

Aino Kuntsi

MYNNIN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)

2019

MYYNIN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Kuntsi, Aino
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, YAMK
Toukokuu 2019
Sivumäärä: 72
Liitteitä: 6

Asiasanat: myyntityö, finanssiala, yrityskulttuuri

Opinnäytetyön aiheena oli myyntityön kehittäminen finanssialalla toimivassa kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat kohdeorganisaation myyntiin, mitkä ovat myynnin kriittisimmät kehittämiskohteet ja miten niitä voidaan kehittää yhdistämällä teoriatieto ja osallistavat kehittämismenetelmät.

Finanssiala on ollut viime vuodet suuressa murroksessa. Digitalisaatio, robotiikka, sääntelyn vapautumisen ja globaalisti kiristynyt kilpailu ovat ravisuttaneet perinteisiä finanssialan toimijoita. Pitkään jatkunut matala korkotaso ja kiristynyt verotus ovat heijastuneet perinteisten pankkien kannattavuuteen samalla, kun markkinoille on tullut uudenlaisia kansainvälisiä haastajia.

Opinnäytetyön tarve pohjautui organisaatiossa selkeästi havaittuun ongelmaan: myyntiä olisi voinut olla enemmän, myynninjohtaminen oli jäänyt taka-alalle, eikä varsinaista myyntikulttuuria ollut. Yrityksen toimintaympäristö oli murroksessa ja viimeisen vuoden sisällä yrityksessä oli tehty huomattavia kustannussäästöihin tähtääviä muutoksia, mutta myynnin kehittämiseen ei ollut juuri panostettu. Myynnin kasvattaminen oli ehdoton edellytys, jotta yritys voi pärjätä kilpailussa myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä lähestymistapana oli toimintatutkimus. Varsinainen toimintatutkimuksellinen osuus toteutettiin yhdessä koko kohdeorganisaation henkilökunnan kanssa. Toimintatutkimuksessa hyödynnettiin seuraavia osallistavia kehittämismenetelmiä: aivoriihi, benchmarking, kuusi ajatteluhattua -menetelmä ja storyboard. Lisäksi tiedonkeruumenetelminä käytettiin temahaastatteluja sekä sähköistä kyselylomaketta.

Toimintatutkimuksen aikana kohdeyrityksessä otettiin käyttöön viikoittaiset myyntipalaverit, joissa työstettiin, ideoitiin ja kehitettiin yhdessä erilaisia myyntiin liittyviä teemoja. Tutkimuksen aikana organisaation myyntityölle asetettiin yhteinen tahtotila ja sitä tukevat tavoitteet, kuvattiin ja jatkokehitettiin tiimien tavanomaisia myyntiprosesseja, pohdittiin ajanhallintaa myynnin näkökulmasta, pyrittiin parantamaan organisaation tarvekartoituskäytäntöjä ja lisäämään asiakaskontaktointia ulos soittojen muodossa.

Sekä myyjät että yrityksen johto kokivat, että opinnäytetyö oli organisaatiolle hyödyllinen ja antoi tarvittavan alkusysäyksen myyntikulttuurin rakentumiselle. Opinnäytetyön tiimoilta on hyvä lähteä juurruttamaan työhön uusia toimintatapoja, jatkokehittää myyntityötä ja pyrkiä kasvattamaan myynnin määrää tulevaisuudessa.

SALES DEVELOPMENT IN THE CASE ORGANIZATION

Kuntsi, Aino

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme

May 2019

Pages: 72

Appendices: 6

Key words: sales work, financial sector, corporate culture

The topic of this thesis was sales work development in a case organization operating in the financial sector to better respond to the changes in the industry. The aim of the thesis was to ascertain, which factors have impact on sales of the case organization, what are the most critical sales development areas and how could they be solved combining the knowledge of theory and participatory development methods.

For the past years, financial sector has been in great turmoil. Digitisation, robotics, liberation of regulation and globally tightening competition are rocking the traditional actors of the financial sector. Prolonged low interest rates and tightened taxation have been reflecting in the profitability of traditional banks, while simultaneously new international contenders have arrived on the market.

The need for the thesis was composed of the distinct issue detected in the organization: sales could use increasing, sales management had taken a back seat, and proper sales culture did not exist. The company's operational environment is in turmoil, and within the past year notable changes aiming at cost saving had been made; however, sales development had not really been invested in. Increasing sales is an indispensable prerequisite in order for the company to thrive in the competition in the future as well.

The approach of the study was action research, which was implemented together with the entire personnel of the case organization. In the action research, the following participatory development methods were utilized: brainstorming, benchmarking, Six Thinking Hats and storyboard. Additionally, both theme interviews and electronic questionnaire were used as methods to collect data.

During the action research, weekly sales meetings were adopted in the case organization. In said meetings, various sales related themes were brainstormed, developed and worked on. During the course of the study, a collective mindset and objectives supporting it were set for the sales work of the organization. Furthermore, the regular sales processes of the teams were described and refined, time management was contemplated from the sales point of view, need charting practices of the organization were sought to be improved and cold calling to be increased.

Both the sales consultants and the management acknowledged, that the thesis was useful for the organization, and gave the necessary boost to sales development culture. Based on the framework of the thesis, organization can start to instill new practices, further develop sales work and strive to increase sales in the future.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA VIITEKEHYS	7
2.1	Tutkimuskysymykset ja kehittämistehtävän kulku	7
2.2	Teoreettinen viitekehys	9
3	KOHDEORGANISAATIO	12
3.1	Finanssiala murroksessa.....	12
3.2	Kohdeorganisaatio	14
4	TUTKIMUS- JA TIEDONKERUUMENETELMÄT	15
4.1	Toimintatutkimus	16
4.2	Teemahaastattelu.....	16
4.3	Sähköinen lomakekysely	18
4.4	Osallistava kehittäminen ja yhteisölliset ideointimenetelmät.....	19
4.4.1	Aivoriihi.....	19
4.4.2	Storyboard.....	20
4.4.3	Kuusi ajatteluhattua	21
4.4.4	Benchmarking	23
5	MYYNTIPROSESSI.....	23
5.1	Myyntiprosessit kohdeorganisaatiossa.....	24
5.2	Myyntiprosessin mallintaminen.....	25
5.2.1	Myynnin portaat	26
5.2.2	Myynnin ympyrä	28
5.2.3	AIDAS -malli... ..	29
5.3	Tarvekartoitus	30
5.4	Ajankäytön suunnittelu ja hallinta	31
5.5	Asiakkaalle soittaminen	33
6	MYYNNINJOHTAMINEN	35
6.1	Myynnin avaintoiminnot.....	35
6.2	Tavoitteet ja palkitseminen	36
7	MYYNTIKULTTUURI	38
7.1	Myyntikulttuurin nelikenttä	39
7.2	Organisaation muutos kohti myyntikulttuuria	41
7.3	Asenne ja motivaatio.....	42
8	TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	43
8.1	Myynnin lähtötilanne kohdeorganisaatiossa.....	44
8.2	Myyntiprosessi kohdeorganisaatiossa.....	47

8.3	Myynnin johtaminen kohdeorganisaatiossa.....	48
8.4	Myyntikulttuuri kohdeorganisaatiossa.....	51
8.5	Kehittämistoimenpiteet	53
8.5.1	Yhteinen tahtotila	55
8.5.2	Päämäärää tukevat tavoitteet	58
8.5.3	Myyntiprosessit ja lisämyynti.....	59
8.5.4	Tarvekartoitus.....	60
8.5.5	Ajankäytönhallinta	62
8.5.6	Aktiivisuutta asiakkaiden kontaktointiin	63
9	TULOSTEN ARVIOINTI.....	65
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	68
	LÄHTEET	70
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on myynnin kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatio on finanssialalla toimiva pankki- ja vakuutuspalveluja tarjoava yritys. Opinnäytetyön tarve pohjautuu organisaatiossa selkeästi havaittuun ongelmaan: myyntiä voisi olla enemmän, myynnin johtaminen on jäänyt taka-alalle, eikä varsinaista myyntikulttuuria tällä hetkellä ole. Yrityksen toimintaympäristö on suuressa murroksessa ja viimeisen vuoden sisällä yrityksessä on tehty huomattavia kustannussäästöihin tähtääviä muutoksia, mutta myynnin kehittämiseen ei ole juurikaan panostettu. Myynnin kasvattaminen on ehdoton edellytys, jotta yritys voi pärjätä kilpailussa myös tulevaisuudessa.

Finanssiala on tällä hetkellä suuressa murroksessa. Digitalisaatio, robotiikka, sääntelyn vapautuminen ja kiristynyt kilpailu ravisuttavat perinteisiä finanssialan toimijoita. Pitkään jatkunut matala korkotaso ja kiristynyt verotus ovat heijastuneet perinteisten pankkien kannattavuuteen samalla, kun markkinoille on tullut uudenlaisia kansainvälisiä haastajia, kuten erilaiset maksamisenpalveluita kehittävät startup yritykset ja suuret kansainväliset Googlen ja Applen kaltaiset jättiläiset, jotka ovat vähitellen alkaneet laajentamaan toimintaansa finanssialan palveluihin. OP:n entinen pääjohtaja Reijo Karhinen arvioi Ylen haastattelussa joulukuussa 2016, että pankkien nykyliiketoiminnasta voi seuraavan kymmenen vuoden aikana lähteä pois jopa 40-50% (Karhinen 2016).

Digitalisaatio ja robotiikka tarjoavat valtavasti mahdollisuuksia, mutta asettavat alan toimijoille myös kovia muutospaineita. Asiakkaiden ostoprosessien muuttuessa entistä itseohjautuvammaksi, asiakkaat tarvitsevat jatkossa enemmän asiantuntemusta ostoprosessiensa ja päätöksiensä tueksi (Laine 2015). Tulevaisuuden pankkitoimihenkilö on laaja-alaista asiantuntemusta omaava moniosaaja, joka taitaa monipuolisesti eri tuoteryhmien neuvonnan ja myynnin.

Työn tuottavuutta voidaan parantaa kahdella tavalla: vähentämällä panoksia tai lisäämällä tuotantoa (Rajander-Juusti 2015, 43). Käytännössä kohdeorganisaatiossa on vii-

meisen vuoden aikana panostettu säästöihin. Työntekijöiden määrä ja sitä kautta henkilöstökustannukset ovat vähentyneet, toimipaikkojen määrää on karsittu ja taustatehtäviä on ulkoistettu. Supistamiskohteita olisi varmasti vielä mahdollista löytää, mutta tässä kohdassa järkevämpää lienee tuottavuuden parantaminen tuottojen kasvattamisen kautta.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation myyntiä. Työssä tarkastellun kohteeksi on rajattu henkilöasiakasmyynti. Asiakkaille myytäviä tuotteita ja palveluja ovat erilaiset päivittäispankkipalvelut eli tilit, pankki- ja luottokortit, verkko- ja mobiilipankkipalvelut ja muut maksuliikenteen hoitoon liittyvät tuotteet ja palvelut, rahoitusratkaisut, varallisuudenhoitopalvelut ja notariaatti- eli lakipalvelut sekä vahinkovakuutusmyynti.

Opinnäytetyössä myyntiä tarkastellaan erityisesti kolmen teeman: myynnin johtamisen, myyntiprosessien ja myyntikulttuurin näkökulmasta. Myyntiprosessia käsittelevässä luvussa perehdytään erilaisiin malleihin kuvata myyntiprosessia sekä tarkastellaan tarkemmin tarvekartoituksen, ajankäytön suunnittelun ja asiakaskontaktoinnin merkitystä onnistuneen myyntiprosessin saavuttamisessa. Myynninjohtamisen näkökulmasta keskitytään erityisesti myynnin ohjaukseen, tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan sekä palkitsemiseen. Myyntikulttuurin osalta keskeisessä roolissa on työ kulttuurin muutos, työpaikan ilmapiiri ja yhteinen tahtotila sekä asenteet ja motivaatio. Tarkoitus on ottaa henkilöstö tiiviisti mukaan kehittämistehtävään ja osallistavat kehittämismenetelmät ovatkin työssä avainasemassa.

2.1 Tutkimuskysymykset ja kehittämistehtävän kulku

Seuraava kuvio kuvaa vaihe vaiheelta kehittämistehtävän suunniteltua kulkua ja kussakin vaiheessa selvitettäviä tutkimuskysymyksiä (Kuvio 1). Työn päätutkimuskysy-

myksiä ovat: Mitkä ovat kriittisimmät kohdeorganisaation myyntiin vaikuttavat tekijät, joita tulisi kehittää? Voidaanko tietoperustasta löytää ratkaisuja kohdeorganisaation ongelmien ratkaisuun? Ja millä toimenpiteillä kohdeorganisaation myyntiä voidaan kehittää?



Kuvio 1. Kehittämistehtävän kulku ja kussakin vaiheessa olennaiset tutkimuskysymykset. Päätutkimuskysymykset on tummennettu.

Opinnäytetyö lähtee liikkeelle nykytilanteen kartoituksesta, jonka pohjalta pyritään löytämään ne kriittiset tekijät, joita kehittämällä kohdeorganisaation myyntiä voidaan kasvattaa ja myyntikulttuuria parantaa. Kun kriittiset tekijät on selvitetty, pyritään teoriatietoon tutustumalla löytämään ongelmiin ratkaisuja tietoperustasta, soveltamaan ratkaisuja osallistavien kehittämismenetelmien avulla ja testaamaan niiden toimivuutta

kohdeorganisaatiossa. Kehittämistehtävän lopuksi arvioidaan, miten testatut toimenpiteet vaikuttivat organisaation myyntiin.

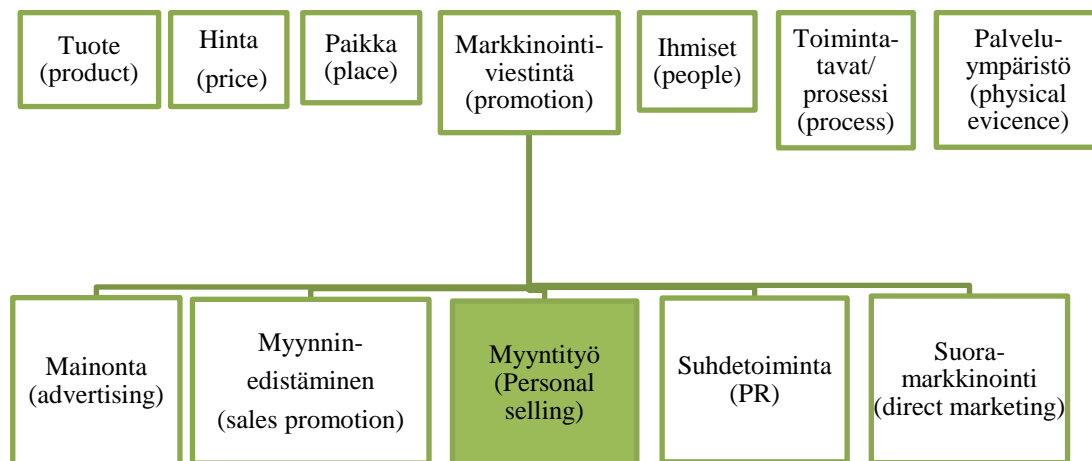
Aihe on kohdeorganisaatiolle hyvin ajankohtainen, sillä myyntihenkisyyden puuttumisen on havaittu olevan ongelmallista kohdeorganisaatiolle. Puute on havaittu niin johdon tasolla kuin henkilöstönkin keskuudessa. Kohdeorganisaatio on henkilöstöltään melko pieni ja on tärkeää, että koko henkilöstö otetaan mukaan muutokseen. Osallistavia tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä voidaan paitsi löytää ongelmiin hyviä ratkaisuja, myös sitouttaa henkilöstö muutoksiin ja tiivistää työpaikan yhteishenkeä ja myyntikulttuuria.

2.2 Teoreettinen viitekehys

Markkinoinnin kilpailukeinoiksi kutsutaan keinoja, joilla yritys lähestyy asiakkaitaan ja muita sidosryhmiään. Markkinoinnin kilpailukeinoista yritykselle suunnitellusta kokonaisuudesta käytetään nimitystä markkinointimix. Nail Borden ja Jerome McCarthy kehittivät 1960-luvulla markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuuden, joka sai nimekseen 4P-malli, sillä mallin mukaan yrityksen markkinointimixin osia olivat tuote (product), hinta (price), jakelu/saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion). Koska 4P-malli oli hyvin tuotelähtöinen, kehittivät Bernand H. Boom ja Mary Jo Bitner mallista 1980-luvulla laajemman 7P-mallin. Siinä alkuperäiseen 4P-malliin oli lisätty kilpailukeinot: henkilöstö ja asiakkaat (people), toimintatavat ja prosessit (processes) sekä palveluympäristö (physical evidence). (Bergström & Leppänen 2015, 148.)

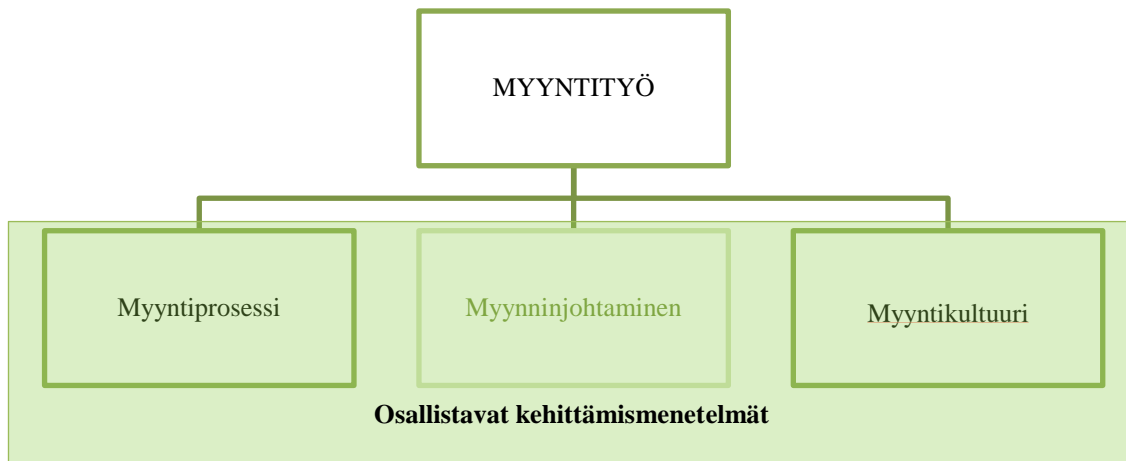
Yksi osa sekä 4P- että 7P- malleja on markkinointiviestintä. Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan sitä viestiä, joka tekee yrityksen ja sen tarjonnan näkyväksi asiakkaille ja muille sidosryhmille. Markkinointiviestinnän avulla yritys luo tunnettavuutta ja yrityskuvaa, antaa tietoa tuotteistaan, palveluistaan sekä niiden hinnoista ja ostopaikoista ja pyrkii vaikuttamaan kysyntään ja ylläpitämään asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2015, 299.)

Markkinointiviestinnän kilpailukeinot voidaan jakaa mainontaan (advertising), myyninedistämiseen (sales promotion), myyntityöhön (personal selling), suhdetoimintaan (public relations) sekä suoramarkkinointiin (direct marketing) (Kotler & Armstrong 2010, 426). Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteeksi on rajattu henkilökohtainen myyntityö. Kuvion 2 tarkoituksena on havainnollistaa sinänsä jo itsessään laajalta kuulostavan käsitteen *myyntityö* sijoittuminen osaksi isompaa kokonaisuutta (Kuvio 2).



Kuvio 2. Myyntityö osana markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuutta (Bergström & Leppänen 2015, 148; Kotler & Armstrong 2010, 426).

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu henkilökohtaisen myyntityön myyntiprosessien, myynnin johtamisen ja myyntikulttuurin ympärille. Lisäksi keskiössä ovat osallistavat kehittämismenetelmät, joiden avulla myyntiä pyritään kohdeorganisaatiossa kehittämään. Pääpaino kehittämistyössä on myyntiprosessin ja myyntikulttuurin kehittämisellä, mutta koska myynnin johtaminen liittyy niin tiiviisti edellä mainittuihin, on myös sille haluttu antaa työn teoriaosassa jonkin verran painoarvoa. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Myyntiprosessi on looginen ja vaiheittainen tapahtumasarja asiakkaan ja myyjän välillä. Myyntiprosessin tavoitteena on luoda asiakkaalle ostohalu, kartoittaa ostajan tarpeet, tarjota asiakkaan tarpeisiin sopivaa kokonaisratkaisua ja päättää prosessi asiakkaan ostopäätökseen eli kauppaan. Myyntiprosessin ei kuitenkaan ole tarkoitus olla liian kaavamainen ja teoreettinen, vaan pikemminkin filosofia – yhdistelmä teoriaa ja käytäntöä, jonka avulla organisaation osaamisesta saadaan kaikki tehot irti. (Laine 2009.)

Myyntin johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla johdetaan ihmisiä ja muita resursseja kohti haluttuja päämääriä. Myyntin johtaminen voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen myyntin johtamiseen. Strategisella johtamisella tarkoitetaan johtoryhmätasolla tapahtumaa työskentelyä ja operatiivisella myyntin johtamisella strategiaa tukevien tavoitteiden asettamista sekä prioriteettien, tavoitteiden ja hoitomallien viemistä myyjätasolle. Hyvällä myyntin johtamisella voidaan vaikuttaa huomattavasti myyjien motivoitumiseen ja tuloksentekoon. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 67-68.)

Kirjassa Myynti on rikki, myyntikulttuuri määritellään seuraavasti: ”Laajassa merkityksessä organisaatiokulttuuri viittaa usein siihen, miten ihmiset omassa organisaatiossaan ajattelevat, puhuvat, käyttäytyvät ja toimivat sekä miten he asioihin asennoituvat. Myyntikulttuuria on se, miten tämä kaikki näkyy organisaation sisällä ja ulkopuolella asiakkaiden suuntaan ja myynti- ja asiakastoiminnassa.” (Laine 2015.)

Kehittämistehtävän keskiössä ovat osallistavat kehittämismenetelmät. Osallistavaksi kehittämiseksi kutsutaan työskentelytapaa, jossa yrityksen asiakkaat, työntekijät tai sidosryhmät otetaan mukaan kehittämistyöhön alusta alkaen (Toikko & Rantanen 2009, 90). Tässä työssä osallistamisella tarkoitetaan työntekijöiden ottamista mukaan organisaation myynnin kehittämiseen. Osallistavassa kehittämistyössä hyödynnetään yleensä yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, joiden tavoitteena on erilaisten luovuusmenetelmien ja -työkalujen avulla tuottaa uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja erilaisiin kehittämishankkeisiin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 158).

3 KOHDEORGANISAATIO

Kohdeorganisaatio on finanssialalla toimiva yritys. Tässä luvussa kerrotaan ensin yleisellä tasolla toimialan nykytilasta ja muutospaineista ja sen jälkeen kerrotaan tarkemmin työn kohdeorganisaatiosta. Opinnäytetyön toimeksiantajan nimeä ei työssä tulla julkistamaan, joten toimeksiantajasta puhutaan tässä työssä vain kohdeorganisaationa.

3.1 Finanssiala murroksessa

Perinteisesti korkokate eli pankin asiakkailleen maksamien korkojen ja asiakkailta lainoista perimiensä korkojen erotus on ollut pankkien tärkein tulonlähde. Pitkään jatkunut alhainen korkotaso ja pankkien välinen kiristynyt kilpailu ovat johtaneet tilanteeseen, jossa korkomarginaali eli asiakkaiden pankille maksama hinta esimerkiksi asuntolainasta on Suomessa laskenut jo viiden vuoden ajan (Suomen Pankin www-sivut 2018). Euroopan Keskuspankin vuonna 2018 teettämän tutkimuksen mukaan Suomessa uusien asuntolainojen korot olivat ylivoimaisesti Euroopan alhaisimmat. Matala korkotaso tosin selittyy osittain sillä, että Suomessa korot sidotaan muita maita useammin vaihtuviin viitekorkoihin kiinteiden korkojen sijaan (Isotalus 2018).

Finanssialan murrokseen kytkeytyy tiiviisti myös kiristynyt regulaatio. Finanssialan sääntely, erityisesti EU:sta tuleva sääntely, mutta myös kansallinen lainsäädäntö on

monimutkaistunut ja kasvanut huimasti finanssikriisin seurauksena (Mäntyniemi 2016). Esimerkiksi laaja sääntelykokonaisuus MiFID II sääntelee nykyisin tarkasti sijoitustoimintaan liittyvää myyntityötä, IDD -direktiivi asettaa raamit vakuutusten myynnille ja luottolaitosdirektiivistä CRD IV ja EU:n vakavaraisuusasetuksesta CRR koostuva CRR/CRD-sääntely pyrkii vahvistamaan pankkien riskinkantokykyä (Finanssivalvonnan www-sivut 2018).

Samaan aikaan kun kiristynyt regulaatio osin haastaa perinteisten pankkien myyntiä, vuoden vaihteessa 2018 voimaan astunut maksupalveludirektiivi PSD2 velvoittaa pankit avaamaan rajapintojaan uudentilaisille toimijoille. Direktiivin ansiosta toimiluvan saaneille tai rekisteröidyille kolmansille palveluntarjoajille on asiakkaan pyynnöstä sallittava rajoitettu pääsy pankkien ylläpitämille maksutileille (Finanssialan www-sivut 2018). Uudet toimijat voivatkin tulevaisuudessa hyödyntää tehokkaasti perinteisten pankkien vuosikymmenten saatossa rakentamia perusjärjestelmiä erilaisten palvelu-API:en eli ohjelmistorajapintojen kautta. Käyttäjälähtöisten palveluiden ja erityisesti kätevien mobiilisovellusten avulla monet uudet fintech -yritykset ovat saaneet kilpailuedun, jota vastaan taistellakseen pankit ja vakuutusyhtiöt tarvitsevat uusia ratkaisuja. (Vartiainen 2016.)

Alan murrosta ja sen mahdollisuuksia on tutkittu muun muassa Hyvinvoiva finanssiala -hankkeen loppuraportissa. Erityisesti digitalisaation vaikutus finanssialaan on voimakas, koska alan palvelut ovat aineettomia ja siten kaikki digitoitavissa. Voimakkailta ICT-investoinneilla onkin saatu korvattua niin aineellista pääomaa kuin henkilökuntaakin. Rahoitus- ja vakuutusalaalla työn tuottavuus kasvoi vuosina 1998-2014 keskimäärin 0,6% vuodessa pääosin teknologian kehityksen ansiosta. Viime vuosina työn tuottavuuden kasvu on kuitenkin alalla pysähtynyt. (Rajander-Juusti 2015, 42.)

Digiteknologia automatisoi nyt finanssialalla tietotyötä samaan tapaan kuin sähkövoima aikanaan teki teolliselle työlle. Tietotyön muutos voidaan jakaa neljään osaluokkaan: kaiken rutiininomaisen työn digitalisointiin, työn tiettyjen osien ulkoistamiseen asiakkaiden tehtäväksi, taustatyön siirtämiseen alhaisemman kustannustason alueille sekä lähellä asiakasta suoritettavan vuorovaikutukseen perustuvan kohtaamistyön lisäämiseen. (Rajander-Juusti 2015, 43.)

3.2 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on finanssialalla toimiva pankki- ja vakuutusalan yritys. Yrityksellä on yksi toimipaikka, joka sijaitsee Länsi-Suomessa noin 13 000 asukkaan kunnassa. Yrityksen tarjoamiin palveluihin kuuluvat päivittäispankki-, rahoitus-, varallisuudenhoito-, notariaatti- sekä vahinkovakuutuspalvelut. Yrityksellä on sekä henkilöettä yritysasiakkaita.

Yrityksessä työskentelee 14 ihmistä, joista kaksi työskentelee esimiestehtävissä ja muut toimihenkilöinä täysipäiväisesti myynnin ja asiakaspalvelun parissa. Myös esimiestehtävissä työskentelevät tekevät osittain asiakastyötä. Henkilöstön vastualueet jakaantuvat niin, että kaksi toimihenkilöistä työskentelevät päivittäispalveluissa, kolme henkilöasiakasrahoituksessa, kaksi yritysrahoituksessa, kaksi sijoitusneuvonnan ja kaksi lainopillisten eli notariaattipalveluiden parissa. Vakuutuspuolella työskentelee täysipäiväisesti yksi henkilö ja lisäksi neljä toimihenkilöistä on vakuutusten hybridimyyjiä eli myyvät sekä pankki- että vakuutuspalveluita. Lisäksi yrityksessä työskentelee toimitusjohtaja ja palvelupäällikkö (aiemmalta titteliltään myyntijohtaja).

Yrityksen henkilöstö on iältään 24-62-vuotiaita. Henkilöstöstä kaksi on miehiä ja loput naisia. Työvuosia kohdeyrityksessä henkilöstöllä on 2-35 vuotta. Valtaosa henkilöstöstä on työskennellyt yrityksessä pitkään, yli 20 vuotta. Koulutukseltaan useimmat toimihenkilöt ovat merkonomeja, mutta joukossa on myös tradenomeja sekä oikeustieteen ja kauppatieteen yliopistotutkinnon suorittaneita.

Yrityksen myynti- ja asiakaspalvelukanavia ovat konttori, verkko, mobiili, puhelin, verkkoneuvottelu sekä sosiaalinen media. Palveluaikojä laajennettiin vuoden 2017 lopulla vastaamaan asiakkaiden tarpeita niin, että yhtenä päivänä viikosta konttori on auki pidempään. Lisäksi puhelinpalvelu on keskitetty puhelinpalveluja tuottavalle organisaatiolle, jolloin puhelinpalvelua pystytään tarjoamaan arkisin kello 8.00-22.00 sekä lauantaisin kello 10.00-18.00. Itsepalvelukanavat eli selaimessa toimiva verkkopalvelu sekä mobiiliapplikaatiot ovat asiakkaiden käytössä vuorokauden ympäri vuoden jokaisena päivänä. Yritys tarjoaa kassapalveluita päivittäin rajoitetusti kello 10.00-13.00. Muutoin asiakkaita otetaan pääsääntöisesti aikavarauksella.

Suuri osa yrityksen taustatehtävistä keskitettiin syyskuussa 2017 keskitettyä palvelutuotantoa finanssiryhmän yrityksille tarjoavalle erilliselle taustaorganisaatiolle. Muutoksen seurauksena monet manuaaliset taustatehtävät, kuten maksupalvelu, puhelin- ja verkkoviestipalvelu sekä lainapaperien valmistelu siirtyivät konttorilta keskitettyyn palveluntuotantoon, jossa manuaalisia taustatöitä pyritään hoitamaan tehokkaasti ja osittain myös robotisoimaan. Keskittämisen tarkoituksena oli vapauttaa toimihenkilöiden työaikaa konttorilla enemmän asiakas- ja myyntityöhön. Keskittämisen avulla vapautunutta aikaa ei kuitenkaan kohdeorganisaatiossa ole saatu täysimääräisesti hyödynnettyä myyntityön lisäämiseen, mikä onkin merkittävä osatekijä tämän kehittämistehtävän tarpeen taustalla.

4 TUTKIMUS- JA TIEDONKERUUMENETELMÄT

Opinnäytetyön lähestymistapa on toimintatutkimus. Kehittämistehtävässä lähdetään liikkeelle teemahaastatteluilla, joiden avulla pyritään löytämään myynnin kannalta kriittisimmät kehittämiskohteet ja toisaalta ne voimavarat, joita yrityksestä jo löytyy ja joita tulee kehittämistyön edetessä korostaa ja hyödyntää täysimääräisesti. Kun organisaation myynnin keskeisimmät kehittämiskohteet on saatu selville, lähdetään toimintaa kehittämään yhdessä koko organisaation henkilöstön voimin, jolloin pääpaino on osallistavissa tutkimus- ja kehittämismenetelmissä. Kehittämistyön alku ja loppuvaiheessa henkilöstölle toteutetaan myös lyhyt lomakekysely, jolla pyritään selvittämään myynnin lähtötilannetta ja kehittämistehtävän avulla saavutettuja tuloksia.

Tässä luvussa käsitellään kohdeorganisaation kehittämistyöhön keskeisimmin liittyvää teoretietoa toimintatutkimuksesta, teemahaastattelusta, lomakekyselystä sekä yhteisöllisistä kehittämismenetelmistä.

4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on kehittämistyön lähestymistapa, jossa pyritään yhdessä kohdeorganisaation jäsenten kanssa ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimus on laadullinen tutkimus. Toimintatutkimuksessa hyödynnetään usein osallistavia tutkimusmenetelmiä. Tavoitteena toimintatutkimuksessa on sekä ratkaista organisaatiossa ilmeneviä käytännön ongelmia, että luoda uudenlaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimuksen avulla pyritään paitsi selvittämään asioiden nykytilaa myös kehittämään toimintaa. (Ojasalo ym. 2015, 58.)

Toimintatutkimukselle tyypillistä on, että tutkimuksen kulku voi matkan varrella muuttua huomattavastikin alkuperäisestä suunnitelmasta. Tutkimusta voidaan luonnehtia jatkuvaksi päätöksentekotilanteeksi tai ongelmanratkaisusarjaksi. Tutkimusongelma ei välttämättä ole täsmällisesti ilmaistavissa tutkimuksen alussa, kuten ei tässäkään tapauksessa, vaan vasta tehtyjen alkuhaastatteluiden jälkeen pystytään täsmällisemmin löytämään ne ongelmakohdat, jotka tulee ratkaista, jotta haluttuun lopputulokseen eli myynnin kehittymiseen kohdeorganisaatiossa päästään. (Kiviniemi 2018, 73-77.)

Tässä tutkimuksessa, kuten laadullisessa tutkimuksessa yleisestikin korostuu kentältä saatavan aineiston merkitys myös teoreettisen tarkastelun jäsentäjänä. Kehittämistehävän alussa on ehkä mahdotonta tarkkaan määritellä, mitä teorian tietoa työssä käsitellään, sillä näkökulmat ja rajaukset selviävät vasta kun saadaan selville, millaisia asioita henkilöstön kanssa käydyistä keskusteluista nousee esiin. Voidaankin ajatella, että kyse on enemmänkin vähitellen tapahtuvasta ilmiön käsitteellistämisestä kuin etukäteen hahmotetun teorian testauksesta. (Kiviniemi 2018, 73-77.)

4.2 Teemahaastattelu

Tutkimuksen alussa alkutilannetta ja ongelma-kohtia kartoitettaessa tiedonkeruumenetelmäksi valitaan teemahaastattelu. Teemahaastattelu sopii tutkimuksen alkutilanteen kartoittamiseen hyvin, sillä se ei rajaa aihetta liikaa eikä ohjaa tutkimusta liikaa haastattelijan omien ajatusten ja näkökulmien mukaisesti. Toisaalta teemahaastattelun

avulla saadaan kuitenkin hieman rajattua valmiiksi laajaa tutkimusaluetta, jonka vuoksi se sopii tässä tapauksessa tutkimusmenetelmäksi esimerkiksi avointa haastattelua paremmin.

Haastattelutyypit jaetaan yleensä niiden strukturointiasteen mukaan eli sen mukaan, paljonko haastattelijä ohjaa keskustelua ja kuinka tarkasti kysymykset on etukäteen muotoiltu. Teemahaastattelu sijoittuu strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon eli keskustelu haastattelijan ja haastateltavan välillä ei ole täysin avointa, mutta keskustelua eivät myöskään ohjaa tarkasti määritellyt tutkimuskysymykset. (Eskola 2018, 29.)

Teemahaastattelussa tutkittavasta aiheesta poimitaan keskeisimmät teema-alueet, joiden pohjalta tutkimusongelmaa käsitellään (Vilkkä 2005, 101). Tavoitteena teemahaastattelussa on, että vastaaja antaa oman kuvauksensa kaikista valituista teema-alueista (Vilkkä 2005, 102). Alkutilanteen kartoitus tässä tutkimuksessa tullaan toteuttamaan henkilökohtaisina haastatteluina, joihin osallistuvat kaikki organisaatiossa pääasiallisesti myyntityötä tekevät. Myös ryhmähaastattelu sopisi tiedonkeruumenetelmäksi, mutta koska halutaan, että haastateltavat kertovat mahdollisimman avoimesti omista ajatuksistaan, käytetään yksilöhaastatteluja.

Tämän kehittämistehtävän teemahaastatteluissa myyjien kanssa tullaan keskustelemaan myyntiprosessista, myynnin johtamisesta ja myyntikulttuurista kohdeorganisaatiossa. Keskustelun on tarkoitus olla avointa ja vapaamuotoista, joten valmiita haastattelukysymyksiä ei ole vaan keskustelu rakentuu teemataulukon ympärille (Liite 1).

Teemahaastattelun aluksi haastateltavat saavat väritystehtävän, jonka avulla vastaajat pyritään rentouttamaan ja virittämään tulevaan haastatteluun (Liite 2). Väritystehtävän tehtävänä on kuvitella ideaali myyntiorganisaatio ja miettiä, millainen painoarvo myyntiprosessilla, myynnin johtamisella ja myyntikulttuurilla on vastaajan mielestä ihanteellisesti toimivan myyntiorganisaation näkökulmasta. Teemahaastattelun lopuksi kaikkia vastaajia pyydetään vastaamaan kysymyksiin: Mitkä ovat mielestäsi organisaation myynnin kannalta keskeisimmät kehittämiskohteet? Mitkä ovat mielestäsi organisaation vahvuudet myynnin näkökulmasta?

4.3 Sähköinen lomakekysely

Teemahaastatteluiden jälkeen vastaajia pyydetään vielä vastaamaan lyhyeen verkkolomakkeella toteutettuun kyselyyn, jolla halutaan selvittää myyntiprosessin, myynnin johtamisen ja myyntikulttuurin lähtötila numeerisesti arvioituna sekä pyritään vahvistamaan kuvaa yrityksen myynnin kannalta kriittisimmistä ongelmakohdista. Kyselylomaketta voidaan myöhemmin hyödyntää myös kehittämistyön tulosten mittaamisessa toteuttamalla kysely uudelleen myöhemmin. Myyntiprosessin toimivuutta, myynninjohton tasoa ja myyntikulttuurin nykytilaa pyydetään arvioimaan arviointiaskeikolla 1-10. Numeerisen arvioinnin lisäksi vastaajat saavat halutessaan täsmentää vastauksiaan sanallisilla arvioilla. Lisäksi vastaajia pyydetään valitsemaan teemahaastatteluissa esiinnousseista myyntiin vaikuttavista osatekijöistä viisi heidän mielestään eniten kehittämistä kaipaavaa osa-aluetta. Kyselylomake löytyy työn liitteistä (Liite 3).

Kysely on määrällinen tutkimusmenetelmä ja soveltuu monenlaisiin tutkimuksiin aiheista, joista on jo riittävästi aiempaa laadullista tietoa (Ojasalo ym. 2015. 121-122). Tässä opinnäytetyössä kyselyllä tullaan nimenomaan täsmentämään aiemmin teemahaastatteluilla hankittua laajaa laadullista tietoa.

Kyselytutkimuksessa tutkimusjoukon eli otannan merkitys on olennainen tutkimuksen luotettavuuden kannalta (Ojasalo ym. 2015, 122). Tässä työssä tutkimuksen kohteena on nimenomainen kohdeorganisaatio ja tutkimusjoukkoon kuuluvat kaikki 11 yrityksessä pääasiallisesti myyntityötä tekevää henkilöä, jolloin otanta on riittävä ja antaa luotettavan kuvan vastauksista.

Lomakekysely toteutetaan sähköisellä kyselylomakkeella. Linkki kyselylomakkeelle jaetaan vastaajille työpaikan sisäisen viestintäkanavan kautta, jolloin se tavoittaa kaikki organisaation jäsenet. Kyselylomake toteutetaan SurveyMonkey -verkkokyselytyökalun avulla. Sähköiset kyselyt ovat nykyisin hyvin suosittuja tapoja digitaalisen kyselyn toteuttamiseen. Digitaalisen tiedonkeruun etuna on edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Myös tulosten analysointi on helppoa, kun verkkokyselytyökalu kokoaa kyselyn tuloksista automaattisesti yhteenvedon. (Ojasalo ym. 2015, 128.)

4.4 Osallistava kehittäminen ja yhteisölliset ideointimenetelmät

Kehittämistehtävän toteutuksessa tullaan hyödyntämään erityisesti osallistavia kehittämismenetelmiä. Osallistavaksi kehittämiseksi kutsutaan työskentelytapaa, jossa yrityksen asiakkaat, työntekijät tai sidosryhmät otetaan mukaan kehittämistyöhön alusta alkaen (Toikko & Rantanen 2009, 90). Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävässä tullaan osallistamaan yrityksen henkilökunta mukaan kehittämistyöhön ja näin ollen tavoitellaan myös parempaa sitoutumista myyntikulttuurin muutokseen.

Osallistavassa kehittämistyössä hyödynnetään usein yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, joiden tavoitteena on erilaisten luovuusmenetelmien ja -työkalujen avulla tuottaa uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja erilaisiin kehittämishankkeisiin. Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä yhdistää pyrkimys poistaa normaalit ajattelun rajoitukset, kehittää muiden ideoita ja jakaa huonotkin ideat muiden kanssa. (Ojasalo ym. 2015, 158-159).

Osallistavaan kehittämiseen sopivia menetelmiä on monia. Seuraavaksi kerrotaan lyhyesti alustavan suunnitelman mukaan tässä kehittämistehtävässä hyödynnettävät menetelmät. Tarkoituksena on rakentaa kohdeyritykseen myynnin kehittämisohjelma, jossa viikoittain käsitellään ja työstetään yhdessä erilaisia myyntiin liittyviä aiheita eri osallistavin menetelmin.

4.4.1 Aivoriihi

Aivoriihi on yksi käytetyimmistä yhteisöllisistä ideointimenetelmistä. Aivoriihi on helppo, nopea ja monenlaisiin tarpeisiin sovellettavissa oleva ideointimenetelmä. Aivoriihessä eli niin sanotussa ideointityöpajassa yleensä 6-12 hengen ryhmä ideoi uusia lähestymistapoja ja ratkaisuja johonkin ongelmaan tai asiaan. Aivoriihen aluksi on hyvä asettaa käytävälle keskustelulle tavoitteet ja rajaukset. Sen jälkeen pyritään vapaasti ja ennakkoluulottomasti heittämään ilmoille kaikenlaisia ideoita aluksi arvioimatta niiden toteutuskelpoisuutta sen paremmin. Viimeisessä vaiheessa tulleita ideoita tarkastellaan kriittisesti ja pyritään arvioimaan, mitkä niistä voisivat olla toteutuskelpoisia. (Ojasalo ym. 2015, 160-161.)

Aivoriihi menetelmästä on olemassa useita variaatioita. Ideakävelyssä ideointi tapahtuu seinille kiinnitettävillä paperilapuilla, joita ryhmän jäsenet kiinnittävät seinille ja hakevat inspiraatiota ideointiin kiertämällä lukemassa myös muiden ideoita. Brainwriting -menetelmässä ideointi puolestaan tapahtuu pieniryhmässä niin, että jäsenet kirjaavat ideoita paperille, mutta eivät aluksi keskustele mitään. Kolmas aivoriihityöskentelyn muunnelma on niin sanottu oppimiskahvila eli learning cafe -menetelmä, jossa ideoita työstetään eri pöytäryhmissä eri näkökulmista. (Ojasalo ym. 2015, 161-162.)

Vaikka aivoriihityöskentelyn on tarkoitus olla avointa ja innovatiivista, on menetelmässä kuitenkin oltava ryhmänvetäjä. Ryhmänvetäjän tavoitteena on huolehtia siitä, että työskentelylle asetetaan tavoitteet sekä säännöt ja keskustelu etenee sujuvasti. Jos ideointi ei tunnu pääsevän kunnolla alkuun tai ideoiden tuottaminen hidastuu, ryhmänvetäjän tehtävänä on pyrkiä vauhdittamaan ideointia. Ryhmänvetäjä voi tunnelman keventämiseksi aluksi esittää ikään kuin ryhmäläisten herättelyksi muutaman oman päähällun ehdotuksensa. Myös ilmapiiristä ja kaikkien aktiivisesta osallistamisesta huolehtiminen on ryhmänvetäjän vastuulla. Ryhmänvetäjä toimii usein myös ideoiden ylös kirjaajana. (TJS-Opintokeskuksen www-sivut 2018.)

Aivoriihi sopii hyvin kohdeorganisaation myynnin kehittämiseen, sillä sen toteuttaminen on helppoa ja sen avulla on mahdollista herättää luovaa keskustelua ja ideointia. Aivoriihimenetelmää on kehittämistyössä tarkoitus hyödyntää ainakin yhteisen tahtotilan ja vision luomisessa sekä kun pohditaan tapoja puhelimitse tapahtuvan asiakaskontaktoinnin lisäämiseksi. (Luku 8.5.1 ja luku 8.5.6.)

4.4.2 Storyboard

Storyboard eli suomeksi kuvakäsikirjoitus on varsinkin palvelumuotoilusta tunnettu menetelmä. Storyboardissa palvelukokemusta kehittävä työryhmä pyrkii sarjakuvamaisesti kuvaamaan jonkin palvelutilanteen kulun. Storyboard sopii hyvin eri palvelukonseptien hahmottamiseen ja visualisointiin. Sitä voidaan hyödyntää niin uuden palvelun suunnittelussa kuin vanhan kehittämisessäkin. (Innokylän www-sivut 2012.)

Menetelmässä palveluprosessi on usein tarkoitus kuvata asiakkaan näkökulmasta (Innokylän www-sivut 2012). Vahvan asiakasnäkökulmansa ansiosta menetelmää käytetään usein asiakkaita osallistavassa kehittämisessä, mutta mielestäni menetelmä soveltuu hyvin myös työntekijöiden kesken tehtävään myyntiprosessin kehittämiseen, sillä mitä paremmin myös asiakkaan asiakaskokemus saadaan huomioitua myyntiprosessissa, sen parempi lopputulos myynnissä saavutetaan myös työntekijöiden ja yrityksen näkökulmasta.

Tässä kehittämistyössä myyntiprosessia voitaisiin pyrkiä kehittämään myös prosessi-analyysin esimerkiksi prosessia siihen osallistuvien tahojen näkökulmasta kuvaavan service blueprint -menetelmän avulla. Alustavassa suunnitelmassa kuitenkin päädyttiin storyboardin käyttämiseen, sillä se on huomattavasti helpompi, nopeampi ja innovatiivisempi tapa prosessin kehittämiseen.

4.4.3 Kuusi ajatteluhattua

Kuusi ajatteluhattua -menetelmä on psykologi Edward De Bonon kehittämä luovan ajattelun ja analysoinnin menetelmä. Menetelmän ideana on pohtia tarkasteltavaa asiaa erilaisista näkökulmista. Menetelmässä hyödynnetään kuutta eriväristä kuvitteellista tai oikeaa hattua, joita vaihtelemalla voidaan vaihdella myös näkökulmaa, josta ongelmaa tarkastellaan. Kuutta eriväristä hattua voidaan yhteisöllisessä ideoinnissa hyödyntää joko niin, että kukin ryhmän jäsen pukee päähänsä erivärisen hatun tai vaihtoehtoisesti niin, että kaikki ryhmän jäsenet tarkastelevat asiaa yhtä aikaa samasta näkökulmasta ja näin käydään läpi vuorotellen kaikki värit. (Valkila 2016, 61-62.)

Taulukkoon 1 on koottu pääpiirteet eri värien merkityksistä (Taulukko 1). Yleensä tilanteen tai keskustelun johtajalla on päässään sininen hattu. Vaikka sininen osallistuu itsekin ideointiin, sinisen tarkoituksena on rytmittää ja reflektoida keskustelua, hallita ajankäyttöä ja tehdä koosteita ja johtopäätöksiä. Valkoinen hattu korostaa ajattelusaan neutraalisuutta ja pohjaa mielipiteensä ja ajatuksensa objektiivisiin faktoihin. Musta hattu korostaa kriittisyyttä ja suhtautuu asiaan varovasti. Musta pohtii kriittisesti, mitä riskejä ja ongelmia ideaan liittyy. Mustan hatun rooli on tärkeä, koska se

auttaa löytämään ongelman heikot kohdat. Mustakaan hattu ei kuitenkaan saisi suhtautua asiaan liian varoen ja negatiivisesti, sillä liika kriittisyys tappaa helposti luovuuden. Siinä missä musta hattu on kriittinen, keltainen hattu puolestaan suhtautuu aiheeseen hyvin optimistisesti. Keltainen uskoo ratkaisuun ja keskittyy pohtimaan sen etuja ja hyötyjä. Keltaisen rooli ryhmän motivaation ylläpitäjänä on tärkeä. Vihreän hatun ajattelussa korostuu erityisesti luovuus. Vihreän hatun haltija pyrkii löytämään ratkaisuun uusia, luovia näkökulmia. Vihreällä hatulla on tärkeä merkitys paitsi uusien ideoiden keksijänä, myös muiden ideoiden jatkojalostajana. Viimeinen kuudesta väristä on punainen, joka pyrkii suhtautumaan asioihin mahdollisimman tunteella. Punaisen tavoitteena on kuunnella tunteita, ensivaikutelmaa ja intuitiota. (Ojasalo ym. 2015, 166.)

Ohjaaja	Neutraali	Kriittinen
<ul style="list-style-type: none"> • Puheenjohtajan rooli • Ohjaa, suunnittelee ja reflektoi keskustelua • Näkökulma aiheeseen laajempi • Korostaa toiminnan tavoitetta 	<ul style="list-style-type: none"> • Korostaa objektiivisia faktoja • Pohtii tämän hetkistä tietämystä asiasta • Mahdollinen lisätiedon tarve ja sen hankkiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Korostaa kriittisyyttä • Miettiä, mitä ongelmia aiheeseen liittyy • Koittaa kuitenkin pitää luovan ajattelun yllä
Positiivinen	Luova	Tunteellinen
<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisimman positiivinen ajattelu • Miettiä aiheeseen positiivisia ratkaisuja • On mahdollisimman toiveikas 	<ul style="list-style-type: none"> • Luovuuteen suuntaava • Pyrkii tuottamaan uusia vaihtoehtoja ja jalostamaan jo keksittyjä ajatuksia 	<ul style="list-style-type: none"> • Korostaa tunteita, aavistuksia ja intuitiota • Miettiä, miltä aihe tuntuu ja millaisia aavistuksia siitä syntyy

Taulukko 1. Värien merkitys Kuusi ajatteluhattua -menetelmässä (Ojasalo ym. 2015, 166).

Kehittämistyössä tarkoituksena on hyödyntää kuuden ajatteluhatun menetelmään myyntiprosessiin liittyvien tarvekartoituskäytäntöjen kehittämisessä (luku 8.5.4.). Ajatuksena on pohtia tarvekartoituksen merkitystä myyntiprosessin kannalta ja pohtia tarvekartoitusta eri näkökulmista. Tarkoituksena on pohtia tarvekartoitusta paitsi toimihenkilön näkökulmasta, myös asettua asiakkaan asemaan. Pohtimalla ja ideoimalla asiaa eri näkökulmista tavoitteena on pyrkiä kehittämään nykyisiä tarvekartoituskäytäntöjä enemmän myyntiprosessia tukeviksi.

4.4.4 Benchmarking

Benchmarking -menetelmän tarkoituksena on herättää ideoita ja selvittää kilpailutilannetta tai parhaita käytäntöjä oman organisaation ulkopuolelta. Benchmarking voi liittyä esimerkiksi strategian, prosessien, palvelumallien, brändi-identiteetin tai tuoteominaisuuksien vertailuun. (Tolonen 2016.)

Koska menetelmän taustalla on kiinnostus siitä, miten muut toimivat ja menestyvät, valitaan vertailukohteeksi usein jokin menestyvä yritys. Kun on päätetty, mihin omaa yritystä ja sen toimintaa verrataan, pyritään keräämään järjestelmällisesti tietoa siitä, kuinka nämä organisaatiot onnistuvat. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi internetistä tai vieraillemalla vertailun kohteena olevassa yrityksessä. Tiedonkeruun jälkeen tuloksia tulkitaan kriittisesti ja luovasti ja niitä pyritään soveltamaan oman organisaation käytäntöihin. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Tässä kehittämistyössä ajatuksena on hyödyntää menetelmää selvittämällä muissa saman finanssiryhmän yrityksissä hyviksi todettuja käytäntöjä ja saada niistä ideoita testattavaksi myös kohdeyrityksessä. Menetelmää on tarkoitus hyödyntää ainakin pohdittaessa, miten myyjälähtöisten asiakaskontaktien määrää ja laatua voitaisiin lisätä kohdeorganisaatiossa. Ideoita ja kokemuksia voidaan tarvittaessa etsiä myös esimerkiksi muilta pankeilta, vakuutusyhtiöiltä tai jopa täysin eri toimialalla toimivilta yrityksiltä.

5 MYYNTIPROSESSI

Myyntiprosessi on looginen ja vaiheittainen tapahtumasarja asiakkaan ja myyjän välillä. Myyntiprosessin tavoitteena on luoda asiakkaalle ostohalu, kartoittaa ostajan tarpeet, tarjota asiakkaan tarpeisiin sopivaa kokonaisratkaisua ja päättää prosessi asiakkaan ostopäätökseen eli kauppaan. (Laine 2009.)

Myyntiprosessin hallinnalla on kasvava merkitys liike-elämän uusissa haasteissa. Tämä pätee myös finanssialaan, jonka toimijat ovat viimeisten vuosikymmenten aikana muuttuneet vähitellen palveluyrityksistä myyntiorganisaatioiksi. Hyvä myyntiprosessi luo edellytykset jatkomyynnille, jäsentää asiakkaan ennakkoon keräämää tietoa ja selventää tuotteen tai palvelun hyödyt asiakkaalle. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 39.)

5.1 Myyntiprosessit kohdeorganisaatiossa

Kohdeyrityksen tapauksessa myyjien myyntiprosessit vaihtelevat jonkin verran toimenkuvan ja myytävien tuotteiden ja palveluiden mukaan. Esimerkiksi rahoitusneuvojan myyntiprosessi lähtee yleensä liikkeelle asiakkaan lainatarpeesta ja asiakkaan taholta tulevasta yhteydenotosta. Lainahakemus vaikkapa asunto- tai autorahoitukseen tulee nykypäivänä useimmiten verkon kautta, mutta asiakas voi lähestyä rahoitusneuvojaa myös puhelimitse tai tulemalla fyysisesti konttorille. Myyntiprosessin merkitys rahoitusneuvottelussa korostuu siinä, miten hyvin rahoitusneuvoja onnistuu asiakkaan ilmeisen lainatarpeen lisäksi myymään asiakkaalle tarpeisiin sopivan kokonaisratkaisun esimerkiksi lainan takaisinmaksuturvan, korkosuojauksen tai vaikkapa säännöllisen rahastosäästösopimuksen, jonka avulla asiakas huolehtii siitä, että lainanlyhennyksen lisäksi hän onnistuu myös säästämään tulevaisuuden varalle.

Siinä missä rahoitusneuvojan myyntiprosessin haasteet liittyvät lähinnä tarjouskilpailun voittamiseen ja lisämyynnin tekemiseen, on vaikkapa sijoitusmyyjän myyntiprosessi usein myynnillisesti haastavampi. Sijoitusneuvojan myyntiprosessi lähtee useimmiten liikkeelle myyjän taholta tapahtuvasta yhteydenotosta. Sijoitusmyyjän tulee ensin onnistua herättämään asiakkaan mielenkiinto ja pyrkiä näin saamaan hänet houkutteluksi tapaamiseen. Sen jälkeen sijoitusmyyjän tulee kartoittaa laajasti asiakkaan tarpeet, tuotto-odotukset ja riskinsietokyky ja tehdä saatujen tietojen pohjalta asiakkaalle sopiva ratkaisuehdotus. Useimmiten sijoitusmyynnin tekeminen vaatii myös verrattain paljon argumentointia ja sitä sääntelee hyvin tarkasti MiFID II -direktiivi, jonka tarkoituksena on lisätä sijoittajansuojaa ja kaupankäynnin avoimuutta (Finanssivalvonnan www-sivut 2018).

Omalla tavallaan haastavaa on myös esimerkiksi päivittäispalveluissa työskentelevien myyntiprosessi, sillä päivittäismyyjän tulee kartoittaa asiakkaan tarpeita hyvin laajasti koko pankki- ja vakuutusasiakkuuden näkökulmasta. Useimmat päivittäispalveluihin eli esimerkiksi kortteihin ja maksamiseen liittyvät asiat hoidetaan tänä päivänä sähköisesti. Päivittäispalveluissa työskentelevän pääasialliset kanavat myynnin ja asiakaspalvelun tekemiseen ovat verkko ja puhelin, mutta myös fyysisiä tapaamisia on edelleen. Päivittäispalveluissa työskentelevät hoitavat pääosin kohdeyrityksessä yleistä asiakaspalvelua ja neuvontaa, joten heiltä vaaditaan paljon tietämystä eri osa-alueista. Neuvontatyössä haastavaa on myös se, että asiakasta tulisi palvella mahdollisimman hyvin, mutta ote työhön tulisi kuitenkin olla myynnillinen. Asiakkaiden suunnalta tapahtuvat yhteydenotot liittyvät usein johonkin ongelmatilanteeseen. Päivittäispalveluiden myyjien tehtävänä on kuitenkin kyetä hahmottamaan asiakkuuksia kokonaisuutena ja asiakkaan ilmeisen tarpeen lisäksi pyrkiä ehdottomaan myös laajempaa ratkaisua ja pyrkiä aktiivisesti ohjaamaan asiakkaita myös muille myyjille.

5.2 Myyntiprosessin mallintaminen

Myyntiprosessi lähtee liikkeelle asiakkaan mielenkiinnon herättävästä keskustelunavauksesta ja etenee laadukkaan tarpeiden ja ongelmien tunnistamisen kautta asiakkaalle sopivien tuotteiden tai palveluiden esittelyyn. Olennainen osa myyntiprosessia on myös vastaväitteiden käsittely. Taitava myyjä kumoaa asiakkaan vastaväitteet, pääsee jatkamaan neuvottelua ja päättää kaupan napakalla päätöskysymyksellä. Neuvottelun jälkeen myyjä tekee tarvittavat jälkityöt, jättää asiakkaan jälkiseurantaan ja mahdollisesti myöhemmin lähestyy häntä uudelleen tavoitteenaan lisämyynnin saavuttaminen. (Jobber & Lancaster 2009, 273.)

On hyvä muistaa, että vaikka myyntiprosessi kuvataan usein putkimaisena askel askeleelta etenevänä prosessina, nykyisin muun muassa monikanavaisuuden ja tekoälyn seurauksena ostamisen ja myynnin maailma on monimutkaistunut ja putkimaisten osto- ja myyntiprosessien rinnalle on tullut useita, osin päällekkäisiä ja verkostomaisia prosesseja. Nykyisin perinteisen myyntiprosessin rinnalla myyntiorganisaation on oltava läsnä siellä, missä asiakkaatkin ovat. Esimerkiksi sosiaalisen median merkitys myynnissä on kasvanut valtavasti viime vuosina. Ostajilla on entistä enemmän tietoa

myyjien tarjoamista palveluista, ja he vertailevat aktiivisesti eri palveluntarjoajien valikoimia ja odottavat myyjiltä entistä nopeampaa reagointia tarpeisiinsa. (Rubanovitsch 2018, 52.)

Myös pankkimaailmassa asiakaskäyttäytyminen on muuttunut ja kohdeorganisaationkin asiakkaista valtaosa käyttää nykyisin verkko- ja mobiilikanavia. Asiakkaat etsivät tietoa paitsi yrityksen verkkosivuilta myös sosiaalisesta mediasta, jossa kohdeorganisaatio onkin viime vuosina pyrkinyt olemaan aktiivinen. Vaikka tietoa etsitään verkosta ja asiakkaat laittavat ostoprosessinsa usein vireille verkossa tai mobiilissa, kohdeorganisaatio haluaa kuitenkin erottua varsinkin suuremmista kilpailijoistaan henkilökohtaisen palvelun sekä helpon ja nopean saavutettavuuden avulla. Tapahtuupa neuvottelu sitten kasvotusten, puhelimitse, verkkoneuvotteluna tai vaikkapa sosiaalisessa mediassa, henkilökohtaisesti asiakkaan kanssa käydyssä neuvottelussa myyjille avautuu myös hyviä lisämyynninpaikkoja.

Myyntiprosesseja voidaan mallintaa eri tavoin. Seuraavaksi on esitelty kolme myyntiprosessin mallia: myynnin portaat, myynnin ympyrä ja AIDAS -malli. Malleja tullaan hyödyntämään myöhemmin kohdeorganisaation kehittämistyössä, kun myyjät saavat tutustua erilaisiin malleihin sekä kuvata ja kehittää niiden pohjalta omaan myyntityöhönsä sopivan rungon myyntiprosessille.

5.2.1 Myynnin portaat

Toimiva myyntiprosessi on onnistuneen, tasokkaan ja mitattavissa olevan myynnin perusedellytys. Onnistuneessa myyntiprosessissa tavoitetta kohti edetään harkitusti asteittain. Myyntiprosessia voidaan kuvata portaikkona (Kuvio 4). Portaikossa myynnin kuusi askelta on jaettu kontaktivaiheeseen, kartoitusvaiheeseen, perusteluvaiheeseen ja päätösvaihteeseen. (Vuorio 2008, 42.)

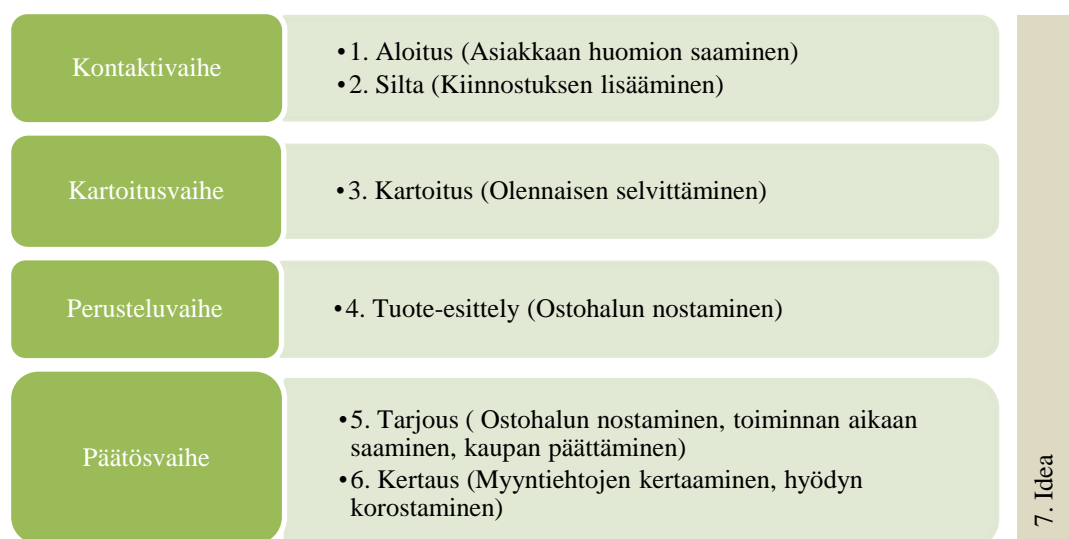
Kontaktivaiheessa myyjä esittelee itsensä ja pyrkii saavuttamaan asiakkaan huomion ja kiinnostuksen. Kartoitusvaiheessa myyjä pyrkii ottamaan mahdollisimman laajasti selvää mahdollisesta ostajasta, jotta hän pystyy tarjoamaan juuri kyseiselle ostajalle sopivia tuotteita tai palveluita ja ottamaan huomioon tämän yksilölliset ominaisuudet,

halut ja tunteet myöhemmin tapahtuvassa perusteluvaiheessa. Perusteluvaiheen tehtävä on esitellä asiakkaalle myytävä tuote ja nostattaa ostohalukkuutta. (Vuorio 2008, 42-51.)

Hyvin tehdyn tarvekartoituksen rooli korostuu, sillä onnistuneessa tuote-esittelyssä ei ole tarkoitus kertoa kaikkia tuotteen ominaisuuksia, vaan ainoastaan ne, jotka tarvekartoituksen perusteella voidaan olettaa ostajan haluavan kuulla. Tuote-esittelyn roolia korostetaan ylipäättään usein enemmän, kuin sillä todellisuudessa on merkitystä.

Päätösvaiheessa pyritään aikaansaamaan ostopäätös, päättämään kauppa ja vielä lopuksi varmistamaan ymmärryksen saavuttaminen kertaamalla myyntiehdot ja asiakkaan saamat hyödyt. (Vuorio 2008, 42-51.) Kartoitusvaihe on myyntiprosessin kannalta hyvin olennainen vaihe (Rubanovitsch & Aalto 2006, 40). Sen tärkeyden vuoksi tarvekartoitusta tullaan käsittelemään tarkemmin myöhemmin luvussa 5.3.

Seitsemäs myyntiportaikon osa on idea. Idea ei ole varsinainen porras, vaan ideavaihe kulkee läpi prosessin vähintään kartoituksesta lähtien. Idealla tarkoitetaan syytä, jonka takia juuri kyseinen asiakas ostaa tuotteen. Kyse on siis henkilökohtaisesta perustelusta, jonka avulla myytävän tuotteen tai palvelun tarve ja ostopäätös perustellaan asiakkaalle. (Vuorio 2008, 42-51.)



Kuvio 4. Myynnin portaat (Vuorio 2008, 42).

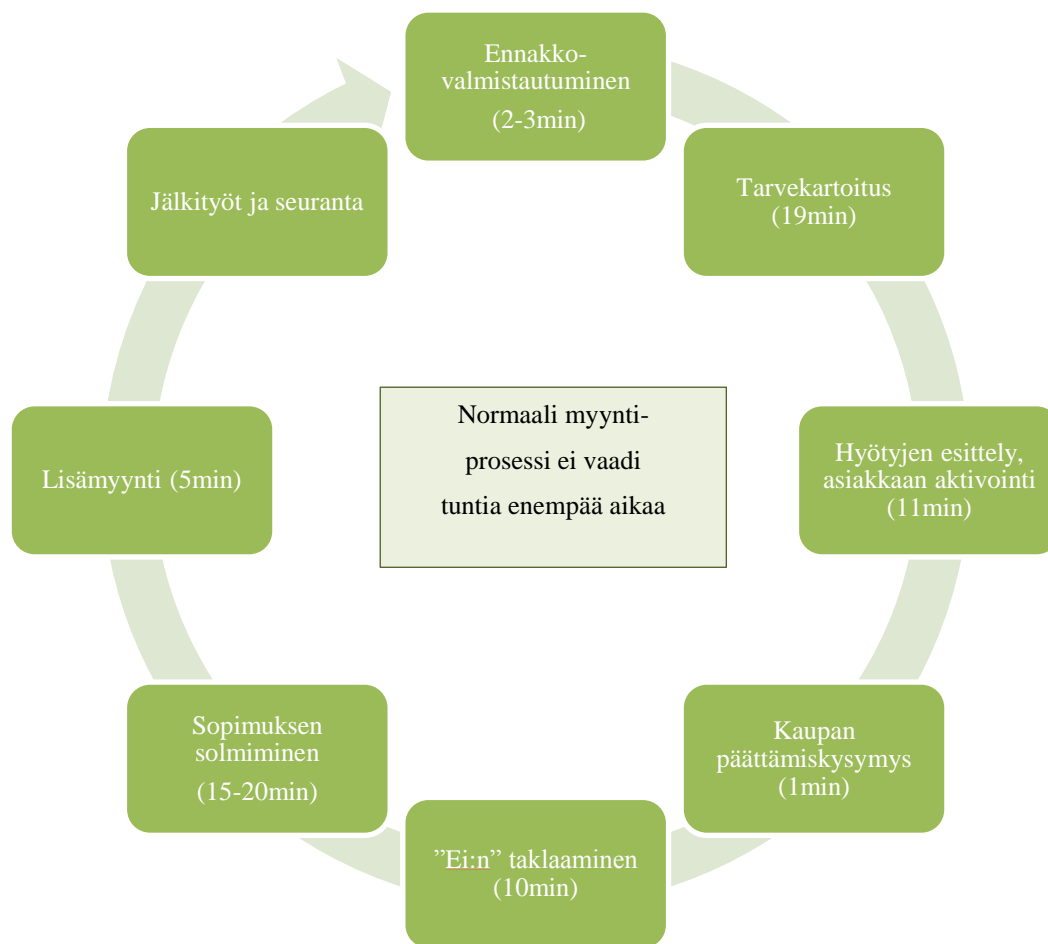
5.2.2 Myynnin ympyrä

Portaiden sijaan myyntiprosessia voidaan kuvata myös ympyränä (Kuvio 5). Myynnin ympyrä on myyntiprosessin pelkistetty malli, joka huomioi myynnin portaista poiketen myös ennakkovalmistautumisen ja asiakkuuden jälkihoidon, muodostaen näin ympyrän lailla etenevän jatkumon.

Myynnin ympyrä lähtee ajatuksesta, että myyjä on itse aktiivisesti yhteydessä asiakkaaseen esimerkiksi puhelimitse sopiakseen varsinaisen myyntitapaamisen. Myynnin ympyrä lähtee liikkeelle ennakkovalmistautumisesta soittoon, soitosta ja ennakkovalmistautumisesta tapaamiseen. Monikanavaistuvassa toimintaympäristössä on hyvä huomioida, että nykyisin myyjällä on puhelimen sijaan paljon muitakin mahdollisia kanavia asiakasyhteydenpitoon ja soiton sijaan ympyrässä voisi yhtä hyvin olla esimerkiksi verkkoviesti, sähköposti tai sosiaalisen median kautta tapahtuva yhteydenotto. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 37.) Puhelin on kuitenkin yhä tänä päivänäkin hyvä, nopea ja edullinen tapa ottaa yhteyttä asiakkaisiin (Bergström & Leppänen 2015, 400). Tästä syystä asiakkaille soittamista on myöhemmin työn luvussa 5.5. käsitelty vielä tarkemmin (luku 5.5.).

Varsinainen tapaaminen alkaa laajalla tarvekartoituksella, jonka jälkeen asiakkaalle esitellään hyödyt ja asiakas pyritään aktivoimaan. Tämän jälkeen esitetään selkeä kaupan päättämiskysymys. Jos kysymykseen saadaan kieltävä vastaus, pyritään vastaväitteet vielä taklaamaan ja pääsemään näin sopimukseen. Tapaamisen lopuksi voidaan tehdä vielä mahdollista lisämyyntiä. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 37.)

Neuvottelun jälkeen alkaa seurantavaihe, jonka jälkeen asiakas kontaktoidaan uudelleen ja ympyrä alkaa alusta. Normaalisti jouheva myyntiprosessi ei kestä tuntia kauempaa, jolloin asiakkaan mielenkiinto säilyy ja kauppa saadaan ensikohtaamisessa. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 35-37.)



Kuvio 5. Myynnin ympyrä (Rubanovitsch & Aalto 2006, 37).

5.2.3 AIDAS -malli

Myynnin portaiden ja -ympyrän lisäksi yksi myyntiprosessin jäsentämistapa on markkinoinnista tuttu AIDA(s) -malli (Kuvio 6). AIDA on lyhenne sanoista attention, interest, desire ja action. Usein neljän ensimmäisen kirjaimen perään lisätään vielä S eli satisfaction. AIDAS -mallissa pyritään siihen, että ensin saavutetaan asiakkaan huomio, sitten kiinnostus ja ostohalukkuus, jonka jälkeen tavoitteena on saada asiakas toimimaan eli reagoimaan markkinointikampanjaan tai myyntiprosessin tapauksessa ostamaan tuote tai palvelu. AIDAS -mallissa varsinaisen osto- tai mainokseen reagoointitapahtuman jälkeen lopputuloksena on tyytyväinen asiakas, mutta myös tyytyväinen myyjä. (CFI:n www-sivut 2018.)



Kuvio 6. AIDA -malli, jota voidaan täydentää vielä lisäämällä loppuun S-kirjain, jolla kuvataan asiakkaan mielihyvän ja tyytyväisyyden saavuttamista (CFI:n [www-sivut 2018](http://www.sivut2018)).

5.3 Tarvekartoitus

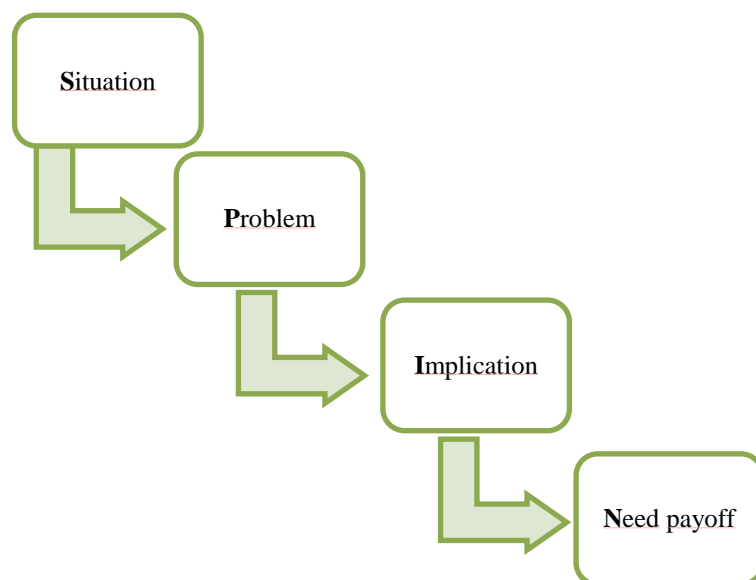
Tarvekartoitus on yksi olennaisimmista asioista myyntiprosessin onnistumisen kannalta, sillä onnistuneesta tarvekartoituksesta on hyötyä myyntiprosessin useissa vaiheissa. Kohdeorganisaatiossa tarvekartoitusta ei ole ehkä nähty niin tärkeäksi osaksi myyntiprosessia, kun teoria osoittaa sen olevan. Tarvekartoituksen kehittämisen avulla on mahdollista löytää ratkaisu myös kohdeorganisaation ongelmaan myydä vain asiakkaiden ilmeisiin tarpeisiin laajempien kokonaisratkaisujen sijaan. Tämän vuoksi tarvekartoitus ansaitsee myyntiprosessissa erityisen huomion ja siihen liittyviä käytäntöjä lähdettiin kohdeorganisaatiossa kehittämään.

Kattavan tarvekartoituksen tehtävänä on hahmottaa kokonaiskuva asiakkaan nykytilasta, tulevaisuuden näkymistä sekä odotuksista. Tarvekartoituksen avulla pyritään selvittämään asiakkaan kokonaistarpeet sen sijaan, että myytäisiin vain asiakkaan ilmeiseen tarpeeseen. Laadukkaasti toteutetun tarvekartoituksen ansiosta myyjä pystyy tarjoamaan asiakkaalleen personoitua kokonaisratkaisua, argumentoimaan ostopäätöksen sekä helpottamaan omaa sekä kollegoidensa työtä jatkossa kirjaamalla ylös tarvekartoituksessa esiin tulleet asiat. Kattava tarvekartoitus ja asiakasta kiinnostavien hyötyjen esittely helpottavat huomattavasti myös kaupan päättämistä. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 40.)

Asiakkaat ovat halukkaita ostamaan vain sellaisia asioita, joihin kokevat tarvetta. Onnistuneen tarvekartoituksen ansiosta todennäköisyys myyntiprosessin päättymisestä kauppaan kasvaa huomattavasti. Yksi tapa edetä tarvekartoituksessa kohti asiakkaan

ostopäätöksen saavuttamista on hyödyntää tarvekartoituksessa SPIN-mallia. SPIN-malli koostuu neljän tyyppisistä asiakkaan tilannetta kartoittavista kysymyksistä (Kuvio 7). SPIN on lyhenne sanoista situation, problem, implication ja need payoff eli tilanne, ongelma, seuraukset ja merkitys. (Young 2014.)

Mallin ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena on selvittää ostajan nykytilanne ja siihen vaikuttavat tekijät. Seuraavaksi tulee kartoittaa asiakkaan nykytilaan liittyvät ongelmat, vaikeudet ja tyytymättömyys sekä tulevaisuuden toiveet ja unelmat. Seurausvaiheessa tulee kartoittaa asiakkaalle ongelmista ja unelmista aiheutuvat seuraukset ja viimeisessä vaiheessa pyrkiä hahmottamaan asiakkaalle ostopäätöksestä seuraava merkitys. Onnistuneen tarvekartoituksen tavoitteena on lopulta saada asiakas itse ymmärtämään tarpeensa ja ikään kuin myymään ratkaisu itselleen. (Young 2014.)



Kuvio 7. SPIN tarvekartoituksen mallina (Young 2014).

5.4 Ajankäytön suunnittelu ja hallinta

Ajankäytön suunnittelu ei suoranaisesti liity myyntiprosessiin, mutta suunnitelmallisella ajankäytönhallinnalla voidaan varmistaa riittävä myyntiprosessien määrä sekä työajan tehokas käyttö. Varsinkin pienissä yrityksissä, kuten myös kohdeorganisaatioissa,

tiossa harva myyjä tekee työkseen pelkästään myyntiä, joten oman ajankäytön suunnittelulla voidaan myös varmistaa, että muihin työtehtäviin ja esimerkiksi työn ohella tehtävään oman ammattitaidon ylläpitoon jää tarpeeksi aikaa. Myös monikanavainen toimintaympäristö asettaa omat haasteensa ajankäytön hallinnalle kohdeyrityksessä. Kun yhteydenottoja tulee samaan aikaan monesta kanavasta, kuten puhelimitse, sähköpostilla ja sosiaalisessa mediassa, voi jatkuva informaatio- ja viestitulva horjuttaa taitavankin ajankäyttäjän arjen aikataulutusta. Kohdeorganisaation kannalta ajankäytön hallinta on tärkeä asia myös siksi, ettei organisaatiossa taustatehtävien keskittämisen myötä vapautunutta työaikaa ole täysimääräisesti saatu hyödynnettyä myyntityöhön.

Ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus ovat yksi huippumyyjän kahdeksasta tunnusmerkistä. Huippumyyjät tulevat töihin tekemään töitä, eivät hoida työajallaan siviiliasioita, eivät keskeytä työtään aina sähköpostin kilahdettua postilaatikkoon tai nyherrä merkityksettömien töiden parissa. Huippumyyjät ovat tietoisia siitä, mihin aikansa käyttävät, osaavat erottaa turhat työt tuloksellisesta toiminnasta, asettavat työlleen selkeät päivä- ja viikkokohtaiset tavoitteet, päättävät mitä haluavat ja tekevät sen. Jokaisella myyjällä on saman verran tunteja vuorokaudessa, kyse on siitä, miten tuon ajan hyödyntää. (Rummukainen 2015, 36-50.)

Useat myyjät kertoivat alkukartoitusvaiheessa kokevansa ajankäytön hallinnan ongelmalliseksi ja toivoivat, että voisivat kehittyä paremmiksi ajankäyttäjiksi. Erityisesti sähköposti koettiin ajankäyttöä haastavaksi tekijäksi, koska myyjät haluavat olla helposti tavoitettavissa, mutta sähköposti keskeyttää usein muut työtä ja aiheuttaa näin ongelmia omaan ajankäytönsuunnitteluun. Osittain epäselvät tai asettamattomat myyntitavoitteet aiheuttavat myös haasteita päivä- ja viikkokohtaisten tavoitteiden laadinnalle kohdeorganisaatiossa. Ongelmalliseksi koettiin myös osittain huonosti organisoidut tai jopa turhat työtehtävät, jotka vievät aikaa myyntityöltä.

Anna Perho on sanonut: ”Heikko ajankäyttäjä tekee jatkuvasti vähän kaikkea. Hyvä ajankäyttäjä tekee jatkuvasti vähän, mutta hyvää.” (Perho 2018, 42). Perho on luonut niin sanotun antisäättäjän reseptin, jonka avulla kuka tahansa voi oppia paremmaksi ajankäyttäjäksi. Resepti koostuu 11:sta ohjeesta, jotka ovat: Selvitä, missä olet nyt eli mihin aikasi tällä hetkellä kuluu? Millainen ajankäyttäjä haluaisit olla ja millaista olisi

ihanteellinen ajankäyttö? Mikä on elämässäsi ja työssäsi tärkeää? Sido ajankäytölliset valintasi arvoihisi ja sano kaikelle muulle ei. Listaa kaikki tekemättömät työt ja ryhmittele ne aihepiireittäin. Laita tehtävät tärkeysjärjestykseen. Vie tärkeimmät tehtävät kalenteriin ja sitoudu tekemään ne niille varattuna aikana. Älä hoida sähköposteja muun ohella, sillä monen asian yhtäaikainen tekeminen vähentää työn tehokkuutta 40 prosenttia. Hyväksy, että kalenteriin mahtuu vain rajallinen määrä, yleensä vain noin 1-3 todella tärkeää asiaa, jotka voit tehdä alusta loppuun ja joiden toteutuminen tulisi varmistaa ennen kuin keskittyy muuhun. Johda koneita eli vaimenna huomion varastavat ja stressiä aiheuttavat merkkiäännet, hälytykset ja ponnahtusikkuna. Viimeinen, muttei vähäpätöisin Perhon vinkeistä on: ”Tee selkeä ero työn ja levon välille”. (Perho 2018, 214-216.)

Perhon listausta hyvän ajankäytön reseptistä on tarkoitus hyödyntää myöhemmin kohdeorganisaation kehittämistyössä. Koska kohdeorganisaation myyjät ovat hyvin erilaisia ajankäyttäjiä ja myös heidän erilaiset työtehtävänsä vaikuttavat ajankäyttöön, ei ajankäytön parantamiseksi voida antaa yksiselitteisiä ohjeita. Tavoitteena on kuitenkin herätellä myyjä pohtimaan omaa ajankäyttöään ja auttaa heitä löytämään keinoja parantaa omaa ajanhallintaansa ja sitä kautta hyödyntämään jatkossa entistä paremmin työaika myyntityöhön.

5.5 Asiakkaalle soittaminen

Myyntiprosessi, varsinkin myyjän aloitteesta alkava myyntiprosessi lähtee liikkeelle kontaktivaiheesta (Vuorio 2008, 43). Puhelinkontakti on nopea, helppo ja hinnaltaan edullinen tapa ottaa yhteyttä asiakkaaseen (Bergström & Leppänen 2015, 400). Puhelimessa myyjän taito herättää positiivinen tunne asiakkaassa on tärkeää, jotta keskustelu voi jatkua. Puhelinmyynnissä asiakkaan ostohistorian ja taustojen tunteminen on erittäin tärkeää. Varsinkin kokemattomalle soittajalle puhelinmyynti vaatii kärsivällisyyttä ja organisaation tukea. (Isohookana 2007, 135.)

Ennen puhelua on tärkeää miettiä, mikä on puhelun tavoite ja pohtia, millaisia kysymyksiä tai vastaväitteitä asiakas saattaa esittää. Puhelun aluksi on tärkeää esitellä itsensä selkeästi ja kertoa, miksi soittaa. Aluksi on myös hyvä varmistaa, että puhuu

varmasti oikean henkilön kanssa. Kuten kasvotusten tapahtuvassa asiakastapaamisessa myös puhelimesta on tärkeää esittää asiakkaalle kysymyksiä, kuunnella vastuksia ja mukautua vastapuolen puhetahtiin. Puhelun lopuksi on hyvä tehdä yhteenveto puhelusta ja kerrata, mitä seuraavaksi tehdään. Puhelun päättyttyä on hyvä miettiä, täyttyikö puhelulle asetettu tavoite. Jos ei, mitä olisi pitänyt tehdä toisin? Lopuksi kirjataan ylös keskustelujen tulos ja mahdolliset jatkotoimenpiteet ja mikä tärkeintä, hoidetaan puhelussa luvattut asiat. (Bergström & Leppänen 2015, 401.)

Myyjän ei kannata ryhtyä myymään tuotetta tai palvelua puhelimesta, jos hänellä on sen sijaan mahdollisuus sopia tapaaminen asiakkaan kanssa. Kohdeorganisaatiossa tapaaminen voidaan sopia joko fyysisesti konttorille tai varata aika internetin kautta tapahtuvaan verkkoneuvotteluun. Jokaisessa puhelussa on oltava syötti, jonka avulla asiakas houkutellessaan tapaamiseen. Myyjän on pystyttävä perustelemaan, mitä konkreettista hyötyä yrityksellä on asiakkaalle. Mikäli asiakas ei heti innostu myyjän asettamasta syötistä, kannattaa myyjän silti jatkaa puhelinkeskustelua ja kevyen tarvekaritoituksen avulla pyrkiä löytämään asiakkaan tarpeisiin paremmin sopiva syy suostua tapaamiseen. Hyvä vinkki on tarjota asiakkaalle kahta tapaamisaikaa ja näin ollen ikään kuin olettaa asiakkaan suostuvan tapaamiseen. (Rubanovitsh & Aalto 2007, 57-59.)

Puhelin on kaikkien kohdeyrityksen työntekijöiden arkipäiväinen työkalu, mutta siitä huolimatta suurin osa yrityksen työntekijöistä kokee jonkinlaista luurikammosyötiä, kun kyse on myyjän aloitteesta tapahtuvasta yhteydenotosta ja myyntipuhelusta asiakkaalle. Yrityksellä on mahdollisuus hyödyntää puhelinkanavaa sekä tapaamisten sopimiseen että suoraan puhelimesta tapahtuvaan kauppaan.

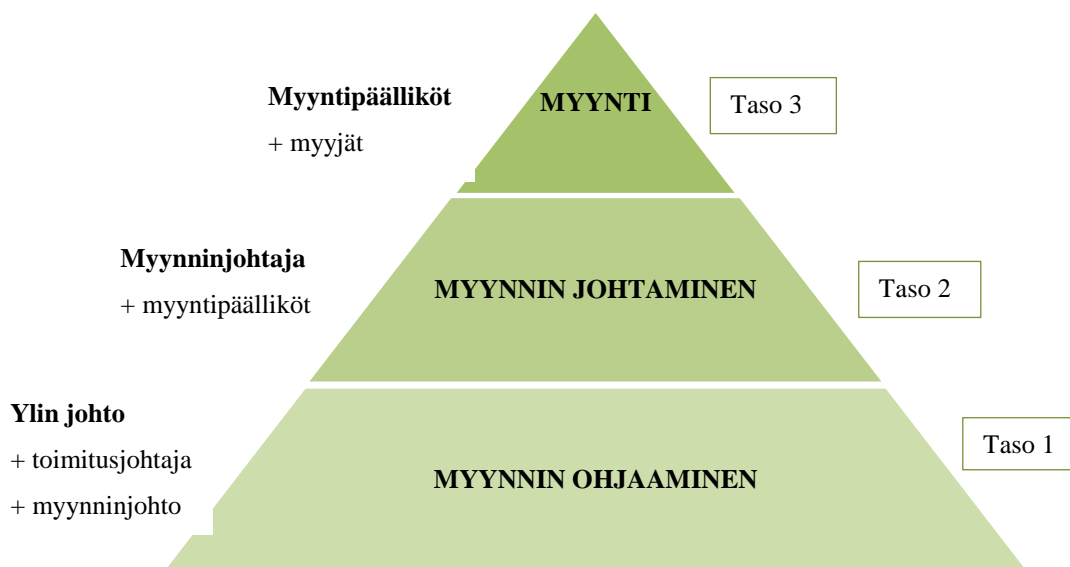
Kuten yleistä on, myös kohdeyrityksessä monet myyjät kokevat soittamisen vaikeaksi ja turhauttavaksi ja ajattelevat, että asiakas ei halua, että häntä häiritään soittamalla. Todellisuudessa asiakkaat kuitenkin odottavat myyjiltä ja yrityksiltä oma-aloitteisia yhteydenottoja ja ammattitaitoista palvelua. Osa asiakkaista saattaa kokea jopa loukkaavana, ettei yritys pidä yhteyttä vanhoihin asiakkaisiinsa ja kerro uusista mahdollisuuksista ja palveluista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 55-56.)

6 MYNNINJOHTAMINEN

The HR Chally Group tekemä tutkimus osoitti, että 40-50% yrityksen kasvusta selittyy myyntihenkilöstön osaamisella, organisoinnilla ja laadulla (Karlöf, Helin & Lövingsson 2004, 152). Edellä mainitut ominaisuudet ovat toki kiinni myyjien henkilökohtaisista ominaisuuksista ja kyvykkyyksistä, mutta merkittävä vaikutus niihin on myös myyntihenkilöstön tekemistä seuraavalla, tukevalla ja valmentavalla myynninjohtamisella.

6.1 Myynnin avaintoiminnot

Myynnin avaintoiminnot voidaan jakaa kolmeen tasoon: myynnin ohjaaminen, myynnin johtaminen ja myynti (Kuvio 8). Myynnin pohjan luo yrityksen ylin johto, jonka täysimääräinen tuki tarvitaan, jotta myynninjohtaja voi menestyksekkäästi valmentaa ja johtaa myyntihenkilöstöä. Myynninjohtajan tehtävä on tukea myyjiä päivittäisessä tekemisessä ja auttaa ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Myynninjohtaja voi myös osallistua hoitomallien mukaiseen asiakkuuksien hoitoon. Jotta myynninjohtaja voi onnistua työssään, hän tarvitsee ylimmän johdon tuen. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 25-26.)



Kuvio 8. Myynnin avaintoimintojen kolme tasoa (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 29).

Kohdeorganisaatiossa myynnin ohjaaminen on yrityksen toimitusjohtajan, hallituksen ja niin sanotun johtoryhmän vastuulla. Yrityksen myynninjohdosta vastaa palvelupäällikkö, jonka tehtäväkenttään kuuluu kuitenkin myös lukuisia muita työtehtäviä, eikä hänellä ole käytettävissään riittävästi aikaa tehtävänsä hoitamiseen. Myyjätasolla toimivat yrityksen kaikki loput toimihenkilöt.

Yrityksen kasvu luodaan myynnin ja markkinoinnin avulla, sillä säilyttääkseen kilpailuetunsa toimiva yritys on riippuvainen myynnin jatkuvasta kehittymisestä (Määttä 2018). Jos yrityksellä ei ole halua kasvaa, on ongelma usein myynnin johtamisessa. Erityisen huolestuttavaa on, jos lähivuosien kasvutavoitetta ei ole lainkaan määritetty. Jos kasvutavoitetta ei ole määritetty, on hankalaa johtaa myyjien tekemistä oikeaan suuntaan. Yrityksen ylimmän johdon on siis määriteltävä yritykselle selkeä tahtotila ja kasvutavoite, jonka mukaan myynnin johto määrätietoisesti ohjaa myyjien tekemistä askel askeleelta kohti asetettua päämäärää. (Rubanovitsch 2018, 209-210.)

Myynnin johtaminen koostuu yrityksen strategiaan linkittyvästä suunnittelusta, systemaattisesta operatiivisen toiminnan johtamisesta, myyntistrategian toteuttamisesta ja kehittämisestä sekä reaaliaikaisesta myynnin seurannasta. Myynninjohtajan tärkein tehtävä on tehokkaan myyntikoneiston rakentaminen, sen tehokas hyödyntäminen sekä jatkuva kehittäminen. (Määttä 2018.)

6.2 Tavoitteet ja palkitseminen

Tärkeä ja usein myyjien arjessa eniten näkyvä myynninjohdon tehtävä on tavoitteiden asettaminen sekä seuranta. Myyntiorganisaation tuloksia voidaan mitata ja seurata erilaisten mittareiden avulla. Mittarit voidaan jakaa tulostulomittareihin sekä niin sanottuihin ohjausmittareihin, jotka kuvaavat yrityksen tai yksittäisten myyjien etenemistä kohti varsinaisia tulostulomittareita. Tavanomaisia myynnin mittaamiseen käytettäviä mittareita ovat tulos-, kustannus-, tuotto-, kasvu-, ohjaus-, aika-, tehokkuus-, asiakas- ja henkilöstömittarit. (Karlöf ym. 2004, 154.) Tavoitteet voidaan jakaa myös taloudellisiin- ja laadullisiin tavoitteisiin, tehokkuustavoitteisiin, inhimillisiin tavoitteisiin sekä ajatuksellisiin tavoitteisiin (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 57).

Tavoitteita asettaessa on tärkeätä muistaa, että tavoitteiden on oltava ymmärrettäviä, täsmällisiä, perusteltuja, oikeudenmukaisia, kehitäviä, riittävän vaativia mutta saavutettavissa olevia, toimintaedellytykset huomioon ottaen suhteellisia ja innostavia. Henkilökohtaiset tavoitteet johdetaan usein organisaatiokohtaisista tavoitteista. Tavoiteasetannan sudenkuoppa on, että tavoitteet johdetaan usein edellisen kauden suoritusten perusteella, jolloin vaarana on, että aiempi huono tulos johtaa liian vaatimattomiin tavoitteisiin tai vastaavasti edellisen kauden hyvä suoritus kostautuu myyjille kasvavina vaatimuksia. (Järvinen ym. 2014, 58-59.)

Tavoitteet motivoivat myyntityöhön. Tavoitteiden saavuttamisesta tulisi kuitenkin seurata palkkio tai palkitseminen. Palkitseminen onkin yksi tärkeimmistä myynnin johdon työkaluista yrityksen toiminnan ohjaamisessa kohti asetettuja tavoitteita. Hyvin suunniteltu ja toteutettu palkitseminen motivoi, parantaa henkilöstön suorituskykyä ja lisää työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista yritykseen. Myynnin johdon tulee tuntea myyjänsä ja löytää heille sopivat palkitsemistavat. Pelkällä hienolla palkitsemisjärjestelmällä ei voida korvata huonoa myynnin johtoa, vaan toimivaksi koettu palkitseminen edellyttää aina hyvää myynnin johtamista. (Kukkola 2017.)

Palkitseminen ei ole helppo laji. Palkitsemisen avulla voidaan tavoitella paitsi asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä myös esimerkiksi halutunlaista henkilöstöä, innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, yhteistyötä, toiminnan kehittymistä, tuottavuutta, tai työelämän laatua. Pahimmassa tapauksessa palkitsemisella saavutetaan kuitenkin epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, epätietoisuutta, vapaamatkustusta, ylimääräisiä kustannuksia ja ei-toivottua organisaatiokulttuuria. Onnistuneen palkitsemisen tavoitteena onkin saavuttaa enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia. Palkitsemistapojen on oltava oikeudenmukaisia, läpinäkyviä ja kannustavia. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 15.)

Erilaisia palkitsemistapoja on lukuisia. Perinteisesti palkitsemiseksi ajatellaan lähinnä rahalliset palkkiot, kuten tuloksiin perustuva palkkaus ja niin sanotut bonukset, erilaiset henkilöstölle tarjottavat taloudelliset edut, aloitepalkkiot tai erikoispalkkiot, kuten kannusteohjelmiin kytketyt rahapalkkiot. Palkitsemisen ei aina tarvitse olla suoraan rahallista hyötyä työntekijälle tuottava palkkio, vaan palkitsemista hyvästä työstä voi

olla myös vaikkapa työsuhteen pysyvyys, ammattitaitoa vastaava peruspalkka tai mahdollisuus etätöihin tai joustavaan työaikaan. Myös erilaiset osallistumis-, vaikuttamis-, kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet ovat laadullisesti hyviä ja tärkeitä tapoja palkita henkilöstöä. Aivan liian aliarvostettu ja yrityksen kannalta kaikkein kustannustehokkain palkitsemistapa on kuitenkin säännöllinen palautteen ja arvostuksen osoittaminen henkilöstölle. (Hyppänen 2013.)

7 MYYNTIKULTTUURI

McKinseyn 7S -mallin mukaan yksi seitsemästä organisaation kehittämiseen olennaisesti liittyvästä tekijästä on kulttuuri. Kulttuurilla tarkoitetaan asioita, joita kaikki organisaatiossa pitävät tärkeinä ja merkityksellisinä organisaation eloonjäämisen ja menestymisen kannalta (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 139-140). Kulttuuria ei voida luoda tai kehittää väkisin, vaan se syntyy toistuvan tekemisen sivutuotteena (Fried & Heinemeier Hansson 2010, 249).

Marketing spiritillä eli myynti- ja markkinointihenkisyydellä tarkoitetaan kykyä saada tavoitteellisesti ja tehokkaasti irti itsestään järkeviä asioita (Parvinen 2008, 35). Ryhmätasolla myynti- ja markkinointihenkisyys näkyy kykynä innostaa muita ihmisiä, itseorganisoitumisena rooleihin, toisten auttamisena, rinnakkain tapahtuvien prosessien ja verkostovaikutusten ymmärtämisenä sekä pyyteettömänä kollegan paikkaamisena ja tukemisena tarvittaessa (Parvinen 2008, 43). Kun marketing spiritiä saadaan luonteva ja vakiintunut osa sekä yksilö- että yritystason työskentelyä, voidaan sanoa yrityksen saavuttaneen myyntikulttuurin.

Kulttuurin ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen ovat erityisen tärkeitä asiakaskentän ja toimintaympäristön muuttuessa, sillä kulttuuri ohjaa vahvasti ihmisten ajattelua, puhetta ja tekemistä. Organisaatiokulttuuri on organisaation tapa ajatella, puhua, käyttäytyä, toimia ja asennoitua asioihin. Myyntikulttuuriksi voidaan kutsua tapaa, jolla kulttuuri näkyy organisaation sisällä ja ulkopuolella asiakkaiden suuntaan tapahtuvassa myynti- ja asiakastoiminnassa. (Laine 2015.)

Pankit on perinteisesti tunnettu palveluorganisaatioina, joissa henkilökunnan pääasiallista työtä on palvella asiakkaitaan. Vaikka kaikki nykyisin jo tietävät, että työ on pohjimmiltaan myyntiä, ei myynnistä välttämättä vieläkään uskalleta puhua riittävän paljon ja riittävän avoimesti. Kieli, jolla työstä puhutaan, onkin yksi tärkeimmistä myyntikulttuurin perusteista. Myyntikulttuurin rakentamiseksi yrityksestä on luotava nimenomaan myyntiorganisaatio, jossa puhutaan rohkeasti myynnistä, ei vain asiakaspalvelusta. Myyntiorganisaatioissa myös mielletään monet asiat eritavoin, kun palveluorganisaatio. Palveluorganisaatioissa esimerkiksi uudet liiketoiminnat nähdään negatiivisina, lisätöitä tuottavina asioina, kun taas myyntikulttuurissa niistä iloitaan. (Sitkins 2013.)

Toinen myyntikulttuurin kannalta olennainen seikka on systemaattinen myyntijärjestelmä. Myyntijärjestelmän tulee olla joustava ja jokaisen myyjän itselleen sopivaksi muokattavissa. Hyvässä myyntiorganisaatioissa jokainen myyjä ymmärtää ja toteuttaa yrityksen tapaa myydä. Myyntiorganisaatioissa myynnin seuranta on systemaattista ja myyjien tulee raportoida tekemisestään kuukausittain ja myyntiä seurataan muutaman olennaisen tunnusluvun kautta jatkuvasti. (Sitkins 2013.)

7.1 Myyntikulttuurin nelikenttä

Myyntikulttuurin kehittämisen kannalta olennaista on organisaation myyntikyvykkyyden ja myyntiä tekevien yksilöiden myynti- ja asiakastaitojen kokonaisuus. Alla oleva nelikenttä kuvaa erilaisia myyntikulttuurin tasoja organisaatioissa (Kuvio 9). Organisaation myyntikyvykkyyteen vaikuttavina tekijöinä voidaan pitää esimerkiksi myynti- ja asiakasstrategiaa, niistä johdettua asiakastoimintamallia, tehokasta ja systemaattista myyntiprosessia, myyntiä tukevia IT-järjestelmiä, myynnintyökaluja ja mielenkiintoista palvelu- ja tuotetarjontaa. Yksiköiden myynti- ja asiakastaidot ovat puolestaan taitoja, joita myyntiä tekevä yksilö tarvitsee onnistuakseen myyntityössä. (Laine 2015.)



Kuvio 9. Myyntikulttuurin nelikenttä (Laine 2015).

Arpajaiskulttuurissa myynnin ennustaminen on vaikeaa, aika kuluu tulipalojen sammuteluun, toiminta on epä johdonmukaista ja sekä työntekijä- että asiakaskokemus on huono. Cowboy -kulttuurissa puolestaan on osaavia myyjiä, mutta osaamista ei ole onnistuttu kääntämään organisaation kokonaisuosaamiseksi. Myyntitoiminta ei ole systemaattista ja järjestelmällistä, vaan organisaation tavan sijaan on vain myyjien tapoja. Konekulttuurisessa organisaatiossa on satsattu ajallisesti ja rahallisesti paljon myynti- ja asiakasstrategioihin, erilaisten myynnin työkalujen, prosessien, toimintamallien ja järjestelmien kehittämiseen, mutta tulosta ei silti synny, sillä yksilö on unohdettu. Ihanteellisin myyntikulttuuri on Voittava myyntikulttuuri, jossa organisaatiossa huomioidaan tasapuolisesti sekä organisaation kyvykkyyksien että yksilön taitojen kehittäminen. Organisaation toiminta on tehokasta, suunnitelmallista ja pitkäjänteistä ja sekä työntekijä- että asiakaskokemus on hyvä. (Laine 2015.)

Yksilön myynti- ja asiakastaitoja on tutkittu paljon. Tuija Rummukainen on haastatellut ja seurannut työssään yli 200 myyntityötä huipulla tekevää myyjää ja koonnut listan ominaisuuksista, joita huippumyyjiltä löytyy. Listalta löytyy kahdeksan tunnusmerkkiä, joista huippumyyjän voi tunnistaa: asenne, ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus,

myyntiesittelytaidot ja tuloksellinen asiakaskohtaaminen, tuotetietous, ulkoinen olemus, asiakashankinta ja lisämyynti, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa sekä kaupanpääöstaidot. (Rummukainen 2015, 15-19). Kaikki esitetyt ominaisuudet ovat sellaisia, joista on hyötyä myös finanssialalla tapahtuvassa myyntityössä. Kohdeorganisaation myyntikulttuurin kehittämisen kannalta on olennaista, että jokaisen myyjän asenne myyntiä kohtaan saadaan oikeanlaiseksi, ajankäyttöä pystytään kehittämän tavoitteellisempaan suuntaan ja asiakaskohtamisissa pyrittäisiin jatkossa entistä enemmän tuloksellisuuteen.

7.2 Organisaation muutos kohti myyntikulttuuria

Kohdeyrityksen muutoksessa palveluyrityksestä myyntiorganisaatioksi on kyse organisaatiokulttuurin muuttamisesta. Organisaatiokulttuurin muutos ei tapahdu sormia napsauttamalla, vaan ensin on opittava pois vanhasta. Motivaation muutokseen on löydettävä koko henkilöstöltä ja motivaatio syntyy vasta, kun kaikki ymmärtävät, ettei asetettuja tavoitteita voida saavuttaa muuttamatta vanhaa toimintatapaa. Organisaatiokulttuurin muutoksessa henkilöstön osallistaminen mukaan kehittämistyöhön on tärkeää. Muutos ei tapahdu hetkessä ja usein matkalla kohdataan myös muutosvastarintaa, minkä vuoksi organisaatiokulttuurin muutos vaatii vahvaa muutosjohtamista. Onnistuneessa kulttuurin muutoksessa kärsivällisyys ja sanojen ja tekojen sopusointu ovat ratkaisevia. (Aarnikoivu 2008, 52-54.)

Organisaatio- ja työkuulttuurin muuttamiseen tarvitaan organisaation jokaista jäsentä. Yrityksen johdolla ja esimiehillä on tärkeä tehtävä rakentaa sitoutuneisuudellaan ja esimerkillään uutta kulttuuria. Johtoryhmän on ymmärrettävä kulttuurin muutoksen merkitys, muuten kulttuuri johtaa heitä eivätkä he kulttuuria. Vaikka yrityksen johdon tehtävänä on johtaa muutosta, tulee myös työntekijöiden olla muutoksessa aktiivisia, osallistua kiinnostuneena uuden tekemiseen ja pohtia, mitä uudenlaiset tavat oman tekemisen kannalta tarkoittavat. Hyväksi havaittu tapa muutosten jalkautuksessa työntekijöille on innokkaimpien oppijoiden värviäminen niin sanotuiksi muutosagenteiksi. Kun osa työntekijöistä saadaan innostumaan, muutkin näkevät, että muutoksesta on hyötyä ja muuttavat omaa tekemistään. (Markkinointi instituutti 2014.)

7.3 Asenne ja motivaatio

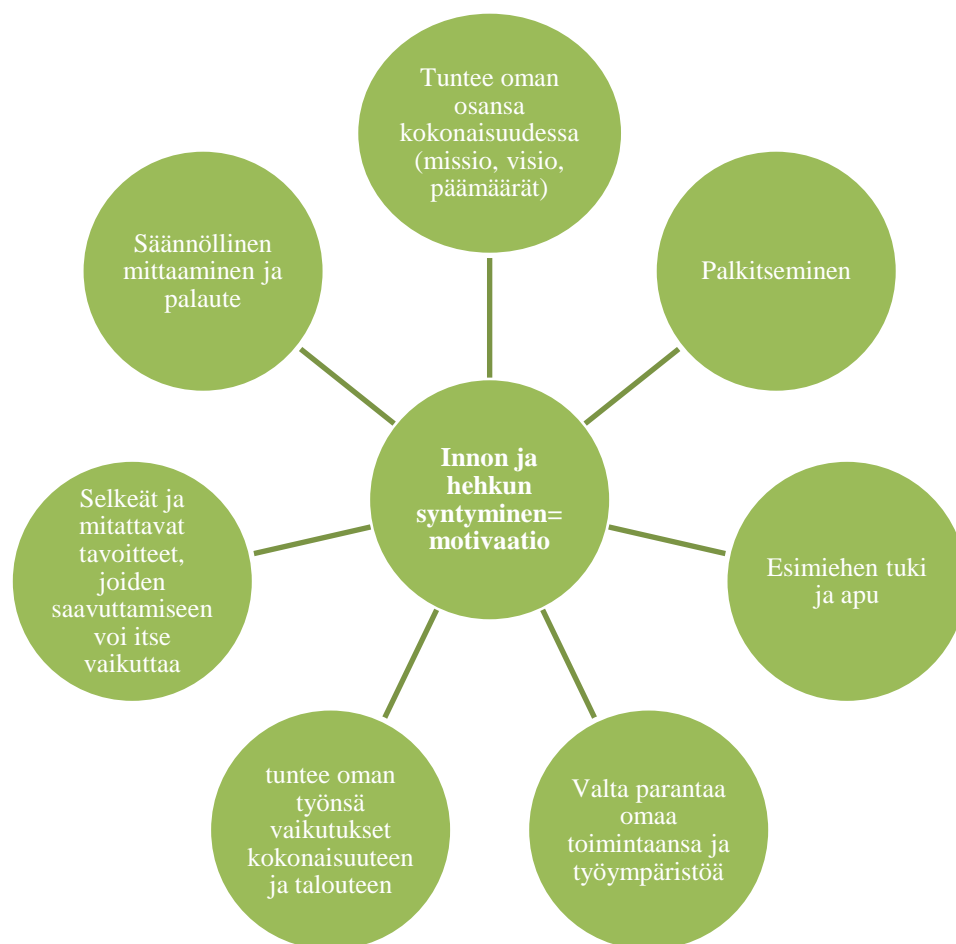
Myyntikulttuurin saavuttamiseksi työyhteisössä on oltava hyvä yhteishenki ja organisaation jokaisella jäsenellä on oltava oikea asenne, motivaatio ja rohkeus myyntityön tekemiseen yhdessä. Myyjän asenteella on huomattava merkitys myyntituloksiin. Asenne on suhtautumistapa, jota voi opetella. Huippumyyjän ja keskivertomyyjän asenteet eroavat eniten siten, että huippumyyjät suhtautuvat myyntityöhön ylpeydellä, arvostavat myytäviä tuotteita ja palveluja sekä asennoituvat väliaikaisiin takaiskuihin keskivertomyyjiä paremmin. (Rummukainen 2015, 22.) Oikean asenteen saavuttamiseksi tärkeintä on, että jokainen ryhmän jäsen tai yrityksen työntekijä kokee olevansa vastuussa tuloksista ja pyrkii tekemään parhaansa tuloksen saavuttamiseksi, edistää parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen tavoitteita ja on aloitteellinen (Parviainen & Parviainen 2017, 61).

Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa eli käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää ja kokonaisuutta (Kauhanen 2012, 111). Korkea motivaatio johtaa työntekijöiden hyviin suorituksiin ja sitä kautta yrityksen menestykseen. Motivaatio johtaa hyviin suorituksiin, mutta toisaalta onnistuneet suoritukset myös lisäävät motivaatiota. Motivaatiolla, suorituksilla ja suorituksista saatavalla tyydytyksellä onkin dynaaminen suhde, joka toimii niin yksilö- kuin yritystasolla sekä positiivisessa ja negatiivisessa suhteessa. Motivaatio on lähtökohta tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi organisaatiossa. (Manea 2015.)

Pohjimmiltaan motivaatio ja sen syntyminen on kiinni jokaisesta työntekijästä itseltään ja kukin on itse vastuussa omasta motivaatiostaan ja motivoitumisestaan. Esimies ja organisaatio voivat kuitenkin tukea motivaation syntymisessä ja kehittämisessä. Esimiestyössä tulee huomioida, että muun muassa työntekijän persoona ja työuran vaihe vaikuttavat merkittävästi siihen, mikä henkilöä motivoi ja millä keinoin motivaatiota voidaan tukea. (Aarnikoivu 2008, 153-155.)

Kuvio 10 kuvastaa motivaatioon vaikuttavien rakennuspalikoiden kokonaisuutta (Kuvio 10). Motivaation rakentumisen kannalta on olennaista, että jokainen työntekijä tuntee oman roolinsa ja työnsä vaikutukset osaksi suurempaa kokonaisuutta. Lisäksi tar-

vitaan esimiehen tuki ja apu työn tekemiseen sekä tekemistä ohjaavat selkeät ja mitattavat tavoitteet, joita seurataan ja joiden saavuttamiseen voi itse vaikuttaa. Säännöllisen palautteen saaminen ja hyvin tehdystä työstä palkitseminen ovat myös keskeisessä roolissa. On tärkeätä, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan toimintaansa ja työympäristönsä kehittämiseen. (Aarnikoivu 2008, 153.)



Kuvio 10. Motivaation rakentumisen osa-alueet (Aarnikoivu 2008, 153).

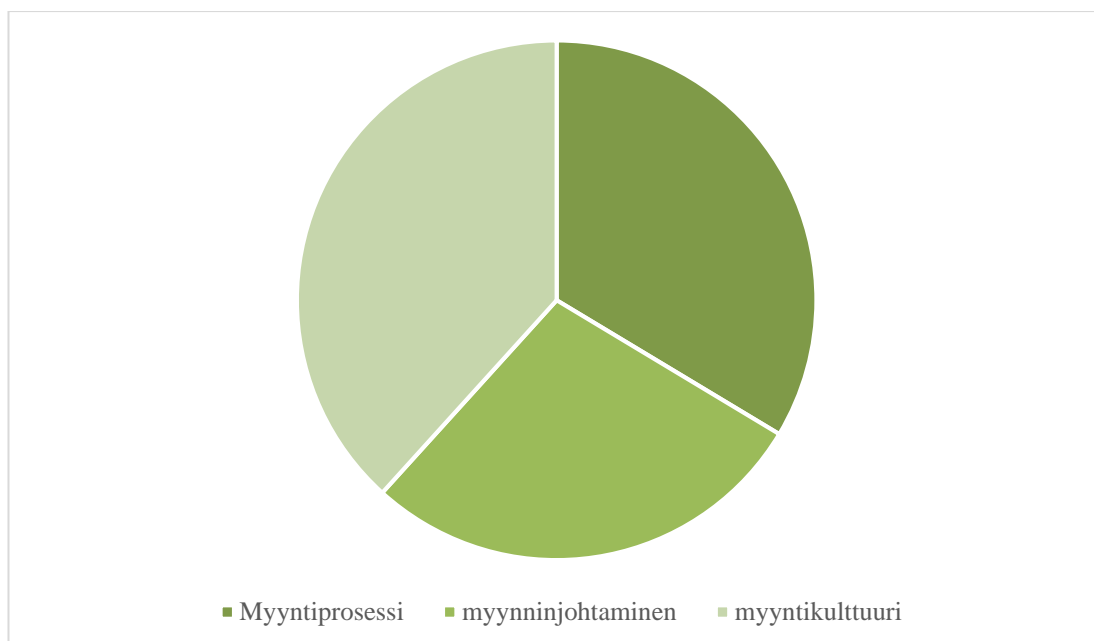
8 TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan kehittämisen kohteena olevan organisaation myynnin lähtötilanne alkukartoituksen perusteella sekä toimintatutkimuksen kulku.

8.1 Myynnin lähtötilanne kohdeorganisaatiossa

Kohdeyrityksen myynnin lähtötilannetta lähdettiin kartoittamaan aluksi teemahaastatteluiden sekä sähköisen kyselylomakkeen avulla. Teemahaastatteluissa organisaation myynnin lähtötilannetta ja siihen liittyviä ongelmia sekä mahdollisia kilpailuetuja pyrittiin selvittämään kolmen teeman: myyntiprosessin, myynnin johtamisen ja myyntikulttuurin näkökulmasta. Alkuhaastattelu ja -kysely teetettiin toimeksiantajan toiveesta myyjille, sillä kohdeyrityksen johto halusi tietää, miten nimenomaan myyjätasolla koettiin myynnin nykytila. Teemahaastattelujen tuloksiin pureudutaan tarkemmin luvuissa 8.2-8.4.

Teemahaastattelujen aluksi haastateltavat saivat eteensä tyhjän ympyrän, johon heidän tuli värittää kolme osa-aluetta: myyntiprosessi, myyntikulttuuri ja myynnin johtaminen, siinä suhteessa, kuinka tärkeiksi he kokivat osa-alueet ihanteellisessa myyntiorganisaatiossa (Liite 2). Väritystehtävän keskiarvot kertoivat, että osa-alueet koettiin lähes yhtä tärkeiksi ja niitä kaikkia koettiin tarvittavan lähes yhtä paljon ihanteellisen myyntiorganisaation saavuttamiseksi (Kuvio 11). Lievästi suurimman painoarvon sai myyntikulttuuri, mutta lähes yhtä ison arvon saivat myös toiseksi tärkeimmäksi osa-alueeksi arvioitu myyntiprosessi sekä kolmas osa-alue myynnin johtaminen.



Kuvio 11. Väritystehtävän tulokset. Haastateltavien näkemys teemojen tärkeydestä onnistuneen myyntiorganisaation näkökulmasta.

Teemahaastatteluiden jälkeen toteutetulla sähköisellä kyselyllä haluttiin vielä täsmen-
tää haastatteluissa saatua tietoa sekä saada hieman myös numeerista dataa mahdolli-
sesti jossain kohtaa toteutettavaa tulosten mittausta varten (Liite 3).

Sähköisessä kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan myyntiprosessin toimivuutta,
myynninjohton tasoa ja myyntikulttuurin nykytilaa arviointiasteikolla 1-10. Numee-
risen arvion lisäksi vastaajat saivat halutessaan myös täsmentää vastauksiaan sanalli-
sella arviolla. Tulosten perusteella nähtiin, että kehittämisen varaa oli kaikissa osa-
alueissa. Parhaimmalla tasolla koettiin olevan myyntiprosessin, jota ohjaavat pitkälti
käytössä olevat tietojärjestelmät ja henkilöstölle vuosien saatossa muodostuneet hen-
kilökohtaiset rutiinit. Esiin nousi kuitenkin se, että yhteisistä toimintatavoista ei ole
sovittu, vaan jokainen myyjä on rakentanut itse itselleen oman myyntiprosessinsa. Eni-
ten kehittämistarvetta koettiin myynnin johdon osalta. Myyntikulttuuria ei tällä het-
kellä koeta yrityksessä vahvaksi, mutta toisaalta sen ei koeta myöskään puutuvan ko-
konaan.

Ensimmäisenä vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla 0-10, kuinka toimiviksi he
kokivat myyntiprosessin/-prosessit kohdeorganisaatiossa. Vastausten keskiarvo ylitti
hieman puolivälin eli arvosanan viisi. Vastausten jakaantumista kuvaavasta kuviosta
voidaan nähdä, että myyntiprosessien suhteen vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti
välille 3-8 (Kuvio 12).



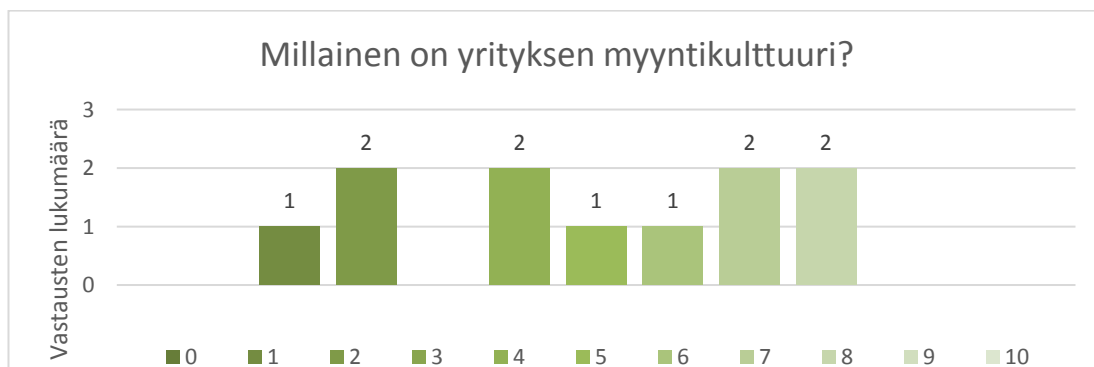
Kuvio 12. Kuinka toimivaksi koet myyntiprosessin/-prosessit tällä hetkellä? Vastaus-
ten jakautuminen asteikolle 0-10. Vastausten keskiarvo on 5,4.

Eniten kehitettävää vastaajien mukaan kolmesta tutkimuksen pääteemasta on myynnin johtamisessa. Myynninjohtamisen lähtötilannetta kuvaavasta taulukosta nähdään, että vastausten keskiarvo asteikolla 0-10 oli vain hieman yli kolme. Taulukosta nähdään, että yhdeksän yhdestätoista vastaajasta arvioi myynninjohtamisen lähtötilanteen olevan alle viisi (Kuvio 13).



Kuvio 13. Myynninjohtamisen lähtötilaa kuvaavien vastausten jakaantuminen asteikolle 0-10. Vastausten keskiarvo 3,3.

Eniten hajontaa vastaajien arvioissa on myyntikulttuurin osalta. Myyntikulttuurin lähtötilaa asteikolla 0-10 kuvaavasta kuviosta nähdään, että vastausten keskiarvon mukaan yrityksen myyntikulttuuri on keskitasoa, kun nolla kuvaa tilannetta, jossa myyntikulttuuria ei ole ja kymmenen tilannetta, jossa yrityksen myyntikulttuuri on vahva. Vastaajien arviot myyntikulttuurista vaihtelevat voimakkaasti (Kuvio 14). Kuusi vastaajista arvioi myyntikulttuurin olevan arviointiasteikolla keskitasoa tai sen yläpuolella, kun taas viiden vastaajan mielestä kulttuuria ei juurikaan ole tai se on vähäistä.



Kuvio 14. Millainen on yrityksen myyntikulttuuri? Myyntikulttuuria arvioivien vastausten jakautuminen asteikolla 0-10. Keskiarvo 4,1.

8.2 Myyntiprosessi kohdeorganisaatiossa

Teemahaastattelujen avulla havaittiin, että yrityksessä ei ole yhteisesti käyty läpi myyntiprosesseihin liittyviä asioita, vaan jokainen myyjä on rakentanut itselleen oman tapansa myyntityöhön.

Myyntiprosessin avuksi on käytössä esimerkiksi tarvekartoitustyökalu eli asiakashallintajärjestelmään liitoksissa oleva ohjelmisto tarvekartoituksen tekemisen tueksi ja kirjaamiseksi, mutta suurin osa myyjistä kokee sen käyttämisen enemmänkin pakolliseksi pahaksi, kuin myynnin apuvälineeksi. Myös myyntityötä tukevaa myynti- ja markkinointimateriaalia kaivattiin työn tueksi enemmän.

Koska kyseessä on melko pieni yritys, tekevät kaikki työntekijät varsinaisen myyntityön lisäksi myös muita töitä. Myyntiprosessin kannalta olennaiseksi asiaksi ilmeni myös oman työn suunnittelu ja aikatauluttaminen niin, että tasapaino myyntityön ja muiden töiden välillä säilyy. Yrityksessä on ulkoistettu monia manuaalisia taustatöitä viimeisen vuoden aikana, mutta osittain työtehtävien organisointi työpaikalla on jäänyt vaiheeseen, eikä keskittämisestä vapautunutta aikaa ole tehokkaasti saatu myyntityön käyttöön.

Yritys tekee myyntiä ja asiakaspalvelua useissa eri kanavissa. Asiakkaiden kanssa voidaan neuvotella konttorilla, puhelimessa, sähköpostilla, verkkoviestein tai verkkoneuvottelun välityksellä. Myyntiprosessin kannalta ongelmallista on, että yrityksessä ei riittävän aktiivisesti olla yhteydessä asiakkaisiin esimerkiksi puhelimitse, vaan enemmänkin odotetaan asiakkaan omaa yhteydenottoa. Puhelinkontakti on nopea, helppo ja edullinen tapa ottaa yhteyttä asiakkaisiin (Bergström & Leppänen 2015, 400). Myös kohdeorganisaation tapauksessa helpoin ja kustannustehokkain tapa tämän tyyppiseen asiakaskontaktointiin olisi puhelinkanava, jonka aktiivisempaan hyödyntämiseen myyntihenkilöstö tarvitsee tukea, motivointia ja rohkeutta.

Myös erilaisten järjestelmien ja lainsäädännön nähtiin vaikuttavan myyntiprosessiin. Lähiaikoina myyntityöhön ovat vaikuttaneet erityisesti sijoitusten myyntiä sääntelevä MiFID II -direktiivi, vakuutusten myyntiä sääntelevä IDD -direktiivi ja rahoituksen puolella esimerkiksi lain säätämä enimmäisluototussuhde. Yrityksessä on lähiaikoina

otettu käyttöön useita uusia tietojärjestelmiä, joiden käyttöönotto on alkanut kankeasti järjestelmissä havaittujen virheiden vuoksi. Vallitseva näkemys teemahaastatteluissa kuitenkin oli, että vaikka huonosti toimivat järjestelmät ja kiristynvä lainsäädäntö hankaloittavat myyntityötä, ovat ne asioita, joihin ei itse voida vaikuttaa, joten niiden kanssa on vain opittava elämään.

8.3 Myynnin johtaminen kohdeorganisaatiossa

Tehdyn alkukartoituksen ja teemahaastattelujen mukaan myynnin johtaminen on kohdeyrityksessä eniten kehittämistä kaipaava myynnin osa-alue. Myyntihenkilöstö kokee, että myynnin johtamista ei yrityksessä tällä hetkellä oikeastaan ole. Myynnin johdolliset toimet rajoittuvat vuosittain asetettaviin myyntitavoitteisiin ja niiden satunnaiseen läpikäymiseen sekä kerran viikossa pidettäviin aamupalavereihin, joissa käymään läpi edellisen viikon tekemistä, asettamatta sitä kuitenkaan isompaan kuvaan tai vertaamalla sitä esimerkiksi vuositasolla asetettuihin tavoitteisiin.

Myynnin pohjan luo yrityksen ylin johto, jonka täysimääräinen tuki on ehdoton edellytys myynnin kasvulle (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 29). Teemahaastattelut osoittivat, että kohdeyrityksen myyntihenkilöstö ei tiedä, kiinnostaako yrityksen ylintä johtoa myynti ja missä laajuudessa tuloksia seurataan. Tällä on suoraan vaikutusta myös myyjien motivaatioon.

Myynninjohtajan tehtävä on asettaa tavoitteita ja seurata niiden toteutumista (Karlöf ym. 2004, 154). Kohdeorganisaatiossa myyntituloksia, kuten tehtyjen sopimusten määrää käydään kyllä yhdessä satunnaisesti läpi viikko- ja kuukausitasolla, mutta niitä ei aseteta isompaan kuvaan tai verrata mihinkään. Yrityksessä on yhteiset vuositavoitteet, mutta niiden etenemistä ei aktiivisesti seurata tai jos jossakin tavoitteessa ollaan jäljessä, ei asiaan puututa tai yhdessä pohdita, miten ongelma voidaan ratkaista. Myynnin huono seuranta luo kohdeorganisaation myyjille epävarmuutta oman tekemisen merkityksestä ja heikentää entisestään motivaatiota myyntiin.

Kohdeorganisaatiossa jokaisella myyjällä on henkilökohtaiset tekemistä ohjaavat vuositavoitteet. Osa tavoitteista on pankkitasoisia ja osa myyjäkohtaisia. Tavoitteet käydään läpi alkuvuonna ja niitä seurataan vaihtelevasti joitakin kertoja vuoden mittaan. Tavoitteiden asettaminen ja seuranta on hidasta ja joskus vuotta on kulunut useampikin kuukausi, ennen kun myyjät saavat tietää kyseisen vuoden vuositavoitteet. Satunnaisesti käytävissä myyntikeskusteluissa käydään läpi omien myyjätasolla asetettujen tavoitteiden etenemistä. Pankkitasoisiiin tavoitteisiin ei juurikaan kiinnitetä huomiota. Haastatteluiden mukaan valtaosa myyjistä pitää tavoitteita hyvänä ja tekemistä ohjaavana asiana, mutta kokevat ettei asetetuista tavoitteista ole hyötyä, ellei niitä seurata säännöllisesti ja mahdollisiin poikkeamiin puututa ja pohdita ratkaisuja yhdessä.

Tavoitteiden tulisi olla ymmärrettäviä, täsmällisiä, perusteltuja, oikeudenmukaisia, suhteellisia ja innostavia (Järvinen ym. 2014, 58-59). Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että tavoitteiden asettaminen oikealle tasolle on tärkeää, mutta haastavaa. Myyjät olivat samaa mieltä siitä, että tavoitteiden tulisi olla riittävän haastavia, mutta ei kuitenkaan mahdottomalta tuntuvia. Myyjät kokivat toisaalta hyväksi, että yrityksessä huomioidaan henkilökohtaiset erot asettamalla jokaiselle henkilökohtaiset tavoitteet esimerkiksi edellisen vuoden tekemisen perusteella, mutta toisaalta koettiin, että olisi tasapuolista, jos samaa työtä tekevillä olisi samat tavoitteet. Kuten luvussa 6.3 todettiin, tavoitteiden johtaminen edellisen vuoden tekemisestä ei aina ole hyvä asia, sillä se ei palkitse edellisen vuoden hyvästä tekemisestä, eikä toisaalta motivoi ylittämään asetettuja tavoitteita (Järvinen ym. 2014, 58-59).

Palkitsemisen avulla voidaan helpottaa tavoitteisiin pääsemistä ja innostaa, sitouttaa sekä kannustaa henkilöstöä hyviin työsuorituksiin (Hakonen ym. 2014, 15). Yrityksessä on käytössään sekä lyhyen- että pitkän aikavälin palkitsemista. Myyjien kannalta merkittävin palkitsemistapa on vuositavoitteiden saavuttamiseen sidotut tulospalkkiot. Pitkän aikavälin palkitsemisena yrityksessä on käytössään henkilöstörahasto. Henkilöstörahaston merkitys on kuitenkin palkitsemisen keinona jäänyt taka-alalle ja siitä on tullut myyjille enemmänkin itsestänselvyys. Yrityksen myyjät eivät tiedä, mitkä ovat henkilöstörahaston kertymisen edellytykset tai miten oma työ vaikuttaa rahaston kertymiseen. Lisäksi rahallisena palkitsemisena voidaan pitää muun muassa erilaisia kohdeyrityksessä käytössä olevia työsuhde-etuja, vaikkei niitä olekaan sidottu saavutettuihin tuloksiin.

Teemahaastattelut osoittivat, että tavoitteiden saavuttamisesta seuraavaa rahapalkkiota pidetään yrityksessä hyvänä palkitsemistapana, mutta myös esimerkiksi yhteinen palkintomatka tai muu yhteinen tekeminen on henkilöstölle mieluisa tapa saada kiitosta työstään ja suorituksistaan. Aina palkitsemisen ei tarvitse myöskään vaatia suuria rahallisia panostuksia (Rubanovitsch 2018, 209-210). Haastatteluissa myyjät kokivat, että kunnioituksen osoittaminen, kehuminen tai vaikkapa tittelin korottaminen voi toimia yhtä hyvin palkitsemisena onnistumisesta.

Myös kehittämis-, vaikuttamis- ja koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen on laadullisesti hyvä tapa palkita henkilöstöä (Hyppänen 2013). Yhdeksi merkittäväksi myynnin johtamisen teemaksi haastatteluissa nousikin osaamisen johtaminen, joka koettiin osaksi myynnin johdon tehtäviä. Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti, että oma osaaminen on hyvällä tasolla, mutta muuttuva työ ja toimintaympäristö haastavat osaamista ja vaativat jatkuvaa kehittymistä. Toimihenkilöiden riittävästä osaamisesta ja kouluttautumisesta huolehtiminen niin laajemmin kuin pienempien uudistusten, muutosten ja tuotetuntemuksen osalta koettiin myynninjohtajan tehtäväksi. Varsinkin myyntiosaamista tulisi jatkuvasti pyrkiä kehittämään. Henkilöstölle ei ole haastattelu-tietojen perusteella koskaan tehty osaamiskartoituksia ja viimeisestä kehityskeskustelukierroksestakin on jo useampi vuosi. Osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut voisivat olla hyvä pohja osaamisenjohtamisen tueksi.

Haastateltavat kuvailivat unelmiensa myyntijohtajaa henkilöksi, jolla on numerot tarkassa hallussa, joka seuraa ja on kiinnostunut myyjien tekemisestä, huolehtii myyjien riittävästä osaamisesta ja ammattitaidosta, kannustaa ja innostaa, auttaa etsimään ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin, näyttää esimerkkiä ja antaa selkeitä ohjeita. Myynninjohtajan tärkeimmäksi tehtäväksi koettiin tavoitteiden asettaminen, niiden säännöllinen seuraaminen sekä valmentaminen ja kannustaminen kohti asetettuja päämääriä. Myynnin johtamisen toivottiin olevan riittävän vaativaa, mutta kuitenkin inhimillistä ja ymmärtäväistä. Myynninjohtajan toivottiin tukevan myyjiä arjessa ja tarvittaessa toimivan myyjien apuna ja etsivän ratkaisuja ongelmatilanteisiin yhdessä myyjien kanssa.

8.4 Myyntikulttuuri kohdeorganisaatioissa

Kohdeorganisaatio on hyvin perinteinen pankki, jossa asiakaspalvelu on pitkään ollut pääroolissa. Useat toimihenkilöt ovat kokeneet ajan, jolloin suurin osa pankin henkilökunnasta oli palkattu vain asiakaspalvelua, kuten rahan nostoa ja laskujen maksua varten. Viime vuosikymmenten aikana työ on muuttunut paljon ja myynnistä ja sen tärkeydestä on alettu puhua enemmän, mutta varsinaista myyntikulttuuria ei silti ole yritykseen syntynyt. Tehdyissä teemahaastatteluissa myyntikulttuurin puuttuminen koettiin yhdeksi keskeisimmistä kehittämiskohteista yrityksessä.

Kuten aiemmassa luvussa 3.2 todettiin, työntekijöiden näkemykset yrityksen myyntikulttuurista vaihtelevat suuresti. Siinä missä neljä yrityksen työntekijöistä arvioi yrityksen myyntikulttuurin asteikolla nollassa kymmeneen olevan seitsemän tai kahdeksan, antaa kolme työntekijää arvioksi yksi tai kaksi. Suuret näkemuserot selittyvät luultavasti pitkälti myyjien myyntihenkisyuden, motivaation ja asenteiden eroilla. Motivoituneet ja myyntihenkiset myyjät kokevat, että myyntikulttuuria ei ole rakentunut, kun taas vähemmän myyntiorientoituneet ehkä kokevat nykyisen kulttuurin riittäväksi.

Teemahaastatteluiden mukaan kaikki myyjät kokevat, että yrityksessä vallitsee hyvä yhteishenki ja jokainen periaatteessa tietää myynnin tärkeyden ja on tarvittaessa valmis antamaan oman panoksensa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Historia on osoittanut, että kun yrityksessä saadaan päälle hyvä yhdessä tekemisen meininki, kaikki ovat valmiita puhaltamaan yhteen hiileen ja tekemään yhdessä toisiaan tukien töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jostain syystä yhteistä tahtotilaa ja motivaatiota ei kuitenkaan myynnin suhteen tällä hetkellä ole.

Vaikka motivaatio pohjimmiltaan on kiinni yksilöstä itsestään, esimies ja organisaatio voi kuitenkin tukea motivaation syntymisessä ja kehittämisessä (Aarnikoivu 2008, 153-155). Haastattelutulosten perusteella myyntikulttuurin rakentamisen kannalta avainasemassa on, että myynnin kehittämiseen saadaan ylimmän johdon tuki ja tekemistä aletaan seurata aktiivisesti. Kohdeorganisaation työskulttuurin muuttamiseksi myynnillisempään suuntaan asenteiden pitää muuttua ja sekä henkilöstön että johdon tulee herätä ja innosta myynnin tärkeydestä, sillä organisaatiokulttuurin muuttamiseen tarvitaan organisaation jokaista jäsentä (Markkinointi instituutti 2014).

Haastateltavat kokivat, että myyntikulttuurin kannalta on tärkeää, että kokemuksia ja-ettaisiin enemmän yhdessä. Niin onnistumisia kuin haasteitakin olisi hyvä jakaa, jolloin muutkin voivat oppia niistä. Myyjät kokivat, että välillä on hyvä myös nähdä ja kuulla, miten asiat oman organisaation ulkopuolella hoidetaan. Myös myyntikoulutuksen saamista toivottiin, koska se paitsi lisää osaamista, myös kannustaa ja innostaa myyntiin.

Myyntikulttuurin saavuttamiseksi organisaation jokaisella jäsenellä on oltava oikea asenne, motivaatio ja rohkeus myyntityön tekemiseen (Laine 2015). Haastateltavat kokivat, että myynnin kohdeorganisaatiossa tulisi olla rohkeampaa. Vaikka asiakkaan edun ajattelu nähtiin tärkeäksi, koettiin, ettei myyntiä silti saisi pelätä. Varsinkin varallisuudenhoidon puolella erilaisia sijoitusratkaisuja ei aina uskalleta edes tarjota asiakkaille, koska niihin sisältyy aina myös riski rahojen menettämisestä. Jatkon kannalta koettiin tärkeäksi, että ratkaisuja tarjottaisiin asiakkaille ennakkoluulottomasti, eikä olettaisi asiakkaan puolesta, mitä hän todennäköisesti haluaa tai ei halua.

Kattavan tarvekartoituksen tehtävänä on hahmottaa kokonaiskuva asiakkaan nykytilasta ja selvittää asiakkaan kokonaistarve (Rubanovitsch & Aalto 2006, 40). Haastattelussa asiakkuuksien ajattelemisen jatkossa yhä enemmän kokonaisuutena koettiin myyntikulttuurin rakentumisen kannata tärkeäksi. Haastateltavat kokivat, että nykyistä laajemman tarpeiden kartoittamisen myötä voitaisiin tehdä enemmän yhteistyötä kollegan kanssa asiakkuuden kokonaisvaltaiseksi hoitamiseksi, mikä lisäisi paitsi myyntiä myös yhteishenkeä työpaikalla. Asiakasohjauksia toisille voisi olla aktiivisemmin. Organisaation tulisi ylipäättään tarjota palveluitaan ja tuotteitaan aktiivisemmin myös asiakkaan ilmeisiä tarpeita laajemmin. Mitä aktiivisempia organisaatiossa ollaan, sitä enemmän saadaan myynninpaikkoja. Enää jatkossa ei voi jäädä odottamaan konttorilla asiakkaita, vaan pitää pyrkiä aktiivisesti herättämään asiakkaan kiinnostusta ja tarpeita.

Haastattelussa myös markkinoinnin tärkeys myyntikulttuurin osalta korostui. Haastateltavat kokivat, että mainonnan tulisi olla suunnitelmallisempaa ja myyntiä tukevampaa. Onnistuneella markkinoinnilla voitaisiin jatkossa helpottaa myyjien työtä. Tällä hetkellä kohdeorganisaation markkinoinnista puuttuu punainen lanka ja markkinointia

ei suunnitella pidemmällä aikajänteellä, vaan se on hyvin tilannekohtaista. Markkinointisuunnitelman ja -budjetin tekemisellä voitaisiin myös helpottaa siihen liittyvien töiden organisointi ja vastuunjako. Yrityksellä on tällä hetkellä vahva markkina-asema, sillä suuri kilpailija on lähiaikoina sulkenut toimipaikkansa paikkakunnalta. Kaikki haastateltavat kokivat tämän yrityksen kannalta erityisenä mahdollisuutena ja kokivat, että onnistuneilla markkinointitoimenpiteillä yrityksellä olisi mahdollisuuksia tehdä merkittävä määrä uusasiakashankintaa.

8.5 Kehittämistoimenpiteet

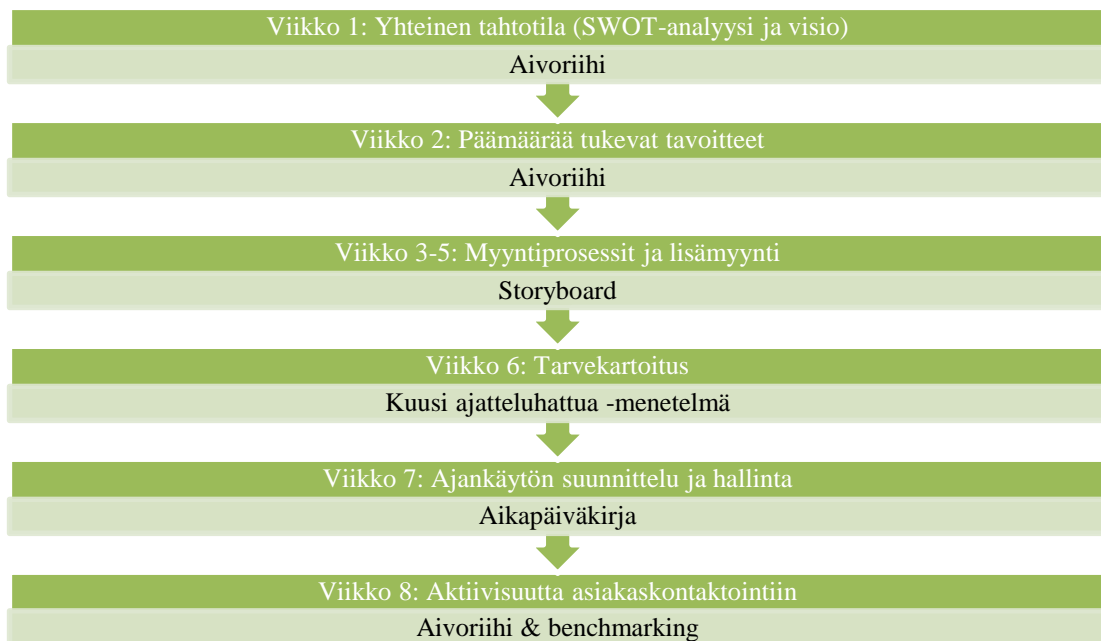
Alkutilanteen kartoituksen ja teoriatietoon tutustumisen jälkeen määriteltiin kohdeorganisaation myynnin kannalta kriittisimmät kehittämistoimenpiteet. Tässä vaiheessa kehittämistehtävää piti myös hieman rajata, sillä resurssit kehittämistoimenpiteiden testaukselle käytännössä olivat rajalliset. Koska myös toinen kohdeorganisaation henkilöstöön kuuluva aloitti kehittämistyön aikana opinnot, joihin liittyy vastaava kehittämistehtävä, päätettiin tässä kohtaa rajata tämän työn käytännöntoteutuksesta pois myynnin johtamisen osa-alue. Koska henkilö toimii esimiestehtävissä ja hänen koulutuksensa käsittelee nimenomaan johtamista, tuntui luontevalta, että hän jatkaa käytännön kehittämistoimenpiteiden pohtimista myynninjohdon osalta. Teemahaastatteluiden pohjalta havaitut ilmeisimmät myynninjohdon kehittämisehdotukset on kuitenkin esitelty yrityksen johdolle (Liite 4).

Varsinainen käytännön kehittämistyö myyntiprosessin ja myyntikulttuurin osalta päätettiin rakentaa niin, että kehittämistoimenpiteet keskittyvät pääsääntöisesti myyntiprosessin kuvaamiseen ja kehittämiseen, mutta henkilöstö otetaan tiiviisti mukaan kehittämistyöhön ja myynti nostetaan aktiivisesti esiin, jolloin samalla pyritään vähitellen rakentamaan kohdeorganisaatioon myös myyntikulttuuria.

Valittujen kehittämistoimenpiteiden ympärille rakennettiin kahdeksan viikon mittainen kehittämisohjelma, jossa valittuja teemoja ensin pohjustettiin teoriatiedon valossa ja sitten työstettiin yhdessä erilaisin osallistavin kehittämismenetelmin. Ennen kehittämisohjelman aloittamista käytiin aiheen pohjustamiseksi yhdessä läpi teemahaastattelun tuloksia ja niissä tehtyjä havaintoja, jotta kehittämistehtävään osallistuvat saivat

käsityksen siitä, miten kehittämisohjelmaan poimitut teemat juontavat juurensa nimenomaan teemahaastatteluissa esiin nousseista havainnoista ja tutkimustuloksista. Kehittämiseen osallistuvien kanssa käytiin läpi myös se, että myynnin johtamisen kehittäminen on rajattu tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle.

Kuvio 15 kuvaa kehittämisohjelman etenemistä ja aikataulua (Kuvio 15). Varsinaisen kehittämisohjelman ensimmäisellä viikolla koottiin yhteenvedoksi kohdeyrityksen lähtötilanteesta vielä yhdessä SWOT-analyysi ja sen pohjalta mietittiin, millainen olisi tulevaisuuden visio ja yhteinen tahtotila myynnin osalta eli millainen myyntiorganisaatio kohdeyritys haluaisi tulevaisuudessa olla. Kehittämisohjelman toisella viikolla pohdittiin, millaisia tavoitteita vision ja tahtotilan saavuttamiseksi tulisi asettaa ja miten niitä voitaisiin aktiivisesti seurata osana jokapäiväistä tekemistä. Viikot 3-5 tiimit työstivät omia myyntiprosessejaan, esittelivät ne muille ja yhdessä pohdittiin, millaisia lisämyynnin paikkoja prosesseista voisi löytyä ja miten työntekijät voisivat auttaa ja lisätä muiden tiimien myyntiä ristiin ohjausten avulla. Kuudennella viikolla pyrittiin yhdessä ideoimaan, miten nykyisiä tarvekartoituskäytäntöjä voitaisiin kehittää niin, että tarvekartoituksen tekeminen koettaisiin jatkossa myyntiä tukevaksi apuvälineeksi pakollisen pahan sijaan. Seitsemännellä viikolla käytiin läpi ajankäytön suunnitteluun ja hallintaan liittyviä asioita ja vinkkejä. Kahdeksannella viikolla pohdittiin, miten myynnillisten ulosottojen määrää voitaisiin kasvattaa ja miten asiakaskontaktoinnista saataisiin aktiivinen osa myyjien arkea. Viikkoteemoja ja kehittämistehtävän etenemistä aihealueittain kuvataan tarkemmin seuraavissa luvuissa. Työn liitteissä on lisäksi kehittämisohjelman tukena kohdeorganisaatiossa käytetty tukimateriaali (Liite 5).



Kuvio 15. Kehittämisohjelman runko ja eri vaiheessa hyödynnetyt menetelmät.

8.5.1 Yhteinen tahtotila

Kehittämistyön toimintatutkimuksellinen osa eli kahdeksan viikon mittainen kehittäminen aloitettiin vuoden 2019 ensimmäisellä viikolla. Alustava aikataulu oli, että keran viikossa varattaisiin yhdestä aamusta 1-1,5 tuntia kehittämisohjelman teemojen työstämiseen. Tiedossa oli, että myyntikulttuuri ei rakennu hetkessä, eikä kahdeksan viikkoa tule riittämään sen kokonaisvaltaiseen saavuttamiseen. Ajatuksena oli, että kehittämisohjelman avulla rakennettaisiin pohjaa myyntikulttuurin rakentumiselle ja ohjelmaan varattujen palaverien päätyttyä organisaatiossa jatkettaisiin myynnillisten palaverien pitämistä viikoittain. Organisaatiossa oli loppuvuonna 2018 otettu käyttöön myös niin sanotut päivittäisjohtamisen aamut eli kymmenen minuutin mittaiset pika-palaverit jokaiseen aamuun, jolloin sovittuna ei ole muuta yhteistä palaveria. Myös näihin aamuihin kaivattiin myynnillisempää otetta, sillä aamut koostuivat lähinnä tiedotusluontoisten asioiden läpikäynnistä.

Ennen ensimmäistä viikkopalaveria työntekijät olivat saaneet ennakotehtäväkseen miettiä yhden myynnillisen ”uudenvuodenlupauksen” eli asian, jota haluaisivat omassa myyntityössään parantaa tulevana vuonna. Ensimmäisen palaverin aluksi jokainen kertoi muille vuorollaan oman lupauksensa ja näin lähdettiin virittäytymään

aiheeseen. Työntekijät lupasivat itselleen muun muassa lisätä asiakkaiden kontaktointia, tarjota palveluita asiakkaan tarpeet laajemmin huomioon ottaen, pyrkiä parantamaan omaa ajankäytönsuunnitteluaan, kehittää omia kaupanpäättämistaitojaan ja pyrkiä tekemään enemmän asiakasohjauksia työkavereille. Aihe herätti mukavasti keskustelua ja lupauksissa tuli esiin lähes kaikki kehittämisohjelman teemat, joten keskustelun jälkeen oli luontevaa lähteä käymään läpi tulevien viikkojen ohjelmaa.

Kun työntekijöiden kanssa oli käyty läpi tulevien viikkojen ohjelma, lähdettiin pohtimaan, miten organisaatiossa voitaisiin saavuttaa yhteinen myynnillinen tahtotila ja millainen organisaation myynnillinen visio ja tavoitetila olisi tulevaisuudessa. Kohdeyrityksen myynnillisen tahtotilan ja vision suunnittelu lähti liikkeelle kohdeorganisaation SWOT-analyysillä, josta saatiin vielä hyvä yhteenveto niistä vahvuuksista ja mahdollisuuksista, jotka tulisi pystyä täysimääräisesti hyödyntämään sekä niistä heikkouksista ja uhista, jotka tulisi huomioida (Kuvio 16). SWOT-analyysillä tarkoitetaan organisaation nykytilaa kuvaavaa nelikenttää, johon on koottu organisaation ja sen toiminnan sisäiset vahvuudet ja sisäiset heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat (Ojasalo ym. 2015, 147).

	Plussat	Miinukset
Sisäinen ympäristö	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyvä työporukka - laajaa ammattitaitoa 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - myyntikulttuurin puuttuminen - johdon tuen puute - yhteisen tahtotilan ja motivaatio puute
Ulkonen ympäristö	<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - vahva markkina-asema paikallisiin kilpailijoihin nähden - sitoutunut asiakaskunta 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - uudenlaiset kilpailijat - nopeasti muuttuva toimintaympäristö

Kuvio 16. Kohdeyrityksen SWOT-analyysi myynnin näkökulmasta.

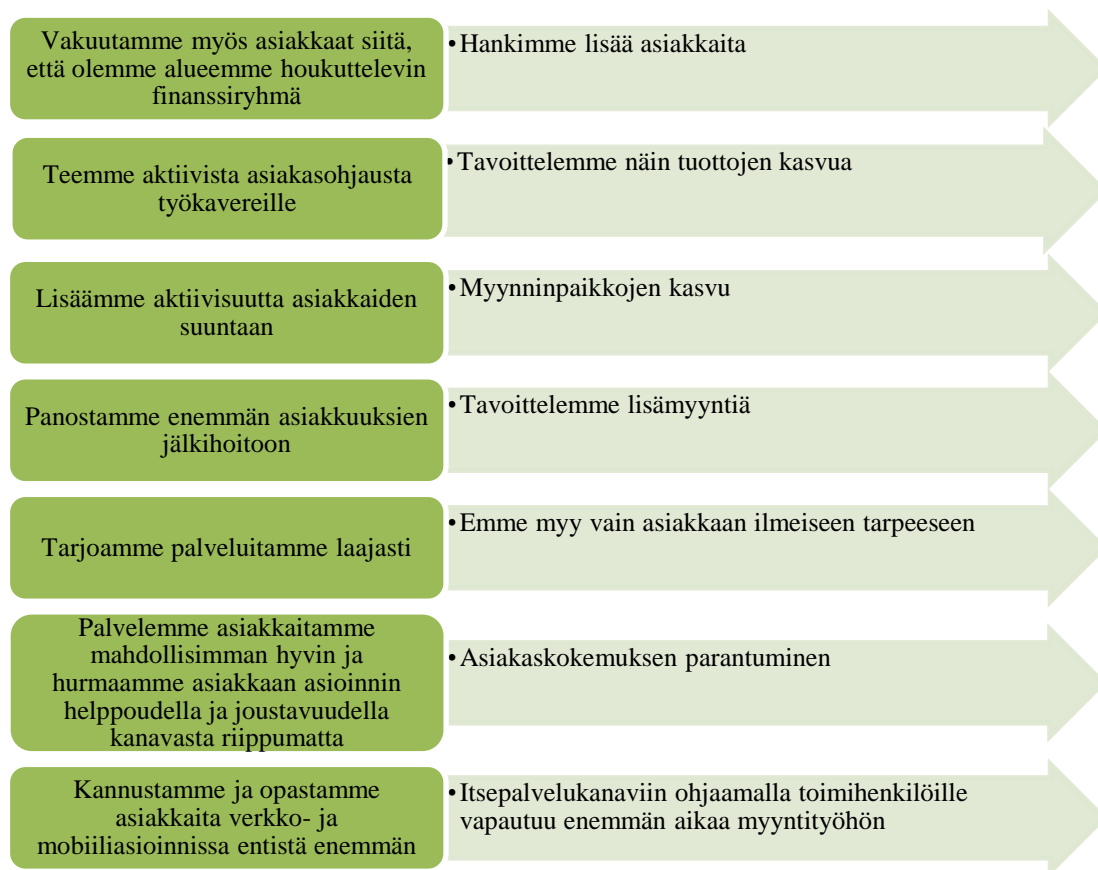
SWOT-analyysin pohjalta heränneen keskustelun tiimoilta alettiin pohtia tulevaisuuden yhteistä myynnillistä tahtotilaa. Esiin nousivat muun muassa asiakkaan tarpeen entistä laajempi huomiointi, ajankäytön hyödyntäminen tehokkaammin myyntiin, oman ammattitaidon aktiivinen ylläpito, asioinnin sujuvuus asiakkaan näkökulmasta kanavasta riippumatta sekä niin sanottu positiivinen röyhkeys, joka myynnistä on puuttunut.

Aivoriihi -tyyppisessä keskustelussa esiin nousseita asioita kirjattiin taululle ja ideoinnin ja ajatusten jakamisen jälkeen niistä lähdettiin muodostamaan lausetta, joka kiteyttäisi yhteisen tahtotilan. Eräs työntekijöistä ehdotti, että lause voisi rakentua seuraavanlaisen rungon ympärille: Millainen haluamme olla, miten saavutamme se ja miten se näkyy asiakkaille? Mallia otettiin myös koko finanssiryhmän visiosta. Lopulta organisaation visioksi määriteltiin: ”Olemme alueemme houkuttelevin finanssiyritys tarjoamalla aktiivisesti asiakkaiden tarpeet laajasti huomioon ottavaa palvelua helposti ja joustavasti kanavasta riippumatta.” Lause on melko pitkä, mutta siinä tiivistyy hyvin niin yrityksen mahdollisuudet kuin sen tärkeimmät kehittämiskohteetkin.

Kuten aiemmin on todettu, yrityksellä on vahva markkina-asema pääkilpailijan toimipisteen loputtua paikkakunnalla. Uusasiakashankinta on edeltävän vuoden aikana ollut aktiivista, mutta yrityksessä uskotaan, että kilpailijalta on vielä saatavissa valtavasti potentiaalisia asiakkaita. Palvelun joustavuus ja nopeus on myös vahvuus, jota kohdeyrityksessä voitaisiin entisestään korostaa. Monet asiakkaat arvostavat sitä, että pienellä paikkakunnalla palvelu on usein nopeampaa ja joustavampaa kuin isoissa kaupungeissa. Lauseessa tiivistyy myös keskustelun pohjalta havaitut tärkeimmät kehittämiskohdat eli se, että aktiivisuutta asiakkaiden suuntaan tulisi lisätä ja ilmeisen tarpeen lisäksi asiakkaille myydä tuotteita ja palveluita entistä laajemmin. Finanssiyritys sana lauseessa muistuttaa siitä, että yritys on yhtä lailla sekä pankki että vakuutusyhtiö, joten on tärkeää muistaa molemmat osa-alueet myynnissä.

8.5.2 Päämäärää tukevat tavoitteet

Toisella viikolla palattiin vielä ensimmäisellä viikolla luotuun tahtotilaan ja pohdittiin, mitä organisaatiossa tulisi tehdä, jotta tahtotila ja visio saavutettaisiin. Samalla pohdittiin myös sitä, miten tavoiteltuja asioita voitaisiin mitata. Toimenpiteistä kirjattiin muistilista, joka tulostettiin yhteisen työtilan seinälle (Kuvio 17).



Kuvio 17. Muistilista yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi.

Tapoja seurata tavoitteiden toteutumista pohdittiin jälleen aivoriivessä. Esiin nousi ajatus siitä, että aamuisin pidettävissä palavereissa voitaisiin aktiivisesti seurata päivittäin joitakin tekemistä tukevia mittareita. Päätettiin ottaa käyttöön taulukko, johon valittiin kolme tekemistä tukevaa mittaria. Tässä vaiheessa vuoden 2019 varsinaiset myyntitavoitteet eivät vielä olleet selvillä ja sovittiin, että mittareita voidaan tarpeen mukaan muokata myöhemmin. Pohdintaa käytiin myös siitä, millainen taulukko olisi toimivin ja mitattaisiinko siinä tekemistä vain organisaatiotasolla vai myös myyjäkohtaisesti. Koska aiemmin oli puhuttu yhteisen tahtotilan tärkeydestä, päädyttiin lopulta siihen, ettei myyntiä seurata taulukossa myyjäkohtaisesti.

Lopulta päätettiin testata yhteisen työtilan seinään kiinnitettävää taulukkoa, jossa olisi jokaiselle päivälle oma sarakeensa ja johon jokainen myyjä kävisi merkkäämässä oman tekemisensä kolmeen valittuun mittariin. Ajatuksena oli, että aamuisin pidettävissä pikapalavereissa voitaisiin käydä läpi edellisen päivän myyntiä. Kun vuoden myyntitavoitteet myöhemmin selviäisivät, voitaisiin tavoitteita jakaa taulukkoon kuukausi, viikko ja päivätasolle ja seurata niiden toteutumista päivittäin. Lisäksi päätettiin, että taulukkoa testataan kahden kuukauden ajan, mahdollisesti jatkokehitetään ja kahden kuukauden päästä pohditaan, oliko päivätasolle viedyllä seurannalla positiivista vaikutusta motivaatioon ja myyntiin vai luovutaanko siitä.

8.5.3 Myyntiprosessit ja lisämyynti

Kehittämishjelman viikot 3-5 käytettiin myyntiprosessien kuvaamiseen ja niiden työstämiseen. Ensimmäinen käytiin yhdessä läpi myyntiprosesseihin liittyvää teoriaa ja erilaisia tapoja kuvata myyntiprosessia. Myyntiprosessin malleihin on perehdytty tarkemmin tämän työn aiemmissa luvuissa 5.1-5.3. Kohdeorganisaation työntekijöiden kanssa käytiin läpi lyhyesti myös tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät -luvussa tarkemmin esiteltyä storyboard -menetelmää, jota tiimit saivat hyödyntää omien myyntiprosessiensa kuvaamisessa (Luku 4.4.2.).

Myyjät jaettiin ryhmiin työtehtävien mukaan niin, että muodostui viisi tiimiä: päivittäispalveluissa työskentelevät, vakuutusmyyjät, rahoitusmyyjät, sijoitusmyyjät ja lakipalveluissa työskentelevät. Ryhmät saivat tehtäväkseen kuvata oman tavanomainen myyntiprosessinsa ja miettiä, miten sitä voisi kehittää. Myyntiprosessia käsittelevä teoriamateriaali jaettiin myyjille sähköpostitse, jolloin he pystyivät vielä rauhassa perehtymään myyntiprosessin kuvaamisen malleihin ja valitsemaan niistä itselleen sopivimman. Useimmat ryhmät hyödynsivät omassa myyntiprosessissaan myynnin ympärillä (Luku 5.2.2.). Myyntiprosessien työstämisen apuna kannustettiin hyödyntämään storyboard -menetelmää (Luku 4.4.2). Sovittiin, että jokainen ryhmä varaa seuraavalla viikolla kalenteristaan sopivan ajan prosessien työstämiseen. Koska aiemmin prosesseja ei ollut kuvattu ja jokainen myyjä oli rakentanut itse itselleen oman tapansa tehdä

myyntityötä, syntyi ryhmissä hyvää pohdintaa ja kokemusten vaihtoa prosessien työstämisen aikana.

Kun ryhmät saivat prosessinsa valmiiksi, käytiin kaksi seuraavaa viikkoa yhdessä läpi ryhmien aikaansaannoksia. Ryhmät esittelivät muille oman tavanomaisen myyntiprosessinsa ja muut saivat esittää kysymyksiä ja kehitysehdotuksia prosesseihin liittyen. Yhdessä pohdittiin, millaista lisämyyntiä prosesseihin voisi lisätä ja miten muut voisivat auttaa kyseistä tiimiä myyntityössä.

Pohdittiin myös, miten myyjät voisivat lisätä aktiivisuutta asiakasohjauksissa toinen toisilleen, jolloin asiakkaan tarpeet tulisi huomioida vielä laajemmin. Miten esimerkiksi rahoitusmyyjä voisi herätellä rahoitusneuvottelun aikana asiakkaan pohtimaan myös säästämistä tai vaikkapa tehdä asiakasohjauksen lakipuolelle esimerkiksi edunvalvontavaltuutuksen, avioehdon tai testamentin tekemiseksi. Yhdessä pohdittiin myös sitä, milloin on järkevintä koittaa tehdä lisämyyntiä itse ja milloin pyrkiä saamaan asiakasohjaus työkaverille. Kun kaikkien ryhmien prosessit oli käyty läpi, myyjät pääsivät testaamaan käytännön työssään pohtimiaan prosesseja ja jatkotyöstämään niitä käytännössä.

8.5.4 Tarvekartoitus

Tarvekartoitus aiheen läpikäynti aloitettiin tuttuun tapaan käymällä läpi hieman tarvekartoitukseen liittyvää teoriatietoa aiheen pohjustukseksi. Teoriaosassa henkilöstölle esiteltiin tiivistetysti tarvekartoitukseen liittyvä tietoperusta, jota on tarkemmin esitelty tämän työn luvussa 5.3. Aiemmin tehdyissä teemahaastatteluissa tarvekartoitus nykyisellään nousi esiin enemmän pakollisena pahana kuin myyntiä tukevana työvälineenä.

Kohdeyrityksessä on käytössä asiakashallintajärjestelmään liitoksissa oleva sähköinen työkalu tarvekartoituksen tueksi. Työkalun tehtävänä on lähinnä ohjata tarvekartoituksen tekemistä ja olla apuna tarvekartoituksen raportoinnissa. Käytännössä työkalu koostuu viidestä välilehdestä, joissa on erilaisia täytettäviä kenttiä asiakkaan elämäntilanteen, omaisuuden ja pankki- ja vakuutusasioinnin kartoittamisen ja kirjaamisen tueksi. Työkalu on melko vanha, eikä manuaalisesti kohta kohdalta täytettynä palvele

myyntiprosessin tarkoitusta. Työkalu ei myöskään keskustele yhteen muiden järjestelmien kanssa niin, että kohdeyrityksessä jo valmiiksi tiedossa olevat asiat asiakkaasta tulisivat tarvekartoitustyökaluun automaattisesti, vaan ne tulee sinne manuaalisesti kirjata.

Työkaluun kirjattujen tarvekartoitusten määrää on aiemmin seurattu myyntitavoitteissa, joka on osaltaan saattanut aiheuttaa sen, että sen täyttämistä on tullut enemmän pakollinen paha kuin myynnin apuväline. Tarvekartoituksen tekemisestä ja kirjaamisesta ei myöskään ole ollut yhteisiä pelisääntöjä, vaan käytössä on ollut monenlaisia käytäntöjä, joihin kaivattiin yhtenäisyyttä.

Tarvekartoituksen merkityksen ja kehittämiskohteiden pohdinnan tukena käytettiin Kuusi ajatteluhattua -menetelmää (Luku 4.4.3.). Myyjille jaettiin paperit, jossa oli kullekin keskustelijalle jokin kuudesta väristä sekä ohjeet, mistä näkökulmasta kyseisen värisen hatun omaavan tuli tarkastella aihetta. Puolessavälissä keskustelua värejä vaihdettiin niin, että jokainen myyjä sai tarkastella aihetta ja osallistua keskusteluun kahdesta eri näkökulmasta. Tarvekartoitukseen liittyviä asioita pohdittiin niin asiakkaan kuin toimihenkilönkin näkökulmasta.

Keskustelun lopputuloksena päädyttiin siihen, että nykyisen tarvekartoitustyökalun käyttö sellaisenaan kohta kohdalta täytettynä ei palvele kenenkään tarpeita, ei asiakkaan eikä myyjän. Tarvekartoituksen merkitys myynnin kannalta kuitenkin tiedostettiin ja keskustelua syntyikin siitä, millaiset kysymykset asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen olisivat hyviä ja miten asiakkaalle tulisi olo, että myyjä on aidosti kiinnostunut hänen tarpeistaan ja toiveistaan, jonka jälkeen myyjän on helppoa ehdottaa asiakkaalle sopivaa ratkaisua. On erittäin tärkeää, ettei asiakkaan puolesta oleteta tai päätetä mitään, vaan kysytään, kuunnellaan ja annetaan asiakkaan itse kertoa tilanteestaan, tarpeistaan ja toiveistaan.

Vaikka pohdinnassa tultiinkin siihen lopputulokseen, että jokaisen myyjän tulee kehittää omaa myyntityötään ja oppia löytämään juuri itselleen sopiva ja luontevalta tuntuva tapa tarvekartoituksen tekemiseen, voisi erityisesti tarvekartoituksen kirjaamiseen liittyviä toimintatapoja yhtenäistää. Tarvekartoituksen osalta sovittiinkin, että jatkossa aina asiakastapaamisen jälkeen tarvekartoitustyökaluun kirjataan asiakkaan

kanssa käydyssä keskustelussa ilmenneet seikat ja sovitut asiat. Omien merkintöjen perään lisätään tieto siitä, kuka tekstin on kirjoittanut ja milloin. Näin tarvekartoitustyökalusta selviää nopealla vilkaisulla, kuka asiakkaan kanssa on asiasta keskustellut ja onko tarvekartoitustyökaluun kirjattu tieto vanha vai mahdollisesti vielä paikkaansa pitävä. Jos tarvekartoitukseen kirjattu asia on selvästi vanha eikä pidä enää paikkaansa, se poistetaan. Tarvekartoituksen loppuun sovittiin lisäksi jatkossa aina asiakkaan lähdettyä tai puhelun loputtua kirjattavan, mitä asiakasneuvottelun aikana on tehty, jäikö asiakas vielä miettimään jotakin päätöstä ja mitä jatkotoimenpiteistä sovittiin.

Tarvekartoitustyökalun lopussa on yhteenveto -kenttä, johon sovittiin vielä kirjattavan aihealueittain asiakkaan kanssa keskustellut asiat ja sovitut toimenpiteet. Yhteenvedosta myyjä itse voi tarvittaessa myöhemmin kerrata, mitä asiakkaan kanssa on sovittu ja tarvittaessa myös muut myyjät saavat yhteenvedosta kokonaiskuvan asiakkaan tilanteesta ja aiemmasta neuvottelusta. Yhteenvedo voisi näyttää esimerkiksi tältä:

PÄIVITTÄISET: Tilattiin Mastercard -luottokortti kakkoskortiksi, koska matkustaa paljon. Liitettiin asiakkaan uusi puhelinnumero verkkopalvelun maksunlisävahvistukseen.

SÄÄSTÄMINEN/SIJOITTAMINEN: Tehtiin säännöllinen rahastosäästösopimus 50€/kk X-rahastoon.

RAHOITUS: Asiakas on vaihtamassa autoa. Kerrottu rahoitusvaihtoehdoista ja sovittu, että tekee luottihakemuksen mobiilipankissa sopivan auton löydyttyä.

VAKUUTUKSET: Sovittu, että tarkastetaan vakuutusturva autonvaihdon yhteydessä. Myyjä X on yhteydessä asiakkaaseen, kun autorahoitus on myönnetty.

NOTARIAATTIPALVELUT: Varattu aika lakipalveluneuvojalle edunvalvontavaltuutuksen tekemiseksi. (AK 3/2019)

8.5.5 Ajankäytönhallinta

Ajankäyttöä koskevan teeman tarkoituksena oli lähinnä herätellä kohdeorganisaation työntekijöitä pohtimaan omaa ajankäyttöään. Kuten aiemmin on todettu, kohdeyrityksessä on noin vuosi sitten siirretty huomattava määrä aikaa vievää manuaaliryöstä taustaprosesseja tuottavan taustaorganisaation hoidettavaksi. Muutoksen tarkoituksena on

ollut vapauttaa työntekijöiden työaika enemmän myyntityöhön. Kohdeyrityksessä ei kuitenkaan koeta, että vapautunutta aikaa olisi saatu tehokkaasti hyödynnettyä myyntityöhön. Näin ollen jokaisen myyjän on tärkeää miettiä, mihin työaika omalla kohdalla kuluu ja miten sen saisi tehokkaammin hyötykäyttöön.

Aiheen pohjustukseksi palaverin aluksi kuunneltiin yhdessä Anna Perhon Antisääätäjä – Fiksun ajankäyttäjän opas -äänikirjasta luku Antisääätäjä: pikaopas, joka kokoaa yhteen useita hyviä ajankäytön hallintaan liittyviä vinkkejä (Perho 2018). Koko äänikirja on kuunneltavissa ilmaiseksi internetissä, joten myyjä kannustettiin myös kuuntelemaan halutessaan lisää.

Myyjät saivat aiheeseen liittyen tehtäväkseen pohtia omaa ajankäyttöään ja tehdä niin ikään Antisääätäjä kirjassa esitelty Aikaloki -harjoitus. Myyjät saivat tehtäväkseen pitää muutaman työpäivän ajan aikalokia. Aikaloki on ruokapäiväkirjan kaltainen loki, johon kirjataan puolentunnin tarkkuudella, mitä on tehty. Tarkoitus on saada realistinen kokonaiskuva päivän kulusta ja näin tunnistaa omaan ajankäyttöön liittyvät kehityskohdat. Halutessaan aikalokia voi hyödyntää myöhemmin ihannetilanteen muokkamiseen pohtimalla, mitä olisi halunnut tehdä sen sijaan, mikä oikeasti teki. (Perho 2018, 28.)

8.5.6 Aktiivisuutta asiakkaiden kontaktointiin

Viimeiseen viikkoteemaan eli asiakaskontaktointiin soittamalla lähettiin virittäytymään katsomalla Youtubesta Ammattimaisen soiton tekeminen ja soittokartta -video (Rubanovitsch 2017). Teemahaastattelussa nousi esiin selkeä puute asiakaskontaktointinnissa eli asiakkaille soittaminen ei ollut aktiivinen osa myyjien arkea. Asiakkaiden kanssa oltiin aktiivisesti yhteydessä puhelimitse muiden asioiden tiimoilta, mutta kohdeorganisaation aloitteesta lähtevät myyntipuhelut olivat vähäisiä. Aiemmin oli satunnaisesti järjestetty esimerkiksi soittoiltoja, joissa myyjät jäivät työpäivän jälkeen soittamaan asiakkaille erilaisiin myynti- ja ajanvarauskampanjoihin liittyen. Lähiaikoina soittoiltoja ei kuitenkaan enää ole ollut, vaan soittaminen on ollut kiinni kunkin myyjän omasta aktiivisuudesta. Myynninjohto ei myöskään ole aktiivisesti kannustanut soittamiseen eikä tuottanut esimerkiksi soittoiltoja soittamisen tueksi.

Palaverin aluksi keskusteltiin omista kokemuksista ja mielipiteistä yleisesti soittamiseen liittyen. Aiemmin tehdyissä teemahaastatteluissa oli ilmennyt, että myyjät kaipaivat enemmän kokemusten jakamista, joten siihenkin toiveeseen päästiin samalla vastaamaan. Keskustelua heräsi muun muassa seuraavista aiheista: Millainen on hyvä puhelu? Mikä saa lyömään luurin soittajan korvaan? Millaisia kokemuksia työntekijöillä on soittamisesta tai myynnillisiin puheluihin vastaamisesta? Mitä asioita soittamisessa tulisi ottaa huomioon? Mikä on hyvä tapa aloittaa puhelu? Kannattaako kauppa pyrkiä lyömään lukkoon puhelimesta vai onko asiakkaan saaminen kasvotusten tapahtuvaan neuvotteluun parempi tavoite soittamiselle?

Palaverin tarkoituksena oli aivoriihessä ideoida tapoja, joilla soittamisesta saataisiin osa myyjien jokaista työviikkoa. Tarkoituksena oli myös nostaa esiin ajatuksia siitä, millaista tukea soittamisen tueksi kaivataan. Ideoinnin taustaksi oli tehty pieni benchmarking -tutkimus eli haastateltu muutamia muita finanssiryhtiä heidän tavoistaan sisällyttää soittaminen osaksi myyjien työtä (Taulukko 2).

Pankki X	Jokainen myyjä soittaa kerran viikossa samaan aikaan, samana arki-iltapäivänä 2 tuntia/viikko
Pankki Y	Soittaminen ei ole aktiivista
Pankki Z	Jokainen myyjän tulee soittaa vähintään 20 puhelua/ viikko. Aika soittamiseen kalenteroidaan itse.
Pankki Ä	Kaikki myyjät soittelevat sovittuna iltapäivänä 2 tuntia kerran kuussa
Pankki Ä	Jokainen varaa omaan kalenteriinsa aikaa oman asiakassalkkunsu soittamiseen niin, että saa kalenterinsa täytettyä.

Taulukko 2. Benchmarking muutamien muiden pankkien tavoista kontaktoida asiakkaita soittamalla.

Aivoriihen lopputuloksena päädyttiin siihen, että kokeillaan saada soittamisesta aktiivinen osa myyjien arkea sopimalla, että jokainen myyjä soittaa asiakkaille tunnin viikossa. Kun soittamisesta saadaan rutiini, voidaan aikaa myöhemmin tarvittaessa pi-

dentää. Sovittiin viikonpäivä ja aika, jolloin soittaminen tapahtuu. Sovittiin, että kalentereita ei kuitenkaan suljeta ja jos asiakas tekee aikavarauksen kyseiseen ajankohtaan, tulee myyjän itse huolehtia siitä, että hän käyttää saman viikon aikana tunnin aikaa soittamiseen.

Keskustelua käytiin myös siitä, kenelle soitetaan ja millaista tukea soittamiseen tarvitaan. Kohdeyrityksellä on saatavilla valmiita asiakasdataan perustuvia soittolistoja, joita päätettiin jatkossa hyödyntää. Sovittiin, että valitaan yksi soittokampanja kerrallaan ja kaikki myyjät soittavat samalla viikolla samaa kampanjaa. Uuden soittokampanjan alussa käydään aina ensin yhteisesti läpi soitettava kampanja ja siihen liittyvät tarvittavat taustatiedot niin, että jokaisella myyjällä on varma olo lähestyä asiakasta kyseisellä aiheella. Jos myöhemmin herää tarvetta, voidaan soittamisen tueksi lisäksi hankkia koulutusta. Lisäksi sovittiin, että joka perjantai aamupalaverissa käydään läpi kuluneen viikon soittoja, soittamisesta heränneitä ajatuksia ja soittoilla saavutettuja tuloksia sekä perehdytään tarvittaessa seuraavan viikon soittoteemaan ja jaetaan uudet soittolistat.

9 TULOSTEN ARVIOINTI

Toimintatutkimuksen myötä kohdeorganisaatiossa otettiin käyttöön useita uusia toimintatapoja myyntiin liittyen. Myyntiä on alettu seuraamaan entistä reaaliaikaisemmin, yhteistyö myyjien kesken on vahvistunut ja myyntityön laatuun on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Yrityksessä on otettu käyttöön esimerkiksi tavoitteiden päivätasoinen seurantataulukko, viikoittainen soittoaika ja kokemusten jakaminen aamupalavereissa. Erityisesti kokemusten jakaminen niin onnistumisten kuin epäonnistumistenkin osalta on lisännyt myyjien motivaatiota myyntiin. Merkittävin työn vaikutus on ollut kuitenkin se, että myynti aiheena nostettiin yrityksessä ylipäänsä esiin ja siitä puhumisesta muodostui kehittämistehtävän myötä osa arkipäivää. Jo alun perin oli tiedossa, ettei kokonaisvaltainen kulttuurin muutos ole mahdollinen muutamassa viikossa tai kuukaudessa. Organisaatiossa on kuitenkin päästy muutoksessa hyvin alkuun ja toimintaa on todella lähdetty muuttamaan.

Toimintatutkimuksen lopuksi kehittämiseen osallistuneelle henkilöstölle teetettiin loppukysely, jonka tarkoituksena oli kerätä palautetta siitä, miten kehittämistehtävä henkilöstön mielestä onnistui ja mitä mieltä he olivat osallistavasta kehittämisestä. Loppukysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella (Liite 6). Loppukyselyyn vastasi 9/11 myyjää ja saatu palaute oli todella positiivista.

Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että toimintatutkimuksen tiimoilta pidetyistä yhteisistä palaverista on ollut hyötyä. Vastaajista 89% koki, että kehittämistehtävä on parantanut myyntikulttuuria yrityksessä. Loput 11% ei osannut sanoa, onko myyntikulttuuri parantunut. Kaikki vastaajat kokivat, että ovat kehittämistehtävän myötä kiinnittäneet enemmän huomiota omaan myyntityöhönsä. Uusia yhdessä työstettyjä toimintatapoja on ottanut omassa työssään käyttöön 78% vastaajista. Kehittämishjelman teemoista hyödyllisimmäksi koettiin yhteinen tahtotila ja tavoitteet, jonka hyödyllisimmäksi teemaksi oli valinnut 56% vastaajista. Toiseksi hyödyllisimmäksi koettiin tarvekartoitus 22% ja loput vastaukset jakautuivat tiimien myyntiprosessien läpikäynnin ja soittamisen kesken tasan 11% / teema.

Myyntiin liittyvien teemojen työstäminen yhdessä oli koettu mieluisaksi ja hyödylliseksi tavaksi kehittää toimintatapoja. Asioiden yhdessä työstäminen koettiin hyväksi, sillä silloin asioihin pääsee itse vaikuttamaan, keskustelu herättää ajatuksia ja oman tekemisen ja ajankäytön pohtiminen ja kehittäminen lisääntyy. Vastaajat toivoivat, että yrityksessä otettaisiin tiukka ote sen suhteen, että asioita jaksettaisiin pitää pinnalla myös jatkossa. Kaikki vastaajat toivoivat, että vastaavien palaverien pitämistä jatkettaisiin myös tulevaisuudessa, vaikka opinnäytetyöhön liittyvä kehittämisohjelma päättyikin.

Loppukyselyssä nousi esiin useita jatkoehdotuksia, miten kehittämistyötä voitaisiin jatkaa myös tulevaisuudessa. Myynnillisten onnistumisten ja vaikeiksi koettujen asioiden jakamisen toivottiin jatkossa lisääntyvän henkilöstön keskuudessa. Asiakkaille soittamiseen liittyen toivottiin esimerkkipuhelujen havainnointia yhdessä soittotyön kehittämiseksi sekä selkeämpiä pelisääntöjä sen suhteen, että jokaisen myyjän olisi

tulevaisuudessa lisättävä ulos soittojen määrää merkittävästi. Myyntitavoitteiden seurannan suhteen toivottiin, että niitä käytäisiin tulevaisuudessa vielä aktiivisemmin läpi ja pohdittaisiin yhdessä keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kehittämisohjelma sai kaiken kaikkiaan henkilöstöltä todella hyvää palautetta. Sen kerrottiin muun muassa innostaneen ja inspiroineen myyntiin, herättäneen ajatuksia ja auttaneen kiinnittämään enemmän huomiota omaan työhön. Ylipäänsä se, että joku tsemppaa, tutkii ja tukee, koettiin tärkeäksi. Jatkon kannalta toivottiin, että vaikka joku asia saattaa välillä tuntua itsestään selvältä, aiheeseen kuitenkin perehdyttäisiin rauhassa ja alkeista lähtien niin, että kaikki pysyvät mukana. Johdon toivottiin myös jatkossa olevan enemmän työntekijöiden tukena myyntiin liittyvissä asioissa.

Vastaavanlainen loppukysely toteutettiin myös yrityksen johdolle haastatteleamalla myyntipalavereissa mukana ollutta palvelupäällikköä. Hän koki myynnin kehittämisen hyvin ajankohtaiseksi ja tärkeäksi aiheeksi finanssialalla ja totesi, että jos myyntiin ei panosteta, ei asiakkaita tulevaisuudessa enää ole. Hän koki opinnäytetyön kohdeorganisaatiolle erittäin tarpeelliseksi, koska työn luonne on alalla muuttunut hyvin paljon, mikä vaatii myös työntekijöiltä uudenlaista aktivoitumista nimenomaan myynnin suhteen. Tärkeimmäksi onnistumiseksi hän koki sen, että myynti aiheena on ylipäänsä nostettu nyt organisaatiossa esiin uudella tavalla.

Työstetyistä teemoista hyödyllisimmäksi hän koki myyntiprosessien työstämisen ja esittelyn muille, sillä se avasi silmiä uudella tavalla paitsi omalle tekemiselle myös sille, mitä muut tekevät ja miten kukin voi vaikuttaa omalla tekemisellään muiden työhön. Myös ajankäytön hallinta ja asiakkaiden kontaktointi soittamalla nousi haastattelussa esiin. Jatkossa myynnille on hänen mukaansa löydyttävä enemmän aikaa ja asiakkaille soittamisesta pitäisi tulla työntekijöiden pääasiallinen tehtävä. Haasteeksi hän koki sen, että työn muuttumisen myötä vanhat toimintatavat ja ajatusmallit pitäisi pystyä unohtamaan. Hän myönsi, että johdon taholta tulisi vielä selkeämmin tulla viesti siitä, että toimintatapojen on muututtava. Uusien toimintatapojen kehittäminen ja juurruttaminen toimintakulttuuriksi tulisi hänen mukaansa olla tulevaisuuden suurin tavoite.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön päätutkimuskysymykset olivat: Mitkä ovat kriittisimmät kohdeorganisaation myyntiin vaikuttavat tekijät, joita tulisi kehittää? Voidaanko tietoperustasta löytää ratkaisuja kohdeorganisaation ongelmien ratkaisemiseksi? Ja millä toimenpiteillä organisaation myyntiä voidaan kehittää? Kaikkiin päätutkimuskysymyksiin saatiin vastaus ja myyntiä pystyttiin kehittämään ainakin laadullisesti. Opinnäytetyön voidaan siis sanoa onnistuneen hyvin.

Tutkimuksen aluksi teetettyjen teemahaastatteluiden avulla saatiin kattava kuva siitä, millaisia myyntiin vaikuttavia tekijöitä ja ongelmakohtia työntekijät kokivat organisaatiossa olevan. Löytyneistä seikoista valittiin kehittämiskohteiksi muutama aihe, joita oli mahdollista tämän opinnäytetyön puitteissa lähteä kehittämään. Sen jälkeen tietoperustasta alettiin etsiä tarvittavaa teoretietoa ja teoretiedon muodostaman pohjan päälle alettiin pohtia tapoja, joilla toimintaa voitaisiin lähteä muuttamaan ja kehittämään yhdessä henkilöstön kanssa.

Opinnäytetyö toimi hyvänä alkuna myynnin kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa. Toimintatutkimuksen tuloksena organisaatiossa otettiin käyttöön useita hyviä toimintatapoja ja mikä tärkeintä, myynnistä puhumisesta tuli kehittämistehtävän myötä yrityksessä osa arkipäivää. Erityiskiitos kuuluu kohdeorganisaation henkilöstölle, joka sitoutui hienosti kehittämistehtävään ja lähti ennakkoluulottomasti mukaan ideoimaan ja kehittämään organisaation toimintaa.

Tutkimuksen aluksi teemahaastatteluiden yhteydessä työntekijöiltä kysyttiin, millainen painoarvo heidän mielestään ihanteellisessa myyntiorganisaatiossa on myyntiprosesseilla, myyntikulttuurilla ja myynnin johtamisella (Liite 2). Vastaukset eri vaihtoehtojen kesken jakautuvat lähes tasan eli kokonaisuuden kannalta kaikki osa-alueet koettiin lähes yhtä tärkeiksi ja tarpeellisiksi. Tästä voidaan siis tehdä johtopäätös, että jotta organisaation myynnissä voidaan tulevaisuudessa nähdä haluttua kehitystä, on myös myynnin johtamista tulevaisuudessa kehitettävä. Ei riitä, että henkilökunta on sitoutunut muutokseen, jos johdolta ei tule tarvittavia suuntaviivoja, tavoitteita ja tukea myyntiin.

Tutkimuksen aluksi teetettyä kyselytutkimuksesta myyntiprosessien, myyntikulttuurin ja myynnin johtamisen tasosta (Liite 3) ei koettu hyödylliseksi toteuttaa uudelleen vielä tässä vaiheessa, sillä vasta pidempi aika näyttää, miten uudet toimintatavat ja ajatusmaailmat ovat juurtuneet käytäntöön. Kohdeorganisaation kannattaa kuitenkin toteuttaa kysely uudelleen esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden kuluttua, jotta nähdään, onko kehittämisen suunta ollut oikea ja miten kehittämistyö on käytännössä näkynyt.

Johtopäätöksenä opinnäytetystä voidaan sanoa, että se toimi hyvänä alkusysäyksenä kohdeorganisaation myynnin kehittämiseksi. Myyntikulttuurin rakentaminen on kuitenkin pitkäjänteinen prosessi, joka ei tapahdu hetkessä. Myyntityön kehittäminen yhdessä koko henkilöstön voimin vaikuttaisi kuitenkin hyvältä tavalta kehittää kohdeorganisaation kaltaisen, pienen yrityksen myyntikulttuuria. Pysyvän muutoksen kannalta on olennaista, että kehittämistä jatketaan myös opinnäytetyöhön liittyvän kehittämisjakson jälkeen ja mukana kehittämisessä ovat kaikki organisaation jäsenet.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. painos. Helsinki: Edita.
- CFI:n www-sivut. 2018. Viitattu 17.10.2018. <https://corporatefinanceinstitute.com>
- Eskola, J. 2018. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa R. Valli (toim.) Ik-kunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-Kustannus. 27-44.
- Finanssialan www-sivut. 2018. Viitattu 18.8.2018. <http://www.finanssiala.fi>
- Finanssivalvonnan www-sivut. 2018. Viitattu 5.5.2019. <https://www.finanssivalvonta.fi>
- Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2010. Rework, Change the way toy work forever. London: Vermilion.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkela, A. 2014. Palkitse taitavammin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita. Viitattu 24.3.2019. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita
- Innokylän www-sivut. 2012. Viitattu 19.11.2018. <https://www.innokyla.fi>
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Isotalus, P. 'Suomalaiset nauttivat euroalueen halvimmista asuntolainoista - näin suomalaisten asuntolainat eroavat muiden maiden asuntolainoista'. Kauppalehti. 22.4.2018. Viitattu 18.8.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalaiset-nauttivat-euroalueen-halvimmista-asuntolainoista---nain-suomalaisten-asuntolainat-eroavat-muiden-maiden-asuntolainoista/nHpsXnLG>
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. Selling and sales management. Harlow: Pearson Education Limited. [http://www.semihacikgozoglu.com/FileUpload/ks3034/File/david_jobber__geoffrey_lancaster_selling_and_sales_management__2009_\(1\).pdf](http://www.semihacikgozoglu.com/FileUpload/ks3034/File/david_jobber__geoffrey_lancaster_selling_and_sales_management__2009_(1).pdf)
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Karhinen, R. Yle: A-Studio haastattelu 5.12.2016. <https://areena.yle.fi/1-3863661>

- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.
- Kivimäki, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli. (toim.) Ik-kunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-Kustannus. 73-84.
- Kotler, P & Armstrong, G. 2010. Principles of marketing. 13. painos. Global edition. Harlow, England: Pearson.
- Kukkola, E. 2017. 'Myynninjohtaminen 7: Palkitseminen'. Peruspeliä johtajana 2.0. 22.1.2017. Viitattu 17.10.2018. <https://peruspelijaohtaja.com/2017/01/22/myynninjohtaminen-7-palkitseminen/>
- Laine, K. 2015. Myynti on rikki. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 14.4.2019. <https://www.ellibslibrary.com/fi/samk/9789521426148>
- Laine, P. 2009. Ostamisen ymmärtämistä – myyntiprosessi. Customer Centric Selling Finland Oy. Viitattu 17.11.2018. <http://www.customercentriceurope.com/files/82601254392598Mistmyyntiprosessissaonkyse2009-10-01.pdf>
- Manea, R. 2015. 'Treoretical consideration on motivation at the work place, job satisfaction and individual performance'. Valahian Journal of Economic Studies, 6(3), 69-80. Retrieved from <https://search-proques.com.lillukka.samk.fi/docview/1809579701?accountid=13708>
- Markkinointi instituutti. 2014. Organisaatiokulttuurin muutoksessa jokaisella on oma roolinsa. 28.10.2014. Viitattu 18.11.2018. <http://markkinointi-instituutti.sivuvii-dakko.fi/arkisto/organisaatiokulttuurin-muutoksessa-jokaisella-on-oma-roolinsa.html>
- Mäntyniemi, L. 2016. 'Säätelyn hiekkalaatikostako innovaatioiden koelaboratorio?'. Finanssiala – Uutismajakka. 11.5.2016. Viitattu 18.8.2018. http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/saantelyn_hiekkalaatikko.aspx
- Määttä, T. 2018. 'Myynnin johtaminen'. Kasvujohtaminen. Viitattu 17.10.2018. <https://kasvujohtaminen.com/myynnin-johtaminen/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Parviainen, A. & Parviainen, E. 2017. Menestyvä joukkue, onnistu valmentavana esimiehenä.
- Parvinen, P. 2008. Marketing spirit: Oppi realismista ja innostuksesta liiketoiminnassa. Helsinki: Infor.
- Perho, A. 2018. Antisäättäjä. Helsinki: Otava.
- Perho, A. 2018. Antisäättäjä. Helsinki: Otava. Viitattu 8.12.2018. <https://www.supla.fi/supla/3094982>

- Rajander-Juusti, R. 2015. Serenitas Consulting Oy. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen – Hyvinvoiva finanssiala 2014-2015 loppuraportti. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf
- Rubanovitsch, M. 2017. Ammattimaisen soiton tekeminen ja soittokartta. Viitattu 8.12.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=ObGk62t8RL0>
- Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina. Espoo: Johtajatiimi.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2006. Myynnin lyhytterapia. Helsinki: OY Imperial Sales AB.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. Helsinki: WSOYpro.
- Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Johtajatiimi.
- Rummukainen, T. 2015. Huippumyyjä. 3. uudistettu painos. Suomen Yrittäjät.
- Sitkins, R. 2013. 'Evaluating your agency's culture: Sales vs. Service'. Rough Notes, 156(3), 52-52,54. <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/docview/1346915773?accountid=13708>
- Suomen Pankin www-sivut. 2018. Viitattu 18.8.2018. <https://www.suomenpankki.fi>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press
- Tolonen, A. 2016. '15 tapaa luoda ideoita'. Blink Helsinki. 24.10.2016. Viitattu 19.11.2018. <https://www.blinkhelsinki.fi/blogi/15-tapaa-luoda-ideoita>
- TJS-Opintokeskuksen www-sivut. 2018. Viitattu 19.11.2018. <https://www.tjs-opintokeskus>
- Valkila, O. 2016. Loista kirjoittajana – Älä suotta odottele inspiraatiota. Helsinki: BoD.
- Vartiainen, T. 2016. 'Pankkien digitalisaatio – uhasta mahdollisuudeksi. Suomi elää älystä'. 23.5.2016. Viitattu 18.8.2018. <http://www.alykassuomi.fi/2016/05/pankkien-digitalisaatio-uhasta-mahdollisuudeksi/>
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat. Viitattu 16.10.2018
- Young, R. 2014. 'Why Questions Matter in Selling – A Synopsis of SPIN Selling'. Sales Pop - Purveyors of Prosperity. 11.2.2014. Viitattu 17.11.2018. <https://salespop.net/sales-management/why-questions-matter-in-selling-a-synopsis-of-spin-selling/>

TEEMAT

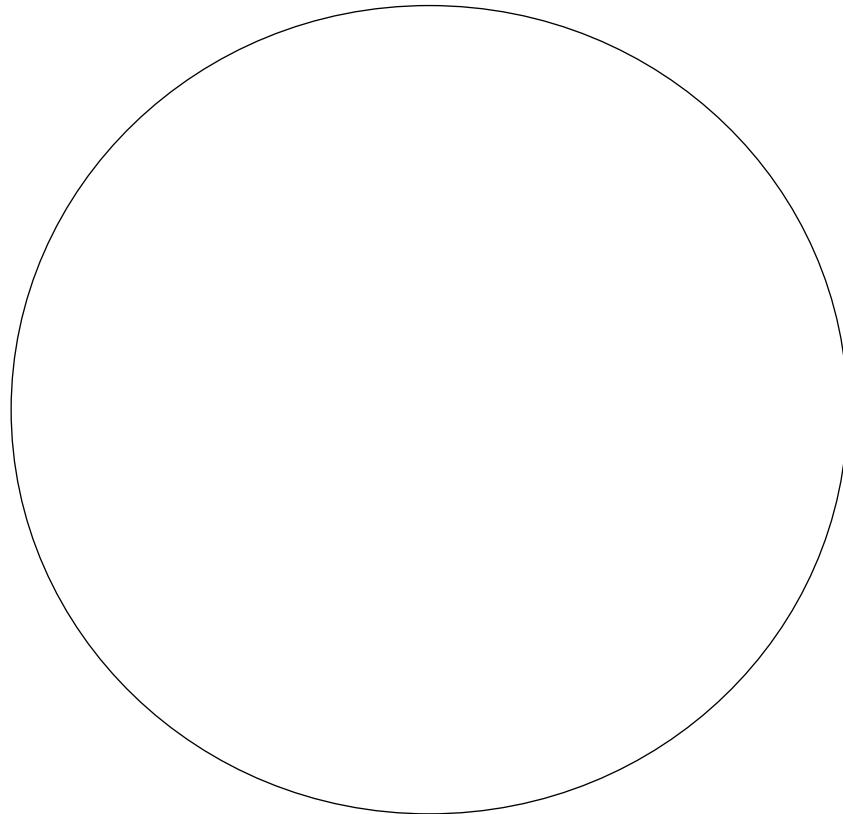
Myyntiprosessi	Myynninjohtaminen	Myyntikulttuuri
<ul style="list-style-type: none">•Prosessi•Asiakkuuksien hoito•myyntiä tukevat työkalut (esim. tarvekartoitus)•tuotetuntemus•ajankäytön hallinta•itsensäjohtaminen•taustatöiden keskittäminen•yhteydenpito- ja myyntikanavat•työtehtävien organisointi•järjestelmät•sääntely•päätöksentekovaltuudet	<ul style="list-style-type: none">•osaamisenjohtaminen•tavoitteet•suunnitelmallisuus ja seuranta•palkitseminen•muutosjohtaminen•kannustus ja sparraus•palaute (kehut ja rakentava palaute)	<ul style="list-style-type: none">•asenne•myyntihenkisyys•ilmapiiri•rohkeus•ajan painottaminen tavoitteelliseen tekemiseen•kokemusten jakaminen•motivaatio•kilpailutilanne•markkinointi

Mitkä ovat mielestäsi organisaation myynnin kannalta keskeisimmät kehittämiskohdeet?

Mitkä ovat mielestäsi organisaation vahvuudet myynnin näkökulmasta?

VÄRITYSTEHTÄVÄ

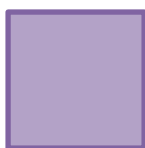
Kuvittele mielessäsi ihanteellinen myyntiorganisaatio. Millainen painoarvo myyntiprosessilla, myynninjohtamisella ja myyntikulttuurilla mielestäsi on onnistuneessa ja ideaalisti toimivassa myyntiorganisaatiossa? Väritä piirakkadiagrammi.



myyntiprosessi



myynninjohtaminen



myyntikulttuuri

KYSELYLOMAKE (alkutilanne)

* 1. Kuinka toimivaksi koet myyntiprosessin/-prosessit tällä hetkellä?

myyntiprosesseihin liittyvissä
asioissa on paljon kehitettävää

myyntiprosessit ja prosesseja
tukevat toiminnot ovat kunnossa



2. Lisäkommentit

* 3. Kuvaile myynninjohtamisen nykytilaa yrityksessä

Myynninjohtamisessa on paljon
kehitettävää

Myynninjohtaminen toimii
ihanteellisesti ja tukee minua
työssäni



4. Lisäkommentit

* 5. Millainen on yrityksen myyntikulttuuri?

Myyntikulttuuria ei ole

Yrityksessä on vahva
myyntikulttuuri



6. Lisäkommentit

* 7. Mitkä seuraavista osa-alueista kaipaavat mielestäsi eniten kehittämistä (myynnin näkökulmasta)? Valitse 5

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> palkitseminen | <input type="checkbox"/> rohkeus myydä |
| <input type="checkbox"/> asiakkuuksien hallinta | <input type="checkbox"/> tekemisen suunnitelmallisuus ja seuranta |
| <input type="checkbox"/> asenteet | <input type="checkbox"/> myyntitaidot |
| <input type="checkbox"/> ajan painotus tavoitteelliseen toimintaan | <input type="checkbox"/> (myynnillinen) ilmapiiri |
| <input type="checkbox"/> tavoitteiden asetanta | <input type="checkbox"/> asiakaskontaktoinnin aktiivisuus |
| <input type="checkbox"/> "yhdessä tekemisen meininki" | <input type="checkbox"/> esimiehen tuki |
| <input type="checkbox"/> oman ajankäytön hallinta | <input type="checkbox"/> työtehtävien organisointi |
| <input type="checkbox"/> osaamisenjohtaminen | <input type="checkbox"/> myyntihenkisyys |
| <input type="checkbox"/> tuotetuntemus | <input type="checkbox"/> myyntistrategia |
| <input type="checkbox"/> sisäinen viestintä | <input type="checkbox"/> kannustus ja sparraus / myynnin valmentaminen |
| <input type="checkbox"/> tavoitteiden seuranta | <input type="checkbox"/> myyntiä tukevien "apuvälineiden" kehittäminen (esim. tarvekartoitus, myyntimateriaalit ym.) |
| <input type="checkbox"/> palautteenanto (rakentava palaute ja kehu) | <input type="checkbox"/> ristiinmyynnin/ -ohjauksen kasvattaminen |
| <input type="checkbox"/> markkinointi | <input type="checkbox"/> motivaatio |
| <input type="checkbox"/> kokemusten jakaminen | |
| <input type="checkbox"/> Muu (täsmennä) | |

MYNNINJOHTAMISEN KEITTÄMISTARPEET

Kohdeyrityksen myyntityötä tekemille toimihenkilöille teetetyssä teemahaastattelun ja sähköisen kyselyn avulla selvisi, että huomattavimmat kehittämistarpeet myynnin osalta löytyvät myynninjohtamisesta. Pyydettyä myyjiä arvioimaan nykyistä myynninjohtamista asteikolla 0-10, vastausten keskiarvo oli 3,27. Alle on koottu teemahaastatteluissa ja kyselyssä esiin nousseet keskeisimmät huomiot ja kehittämiskohteet myynninjohtamisen osalta.

- **Myyntitavoitteiden** asettaminen ja seuranta ei ole sillä tasolla kuin pitäisi. Tavoitteet tulisi olla tiedossa jo ennen tavoitejakson alkamista (tai viimeistään tavoitejakson alussa). Tavoitteita tulisi seurata aktiivisesti ja pyrkiä yhdessä löytämään ratkaisuja niiden saavuttamiseen.
 - Kohdeyrityksessä tulisi ottaa käyttöön säännölliset myyntipalaverit, joissa käydään läpi saavutettua myyntiä ja verrataan vuositavoitteisiin ja pohditaan yhdessä ratkaisuja myynnin parantamiseen.
- Myyjät kokevat, että **ylimmän johdon tuki** myyntiin puuttuu
 - Myynninjohtoa ei tällä hetkellä juurikaan ole. Kukaan ei tee myynninjohtamista päätyökseen. Ylimmän johdon (toimitusjohtaja/hallitus) tukea ja kiinnostusta kaivataan. Kun tuki myyntiin puuttuu, työntekijät kokevat, ettei asia ole tärkeä ja omalla työllä ei ole merkitystä.
- **Osaamisenjohtaminen.** Kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset puuttuvat kokoaan. Osaamisen johtaminen nähdään yhtenä myynninjohtamisen tärkeimmistä osa-alueista, niin laajassa kuvassa kuin pienempienkin uudistusten osalta
 - Osaamiskartoituksia ja kehityskeskusteluja tulisi käydä vuosittain. Osaamiskartoituksessa tulisi käydä läpi kunkin työntekijän nykyistä osaamista ja sen mahdollisia kehittämistarpeita tai kehittämishaluja. Työntekijöiden osaaminen, vastuut ja työtehtävät tulisi kirjata ylös ja käydä kaikkien kanssa läpi niin, että sekä esimies että kollegat tietävät ne.
 - Finanssimaaailma muuttuu nyt kovaa vauhtia ja niin isoja kuin pienempiäkin uudistuksia tulee koko ajan. Myynninjohtajalla tulisi olla kokonaiskuva uudistuksista ja myynninjohtamisen vastuulla tulisi olla uudistusten läpivienti yrityksessä.
- **Myynnin valmentamista** ei juuri ole.
 - Myyjät kokevat tarvetta arjen tukemiseen. Jos esim. jossakin tavoitteessa ollaan jäljessä, tulisi myyjän/myyjien ja myyntijohtajan yhdessä pohtia ratkaisuja

Kyselytutkimuksessa tulleita kommentteja myynninjohtamisesta:

”Kehityskeskustelut yms. myyntikeskustelut puuttuvat kokonaan. Maanantaiaamun palavereissa pitäisi olla jokin idea tulosten katsomisessa, nykyisessä mallissa ei ole hyötyä kun tiedetään itsekkin että jotain on edellisellä viikolla varmasti tehty. Esim. vertaaminen vuositavoitteeseen? Mikäli näin ei toimita, niin voitaisiin vapauttaa koko maanantaiaamu myyntityöhön ja laittaa pelkällä sähköpostilla info, kuka paikalla ja mitä ajankohtaista.”

” Säännölliset talon sisäiset myyntipalaverit puuttuu täysin. Palaverit, jossa pureudutaan nimenomaan myynnin nykytilaan ja kehitykseen, analysointiin ja ideointiin.”

” Myynninjohtamista ei ole paitsi vakuutuspuolella”

” Myyntijohtaminen on hyvin vähäistä. Työnorganisointi on puutteellista. Kaikilla tulisi olla parempi käsitys siitä, mitä kukin tekee tai osaa tehdä. Henkilöstön osaamisen tukemista ja kehittämistä tulisi suunnitella paremmin. Tehdystä työstä voisi antaa enemmän palautetta.”

Näin myyjät kuvailivat unelmiensa myynninjohtoa/ myyntijohtajaa:

- **Numerot** tarkassa hallussa
- Asettaa selkeät **tavoitteet**, seuraa niitä säännöllisesti ja valmentaa ja kannustaa kohti asetettuja päämääriä
- **Seuraa ja on kiinnostunut** myyjien tekemisestä.
- Antaa **palautetta**
- **Tukee** arjessa ja tarvittaessa toimii myyjien apuna ja *etsii ratkaisuja* ongelmiin yhdessä myyjien kanssa
- Huolehtii myyjien riittävästä **ammattitaidosta ja osaamisesta** niin myyntitaitojen kuin tuotetuntemuksenkin osalta
- Riittävän **vaativa**, mutta kuitenkin **inhimillinen ja ymmärtäväinen**.

Teemahaastattelujen ja kyselyn tutkimustulokset on esitelty kohdeorganisaation johdolle. Niiden käytännön kehittäminen on kuitenkin rajattu pois tästä kehittämistyöstä.

MYYNININ KEHITTÄMISOHJELMA

Kuinka kehittyä henkilökohtaisessa myyntityössä ja rakentaa menestyvä myyntiorganisaatio yhdessä?

Kehittämisohjelman tavoitteet

- Myynnin lisääminen
- Myyntiprosessien hiominen
- Myyntiä tukevien apuvälineiden luominen ja hyödyntäminen
- Yhteisen tahtotilan löytäminen
- Myyntikulttuurin rakentaminen ja kehittäminen

Aikataulu

Viikko 1:	Lähtötilanne (SWOT) + Yhteinen tahtotila ja visio
Viikko 2 :	Päämäärää tukevat tavoitteet
Viikot 3-5:	Myyntiprosessit ja lisämyynti
Viikko 6:	Tarvekartoitus myynnin tukena
Viikko 7:	Ajankäytön suunnittelu ja hallinta
Viikko 8:	Aktiivisuutta asiakaskontaktointiin

VIIKKOTEEMAT

VIKKOTEEMA 1

Yhteinen tahtotila ja visio

TEHTÄVÄ

SWOT-analyysin tekeminen kohdeyrityksen nykytilasta

Millainen myyntiorganisaatio haluamme jatkossa olla?

Aivoriihi

SWOT-analyysi

+

-

Sisäinen
ympäristö

Vahvuudet

- hyvä porukka
- laaja ammattitaito

Heikkoudet

- myyntikulttuurin puuttuminen
- tuen puute
- Yhteisen tahtotilan ja motivaation puute

Ulkoinen
ympäristö

Mahdollisuudet

- Vahva markkina-asema paikallisiin kilpailijoihin nähden
- Sitoutunut asiakaskunta

Uhat

- Uudenlaiset kilpailijat
- Nopeasti muuttuva toimintaympäristö

Yhteinen tahtotila ja visio

- Millainen myyntiorganisaatio haluamme olla tulevaisuudessa?
- Konkreettinen, motivoiva ja päivittäistä liiketoimintaa ohjaava visio
- Miten visio saavutetaan?

”Halusimme olla alan paras kumppani myyntikentällä. Systemaattisen johtamistavan, uuden myyntimallin ja uuden myynnin seurantajärjestelmän kautta lähdimme nostamaan Lumenen myyntiä”

Lumene

”Olemme vuoteen 2020 mennessä kaupparyhmä, joka tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta.”

S-Ryhmä

”Myymme koko Vaasan seudun elämyksiä, kokemuksia ja muistoja, jotka tuovat takaisin. Myynti tapahtuu monen median ja kanavan kautta ja on koko henkilöstön vastuulla. Tuotteet ja palvelut paketoidaan helposti ostettaviksi. Teemme aktiivista kongressi- ja ryhmämyyntiä, joka tuo mukanaan paljon lisämyyntiä.”

Visit Vaasa

MEIDÄN VISIO:

“Olemme alueemme houkuttelevin finanssiyritys tarjoamalla aktiivisesti asiakkaidemme tarpeet laajasti huomioon ottavaa palvelua helposti ja joustavasti.”

VIKKOTEEMA 2

Myyntiprosessit ja lisämyynti



(Rubanovitsch & Aalto 2006, 37)

16 askelta menestykseen

1. Ennakkovalmistautuminen
2. Kontaktinotto, asiakkaan kohtaaminen ja huomioiminen
3. Tarvekartoitus
4. Tuotetuntemus ja lyhyt esittely
5. Hyötyjen esittely, perusteleminen
6. Vaihtoehtojen tarjoaminen
7. Vastaväitteiden käsittely
8. Asiakkaan aktivoiminen
9. Ratkaisun ehdottaminen
10. Päätöksen pyytäminen
11. "Ei:n" taklaaminen (ja hintaneuvottelu)
12. Kaupan päättäminen
13. Sopimuksen solmiminen ja ehtojen läpikäynti
14. Lisämyynti
15. Asiakaskohtaamisen päättäminen ja lopputervehdys
16. Seuranta ja jälkihoito

(Rubanovitsch & Aalto 2006, 38)

Myynnin portaat



(Vuorio 2008, 42)

AIDAS -MALLI



CFI:n [www-sivut](http://www.cfi.fi) 2018)

Huomion saaminen, kiinnostuksen saavuttaminen, ostohalukkuuden saavuttaminen, toiminnan saavuttaminen ja kaikkia tyydyttävän lopputuloksen saavuttaminen

TEHTÄVÄ

Pohtikaa ja piirtäkää tiimeissä "prosessi" tai runko tavanomaisesta myyntitilanteesta ja pohtikaa, miten sitä voisi kehittää.

Storyboard

Kuinka saada lisämyyntiä?

Ongelma: ”Myydään vain asiakkaan ilmeisiin tarpeisiin”

- Kuinka saadaan lisämyyntiä?
- Voidaanko lisämyyntiä kasvattaa lisäämällä ristiinohjausten määrää?

TEHTÄVÄ

- A) Esitelkää toisillenne tekemänne "prosessikaaviot/storyboardit" ja miettikää millaista lisämyyntiä prosesseihin voisi lisätä?
- B) Miten työkaverit voisivat edesauttaa omaa tiimiänne ristiinohjausten avulla?

VIKKOTEEMA 3

Tarvekartoitus myyntiä tukevana
apuvälineenä

”Älä tee tuoteperusteista myyntiä,
vaan asiakkaan tarvepohjaista myyntiä.”

”Asiakas ei osta tuotetta, vaan ratkaisun omiin tarpeisiinsa. Jos myyjä lähtee myyntiin ns. tuotekylki edellä kiinnostumatta asiakkaan tilanteesta, myynnillinen esittely jää väkisinkin toimimattomaksi, sillä se, miten tuote on erinomainen juuri asiakkaan tarpeisiin, hänen käyttöönsä, tilanteeseensa ja toiveisiinsa nähden, jää usein näyttämättä, jolloin kiinnosta ostamiseen ei synny.”

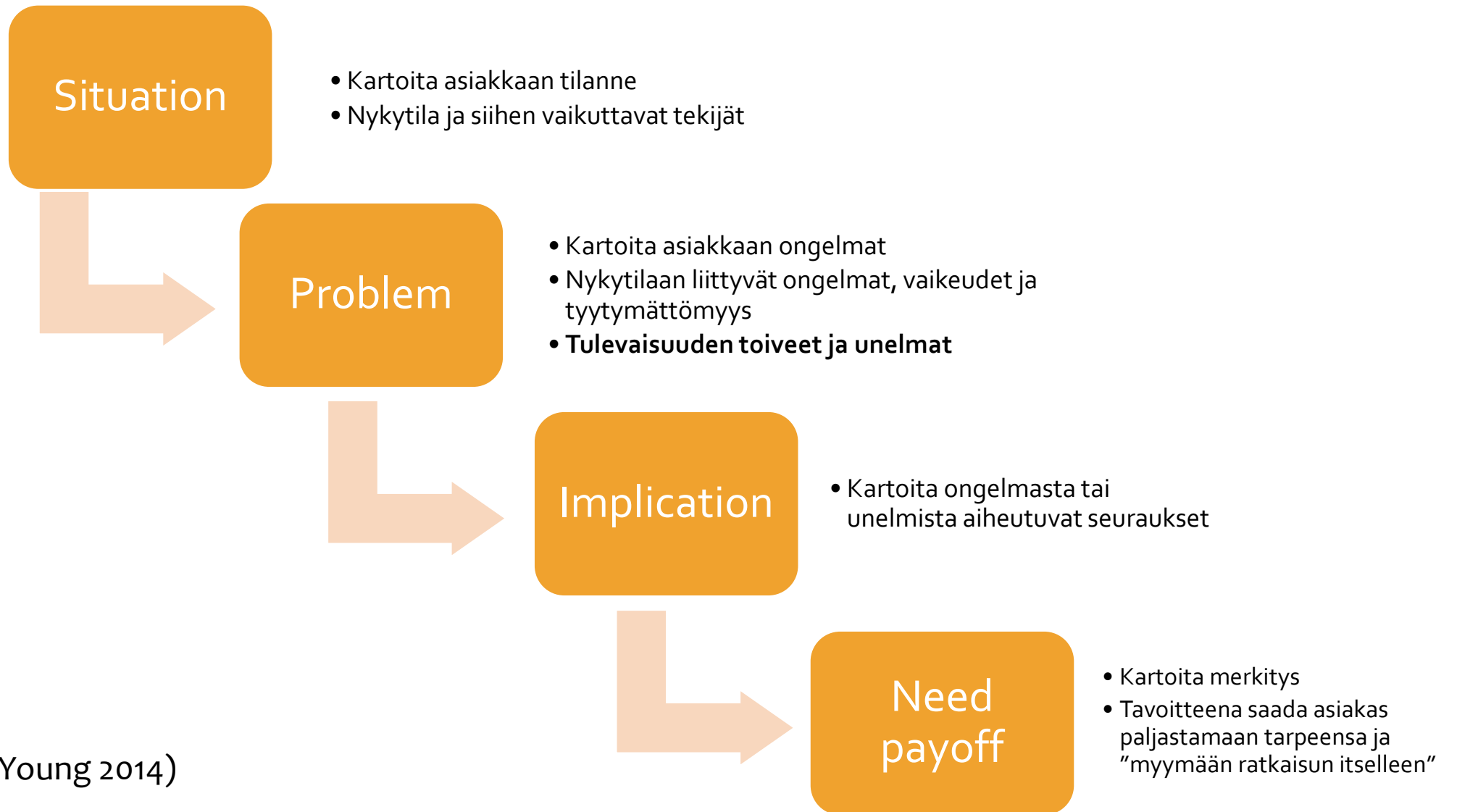
(Rope 2004, 146-147)

Tarvekartoituksen merkitys

- Asiakkaan nykytilan, tulevaisuuden näkymien ja odotusten selvittäminen
- Asiakkaan kokonaistarpeen selvittäminen, ei myydä vain ilmeiseen tarpeeseen!
- Tarjottavan kokonaisratkaisun personointi
- Ostopäätöksen argumentointi
- Jälkihoito, seuranta ja lisämyynti (=auttaa itseä tai työkaveria myöhemmin)

”Kattavan tarvekartoituksen ja asiakasta kiinnostavien hyötyjen esittelyn ansiosta kaupan päättämiseen tarvitsee käyttää vain murto-osa myyntiprosessista.” (Rubanovitsch & Aalto 2006, 40)

SPIN-malli



(Young 2014)

TEHTÄVÄ

- 1) Miten tarvekartoituksesta saadaan myynnin apuväline "pakollisen pahan" sijaan?
- 2) Miten nykyisiä tarvekartoituskäytäntöjä voitaisiin kehittää?

Kuusi ajatteluhattua

VIKKOTEEMA 4

Ajankäytön suunnittelu ja kalenterin
hallinta

Ajankäytön suunnittelu ja kalenterinhallinta

Antisäästäjän resepti

1. Selvitä, missä olet nyt.
2. Mitä haluaisit tilalle ja mitä hyvää siitä seuraisi?
3. Selvitä, mikä on tärkeää.
4. Valitse arvoja vahvistaen.
5. Listaa tekemättömät työt
6. Priorisoi.
7. Vie tärkeimmät tehtävät kalenteriin ja sitoudu tekemään ne.
8. Älä hoida sähköposteja muun ohessa.
9. Hyväksy, että kalenteriin mahtuu rajallinen määrä tehtäviä per päivä (1-3 todella tärkeää asiaa)
10. Johda koneita. Vaimenna merkkiäänet, hälytykset ja ponnahtusikkunat
11. Tee selkeä ero työn ja levon välille.

(Anna Perho, 2018)

“Heikko ajankäyttäjät tekee jatkuvasti vähän kaikkea. Hyvä ajankäyttäjät tekee jatkuvasti vähän, mutta hyvää.” (Perho, 2018)

<https://www.youtube.com/watch?v=ZixkGG9HWkw>

Kiireinen

Rutiinit

Tulipalot

Ei kiireinen

**Miksi?
Opettele
sanomaan ei.**

**Luovuus
Innovaatio
Flow**

Ei tärkeä

Tärkeä

(Sundell 2017)

TEHTÄVÄ

Pohdi omaa ajankäyttöäsi

Aikapäiväkirja

VIKKOTEEMA 5

Aktiivisuutta asiakaskontaktointiin

Kuinka voisimme olla aktiivisemmin yhteydessä asiakkaisiin? Selätä luurikammo

Ruban vinkit soittamiseen

- Enemmän asiakaskontakteja = enemmän myyntiä
- Kuinka tehdä soittamisesta arkipäivää?

2h/ viikko / 8 myyjä = 832 h yhteydenottoja asiakkaisiin vuodessa!

TEHTÄVÄ

Pohtikaa, millainen on hyvä myyntipuhelu?

Ideoikaa, miten soittaminen saadaan osaksi jokaisen myyjän jokaista työviikkoa?

Pohtikaa, millaista tukea soittamiseen kaivataan?

Aivoriihi ja benchmarking

LOPPUYHTIENVETO

Tulosten mittaaminen

Lähteet

CFI:n www-sivut. 2018. Viitattu 8.12.2018. <https://corporatefinanceinstitute.com>

Lumenen www-sivut. 2018. Viitattu 8.12.2018. www.lumene.com

Perho, A. 2018. Antisäästäjä. Helsinki: Otava.

Rope, T. 2004. 100 keinoa tehostaa myyntiä. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2006. Myynnin lyhytterapia. Helsinki: OY Imperial Sales AB.

Rubanovitsch, M. 2017. Ammattimaisen soiton tekeminen ja soittokartta. Viitattu 8.12.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=ObGk62t8RL0>

S-ryhmän www-sivut. 2018. Viitattu 8.12.2018. www.s-kanava.fi

Sundell, M. 2017. Priorisointi ja ajanhallinta. Viitattu 8.12.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=3lPnq5dlK-s>

Visit Vaasan www-sivut. 2018. Viitattu 8.12.2018. www.visitvaasa.fi

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat. Viitattu 16.10.2018

Young, R. 2014. 'Why Questions Matter in Selling – A Synopsis of SPIN Selling'. Sales Pop - Purveyors of Prosperity. 11.2.2014. Viitattu 17.11.2018. <https://salespop.net/sales-management/why-questions-matter-in-selling-a-synopsis-of-spin-selling/>

KYSELYLOMAKE 2 (loppukysely)

1. Onko pidetyistä palavereista ollut mielestäsi hyötyä?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

2. Onko yhteiset myyntipalaverit parantaneet myyntikulttuuria?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

3. Oletko kiinnittänyt enemmän huomiota omaan myyntityöhösi?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

4. Oletko ottanut käyttöön uusia toimintatapoja omassa myyntityössäsi?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

5. Hyödyllisimmäksi aiheeksi koin

- Yhteinen tahtotila ja tavoitteet
- Tiimien myyntiprosessien lähikäynti
- Tarvekartoitus
- Ajankäyttö
- Soittaminen
- Mistään ei ollut hyötyä

6. Mitä mieltä olet ollut myyntiin liittyvien teemojen ideoinnista /työstämisestä/kehittämisestä yhdessä?

7. Haluaisin, että vastaavanlaisia palavereja pidettäisiin myös jatkossa

- kyllä
- en
- en osaa sanoa

8. Mitä teemoja haluaisit jatkossa työstettävän yhdessä?

9. Miten haluaisit myyntiä organisaatiossamme jatkossa kehitettävän?

10. Risuja ja ruusuja kuluneista viikoista ja muut mahdolliset vapaat kommentit