyvä keskusteluyhteys johtavan työntekijän ja muiden projektityöntekijöiden välillä on erittäin tärkeää. Jokaisen tulee tietää, miksi työtä tehdään ja saada mahdollisuus kertoa, mikä työssä ei toimi. Sen jälkeen yritetään tehdä tarvittavat parannukset. Näistä seikoista huolehtiminen nostaa työntekijän motivaatitasoa ja samalla koko yrityksen tuottavuutta muutostenkin aikana.

# Lopuksi

■ Kaiken kootun tiedon pohjalta voidaan ensinnäkin todeta, että myynnin tukea pidetään tärkeänä kaikissa mukana olleissa yrityksissä ja toiseksi että tietyt yhteiset asiat myynnin tukena koetaan erityisen tärkeinä lähes kaikissa organisaatioissa. Tällaisia ovat viestinnän hyvä sujuminen, johtaminen myynnin tukena, yhteistyö yksikköjen, tiimien tai prosessien välillä ja myyntiä tukevan ilmapiirin elementit, kuten me-henki, yhteistyöasenne, palveluhenkisyys. Prosessien ja järjestelmien sujuvuus nousevat tärkeiksi useimmissa yrityksissä. Toisaalta yrityksissä voidaan pitää myynnin tukena hyvin erilaisia asioita, assistenteista hyviin tarjouspohjiin ja asiantuntijoista kaikkiin markkinoinnin tukitoimiin aina painetuista mainosmateriaaleista digitaaliseen markkinointiin. Kaikista mukana olleista yrityksistä nousi myös esiin myynnin tukeen liittyviä kehityskohteita.

Kirjallisuudesta löytyy paljon tietoa myyntiorganisaation toimintojen rakentamisesta ja sitä kautta myynnin tuen toimintojen järjestämisestä sekä käytännön ratkaisuista myynnin tuen ongelmiin, mutta usein hieman erilaisilla termeillä. Voidaan puhua yrityksen sisäisistä suhteista tai palveluista, palvelulogiikasta, marketing spiritistä, nanosuhteista. Myynnin tuki voi olla myös osa yrityksen hiljaista tietoa ja yrityskulttuuria. Kirjallisuus tarjoaa myynnin tuen kehittämiseen muun muassa viestinnän, johtajuuden, organisaatiokulttuurin, prosessien ja strategian välineitä ja malleja.

Parhaiden myyntiorganisaatioiden parhaat käytännöt eivät ole helposti kopioitavissa olevia pikatemppuja, vaan pitkäjänteisen, määrätietoisen työn tulosta. Parhaiksi käytännöiksi nousevat selkeästi ihmisten hyvään yhteistyöhön liittyvät toimintamallit sekä henkilökohtaiset sisäiset ja ulkoiset verkostot. Hyvää yhteistyötä ja sisäisiä verkostoja rakennetaan säännöllisillä, yksikkörajat ylittävillä kokous- ja viestintäkäytännöillä. Avoin, keskusteleva ilmapiiri ja henkilökohtaiset kontaktiverkostot yrityksessä ovat todella tärkeitä, kun monenlainen asiantuntijuus pitää olla joustavasti käytettävissä. Johtamiskulttuurina mahdollistava, arjen myyntityöhön osallistuva johtajuus toimii parhaiten. Johtaja on parhaimmillaan selkeiden tavoitteiden asettaja, myyjän tuki ja neuvoja. Uudet myyjät perehdytetään kädestä pitäen talon parhaisiin käytäntöihin, toimintatapoihin ja verkostoihin. Myös asiakassuhteissa henkilökohtaiset kon-



taktit, ja asiakasläheisesti rakennetut toimintatavat koetaan parhaiksi käytännöiksi. Hyvissä myyntiorganisaatioissa luovuudelle annetaan tilaa ja myyntityötä arvostetaan. Parhaimmillaan luovuutta tuetaan organisaation tarjoamalla hyvällä projektinhallinnalla. Monimutkaisissa prosesseissa yksikköjen rajat ylittävä, hyvin suunniteltu tiedonkulku mahdollistaa asiantuntijuuden hyödyntämisen. Organisaatorakenteista toimivimmat mahdollistavat monipuolisesti ihmisten välistä viestintää. Haasteellisemmassa ympäristössä prosessiorganisaatio ja asiantuntijuuteen perustuva, joustava matriisirakenne toimivat parhaiten.

Parhaassakin myyntiorganisaatiossa on aina kehitettävää, eikä toiminnasta saada koskaan täydellistä. Viime aikoina myynnissä tarvittavan osaamisen määrän koettiin selvästi kasvaneen ja siksi myös taustaorganisaation toiminnalle asetettiin enemmän vaatimuksia. Suurimmiksi haasteiksi myynnin tuessa koettiin ajankäytön, yhteistyön ja viestinnän ongelmat. Hallinnollisen työn määrän koettiin lisääntyneen muun muassa myyntiä tukevien ohjelmistojen raskauden vuoksi. Myynnin ja markkinoinnin välinen yhteistyö vaatii yrityksissä jatkuvaa panostusta, koska toiminnan suunnittelujänne on erilainen: myynti toimii enemmän tässä ja nyt, kun taas markkinointi koettaa nähdä asioita pidemmällä perspektiivillä. Myyntiä aidosti tukevat järjestelmät ovat yrityksissä ajankohtainen ongelma: Uusille, kattaville toiminnanohjaus- ja asiakashallintajärjestelmille on tarvetta, mutta niiden sisäänajo voi olla yllättävän pitkä prosessi. Itselle räätälöidyt, muiden järjestelmien kanssa yhteensopimattomat Excelit ovat yhä arkipäivää. Vain yhdessä tutkitussa yrityksessä sisäiset virtuaaliset ryhmät koettiin keskeiseksi viestintätavaksi. Uudenlaiset työnjaot kumppanien kanssa aiheuttivat tarpeita miettiä toimintamallit uusiksi. Isommissa yrityksissä prosesseja oli avattu ja mallinnettu paljonkin, haasteita löytyi kuitenkin vielä rajapintaprosesseista. Prosessien avaus, mallinnus ja tiedonkulun suunnittelu prosesseissa ovat kuitenkin monissa organisaatioissa vielä kehityskohteina. Myynnin tuen kokonaisuus on hahmottamatta useimmissa yrityksissä. Myynnin tuen strategialla myyntiä voitaisiin tehostaa.

Myynnin tuki -projektissa kehitettiin myyntiorganisaatioissa muun muassa yhteistyötä ja viestintää, kumppanuussuhteita, prosesseja, ajanhallintaa ja tilaus- tai tarjouskäytäntöjä. Näistä aiheista tehtiin selvityksiä ja kartoituksia. Konkreettisina tuotoksina työstettiin esimerkiksi prosessien mallinnuksia, toimintamalleja, kehitettiin työskentelyn apuvälineitä ja koulutusta sekä palvelutarjoomaa kumppanille.

Tavoitteena projektissa oli saada laaja näkemys myynnin tuesta sekä teoriassa että käytännössä useissa erilaisissa organisaatioissa eri toimialoilta. Vaarana kovin laajassa näkökulmassa voi olla, että lukija kokee

tiedon pirstaloituvan liikaa. Toisaalta vaarana voi olla tiedon jääminen liian yleiselle tasolle, koska tärkeät yhteiset asiat ovat usein yksinkertaisia, kuten viestinnän ja yhteistyön merkitys myynnin tuen kehittämisessä. Toivon, että lukijan kokemus löytyisi jostain näiden ääripäiden välimaastosta niin, että myynnin tuesta välittyisi sopivan laaja kokonaiskuva ja että yritysimerkit valottaisivat käytännön sovelluksia monipuolisesti.

Viime aikojen myynnin, myynnin johtamisen ja markkinoinnin kirjallisuudesta löytyy paljon välineitä kehittää myynnin tukea. Jos aihealueeseen halutaan lisää syvyyttä ja näkökulmia, voin hyvillä mielin suositella jatkolukemiseksi tämän raportin lähdeluettelon teoksia.

## Liite

### **Myynnin tuki -teemaryhmässä mukana olleet opiskelijat:**

**Andersson Liana**, Liiketalouden koulutusohjelma  
**Avela Miia**, Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma  
**Bernström Riitta**, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
**Blomqvist Jaana**, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma  
**Havu Meri**, Liiketalouden koulutusohjelma  
**Hyttiäinen Jenni**, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
**Ikonen Heidi**, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma  
**Jokinen Henna**, Masters degree in hospitality management  
**Jännti Anne**, Liiketalouden koulutusohjelma  
**Jäppinen Marja**, Liiketalouden koulutusohjelma  
**Kajjala Elsa**, Degree programme for multilingual management assistants  
**Kalsta Tero**, Liiketalouden koulutusohjelma  
**Kataja Petteri**, Liiketalouden koulutusohjelma  
**Kekki-Heleoja Anne**, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
**Kervinen Sini**, Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma  
**Laine Minna**, Liiketalouden koulutusohjelma  
**Larke Emilia**, Degree programme for multilingual management assistants  
**Lehtola Virpi**, Liiketalouden koulutusohjelma  
**Lintoila Tuula**, Liiketalouden koulutusohjelma  
**Metelinen Mika**, Liiketalouden koulutusohjelma  
**Mäki-Jokela Anna**, Liiketalouden koulutusohjelma  
**Niskanen Ari**, Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma  
**Pimiä Suvi**, Liiketalouden koulutusohjelma  
**Sarola Johanna**, Liiketalouden koulutusohjelma  
**Yliviuhkola Hanna**, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma