

Tiina Suoranta

Myynnin johtaminen
Edukai Oy:ssä

Opinnäytetyö

Tradenomi (YAMK)

Syky 2018

Tiivistelmä

Tekijä(t): Suoranta Tiina

Työn nimi: Myynnin johtaminen Edukai Oy:ssä

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Asiasanat: myynnin johtaminen, myynti, Lean

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen on Edukai Oy:n myyntiprosessi ja kuinka myynnin johtamista yrityksessä voidaan kehittää. Miten Lean -ajattelu soveltuu myynnin johtamiseen ja kuinka sitä voidaan myynnin johtamisessa hyödyntää? Myynnin johtamiseen liittyen on syytä tarkastella myös yritykselle muita myyntiin keskeisesti vaikuttavia asioita. Tutkimusmenetelmäksi tähän työhön valittiin laadullinen tutkimus ja tutkimusstrategiaksi tapaustutkimus.

Tavoitteen saavuttamiseksi vastauksia haettiin tutkimuskysymyksiin; Kuinka myynnin johtamista Edukai Oy:ssä voidaan kehittää? Tämän lisäksi selvitettiin myös, kuinka myynnin johtamista nykyään Edukai Oy:ssä tehdään ja kuinka Lean-filosofia sopii myynnin johtamiseen Edukai Oy:ssä?

Teoriaosuudessa tarkastellaan myyntiä, myynnin johtamista sekä Lean-filosofiaa. Tarkoituksena on määritellä myynnin johtamisessa käytettäviä mittareita, tavoitteita ja vastuita. Myynnin ja myynnin johtamisen selkiyttäminen osana yrityksen prosesseja tukee myös muun toiminnan kehittämistä.

Empiirinen tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla. Haastattelun teemat ja kysymykset suunniteltiin teoriaan pohjautuen. Aluksi haastateltiin yrityksen hallituksen jäseniä, jonka jälkeen haastatteluvuorossa olivat yrityksen myyntityötekevätkä henkilöt.

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella on nähtävissä, että yrityksen myynnissä ja myynnin johtamisessa on lukuisia kehittämiskohteita. Tuloksissa esille nousivat esimerkiksi yhteistyön parantaminen Kainuun ammattiopiston kanssa, koulutusten myynnin tarkempi suunnittelu, uusasiakashankinta sekä yrityksen tunnettuuden lisääminen sekä Lean-filosofian käyttöönotto. Osa kehittämiskohteista on sellaisia, että niiden toteuttaminen voidaan aloittaa välittömästi ja osa vaatii perusteellisemmän perehtymisen asiaan.

Tutkimustulosten perusteella yritykselle laadittiin Asiakkuudenhallinnan asiakirja, jossa kuvataan yrityksen yhteinen tapa toimia asiakkuusprosessissa. Asiakirjan on tarkoitus toimia koko henkilökunnan apuna päivittäisessä myyntityössä.

Abstract

Author(s): Suoranta Tiina

Title of the Publication: Sales Management at Edukai Oy

Degree Title: Master of Business Administration, Entrepreneurial and Business Competence

Keywords: sales management, sales, Lean

This thesis focuses on studying the sales process and the management of sales operations in Edukai Oy. How could the Lean philosophy be applied and utilised in sales management? In connection with sales management, also other factors contributing to the company's sales are discussed. Qualitative study was chosen as the research method, with case study as the research strategy.

The central research question was: how could sales management in Edukai Oy be developed? For this purpose the current state of sales management in the company and the applicability of Lean philosophy were also studied.

The theoretical section focuses on understanding sales, its management and the Lean methodology. The objective is to formulate the targets and responsibilities in sales management and to define ways to measure its success. A clearer understanding of the role of sales and sales management in the company's processes also serves to improve the overall operations.

The empirical research consists of structured interviews. The selected theoretical basis was applied to formulate the questions and the themes of the interviews. The interviews were first conducted with the board members of Edukai Oy, followed by the personnel involved in the actual sales operations.

The results of the interviews revealed several areas for development, including improved cooperation with the Kainuu Vocational College, more detailed planning of sales operations, acquisition of new customers, making the company better known, and implementing Lean thinking. Some of these actions can be started immediately, others require more thorough planning.

Extended Abstract

This thesis focuses on the sales process and the management of sales operations in Edukai Oy. How could the Lean philosophy be applied and utilized in sales management? The measurement of the sales process and the methods of sales management are also discussed.

The case study was chosen as the research strategy because it is well suited for the study of processes. The theoretical section focuses on understanding sales, its management and processes through various articles and literature sources. Lean methodology was applied in this part of the study, at the same time observing how this philosophy could be applied to sales management. The empirical part of the research consists of structured interviews, and the selected theoretical basis was applied to formulate the questions and themes of interviews.

Edukai Oy aims to respond to the educational and professional needs of the region, to develop new training products and new forms of operation. Edukai Oy is a market-based, nationally operating company and its work supports the operation of the Kajaani city educational consortium. At present, the company mainly organizes personnel training packages and expert services for enterprises, certification courses open to all applicants, as well as various training courses (e.g. integration training for immigrants and vocational labour market training) for the regional Centres for Economic Development, Transport and the Environment.

A study of sales management also needs to look into the other crucial factors influencing sales. Sales operations management are inextricably linked to the personnel doing the actual sales work; thus, the methods for motivating and rewarding the people and the methods of management must be discussed. The manager must be familiar with the sales process and strategy. Sales management must be carefully planned and target-oriented, and, it is therefore, also important to have an understanding of the planning, forecasting and budgeting of sales.

Management style plays an important role in the actual sales work and its results. Several recent studies show that good management, alongside with the pay and other benefits, is a significant factor for work satisfaction. In fact, problems in the boss-employee relation-

ship are among the most commonly named reasons for changing jobs today. Good management is thus one of the most important leading edges a company can have. (Hiltunen 2012, 17.)

Sales work has changed a lot over the recent years. Salespersons are no longer the only source of information; instead, the modern customer is increasingly looking for information on the Internet before actually meeting a salesperson. In addition, the salespeople make use of various social media channels to establish interaction with potential customers already prior to the first personal meeting.

Laine (2008, 62–64) defines the sales process as a tool to assist salespeople in their work. The outlined process should be followed closely and this will automatically result in a transaction. The salesperson proceeds along a signposted path step by step, performs the prescribed actions, and documents the observations and results. Such a process reveals which direction the path is taking, and by examining the sales process the management is also able to pinpoint potential problems in the management of sales operations.

Laine (2008, 28–30) divides the sales operation into four processes: marketing, sales leads, actual sales, and customer relationship. The marketing process arises from a strategy, which defines the desired customer companies. The purpose of this process is to decide which solutions, services, customs and products make up the offering of the company. Brand building and advertising are also included in the marketing process, but these aspects have been excluded from this study. The sales lead process generates a continuous stream of potential clients, preferably using several sources: active communication, other customers, marketing, etc. The common factor for all sales leads is that the potential customer does not yet know that they are on the salesperson's contact list. The sales process describes the steps of a sales project, starting from attracting the customer's interest, continuing through the formulation of customer need and common goals, and ending in the actual sale. The customer relationship process in turn involves stronger investment in the customer. Sales projects should be created for key customers, because the salesperson must provide added value to the customer at every meeting.

Prospects – potential clients – meet the criteria that the company has outlined for potentially suitable customers. Prospect management aims to build a prospect base, consisting of both the company's existing and potential future clients. Thus, the sales processes of a company must contribute to expanding its clientele. However, it is important to bear in mind that most of a company's sales revenue is generated by its existing customers. (Manning, Reece, Ahearne 2010, 180–181).

Prospect management aims to increase sales by constantly adding new clients to replace old ones. Investing in the identification and acquisition of prospects is worth the effort, because thorough prospect management you can save resources in the long run. The first step in prospecting is to decide whom the company wants as its clients. Prospects in turn will be in leads, clients who have shown their interest by giving their contact information to the company. Monitoring the traffic on the company website is a good way to find new leads. Once the leads have been investigated, an interesting opening is needed so that a salesperson can contact the lead and arrange a meeting. As most leads will not eventually result in a customer relationship, it is important to ensure that the prospecting process is continuous. (Laine 2008, 29.)

Grading customers helps a company to know its clients better. This in turn enables the company management to direct the sales operations in such a way that both the sales management and the actual sales operations are in harmony with the company's strategy and goals. Moreover, customer grading can be applied to establish uniformity in operations, and it ensures that each customer is attended to in accordance to their financial importance for the company. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 46–47.)

Sales can be understood as a clearly process-based operation, and in such companies the benefits of Lean philosophy are easily applicable to sales operations management. A successful company needs efficient management, and the sales management must therefore be committed to the development of the company and take an active part in it. (Webb 2015.) When needed, specialists will step in to assist the people working in the busiest nodes of the process (Hadid & Mansouri 2014, 764). Differences in the level of expertise, variations in workload and working methods can be studied by measuring the time spent on waiting or performing a task (Torkkola 2015, 25).

Kajaste and Liukko (1994, 8) state that the focal point in Lean operation is to combine humans, organisation and technology: harnessing the combined abilities of the entire personnel to benefit the company. For example, improved work methods and better organization of work can bring cost savings, better quality and faster operation. At the same time, barriers between people and between different parts of the organisation are knocked down.

One of the central tools of Lean thinking is the Kaizen approach, "change for the better" (kai = change, zen = good). According to Kaizen, ideas do not require major investment, but with time they will result in major changes. Thus, Kaizen stands for continuous improvement, and one of its main goals is to create a learning organisation with learning

individuals. Teamwork, continuous and systematic development and a constant move forward will result in steady, long-term change that takes place in numerous small steps. Kaizen has been suggested as one of the factors to explain the economic growth of Japan in the 1960s.

Qualitative study was chosen as the research method for the current work. The objective was to form a comprehensive idea of the sales operations and sales management within Edukai Oy, and to promote concrete changes and improvements.

The empirical part consists of structured interviews with defined themes. Board members of Edukai Oy were first interviewed, focusing on sales management. Then followed interviews with the people involved in the actual sales operations, and the questions posed to them concentrated on the development, implementation and monitoring of sales work. The interviews served to give an overall understanding of the prevailing situation of Edukai Oy's sales and sales management, and the aspects that might require improvement.

The results of the interviews revealed several areas for development. The most crucial of these were: improving cooperation with the Kainuu Vocational College; more detailed planning of sales operations; acquisition of new customers; clarifying the ownership of difference processes; clearer formulation, measurement and follow-up of the company's qualitative and quantitative goals; more rapid reacting to signals from the environment; making the company better known; and implementing Lean thinking.

Customers are increasingly asking for various service packages, and in this area, functioning cooperation between Edukai Oy and Kainuu Vocational College is essential. Educational services and trainings could be offered in partnership, and a wider, more versatile offering would benefit both parties. Achieving this would require full confidence and trust, active input from both partners, and commitment to a common goal. Before such partnership, the parties need to reach a mutual understanding of the purpose of cooperation and its benefits for each organisation and its work. Closer cooperation could then begin with small steps, starting from the common ground and the issues both of the parties can agree on.

The interviews also highlighted one important aspect of customer relationship management: it is important to find out the real needs of clients, because the client might not necessarily be fully aware of it. Active sales work does not mean waiting for a customer to call. At the moment, it is still usually the customers who contact Edukai Oy and tell what they want to have.

Process descriptions are a tool for process management and development. The description of a company's processes could start with the sales process, because this will help the salespeople understand the steps of the process and to homogenise operations. Process descriptions are also useful for managing larger entities and for identifying and understanding the processes. The next step is then to name the owners of each process.

Customer relationship management as a separately documented function is a relatively new topic in many companies. Often the customer is dealt with in the background of a sales transaction, without paying any special attention to the relationship. However, the need for a customer relationship management document arose in the mentoring discussions with the managing director of Edukai Oy during this research. The customer relationship document presented in Appendix 3 of this work is based on the existing model, with additions in accordance with the goals and sales strategy.

Streamlining the sales process means that results are seen more quickly. The value for the customer is modelled, more leads are generated, relationships are developed and negotiation strategies formulated; and the loop is then closed by combining the plans and intentions with the results. At this point, the success of the process and the necessary improvements are evaluated – in other words, Kaizen thinking is applied. (Webb 2015.)

Now the manager is there to inspire every employee to actively solve problems and to continuously take small steps to improve his/her own performance, thus giving everyone the best chance to develop. This will also promote employee satisfaction by empowering each person to influence the content of his/her own work. Evaluating employees gives way to measuring the process. Development in small steps is needed. The Kaizen method, part of Lean thinking, is thus seen as a suitable tool for the development of sales operations management in Edukai Oy.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Myynnin ohjaaminen ja johtaminen	3
2.1	Johtaminen	3
2.2	Myyntistrategia	4
2.3	Myyntiprosessi	7
2.4	Asiakkuus.....	10
2.5	Motivaatio ja palkitseminen	13
2.6	Tavoitteet ja mittarit.....	16
2.7	Ennakointi	20
2.8	Myynnin kehitys.....	21
3	Lean-filosofia.....	25
3.1	Lean historia ja lähtökohdat.....	26
3.2	Lean-filosofian keskeiset periaatteet ja tavoitteet	27
3.3	Lean-filosofia myynnin johtamisessa	29
3.4	Kaizen menetelmä	31
4	Tutkimusstrategia.....	35
4.1	Tutkimusstrategiana tapaustutkimus	35
4.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	36
5	Edukai Oy:n myynnin johtaminen	38
5.1	Nykytilan määrittely ja tutkimusprosessin lähtökohta.....	39
5.2	Aineiston hankinta, käsittely ja analysointi.....	39
6	Kehittämissuositukset ja toimenpiteet	48
7	Pohdinta.....	55
	Lähteet.....	58
	Liitteet	

1 Johdanto

Kainuun Osaamiskeskus Oy rekisteröitiin vuonna 1999. Yhtiön toimialana oli tuottaa ja tarjota kehittämis-, koulutus-, konsultointi- ja suunnittelupalveluja opetushallituksen määrittelemillä koulutusaloilla. Yhtiöllä ei ollut omaa henkilökuntaa vaan se osti kaikki palvelut Kainuun ammattiopiston aikuiskoulutusyksikkö Edukailta ja Kainuun ammattiopistolta. Vuosina 2003-2013 yhtiöllä ei ollut mitään liiketoimintaa ja yhtiö muuttui ns. pöytälaatikoyhtiöksi.

Kunta- ja kilpailulain muutokset 1.9.2013 (HE32/2013) määräisivät, että kuntien tuli vuoden 2014 loppuun mennessä yhtiöittää kilpailutilanteessa markkinoilla harjoitettu toiminta tai järjestää toiminta muutoin siten, ettei se väärennä kilpailua. Tämä pakotti Kajaanin kaupungin koulutusliikelaitoksen ottamaan Kainuun Osaamiskeskuksen uudestaan toimintaan. Uusi toimitusjohtaja valittiin 26.4.2016 ja vuoden 2016 lopussa Kainuun Osaamiskeskus muuttui Edukai Oy:ksi, jonka tehtävänä on palvella ja vastata alueen koulutus- ja osaamistarpeisiin sekä kehittää uusia koulutustuotteita

Kyseessä on siis täysin uusi yhtiö, vaikka se käyttääkin samaa Edukai nimeä kuin aikaisemmin toiminut Kainuun ammattiopiston aikuiskoulutusyksikkö.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on nyt selvittää, millainen on Edukai Oy:n myyntiprosessi ja kuinka myynnin johtamista yrityksessä voitaisiin kehittää. Miten Lean -ajattelu soveltuu myynnin johtamiseen ja kuinka sitä voitaisiin myynnin johtamisessa hyödyntää? Tarkoitus on tarkastella myös myyntiprosessin mittaamista sekä myynnin johtamisen keinoja.

Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus, koska se soveltuu tarkasteluun, jonka kohteena ovat usein prosessit. Teoriaosuudessa pääpaino on myynnissä ja myynnin johtamisessa sekä myynnin prosessien hahmottamisessa artikkeleiden ja kirjallisuuden avulla. Problematiikkaan on tarkoitettu perehtyä Lean-metodien avulla samalla tutkien, kuinka Lean-filosofiaa voidaan soveltaa myynnin johtamiseen. Empiirinen tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla. Haastattelun teemat ja kysymykset suunniteltiin teoriaan pohjautuen.

Aikaisempia kehittämishankkeita ei Edukai Oy:ssä ole tehty. Koko toimialaa tarkasteltaessa tutkimuksia sekä väitöskirjoja löytyy liittyen myyntityöhön sekä myynnin johtamiseen. Lean-menetelmään liittyviä tutkimuksia löytyy teollisuuden alalta, mutta ei juurikaan koulutusmaailmasta.

Edukai Oy on siis uusi yritys, jossa työntekijöitä on vähän. Myyntityötä hoitavat kouluttajat muun työn ohessa ja pääosin myynnistä vastaa toimitusjohtaja. Myynnin johtamisen ja myynnin prosessikuvausta ei ole vielä laadittu ja pitkän tähtäimen myyntityöstä ei ole tarkkaa suunnitelmaa. Tarkoituksena on määritellä myynnin johtamisessa käytettäviä mittareita, tavoitteita ja vastuita. Myynnin ja myynnin johtamisen selkiyttäminen osana yrityksen prosesseja tukee myös muun toiminnan kehittymistä. Tämä vaikuttaa myös siihen, että Edukai Oy:n yrityskuvasta tulee halutumpi ja yrityskulttuuri vahvistuu.

Myynnin ja myynnin johtamisen selkiyttäminen osana yrityksen prosesseja tukee myös muun toiminnan kehittymistä. Kilpailu koulutuspalvelujen tarjonnasta on kova. Useat yritykset tarjoavat samoja koulutustuotteita ympäri Suomen ja uusia yrittäjiä tulee markkinoille koko ajan ja siksi Edukai Oy:lle myynnissä onnistuminen on elintärkeää.

2 Myynnin ohjaaminen ja johtaminen

Myynnin ohjaaminen on myynnin toiminnan ohjaamista. Siinä yrityksen johdon pitää ohjata henkilökuntaa toimimaan yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Se on myös strategia, jolla myynnin resurssit ohjataan kohdentumaan oikeisiin paikkoihin. Myynnin johtamisessa taas keskitytään enemmän myynnin suunnitteluun ja toimeenpanemiseen.

Myynnin johtamiseen liittyen on syytä tarkastella myös yritykselle muita myyntiin keskeisesti vaikuttavia asioita. Myynnin johtamiseen liittyy tiiviisti myös myyntityötä tekevä henkilöstö, joten motivointi ja palkitseminen sekä johtamisen hallitseminen ovat tärkeitä. Johtajan on hallittava sekä myynnin prosessi että strategia. Myynnin johtamisen pitää olla suunnitelmallista ja tavoitteellista, joten suunnitteluun, myynnin ennustamiseen ja budjetointiin liittyvät asiat on myös tärkeä osata.

2.1 Johtaminen

Vanhan ajattelutavan mukaan johtajiksi synnyttiin ja taito johtaa saatiin synnyinlahjana. Nykyajan johtajan on elettävä jatkuvassa muutoksessa, jossa työntekijät toimivat enemmänkin yhteistyökumppaneina. Myös myyntityö on muuttunut paljon viimeisten vuosien aikana. Myyjät eivät enää ole asiakkaan ainoa tietolähde, vaan asiakkaat hakevat yhä enemmän tietoa verkosta ennen kohtaamistaan myyjän kanssa. Myyjät käyttävät myös aikaisempaa enemmän erilaisia sosiaalisen median kanavia ollakseen vuorovaikutuksessa potentiaalisen asiakkaan kanssa jo ennen varsinaista ensimmäistä henkilökohtaista keskustelua. Myös johtamistyyllillä on iso rooli myynnin toteuttamisessa ja myynnin tuloksessa. Siten yksi johtajan tärkeimmistä valinnoista onkin johtamistyylin valinta. Sillä on suuri merkitys, kuinka johtaja luotsaa henkilökuntaansa eteenpäin alati muuttuvassa maailmassa.

Useiden tutkimusten mukaan ihminen arvostaa työssään palkan sekä etujen lisäksi myös hyvää esimiestä. Nykyisin yksi yleisimmistä työpaikan jättämisen syistä on toimimaton alais-esimiessuhde. Johtaminen onkin nykyään yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailuvalteista. (Hiltunen 2012, 17.)

Parhaan tuloksen saavuttamiseksi ei enää riitä se, että palkataan alan huippuosajia. Paras tulos saavutetaan hyvällä johtamisella. Hyvä johtaja pääsee parempaan tulokseen

johtamalla keskinkertaista porukkaa, kun keskinkertainen johtaja johtamalla huippuosajia.

Hiltunen (2015, 96–99) määrittelee viisi (5) E:tä eli johtamisen piirrettä, joita hyvä johtaja tarvitsee kaikissa tilanteissa. *Empaattisuus* koostuu johtajan kyvystä ymmärtää alaisten ajattelutapaa, motivoitumista ja tuntemista. *Ennustettavuus* eli toimiminen johdonmukaisesti kaikissa tilanteissa kasvattaa ennen pitkää myös alaisten itsevarmuutta ja motivaatiota. *Elastisuus* ilmenee hyvällä johtajalla joustavuutena. Joustava johtaja pystyy tarvittaessa ottamaan myös askeleen taaksepäin päästäkseen lopulliseen tavoitteeseensa. *Energisyys* lisää jaksamista, luo positiivista energiaa ja motivoi. *Eettisyys* taas on kaiken inhimillisen toiminnan perusta.

2.2 Myyntistrategia

”Se (strategia) on sitä, että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus sikseen elävästi, että kun se kerran tapahtuu, on reitit selvät. Tätä lajia on harvalle suotu. Jolla sitä on, niin pitääkööt hyvänään. Mutta tässä lajissa on kaksi pahaa vikaa; asia jää huvikseen tapahtumatta tai se sattuu eri tavalla. Joka arvaa ottaa tämänkin huomioon, sille on maailman ranta kevyt kiertää!” (Huovinen 2000, 65.)

Vuorinen (2013, 15) taas määrittelee strategisen johtamisen toiminnaksi, joka mahdollistaa yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. Jokaisella yrityksellä pitää olla oma strategia, jotta yritys pystyy kehittymään sekä kasvattamaan liiketoimintaansa. Strategialla vaikutetaan myös myyntityöhön ohjaamalla myyjiä ja resursseja (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 61).

Strategia muodostuu päätöksistä ja toimenpiteistä, jotka ohjaavat yrityksen menestykseen. Strategia pitää saada myös näkyväksi ja osaksi jokapäiväistä toimintaa. Toteutuakseen se pitää siis kytkeä osaksi arkea ja huolehtia siitä, että kaikki asiat tehdään strategian suuntaisesti. Strategian näkyväksi tekeminen edellyttää koko henkilöstön sitoutumista strategisiin tavoitteisiin. Tavoitteet pitää sitoa myös osaksi jokaisen työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita, myös ylimmän johdon, sillä johdon sitoutumattomuus saattaa olla este strategian toteutumiselle. (Nieminen & Tomperi 2008, 190-192.) Tytäryhtiön käytännön toimintoja suunniteltaessa selkeä strategia on erityisen tärkeä. Tytäryhtiön strategia pohjautuu koko konsernin strategiaan, mutta tytäryhtiöllä pitää kuitenkin olla myös oman toiminnan kehittämisen tavoitteita. (Iskanus 2007, 51, 70.)

Mikäli yrityksen strategialla ei ole mitään tekemistä päivittäisen arjen kanssa, visio häviää ja strategia jää vain johdon korulauseiksi. (Pyyhtiä ym. 2017, 143.) Yrityksen strategian ja tavoitteiden jalkauttaminen myös markkinointiin ja myyntiin on liiketoiminnan kannalta erittäin tärkeää (Pyyhtiä ym. 2017, 15). Yrityksen strategian onnistumisen kannalta pitää myös määrittää kuinka strategian onnistumista mitataan ja kuinka mittareilla ohjataan operatiivista toimintaa.

Yrityksen strategia määrittää linjaukset myös yrityksen myynnille. Strategiasta saadaan myös pitkän aikavälin kasvutavoitteet, jotka määrittelevät myös yrityksen tavoitteleman liikevaihdon tietyllä aikajaksolla. Liikevaihdon kasvu on myös suoraan verrannollinen myynnin kehitykseen.

Yhteinen kieli ja arvomaailma ovat tärkeitä, ettei strategian merkitys muutu henkilöiden välisessä kommunikaatiossa. Kommunikaatio ei kuitenkaan voi olla pelkästään yksisuuntaista ylhäältä alaspäin, esimieheltä ruohonjuuritasolle. Koko organisaation ottaminen mukaan strategian suunnitteluun saa aikaan vahvaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. On olemassa erilaisia ihmisiä ja siten myös erilaisia tapoja oppia, siksi myös yrityksen strategian jalkauttamisen on oltava monipuolista ja sille on annettava aikaa. Jalkauttamisessa olisi hyvä käyttää esimerkiksi ryhmä- ja paritöitä, jotka usein auttavat asian ymmärtämisessä. Onnistuneessa strategian jalkauttamisessa henkilöstö tietää päämäärät ja heillä on myös selkeä käsitys siitä, miten kuuluu toimia. Tämä on yritykselle suuri etu.

Tämän päivän yritysmaailmassa säästöt ovat jokapäiväinen kirous. Kustannuksia on vähennettävä monin eri tavoin ja tämä vaikuttaa usein myös strategiaan. Monen yrityksen hankala taloudellinen tilanne voi aiheuttaa haasteita ja jopa johtaa siihen, että säästöjä on tehtävä, jotta toimintaa voidaan jatkaa. Strategiassa on siis huomioitava myös tulevat vaikeat ajat ja se mitä henkilökunnan on tehtävä selviytymisen eteen. Yrityksen sisällä tapahtuvista muutoksista myös henkilöstön pitää tietää. (Laine 2009, 20.)

Asiakkaillakin voidaan heidän ostokäyttäytymisensä perusteella määrittää oikeanlainen myyntistrategia eli lähestymistapa. Myyntistrategia suunnitellaan siis aina vastaamaan asiakkaan tarpeita. Toki asiakkaan ostokäyttäytymiseen voivat vaikuttaa myös yrityksen brändi, asiakaskokemus ja suosittelut. Hyvässä myyntistrategiassa määritellään mitä myydään, kenelle myydään ja kuinka myydään. Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen (2003, 22–24) jakaa myyntistrategiat arvomyyntiin, ratkaisumyyntiin ja tuotemyyntiin.

Arvomyynti

Arvomyynnin keskiössä on kohottaa asiakkaan tulosta ja tuottaa parannuksia asiakkaan prosesseihin (Alamäki 2016). Arvo tarkoittaa asiakkaan omaa, henkilökohtaista kokemusta laadusta suhteessa hintaan. Laatu on siis tuotteen tai palvelun abstrakti ominaisuus. Santalaisen, Voutilaisen & Porenteen (1991, 70-71) mukaan asiakkaat ostavat arvoa.

Arvomyynti perustuu lisäarvoon, joka vaikuttaa asiakkaan kilpailukykyyn ja tulokseen. Arvomyynnissä myyjä toimii ikään kuin konsulttina ei tuotteen asiantuntijana. Myyjän on tunnettava tarkasti asiakkaan liiketoiminta ja sen prosessit kokonaisuudessaan pystyäkseen antamaan ratkaisuja, jotka vaikuttavat asiakkaan kilpailukykyyn. Ohjaukset painottuvat yrityksen pitkän aikavälin kustannuksin, ei yksittäisten tuotteiden hinnoitteluun. Neuvottelut vaativat syvää ja molemminpuolista luottamusta asiakkaan ja toimittajan välillä. (Kaario ym. 2003, 31 - 33.)

Arvomyynnissä asiakas ja myyjä yhdessä rakentavat arvolupauksen sekä laativat suunnitelman asiakkaan liiketoiminnan parantamiseksi. Myyjän ja asiakkaan kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa rakentuu luottamus ja samalla syntyy jotain uutta, mitä ei ole vielä valmiina missään. Arvomyynnin haasteena on saada asiakas näkemään, että hänellä on kehittämistarve, vaikka hän ei sitä vielä itsekään pysty määrittelemään. (Alamäki 2016.)

Ratkaisumyynti

Ratkaisumyynti syntyi 1980-luvulla. Ratkaisumyynnin keskeinen filosofia on saada asiakas kertomaan, mikä on hänen ongelmansa. Ratkaisumyynnin keskiössä on asiakkaan tarpeiden ja ongelmien ratkaisu. Ratkaisumyynnissä tarjotaan kokonaisuutta, tuotetta ja palvelua, joista muodostuu asiakkaan ongelman ratkaisu. Ratkaisumyynti on tarkoitettu vaikeasti myytävien ja monimutkaisten tuotteiden sekä palvelujen myyntiin. Vaikka ratkaisumyynti on monimutkainen ja vaatii myyjiltä paljon työtä sekä perehtymistä asiakkaan ongelmiin, se helpottaa myynnin ennustettavuutta, koska siinä on helppo arvioida missä ratkaisun vaiheessa kukin asiakas on. (Luoma 2017, 8.)

Ratkaisumyynnissä myyjä ja asiakas tutkivat yhdessä ongelmaa ja kehittävät ratkaisun, joka kuuluu myyjän tuote- tai palveluvalikoimaan. Neuvotteluissa asiakkaan ja myyjän välillä ratkaisu on ensisijainen asia ei hinta. Asiakkaan luottamus perustuu toimittajayritykseen ei niinkään tuotteeseen itsessään. Myyjän on siis ensimmäiseksi ansaittava

asiakkaan luottamus. Hintakeskustelussa keskitytään pelkästään ratkaisun kokonaishintaan. Lopullisen ratkaisun voi määrittellä vastaukseksi asiakkaan ongelmaan. Molempien osapuolten pitää myös hyväksyä ratkaisu. Onnistuneet ratkaisut ovatkin myynnin tulevaisuuden kulmakiviä. (Kaario ym. 2003, 30-31.)

Tuotemyynti

Tuotemyynnissä myyjä on tuote-ekspertti ja hänen osaamisensa keskittyy tuotetuntemukseen. Myyntiä tehdään yleensä kilpailijoista erottuvilla tuotteilla tai hinnoittelulla. Myyjän on tärkeää tunnistaa asiakkaan tarpeet ja huolehtia siitä, että sovitut asiat pitävät paikkansa. Asiakas on yleensä hyvin tuotetietoinen ja hän on selvillä myös kilpailijoiden tarjonnasta, joten myyntineuvottelut keskittyvät yleensä tuotteen hintaan. Tuotekauppa perustuu asiakkaan luottamukseen toimittajan tuotteesta. (Kaario ym. 2003, 28-29.)

Tuotteiden tarjonnan ylitettyä kysynnän ei tämä perinteinen myyntimalli ole enää riittänyt ainoaksi myyntimalliksi. Enää ei pelkillä tuotteiden eroavaisuuksilla pysty todistamaan asiakasetuja muita paremmaksi. (Luoma 2017, 7.)

Nykyajan koulutusten ja asiantuntijapalveluiden myynti on sekoitus tuotemyyntiä, arvo-myyntiä ja ratkaisumyyntiä. Edukai Oy on asiantuntijaorganisaatio ja siellä myynti on osa tilaus-toimitusprosessia. Asiakkaalla on siis tarve henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen. Asiakas kertoo tarpeensa myyjälle, jonka pitää osata ratkaista millaista palvelua tai koulutusta asiakas tarvitsee. Aina asiakas ei edes osaa kertoa sitä, mitä hän tarvitsee. Myyjän pitää kuitenkin osata ratkaista asiakkaan ongelma.

2.3 Myyntiprosessi

Prosessit ovat organisaation kehittämisen perusta. Prosesseissa on kysymys organisaation omasta kyvystä ymmärtää toimintaa ja tuloksellisuutta. Tämän ansiosta kehittäminen lähtee liikkeelle organisaation omista sekä asiakkaiden tarpeista. Prosessiajattelussa mietitään, millaisilla tuotteilla asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Seuraavaksi suunnitellaan toimenpiteet ja resurssit, joilla tarvittavat tuotteet saadaan aikaiseksi. Lopuksi selvitetään mitä tietoja ja materiaalia tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja kuinka ne saadaan. (Laamanen 2001, 21, 41-42.)

Laamasen (2001, 5,76) mielestä prosessien kuvaus on myös viestinnän väline. Hänen mukaansa prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, näyttää asioiden väliset riippuvuudet, auttaa ymmärtämään ja hahmottamaan kokonaisuutta sekä omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa, edistää prosessissa toimivien ihmisten välistä yhteistyötä ja antaa mahdollisuuden toimia joustavasti. Hyvä prosessikuvaus on lyhyt, siinä on selvät tunnistetiedot sekä termit ja käsitteet ovat yhtenäisiä kaikkialla. Hyvä prosessikuvaus myös etenee loogisesti. Tämä kaikki ei kuitenkaan tarkoita pelkkää vuokaavioiden piirtämistä vaan se antaa mahdollisuuden toimia joustavasti kulloisenkin tilanteen mukaisesti.

Erilaiset koulutuksen järjestäjät ja ohjelmistojen toimittajat tarjoavat monenlaisia työkaluja yritysten myyntiprosessien tukemiseen. Itse myyntiprosessia ei kuitenkaan kukaan yrityksen ulkopuolinen henkilö voi tehdä. Johtajien on luotava yhteinen visio ja pantava se täytäntöön yhdessä henkilöstön kanssa. Hyvänä apuna henkilöstön sitouttamisessa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi on prosessien kartoittaminen. Myyntiprosessien hahmottaminen auttaa myös yrityksen kokonaisvaltaisen toiminnan hahmottamisessa. (Webb, 2015.)

Laine (2008, 62-64) määrittelee myyntiprosessin tehtäväksi auttaa myyjiä myymään paremmin. Tarkoituksena on, että myyjä noudattaa prosessia tarkasti. Näin kauppa syntyy ikään kuin automaattisesti. Myyjä kulkee viitoitettua polkua askel askeleelta, tekee pyydettyt asiat sekä dokumentoi havainnot ja tulokset. Samalla prosessi auttaa huomaamaan, mihin suuntaan kuljetaan. Myyntiprosessin tarkastelu auttaa myös myyntijohtoa huomaamaan mahdolliset ongelmat myynninjohtamisessa.

Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe on potentiaalisen asiakkaan tunnistaminen. Kun on selvillä, mitä asiakas haluaa, myyjällä pitää olla selkeä käsitys, kuinka asiakkaan ongelma ratkaistaan. Asiakkaalle tarjotaan oikeaa ratkaisua, jonka jälkeen syntyy asiakassuhde. Ensimmäinen kauppa on kuitenkin vain pieni kassavirran alku, lopullisena tavoitteena on saada jatkumo sekä luoda pysyviä asiakassuhteita. (Laine, 2008, 48-49.)

Myyntiprosessi pitää aina kuvata, muuten siitä ei ole mitään hyötyä. Jokaisen vaiheen tehtävät pitää kirjata muistilistaksi. Lista muistuttaa siitä, mitä pitää tehdä, mikä on tavoite ja kuinka se dokumentoidaan niin, että kaikki muutkin näkevät mitä on tehty. Hyvässä myyntiprosessissa kuvataan mitä myydään, kuinka asiakas ostaa, mikä on paras tapa myydä, ketkä osallistuvat myyntiin, vastuut ja velvollisuudet sekä millä perusteella myyntiennuste tehdään. (Laine 2008, 70.)

Myyntiprosessi on myynnin toimintamalli (kuva 1), jossa myyntityö suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. Myyntiprosessin johtamiseen kuuluu neljä kokonaisuutta: tavoitteiden asettaminen, suunnittelun johtaminen, myynnin toimeenpanon johtaminen ja myynnin arvioinnin johtaminen. Jotta myynnin tulos olisi mahdollisimman hyvä, täytyy myynnin suunnittelu, esimerkiksi asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat, olla tehtynä jo hyvissä ajoin. Väli -ja tulostavoitteet laaditaan myyntiennusteen pohjalta. Tavoitteiden on syytä olla hyvinkin yksityiskohtaisia, sillä vain niiden kautta onnistuminen on mahdollista. Arviointi auttaa kehittämään myyntiä kohti entistä parempia tuloksia. Myynnin onnistuminen kokonaisuudessaan vaatii paljon myös myynnin johdolta. (Rope 2003, 117-122.)



Kuva 1. Myyntiprosessin johtaminen osana myynnin johtamisen kokonaisuutta (Nieminen & Tomperi 2008, 74).

Myyjän pitää tietää tarkasti myös se, kuinka asiakkaan ostoprosessi etenee, jotta hän voi sovittaa oman myyntityönsä siihen sopivaksi. Tämä vaatii myyjältä herkkiä tuntosarvia ja joustavuutta. Myyjän täytyy osata kertoa asiakkaalle se, mihin asiakas haluaa ratkaisun. Asiakkaalle on tärkeää, että hänen tarpeensa ymmärretään. Mikäli tuotteen kaksikymmentä hyvää ominaisuutta luetellaan yhdellä kerralla, jää tärkein viesti asiakkaalle sisäistämättä ja asiakkuus ehkä syntymättä. Myyjän tehtävänä on tarjota asiakkaalle ratkaisut asiakkaan omalla kielellä. (Nieminen & Tomperi 2008, 27–28.)

Laine (2008, 28-30) jakaa myyntityön neljään prosessiin: markkinointiprosessiin, liidiprosessiin, myyntiprosessiin ja asiakkuusprosessiin. Markkinointiprosessi lähtee liikkeelle strategiasta, jossa määritellään ne yritykset, jotka on päätetty saada asiakkaiksi. Tämän prosessin tarkoituksena on päättää strategia niistä ratkaisuista, palveluista, asiakkuuksista ja tuotteista, joista muodostuu yrityksen tarjonta. Markkinointiprosessiin kuuluvat myös brändin rakentaminen ja mainostaminen, mutta ne eivät ole tässä keskiössä. Liidiprosessi muodostuu katkeamattomasta nauhasta mahdollisia asiakaskandidaatteja. Niitä pitäisi tulla useasta eri paikasta: yhteydenotoista, muilta asiakkailta, myynniltä jne. Kaikille liideille eli asiakaskontakteille yhteinen tekijä on se, etteivät mahdolliset asiakkaat vielä

tiedä olevansa myyjän yhteydenottolistalla. Myyntiprosessi on myyntiprojektin vaiheistamista kiinnostuksen herättämisestä, tarpeiden määrittelemisestä ja yhteisen tavoitteen sopimisesta päätyen sopimukseen. Asiakkuusprosessissa asiakassuhteeseen panostetaan normaalia enemmän. Avainasiakkaita varten on hyvä laatia myyntiprojekteja, koska myyjän on kyettävä tuomaan lisäarvoa asiakkaalle jokaisella tapaamisella. Kuitenkin on muistettava, että myynti toimii aivan samalla tavalla avainasiakkuuksissa kuin uusissakin asiakkuuksissa.

2.4 Asiakkuus

Pyyhtiä (2009) määrittelee asiakkuuden asiakassuhteeksi, jolloin tuottaja ja käyttäjä ovat vuorovaikutteisessa yhteistyössä keskenään. Asiakkuuteen kuuluvat ihmisyyys sekä ihmislähtöisyys ja siinä yhteistyö on onnistunutta sekä sujuvaa. Asiakkuus ei ole pelkkää asiakkaiden tarpeen huomaamista tai tarpeiden tyydyttämistä. Asiakkuuteen liittyy myös ihmisyyttä, läsnäoloa ja avoimuutta. Asiakkuus on yrityksen aineetonta pääomaa, tulevaisuuden mahdollistaja. Yksi keskeisimmistä asiakkuuden hallinnan tehtävistä on etsiä uusia potentiaalisia asiakkaita (Manning, Reece & Ahearne 2010, 180).

Asiakkuuteen päästään, kun ensimmäinen kauppa asiakkaan kanssa syntyy (Keskinen 2000, 95). Asiakkuudella on aina alkamisaika ja jokin suunta. Asiakassuhde elää koko ajan. Se syvenee, kasvaa tai etääntyy ja päättyy. Jokainen asiakaskohtaaminen on aina erilainen, kahta samanlaista ei ole olemassa. (Pyyhtiä 2009.)

Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen (kuva 2): asiakkuuden hankintaan, haltuunottoon, kehittämiseen ja säilyttämiseen. Yleensä asiakkuudet ovat heti aluksi kannattamattomia. Kannattavuutta saadaan parannettua siten, että yritys tunnistaa mahdollisimman nopeasti ne asiakkuudet, joilla ei ole jatkumoa. Asiakkaalle ensimmäinen kauppa tulisi olla kannattava, sillä muutoin asiakas helposti purkaa alkavan asiakassuhteen. Asiakkuuksien haltuunotossa keskitytään tuotteiden määrän myyntiin, joka vahvistaa pitkäaikaista asiakkuutta, sillä yhden tai kahden ostotapahtuman perusteella asiakkuus ei ole vielä vahva. Asiakkuuksien kehittämisessä syvennetään ja kehitetään yhteistyötä eteenpäin. Asiakkuuksien säilyttämisessä keskitytään asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen. Uskolliset asiakkaat ostavat ja kokeilevat myös uusia tuotteita ja kertovat kokemuksistaan myös lähipiirille. (Mäntyneva 2001, 20–24.)



Kuva 2. Asiakkuuden elinkaari Mäntynevan (2001, 24) mukaan.

Jotta asiakkuus kehittyisi kanta-asiakkuudeksi, pitää yrityksen tarjota asiakkaalle selkeää etua ja toimivaa palvelusuhdetta. Kanta-asiakas on sitoutunut yritykseen ja toimii yrityksen puolestapuhujana. Pyrittäessä saamaan kanta-asiakkaita yrityksen kannattaa hyödyntää internetin monipuolisia personointi-, kohdistus- ja tiedonohjausmenetelmiä. (Keskinen 2000, 95.)

Päästäkseen tekemään tarjoutua ja keskustelemaan hinnasta myyjän on tunnettava asiakas, hänen toimintaansa ja toimialaansa. Tämän lisäksi myyjän on selvitettävä mitä asioita tuotteen käyttäjät arvostavat. (Hertzen 2006, 56).

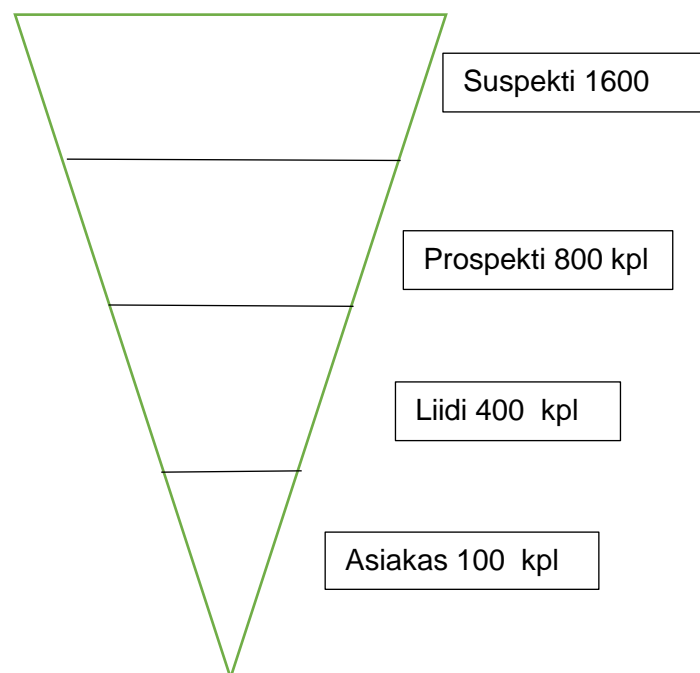
Prospektointi

Potentiaalinen asiakas eli prospekti on asiakas, joka täyttää yrityksen kriteerit mahdollisesta sopivasta asiakkaasta. Prospektien hallinnan keskeinen tavoite on muodostaa ns. prospektikanta, joka rakentuu sekä nykyisistä että mahdollisista potentiaalisista asiakkaista, suspekteista. Yrityksen myynninprosessien pitää siis tukea sitä toimintaa, joka laajentaa asiakaskantaa. Kuitenkin on muistettava, että yrityksen jo olemassa olevat asiakkaat tuottavat edelleenkin suurimman osan myynnistä. (Manning, Reece, Ahearne 2010, 180-181.)

Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe on potentiaalisten asiakkaiden eli prospektien löytäminen joko nykyisistä tai uusista asiakkaista. Prospektointi voidaan jakaa kahteen eri menetelmätapaan: kylmiin ja lämpimiin soittoihin. Kylmissä soittoissa otetaan yhteyttä yrityksiin, joiden kanssa ei ole oltu missään tekemisessä ja lämpimät soitot taas kohdistuvat niihin, jotka ovat jo jollakin tavalla osoittaneet kiinnostusta. Prospekti muodostuu, kun potentiaalinen asiakas osoittaa kiinnostusta esimerkiksi pyytämällä lisätietoja tuotteesta. (Hopkins 1998, 7–8.)

Prospektoinnilla yritys tavoittelee myynnin kasvua, koska vanhoja asiakkaita on jatkuvasti korvattava uusilla. Yrityksen kannattaakin panostaa prospektien tunnistamiseen ja seurlontaan, sillä perusteellinen prospektointityö säästää resursseja. Prospektoinnin ensimmäisessä vaiheessa määritellään, ketä yritys haluaa asiakkaaksi. Prospektit synnyttävät liidejä. Liidi taas on asiakas, joka on osoittanut kiinnostuksensa jättämällä yhteystietonsa yritykselle. Kotisivuilla vierailiiden seuraaminen on yksi keino löytää hyviä liidejä. Liidien luokittelun jälkeen luodaan kiinnostava soittotarina, jolla saadaan sovittua tapaaminen. Koska vain harvoista liideistä lopulta saadaan asiakkaita, pitäisi yrityksen prospektointiprosessin olla jatkuvaa. (Laine 2008, 29.)

Myyntin suppilomallia (kuva 3) käytetään, kun havainnollistetaan sitä, paljonko suspekteja, prospekteja ja liidejä vaaditaan kauppohen syntymiseen. Suppilo auttaa yrityksen työntekijöitä hahmottamaan millaisista määristä on kysymys. Kuva 3 on vain yksi esimerkki siitä, millainen yrityksen myyntisuppilo voi olla. (Hänti ym. 2016, 87.)



Kuva 3. Myyntin suppilomalli. (Hänti ym. 2016, 87)

Bosworth (1995, 53) painottaa suppilomallissa myyntiprosessin läpimenoaikaa, onnistumisprosenttia sekä kaupan kokoa. Näiden lukujen avulla yritys saa tietoja myynnin kehityksestä.

Asiakkuuksien luokittelu

Asiakkuuksien luokitus auttaa yritystä tuntemaan asiakkaat paremmin. Tämä taas antaa yrityksen johdolle eväitä myynnin ohjaamiseen niin, että myynnin johtaminen ja itse myyntityö ovat strategian sekä tavoitteiden mukaisia. Luokittelu auttaa myös yhtenäisen toimintatavan luomiseen yrityksessä. Luokituksella varmistetaan se, että asiakkaiden palvelu hoidetaan kaupallisen tärkeyden mukaisesti oikein. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 46-47.)

Asiakasluokitus muodostetaan kriteereistä, joille määritellään arviointiasteikko sekä painoarvot. Yrityksen asiakkaat pisteytetään asteikon avulla kriteerien mukaisesti. Kriteeriluokat ovat raha, suhde ja arvo. Rahaperusteisia kriteerejä voivat olla esimerkiksi asiakkaan ostot vuodessa, myyntikate, myynnin muutos tai asiakaskohtainen markkinaosuus. Asiakkaan myyjän ja välisiin suhteisiin viitataan suhdekriteerillä. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakasuskollisuus, asiakassuhteen pituus ja ostotiheys. Arvokriteerillä taas kuvataan, kuinka hyvin yrityksen palvelut sekä tarjonta vastaavat asiakkaan arvoihin ja tarpeeseen. Lopuksi kriteereille rakennetaan arviointiasteikko sekä painoarvo, jotka muodostavat lopullisen pisteytyksen asiakkuuksille. Pisteytyksen avulla asiakkuudet saavat asiakasluokan. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 75-76.)

2.5 Motivaatio ja palkitseminen

Hänti ym. (2016, 88) määrittelee motivaation tunteeksi, joka saa henkilön tavoittelemaan hänelle tärkeitä asioita. Motivoitunut työntekijä on oma-aloitteinen ja määrätietoinen. Hän asettaa itselleen tavoitteita, nauttii onnistumisista ja haluaa kehittää itseään. Jokaisella on kuitenkin hetkiä, jolloin motivaatio laskee. On myös tilanteita, joissa työntekijä ei koe työtään mielekkääksi eikä näin saa hyvää motivaatiota työhönsä. Näissä tilanteissa esimiehen kuuluu motivoida alaistaan. Yrityksen kannattaa jo etukäteen kartoittaa työntekijöitään, mikä heitä työssään motivoi. Samalla kannattaa selvittää, onko heillä jotain sellaista

osaamista tai kiinnostuksen kohdetta, jota yrityksessä voitaisiin hyödyntää. Näin työntekijöitä voidaan myös kouluttaa erilaisiin työtehtäviin, jolloin heidän osaamistaan voidaan kasvattaa ja motivaatiota työhön lisätä.

Menestyvän yrityksen takana on aina motivoitunut henkilöstö. Kajasteen & Liukon (1994, 55) mukaan ihmisiä ei kuitenkaan voi motivoida väkisin. Motivaation syntymisen edellytyksenä on myyjän sopeutuminen työhön, viihtyvyys ja tulosta tuottava myyntityö (Hänti ym. 2016, 89). Jokaisen yrityksen tehtävä on lopulta kuitenkin tuottaa omistajilleen voittoa. Tähän päästään vain oikeanlaisten ihmisten kanssa. Hyvä myyjä on lahjakas, hänellä on oikea asenne ja oikeat arvot, hän omaa hyvän motivaation sekä osaamisen. (Nieminen & Tomperi 2008, 21.)

Usein taipumuksena on yhdistää motivaatio ja rahapalkitseminen tiiviiksi kokonaisuudeksi. Kuitenkin hyvän suorituksen julkinen huomioiminen ja vaikka symbolinen palkitseminen menevät rahapalkitsemisen edelle. (Hiltunen 2015, 148–149.) Motivaatio jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jotka eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia. Ulkoinen motivaatio saa alkunsa työhön liittyvistä ulkoisista palkkioista. Näitä ovat yleensä esimerkiksi palkka ja tunnustus. Palkkiot ovat usein lyhytkestoisia ja niillä saavutetaan vain lyhytkestoisia tavoitteita. Mikäli kuitenkin halutaan jatkuvampaa motivaatiota, on keskityttävä sisäiseen motivaatioon. Sisäisesti motivoitunut henkilö tekee asioita niiden itsensä vuoksi ja siitä tuleva palkkio tuottaa hänelle työniloa sekä mielihyvää. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.)

Palkitsemisen ja mittaamisen yhteensovittaminen on hyvä keino sitouttaa yrityksen toiminta valittuihin tavoitteisiin. Palkitsemisjärjestelmä tulee nähdä ohjaamiskokonaisuutena eikä vain keinona tarjota rahallisia houkuttimia. Henkilöstön huomioiminen ja osallistaminen ovat osa kokonaisvaltaista palkitsemisjärjestelmää. Hyvä palkitsemisjärjestelmä on näkyvä, pitkäjänteinen ja monipuolinen. Tällä on mahdollista löytää tasapaino sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä. Palkitseminen on aina osattava ajoittaa oikein, sillä myöhään tuleva palkkio ei enää motivoi. (Kankkunen ym. 2005, 185–190.)

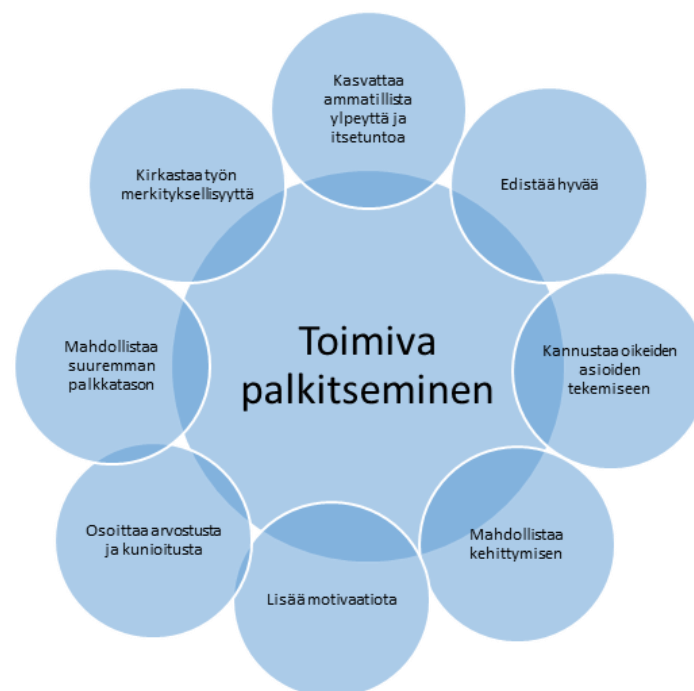
Työmotivaatio taas koostuu työntekijän, työn ja työympäristön vuorovaikutuksesta. Ihmisillä on työn suhteen usein erilaisia odotuksia, jotka osaltaan vaikuttavat siihen, mikä kunkin kohdalla tekee työstä mielekästä ja motivoivaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 31-33.)

Myös palaute vaikuttaa työmotivaation syntymiseen. Se voi olla vaikkapa kiitos tai tunnustus hyvin tehdystä työstä. Työmotivaatio ei kuitenkaan välttämättä tarkoita samaa kuin

tyytyväisyys. Tyytyväisyys voi lisääntyä, vaikkei kehitystä tapahdukaan. Negatiivisenkin palaute voi johtaa suorituksen kehittymiseen, mikäli se osataan antaa oikein, rakentavasti. Negatiivinen palaute pitää keskittyä asiaan ei työntekijän persoonaan. Kehityksen takana on asioiden kyseenalaistaminen. On vain löydettävä sellaiset keinot, joilla tyytymättömyys muutetaan parantamiseksi. Näin molemminpuolinen tyytyväisyys saadaan palautettua. (Kaste & Liukko 1994, 55–56.) Huipulle pääsevät kuitenkin vain ne, jotka todella rakastavat työtään ja palavat halusta saavuttaa jotain suurta (Kajaste & Liukko 1994, 55).

Kilpailu osaavista työntekijöistä tämän päivän markkinoilla on kovaa. Enää ei riitä, että saadaan palkattua osaava ammattilainen, siitä pitää myös osata pitää kiinni. Halu tulla työntekijäksi johonkin yritykseen ja pysyä siellä, syntyy eri ihmiselle eri asioista. Toiselle joustavat työajat ja yrityksen arvot ovat avainsana, kun taas toiset arvostavat haastavia työtehtäviä.

Niemisen ja Tomperin (2008, 151) mielestä palkitsemista on kaikki se, jolla osoitetaan huomiota ja tunnustusta työntekijän toimintaa sekä saavutuksia kohtaan. Toimiva palkitseminen (kuva 4) esimerkiksi lisää työntekijän motivaatiota, kannustaa oikeiden asioiden tekemiseen sekä kirkastaa työn merkityksellisyyttä.



Kuva 4. Toimiva palkitseminen. (Mukaeltu Nieminen & Tomperi 2008, 153.)

2.6 Tavoitteet ja mittarit

Niemisen ja Tomperin (2008, 46) mukaan käytännön johtamistyössä oikeanlaiset mittarit ja tavoitteet ovat kaiken keskiössä. Ei voi johtaa sellaista, mitä ei voi mitata. Eikä voi mitata sellaista, millä ei ole minkäänlaista tavoitetta, vertailukohtaa. Oikeanlaiset mittarit ja tavoitteet muuttavat strategian toiminnaksi, ohjaavat toimintaa ja tukevat päätöksentekoa sekä innostavat ja sytyttävät ihmiset. Hyvässä tavoitteen asettelussa on mukana koko henkilöstö. Yritykselle tavoitteiden asettaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa. Usein sورتaan vain lisäämään uusia lukuja entisten päälle.

Suurin osa yrityksen johtajien ajasta menee siihen, kun he pohtivat kuinka myyntiä voidaan lisätä ja kannattavuutta parantaa (Hiltunen 2015, 19). Tulevan näkeminen on aina pitkän aikavälin suunnittelua, mutta se ei ole kuitenkaan yksityiskohtaista viiden vuoden numeropeliä. Luvut ovat asioiden mittareita ja niitä on osattava käyttää ennakkointiin sekä muutosten ja tavoitteiden osoittamiseen, mutta ylipitkä budjetti on hukattua energiaa. (Toivola 2010, 61.)

Myynnin hyvälle tavoitteelle on määritelty SMART-kriteerit. Tavoitteen pitää olla täsmällinen (Specific), mitattavissa oleva (Measurable), saavutettavissa (Achievable) oleva, haastava (Challenging), mielekäs ja kytköksissä strategiaan (Realistic) sekä aikaan sidottu (Time bound). (Nieminen & Tomperi 2008, 53.)

Yleensä yrityksen kannattaa asettaa vain 3–6 avaintavoitetta. Nämä tavoitteet on tiedotettava koko henkilöstölle ja kaikki on myös valjastettava tavoitteiden saavuttamiseen. Avaintavoitteet kannattaa myös jakaa osastoittain ja yksiköittäin. Jokaiseen avaintavoitteeseen liittyy myös resurssointi, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Jokaiselle tavoitteelle pitää myös laatia toteuttamissuunnitelma, jolla on oma vastuuhenkilö. Tämä auttaa kirkastamaan jokaisen omaa roolia ja tavoitteita. (Toivola 2010, 80-82).

Tavoitteiden asettamisen jälkeen on tärkeää seurata toteutumista oikein asetetulla mittarilla. Mitattava tieto kerätään yleensä jo olemassa olevista järjestelmistä. Mittaaminen auttaa yrityksen johtoa pysymään ajan tasalla kehityksessä. Hyvä mittari on sidottu yrityksen strategiaan sekä kriittisiin menestystekijöihin. Tärkeää on huomioida, että mittarin käyttäjä ymmärtää sen, kuinka hän pystyy vaikuttamaan mitattavaan arvoon. Mittareiden tulee olla tarkkoja, yksinkertaisia, uskottava ja helposti ymmärrettäviä. (Nieminen & Tomperi 2008, 58.)

Ennen mittareiden määrittelyä kannattaa kuvata keskeisimmät prosessit. Joskus pelkkä mittaaminenkin parantaa organisaation toimintaa, mutta pitemmällä tähtäimellä mittaus-tulosten hyödyntäminen voi olla vaikeaa ilman prosessien tuntemista. Mikäli prosesseja ei tunneta ei myöskään tiedetä mitä pitää kehittää. (Laamanen 2001, 45.) Suurin osa yrityksen toiminnoista kannattaa ajatella prosesseina, jotka tuottavat asiakkaille arvoa (Kankkunen ym. 2005, 210). Prosesseja kehitettäessä, on niitä myös mitattava, sillä vain mittaus antaa kuvan siitä, onko jokin prosessi tehokas vai ei. Prosessin tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi ajassa, määrässä tai rahassa. Aikaa mitattaessa tunnuslukuna käytetään läpimenoaikaa. Rahan mittaaminen taas vaatii tarkkaa tietoa prosessin kustan-nuksista. Määrän mittaaminen on helppoa, mutta kokonaisuuden hahmottamiseksi mu-kaan kannattaa ottaa myös laadullisia tekijöitä. Laadullisena tekijänä mukana voi olla esi-merkiksi asiakastyytyväisyys. Hyvä laatu on yrityksen toiminnan perusedellytyksen lisäksi myös kilpailuetu. Mikäli mitattaessa löytyy paljon laatupoikkeamia, vaikka kaikki muu näyt-täisikin olevan kunnossa, ei prosessi kuitenkaan todellisuudessa toimi kuten sen pitäisi toimia. Asiakkaan kokema laatu syntyy erilaisissa prosesseissa, joten usein myös laadun parantaminen edellyttää prosessien uusimista. (Laamanen 2001, 19, 49-66)

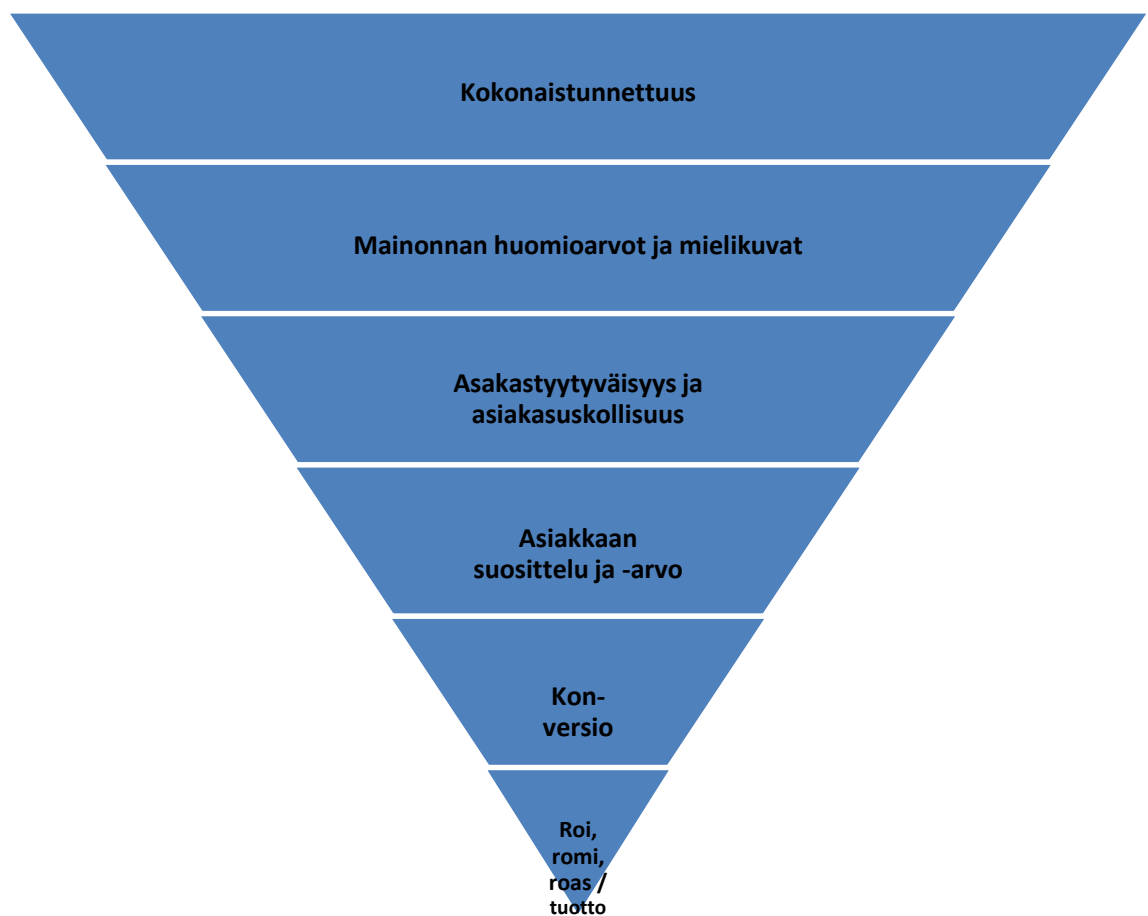
Tavoitteet ja mittarit mahdollistavat onnistumisen ja edistymisen seuraamisen. Mittareiden avulla hyvän suorituksen erottaa huonosta, samalla ne mahdollistavat myös palkitse-misen. Palkitsemistakin tärkeämpää, on kuitenkin se, että mittarit mahdollistavat hyvästä suorituksesta oppimisen. Ne toimivat tukena päätöksenteossa tarjoamalla tärkeitä nume-rotietoja ja tunnuslukuja. Mittareiden avulla voidaan arvioida myös pitkällä tähtäimellä yri-tyksen kannattavuutta eli ne antavat hyvän kuvan yrityksen terveydentilasta. (Nieminen & Tomperi 2008, 51.)

Mittarit pitäisi suunnitella aina yhdessä henkilöstön kanssa. Silloin ne ohjaavat itsekunkin toimintaa ja kaikki ovat siihen sitoutuneita. Mittareita ei saisi kuitenkaan olla liikaa. Yleensä sopiva yhdistelmä on käyttää muutamaa kohdistettua mittaria ohjaamaan paran-nustoimia sekä muutamaa yleistä mittaria osoittamaan yrityksen kokonaiskehitystä. Käy-tettävien mittareiden on oltava yksiselitteisiä, ymmärrettäviä ja selkeitä. (Kaste & Liukko 1994, 76-77.)

Yrityksen tyypillisimpiä tulosmittareina pidetään voittoa, tasetta, varastonkiertoa sekä eri-laisia kulueriä. Näiden tulosmittareiden lisäksi yritys kuitenkin tarvitsee prosessimittareita, sillä tulosmittarit ovat vain seurausta toiminnasta. (Torkkola 2015, 165.) Klassisessa ra-portoinnissa tarkastellaan yleensä menneen viikon, kuukauden tai vuoden tapahtumia. Ne ovat menneisyyttä eikä niihin voi enää vaikuttaa. (Mattila & Rautiainen 2010, 232.)

Yritysten tiedontarpeita ei täyty enää pelkkä peräpeiliin tuijottaminen. Myynnin sekä kustannusten seuranta ei enää riitä. Reaaliaikaista tietoa tarvitaan koko ajan, kaikilla yrityksen tasoilla. (Pyyhtiä ym. 2017, 141.)

Backin (2015) mukaan tärkeimpiä mittareita yritystoiminnassa ovat asiakaskäyntien määrän mittaaminen, myyntipuheluiden kohteiden määrän määrittäminen (uusi/vanha asiakas) sekä puheluiden mittaaminen. Hyviä, ei taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi brändin tunnettuus ja kiinnostavuus, asiakastyytyväisyys sekä suositteluvalmius. (Mattila & Rautiainen 2010, 234, 246.)



Kuva 5. Tunnettuuden mittarit (Pyyhtiä 2017, 30).

Tunnettuuden mittaaminen on tärkeää, kuten kuvasta 5 näkyy. Tunnettuus on merkittävää etenkin silloin, kun markkinoille tuodaan uusi tuote tai kokonaan uusi yritys. Se mikä on tuttua, tunnetaan yleensä laadukkaaksi ja turvalliseksi, kun taas tuntematon on heikko ja huono. Tunnettuuden mittarit jaetaan neljään eri tasoon, jotka ovat Top-Of-Mind, spontaani tunnettuus, autettu tunnettuus ja preferenssi. Top-Of-Mind tarkoittaa sitä mikä vastaajalla tulee ensimmäisenä mieleen. Esimerkiksi voidaan kysyä, että mikä koulutusta tarjoava yritys sinulle tulee ensimmäisenä mieleen? Spontaani tunnettuus taas tarkoittaa

sitä, mitä muita spontaanisti tulee mieleen. Esimerkiksi, mitä muita koulutusta tarjoavia yrityksiä tiedät? Autetulla tunnettuudella vastaajaa autetaan erilaisilla vaihtoehdoilla eli kysytään esimerkiksi, tunnetko seuraavia koulutusta tarjoavia yrityksiä A, B, C. Preferenssillä taas etsitään tietoa siitä, miltä yrityksiltä asiakas todennäköisesti ostaisi tuotteita, mikäli olisi niitä hankkimassa. (Pyyhtiä ym. 2017, 32-33).

Kun tunnettuus on saavutettu, tulevat mainonnan mielikuvat ja huomioarvot. Nyt on aika rakentaa mielikuvia brändistä, tuotteista ja palveluista. Huomioarvo- ja mielikuvamittareiden tarkoituksena on selvittää, montako prosenttia mainonnalle altistuneista on huomannut mainoksen ja millaisia mielikuvia mainos on herättänyt. Tämän jälkeen aloitetaan asiakassuhteen kehittäminen, jossa mitataan asiakastyytyväisyyttä ja –uskollisuutta. Tässä pitää muistaa se, että tyytyväiset asiakkaat eivät kuitenkaan ole sama asia kuin uskolliset asiakkaat. Asiakkaat voivat valita tuotteen, koska muita ei ole saatavilla. Sosiaalisen median kanavat asiakaspalautteen jakamisessa voivat hyvinkin nopeasti kasvattaa positii- vista brändikuvaa tai huonontaa sitä. Yrityksen onkin tärkeää seurata keskustelua eri so- siaalisen median kanavissa. (Pyyhtiä ym. 2017, 31-39.)

Sosiaalisen median mukaantulo yritysten myyntityöhön on tuonut mukanaan omat haas- teensa mittaamisessa. Digitaalisen markkinoinnin jatkuva seuranta ja mahdollisuus opti- mointiin houkuttelevat tekemään hätäisiä johtopäätöksiä markkinoinnin mittaamisesta. Usko hakukonemainonnan yliveraisuudesta johtaa mittausharhaan, joka johtuu kapeasta tarkastelukulmasta. Tämä perustuu siihen, että ihminen on voinut saada suuren määrän eri medioiden vaikutteita jo ennen sitä, kun hän klikkaa jotakin linkkiä. Digimittarit eivät siis välttämättä kerro koko totuutta. (Mattila & Rautiainen 2010, 238.)

Etenkin verkkoliiketoiminnassa yksi keskeisimmistä mittareista on konversio. Esimerkiksi mitattaessa konversioprosenttia lasketaan kaikki sivustolla kävijät ja kuinka moni heistä on rekisteröitynyt asiakkaaksi tai tilannut tuotteen. Tärkeintä tässä on mitata tuotteen kate ja tulos. Konversion jälkeen tulevat markkinointi-investointien mittarit. Niistä yleisimmin käytetty on investointimittari ROI eli Return On Investment, seuraavaksi tulee markkinoin- nin ja myynnin tuki-investointien takaisinmaksun mittari ROMI eli Return On Marketing Investment ja lopuksi mainonnan tehonmittari ROAS eli Return On Ad Spend. (Pyyhtiä ym. 2017, 39–41.)

Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa käytetään pääasiassa välitöntä palautetta asiakaspal- velusta ja ympäristöstä. Näitä mittauspisteitä on esimerkiksi päivittäistavaraupoissa ulko-ovien läheisyydessä, jossa asiakas voi lähtiessään antaa palautetta painamalla vih- reää tai punaista painiketta. Mittarin sijoittamisessa kannattaa olla tarkka, sillä mikäli se

sijaitsee vähänkin asiakkaan kulkuväylän ulkopuolella, asiakkaalta jää helposti palaute antamatta.

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa myös palvelun/tuotteen laatu. Mikä sitten erottaa hyvän tai huonon laadun? Lillrank (1998, 24) määrittelee palvelun tai tuotteen laadukkaaksi silloin, kun siinä ei ole virheitä, se on asiakkaalle sopivan hintainen ja se vastaa asiakkaan tarpeita. Mikäli halutaan hyvää laatua, se vaatii aina mittaamista ja arviointia. Asiakastyytyväisyys laskee ja laatuaukko syntyy, mikäli yrityksen toiminta ei vastaa lupauksia, joita viestinnässä on annettu.

Asiakasuskollisuutta mitattaessa tieto saadaan yrityksen asiakasrekisteristä tai keräämällä tietoa asiakkailta itseltään. Asiakkuuden elinkaaren ja sen kokonaisarvon mittaamista häiritsee pätevän oletuskeston tulkinnanvaraisuus. Kuinka pitkäksi asiakkuuden kesto määritellään?

Ennen kuin muutoksia mittausten perusteella suunnitellaan, pitää ymmärtää, mistä lähtetään liikkeelle eli määritetään lähtötaso. Alkumittaus taas tarvitaan, jotta voidaan myöhemmin selkeästi todentaa, onko tehdyillä toimenpiteillä ollut haluttu vaikutus vai ei. Mikäli lähtötasoa ei määritellä, korjaavat toimenpiteet ovat vain mukavaa puuhastelua, mikä ei välttämättä lainkaan johda kohti haluttua lopputulosta. (Torkkola 2015, 117, 130.)

Mittaukset ovat usein haettavissa yrityksen tietoverkoista, mutta silti on hyvä määrittää hälytys- ja varoitusjärjestelmä tai vastuuhenkilö, joka raportoi eteenpäin, mikäli mittari lähestyy huolestuttavia lukuja. Mittauksen lisäksi yrityksen kannattaa harjoittaa vuosittaista itsearviointia. Itsearviointista saadaan hyvää palautetta eri kehittämisalueista ja se tukee yrityksen jatkuvaa kehittymistä. (Kankkunen ym. 2010, 238-243.)

2.7 Ennakointi

Tulevaisuuden ennustaminen on aina epävarmaa. Mitä tulevaisuudessa tapahtuu, sitä ei kukaan pysty varmaksi sanomaan. Vaikka ennakointia tehtäisiin kuinka laajasti ja kuinka paljon tahansa, voi jotain yllättävää tapahtua, joka muuttaa kaikki tulevaisuuden suunnitelmat yhdessä hetkessä. Ennakoinnin avulla yritys voi kuitenkin rakentaa erilaisia vaihtoehtoja ja näin reagoida nopeammin erilaisissa tilanteissa tulevaisuudessa.

Ennakointi eli tulevaisuusajattelu on avointa, osallistavaa sekä toimintasuuntautunutta. Se on tulevaisuuden tekemistä, jossa havainnoidaan ja tulkitaan ympärillä olevia muutoksia

yhdessä toisten kanssa. Tulevaisuusajattelu on myös päätösten tekoa siitä, mitä tänään pitäisi tulevaisuuden eteen tehdä. Ennakointi on myös strategista ajattelua tähän päivään ja tulevaisuuteen. Tulevaisuusajattelussa pohditaan erilaisia tulevaisuuksia, mahdollisia tulevaisuuksia sekä toivottavia tulevaisuuksia. Tulevaisuuteen vaikuttavat myös erilaiset historian syklit sekä nykyhetki. Kuitenkin kaikki tulevaisuutta koskevat asiat ovat epävarmoja. Tulevaisuuden tutkimuksessa varsinaista tutkimuskohdetta ei ole olemassakaan ja se tekee tästä tieteestä erilaisen verrattuna muihin tieteisiin. (Opetushallitus. Ennakointi ja ennakoitimenetelmät.)

Tulevaisuustutkimus on prosessi, jossa useita eri vaiheita ja menetelmiä käytetään rinnakkain tai peräkkäin. Ennakointimenetelmien tarkoituksena on esimerkiksi näkemysten synnyttäminen, kokoaminen, analysointi, tulkinta ja hyväksyttäminen. Ennakointimenetelmät voidaan jakaa ennakoitiprosessin, tietolähteiden, tiedonkäsittelyn, tulosten esittämistavan tai tiedonintressin mukaan. Erilaisia ennakoitimenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset tilastoanalyysit, haastattelututkimukset, delfoi, toimintaympäristön analysointi, erilaiset aivoriihet, skenaariot sekä strateginen ennakointi. (Opetushallitus. Ennakointi ja ennakoitimenetelmät.)

Tulevaisuuden ennakointi on myös oleellinen osa johtamista. Operatiiviseen eli lyhyen aikavälin johtamiseen kuuluvat esimerkiksi seurannan, myynnin, ostojen ja töiden suunnittelu. Tässä suunnittelu kohdistuu nykyhetkeen ja siitä kerättävään todelliseen tietoon lyhyellä aikavälillä. Strateginen eli keskipitkän aikavälin johtaminen keskittyy seuraaviin 3-5 vuoteen ja siihen kuuluvat strategian luominen, liikeidean ja yritystoiminnan tavoitteiden suunnittelu sekä näiden seuranta. Visionäärinen eli pitkän aikavälin johtaminen on yrityksen elinkaaren suunnittelua. Tämä tarkoittaa eri vaihtoehtojen miettimistä ja arviointia, miten ne toteutuessaan vaikuttaisivat yrityksen toimintaan, talouteen ja menestymiseen. (Kansallinen ennakointiverkosto 2011.)

Laamasen (2001, 45) mukaan mittaaminen tekee myös ennakkoinnin mahdolliseksi, sillä näin voidaan analysoida myös kehityksen kulkua.

2.8 Myynnin kehitys

Myynnin muuttumisesta yhä vaativammaksi sekä konsultoivammaksi on puhuttu edellisestä lamasta asti, eikä muutokselle näy loppua. Teknologian kehittyminen sekä digitalisaatio muuttavat yrityksen toimintamalleja sekä tapaa myydä ja markkinoida. Muutoksista myynnissä ja myynnin johtamisessa puhutaan paljon, mutta kaikki yritykset eivät ole vielä

konkretisoineet sitä, mitä se heidän kohdalla tarkoittaa. Kyky ymmärtää asiakkaiden muuttanut ostotapa ja siihen vastaaminen vaikuttavat yrityksen menestykseen myös tulevaisuudessa. Nykyään myyjien pitää kyetä tuottamaan asiakkaalle jotain sellaista lisäarvoa mitä tuote tai palvelu ei enää itsessään tee.

Mercuri ja Taloustutkimus toteuttivat syksyllä 2014 tutkimuksen, jossa haluttiin selvittää miten suomalaiset pk-yritykset näkevät tulevaisuudessa suomalaisen myyntityön. Tutkimukseen vastasi kaikkiaan reilu 600 henkilöä. Tutkimuksen mukaan myyjältä odotetaan erityisesti asiantuntemusta myytävästä tuotteesta tai palvelusta sekä liiketoimintaosaimista. Internetistä saatava suunnaton tiedonmäärä asettaa myyjän osaamiselle kovia vaatimuksia. Asiakas hankkii nykyään jo runsaan taustatiedon netistä ennen kuin tekee hankintoja. Myyjän oman tuotteen tuntemus on siis vasta lähtöpiste. Asiakas on itse asiantuntija ja myyjältä hän odottaa vielä suurempaa asiantuntemusta. Tämän lisäksi myyjän on osattava yhdistää ja myydä tuote sekä sen tuottama lisäarvo asiakkaalle. (Myyjien tulevaisuus 2015, 10.) Nykyiset myynnin johtamisen teoriat pohjautuvat asiakaskeskeisyyteen, tietopohjaan ja ongelmanratkaisuun. Teorioiden mukaan yritysten tulisi yhä enemmän olla asiakaskeskeisiä ongelmanratkaisijoita. (Richards, Moncrief & Marshall 2010, 258.)

Nykyään myyjä siis tulee kuvaan vasta, kun asiakas on jo hankkinut n. 80 % tarvitsemastaan tiedosta kiinnostuksen kohteena olevasta tuotteesta. Myyjän pitää ymmärtää, mitä ostava yritys ja ostopäätöksen tekevä henkilö tai siihen osallistuvat henkilöt juuri sillä hetkellä haluavat ja mikä on heille tärkeää sekä ajankohtaista. (B2B- Myynnin trendiraportti 2017, 7.) Myyntityö on myös yrityksen koko henkilökunnan asia ei vain muutaman huippumyyjän. Myyntiä tekevät kaikki asiakaspalvelijoista johtajiin. (Laine 2008, 12.)

Mercurin ja Taloustutkimuksen tekemässä tutkimuksessa korostui, että ne yritykset, jotka arvostavat henkilökohtaista myyntityötä, myös resursoivat siihen tulevaisuudessa enemmän (Myyjien tulevaisuus 2015, 17). Internetin kautta ostaminen ei varsinaisesti vähennä henkilökohtaisen myyntityön merkitystä vaan netti on enemmän tullut myyntityön rinnalle tiedonhankintakanavana eikä niinkään korvaamaan myyntityötä. Henkilökohtaisten kontaktien merkitys vuorovaikutuksessa on edelleen tärkeää. Tämä asettaa tulevaisuudessa haasteita myös myynnin johtamiselle.

Rubanovitschin (2007, 29-30) mukaan tulevaisuuden huippuorganisaatiossa myynti ohjaa yrityksen toimintoja. Myyntijohtaja vastaa tuloksesta ja toimitusjohtaja keskittyy suhteiden hoitoon sekä varmistaa, että myynnin parissa työskentelevät saavat tarvitsemansa tuen. Mikäli myyntijohtajalla ei ole mahdollisuutta kehittää toimintaa haluamallaan tavalla, se

heijastuu välittömästi koko organisaation toimintaan. Myyntijohtajankin tulee osallistua aktiivisesti myyntityöhön. Hänen on myös tunnettava tuotteensa, asiakkaansa ja palvelunsa. Myyntijohtajalle on annettava vapaat kädet toimia.

Hautamäki (2016, 23–24) korostaa väitöskirjassaan myyjän ja asiakkaan kanssakäymisessä persoonallisuudesta nousevien tarpeiden tyydyttämisen sekä henkilökohtaisen johtajuuden olevan isossa roolissa. Myyntiorganisaation johtamisessa tutkimus suosittelee hyödyntämään persoonallisuustyyppiteoriaa sekä syväjohtamista asiakkaan ja myyjän vuorovaikutustilanteissa. Usein asiakas ja myyjä ovat persoonallisuustyypeiltään hyvin erilaisia. Hautamäen mukaan (2016, 40) tyypillinen myyjä on ekstrovertti, jolle asiakkaiden kohtaaminen on helppoa. Ekstrovertti nauttii vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa, mutta ei välttämättä kuitenkaan huomioi järjestelmällisen asiakkaan odotuksia ja tunnekokemuksia. Ekstrovertti ihminen tekee nopeita päätöksiä ja on ulospäin suuntautunut, päinvastoin kuin introvertti. Asiakas voi odottaa, että myyjä on järjestelmällinen ja hänellä on valmiit sekä perustellut vastaukset asiakkaan kysymyksiin. Asiakas voi pettyä, mikäli myyjä ei annakaan valmiita vastauksia kysymyksiin. Myyjällä on oltava hyvät tuntosarvet, joilla tunnistaa, millaista lähestymistä asiakkaat häneltä odottavat. Mikäli myyjä ei huomioi asiakkaan persoonallisuuden eri piirteitä myyntiprosessin eri vaiheissa, voi niillä olla suuri merkitys kaupan syntymiseen.

Myös itse ostotapahtuma on muuttunut ja nykyään asiakas voi jättää ensimmäisen signaalin ostohalukkuudestaan esimerkiksi internetin kautta. Mikäli tähän signaaliin ei reagoida tarpeeksi nopeasti voi varsinainen myyntitapaaminen jäädä sopimatta. Valitettavasti tämä ostotapahtuman muutos ei kuitenkaan näy yritysten johtamisessa mitenkään, vaan edelleen keskitytään varmistamaan sovittujen käyntimäärien saavuttaminen. (Hautamäki 2016,41.)

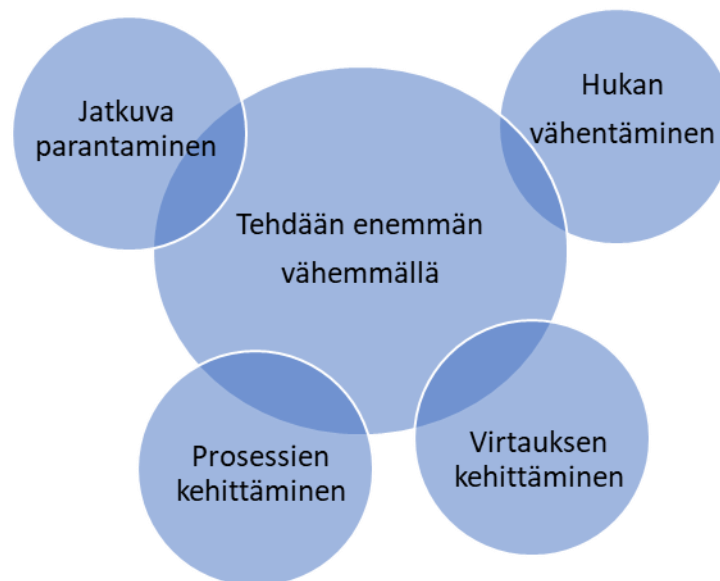
Yhä useammassa yrityksessä hankintapäätökset on keskitetty ammattioistajille. Muutos on lähtenyt liikkeelle sekä ostaja- että myyjäorganisaation ammattitaidon kehittymisestä. Ostoprosessi ja hinnat ovat usein jo valmiiksi määritellyjä, mutta vuorovaikutus eri osapuolten välillä on edelleenkin tärkeä osa nykyisiä hankintoja. Hyvän vuorovaikutuksen seurauksena ostaja saa tarkkaa tietoa markkinoiden tilanteesta ja osaa näin kehittää hankintatarpeitansa. Myyjän on taas helpompi kehittää tuotteitaan vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. (Tekes. Tavoitteena kansainväliset hankinnat 2017.) Hankintojen keskittäminen antaa myös myyjälle helpommin tarkat tiedot siitä, mitä halutaan (Mattila & Rautiainen 2010, 205-206).

Kilpailun kiristyessä on toimintaa kehitettävä mahdollisimman ketteräksi ja tehokkaaksi. Myös myynnin on kehitettävä muiden toimintojen rinnalla. Asiakaslähtöinen myyntiprosessin kehittäminen sisältää runsaasti Lean-filosofian mukaisia kehittämistapoja. Myyntisuppilähestyminen on vahvasti kytköksessä Lean-filosofiaan sekä Leanin mukaiseen myyntityön johtamiseen. Nämä eri kehittämistavat voivat toimia työkalupakkina kehitysprosessin jalkauttamisessa yrityksessä. (Webb 2015.)

3 Lean-filosofia

Viime vuosien aikana on Suomessa virinnyt paljon keskustelua työn tehokkuudesta ja tuottavuuden kohottamisesta. Tähän keskusteluun monissa yrityksissä on kytkeyty myös Lean-filosofia. Perinteisesti Lean on opittu yhdistämään valmistavaan teollisuuteen, mutta yhä useammin sen tuoma hyöty nähdään myös asiantuntijatyössä. Leanissa yritystä ja koko toimitusketjua tarkastellaan kokonaisuutena. Aika on rahaa ja nopeus on valttia kuuluvat Lean-filosofiaan.

Lean tarkoittaa tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustettavaksi (Torkkola 2015, 11). Lean on työkalu, jonka tehtävänä on koota näkemyksiä yhdeksi kokonaiseksi johtamisjärjestelmäksi (kuva 6). Sen tarkoituksena on auttaa organisaatiota tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tähän pyritään hukan ja virheiden vähentämisellä. Hukaksi määrillään kaikki se mikä ei tuota asiakkaalle lisäarvoa. (Vuorinen 2013, 72.)



Kuva 6. Lean-toiminnan keskeiset tekijät Kajaste & Liukkoa (1994, 13) mukaillen.

Kajasteen ja Liukon (1994, 8) mukaan Lean-toiminnan keskipiste on ihmisen, organisaation ja tekniikan yhdistämisessä. Yksi keskeisimmistä asioista on koko henkilökunnan voimavarojen saaminen yrityksen käyttöön. Esimerkiksi työmenetelmiä kehittämällä ja organisoimalla työt paremmin saadaan kustannussäästöjä, parempaa laatua ja nopeampaa

toimintaa. Samalla kaadetaan mahdollisia ihmisten ja organisaation osien välisiä raja-aitoja.

3.1 Lean historia ja lähtökohdat

Toyotan päätuotantoinisööri Taiichi Ohno määrättiin 1940-luvun lopulla nostamaan Toyotan tuotantoa. Ohno ihanoi amerikkalaisia supermarketteja, jossa asiakas sai juuri sitä mitä halusi, milloin halusi. Hänen unelmanaan oli yhdistää supermarketin valikoima ja toiminta sekä Fordin lanseeraama liukuhihnatuotanto. Tästä syntyi Toyota Production System, toiselta nimeltään Just-In-Time –tuotanto. Näiden pohjalta syntyi myöhemmin Lean. Lean on siis alun perin ollut vain markkinointitermi (Vuorinen 2013, 71.) Lean-sana on ensimmäisen kerran tullut julkisuuteen syksyllä 1988 MIT:n (Massachusetts Institute of Technology) tutkimuksessa, joka koski 70 autotehdasta 14 eri maassa (Krafcik 1998, 10).

Toyotan tuottavuuden paremmuutta ei ole selittänyt sen enempää maantieteellinen sijainti kuin käytetty teknologia vaan johtamistapa ja konserni, johon tuotantolaitos kuului. Toyotan tehdas oli tuottavuudeltaan selvästi muita parempi ja sen maailmanlaajuiselle menestykselle on edelleen pohjana keskittyminen virtauksen parantamiseen. (Liker 2006, 10).

Lean-filosofiassa hukka on toiminto, joka ei tuota arvoa, ei ole välttämätön ja joka voitaisiin poistaa pienellä investoinnilla. (Logistiikan maailma.) Toyotan Production System –mallin seitsemän (7) alkuperäistä hukkaa olivat odottelu, tarpeeton kuljettaminen, ylituotanto, ylimääräiset varastot, turha käsittely, virheet ja tarpeeton liikkuminen. Myöhemmin tähän on vielä lisätty käyttämätön työntekijän innovatiivisuus. (Vuorinen 2013, 72.)

Lähtökohtana Lean-ajattelussa on, että yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa asiakkailleen arvoa. Seuraavaksi määritellään mitä arvoa asiakkaalle tuotetaan, jotta toimintoja voidaan tarkastella arvontuoton kannalta. Tämän jälkeen kaikki aktiviteetit jaetaan arvoja tuottaviin toimintoihin, tukitoimintoihin ja hukkaan. Arvoja tuottavat toiminnot ovat mm. toiminnot, jotka muokkaavat tietoa ja materiaalia siihen suuntaan, mitä asiakas haluaa. Tukitoimintoihin taas lasketaan ne toiminnot, jotka eivät suoraan tuo asiakkaalle arvoa, mutta ovat välttämättömiä arvontuoton, riskienhallinnan ja lainsäädännön kannalta. (Logistiikan maailma. Lean ajattelu.)

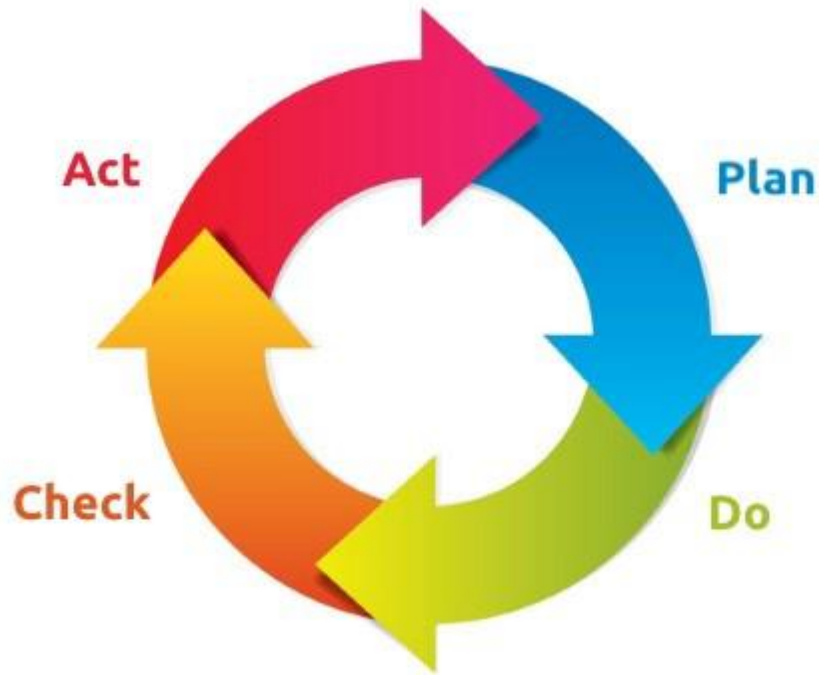
3.2 Lean-filosofian keskeiset periaatteet ja tavoitteet

Toiminnan kehittämisen lähtökohta on asiakkaalle aikaansaattava arvo, joka muodostuu kolmesta tekijästä: laatu, hinta ja aika. Tuotteen laadun ja kustannusten lisäksi toimitusaika, toimitusvarmuus ja kyky reagoida muutoksiin ovat tulleet tärkeiksi tavoitteiksi. Ne yritykset menestyvät, jotka pystyvät toimimaan joustavasti tilanteen mukaan ja käyttämään koko henkilöstön osaamista. Kun ongelmia havaitaan, ne pyritään korjaamaan nopeasti. Ei etsitä syyllisiä, vaan varmistetaan, etteivät virheet toistu. Virhemahdollisuudet yritetään poistaa ennakoimalla. Siirrytään passiivisesta aktiiviseen toimintaan. Koko toiminnan tavoitteena on virheettömyys. (Kaste & Liukko 1994, 9.)

Asiakkaan arvon määrittelyyn, tuottavien ja tuottamattomien aktiviteettien tunnistamiseen, hukkan eliminoinnin jälkeen alkaa kehittäminen. Lean-ajattelussa kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että arvoa tuottavat aktiviteetit pyritään järjestämään mahdollisimman sujuviksi virtauksiksi. Virtaus voi olla esim. materiaalivirta, tilaus-toimitusprosessi tai uuden palvelun markkinoilletulo -prosessi. (Logistiikan maailma. Lean ajattelu)

Virtauksia kehitettäessä pitää ymmärtää virtauksiin liittyvät vaihtelut sekä poistaa ei-toivottuja hajonnan lähteitä. Näillä toiminnoilla prosesseista saadaan tasalaatuisia, toimintavarmoja sekä hyvälaatuisia. Hyvä virtaus edellyttää myös yhdenmukaista toimintaa. Näitä ovat mm. yhteisten standarditoimintatapojen luonti, ylläpitäminen ja kehittäminen. (Logistiikan maailma. Lean ajattelu.)

Yksi Lean-ajattelun keskeisistä teemoista on jatkuva parantaminen. Hukkaa pitää eliminoida ja virtausta nopeuttaa. Kehittämisen keskiössä ovat kuitenkin itse työtä tekevät ihmiset, ja suurin hukka onkin ihmisten osaamisen hyödyntämättömyys. Mittareiden käyttö jokapäiväisessä toiminnassa osana johtamista on yksi osa jatkuvaa parantamista. Tämä mahdollistaa poikkeamien havaitsemisen ajoissa. Systemaattinen jatkuva parantaminen edellyttää sitä, että ongelmia tutkitaan, ratkaisuvaihtoehtoja testataan, niiden toimivuutta seurataan ja toimivat ratkaisut viedään käytäntöön (Kuva 7). Tästä logiikasta käytetään myös nimeä Demingin ympyrä eli PDCA-sykli (Plan-Do-Check-Act). (Logistiikan maailma. Lean ajattelu.)



Kuva 7. PDCA –kehän kiertokulku (Revolution Learning and Development).

PDCA-syklin pahimmat karikot ovat organisaation mahdollisissa erityispiirteissä sekä toimintatavoissa. Prosessin onnistumisessa yrityksen johdolla on suuri rooli. Yrityskulttuurin pitää olla avoin, mikäli halutaan, että kaikki ovat aidosti mukana kehitystyössä. Muutokset pitää valmistella rauhassa, ei hetken mielijohteesta. Vaarana on myös sellaisen käsityksen leviäminen, että laadun ja suorituskyvyn parantaminen vaatii mittavia investointeja. (Ries 2011, 55.)

Jatkuva parantaminen liittyy tiiviisti myös prosessien kehittämiseen. Kehitystyön yksi tärkeimmistä tehtävistä on ylläpitää ja kehittää organisaation kehittämissuunnitelmien tunnistamista, kuvaamista, raportointi- ja analyysimenetelmien kehittämistä sekä prosessien omistajien tukemista. (Laamanen 2001, 226–227.) Nopeat kokeilut ja niistä saatu välitön asiakaspalaute ovat myös tärkeitä jatkuvassa kehittämisessä. Näin saatu palaute auttaa kehittämään tuotteita vastaamaan asiakkaan tarpeita. (Ries 2011, 49.)

”Tarkan markan” tavoitteeseen päästään useimmiten vain käyttämällä maalaisjärkeä. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä, joka on juurrutettava osaksi yrityksen toimintaa. Kehittäminen pyritään saamaan jatkuvaksi ja saadut tulokset pitää vakiinnuttaa osaksi toimintaa. Uutena tässä on vanhojen ja uusien keinojen pitkäjänteinen, suunniteltu käyttö. (Kaste & Liukko 1994, 12.)

Torkkolan (2015, 13–15) mukaan Lean-ajattelun leviämistä on haitannut tulkinta siitä, että Lean toimii vain tuotannossa. Kuitenkin jo vuonna 1998 oli selvää, että kyseessä on johtamisjärjestelmä, joka sisälsi myös tuotekehityksen, toimittajahallinnan, asiakastuen ja koko yrityksen hallinnon. Väärä johtopäätös lienee yksi syy siihen, miksi Lean-ajattelun leviäminen esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioihin on ollut hidasta. Lean menetelmät soveltuvat hyvin kuitenkin myös palveluyritykseen, jossa tuotteena ovat suunnittelu ja asiantuntijapalvelut. Leanin menetelmät on kuitenkin jokaiselle yritykselle suunniteltava erikseen, sillä niitä ei sellaisenaan voi siirtää suoraan toiseen yritykseen, koska täysin kahta samanlaista yritystä ei ole olemassakaan. (Liker 2006,12.) Lean-ajattelun alkuaikojä leimasi myös se, että tehokkuuden syytä yritettiin päätellä seurauksien ja näkyvien toimintatapojen perusteella.

3.3 Lean-filosofia myynnin johtamisessa

Myyntiä voidaan ajatella vahvasti prosessilähtöisenä ja siksi Leanin tarjoamat hyödyt yhdistyvät hyvin myös myynnin johtamiseen sellaisissa yrityksissä, joissa myyntiä hahmotetaan prosessina. Koska myös jokainen menestyvä yritys tarvitsee tehokkaan johdon, niin myös myynnin johdon tulee aktiivisesti osallistua ja sitoutua yrityksen kehittämiseen. (Webb 2015.) Yrityksen monialaiset osaajat auttavat tarvittaessa prosessin kiireisimmissä kohdissa työskenteleviä henkilöitä (Hadid & Mansouri 2014, 764). Näitä eroja esimerkiksi henkilöiden osaamisessa, työkuorman vaihtelusta ja toimintatavoista voidaan tarkastella mittaamalla työn suorittamiseen ja odottamiseen käytettävää aikaa (Torkkola 2015, 25).

Backin (2015) mukaan hyvä myyntityö sisältää viisi (5) Lean ajattelun ydinkäsitettä. Ensimmäinen pitää tunnistaa lisäarvot eli ratkaista asiakkaan ongelmat. Toiseksi dokumentoidaan arvovirrat eli tunnistetaan asiakkaan päätöksentekoprosessi. Kolmantena tehostetaan virtausta eli luodaan toimiva myyntiprosessi. Neljäntenä tulevat tarpeet eli ketteryys ja muutostyky. Lopuksi pyritään täydellisyyteen eli kehitytään jatkuvasti lisää.

Ilman organisaatiokulttuuriin perehtymistä ja muutoksen johtamista Lean-ajattelusta jää kuitenkin puuttumaan käytäntö (Vuorinen 2013, 75). Lean-filosofian onnistunut käyttöönotto edellyttää vahvaa ja aitoa sitoutumista muutokseen. Pitää yrittää aina uudelleen, kun asiat eivät aina suju kuten oli suunniteltu. Koko henkilöstön pitää sitoutua toiminnan kehittämiseen. Arsalon (2016) mielestä yrityksen käytännön toimintaa ja kehittämistä ohjaa harvoin asiakasarvo. Asiakkaiden kanssa pidetään yhteyttä vain tarjouspyynnöillä, tilauksilla ja laskuilla. Asiakasarvon syvempää sisältöä ei tunneta lainkaan. (Arsalo 2016.)

Määriteltäessä sitä, mitä on arvo, pitää ensin ymmärtää, mikä on asiakkaalle arvokasta. Myyntiprosessin jokaisen vaiheen pitää tuottaa asiakkaalle arvoa ja kaikki muu tulee pois-taa. Tämä ei kuitenkaan ole kovin helppoa, sillä erityisesti business-to-business (b2b) kaupassa haastetta tuo eri osapuolten lukuisat sidosryhmät sekä ostoprosessiin osallis-tujat, joiden kokema arvo voi olla hyvinkin toisistaan poikkeavaa. (Nissilä & Storbacka 2013, 28.)

Myynnin tulee aina olla selvillä siitä, missä vaiheessa prosessia ostaja milloinkin on ja tukea häntä myös esimerkiksi kilpailutustilanteessa, jossa myyntitapaamisten arvo on vä-hentynyt, kun ostajat vertailevat yhä vapaammin eri vaihtoehtoja verkon välityksellä. Myyntiprosessin pitää mukautua asiakkaan tapaan tehdä ostopäätös, näin syntyy virtaus. Tässä vaiheessa on tärkeää ymmärtää ne toimenpiteet, mitkä ovat turhia eivätkä vaikuta asiakkaan lopulliseen ostopäätökseen. Täydellisyyteen pyrkiminen etenee tiiviissä yhteis-työssä jatkuvan kehittämisen kanssa. Asiakkaan ostopäätöstä helpotetaan keräämällä mahdollisimman paljon tietoa asiakkaan tarpeista ja päätöksentekoprosessista. Tavoit-teena on luoda myyntiprosessin edistymisestä yhä nopeampaa ja saumattomampaa. (Nissilä & Storbacka 2013, 28.)

Myyntiprosessista tuleva hyöty on saatava aina maksimoitua, koska myyntiprosessi on yritysten välisessä kaupassa varsin kallis. Hyödyn maksimoinnissa auttaa Lean filosofian mukainen hukkien ja turhuuksien poistaminen. Myynnissä hukkaa on kaikki se, joka sitoo resursseja mutta ei tuo lisäarvoa. (Nissilä & Storbacka 2013, 29.)

Lean-filosofian määrittelemiin hukkiin voidaan käyttää erilaisia Lean työkaluja. Näitä ovat esimerkiksi Kanban, Six Sigma, 5S, JOT ja JIT sekä Kaizen. Kanban on alunperin super-marketin inspiroitunut hyllytysjärjestelmä. Tuotannossa Kanbanit varmistavat, että raaka-ainetta tai muuta työstettävää on riittävästi. Six Sigma on aikanaan Motorolan luoma me-netelmäkokonaisuus, joka pyrkii prosessien parantamiseen vaihtelun vähentämisen kei-noilla. 5S –menetelmällä vältetään kaikenlaista tuhlaamista, poistamalla ei-arvoa tuotta-vaa toimintaa, sekä parannetaan laatua ja turvallisuutta sekä luodaan visuaalisesti miel-lyttävä ja tehokas työympäristö. JOT ja JIT (juuri oikeaan tarpeeseen ja juuri oikeaan ai-kaan) antavat asiakkaille juuri sitä, mitä he haluavat, milloin haluavat, mahdollisimman vähän voimavaroja käyttäen. Kaizen taas on keino jatkuvaan parantamiseen. (Torkkola 2015, 63-64.) Kaizenista enemmän myöhempänä.

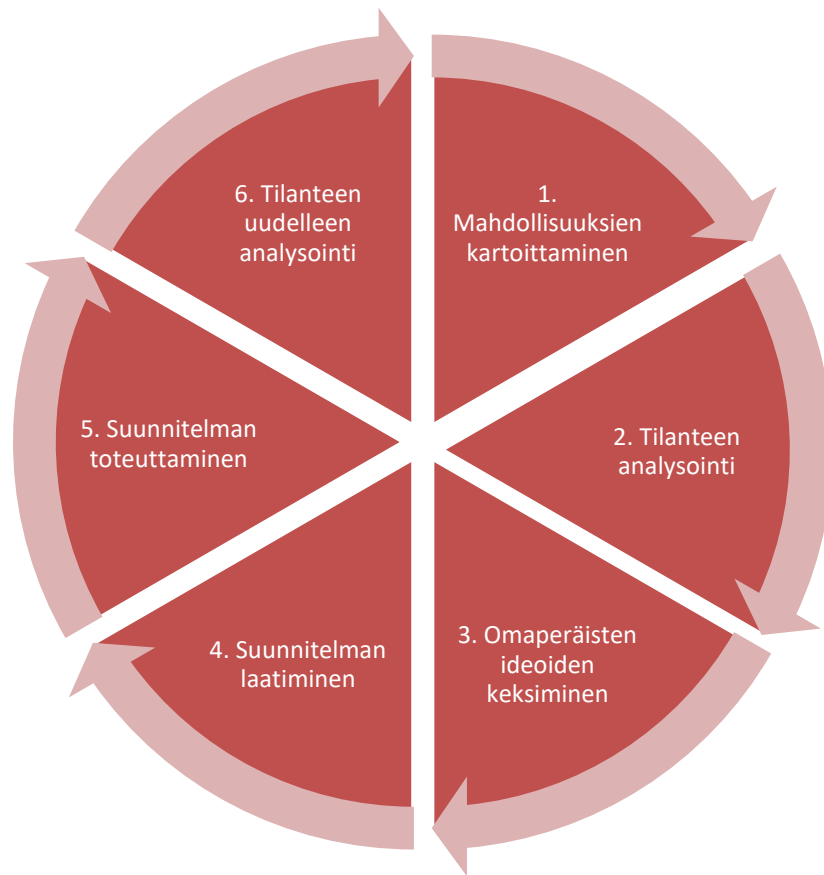
Lean toiminta on hyvä aloittaa esimerkiksi 5S –menetelmällä, joka keskittyy toiminnan selkeyttämiseen ja siisteyteen (Vuorinen 2013, 75). *Sortteerauksella* poistetaan työpai-kalta tarpeettomat tavarat. Näin vapautetaan tilaa ja poistetaan tarpeettomia työkaluja

sekä tavaroita, joita säilytetään vain siksi, että joku niitä voi joskus tarvita. *Systematisoinnilla* pyritään löytämään hyviä varastointimenetelmiä esimerkiksi maalaamalla lattiaita, rajaamalla työpisteitä, pitämällä selkeät ja tyhjät käytävät sekä miettimällä erilaisia säilytysmenetelmiä. *Siivotaan* työpaikka päivittäin. *Standardoidaan* työpaikan parhaat käytännöt yhdessä kaikkien kanssa. *Seurannalla* pidetään huolta siitä, että sovittuja menetelmiä noudatetaan jatkuvasti. (Tuominen 2010, 7–13.)

3.4 Kaizen menetelmä

Kaizenismissa kyse on enemmänkin asenteesta kuin mistään erityisestä toimintatavasta. Tämän vuoksi Kaizen sopii monenlaisten yritysten toiminnan kehittämiseen. Tähänkin Leanin työkaluun lienee lähes yhtä monta tulokulmaa kuin on tulkitsijaa ja toteuttajaakin. Mikä sitten on oikea lähestymistapa ja onko sellaista yleensä olemassakaan. Kaizen on kuitenkin monipuolinen ja käytännönläheinen ajattelufilosofia, joka perustuu jatkuvan kehittämiseen. Kaizenismilla on esimerkiksi selitetty Japanin talouskasvua 1960 –luvulla. Kaizen filosofiaa käytetään monipuolisesti ja se esiintyy myös esim. naistenlehtien elämäntapamuutosartikkeleissa

Kaizen on yksi Leanin keskeisistä työkaluista. Kaizen tarkoittaa hyvää muutosta (kai=muutos, zen= hyvä). Kaizenismin periaatteena on, etteivät ideat vaadi suuria investointeja, mutta ajan myötä ne saavat aikaan suuren muutoksen. Kaizen on jatkuvaa toiminnan parantamista joskus hyvinkin pienin askelin. Kaizenin yksi päätavoitteista on oppivan organisaation ja työntekijän luominen. Kaizen tarkoittaa pientä mutta pitkäaikaista tasaista muutosta, joka perustuu ryhmätyöskentelyyn, jatkuvaa vaikuttamista, systemaattista kehittämistä ja jatkuvuuden ylläpitämistä. Ongelmiin pyritään löytämään ratkaisu välittömästi ja kehittäminen tehdään pieninä palasina siellä, missä työkin tehdään, ei suljettujen ovien takana johtajien palavereissa. Yrityksen tulisi tarjota työkalut ongelmanratkaisuun ja kannustaa työntekijöitä kehittämään omaa työtään. Osana Kaizeniin kuuluu myös työntekijöiden palkitseminen. (Imai 1986, 1–12, 24.)



Kuva 8. Kaizen-tekniikan kuusi kehitysaskelta Bisiania (2016) mukailten.

Kaizenin periaatteet jakaantuvat kuuteen (6) kehitysaskeleeseen (kuva 8). Ensimmäinen askel eli mahdollisuuksien kartoittaminen on tärkein. Siinä määritetään hukkatyö, esteet ja kehittymisen mahdollisuudet. Kaizenismissa kaikkea voi parantaa loputtomasti. Toisessa askeleessa analysoidaan tilanne eli arvioidaan nykytila, jossa käytetään viiden miksi-kysymyksen analyysia ongelmien taustasyiden ratkaisuisissa. Todellinen ongelmanratkaisu edellyttää kuitenkin aina taustasyiden tunnistamista. Ongelman alkuperäisen syyn löytämiseksi pitää kaivautua syvemmälle ja syvemmälle kysymällä viisi kertaa miksi. Viimeisen kysymyksen jälkeen pitäisi näkyä se prosessi, joka ei toimi ja joka pitäisi parantaa. Kolmannessa askeleessa keskitytään luovaan ideointiin. Lähestymistavan voi valita vapaasti, mutta esimerkiksi ryhmätyöt toimivat tässä kohdassa hyvin. Neljäs kohta keskittyy suunnitelman laatimiseen. Tärkeintä tässä kohdassa on sitoutua olemassaolevan tilanteen parantamiseen. Suunnitelman laatimisen jälkeen on toteutuksen vuoro. Muutos voi olla niin pieni, ettei sitä juurikaan huomaa. Homman ydin piilee siinä, että muutos vaatii hyvin vähän tahdonvoimaa ja uuteen totuttelu on näin todella helppoa. Viimeisenä tilanne arvioidaan uudelleen. Kun päämääränä on parantaminen, on omien toimien arviointi ensiarvoisen tärkeää. Muutos yksinomaan ei riitä. (Bisiani, 2016).

Kaizen -työpaja (Kaizen Event) on hyvä työkalu silloin, kun halutaan nopeasti tehostaa prosessia ja saavuttaa pysyviä tuloksia yhdessä työntekijöiden kanssa. Kaizen työpa-joissa kaikki on ennalta hyvin suunniteltu. Siinä kaikki prosessin kanssa työskentelevät ratkovat ongelmia yhdessä. Näissä työpajoissa voidaan samalla perehdyttää työntekijöitä Lean –filosofiaan. Työpajassa määritellään asiakkaan kokema arvo ja prosessi, kyseen-alaistetaan eri toimintatapoja, suunnitellaan mahdolliset muutokset ja karsitaan turha toi-minta. Työpajan jälkeen toteutetaan suunnitellut muutokset sekä arvioidaan työpajan toi-minta. (Liker 2006, 279.) Mikäli vastatoimenpide on hyvä ja tehokas, se voidaan standar-disoida. Oppiminen ja standardointi ovat jatkuvan parantamisen perusta. (Liker 2006, 254–255.) Viimeisen vastauksen pitäisi osoittaa prosessi, joka ei toimi ja jota pitää paran-taa. Kolmannessa askeleessa on omaperäinen ideointi. Tämä vaihe keskittyy luovaan ajatteluun ja lähestymistapa valitaan aina tilanteen ja ihmisten mukaan. Ihmisiä rohkais-taan ratkaisemaan ongelmat omalla tavallaan. Neljännessä askeleessa laaditaan suunni-telma. Tärkeintä tässä on sitoutuminen tilanteen parantamiseen. Viidennessä askeleessa toteutetaan suunnitelma. Tehokkuuden saavuttamiseksi toimenpiteiden tulee olla pieniä. Kaizenismissa kyse on nimenomaan pienistä parannuksista. Yhdellä pienellä päivittäi-sellä askeleella pääsemme koko ajan lähemmäksi tavoitetta tuntematta suuren muutok-sen aiheuttamaa stressiä tai ahdistusta. Päivittäinen muutos on niin pieni, että se tuntuu vaivattomalta tai jopa merkityksettömältä. Kuudes ja viimeinen askel on uuden tilanteen arviointi. Arviointi on tärkeää, kun tähdätään jatkuvaan parantamiseen. Muutos itsessään ei riitä. Prosessi on onnistunut vasta silloin, kun huomaamme tilanteen tai elämämme parantuneen muutoksen seurauksena. (Bisiani, 2016.)

Vaikka Lean –filosofia on saanut alkunsa teollisuudesta, voi kuka tahansa soveltaa ja käyttää hyödykseen sen eri menetelmiä ja periaatteita. Leanin toteuttaminen vaatii suun-nittelua ja paljon työtä, mutta käytännön tulokset osoittavat kärsivällisyyden kannattavan. Aina muutos uuden ja vanhan välillä vaatii aikaa, joten uutta ajattelumallia toteutettaessa tulokset voivat näkyä hyvinkin hitaasti. Työntekijöiden keskuudessa vaaditaan kärsivälli-syyttä Lean-projektin alkamisen jälkeen.

Asiantuntijaorganisaatiossa jatkuva parantaminen voidaan aloittaa esimerkiksi poista-malla turhat palaverit, kiinnittämällä huomio turhiin sähköposteihin sekä mahdolliseen tur-haan odotteluun. Hukan poistamista voi olla jopa liian tarkka työn tekeminen silloin kun siihen ei todellisuudessa ole tarvetta. (Torkkola 2015, 26-27.) Toisen työn keskeyttämiset ovat myös hukkaa. Esimerkiksi asioiden tarpeetonta tarkistamista kollegalta kutsutaan toissijaiseksi tarpeeksi. Nämä virheet voivat kasvattaa työhön tarvittavan ajan jopa 30 –

kertaiseksi. (Modig & Åhlström 2013, 60). Modig ja Åhlström (2017, 47) määrittelevät asi-
antuntijatyön hukaksi myös turhat sähköpostit, erilaisten hyväksyntöjen odottaminen ja
huonosti työtä tukevat IT-järjestelmät.

Torkkolan (2015, 200) mukaan virheet voivat lisätä työn vaatiman ajan 10–30 kertaiseksi.
Tietotyössä tapahtuvia virheitä on Torkkolan (2015, 200–201) mukaan mm. tiedon puut-
tuminen, tiedon epäselvyys, tiedon virheellisyys, suoritusjärjestystä ei noudateta, suunni-
teltua työnkulkujärjestystä ei noudateta sekä se, että asiakas hylkää ja palauttaa työn vir-
heellisenä.

4 Tutkimusstrategia

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Valinta perustuu siihen, että työn tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen käsitys myynnistä ja sen johtamisesta Edukai Oy:ssä sekä saada aikaan konkreettisia muutoksia ja parannuksia. Tutkimuksessa haastateltavat kertovat omista kokemuksistaan ja omasta näkökulmastaan myynnin johtamiseen Edukai Oy:ssä.

4.1 Tutkimusstrategiana tapaustutkimus

Metsämuuronen (2008, 16–17) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii tämänhetkisiä tapahtumia tai ihmisiä käyttäen hyödyksi monipuolisia ja monin eri tavoin hankittuja tietoja. Tapaustutkimus voi olla myös toiminnassa olevan tapahtuman tutkimusta. Tapaustutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä yhä paremmin. Tietoa kerätään monipuolisesti sekä monella eri tavalla ja apuna voidaan käyttää myös tilastollista aineistoa.

Case- eli tapaustutkimus ei ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä vaan tutkimusstrategia. Tapaustutkimusta käytetään tutkittaessa esimerkiksi jotakin sosiaalista kohdetta, ryhmää, organisaatiota tai yhteisöä. Tutkimuskohde voi olla esimerkiksi yritys, tuote, palvelu tai prosessi. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nyt ja tässä tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä pyrkimättä kuitenkaan yleistämään asioita. Tapaustutkimus sopii myös kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54).

Tapaustutkimuksessa tutkijalla on tutkimuskohteesta yleensä jo jotakin aikaisempaa tietoa, mikä helpottaa kehittämistehtävän määrittelemistä. Koska tapaustutkimuksessa usein tutkitaan ihmisen toimintaa eri tilanteissa, käytetään tiedonkeruumenetelmänä erilaisia haastatteluja. Haastattelu on joustava sekä monipuolinen tutkimusmenetelmä ja se on sovellettavissa monin eri tavoin. (Ojasalo ym. 2015, 54.)

Tapaustutkimuksen vaiheet (kuva 9) noudattavat laadullisen ja määrällisen tutkimuksen vaiheita. Ensimmäinen määritetään tutkimusongelma, josta johdetaan tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen valitaan tutkittava tapaus sekä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät. Kun suunnitelma on valmis, aloitetaan tutkittavan tiedon kerääminen, analysoidaan se sekä lopuksi raportoidaan tulokset. (Kananen 2014, 59–60.)



Kuva 9. Tapaustutkimuksen vaiheet Ojasaloa ym. (2015, 54) mukaillen.

4.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jolle on ominaista, että haastattelu kohdennetaan johonkin tiettyyn aihepiiriin. Haastattelussa on tarkoitus selvittää, mitä haastateltava ajattelee (Eskola & Suoranta 2014, 85). Haastattelu voi olla joko yksilö- tai ryhmähaastattelu. Aloittelevalle haastattelijalle yksilöhaastattelu on yleensä helppoin, koska näin haastattelutilanteessa ei ole muita häiriötekijöitä (Routio 2005, 15). Pari- ja ryhmähaastattelu on kohdennettu usealle haastateltavalle samanaikaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–61.) Tämä säästää aikaa ja haastatteluun tulee ryhmän yhteinen tuki. Ryhmähaastattelussa haastattelijan tulee huomioida kaikkien mielipiteet. (Kananen 2014, 52–53.) Kuulan (2006, 155) mukaan aikaa haastatteluun on hyvä varata keskimäärin 1,5 – 2 tuntia.

Ryhmähaastattelun sopiva koko on yleensä 3–12 henkeä. Mikäli ryhmä kuitenkin on kovin suuri, voi haastattelun ohjaaminen ja nauhoitusten purkaminen olla vaikeaa. Haastattelussa olisi hyvä, mikäli haastateltavat eivät olisi entuudestaan hyviä ystäviä tai tuttuja keskenään. Toisaalta joissakin tilanteissa jopa perheenjäsenten sijoittaminen samaan haastatteluryhmään voi toimia. Ryhmähaastatteluun osallistuvien yhtenä valintakriteerinä voidaan pitää samankaltaisuutta tutkittavaan asiaan, ikään tai sukupuoleen, mutta ei osallistuvien mielipiteisiin. (Routio 2005, 16–17.)

Teemahaastatteluun kuuluu myös haastattelun tallennus eli nauhoitus, johon on aina kyttävä haastateltavan lupa. Haastateltavalle tulee myös kertoa perustelut nauhoitukselle sekä tallenteen säilyttämiseen ja hävittämiseen liittyvät asiat. (Mäkinen 2006, 94.)

Teemahaastattelussa käytetään teema-alueuutteloa, ei yksityiskohtaista kysymysluetteloa. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyihin asioihin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Teema-alueita muodostaessa on hyvä käyttää luovaa ideointia, hyödyntää aikaisempia tutkimuksia sekä johtaa ne teoriasta. (Eskola & Vastamäki, 2010, 33.) Teema-alueiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella eri haastateltavien kanssa. Teemahaastattelussa ihmisten omat tulkinnat ja asioille antamat merkitykset sekä se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa ovat keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66–67.) Haastattelussa myös haastateltava toimii tarkentajana, joka omilla vastauksillaan syventää teema-alueita. Teemahaastattelu on hyvä tilanteissa, joissa tutkimuksen kohdetta ei tunneta etukäteen eikä vastaajia haluta ohjata liikaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 41.)

Metsämuuronen (2008, 213–215) jakaa sisällönanalyysin aineistolähtöiseen eli induktiiviseen, teoriasidonnaiseen eli deduktiiviseen ja teorialähtöiseen analysointimalliin. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto itsessään kertoo sen, mitä se pitää sisällään, kun taas teoriasidonnainen analyysi on perinteisesti kirjallisuudessa ilmenevä teoria, joka sitten yhdistetään todellisuuteen. Teorialähtöisessä analyysissä on tiettyjä teoreettisia yhteneväisyyksiä mutta se ei siis kokonaan pohjautu teoriaan. Tässä analyysissä yhdistyvät käytännön kokemusperäinen tieto sekä teoria. Teoria siis antaa vain uusia ajatuksia ja aikaisempi tieto ohjaa enemmän kuin teoria. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 98–99.)

Yhtä ja samaa haastattelutekstiä on siis mahdollista tulkita monin eri tavoin ja eri näkökulmista. Tutkija onnistuu tulkinnassaan silloin, kun lukija löytää saman näkökulman tutkijan kanssa. Haastattelututkimuksessa lukija lukee tutkijan tulkinnan haastattelusta, ei kuvausta siitä. Tutkijan on, tulkinnan varmistamiseksi, kirjoitettava tarkka kuvaus siitä, miten tulkintaan on päädytty. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 151–152.)

Tuomi & Sarajärvi (2013, 109–111) jakaa aineistolähtöisen analyysin kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään eli redusoidaan. Tämä tarkoittaa kaiken epäolennaisen tiedon karsimista aineistosta joko tiivistämällä tai pilkkomalla. Aineistosta voidaan myös etsiä tutkimustehtävän kysymyksiä kuvaavia ilmaisuja, johon apuna voidaan käyttää esimerkiksi alleviivausta erivärisillä kynillä. Toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään eri klusteroidaan. Näin koodatut ilmaukset tarkistetaan ja aineistosta haetaan samankaltaisuudet ja/tai erilaisuudet. Käsitteitä ryhmitellään ja yhdistetään sekä nimetään yhdeksi luokaksi. Lopuksi aineisto käsitteellistetään eli abstrahoidaan. Tässä vaiheessa alkuperäisistä ilmauksista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin.

5 Edukai Oy:n myynnin johtaminen

Edukai Oy:n tehtävänä on palvella ja vastata alueen koulutus- ja osaamistarpeisiin, kehittää uusia koulutustuotteita sekä uusia toiminnan muotoja. Organisaatio on kokonaisuudessaan pieni ja henkilökuntaa on vähän. Myyntiä yrityksessä tekee pääasiassa toimitusjohtaja sekä työelämän korttikoulutuksista vastaava kouluttaja. Yhtiö toimii markkinaehtoisesti ja pyrkii toiminnallaan tukemaan Kajaanin kaupungin koulutusliikelaituksen toimintaa. Vaikka Edukai Oy:n toiminta painottuu Kainuun alueelle, se toimii kuitenkin myös valtakunnallisesti. Nykyisin Edukai Oy:n toiminta koostuu ELY-keskuksille tarjottavista ei tutkintotavoitteisista koulutuksista, joita ovat mm. maahanmuuttajien kotoutumiskoulutukset, työvoimakoulutukset, ammattipätevyyskoulutukset sekä yritysten henkilöstökoulutukset. Lisäksi yrityksen asiakkaita ovat yritykset, yksityiset työssäkäyvät henkilöt sekä TE-hallinto.

Koulutuspalvelujatarjoavia yrityksiä tulee koko ajan lisää ja kilpailu markkinoilla on kovaa. Tämä vaatii yrityksiltä jatkuvaa muutosta ja kehittämistä myynnissä ja myynnin johtamisessa. Edukai Oy on kasvava organisaatio ja myynnin pitää lisääntyä, jotta yritys kehittyy. Toimintaa pitää siis kehittää koko ajan, jotta kasvu olisi mahdollista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka myynnin johtamista nykyään tehdään ja miten sitä voidaan kehittää Edukai Oy:ssä. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää, kuinka Lean-ajattelu soveltuu myynnin johtamiseen ja kuinka sitä voitaisiin myynnin johtamisessa hyödyntää. Tarkoitus on tarkastella myös myyntiprosessin mittaamista sekä myynnin johtamisen keinoja.

Tutkimus rakentuu yhden päätutkimuskysymyksen ympärille, johon on tarkoitusta perehtyä alatutkimuskysymyksiä avulla.

Päätutkimuskysymys:

Kuinka myynnin johtamista voidaan Edukai Oy:ssä kehittää?

Alatutkimuskysymykset:

Kuinka myynnin johtamista nykyään Edukai Oy:ssä tehdään?

Kuinka Lean-filosofia sopii myynnin johtamiseen Edukai Oy:ssä?

5.1 Nykytilan määrittely ja tutkimusprosessin lähtökohta

Edukai Oy:n hierarkia on matala, ja työ rakentuu työntekijöiden vahvuuksien ympärille. Yrityksessä on parin hallintoa hoitavan henkilön ja kouluttajien lisäksi vain toimitusjohtaja. Myyntiä tehdään, mutta kokonaisuutta on vaikea hahmottaa. Suurin osa yrityksen myynnistä tehdään ns. input myyntinä, jossa myyntiä toteutetaan yritykselle tulleiden tarjouspyyntöjen tai suoraan yritykseltä ostavien asiakkaiden kautta. Julkishallinnon tarjouspyynnöt tulevat Hanki-järjestelmän kautta ja järjestelmään Edukai Oy:n tunnukset ovat käytävissä kolmella henkilöllä. Tarjouspyyntöjä tulee kuitenkin paljon muutakin kautta. Myös Kainuun ammattiopiston opettajat, koulutuspäälliköt ja koulutusjohtajat tekevät paljon myyntityötä Edukai Oy:n nimissä.

Tässä opinnäytetyössä rajataan nykytilan kartoituksen sekä myynnin johtamisen kehittämisen ulkopuolelle julkishallinnon tarjoukset ja keskitytään vain yrityksille sekä yksityisille kuluttajille tehtävään myyntiin.

5.2 Aineiston hankinta, käsittely ja analysointi

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastattelussa kysymysten oli tarkoitus johdatella asiaan ja vastaajalla oli mahdollisuus kertoa vastaus laajasti, omin sanoin. Tarvittaessa voitiin esittää myös tarkentavia kysymyksiä. Haastattelurunko suunniteltiin teoriaan ja tutkimuskysymysten pohjalta. Tutkimuksessa toteutetun haastattelun tavoitteena oli luoda kokonaiskuva Edukai Oy:n myynnin ja myynnin johtamisen nykytilasta sekä ennen kaikkea ymmärtää yrityksen eri kehittämiskohteet liittyen myyntiin ja myynnin johtamiseen.

Kysymykset jaettiin kolmeen eri teemaan, jossa jokaisessa oli kolmesta kuuteen kysymystä. Teema-alueet antoivat mahdollisuuden kysymysten järjestyksen vaihtamiseen tarvittaessa, näin ne eivät ohjanneet haastateltavaa liikaa tietynlaisten vastausten antamiseen.

Hallituksen jäsenet haluttiin haastatella, koska haluttiin tietää kuinka he kokevat he ohjaavansa ja linjaavansa myynnin johtamisesta. Lisäksi myyntityötä tekevät henkilöt valittiin haastateltavaksi siksi, että haluttiin nähdä, ovatko heidän näkemyksensä ja kokemuksensa ristiriidassa hallituksen linjauksista. Hallituksen jäsenten haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna ja toimitusjohtajan haastattelu yksilöhaastatteluna. Tämä ratkaisu siksi,

että myynnin johtamisesta vastaavalla toimitusjohtajalla oletettiin olevan selkein käsitys myynnin johtamisen nykytilasta, sillä hän vastasi myynnistä ja myynnin johtamisesta. Lisäksi Edukai Oy:n hallituksessa on uusia jäseniä, joiden tulevaisuuden näkemykset myynnin johtamisesta haluttiin saada esille ilman aikaisempaa kokemusta Edukai Oy:n hallituksen linjauksista. Myyntityötä tekevien henkilöiden haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluna, koska yhteisen ajan löytäminen henkilöstön liikkuvuuden takia olisi ollut miltei mahdotonta, lisäksi haluttiin saada selville kaikkien myyntityötätekevien mielipiteet. Ajatuksena oli myös se, että saataisiin yksilöllisempiä vastauksia ja näin myös vähemmän myyntityötä tehneet uskaltaisivat tuoda ajatuksensa julki.

Haastattelut suunniteltiin toteutettavaksi niin, että ensin haastateltaisiin toimitusjohtaja, koska hänellä uskottiin olevan paras käsitys siitä, kuinka yrityksessä tällä hetkellä toimittiin. Samalla testattiin haastattelukysymysten toimivuus. Toimitusjohtajan haastattelun jälkeen yhtä kysymystä tarkennettiin, koska haastattelutilanteessa huomattiin, että sitä piti tarkemmin selittää, mitä kysymyksellä tarkoitettiin.

Seitsemälle (7) Edukai Oy:n hallituksen jäsenelle laitettiin viikolla 19 sähköpostilla eri haastatteluaikeavaihtoehtoja sen jälkeen, kun toimitusjohtaja oli hallituksen kokouksessa ensin ilmoittanut tulevasta haastattelusta. Hallituksen jäsenistä sähköpostiviestiin vastasi neljä (4) henkeä. Lopulta haastatteluun saapui kolme (3) hallituksen jäsentä. Haastattelukysymykset (Liite 1) oli jaettu kolmeen eri teemaan: vastuut/organisointi, tavoitteet sekä toteutus/kehittäminen. Haastattelut aloitettiin viikolla 20, jolloin vuorossa oli Edukai Oy:n toimitusjohtaja. Hallituksen jäsenten ryhmähaastattelu toteutettiin viikolla 21. Kysyttäessä Edukai Oy:n strategian näkymisestä myynnin johtamisessa haastateltaville jaettiin Edukai Oy:n visio ja strategia paperilla. Tällä poissuljettiin se mahdollisuus, että haastateltava ei olisi muistanut millainen on Edukai Oy:n visio ja strategia.

Nauhoitettu aineisto on ennen analysointia litteroitava eli kirjoitettava puhtaaksi. Litterointi tehdään yleensä koko aineistosta, mutta sen voi tehdä myös esimerkiksi teemojen mukaan. Aineisto voidaan litteroida eri tarkkuudella riippuen siitä, kuinka aineisto on tarkoitus analysoida. Joissakin tapauksissa myös huokaukset, äänenpainot ja tauot litteroidaan. Mikäli näin tarkka litterointi ei ole aineiston kannalta tarpeellista, yleensä peruslitterointi riittää. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 139-140.) Tämän opinnäytetyön teemahaastattelun litterointi tehtiin peruslitteroinnilla, jossa teksti muutettiin puhekielelle.

Hallituksen jäsenten (myös toimitusjohtaja) haastattelujen jälkeen nauhoitettu aineisto litteroitiin. Saatujen vastausten jälkeen kysymykset muokattiin (Liite 2) Edukai Oy:n myyntityötä tekeville henkilöille, joita oli kuusi (6) henkeä.

Nämä haastattelut aloitettiin viikolla 25 ja viimeiset haastattelut tehtiin viikolla 26. Kaikki myyntityötä tekevien haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja ne pidettiin Edukai Oy:n neuvotteluhuoneessa. Yksilöhaastatteluaineistoa oli yhteensä kolme (3) tuntia, josta aukikirjoitettuna tuli 45 sivua ja ryhmähaastatteluaineistoa 45 min, josta aukikirjoitettuna tuli yhdeksän (9) sivua.

Litteroinnin jälkeen teemahaastattelun aineistot analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Teoriaohjaava analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan, siinä on vain kytkentöjä siihen. Aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysin etenemisessä. Tiedon merkitys on uusia teitä aukova ei niinkään teoriaa testaava. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96-97.)

Litteroitu aineisto luettiin useaan kertaan ja aineistoa yhdistettiin vähitellen muodostaen eri kategorioita samansisältöisistä asioista, joita merkittiin samoilla väreillä alleviivaten. Värit auttoivat hahmottamaan samoja kokonaisuuksia. Yhä uudestaan tehdyllä tarkastelukierroksilla aineistoa pelkistettiin, tulkintaa syvennettiin ja yhdistettiin teoriaan. Tämän jälkeen ryhmittelyssä esiin nousseista samankaltaisuuksista tai eroavaisuuksista kuvaavat käsitteet yhdistettiin luokiksi, joille annettiin yhteinen nimi. Tämän jälkeen aineistoa koottiin deduktiivisesti eli aineistolähtöisesti teema-alueiden mukaiseen taulukkoon.

Tutkimustuloksissa on ensin esitelty teemoittain hallituksen jäsenten haastattelujen tulokset. Toimitusjohtaja kuuluu myös hallitukseen, joten hän on tuloksissa yksi hallituksen jäsenistä. Näiden haastattelutulosten jälkeen esitellään myyntityötä tekevien henkilöiden haastattelujen tulokset. Molempien ryhmien haastattelut koostuivat kolmesta teemasta. Ensimmäisessä teemassa keskityttiin myynnin johtamisen sekä myyntityön vastuisiin ja organisointiin. Toisessa teemassa kysyttiin tavoitteiden asettamisesta ja toteutumisesta. Viimeinen teema keskittyi myynnin johtamisen seuraamiseen, kehittämiseen sekä Lean-filosofiaan.

Edukai Oy:n hallituksen jäsenten haastattelujen tulokset

Vastuut ja organisointi

Vastauksista ilmeni, että myynnin johtaminen koetaan Edukai Oy:n hallituksen mielestä vain suurten yritysten tehtäväksi ja myynnin johtaminen sekä itse myynnin erottaminen

toisistaan aika vaikeaksi. Lisäksi yrityksen tarjontaa koulutusmaailmassa pidetään poikkeuksellisen laveana, mikä hallituksen mielestä taas vaatii henkilökunnalta kokonaan uutta ajattelutapaa.

”Myynnin johtaminen vähän sekottaa tässä, koska se on hankala erottaa et mikä on myynti ja mikä on myynnin johtaminen.”

”...myynnissä olennaisen tärkeätä, että myynnin johto seuraa tutkana sitä kenttää, tuntee sen hyvin.”

Kysyttäessä hallituksen linjausta myynnin johtamisesta, vastauksista ilmeni, ettei hallitus ole vielä linjannut myynnin johtamisen periaatteita. Hallituksen kokoonpanoa on uusittu ja uusi hallitus on nyt kokoontunut vasta yhden kerran. Hallitustyö on keskittynyt enemmänkin strategisten linjausten tekemiseen, ei vielä niinkään myynnin johtamiseen.

”...hallitustyöskentely on vielä ollut...ikään kuin rakenteita pystyynnostavaa ja rakentavaa.”

”...et huonosti on mietitty.”

”...pikemminkin tämmöisiä strategisia linjauksia...”

Vastauksissa myynnin johtaminen linjattiin kuitenkin yksimielisesti kuuluvaksi toimitusjohtajalle, mutta samalla mietittiin, voisiko henkilökunnalla olla erilaisia vastuualueita, esimerkiksi eri prosesseilla voisi olla omat omistajat.

”Myyminen on tärkeää, mikään muu ei ole tärkeää.”

Tavoitteet

Hallitus on asettanut yritykselle ainoastaan liikevaihtotavoitteen, joka koostuu erilaisista pienemmistä kokonaisuuksista.

”liikevaihtotavoitteet, ja niissäkin on korostettu sitä, et sit viime kädessä ne tulostavoitteet on ratkaisevia...”

”...myyntitavoitteita ei oo asetettu.”

Myynnin ja kannattavuuden seuraaminen on yritykselle kuitenkin erittäin tärkeää, koska koko liiketoiminnan perusta on myynnin onnistuminen. Haastatteluissa tuli esille, että talouden seuraaminen on vastaajien mielestä ehdottomasti yrityksen tärkein mittari. Vastauksissa korostettiin myös sitä, että tarvittaessa myyntityössä pitää kuitenkin olla jonkinlaista riskinsietokykyä, sillä joskus tehty työ näkyy tuloksena esimerkiksi vasta seuraavana vuonna.

”...palveluasenteen hallitseminen on olennainen asia...”

Myynnin johtamisessa haasteena nähtiin ajan hermoilla pysyminen sekä toimitusvarmuus. Yrityksellä on vähän henkilökuntaa ja mahdolliseksi ongelmaksi koetaan se, että pystytäänkö kaikkeen kysyntään vastaamaan sekä onko siihen ylipäätään mitään mahdollisuutta varautua.

*”...pitäis olla kokoajan tarjoomassa semmoista mitä asiakas ei edes tiedä tarvitse-
vansa.”*

”...tarve pitää luoda sinne ihmisille.”

...” 16 ihmistä töissä...toimitusvarmuus....”

Toteutus ja kehittäminen

Kysyttäessä Lean-filosofian periaatteiden sopivuudesta Edukai Oy:n myyntityöhön ja myynnin johtamiseen, puolet hallituksen jäsenistä oli sitä mieltä, että nämä ”ismit” sopivat paremmin liukuhihnatuotantoon ja ne jättivät inhimillisen liikkumavaran pois.

...”tuputetaan nyt jokaikiseen paikkaan...”

...”hyvä järjestelmä, mut hyvin maltillinen pitää olla, kun valitaan et mikä se järjestelmä on mitä myynnin johtamisessa käytetään.”

...”sopii enemmän työsalitoimintaan ja ylimääräisen tavaran poistamiseen.”

Puolet hallituksen jäsenistä taas oli sitä mieltä, että Lean-filosofia selkiyttäisi myynnin prosessia yrityksen henkilöstölle. Lean ajattelulla karsittaisiin pois kaikki turha ja keskityttäisiin olennaiseen eli myyntiin.

Lopuksi vastaajia pyydetiin nimeämään kolme asiaa myynninjohtamisessa, jota Edukai Oy:ssä pitäisi kehittää. Vastauksissa esille nousivat jo olemassa olevan verkoston parempi hyödyntäminen, aktiivinen myyntityö, tuotekehitys, sopivien mittareiden määrittäminen sekä henkilöstön palveluasenteen kehittäminen.

”...verkoston hyödyntäminen...yli 300 ihmistä töissä...”

”...kun ollaan myymässä koulutuspalveluita ihan toisella tavalla kun ennen vanhaan....se palveluasenteen hallitseminen on olennainen asia.”

Näiden saatujen vastausten jälkeen kysymykset muokattiin myyntityötätekeville henkilöille (Liite 2) sopiviksi. Heidän kysymyksensä painoutuivat myynnin johtamisen sijaan myyntityön kehittämiseen, toteuttamiseen ja seurantaan.

Edukai Oy:n myyntityötätekevien henkilöiden haastattelujen tulokset

Vastuut ja organisointi

Henkilökunnalta kysyttäessä myynnin toteuttamisesta Edukai Oy:ssä, vastauksista ilmeni, että myynnin tekeminen käsitetään hyvin eri tavalla. Yhden mielestä myynti oli sitä, kun saadaan opiskelijat ”myytyä” hyviin työssäoppimispaikkoihin ja toisen mielestä myynti oli jonkin valmiin koulutustuotteen myyntiä yrityksille. Myyntiä yleisesti ottaen pidettiin tärkeänä ja sen katsottiin kaikkien vastaajien mielestä kuuluvan kaikille työyhteisön jäsenille.

Kysyttäessä sitä, kenelle yrityksen myynnin johtaminen kuuluu, yhden vastaajan mielestä se kuului tiimivastaavalle, muut kokivat sen kuuluvan toimitusjohtajalle. Ehdotuksia myynnin johtamisen kehittämiseen tuli vain yhdeltä haastateltavalta, joka kaipasi myyntityön selkiyttämistä Kainuun ammattiopiston sekä Edukai Oy:n välillä.

Tavoitteet

Kaikkien myyntityötä tekevien vastaajien mielestä pitäisi määrällisten tavoitteiden lisäksi asettaa myös laadullisia tavoitteita. Toiveena esitettiin myös se, että tavoitteet asetettaisiin yhdessä henkilökunnan kanssa, jolloin se auttaisi mahdollisesti myös tavoitteiden saavuttamiseen.

Kysyttäessä pitäisikö henkilöstöllä olla myös henkilökohtaisia myyntitavoitteita, vastaukset ovat hieman empiviä. Vastauksista ilmeni myös huoli niiden työntekijöiden mahdollisista myyntitavoitteista, jotka eivät konkreettista myyntityötä tee.

”...jonkunlaisia olis varmaan selekeitä (myyntitavoitteet)...ite myyn omia koulutuksia, mutta sitten sivusta tulee vielä muita töitä, jotka ei niinku oo omassa hanskassa, niin se on vähä ristiriitanen homma, jos siihen työmäärään ei sitte voi kuitenkaa vaikuttaa...”

Kysyttäessä sitä, kuinka myyntiä yrityksessä seurataan, haastateltavista neljä tiesi yrityksen liikevaihtotavoitteen. Kahdella vastaajalla ei ollut mitään tietoa käytössä olevista mittareista. Vastaajista kaikki pitivät kuitenkin opiskelijoiden työllistymistä koulutuksen jälkeen yhtenä hyvänä tulevaisuuden mittarina.

”...hmmm, liikevaihto, muuta en tiä.”

Myös asiakaspalautte on vastaajien mielestä yksi hyvä mittari. Palautetta kerätään työvoimamahallinnon maksamista koulutuksista valtakunnallisella Opal -järjestelmällä. Palautetta ei kuitenkaan säännöllisesti kerätä yhden tai kahden päivän koulutuksista, lukuun ottamatta yhden alan lyhytkoulutuksia, joissa palautteet kerätään kaikista koulutuksista. Tämä koettiin hyvänä käytäntönä kyseisellä koulutusallalla, jossa kaikki palautteet käytiin läpi myös tiimin yhteisissä palaverissa.

Asiakaspalautteiden tuloksiin pitää kuitenkin suhtautua aina varauksella, sillä suinkaan kaikki tyytymättömät asiakkaat eivät vastaa asiakastyytyväisyyskyselyihin tai anna palautetta. Tämä voi helposti vääristää lopputulosta. Pelkkä negatiiviseen palautteeseen tuijottaminen ei aina kuitenkaan riitä, sillä kaikista tyytymättömistä asiakkaista vain osa antaa negatiivista palautetta, jolloin helposti odotetaan, että kaikki muut ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Mikäli esimerkiksi kymmenen tyytymättömää asiakasta kertoo tyytymättömyydestään eteenpäin kymmenelle kaverilleen, voi yrityksen todellinen menetys lopulta olla jopa 100 asiakasta.

”...laatumittaritkin kertoo myynnin onnistumisesta.”

”...et ei katota pelkästään peruutuspeiliin...vaan mitä tässä ajassa liikkuu.”

”...tutkana siihen markkinakenttään mitä on...”

...”mittarinhan pitää ohjata sitä meidän käytännön toimintaa.”

Kysyttäessä mikä myynnin toteuttamisessa motivoi, vain yksi vastaajista kertoi rahan motivoivan. Muiden vastaajien mielestä mielekäs työ sekä jatkuva, välitön palaute koettiin parhaiten motivoivaksi tekijäksi. Myös esimiehen osallistuminen myyntityöhön yhdessä työntekijöiden kanssa motivoi. Mikäli yritys miettii joskus tulospalkkaukseen siirtymistä, vastaajat halusivat muistuttaa, että kaikki eivät aktiivisesti tee myyntityötä ja, että myyntiä tehdään usein pareittain/tiimeittäin. Palkkiojärjestelmän tulisi olla kuitenkin kaikkien työntekijöiden saavutettavissa.

”...motivoi...halu tehdä tätä työtä...”

”...positiivinen palaute auttaa, sitä sit kummasti taas jaksaa.”

”...se motivoi, että Petra (toimitusjohtaja) on yks meistä.”

Toteutus ja kehittäminen

Kysyttäessä haasteista myyntityössä ja myynnin johtamisessa viiden vastaajan mielestä suurimmaksi haasteeksi nousi Kainuun ammattiopiston kanssa tehtävä yhteistyö tai paremminkin yhteistyön puute. Puolet vastaajista nimesi haasteeksi myös yhteisten tilojen käytön Kainuun ammattiopiston eräiden koulutusalojen kanssa. Syyksi tähän sanottiin, että koulutusten aikatauluja ei tarpeeksi suunnitella yhdessä ja näin Edukai Oy:n henkilökunta on törmäyskurssilla muiden samoja tiloja käyttävien kanssa.

”...tämä (kyvyttömyys yhteistyöhön) ei saisi näkyä asiakkaalle, sama kuka tekee...”

”...yritys tarvitsi x-koulutusta, johon... koulutusjohtaja vastasi, että onnistuu hyvin, hienoa, mut sitten selvisi, että se olis henkilöstön lyhytkoulutusta, niin koulutusjohtaja sanoi, ettei onnistu, mut ei ohjannu Edukaille. Tämä selvis vasta myöhemmin yrityksen pomolta.”

Vastaajista viisi kertoi yhdeksi myyntityön haasteeksi resurssoinnin. Henkilökuntaa on vähän eikä myyntiä erityisesti ei ole resursoitu kenellekään vaan sitä tehdään muun työn ohessa.

”Koulutusten suunnittelu yritysten tarpeitten mukaiseks vaatii opettajalta paljon aikaa.”

”...työaika menee kaikkeen joutavaan (wilma ym. järjestelmät).”

”...puhekielessä tulee, että tätäkin voisi myydä, mutta sitten se ei etene siitä...”

Kysyttäessä ajatuksia laadun ja tuloksellisuuden parantamiseen, vastaajista puolet oli sitä mieltä, että henkilökunnan pitäisi tehdä enemmän henkilökohtaista myyntityötä yrityksiin jalkautumalla. Samalla kuitenkin epäiltiin oman myyntityön osaamisen riittävyyttä. Yksi vastaajista piti tulospalkkausta hyvänä motivointikeinona tuloksellisuuden parantamiseen.

”...on sellasia piileviä tarpeita, joita yritykset eivät edes itse tietä tarvitsevansa.”

”...henkilöstön kehittäminen myyntityöhön...”

Tarkasteltaessa Lean-filosofian periaatteiden sopivuutta Edukai Oy:n myyntityöhön ja myynnin johtamiseen henkilöstö oli kokonaisuudessaan sitä mieltä, että Lean-ajattelu sopii sovellettuna hyvin Edukai Oy:n toimintaan. Sillä karsitaan turhat ”lillukanvarret” ja keskitytään oleelliseen sekä kehitetään toimintaa sopivan pienin askelin, kuitenkin pitkäjänteisesti.

”...sopii erinomaisen hyvin...”

”...myynnin prosessi tulee selkeäksi...”

Lopuksi myyntityötätekeväälle henkilökunnalle esitettiin kysymys: ”Mitkä olisivat kolme konkreettista asiaa, mitä myynnissä tai myynnin johtamisessa Edukailla pitäisi kehittää?” Henkilökunta sai täysin vapaasti kertoa omia ajatuksiaan kehittämiskohteista. Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että kehittämiskohteina ensisijaisesti ovat Kainuun ammattiopiston kanssa tehtävä yhteistyö, koulutusten myynnin tarkempi suunnittelu yhdessä opettajien kanssa, yrityksen myyntitavoitteiden kirkastaminen, myynnin keskittäminen enemmän henkilökohtaiseen myyntiin yrityksille, kentältä tulevien signaalien nopeampi huomioiminen sekä yrityksen tunnettuuden lisääminen.

6 Kehittämisehdotukset ja toimenpiteet

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella on nähtävissä, että yrityksen myynnissä ja myynnin johtamisessa on lukuisia kehittämiskohteita. Tuloksissa nousi esille keskeisimpinä kehityskohteina yhteistyön parantaminen Kainuun ammattiopiston kanssa, koulutusten myynnin tarkempi suunnittelu, uusasiakashankinta, eri prosessien omistajuuksien kehittäminen, yrityksen laadullisten ja määrällisten tavoitteiden kirkastaminen sekä niiden mittaaminen ja seuranta, kentältä tulevien signaalien nopeampi huomioiminen, yrityksen tunnettuuden lisääminen sekä Lean-filosofian käyttöönotto. Toimenpide-ehdotukset on koottu tutkimusaineiston ja teorian pohjalta.

Yhteistyön parantaminen Kainuun ammattiopiston kanssa

Yhteistyö Kainuun ammattiopiston (myöhemmin KAO) kanssa koettiin haasteelliseksi. Osa asiakkaille tarjottavista asiantuntijapalveluista ostetaan KAO:lta, jotka sitten laskuttavat työstään Edukai Oy:tä. Edukai Oy:n henkilökunta saa toistuvasti kuulla siitä, että KAO tekee Edukai Oy:n työt ja Edukai Oy perii rahat. Haastateltavat kokivat, että palaute tulee sekä KAO:n päälliköiltä että henkilökunnalta. Nämä käsitykset olisi syytä oikaista mahdollisimman pian kummankin talon johdossa, sillä yhteistyön sujuminen on kaikkien etu. Jokaisen työntekijän pitäisi hahmottaa koko koulutusorganisaatio kokonaisuutena ja ymmärtää oma roolinsa siinä. Nykypäivän asiakkailta on entistä enemmän tarve erilaisille palvelukokonaisuuksille ja näiden tarpeiden tyydyttämiseksi verkostoituminen kannattaa. Koulutusten tarjoajat voisivat toimia kumppaneina, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Näin asiakkaista pystytään palvelemaan monipuolisemmin ja isommalla tarjoomalla. Tämä edellyttää kuitenkin verkoston täydellistä luottamusta toisiinsa, molempien osapuolten aktiivista panosta sekä sitoutumista yhteiseen päämäärään. Ennen yhteistyön aloittamista molempien osapuolten on syytä pohtia, mikä on yhteistyön merkitys sekä mitkä ovat sen tuomat edut omassa organisaatiossa ja omassa työssä. Sujuvamman yhteistyön rakentaminen voidaan aloittaa pienillä askelilla eli aloittamalla niistä asioista, joista yhteisymmärrys löytyy.

Koulutusten myynnin tarkempi suunnittelu

Haastatteluissa tuli esille, että Edukai Oy:n henkilöstö on erittäin innostunutta ja valmis kehittämään kaikkea uutta. Koulutusten suunnittelussa ja tarjoutusten tekemisessä on kuitenkin syytä muistaa, että usein suurempien koneiden kanssa työskennellessä joudutaan käyttämään Kainuun ammattiopiston kanssa samoja tiloja. Näihin tiloihin voi olla yhtä aikaa tulossa neljäkin eri koulutusryhmää, kun tila taas seisoo tyhjiään monta kuukautta. Koulutusten ajoitusta olisi tarjoutusten tekovaiheessa syytä suunnitella yhdessä tarkemmin.

Edukai Oy:n kouluttajat ovat oman alansa asiantuntijoita. Mikäli tarjouksen tekee joku muu, kuin kouluttaja itse, on sisällöstä ja muista yksityiskohdista hyvä konsultoida asianomaista kouluttajaa hyvissä ajoin. Vastajien mielestä käytäntö ei nykyään toimi, vaan kouluttaja kuulee koulutuksen tarkemman sisällön vasta sitten, kun sopimus on jo tehty.

Yrityksen tunnettuuden lisääminen

Useassa haastattelussa nousi esille se, ettei Edukai Oy:tä tunneta kovin hyvin. Ideoita ja halukkuutta yrityksen tunnettuuden lisäämiseksi henkilökunnalla on paljon. Yrityksen www-sivujen kehittäminen on meneillään, mutta uudistus etenee kovin hitaasti. Hyvät ja toimivat nettisivut ovat kuitenkin yritykselle tärkeä myyjäresurssi ja yksi keskeinen ympäri vuorokauden toimiva myyntikanava. Yhä useammin kontaktoinnit ja neuvottelut asiakkaan kanssa ovat nopeita eikä aikaa jää asioiden pohdinnalle. Asiakkaat hakevat kontaktin ja neuvottelun lisäksi lähes aina lisää tietoa myös yritysten nettisivuilta.

Yhteisissä tilaisuuksissa, esimerkiksi avointen ovien päivässä pitkäaikaiset asiakkaat saivat sosiaalisia hyötyjä eli tietäisivät asiakassuhteen yritykselle kannattavaksi. Samalla he jakaisivat suosituksia mahdollisille uusille asiakkaille. Yrityksen kannattaisi kokeilla avoimia ovia esimerkiksi eri asiakassegmenteille. Tunnettuutta voitaisiin lisätä myös käyttämällä enemmän mahdollisuuksia erilaisiin lehtijuttuihin sekä laatimalla yrityksen lyhyt yleisesite, mitä voisi jakaa esimerkiksi erilaisissa tapahtumissa.

Referenssien hyödyntämistä myynnissä kannattaisi myös kokeilla enemmän. Referenssit ovat kuitenkin yksi selkeimmistä ja eniten hyödynnetyistä keinoista myynnissä ja markkinoinnissa yleensä. Muiden kokemukset tuotteesta ja palvelusta vaikuttavat paljon siihen, millaisia päätöksiä yritykset tekevät. Esimerkiksi yrityksen nykyisen asiakkaan voisi ottaa mukaan tapaamiseen uuden potentiaalisen asiakkaan kanssa.

Uusasiakashankinta ja yrityksiltä tulevien signaalien huomioiminen

Haastatteluissa tärkeäksi nousi asiakassuhteiden kannalta kyky huomata asiakkaiden todelliset tarpeet, koska välttämättä asiakas ei itse vielä tiedä mitä tarvitsee. Aktiivinen myynti ei ole sitä, että odotetaan, että asiakkaat ottavat yhteyttä. Tällä hetkellä suurin osa Edukai Oy:n asiakkaista ottaa itse yhteyttä yritykseen ja määrittelee, mitä hän haluaa. Myyntityötä tekevien pitäisi enemmän jalkautua itse mahdollisten asiakkaiden luokse. Koska osa henkilökunnasta kokee myyntityön vaikeaksi, voisi tähän kokeilla esimerkiksi myyntiä pareittain, mestari/kisälli -periaatteella. Toinen vaihtoehto on sopia, että jokainen työntekijä tekee aluksi yhden tarjouksen, esimerkiksi hankkimalla yhden henkilöasiakkaan johonkin korttikoulutukseen (ensiapukoulutus, tulityökoulutus). Lisäksi myynnin kehittämisen voisi ottaa osaksi myös jokaisen tiimin viikkopalaveria.

Olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpito ja kehittäminen ovat erittäin tärkeitä uusasiakashankinnan lisäksi. Asiakasyritysten avainhenkilöiden tunnistaminen ja esivalmistelujen tekeminen vaatii myyntityötätekevältä paljon aikaa. Kuitenkin säännöllinen yhteydenpito muistuttaa asiakkaita asiakassuhteesta, auttaa ymmärtämään paremmin asiakkaan tarpeita ja näin helpottaa myös löytämään ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Myös tähän työhön tulee resursoida enemmän. Joskus kaupan syntyminen voi vaatia useidenkin kuukausien työpanoksen.

Yrityksen tulisi myös panostaa enemmän asiakassuhteiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä palveluiden tuotteistamiseen. Hyvin onnistunut tuotteistaminen auttaa tuotteiden myyntiä ja tehostaa markkinointia. Edukai Oy:llä on muutamia hyviä asioita, joista kannattaisi tehdä tuote, ennen kuin muut sen tekevät. Näitä asioita on esimerkiksi NAO -robotiikan käyttö opetuksessa. Tämän tuotteistaminen auttaa myös yrityksen tunnettouden lisäämiseen. Hyviä ideoita ja ajatuksia kehittämisestä on paljon, nyt ne vain pitäisi ottaa tiimeissä käsittelyyn aikataulutuksen kanssa, muutoin ne jäävät toteuttamatta.

Edukai Oy:n kannattaisi harkita myös jonkinlaisen CRM-järjestelmän (Customer relationship management) käyttöönottoa. CRM-järjestelmä helpottaisi yrityksen asiakkuuksien hallintaa ja myynnin suunnitelmallisuutta. Asiakkaiden eri yhteistyövaiheiden kirjaaminen mahdollistaa myös vastuunjakamisen. Järjestelmään kirjataan välittömästi kaikki oleellinen tieto asiakkaan kanssa keskusteluista, sovitusta ja tehdyistä toimenpiteistä. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi puhelut, sähköpostit, tapaamiset, tarjoukset, tilaukset ja

laskut. Rekisteriin voidaan kirjata myös se, miten ja millä tavalla asiakkaaseen pidetään yhteyttä. Menestyksellinen asiakkaiden hallinta tarvitsee huolella mietityt toimintatavat, niiden noudattamisen ja toimintaa helpottavan CRM-järjestelmän.

Yrityksellä on tällä hetkellä käytössään Webauto -järjestelmä, joka on kuljettajaopetuksen hallinnointiin tarkoitettu ohjelmisto. Järjestelmästä löytyvät kaikki korttikoulutukseen osallistuneet asiakkaat. Pitempikestoisten koulutusten asiakastiedot taas löytyvät Primus -opiskelijahallintojärjestelmästä. Kummatkin ohjelmat ovat tarkoitettuja opiskelijatietojen hallintaan eivätkä ne taivu myyntityöhön ja asiakkuuksien seurantaan. Tämäkin puoltaa osaltaan CRM-järjestelmän hankkimista.

Prosessien omistajuuksien kehittäminen

Prosessikuvaukset ovat prosessien johtamisen, hallinnan sekä kehittämisen väline. Ne myös auttavat kokonaisuuksien hallinnassa ja prosessien hahmottamisessa. Yrityksen prosessien kuvaaminen on aloitettu myyntiprosessin kuvaamisella (Liite3). Sen tarkoituksena on auttaa myyntityötekeviä ymmärtämään myyntiprosessin eri vaiheet sekä yhdenmukaistaa toiminnot. Budjetointi, ennustaminen sekä myynnin johtaminen on vaikeaa ilman toimivaa myyntiprosessia. Prosessille olisi nyt hyvä nimetä myös omistaja, joka vastaa esimerkiksi prosessin jalkauttamisesta ja kehittämisestä. Hän toimii myös prosessitiimin vetäjänä kehittäen toimintaa yrityksen tavoitteiden mukaisesti.

Tavoitteiden kirkastaminen, mittaaminen ja seuranta

Yrityksen mittareiden painopiste on tällä hetkellä enemmän lopputulosten seuraaminen kuin myynnin eri osatekijöiden mittaaminen. Toimitusjohtaja laatii budjetin kalenterivuositain ja hän vertaa toteumaa budjettiin viikoittain. Yrityksellä on käytössä eFina -taloushallinto-ohjelma, josta hyödynnetään asiakkaiden laskutuksessa.

Koko henkilökunnan yhteisissä henkilöstöpalavereissa kerran kuukaudessa toimitusjohtaja esittelee ja kertoo sen hetkisen taloudellisen tilanteen. Tätä pidetään hyvänä käytänteenä, joskin muitakin tavoitteita kaivataan. Tavoitteista on hyvä keskustella yhdessä säännöllisesti, jotta ne ovat kaikille selkeät ja ne ymmärretään hyvin. Tavoitteet kannattaa myös priorisoida, jotta toiminta tehostuu.

Myyntin mittaamisessa yhtenä mittarina voisi olla myös myyntipuheluiden määrän mittaaminen. Tavoitteen voisi aluksi asettaa melko matalalle, esimerkiksi yhteen puheluun viikossa. Näin se ei olisi kenellekään mahdotonta toteuttaa. Tiimit voisivat yhdessä miettiä kontaktoitavat yritykset, miettiä yhteisen soittotarinan ja jakaa sitten soitettavat yritykset keskenään.

Myyntisuppilo on yksi myynnin perustyökaluista. Sen avulla tavoitteet voidaan hajottaa pienempiin osiin, joita on sitten helpompi mitata. Samalla se mahdollistaa näkymän siihen, missä vaiheessa jokainen kauppa on. Aikaa myyntisuppilon eri vaiheiden hoitamiseen ei kuitenkaan voida määritellä yhteisesti, ei siis ole olemassa vain yhtä ja oikeaa tapaa. Yksi myyjä voi käyttää ajastaan 60 % liidien hoitamiseen ja toinen 20 %. Toisen taas on parasta käyttää 60 % prospektien kartoittamiseen. Prospektointi ja soittokierrokset ovat monien myyjien mielestä usein varsin ikävää työtä ja niistä saatetaankin oikaista keskittämällä työt suppilon loppupäähän. Tämä saattaa näyttää hetkellisesti hyvää myyntitulosta, mutta johtaa kuitenkin ennen pitkää suppilon kuivumiseen.

Kehitettäessä yrityksen toimintaa kohti tehokkaampaa toimintaa, kannattaisi mukaan ottaa myös pitempiaikainen tavoite jatkuvassa kehittämisessä sekä tavoitteiden tarkistamisessa esimerkiksi puolivuositain. Myyntiprosessin läpikäymiseen voisi käyttää apuna PDCA-sykliä (kuva 7 sivulla 28), jossa kehittäminen nähdään spiraalimaisena päättymättömänä prosessina. PDCA-syklissä kehittäminen on jaettu osiin, joita myyntiprosessissa voisivat olla esimerkiksi prospektointi, kontaktointi, tapaaminen ja tarjouspyynnön lähettäminen.

Asiakkuudenhallinta

Monelle yrityksille asiakkuuksien hoito erikseen dokumentoituna on varsin uusi asia. Usein asiakkaita käsitellään myyntitapahtuman taustalla kiinnittämättä asiaan mitenkään erityisesti huomiota. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella havaittiin yrityksessä tarve yhteiselle asiakkuudenhallinnan ohjeistukselle. Asiakkuudenhallinta koettiin tärkeäksi osaksi myyntityön kehittämistä ja sen merkityksen tärkeys on korostunut tämän opinnäytetyön aikana. Asiakirjaan toivottiin yrityksen yhtenäisiä ohjeita tavasta toimia asiakkuuksien hoidossa sekä määrittelyä erilaisista asiakkuuksista. Asiakkuudenhallinnan asiakirja on laadittu yrityksen vanhasta asiakkuuden hoitomallista, jota ei kuitenkaan koskaan oltu otettu käyttöön. Asiakirjaan on lisätty nyt myös tavoitteiden ja myyntistrategian mukaiset linjaukset. Asiakirjassa käsitellään pääasiassa yritys- ja yhteisöasiakkuuksia.

Siinä kuvataan myös yrityksen tapa toimia asiakkuusprosessissa. Asiakirjan on tarkoitus toimia koko henkilökunnan työkaluna ja sitä päivitetään aina tarpeen vaatiessa.

Nykyään yrityksen kaikkia asiakkuuksia hoidetaan samalla tavalla. Yksi varsin oleellinen asia koko yrityksen kannalta on tunnistaa, saavutetaanko jokaisella asiakkuudella sille asetettua liikevaihtoa ja katetta. Asiakkuudenhallinnan asiakirja yhdessä hankittavan CRM-järjestelmän kanssa antaa reaaliaikaisen näkymän tilanteesta ja näin täytetään myös johdon asettamat tavoitteet myös halutusta mittarista.

Lean-filosofian käyttöönotto

Edukai Oy:n hallituksessa vain puolet vastaajista kannatti Lean-filosofian käyttöönottoa yrityksessä. Erilaiset ”-ismit” ja kulloinkin aaltona tulevat trendit, joita eri konsultit myyvät läpimurtoina huipputuloksien aikaansaamiseksi vaikuttavat osaltaan negatiiviseen suhtautumiseen Lean-filosofiaan. Kuitenkaan Leanissä ei ole kyse mistään uudesta vaan ennemminkin turhan hukan karsimisesta sekä keskittymisestä olennaiseen.

Kilpailun kiristyessä yritysten talouden seuranta tiukkenee ja toimintaa kehitetään mahdollisimman ketteräksi ja tehokkaaksi. Siten myös yrityksen myyntityön tulee kehittyä muun toiminnan ohella. Lean-filosofiassa keskitytään jatkuvaan kehittymiseen ja siinä kannustetaan asioiden tekemiseen eikä vain tuloksen odottamiseen. Kaizen tukee hyvin myynnin suppilomaista rakennetta, jossa panostetaan oikea-aikaisesti tehtäviin asioihin, jotka taas takaavat onnistuneen lopputuloksen. Kaizen on käytännössä lyhyesti sujuvaa toimintaa ja vähemmän hukkaa ja virheitä.

Webb (2015) määrittelee neljä askelta kohti Leanin mukaista organisaatiota. Nämä neljä (4) askelta auttavat rakentamaan toimintaa uudella tavalla. Ensimmäisenä pitää *arvostaa asiakkaan matkaa*. Asiakkaan matka koostuu tarpeen kartoittamisesta, rahoituksen etsimisestä, tuotteen valitsemisesta jne. Arvostaminen tarkoittaa asiakkaan matkan huomioimista ja ymmärtämistä omassa myyntiprosessissa. On siis ymmärrettävä asiakkaan tarpeet esimerkiksi keskustelemalla asiakkaan kanssa. Toiseksi pitää *tehdä näkymätön näkyväksi*. Kaikki ne asiat, jotka tarvitaan toiminnan kehittymiseen, pitää tehdä näkyväksi ja siten myös mitattavaksi. Tämä mahdollistaa tulevaisuudessa johtamisen lukujen kautta. Kolmanneksi pitää *tehdä myyntisuppilo nopeammaksi*. Myyntiprosessin läpikulun tehostaminen saa tuloksia aikaan entistä nopeammin. Mallinnetaan asiakkaan kokema arvo, hankitaan lisää liidejä, kehitetään suhteita ja kootaan neuvottelustrategiat kuntoon. Lo-

puksi *suljetaan silmukka*. Tämä tarkoittaa suunnitelmien ja aikomusten yhdistämistä tuloksiin. Tässä vaiheessa arvioidaan prosessin onnistumista ja uudelleen kehittämistä eli toteutetaan kaizenismia.

Esimiehen tehtävänä on nyt siis saada jokainen työntekijä yrityksessä ratkaisemaan ongelmia aktiivisesti ja kehittämään omaa työtään pienin askelin. Lisäksi hän antaa jokaiselle mahdollisuuden kehittyä. Näillä toimenpiteillä työntekijöiden tyytyväisyys lisääntyy, kun mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisääntyy entisestään. Enää ei arvioida työntekijöitä vaan mitataan prosessia. Asioita pitää siis lähteä kehittämään pienin askelein. Tämän vuoksi sen on ajateltu sopivan myös Edukai Oy:n yhdeksi myynnin johtamisen työkaluksi.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka Edukai Oy:n myynnin johtamista voitaisiin kehittää. Tarkoitus oli tarkastella myös myyntiprosessin mittaamista, myynnin johtamisen keinoja sekä myyntiprosessin tehokkuuden johtamista. Yhtenä tutkimuskohdeena oli myös selvittää, kuinka Lean-filosofia soveltuu myynnin johtamiseen Edukai Oy:ssä. Lean-filosofiaa pidetään edelleenkin vahvasti liukuhihnatuotantoon sopivana, mutta teorian ja tutkimuksen avulla selvitettiin sen sopivuutta myös myynnin johtamiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui myynnistä ja myynnin johtamisesta sekä Lean-filosofiasta. Myynnin johtaminen on erittäin laaja käsite ja kaikkiaan se kattaa paljon enemmän asioita, kun tässä työssä on esitetty. Tässä opinnäytetyössä myynnin johtamisen teoriaosuus onkin rajattu vain tämän yrityksen tarpeisiin. Teoriaosuus painottui myynnin johtamiseen, palkitsemiseen sekä mittaamiseen liittyviin asioihin. Lisäksi tarkasteltiin Lean-filosofiaa sekä Kaizenismia. Teoriatietoa aiheisiin löytyi kattavasti, lukuunottamatta Lean-filosofian soveltumista myynnin johtamiseen, josta tutkittua tietoa on varsin vähän. Omaa tietämystäni myynnin johtamisesta on lisännyt se, että työnantaja mahdollisti, tämän opinnäytetyön tekemisen aikana, osallistumiseni yhdeksän kuukauden mittaiseen myynnin johtamisen koulutukseen. Tämä on myös auttanut osaltaan teoriatiedon soveltamista ja jäsentämistä tähän työhön.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja sen luotettavuuden arviointi on osa tutkimusprosessia. Teemahaastattelu on ainestonkeruumenetelmänä haastava sekä litteointi ja analysointi ovat työläitä. Haastattelut etenivät kuitenkin sujuvasti haastatteluteemojen mukaisesti, haastattelutilanteet olivat avoimia ja vuorovaikutus sujuvaa. Tähän vaikutti myös se, että haastattelija ja haastateltavat olivat tuttuja pidemmältä ajalta ja kaikkien yhteisenä intressinä oli halu kehittää Edukai Oy:n toimintaa. Eräänä riskinä tutkimuksen luotattavuudessa voidaan tietysti pitää sitä, että tutkija itse kuuluu tutkittavan yrityksen henkilökuntaan. Usein piti olla erityisen tarkkana siinä, että raportoi vain niitä asioita, mitä tutkimuksessa oikeasti tuli esille.

Haastattelujen perusteella kaikki haastateltavat ymmärsivät myynnin tärkeyden yrityksen toiminnan kannalta. Haasteen tässä kuitenkin aiheutti yhteisen ymmärryksen puute siitä, mitä myyntityö oikeastaan on ja mitä se pitää sisällään. Tämä tieto havahdutti yrityksen johdon niin, että koko henkilökunnalle järjestettiin syyskuussa 2018 päivän kestävä myyn-

nin koulutus, jossa käytiin läpi myynnin perusasiat prospektoinnista asiakkaan lähestymiseen. Tämän koulutuksen lisäksi työskentely tiimeissä myynnin kehittämisen parissa on aloitettu ja CRM-järjestelmän hankinta on työnalla. Teoriaosuudessa todettiin myös Lean-filosofian soveltuvan myynnin johtamiseen mutta sen käyttöönotto tulee varmaan vasta sen jälkeen, kun myyntityö yrityksessä on saatu kunnolla liikkeelle.

Tutkimustuloksissa yllätti se, kuinka vähän haastateltavat tiesivät yrityksen myynnin tavoitteista ja mittaamisesta, vaikka niitä asioita oli käyty läpi jokaisessa kuukausipalaverissa. Samoin ihmetytti se, kuinka eri tavalla myynti voidaan käsittää. Toisille myynti on konkreettisten palvelujen tai tavaroiden myyntiä, kun taas toisille myynti voi olla hyvän työssäoppimispaikan löytäminen opiskelijalle. Kaikki haastateltavat pitivät myyntiä erityisen tärkeänä asiana ja myönsivät sen kuuluvan koko henkilökunnalle, mutta edelleen asiakkaiden lähestyminen koetaan vaikeaksi. Näihinkin asioihin tullaan nyt yrityksessä panostamaan entistä enemmän. Muidenkin tässä tutkimuksesta saatujen kehittämissuositusten pohjalta kehitystyötä on nyt hyvä jatkaa.

Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuus toimii tutkimuksen laadun ja hyvyyden mittarina. Tapaustutkimuksella ei kuitenkaan ole omaa luotettavuuskriteeristöä vaan siinä noudatetaan opinnäytetyön lähestymistavan kriteeristöä. Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa tutkimustulosten tarkkuutta. Toisin sanoen, mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen esimerkiksi toisen tutkijan toimesta, niin saataisiin samat tulokset. Validiteetti taas tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita eli varmistetaan, että käytetään oikeaa tutkimusmenetelmää, mittaria ja mitataan oikeita asioita. (Kananen 2014, 125-127.)

Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää, että siinä noudatetaan koko prosessin ajan hyvää tieteellistä käytäntöä. Prosessiin liittyy myös paljon eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan tulee ottaa huomioon. Tutkimuksen lähtökohtana tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen. Kaikissa tutkimuksen vaiheissa on vältettävä epärehellisyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2000. 23–27.)

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, tarkkuutta tutkimustyössä sekä yleistä huolellisuutta tulosten tallentamisessa sekä esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Samalla sovellettiin tieteellisen tutkimuksen sääntöjen mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja

arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa toteutettiin myös tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullisuutta myös tulosten julkaisemisessa. Viittaukset muihin tutkimuksiin sekä lähteisiin tehtiin huolellisuutta noudattaen. Tässä tutkimuksessa tulokset pätevät vain tähän tapaukseen eivätkä ne ole siirrettävissä muihin vastaaviin tapauksiin. Tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja kehittämisideat syntyivät analyysin päätteeksi.

Tutkimuskysymyksiin ”Kuinka myynnin johtamista voidaan Edukai Oy:ssä kehittää?” ja ”Kuinka myynnin johtamista nykyään Edukai Oy:ssä tehdään?” sekä ”Kuinka Lean-filosofia sopii myynnin johtamiseen Edukai Oy:ssä?” saatiin vastaukset. Myynnin johtamisen nykytila saatiin selville haastattelujen perusteella ja kehittämiskohteisiin konkreettiset kehittämisehdotukset. Näiden pohjalta yritykselle laadittiin Asiakkuudenhallinnanasiakirja. Teorian avulla todettiin Lean-filosofian sopivan myös myynnin johtamiseen ja Webbin neljän askeleen malli (esitetty sivulla 53) prosessin onnistumista ja uudelleen kehittämistä on kaizenismin toteuttamista parhaimmillaan.

Kokonaisuutena tämä on ollut erittäin opettava prosessi. Kokonaiskuva myynnin johtamisesta sekä Lean-filosofiasta on laajentunut näkemystä erittäin paljon. Haasteena työn toteuttamisessa oli myyntiin ja myynnin johtamiseen liittyvän erittäin runsaan tiedon rajaaminen sekä toisaalta vähäinen tieto Lean-filosofian käytettävyydestä myynnin johtamiseen. Lisäksi oman haasteensa toi tutkijan kuuluminen samaan työyhteisöön, johon tutkimus kohdistui. Huomio piti keskittää vain tutkimuksessa esiin tulleisiin asioihin.

Jatkotutkimus

Jatkotutkimuksena myöhemmin voisi olla mahdollisen CRM järjestelmän hyödyntäminen myyntityössä sekä sopivan mittariston laatiminen yrityksen käyttöön.

Lähteet

- Alamäki, A. 2016. Mainonta ja markkinointi. Viitattu 24.2.2018. <https://www.marmai.fi/blogit/puheenvuoro/arvomyynti-ei-onnistu-verkkokaupassa-6309950>
- Arsalo, K. 2016. Aitoa kumppanuutta etsimässä. Viitattu 2.1.2018. <http://www.leanyhdistys.fi/category/lean-blogi/>
- Back, J. 2015. Lean myyntityössä. Viitattu 31.12.2017. <https://rainmaker.fi/lean-myyntityyossa/>
- B2B- Myynnin trendiraportti 2017. Advance. Viitattu 10.1.2018. <https://tietopankki.advanceb2b.com/b2b-myyntin-trendit>
- Bisiani, B. 2016. Työelämä. Kaizen -tekniikalla hiljaa hyvä tulee. Genesta maganine. Viitattu 13.3.2018. <http://mag.genesta.eu/fi/kaizen-tekniikalla-hiljaa-hyv%C3%A4-tulee>
- Bosworth, M. 1995. Solution Selling. New York. McGraw-Hill.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva. WS Bookwell Oy.
- Hadid, W. & Mansouri, S. 2014. The lean-performance relationship in services: a theoretical model. International Journal of Operations & Production Management 2014. Emerald Group Publishing Limited.
- Hautamäki, P. 2016. Leading with Individual Consideration. Forming Value with Customers in Business Interactions. Acta Wasaensia 365. Business Administration 145.
- Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki. Talentum Media Oy.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito elämänmittainen matka. SanomaPro.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hopkins, T. 1998. Sales Prospecting for Dummies. New York, Hungry Minds Inc.

Huovinen, V. 2000. Havukka-ahon ajattelija. Helsinki. WSOY.

Hänti, S. & Kairisto-Mertanen L. & Kock H. 2016. Oivaltava myyntityö asiakkaana organisaatio. EDITA. Helsinki.

Imai, M.1986. Kaizen, The key to Japan`s Competitive Success.

Iskanius, A. 2007. Tytäryhtiön johtaminen. Helsinki. Talentum.

Kaario, K. & Pennanen, R. & Storbacka, K & Mäkinen, H. 2003. Selling value: Maximize growth by helping customers succeed. Helsinki. WSOY

Kajaste, V. & Liukko, T. 1994. LEAN –toiminta. Suomalaisten yritysten kokemuksia. Helsinki. Metalliteollisuuden kustannus.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansallinen ennakointiverkosto. 2011. Viitattu 14.2.2018. <http://foresight.fi/tarkastelussa-tulevaisuuden-ennakointi-ja-johtaminen/>

Kankkunen, K. & Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokolennosta hallittuun nousuun. Helsinki. Talentum.

Keskinen, T. 2000. Digitaalinen liiketoiminta. Huomisen todellisuus. Helsinki. Kauppa-kaari Oyj. Gummerus kirjapaino Oy.

- Krafcik, J. 1998. Triumph of the Lean Production System. 3014. MIT Sloan Management Review. Viitattu 1.1.2018. <https://www.lean.org/downloads/MITSloan.pdf>.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä. Gummerus.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona –ideasta käytäntöön. Helsinki. Suomen laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Laine, K-M. 2009. Strategian jalkauttaminen. Johtaminen ja organisaatiot Pro gradu – tutkielma. Vaasa. Strategisen johtamisen linja.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Helsinki. Talentum.
- Liker, J. 2006. Toyotan tapaan. Readme. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu. Otavan Kirjapaino.
- Logistiikan maailma. Lean ajattelu. Viitattu 8.1.2018. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/lean-ajattelu/>
- Luoma, H. 2017. Myyntiprosessin valmentava johtaminen. Viitattu 12.1.2018. <http://www.actional.fi/downloads/myyntiprosessin-valmentava-johtaminen/>
- Luoma, H. 2017. Myyntimallit. Miten myydä enemmän tietotekniikkaa ja asiantuntijapalveluja uudenaikaisilla myynnin malleilla. Viitattu 24.2.2018. <http://www.actional.fi/downloads/myyntimallit-opas/>
- Manning, G. & Reece, B. & Ahearne, M. 2010. Selling Today Creating Customer Value. 11. painos. Upper Saddle River. Pearson Prentice Hall.
- Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki – Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. International Methelp Ky.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Tukholma. Rheologica publishing.

Myyjien tulevaisuus. 1.10.2014. Tutkimusraportti. Mercuri International Oy & Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ & Taloustutkimus Oy.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki. Tammi.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki. WSOY.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki. WSOYPro.

Nissilä, T. & Storbacka, K. 2013. Lean sales: more sales with less selling. Espoo. Talent Vectia.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4.painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus. Ennakointi ja ennakointimenetelmät. Viitattu 14.2.2018. http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ja_osaamistarpeiden_ennakointi/menetelmat

Pyyhtiä, T. & Syväniemi, A. & Markkula, T. & Frosterus, N. & Vastamäki, R. & Roponen, S. & Räsänen, S. & Mertanen, P. & Gummerus, M. 2017. Digin mitalla 2.0. Verkkomarkkinoinnin ja myynnin mittaamisen käsikirja. Mainostajien liitto. Tallinna. Joon OÜ.

Pyyhtiä, L. 2009. Asiakkuus – kohtaamista, asiakkaan asettamaa arvoa, aineetonta pääomaa. Hieroja 2/2009. Viitattu 24.2.2018. <http://www.khl.fi/pdf/leapyyhtia2.pdf>

Revolution Learning and Development. Viitattu 11.4.2018. <https://www.revolution-learning.co.uk/plan-check-act-pdca/>

Richards, K. & Moncrief, W. & Marshall, G. 2010 Tracking and Updating Academic Research in Selling and Sales Management. A Decade Later. Journal of Personal Selling & Sales Management.

Ries, E. 2011. The Lean Startup. New York. Crown Business.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki. WSOY.

Routio, P. 2005. Kyselevät tutkimustavat. Viitattu 16.3.2018. <http://www.uiah.fi/projekti/metodi/kirja.pdf>

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki. Libris Oy.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Santalainen, T. & Voutilainen, E. & Porenne, P. 1991. Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa. Hämeenlinna. Weilin+Göös.

Tekes. 2017. Tavoitteena kansainväliset hankinnat. Opas suomalaisille yrityksille kansainvälisten järjestöjen ja kehitysrahoituslaitosten julkisiin hankintoihin. Viitattu 4.3.2018. https://www.businessfinland.fi/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/developing-markets/beam/opas_kv-hankinnat.pdf? t_id=1B2M2Y8AsqTpgAmY7PhCfq%3d%3d& t_q=selvitys+innovativisten+julkisten+hankin& t_tags=language%3afi%2csiteid%3a53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28& t_ip=109.240.77.153& t_hit.id=Finpro_Web_Features_Media-Data_GenericMediaData/ e6d44e6e-b0dd-4183-966f-c6edcb7a7fb8& t_hit.pos=1

Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska. Kokemus opettaa. Helsinki. Talentum.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki. Talentum Pro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki. Tammi.

Tuominen, K. 2010. LEAN. Tehoa ja laatua siisteyden ja järjestyksen kehittämiseen - 5S. Jyväskylä. Readme.fi. Bookwell.

Webb, M.J. 2015. Avoid four most common mistakes sales process mapping. Viitattu 1.1.2018. <https://www.isixsigma.com/tools-templates/process-mapping/avoid-four-most-common-mistakes-sales-process-mapping/>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki. Talentum.

Liitteet

Haastattelukysymykset Edukai Oy:n hallitukselle sekä toimitusjohtajalle.

Vastuut ja organisointi:

1. Mikä merkitys mielestänne myynnin johtamisella on?
2. Miten tavoitteet mielestänne ohjaavat Edukain toimintaa?
3. Kuinka hallitus on linjannut myynnin johtamisen Edukaissa?

Tavoitteet:

4. Mitkä tavoitteet hallitus on asettanut myynnille Edukaissa?
5. Kuinka Edukain strategia mielestänne näkyy myynnin johtamisessa?
6. Kenelle myynnin johtaminen mielestänne Edukailla kuuluu?
7. Mitkä ovat mielestänne myynnin johtamisen haasteet Edukaissa?

Kehittäminen ja Lean-filosofia

8. Kuinka mielestänne Lean -filosofian periaatteet (tunnistetaan ja eliminoidaan kaikki tuottamattomat toiminnot nopeasti ja tehokkaasti, pienennetään kustannuksia sekä parannetaan laatua) sopivat myynnin johtamiseen Edukailla?
9. Mitä Lean-filosofia mielestänne käytännössä tarkoittaa myynnin johtamisessa?
10. Kuinka myynnin johtamista mielestänne Edukaissa pitäisi mitata?
11. Kuinka hallitus seuraa myynnin johtamista Edukailla?
12. Mitkä olisivat mielestänne kolme konkreettista asiaa, mitä myynnin johtamisessa Edukailla pitäisi kehittää?
13. Mitä muuta haluaisitte nostaa tässä esille?

Haastattelukysymykset myyntityötä tekeville henkilöille Edukai Oy:ssä:

Vastuut ja organisointi

1. Miten toteutat myyntiä omassa työssäsi?
2. Kenelle myyntityö mielestäsi Edukaissa kuuluu?
3. Kenelle myynnin johtaminen mielestäsi Edukaissa kuuluu?
4. Miten myynnin johtamista voitaisiin mielestäsi Edukaissa kehittää?

Tavoitteet

5. Millaisia tavoitteita myynnille on asetettu Edukaissa?
6. Miten tavoitteet ohjaavat Edukain toimintaa?
7. Millaisia henkilökohtaisia tavoitteita myyntityölle pitäisi asettaa?
8. Entä millaisia määrällisiä/laadullisia tavoitteita pitäisi asettaa?
9. Kuinka myyntiä Edukaissa seurataan?
10. Kuinka myyntiä Edukaissa pitäisi seurata?
11. Mikä motivoi myynnin toteuttamisessa?

Kehittäminen ja Lean-filosofia

12. Miten myyntityö Edukaissa on tällä hetkellä toteutettu?
13. Mitkä ovat myyntityön haasteet Edukaissa?
14. Miten myyntityötä mielestäsi voitaisiin Edukaissa kehittää?
15. Kuinka myyntityön laatua/tuloksellisuutta voitaisiin Edukaissa parantaa?

16. Miten pystyisit omassa työssäsi lisäämään asiakashankintaa?
17. Mitkä olisivat kolme konkreettista asiaa, mitä myynnissä tai myynnin johtamisessa Edukailla pitäisi kehittää?
18. Mitä muuta haluaisit nostaa tässä esille?

ASIAKKUUDENHALLINTA EDUKAI OY:SSÄ

Luottamuksellinen