

Anni Kaija

MYYNTITOIMINNAN KEHITTÄMINEN CASE-YRITYKSESSÄ

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

2020

MYYNTITOIMINNAN KEHITTÄMINEN CASE-YRITYKSESSÄ

Kaija, Anni
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Maaliskuu 2020
Sivumäärä: 62
Liitteitä: 1

Asiasanat: myynti, myyntityö, kehittäminen, liiketoimintaprosessit

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia myyntitoimintaa ja siihen vaikuttavia toimintoja case-yrityksessä, pyrkiä erottamaan myyntiin liittyviä haasteita sekä tarjota ehdotuksia myyntitoiminnan haasteiden ratkaisemiseksi. Opinnäytetyö tehtiin digialan yrityksen toimeksiannon pohjalta heidän tarpeisiinsa. Työtä tehtiin myös siten, että muutkin myynnin osalta haastavaan tilanteeseen joutuneet yritykset voisivat siitä hyötyä.

Työn tavoitteita olivat myyntitiimin haasteiden tunnistaminen, myynti-tuotantoketjun myyntiin vaikuttavien pullonkaulojen löytäminen ja ratkaisuehdotuksien tarjoaminen toimeksiantajalle. Työn tarkoituksena oli paitsi tuottaa toimeksiantajalle kokonaiskuva myyntitoiminnastaan, myös tarjota tälle valikoima mahdollisia kehittämistoimenpiteitä myynnin haasteiden selättämiseksi. Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen, ja se on tehty loppuvuoden 2019 ja alkuvuoden 2020 aikana.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa käsitellään myynnin ja myyntiprosessin peruskäsitteitä, myynninohjausjärjestelmää, myyntitoiminnan haasteita organisaatio- ja toimintasidonnaisista näkökulmista sekä organisaatioita, organisaation kehittämistä yleisesti ja kehittämisprosessia. Empiirisessä osiossa puolestaan tarkasteltiin case-yrityksen myyntitoimintaa teoreettisten löydösten kautta. Tutkimusmenetelmiä olivat haastattelut ja havainnoinnit. Keskeisiä löydöksiä olivat myynnin useat limittäiset haasteet, joista oli seurannut tehtyjen kauppojen toivottua vähäisempi määrä. Haasteet liittyivät niin yrityksen henkilöstöhallintoon kuin myynnin ajankäytön, muutosten ja kokonaisprosessin hallintaan.

Empiirisessä osiossa esitettiin myös vaihtoehtoisia ratkaisuita kuhunkin ilmenneeseen haasteeseen. Opinnäytetyön tulokset toimivat myyntitoiminnan kehittämisen sapluunana case-yritykselle.

DEVELOPMENT OF SALES ACTIVITIES IN CASE COMPANY

Kaija, Anni
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in International Business
March 2020
Number of pages: 62
Appendices: 1

Keywords: sales, sales work, development, business processes

The topic of this Thesis was to research the sales activities and related processes in the case company, as well as to detect sales-related challenges and provide suggestions to tackle them. This Thesis is based on a commission of the case company that operates on the digital industry. The Thesis was executed in a way that other companies facing similar challenges in sales could benefit from it as well.

The objectives of this Thesis were to recognize the challenges that the sales team was facing, find the bottlenecks affecting sales in the sales-production chain and provide the employer with solution proposals. The purpose of this research was to turn out with a clear general view of the case company's sales activities and provide the employer with a selection of different kind of tools to resolve their problems. The Thesis is research based and has been executed between late 2019 and early 2020.

The theoretical part of this Thesis covers basic concepts of sales and sales process, sales management system, organization- and activity bound challenges of sales and organizations, organization development and development process. In the empirical part the sales work in the case company was reviewed in the light of the theoretical findings. Interviews and observations were used as the research methods. Key findings were multiple overlapping challenges that lead to unsatisfying number of closed deals. The challenges were related to the case company's human resources management, as well as to the management of time-, change- and overall process management.

In the empirical part of the Thesis, alternative solutions were presented for each challenge that occurred during the research. The outcome of this Thesis serves as a platform in developing the sales work of the case company.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MYYNTITOIMINTA	8
2.1	Myynnin avaintoiminnot ja myynti yrityksen tulontekijänä.....	8
2.2	Myynnin malleja	9
2.3	Myyntiprosessi.....	11
2.4	Myynninohjausjärjestelmä.....	15
3	MYYNTITOIMINNAN HAASTEET	17
3.1	Jako toiminta- ja organisaatiosidonnaisiin haasteisiin.....	17
3.2	Myynnin organisaatiosidonnaisia haasteita	18
3.3	Myynnin toimintasidonnaisia haasteita.....	20
4	ORGANISAATION TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	23
4.1	Organisaation peruskäsitteitä	23
4.2	Organisaation kehittämisestä yleisesti	26
4.3	Kehittämistoimenpiteiden päättäminen	30
4.4	Kehittämistoimenpiteiden implementointi.....	32
4.5	Tehtyjen kehittämistoimenpiteiden jälkikäteen arviointi	32
5	CASE-YRITYKSEN MYYNTI-TUOTANTOPROSESSIN TUTKIMISEN METODIT	33
5.1	Tutkimuseettiset kysymykset.....	36
5.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	37
6	MYYNTITOIMINTA CASE-YRITYKSESSÄ.....	38
6.1	Case-yrityksen toiminta pääpiirteissään	38
6.2	Case-yrityksen nykyisen myynti-tuotantoprosessin kuvaus	40
6.3	Case-yrityksessä suoritettujen tutkimusten kuvaus	42
6.3.1	Ensimmäinen havainnointi	42
6.3.2	Teemahaastattelut	43
6.3.3	Toinen havainnointi.....	44
6.4	Myynnin toimintasidonnaiset haasteet case-yrityksessä.....	46
6.5	Myynnin organisaatiosidonnaiset haasteet case-yrityksessä	49
7	EHDOTUKSIA MYYNTITOIMINNAN KEHITTÄMISTOIMENPITEIKSI CASE-YRITYKSESSÄ	51
7.1	Työntekijöiden tyytyväisyys nykytilanteeseen	51
7.2	Ehdotetut kehittämistoimenpiteet case-yritykselle	51
7.2.1	Myynninohjaus	52
7.2.2	Henkilöstöresursseihin liittyvät asiat.....	53

7.2.3 Myynti-tuotantoketjun toiminnan selkeyttäminen ja yhtenäistäminen	
54	
7.2.4 Myyntitoimintaan liittyvien kysymysten ratkaiseminen	56
7.2.5 Ajankäytön hallinta	57
7.2.6 Muutosten hallinta	58
7.3 Yhteenveto kehitysehdotuksista.....	58
8 POHDINTAA.....	59
LÄHTEET.....	63
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on myyntitiimin toiminnan kehittäminen case-yrityksessä. Työn tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle selkeä kokonaiskuva myyntitoiminnastaan ja sen haasteista sekä tuottaa toimeksiantajalle valikoima mahdollisia kehittämistoimenpiteitä kattavan tietoperustan pohjalta. Työn tavoitteita ovat myyntitiimin haasteiden tunnistaminen, myynti-tuotantoketjun myyntiin vaikuttavien pullonkaulojen löytäminen sekä ratkaisuehdotuksien tarjoaminen toimeksiantajalle.

Lähtökohta tutkimukselle on toimeksiantajan, digialan start-up -yrityksen, oma tarve. Myyntitoiminnan onnistuminen on keskeistä koko yritystoiminnan onnistumiselle. Aiheen merkitystä korostaa se, että monet muutkin yritykset kamppailevat alkuvaiheessa todennäköisesti juuri myyntiin liittyvien haasteiden kanssa. Näin ollen mallikkaasti tehty tutkimus voinee auttaa myös muita, etenkin saman toimialan, yrityksiä, jotka ovat ajautuneet myyntitoimintansa kanssa haasteisiin. Toimeksiantajayritys edustaa suhteellisen uutta ja kiinnostavaa toimialaa: case-yritys myy asiakkailleen edullisia, toimivia verkkosivustoja tavalla, jossa asiakkaan panosta valmiin lopputuotteen valmistukseen vaaditaan mahdollisimman vähän.

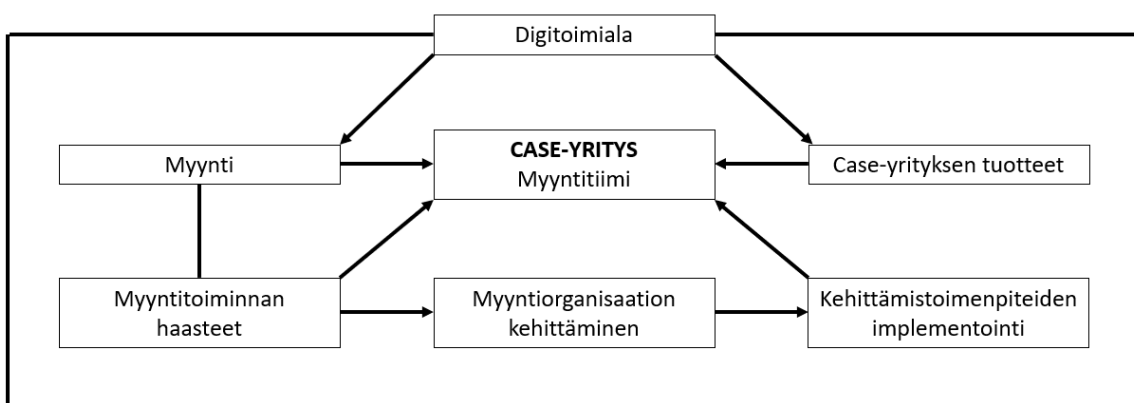
Digiaika on muuttanut myyntiä. Ostoprosessi on digitalisoitunut, ja ostajan saatavilla on huomattavasti enemmän tietoa kuin ennen - Potentiaaliset asiakkaat voivat vertailla vaihtoehtoja internetissä ennen myyjäosapuolen kontaktointia ja ostopäätöksen tekemistä. Toisaalta rajaton määrä tietoa on myös myyjien hyödynnettävissä, mikä onkin tuonut esimerkiksi analytiikan osaksi myyntityötä. (Vuorio 2015, 19.) Nykyaikana on tavallista, että asiakkaat etsivät palveluntarjoajia esimerkiksi hakukoneiden kautta ennen hankintapäätösten tekemistä. Huono verkkosivusto tai verkkosivuston puuttuminen johtavat väistämättä asiakkaiden menetykseen kilpailijoille. Yritysten verkkosivujen perusteella tehdään päätökset siitä, päädytäänkö niiden palveluita käyttämään. (Leinbach-Reyhle 2014.)

Verkkosivusto voidaan nähdä eräänlaisena mainostauluna, joka edustaa yritystä 24 tuntia vuorokaudessa. Asiakkaat etsivätkin tuotteita ja palveluita usein juuri iltaisin tai

viikonloppuisin, silloin, kun heille parhaiten sopii. Asiakkaiden lisäksi mahdollisten sijoittajien sekä esimerkiksi tavarantoimittajien tai muiden yhteistyökumppaneiden on verkkosivun kautta mahdollista saada tietoonsa yrityksen yhteystiedot. Erityisen hyödyllistä tämä on pienille yrityksille. Nykyaikana suusanallinen yrityksen mainostaminen ei yksin riitä, vaan mikä tahansa yritys hyötyy siitä, että tällaisen mainostamisen tukena on myös verkkosivu. (Zwilling 2010.)

Vaikka opinnäytetyön keskiössä on digialan yritys, ei tässä työssä käsitellä digitalisoitumista sen syvemmin. Myynti on osa yrityksen strategiaa, mutta varsinaista strategiatyötä ei tässä työssä käsitellä. Työn ulkopuolelle jäävät myös myyntiin läheisesti liittyvä markkinointityö sekä varsinaisten myyntitaitojen käsitteleminen ja kehittäminen, sillä näistä riittäisi käsiteltävää omiin erillisiin tutkimuksiinsa. Vaikka johtamiseen ja henkilöstöhallintoon liittyviä asioita sivutaan tässä työssä, ei niitä ole tarkoituksenmukaista käsitellä perusteellisesti.

Opinnäytetyöni käsitteellinen viitekehys käy ilmi kuvioista 1. Yrityksen toimiala vaikuttaa yrityksen tuotetarjoomaan ja myyntitoimintaan, sillä case-yrityksen myydessä verkkosivustoja lähtökohdat ovat tietynlaiset ja esimerkiksi tuotetarjooman esittely potentiaalisille asiakkaille vaatii tietynlaisia säätöjä myyntitoimintaan. Myyntiä ja myyntitoiminnan haasteita tutkitaan sellaisinaan sekä suhteessa case-yrityksen myyntitiimiin. Myyntitoiminnan haasteista puolestaan johdetaan erilaisia kehittämistoimenpiteitä, joiden vaikuttavuutta pyritään tarkastelemaan case-yrityksen myyntitiimin tapauksessa.



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen, ja se on jaettu teoreettiseen ja empiriseen osaan. Aluksi käydään läpi myyntitoimintaa ja myyntitoiminnan haasteita. Seuraavaksi edetään organisaation peruskäsitteiden määrittelyn kautta myyntiorganisaation toiminnan kehittämisen teoriaan. Teoreettisten taustatietojen jälkeen käydään läpi toimeksiantajan taustatiedot, joiden perusteella tarkastellaan tutkimusmenetelmiä ja valituin tutkimusmenetelmin saatuja tuloksia. Lopuksi tarkastellaan työn onnistuneisuutta kokonaisuutena.

2 MYYNTITOIMINTA

2.1 Myynnin avaintoiminnot ja myynti yrityksen tulontekijänä

Yrityksen tärkein tavoite on sen arvon kasvattaminen (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 30). Näin ollen myyjien voidaan ajatella olevan yrityksen tärkeimpiä resursseja (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 62) ja myynnin ohjaamisen yrityksen toiminnan kannalta strateginen osa (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 30). On myös huomioitava, että jokainen työpaikka syntyy onnistuneen myyntityön seurauksena. Suorittavan työn tekijöitä ei tarvita, mikäli kauppaa ei ensin synny. (Siefen 2013.)

Myynnin avaintoimintoja ovat myynnin ohjaaminen, joka on yrityksen ylimmän johdon vastuulla, myynnin johtaminen, joka on myyntijohtajan vastuulla sekä myynti, joka on myyntipäälliköiden vastuulla, mutta jonka suorittamisesta vastaavat myyjät. Myyntitoiminnassa tärkeää on myynnin avainhenkilöiden ammattitaito ja keskinäinen saumaton yhteistyö. Myyjien tehtävänä on valmistella ja tehdä kauppvoja sekä ylläpitää asiakkuuksia. Myyntijohtajan on tuettava myyjien toimia ja annettava tukensa ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 29.)

Ylimmän johdon on tarjottava myyntijohdolle mahdollisuus ja vaadittavat resurssit myynninohjausjärjestelmän käyttämiseen, luotava organisaatioon tahtotila sekä varmistettava, että myynninohjausjärjestelmä todella tukee myynnin tekemistä ja koko yrityksen tavoitteita. Myös myyntijohdon tukeminen kuuluu ylimmälle johdolle. Sen

sijaan myyntityöjärjestelmän toteuttaminen tai varsinaiseen myynnin tekemiseen puuttuminen eivät ole ylimmän johdon tehtäviä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 30.)

Myynnin tuloksellisuuden osatekijöitä ovat määrä, laatu ja suuntaus. Heikompi tasoisempikin myyjä saanee aikaiseksi tulosta, mikäli kontakteja on paljon ja ne ovat sopivan pituisia. Muita mitattavia määriä ovat asiakkaiden kyllä- ja ei-vastaukset sekä kaupat. Määrän lisäksi laatu on merkittävä tekijä myynnissä. Laatua voidaan mitata esimerkiksi keskiostojen, osumaprosentin, ostouskollisuuden tai lisäostojen perusteella. Laadukas myyjä pystyy siis tekemään useita, suuriakin, kauppvoja ja luo uskollisia asiakkuuksia. Suuntaus tarkoittaa myyjän energian suuntaamista – Oikea-aikaisuutta kontaktoinnissa ja ajan käyttöä juuri oikeisiin asioihin. Toisin sanoen työskentelyyn käytettävä aika tulee käyttää oikein. Liikaa aikaa ei tule käyttää esimerkiksi kirjallisten tarjousten laatimiseen, mikäli niillä ei saavuteta tulosta. (Vuorio 2015, 140-141.) Suuntauksen mittareita ovatkin esimerkiksi ajankäyttö sekä kontaktien ja osumien määrä (Vuorio 2015, 142).

Myynnin seuranta on olennainen osa myyntitoimintaa, sillä sen avulla nähdään myynnin tulokset ja voidaan kartoittaa mahdollisten poikkeamien syitä. Sekä myynnin tuloksia että myynnin toimenpiteitä tulee seurata, jotta päästään käsiksi myyntitulosten juurisyihin, joita voivat olla esimerkiksi asiakkuuden katkeaminen, myyntitoimenpiteiden määrällinen riittämättömyys tai vaikkapa kysynnän väheneminen. Vaikka huonojen myyntitulosten syy ei ole aina myyntiorganisaation tai myyjien toiminnassa, ei ulkopuolisia tekijöitä tule syyttää aiheettomasti. Myyjien tehokkuuksia, kuten kontaktien ja kauppvojen määrää ei myöskään tule verrata pelkästään yksittäisen myyjän aikaisempiin tuloksiin, vaan vertailuluvut tulee lisäksi hakea muista myyjistä sekä mahdollisesti kilpailijoiden tehokkuuksista. Pelkkien lukujen tuijottaminen ei riitä, vaan niitä tulee myös analysoida. (Rope 2009, 204-205.)

2.2 Myynnin malleja

Timo Rope (2009) tekee erottelun myynnin suorittamis- ja tulosperusteisten näkökulmien välille. Näistä ensin mainitu nojaa vahvasti tekemisen määrään ja

perustuu tuoteteknisiin asioihin. Suorittamisperusteisesta näkökulmasta katsottuna myyjän ennalta päätetty toimintamalli ja teknisesti moitteeton myyntisuoritus ovat pääosissa. Tulosperusteisesta näkökulmasta katsottuna korostuvat puolestaan asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys. Tulosperusteisesti toimiva myyjä pyrkii teknisesti moitteettomien myyntisuoritusten sijasta onnistuneisiin kaappoihin. Myyjän tulokulma vaikuttaa siihen, miten tämä toimii myyntiprosessissa. (Rope 2009, 17-18.)

Myynnin tueksi on olemassa monia muitakin erilaisia teorioita ja malleja, jotka antavat myyjille osviittaa siitä, mitä myyntiprosessin eri vaiheissa kannattaa huomioida. Tällaisia ovat esimerkiksi SPIN-strategia, ANSVA-malli ja AIDA-malli. SPIN-strategian ytimen muodostavat erilaiset kysymykset tilanteesta (Situation), ongelmasta (Problem), seurauksista (Implication) sekä hyödyistä (Need-Pay-Off). Ensin asiakkaan tilanne pohjustetaan, tämän ongelmat määritellään ja niiden seuraukset kartoitetaan ja lopuksi tuodaan esille myyjän tarjoaman ratkaisun tilanteeseen tuoma hyöty. (Vuorio 2015, 32.)

ANSVA- ja AIDA-mallit on kehitetty markkinoinnin työkaluiksi, mutta niiden periaatteet ovat hyödynnettävissä myös myynityössä. ANSVA-malli on saanut nimensä sanoista attention (huomion herättäminen), need (tarpeen osoittaminen), satisfaction (tarpeen tyydyttäminen), visualization (toimivuuden osoittaminen) ja action (toimintakehotus), ja AIDA-malli sanoista attention (huomio), interest (kiinnostus), desire (halu) ja action (toiminta). Kyseiset mallit ovat keskenään samankaltaisia, mutta joitakin vivahte-eroja on. Kummatkin lähtevät liikkeelle siitä oletuksesta, että saadakseen potentiaalisen asiakkaan toimimaan, on ensin herätettävä tässä huomiota ja kiinnostusta sekä tuotava esiin tuotteen hyödyt. (Vuorio 2015, 28-30.)

Pauli Vuorio (2015) täydentäisi AIDA-mallia siten, että viimeiseksi vaiheeksi lisättäisiin satisfaction eli tyydytys. Näin syntyneen AIDAS-mallin tarkoituksena on luoda asiakassuhteita tyytyväisten asiakkaiden kanssa ja näin ollen saada aikaan pysyviä kauppoja. (Vuorio 2015, 29.) AIDAS-mallin ja tulosperusteisen myyntinäkökulman välillä voidaan nähdä yhtäläisyyksiä. Tulosperusteisessa myynnissäkin potentiaalinen asiakas pyritään saamaan toimimaan kartoittamalla

tämän toiveita ja antamalla tämän itse sanoittaa tilannettaan. Myyntitoiminnan tavoitteena on saada aikaan tuloksellinen asiakassuhde. (Rope 2009, 18-19.)

2.3 Myyntiprosessi

Myynnillä tähdätään siihen, että sen tuloksena asiakas tekisi ostopäätöksen (Rope 2009, 1). Koska koko myyntiprosessi rakentuu tämän perustavoitteen päälle, ovat prosessit myyntiympäristöstä toiseen toistensa kaltaisia, joskin työvaiheet ja niiden kutsumanimet voivat suurestikin poiketa toisistaan. Myyntiprosessin perustana on toisin sanoen ihmisen ostoprosessi, joka kulkee aina tarpeen tiedostamisesta ostamiseen saakka. Myyjän tehtävänä on johdattaa potentiaalinen asiakas läpi myyntiprosessin niin, että valinta lopulta kohdistuu juuri tämän myyjän kauppaamaan tuotteeseen. (Rope 2009, 155.)

Myyntityön mallit ovat toistensa kaltaisia. Myös ostoprosessin samanlaisuus tilanteesta ja henkilöstä toiseen vaikuttaa suuresti siihen, että eri organisaatioiden myyntiprosessit ovat identtisiä, vaikka niiden työvaiheet olisi pilkottu näennäisesti erilaisilta vaikuttaviin osiin (Rope 2009, 155). Asiakkaan osto- ja myyjän myyntiprosessi siis kulkevat käsi kädessä. Myyntitapahtuma voidaan eri organisaatioissa jakaa erilaisiin lohkoihin. Yksi tapa jaotella myyntitapahtuma on jakaa se viiten vaiheeseen, jotka ovat valmistelu-, myyntikeskustelu-, tarjous-, kaupan päättämis- ja jälkihoitovaihe. Näiden lohkojen sisällä on useita työvaiheita. (Rope 2009, 156.)

Toinen tapa hahmottaa myyntiprosessia on jakaa myynti AIDA-mallia mukaileviin portaisiin. Tässä hahmotustavassa kuhunkin myyntiprosessiin liittyy kontaktointi-, kartoitus-, perustelu- ja päätösvaihe, minkä lisäksi mainittujen vaiheiden sisällä on erilaisia työvaiheita eli portaita. Kontaktointivaiheeseen liittyvät portaat ovat aloitus ja silta, eli asiakkaan huomion herättäminen ja kiinnostuksen lisääminen. Kartoitusvaiheen pääporras on kartoitus, jonka aikana asiakkaasta selvitetään myyjän tavoitteen kannalta olennaiset tiedot. Perusteluvaiheeseen liittyy tuote-esittelyporras, jonka tarkoituksena on nostaa asiakkaan ostohalukkuutta. Viimeisen vaiheen,

päätösvaiheen, portaita ovat tarjous ja kertaus, joiden aikana kauppa päätetään ja myyntiehdot kerrataan. Kolmessa viimeksi mainitussa vaiheessa yhtenä portaana on idea. (Vuorio 2015, 97.) Idealla tarkoitetaan sitä syytä, joka saa asiakkaan ostamaan. Myyjän tulee siis saada selville, miksi asiakas tarvitsee juuri tätä tuotetta, ja käyttää ideaa hyväksi tuotetta esitellessään ja kauppaa päättäessään. (Vuorio 2015, 106.)

Eräs yksinkertainen myyntiprosessin malli on myyntikolmio. Myyntikolmion keskiössä on ajatus siitä, että tarve, tuote ja hinta ratkaisevat sen, saadanko kauppa päätökseen potentiaalisen asiakkaan kanssa. Tarvekartoituksen aikana myyjä päättelee, onko asiakkaalla tarve hankkia myytävänä oleva tuote. Tuote-esittelyn aikana asiakas pohtii, vastaako kulloinkin esitelty tuote hänen tarpeitaan. Asiakkaan vastuulla on myös arvioida, riittävätkö hänen varansa tuotteen hankintaan. Varojen riittäessä maksuehdot neuvotellaan ja kauppa päätetään, kun taas varojen ollessa riittämättömät myyjä voi neuvotella hinnasta, tarjota edullisempaa tuotetta tai miettiä asiakkaan kanssa rahoitusmahdollisuuksia. (Jokitalo 2016, 47.)

Koska Timo Ropen (2009) kuvaamassa mallissa myyntiprosessia kuvataan laaja-alaisesti, prosessikuvauksessa keskitytään tämän työn kannalta olennaiseen B2B-myyntiin, ja koska myyntiprosessit ovat erilaisista nimeämistekniikoista huolimatta keskenään huomattavan samankaltaisia, keskitytään tässä työssä kuvaamaan myyntiprosessin vaiheita ensisijaisesti Ropen esittelemän mallin mukaisesti. Prosessin eri vaiheita tarkastellaan myös myynnin ohjaamisen näkökulmasta.

Valmisteluvaiheessa luodaan myyntitapahtumalle vahva perusta. Sen aikana selvitetään B2B-myyntissä perusasiat potentiaalisesta asiakkaasta, kuten potentiaalisen asiakasyrityksen koko, tuotteet ja ikä sekä kartoitetaan asiakassegmentti ja mahdolliset oston esteet. Myyjän työkaluja tässä vaiheessa ovat esimerkiksi potentiaalisen asiakkaan vuosikertomukset tai tämän tuottama materiaali, kuten erilaiset esitteet. B2B-markkinoilla on tärkeää kartoittaa myös ostajahenkilöiden taustat. Taustojen kartoituksen lisäksi myyjän tehtävänä on tässä vaiheessa rakentaa myyntimateriaali, kuten esitteet, referenssilistat ja näytekappaleet, jotka tukevat aina juuri käsillä olevan asiakkuuden syntymistä. (Rope 2009, 157-159.)

Tehokkaassa organisaatiossa valmisteluvaiheessa päätetään asiakkuuden prioriteetista sekä siitä, ketkä saavat asiakkuuden hoitaakseen sen perusteella, mikä on asiakkaan ostotodennäköisyys ja tämän tarve. Näin luodaan pohjaa asiakkuuksien kannattavalle hoitotavalle. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 50.) Sekä olemassa oleville että potentiaalisille uusille asiakkaille on määritettävissä kolme arvoa: nykytila, ostopotentiaali kokonaisuudessaan sekä ostotodennäköisyys, joiden pohjalta asiakkuuksien kannattavan hoitotavan määrittely helpottuu (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 59).

Myyntinohjausjärjestelmän (MOJ), jota käsitellään paremmin jäljempänä luvussa 2.4, avulla voidaan vähentää inhimillisiä virheitä myyntiprosessissa. Myyjät sortuvat usein esimerkiksi valitsemaan asiakaskontakteja sen perusteella, mitkä asiakkaat he kokevat miellyttäväksi. Usein myyjät myös arvioivat yläkanttiin asiakkuuden tuottavuuden tai omat mahdollisuutensa lisätä sitä. Toisin sanoen myyjät voivat inhimillistä syistä valita asiakkuudelle väärän hoitomallin. Systemaattisen asiakkuuksien arvioinnin avulla myyjän virheiden mahdollisuutta voidaan vähentää. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 51.)

Pohjatöiden jälkeen myyjän on varattava myyntitapahtumaan aikaa. Aikaa tulee varata riittävästi, jotta myyntitapahtuma ei esimerkiksi jää kesken. (Rope 2009, 159-160.) Ajan varaamisen lisäksi myyjän on suunniteltava myös neuvottelupaikka ja oma neuvottelutaktiikkansa. Neuvottelupaikan ja -taktiikan suunnittelemisessa tulee ottaa huomioon se, että asiakkaalla on yleensä useita keskenään kilpailevia tarjoajakandidaatteja, ja kaupan voikin loppupeleissä ratkaista asiakkaan tunne siitä, kenen kanssa tämän olisi mielekästä tehdä yhteistyötä. (Rope 2009, 161.)

Neuvottelutaktiikalla tarkoitetaan myyjän toimintamallia myyntitilanteessa. Myyjän on käytävä käsiteltävät asiat etukäteen läpi, suunniteltava alustava asioiden esittämisjärjestys ja määriteltävä myyntitapahtumalle tavoite. Tämä lista ei ole tyhjentävä, eikä etukäteinen suunnitelma saa olla liian ahdas siten, ettei siitä voi tapauskohtaisesti poiketa. Myyjän on aina noudatettava itsensä, asiakkaansa, myymänsä tuotteen ja tilanteen kannalta tarkoituksenmukaisinta toimintamallia. (Rope 2009, 162-163.)

Tarkoituksenmukaisen toimintamallin valintaan liittyviin asiakastekijöihin kuuluvat asiakkaan koko, kontaktihenkilöiden asema ja lukumäärä myyntitilanteessa sekä heidän ostajaprofiilinsa. Myyjätekijöitä puolestaan ovat myyjäyhteyksen koko, resurssit sekä myyjän persoona ja ammattitaito. Tuotetekijöitä ovat esimerkiksi tuotteen hinta, ainutlaatuisuus ja monimutkaisuus, ja tilannetekijöitä myyjän ja asiakkaan olemassaoleva suhde, vallitseva kilpailutilanne ja asiakkaan mahdollisuudet jättää tuote ostamatta. (Rope 2009, 164.)

Myyntikeskusteluvaiheessa myyjän tulee selvittää tilanne, kuten vaikkapa se, kuinka merkittävästä asiasta on asiakkaan näkökulmasta kyse. Hänen on muodostettava kuva myös asiakkaan edustajasta ja ostoryhmän henkilöiden keskinäisistä rooleista, jos myyntitilanteessa on läsnä useampi kuin yksi asiakkaan edustaja. Niin ikään tärkeää on huolehtia mukavan ilmapiirin syntymisestä, millä voidaan olennaisesti vaikuttaa myyntitapahtuman tuloksellisuuteen. Yksi keino luoda positiivista ilmapiiriä on niin kutsuttu small talk, eli kevyistä ajankohtaisaiheista jutustelu. (Rope 2009, 165-166.) Kylmäkontaktilla tarkoitetaan kontaktia, jossa asiakkaalla ei ole valmiina sen paremmin kiinnostusta, tarvetta kuin ostohaluakaan. Lämpimiä kontakteja on lähtökohtaisesti vaivattomampi käsitellä kuin kylmäkontakteja. (Vuorio 2015, 122.)

Myynnissä onnistumiseksi myyjän on kuunneltava asiakkaan tarpeita sen sijaan, että keskittyisi pelkästään tuotteen ominaisuuksiin ottamatta huomioon asiakkaan yksilöllisiä tarpeita ja tilannetta. Asiakkaan tarpeita kartoittaessaan myyjän tulee puntaroida, mitkä tuotteen ominaisuudet ovat asiakkaan kannalta merkittäviä, ja mistä seikoista tämä ei välttämättä halua kuulla laisinkaan. Siksipä myyjän on hyvä selvittää asiakkaan kanssa esimerkiksi se, mitkä tuotteen ominaisuudet ovat tälle tärkeitä, ja mihin asiakasyrityksen ongelmiin tuotteella haetaan ratkaisua. Tässä vaiheessa myyjä saattaa kohdata asiakkaan esittämiä oston esteiksi kutsuttuja seikkoja. (Rope 2009, 167-168.) Hyvä myyjä varautuu oston esteisiin jo myyntitapahtumaa valmistellessaan (Rope 2009, 169). Nyrkkisääntö on, että yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun tulee tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Myyjän on osattava myös perustella sanottu lisäarvo. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 54.)

Myyntikeskusteluvaiheen jälkeen myyjän tehtävänä on laatia potentiaaliselle asiakkaalle tarjous. Tarjousviestinnässä voidaan erottaa toisistaan kahdenlaiset

tarjoukset, vakio- ja räätälitarjoukset. Nimensä mukaisesti vakioiduista tuotteista on mahdollista laatia vakiotarjous, kun taas räätälitarjoukset rakennetaan asiakaskohtaisesti. (Rope 2009, 170.) Tarjouksesta tulee käydä ilmi tarjouksen kohde, asiakkaan myytävään tuotteeseen kohdistama tavoite, tarjottavan kohteen sisältö, tehtävät toimet, niiden toteuttajat ja toteutuksen aikataulu, kustannukset, laskutus- ja maksuehtotiedot sekä tarjoavan yrityksen ammattitaito tuottaa puheena oleva tuote. (Rope 2009, 171.)

Myös kaupan päättäminen kuuluu olennaisena osana myyjän tehtäviin. Kaupan saamiseksi päätökseen on monenlaisia metodeja, kuten esimerkiksi kaupan tekemiseen rohkaisu, jonka asema korostuu silloin, kun asiakkaalla ei ole pakkoa ostaa. (Rope 2009, 173.) Jälkihoitovaiheessa myyjä puolestaan varmistaa asiakastyytyväisyyden säilymisen. Tällöin myyjä varmistaa toimituksen toimivuuden ja yleisen asiakastyytyväisyyden. (Rope 2009, 178.) Yksinkertaistaen toimituksen toimivuuden varmistaminen tarkoittaa sitä, että myyjä varmistaa toimitusketjun toimivuuden ja asiakkaalle lähtevän laskun oikeellisuuden kunkin kaupan osalta erikseen (Rope 2009, 181). Yleisen asiakastyytyväisyyden selvittämällä tarkoitetaan puolestaan tyytyväisysselvityksen tekemistä esimerkiksi lomakepalautteen tai henkilökohtaisen yhteydenoton perusteella (Rope 2009, 182).

2.4 Myynninohjausjärjestelmä

On yleistä, että yritykset käyttävät myynnin ohjaamisen tukena asiakashallintajärjestelmiä (CRM-järjestelmä), jotka eivät välttämättä palvele tarkoitustaan kokonaisvaltaisesti (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 28). Yksi syy tähän on se, että monet myyjät ja osa myyntijohtajistakin vastustaa raportointia ja dokumentointia, taikka ei ollenkaan koe CRM-järjestelmää omaksi työkalukseksi (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 31). Myyntityötä voidaan tehostaa myynninohjausjärjestelmän (MOJ) käyttöönotolla. MOJ-ajattelutavan avulla esimerkiksi yrityksen kyky luokitella asiakkaansa ja oppia tuntemaan heidät paranee, selkeiden prosessien luominen asiakashankintaan ja -hoitoon sekä mallien luominen myynnin seurantaan mahdollistuu ja myyjien ajankäytön ohjaaminen tehostuu. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 43.)

MOJ-ajattelussa keskeistä on määritellä yhtenäisesti asiakkuuksien hoitomallit, mikä puolestaan lähtee liikkeelle asiakkuuksien luokittelusta esimerkiksi perus-, kanta- ja keskittäjäasiakkuuksiin tai A-, B- ja C-asiakkuuksiin. Ajatuksena luokittelussa on se, että kutakin asiakkuutta hoidetaan sen tärkeyttä ja kaupallista merkitystä silmällä pitäen ja juuri oikealla tavalla. Asiakkuuksille annettavat nimet eivät ole olennaisia, vaan kukin organisaatio voi nimetä asiakkuudet parhaaksi katsomallaan tavalla. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 44-46.) Asiakkuuksien luokittelu aloitetaan määrittelemällä kriteerit ja kriteereille arviointiasteikot ja painoarvot. Kriteeristö ei saa olla liian laaja tai hankalasti ylläpidettävä, sillä MOJ-ajattelussa tarvittavat olennaiset tiedot on oltava saatavilla lähtökohtaisesti kaikista asiakkaista. Lisäksi tiedon keruu saattaa nopeasti käydä liian kalliiksi ja työlääksi. Kriteerien perusteella kukin asiakkuus pisteytetään ja jaetaan raja-arvoihin vertailemalla oikeaan luokkaan. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 72-73.)

Konkreettiset asiakassuhteen hoitamiseksi tehtävät toimenpiteet voidaan määritellä hoitomallien avulla. Koko organisaation on toimittava hoitomallien mukaan, jotta varmistetaan yrityksen toiminnan yhdenmukaisuus. Tämän vuoksi hoitomallit tulee määritellä kirjallisesti. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91-92.) Hoitomallissa voidaan määritellä kunkin eri asiakkuusluokan osalta esimerkiksi ajankäyttö, yhteydenpidon säännöllisyys, toimitusajat, reaktio- ja hoitoaika reklamaatioille sekä asiakaspalvelun taso ja vasteajat. Huomionarvoista on, ettei yhtäkään asiakkuutta tule hoitaa huonosti luokasta riippumatta. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 95-96.)

MOJ-ajattelun lähtökohtana on, että koko organisaatio saadaan toimimaan yhtenäisellä tavalla, jolloin jokainen organisaation jäsen tunnistaa asiakasluokitukset ja hoitomallit. Tällöin myynti ei siiloudu erilleen muusta organisaatiosta, vaan toiminta on kauttaaltaan yhtenäistä. Myös riski ilmaisen työn tekemiseen tai niin sanottuun ylipalvelemiseen vähentyy. Mikäli organisaatiossa olisi useita erilaisia tavoitteita ja toimintaohjeita tai jotkin asiakkuudet jätettäisiin MOJ:n ulkopuolelle, vähentäisi se suoraan henkilökunnan motivaatiota ja toiminnan tehoa. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 47-48.)

Myynninohjausjärjestelmää ei ole sidottu tiettyyn toteutustapaan, vaan toteutus on yrityskohtaista. Vaikka MOJ ei ole tietojärjestelmä, voidaan se integroida esimerkiksi toiminnanohjaus- (Enterprise Resource Planning, ERP) tai asiakkuudenhallintajärjestelmiin taikka varsinkin pienemmissä yrityksissä toteuttaa taulukkolaskentaohjelmassa. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 54.)

Hyvällä myynnin ohjaamisella on useita hyötyjä myyntiprosessin eri vaiheissa. Sen avulla voidaan esimerkiksi saada myyjät käyttämään aikansa oikein ja toimimaan tehokkaasti, hyödyntää asiakkaiden koko potentiaali ja hoitaa asiakassuhteita tarkoituksenmukaisesti, asiakastyytyväisyyttä parantaen, tehostaa myyntijohdon työtä, mahdollistaa myynnin objektiivinen seuranta, pienentää yrityksen riskejä ja yhtenäistää organisaation toimintatavat. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 25.)

3 MYYNTITOIMINNAN HAASTEET

3.1 Jako toiminta- ja organisaatiosidonnaisiin haasteisiin

Tässä työssä jaan myyntitoiminnan haasteet toimintasidonnaisiin ja organisaatiosidonnaisiin haasteisiin. Toimintasidonnaisilla haasteilla tarkoitan niitä myynnin haasteita, jotka liittyvät myyntiin toimintana. Myyntiä ei, ainakaan Suomessa, juuri pidetä todellisena, opittavissa olevana taitona (Vuorio 2015, 199). Myyjien toimintaa myös leimaavat esimerkiksi erilaiset ennakkoluulot, jotka vaikuttavat toiminnan tuloksellisuuteen (Vuorio 2015, 26). Myyntiorganisaatio on myös esimerkiksi altis tunnelmanvaihteluille, sillä asiakkailta saatava vastaanotto ja tilanteet ylipäättään voivat vaihdella rajustikin (Vuorio 2015, 35).

Organisaatiosidonnaisilla haasteilla puolestaan tarkoitan niitä haasteita, jotka liittyvät myyntiorganisaatioiden rakenteeseen, toimintaan ja ohjaukseen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi rekrytointiin ja henkilöstöhallintoon liittyvät haasteet, kuten henkilökunnan erilaiset taustat ja eritasoisuus, vaihtuvuus ja palkkaus.

Jaottelu on osin keinotekoinen, sillä koen näiden haasteiden esiintyvän limittäisinä. Jako organisaatio- ja toimintasadonnaisiin haasteisiin antaa kuitenkin esitellyn teorian ja tätä opinnäytetyötä varten tehtyjen tutkimusten perusteella mielestäni osviittaa siitä, miten eri ongelmiin voisi tai pitäisi puuttua sekä millä tasolla ongelmanratkaisun tulisi tapahtua.

3.2 Myynnin organisaatiosidonnaisia haasteita

Myyntitiimeissä työskentelee usein keskenään hyvin eri tasoisia myyjiä. Joillakuilla on enemmän kokemusta, osaamista ja ammattitaitoa, toisilla taas vähemmän, ja on ongelmallista, mikäli tätä ei organisaation toiminnassa oteta huomioon. Toisaalta asiakkaatkin ovat keskenään erilaisia. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 102.)

Yksi tärkeä seikka on löytää myyntitiimiin oikeanlaisia ihmisiä. Ensinnäkin kannattaa ottaa huomioon omasta yrityksestä välittyvä työnantajamielikuva, sillä työnantajamielikuva määrittää sen, millainen joukko yrityksen avoinna olevaan työtehtävään tulee hakeutumaan (Valvisto 2005, 22). Yrityksen tulee siis määritellä, millaisia ihmisiä se palvelukseensa haluaa. Tärkeä lähtökohta on ymmärtää ne koulutus-, osaamis- ja arvotaustat, joita työntekijöiltä halutaan. Usein näiden seikkojen kirjaaminen ylös edistää kirkkaan käsityksen syntymistä asiasta. (Valvisto 2005, 25.)

Halutunlaisten työntekijöiden määrittelemisen jälkeen yrityksen on mietittävä, mikä puhuttelisi juuri tätä joukkoa. Yksi tapa arvioida työnantajamielikuvaansa on tarkastella aiempien rekrytointien onnistuneisuutta. Jos siis yritys on esimerkiksi tavoitellut myyntitiimiinsä kokeneita myyjiä, mutta hakijat ovat olleet lähinnä aloittelevia nuoria myyjiä, on tehtävä muutoksia työnantajamielikuvaan. (Valvisto 2005, 26.)

Toinen huomiota vaativa kokonaisuus on perehdyttäminen. Perehdyttämisen perimmäiseksi tarkoitukseksi on määritelty se, että se ”lyhentää sitä aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi” (Valvisto 2005, 47). Perehdyttämisen aikana luodaan pohja myös työntekijän yritykseen sitoutumiselle. Uudelle työntekijälle on kirkastettava käsitys yrityksen identiteetistä, jonka olennaisia

rakennusosasia ovat esimerkiksi yrityksen tuotteet ja strategia. (Valvisto 2005, 47.) Perehdyttämisen voidaan nähdä alkavan siitä hetkestä, kun yritys ottaa ensimmäisen kerran yhteyttä uuteen työntekijään, siihen asti, kun perehdytyksen palautekeskustelussa esiin tulleet asiat käsitellään ja niiden pohjalta hienosäädetään rekrytointi- ja perehdytysprosessia (Valvisto 2005, 51).

Rekrytoinnin yhteydessä on hyvä puhua henkilöstön vaihtuvuudesta. Vaihtuvuus ei suinkaan aina ole epätervettä (Valvisto 2005, 90). Terveeksi vaihtuvuuden määräksi on esitetty korkeintaan viittä prosenttia vuosittain (Valvisto 2005, 91). Yksi syy vaihtaa työpaikkaa on esimerkiksi motivaation katoaminen. Motivaation katoamiseen voi puolestaan vaikuttaa monikin seikka. Työn vaikeusasteen pysyessä jatkuvasti korkeana niin, että työntekijä joutuu ponnistelemaan osaamisensa ääri rajoilla eikä juuri saa mahdollisuutta syventää osaamistaan, motivaatiokin voi vastaavasti vähentyä. Täydellä kapasiteetilla työskenteleminen ilman tietoa tulevasta helpotuksesta kuluttaa motivaation helposti loppuun. Toisaalta rutiinistyön tekeminen ilman mahdollisuutta palkankorotukseen, palkkiohin, kasvaviin vastuisiin, uralla etenemiseen tai edes hyvään palautteeseen, on myös omiaan viemään työntekijän motivaation. (Valvisto 2005, 94.)

Motivaation puutteen ohella irtisanoutumisille on myös muita riskialttiita hetkiä. Yksi tällaisista hetkistä on, kun opiskelija saa tutkintonsa valmiiksi ja haluaa suunnata opinnoista vapautuvia voimavaroja uudelleen työelämässä. (Valvisto 2005, 99.) Toisaalta myös perhe-elämässä tapahtuvat muutokset, useiden työtehtävien kannalta merkittävä 34-37 vuoden ikävaatimus sekä ajanjaksot ennen pyöreitä vuosipäiviä, ovat usein ratkaisevia (Valvisto 2005, 100-101). Myös yrityksessä tapahtuvat muutokset voivat ikään kuin työntää henkilöstöä pois. Strategian tai organisaation muutokset taikka esimerkiksi yritysmyyntit ja -ostot vaikuttavat oleellisesti henkilöstöön, kuten myös lähiesimiehen vaihtuminen tai yritysjohdossa tapahtuvat muutokset. Toisinaan muutto uusiin toimitiloihin voi olla tällainen henkilöstöä pois työntävä voima. (Valvisto 2005, 105-106.) Riskialttiita hetkiä voi kartoittaa kehityskeskusteluihin, lähtöhaastatteluihin tai vaikkapa ilmapiiritutkimuksiin (Valvisto 2005, 115-116).

Tehokkaan myyntitoiminnan takaamiseksi on tärkeää, etteivät kaikki myyjät hoida kaikkia asiakkaita. Alustavaan asiakkaan tarvekartoitukseen riittää vähäisempikin

kokemus, kun taas itsenäinen uusasiakashankinta ja asiakassuhteiden syventäminen vaativat myyjältä jo laajempaa osaamistasoa. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 102.) Myyjien eritasoisen substanssiosaamisen lisäksi myös heidän kompetenssinsa saattavat olla erilaisia. Myyntityössä korostuvat esimerkiksi kommunikointitaidot, kuten puhe-, kuuntelu- ja kyselytaidot. (Vuorio 2015, 68.) Myyjien erilaiset taitotasot olisi otettava huomioon paitsi työnjaossa, myös esimiestyössä. Kokematon myyjä saattaa tarvita apua esimerkiksi jopa kaupan päättämisessä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 103.)

Selkeät roolit ovat hyödyksi tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Mikäli myyntiprosessissa vaaditaan esimerkiksi teknistä asiantuntijuutta, on hyvä tehdä selkeä vastuunjako myyjien ja teknisten asiantuntijoiden välille. Näin voidaan varmistaa, että myyjä käyttää resurssinsa myyntiprojektin loppuun saattamiseen ja tekninen tukihenkilö käyttää teknistä osaamistaan myyntiprojektin aikana vain silloin, kun se tukee myyntiä yksiselitteisesti. (Valvisto 2005, 63.)

Tärkeä rooli on myös organisaation esimiehellä, ja tämän valintaan tulisikin kiinnittää erityistä huomiota. Nyrkkisääntö on, että useinkaan tiimin paras asiantuntija ei ole paras esimies, eikä esimiesrooli saa milloinkaan olla palkinto hyvin tehdystä työstä, sillä tällöin ei välttämättä tulla valinneeksi esimiehen tehtäviin parhaiten sopivaa henkilöä. (Valvisto 2005, 84.) Koko yrityksen tietäväksi on tehtävä työnjako lähiesimiehen, johdon ja mahdollisen henkilöstöyksikön välillä. Roolijakoa voidaan kuvata esimerkiksi siten, että lähiesimiehen tehtävä on sitouttaa, johdon tahtoa ja mahdollisen henkilöstöosaston tukea. (Valvisto 2005, 86.)

3.3 Myynnin toimintasidonnaisia haasteita

Myynti on luonteeltaan sellaista, että siihen sisältyy useita toimintasidonnaisia haasteita. Ensinnäkin myynti aiheuttaa ihmisissä usein vastareaktioita, mikäli heille syntyy pienintäkään tunnetta väkisin myymisestä tai tyrkyttämisestä (Rope 2009, 207). Monet välttelevät myynti-sanana käyttämistä kokonaan, sillä myynnillä on jo sanana vastenmielinen kaiku. Myynnin välttelyn seurauksena on syntynyt myyntiorganisaatioita, joissa ”ei myydä, vaan suositellaan.” On kuitenkin hyvä

huomioida, että asennoituminen siihen, ettei myy, tarkoittaa samaa kuin ”ei myyntiä, ei tulosta.” (Vuorio 2015, 190.) Yritysten myynnin välttely näkyy myös siinä, että myynnistä ei myöskään juuri koskaan puhuta liiketoimintasuunnitelmissa. Myynnin sijasta keskitytään niin sanottuihin ”mukaviin asioihin,” kuten tuotekehitykseen, jolloin myynnin mullistavat luovat ratkaisut jäävät syntymättä. (Siefen 2013.)

Yrittäjyyttä on toisinaan kuvattu tuoton repimiseksi toisten selkänahasta, jopa verenimemiseksi. Samat ennakkoluulot pätevät usein myyntiinkin. Myyntiä ei siis nähdä tapahtumana, jossa tiettyä arvoa tuottava tuote vaihdetaan maksusuoritukseen. Myynti on useimmille myös epämukavuusaluetta, jolle ei mielellään astuta. Myynti voidaan kokea yrityksen suorittavista töistä täysin erilliseksi asiaksi, joka ei liity omaan työhön. Tosiasiassa jokainen työpaikka syntyy seurauksena siitä, että myyjä tuo yritykseen rahaa omalla menestyksekkäällä myyntityöllään. Mikäli työn lopputuotteena syntyvää tuotetta ei saada kaupaksi, suorittavaakaan työtä ei lopulta tarvita. (Siefen 2013.)

Vaikka myyjät kohtaavat ennakkoluuloja ”verenimemisestä” tai ”selkänahasta repimisestä,” on aiheellista olettaa, että rehdillä myynnillä syntyvät pitkällä tähtäimellä parhaat tulokset. Suoranaisella valehtelulla voidaan lyhyellä tähtäimellä saavuttaa tuloksia, mutta rehellisellä myyntityöllä voidaan luoda yritykselle hyvää mainetta ja pitkiä asiakassuhteita. Tuloksien takaamiseksi myyjän on myös tärkeää osata puhua siten, että asiakas ymmärtää häntä. Korkealentoisen ammattisanaston käyttäminen myyntitilanteessa saattaa johtaa kaupan syntymättä jäämiseen, mikäli asiakas ei ymmärrä, mitä myyjä yrittää sanoa. (Siefen 2013.)

Yksittäisten myyjien tekemiset tai tekemättä jättämiset, puutteellinen valmistautuminen myyntitapahtumiin tai motivaation puute vaikuttavat myyntitoiminnan onnistuneisuuteen. Myyjä voi esimerkiksi yli- tai aliarvioida asiakkaiden ostopotentiaalin. Sekä pelkkiin ongelmiin keskittyminen että liian optimistinen asennoituminen ovat omiaan kohdentamaan myyjän huomiota väärin asioihin ja vaikuttavat näin negatiivisesti myyntitoimintaan. Toisaalta myös puutteellinen toiminnan suunnittelu ja seuranta sekä tulosten, olipa ne saavutettu tai ei, analysointi subjektiivisten tuntemusten pohjalta ovat yleisiä myyntitoiminnassa tehtäviä virheitä. (Vuorio 2015, 26.)

Myyntityössä tunnelmatkin vaihtelevat nopeasti eri myyntitapahtumien välillä, sillä yksi asiakas voi olla ystävällinen ja seuraava puolestaan tyly. Myös myyjän oma psyykinen paine voi kasvaa hänen kohdatessaan haastavan tilanteen. Myyntitoiminnassa myyjän on pystyttävä nopeasti käsittelemään epämiellyttävät tilanteet ja kontaktit seuraavan asiakaskohtaamisen sujuvuuden varmistamiseksi. (Vuorio 2015, 35.)

Myyjien toimintaa saattaa leimata myös epäeettinen toiminta, ennakkoluulot, energian suuntaaminen tai ajan käyttäminen väärin asioihin taikka se, että myyjä antaa vähitellen taitojensa ruostua ja kehityksensä loppua, yleensä väärin asioihin keskittymisen seurauksena (Vuorio 2015, 26). On myös tärkeää huomioida, että nimenomaan myyjän on oltava innoissaan kauppaamastaan tuotteesta. Mikäli myyjä ei ole innostunut tuotteesta, asiakaskaan ei todennäköisesti kiinnostu siitä. Usein myyntiä pidetään synnynnäisenä lahjana, jota ei voi oppia. Tosiasiassa myynti on kuitenkin opittavissa oleva taito, jota voi kehittää esimerkiksi lukemalla, kuuntelemalla, kysymällä neuvoa oikeilta henkilöiltä, kouluttautumalla ja tekemällä. (Siefen 2013.)

Myyjälle on toki nimettävissä muutamia myyntitoiminnan luonteen vuoksi hyödyllisiä piirteitä. Hyvä myyjä on rohkea ja omaa hyvän itsetunnon. Myyntityössä kohdataan paljon kielteisiä vastaanottoja ja ostamisesta kieltäytymisiä. Ei-vastaukset kuitenkin kasvattavat – Jos kaupan suhteen ei tule onnistumista, tulee silti oppia. Myynnissä tulosta syntyy tekemällä, ja hyväksi myyjäksikin voi kehittyä ensisijaisesti tekemällä. Näin ollen myyjän on oltava myös ahkera. Myös optimistinen tavoitteellisuus on myyntiä tehostava piirre. Myyjät, jotka miettivät, mitä haluavat ja miten sen saavat, ovat parempia myyjiä kuin ongelmiin keskittyvät myyjät. Positiivinen tavoitteellisuus luo myyjässä innokkuutta ja positiivisuutta, joka tarttuu asiakkaisiin ja saa parhaimmillaan aikaan kauppvoja. (Siefen 2013.)

4 ORGANISAATION TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

4.1 Organisaation peruskäsitteitä

Organisaation voidaan nähdä rakentuvan ”toistensa kanssa työskentelevistä ihmisistä, joilla on yhteinen tavoite” (Kesti 2007, 173). Kukin organisaatiosysteemi muodostuu organisaation esimiestoiminnasta, toimintakulttuurista, osaamisesta, prosesseista ja ylimmän johdon suorittamasta johtamisesta. Ylimmän johdon vastuulla on määrittellä kunkin organisaation strategia ja visio sekä pitää sen rakenne ja henkilöstön kyvykkyys linjassa näiden kanssa. Esimiehen vastuulla on puolestaan tukea organisaation yksilöiden kehittymistä ryhmänä ja jakaa vastuuta ja valtaa sopivaksi katsomallaan tavalla. (Kesti 2007, 174.) Yksi tärkeä periaate on se, että mikäli yritykseen onnistutaan rekrytoimaan oikeat ihmiset, tiukan johtamisen ja innostamisen tarve vähenee, sillä henkilöstöllä on sisäinen motivaatio tehdä parhaansa ja luoda yrityksen menestystarinaa (Collins 2010, 72).

Jokaisella organisaatiolla on oma toimintakulttuurinsa, eli organisaation ominainen tapa toimia yhdessä. Toimintakulttuuri tulee erottaa prosesseista, jotka nekin voidaan jakaa kahteen erilaiseen ryhmään. Ensinnäkin on olemassa ydinprosesseja: kokonaisuuksia, joiden rakennusosia organisaation työmenetelmät ja -tavat ovat. Ydinprosessien nähdään muodostavan osansa siitä lisäarvoketjusta, josta loppuasiakas on valmis maksamaan. Toisaalta myös organisaation kehittymistä ja vaikkapa tiedonkulkua parantavat tukiprosessit, kuten rekrytointi, perehdytys, viestintä ja palkanmaksu, ovat yhtä kaikki organisaation prosesseja. Näissä prosesseissa kullakin työyhteisön jäsenellä on omaa näkyvää osamistaan sekä hiljaista tietoa käsillä olevan työtehtävän tekemisestä. (Kesti 2007, 174-175.)

Vahvassa organisaatiossa noudatetaan yhdessä sovittuja toimintatapoja. Esimiehet luovat vahvan pohjan onnistumisten mahdollistamiseksi. Vahva organisaatio rakentuu yhteistyön varaan – Organisaation yksilöt ovat valmiita jakamaan osaamistaan muiden kanssa. Yksilöt pyrkivät edistämään yrityksen etua, mikä johtaa siihen, että yksilöt pyrkivät ottamaan vastuuta ja ovat työssään innovatiivisia. Johdon roolina on esimiestoiminnan kehittämiseen kannustaminen ja työntekijöiden viihtyvyyden

vaaliminen. Ennen kaikkea johto on kiinnostunut organisaation toiminnasta myös normaalitilanteessa, ei vain silloin, kun ongelmia ilmenee. (Kesti 2007, 173.) Vahvassa organisaatiossa noudatetaan kurinalaisuuden kulttuuria byrokraattisuuden ja hierarkkisuuden tilalla. Näin vältetään ajamasta pois osaavaa työvoimaa, mutta kyetään hallitsemaan yrityksessä mahdollisesti työskenteleviä osaamattomia yksilöitä. (Collins 2010, 177.)

Vastaavasti heikossa organisaatiossa jokaisella on täysin oma tapansa tehdä töitä. Yksilöt keskittyvät ainoastaan itsensä kehittämiseen ja suhtautuvat jopa välinpitämättömästi asioihin, jotka eivät liity heidän työhönsä. Tämä voi johtaa siihen, että vaikka työntekijät huomaisivat työpaikalla suoranaisia puutteita, he jättävät puuttumatta niihin, mikäli ne eivät kosketa heitä suoraan. Heikossa organisaatiossa myös esimies- ja johtotyö on erilaista kuin vahvassa organisaatiossa. Johto näyttäytyy organisaation arjessa vain silloin, kun organisaatiossa kohdataan ongelmia. Johtaminen puuttuu myös liiallisesti yksityiskohtiin. Sen sijaan, että panostettaisiin viihtyvyyteen ja organisaationa onnistumiseen, ryhtyy johto antamaan konkreettisia ohjeita työn tekemiseen. Johto vaatii esimiehiltä toiminnan kehittämisen vaatimisen sijaan tuloksia, ja esimies ryhtyy ohjaamaan yksityiskohtaisesti työntekijöiden tekemistä. (Kesti 2007, 173.) Etenkin yrityksen menestyessä ja kasvaessa sen saavutukset voivat kääntyä itseään vastaan. Kun yrityksellä on yhtäkkiä liikaa uusia työntekijöitä, asiakkaita, tilauksia ja tuotteita, työ voi muuttua mielekkäästä tehottomaksi. Tällöin on vaarana se, että yrityskulttuurista tulee hierarkkinen ja byrokraattinen, ja kuilu johdon ja työntekijöiden välillä kasvaa liian suureksi. Tällainen kehitys johtaa luovuuden katoamiseen ja kehityskulkuun kohti keskinkertaisuutta. (Collins 2010, 176-177.)

Vahvassa organisaatiossa kultakin organisaation rakennuspalikalta, eli johtamiselta, esimiestoiminnalta, toimintakulttuurilta, osaamiselta ja prosesseilta, odotetaan tietynlaisia asioita. Yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä on luoda edellytykset sille, että organisaatiolle lisäarvoa tuottavat toimijat puhaltavat niin sanotusti yhteen hiileen. Johdon tulee olla kyvykäs myös tunnistamaan organisaation toimintaa horjuttavat sisäiset ja ulkoiset uhat ajoissa, ennen tilanteen kriisiytymistä. Nykyjohtajalta odotetaan yhä enemmän diplomaattista ja valmentavaa otetta, vaikka aikaisemmin johtajan rooli on perinteisesti ollut olla käskevä ja autoritäärinen hahmo. (Kesti 2007,

176-177.) Esimiehen tärkeimpiin ominaisuuksiin puolestaan kuuluu oman tiiminsä tunteminen, sillä tiimiin nähden vääränlainen esimiestyö johtaa herkästi ei-toivottuihin reaktioihin (Kesti 2007, 178).

Esimiehen keskeisiä työtehtäviä ovat työn organisoiminen ja tavoitteistaminen. Työn painotukset vaihtelevat sen mukaan, millaisia yksilöitä organisaatiossa on. Tämän vuoksi esimiehen tulisi tuntea työntekijöidensä taustat, esimerkiksi heidän kokemuksensa, vahvuutensa ja yksilölliset kykynsä. Esimerkiksi kokemattomat työntekijät tarvitsevat esimieheltään herkemmin ohjausta, kun taas kokeneiden työntekijöiden jatkuva opastaminen saattaa johtaa siihen, että nämä kokevat itsensä aliarvioituiksi. Toisin sanoen esimiehen työtä on palvella organisaationsa tarpeita oikeudenmukaisella ja tasapuolisella otteella. (Kesti 2007, 178.) Esimiehen tulee osaltaan rakentaa toimintakulttuuria, jossa kunkin yksilön vahvuuksia hyödynnetään ja tiimin yhteistyö toimii. Tämä tukee toimintakulttuurin proaktiivisuutta, ennakoivuutta, jollaisissa ristiriidat käsitellään ennen kuin ne aiheuttavat toimintaan ongelmia. (Kesti 2007, 179.)

On huomattu, ettei suomalaisten organisaatioiden ongelmana useinkaan ole se, etteikö niissä olisi osaamista. Pullonkaulat syntyvät usein siitä, ettei osaamista kyetä jakamaan ryhmässä tai niiden välillä oikealla tavalla. Tämän vuoksi esimiestyössä ja toimintakulttuurissa olisikin tunnistettava arvoketjun eri prosesseissa tarvittavien roolien osaamisvaatimukset siten, että työt voidaan jakaa mielekkäällä tavalla. Oman haasteensa tähän tuo hiljainen tieto, jonka merkitystä yksilöiden osaamisessa usein aliarvioidaan. (Kesti 2007, 180.) Toisaalta organisaation menestyksekkäs toiminta vaatii myös sen, että kokonaisuus eri työvaiheineen on kaikille osapuolille selvä, jolloin erilaiset roolit ovat erotettavissa ja tunnistettavissa. Tällainen prosessimainen toimintatapa ehkäisee hallitsemattoman kaaoksen syntymistä. Prosessia on tärkeätä myös jatkuvasti arvioida ja kehittää tarpeen mukaan. Riittävä ja säännöllinen tieto ja ymmärrys organisaatiosta ja sen prosessista auttaa kehittämään organisaation toimintaa mielekkäästi ja vapauttaa tulosjohtamisen ikeestä. (Kesti 2007, 181.)

4.2 Organisaation kehittämisestä yleisesti

Organisaation kehittämisen kulmakivi on todellisuuden rehellinen kohtaaminen (Kesti 2007, 16). Kun tehdyt päätökset perustuvat todelliselle tilanteelle, on päätösten oikeellisuus usein itsestään selvää. Hyvän kehityksen mahdollistava useiden hyvien päätösten sarja vaatii sen, että yritys kohtaa todellisuuden. (Collins 2010, 109.) Tärkeää on myös se, että kun kehittämisen tarve on rehellisesti kohdattu, koko organisaatio kehittyy – Ei vain yksi osa siitä. Mikäli organisaatiosta kehittyy vain se osa, jossa on paras yhteistyö ja parhaat esimiehet, lisääntyy ryhmien välillä eriarvoisuus eikä organisaation tuottavuus näin ollen pysty parantumaan. Organisaatiossa vallitseva kiire, byrokratia ja toteutusvastuun jakautuminen useille henkilöille ovat usein ylitsepääsemättömiä esteitä kehitymiselle. (Kesti 2007, 24-25.)

Toisinaan kehittämisen tiellä ovat kustannukset. Johto voi pyrkiä säästämään henkilöstön kehittämiskustannuksista, kuten henkilöstön koulutuksesta ja paremmista järjestelmistä tai muista työvälineistä, jolloin henkilöstön tuottavuus ei pääse kehittymään. Niin ikään erimielisyydet, joiden vuoksi todellisia ongelmia ei uskalleta tuoda työyhteisössä esiin, estävät kehittymistä ja johtavat kehittämisen pysähtymiseen. (Kesti 2007, 26).

On huomattava, että kehittämistyö ei koskaan ole yksi yksittäinen toimenpide. Kehittyminen on vaiheittain etenevä prosessi, jonka seurauksia ovat pysyvästi paremmat tulokset. Kehittämisen avain ei siis ole yksi toteutettu hanke, toimenpide tai innovaatio. (Collins 2010, 233.) Yrityksen kehittyminen vaikuttaa erilaiselta, jos sitä tarkastelee yrityksen sisältä, kuin jos sitä tarkastelee ulkoapäin. Vaikka ulkoapäin saattaisi vaikuttaa siltä, että yrityksen kehittyminen on seurausta läpimurroista, yrityksen sisällä tilanne tuntuu luonnolliselta kehitysprosessilta. (Collins 2010, 236.)

Vuorovaikutteisuus on usein avainasemassa organisaation kehittämisessä. Mikäli osa työyhteisön jäsenistä kokee jäävänsä riittävän tiedonsaannin ulkopuolelle, saattaa se heikentää luottamusta yritystä kohtaan ja pahimmillaan synnyttää muutosvastarintaa hyviäkin muutoksia kohtaan. (Kesti 2007, 26.) Pelkkä riittävä tieto kehittämistoimenpiteistä ei kuitenkaan riitä. Jotta vältettäisiin toimenpiteiden lyhytikäisyys ja irrallisuus muusta toiminnasta, on toimet ankkuroitava organisaation

toimintatapoihin. Toisin sanoen kaikkien tehtävien muutosten on oltava linjassa toimintatapojen, työmenetelmien ja palkitsemisjärjestelmän kanssa sekä koskettava koko organisaatiota – Ei vain muutamia yksittäisiä henkilöitä. (Kesti 2007, 27.) Toisinaan esimerkiksi johtajan vahva persoona saattaa vaikuttaa siihen, ettei tälle uskalleta ilmaista yrityksen toimintaan vaikuttavia tosiasioita. Kun tiedonkulku jää tällä tavalla puutteelliseksi, saadaan aikaan huonompia tuloksia. (Collins 2010, 113.)

Tuloskeskeisyys on yksi tehokkaimmista tavoista estää organisaatiota kehittymästä. Tuloskeskeisyydellä on yhteys puutteelliseen henkilöstöjohtamiseen. Tehokkuuden vaatiminen työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella on erityisen haitallista, sillä avain laadukkaiden, asiakaslähtöisten tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen on motivoitunut ja organisaation tavoitteisiin sitoutunut henkilöstö. Organisaatio voisi usein kehittää kilpailukykyä ja tuottavuutta luovuuden ja innovatiivisuuden avulla. Liian kiireinen tunnelma estää luovaa ajattelua, sillä kiireessä parhaan ja tuottavimman työtavan päättäminen käy haastavaksi. Erityisen haitallista on, jos virheet nähdään uhkana tulosten syntymiseen, sillä virheiden pelon myötä uusien asioiden luominen hankaloituu. Tuloskeskeisyyteen kytkeytyy usein myös lyhytnäköisyyttä. Mahdollisuuksia tulisi yksittäisten kvartaalien lisäksi nähdä useiden vuosien aikajänteellä, eikä henkilöstön kehittämistä saisi marginaalisten säästöjen toivossa jättää tekemättä. Mikäli henkilöstön työmenetelmien annetaan vanhentua, laskee organisaation tuottavuus väijäämättä jatkossa. (Kesti 2007, 33.)

Huomiota tulisi useissa tapauksissa kiinnittää toiminnan ennakoivaan kehittämiseen. Usein katse käännetään toiminnan määrälliseen, mutta ei laadulliseen kehittämiseen. Kun laatuvirheitä sitten syntyy, kuluu niiden korjaamiseen sekä rahallisia että ajankäytöllisiä resursseja. Voimavarat tulisi suunnata laadullisten virheiden ennaltaehkäisyyn sen sijaan, että ne suunnataan jo syntyneiden virheiden korjaamiseen. (Kesti 2007, 43.) Kuten jo edellä todettiin, innovatiivisuudella on yhteys kilpailukykyyn ja tuottavuuteen. Organisaation innovatiivisuuteen puolestaan vaikuttaa laadukas toiminta, jonka tärkeitä osia ovat selkeät tavoitteet ja päämäärät sekä selkeät roolijaot sisältävä prosessiajattelu. Myös avoin kommunikaatio sekä vallan ja vastuun antaminen työntekijöille näiden omissa työtehtävissä kuuluvat laadukkaaseen toimintaan. (Kesti 2007, 44.) Virheet, ja niiden korjaamiseksi tehty työ lisäävät usein kustannuksia, jolloin toiminnan laadullisella parantamisella voidaan

parantaa henkilöstötuottavuutta (Kesti 2007, 109). Ihanteellista olisi, jos yritys kykenisi palkkaamaan palvelukseensa alun pitäenkin niin sanottuja ”oikeita ihmisiä” (Collins 2010, 204).

Laatukulttuurin käsite auttaa tarkastelemaan tekemisen laatua. Sen elementtejä ovat sekä laatujohtaminen että sitoutuminen laadun parantamiseen ja ylläpitämiseen. (Andersson, Hiltunen & Villanen 2004, 24.) Erilaisten elementtien laadunparantaminen vaatii tavoitteellisuutta, osaavaa johtamista ja systemaattista tiedonhankintaa (Andersson, Hiltunen & Villanen 2004, 23). Laadukkaasti toimiva yritys on yleensä myös asiakaskeksäinen yritys. Muita laadukkaasti toimivan yrityksen tuntomerkkejä ovat esimerkiksi jatkuva, koko organisaation laajuinen kehittämistoiminta sekä yhteisesti omaksuttujen toimintatapojen ja arvojen laatua edistävä vaikutus. Laadun kehittämishankkeiden on suomalaisissa yrityksissä koettu vaikuttaneen eniten tuotteiden laatuun, asiakkaiden tyytyväisyyteen, dokumentointiin, työntekijöiden osallistumiseen kehitysprojekteissa sekä prosessien suorituskykyyn. (Andersson, Hiltunen & Villanen 2004, 24.)

Laadun kehittämisen tiellä ovat usein ajan puute ja erilaiset kehityshankkeista johtuvat seikat sekä kiire ja puutteellinen tiedonkulku (Andersson, Hiltunen & Villanen 2004, 46). Puutteellisen tiedonkulun seurauksia ovat usein erilaiset virheet esimerkiksi suunnittelussa, toimituksissa tai dokumenteissa, ”sähläys” ja turhan työn tekeminen (Andersson, Hiltunen & Villanen 2004, 54). Sisäinen tiedonkulku on yksi yleisimmistä seikoista, jotka vaikeuttavat yritysten toimintaa yrityksen koosta riippumatta (Andersson, Hiltunen & Villanen 2004, 48). Pienissä yrityksissä, joissa organisaatiot ovat tyypillisesti matalampia, tiedonkulku voi olla ketterämpää kuin suuremmissa yrityksissä. Toisaalta suurilla yrityksillä on usein resursseja ylläpitää tietojärjestelmiä, joilla tuetaan päätöksentekoon vaikuttavan tiedon tuottamista. (Andersson, Hiltunen & Villanen 2004, 49.)

Laadukkaasti toimiva yritys pyrkii täyttämään asiakkaan vaatimuksia. Asiakkaan ilmaisema tarve on vain yksi osa kokonaistarpeesta. Muita kokonaistarpeen osasia ovat hänen odottamansa ja alitajuiset tarpeet, joita hän ei osaa ilmaista tai joista hän ei välttämättä ole edes tietoinen. (Andersson, Hiltunen & Villanen 2004, 41.)

Tehokkaimpia tapoja asiakkaiden mielipiteiden selvittämiseksi näyttävät olevan reklamaatiot ja muu suora asiakaspalaute (Andersson, Hiltunen & Villanen 2004, 43).

Edellä luvussa 4.1 kuvattiin organisaation rakennuspalikat. Yleisimmät kehittämisen ongelmat tavataan toimintakulttuurissa ja johtamisessa. Yksi selittävä tekijä on se, että juuri näihin organisaation osiin liittyy kehittymistä estäviä syvärakenteita. Johdolla on useissa tapauksissa taipumusta nähdä asiat todellisuutta positiivisemmassa valossa ja vaikeuksia hahmottaa ongelmien laajuutta. Esimerkiksi henkilöstön kehittäminen saatetaan usein aiheettomasti rajata kehittämistoimenpiteiden ulkopuolelle, vaikka juuri henkilöstöasiat saattaisivat olla avain parempiin tuloksiin. (Kesti 2007, 61.)

Toinen huomattavan suuri este kehittymiselle on ongelmakeskeisyys, joka saattaa johtaa huomattaviin virhearvioihin tilanteen korjaamisessa. Korjaava toiminta pitää kohdentaa tarkasti ennen käytännön toimiin ryhtymistä. Vaarana voi olla se, että ongelmalliseksi koetun toiminnan volyymeja kasvatetaan, kun tosiasiasa olisi panostettava toiminnan laatuun. Ongelmakeskeisyys on myös omiaan laukaisemaan organisaation puolustusmekanismit. (Kesti 2007, 81.) Näin esimerkiksi myynnin määrää saatetaan entisestään lisätä, kun toiminnot tulisi keskittää myynnin laadun kohentamiseen. Paras tie menestyksestä on toiminnan jatkuva parantaminen sekä konkreettiset tulokset. Pienilläkin konkreettisilla tuloksilla ja niiden sitomisella kokonaiskonseptiin saadaan aikaiseksi henkilöstön ja sidosryhmien innostuminen, mikäli nämä tahot näkevät ja tuntevat vauhdin kasvavan. Collins (2010) kutsuu tätä ”vauhtipyörävaikutukseksi.” (Collins 2010, 245.)

Vauhtipyörän pyörittäminen ei vaadi yritykseltä suurien tavoitteiden julkistamista etukäteen. Riittää, että yritys ymmärtää muutostarpeensa ja ryhtyy niiden pohjalta toimimaan vaihe vaiheelta – Siis pyörittämään vauhtipyörää. (Collins 2010, 247.) Tällöin tulokset alkavat lopulta puhua puolestaan. Henkilöstölle konkretisoituu se, että ”vauhtipyörää pyörittämällä” mahdollisuudet voidaan muuntaa tuloksiksi. (Collins 2010, 248.)

4.3 Kehittämistoimenpiteiden päättäminen

Organisaatioiden tuottavuuden kehittämistoimenpiteitä tulisi tehdä pitkällä aikajänteellä, sillä lyhyen aikavälin kehittämistoimenpiteet ovat omiaan ajamaan henkilöstöä loppuun. Toisin sanoen huipputuottavuuden avain ei ole siinä, että työtahtia kiristetään loputtomasti, vaan siinä, että asioita tehdään entistä järkevämmiin. (Kesti 2007, 105.) Esimerkiksi töissä viihtymiseen, yhteishenkeen ja työergonomiaan panostaminen ovat asioita, jotka pitkällä tähtäimellä lisäävät työtehoa ja työntekijöiden innovatiivisuutta (Kesti 2007, 110). Yrityksen kehittämiskohteita voivat siis olla esimerkiksi sitoutumisen, esimiestoiminnan, toimintakulttuurin, prosessien, osaamisen ja asiakaslaadun parantaminen sekä vaihtuvuuden vähentäminen (Kesti 2007, 114).

Hyvä yhteishenki lisää tiedonkulkua ja luottamusta työntekijöiden välillä, jolloin hiljainen tieto leviää ja vapaa innovointi voi johtaa esimerkiksi myyntitulosten paranemiseen asiakaspalvelun ja tuotevalikoiman parantumisen myötä. Työviihtyvyys puolestaan vähentää esimerkiksi vaihtuvuutta. Henkilöstön vaihtuvuus lisää kustannuksia, sillä uusien työntekijöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen kuluu yrityksen resursseja. (Kesti 2007, 110.) Työntekijöitä sitouttaa työpaikkaansa esimerkiksi yhteisölliset edut sekä kehittymismahdollisuudet (Kesti 2007, 112).

On lähes itsestään selvää, että esimiesten ja henkilöstön työkykyyn ja osaamisen kehittämiseen panostaminen on tärkeää. Vaikka henkilöstötuottavuuden kehittäminen on merkittävä kilpailutekijä, ei sitä tarpeeksi priorisoida yritysten päätöksenteossa. Henkilöstölähtöisen tuottavuuden kehittämistoimenpiteet saattavat tuntua epäselviltä. Yhä vaikeampi tilanne on silloin, kun johtoryhmästä ei löydy ketään vastaamaan henkilöstöresursseista, eikä inhimillisille tekijöille anneta juuri painoarvoa. (Kesti 2007, 125.) Työhyvinvointi tulisi huomioida osana uusien prosessien käyttöönottoa, ja se onkin – yhdessä tuottavuuden kanssa – seurausta oikeanlaisesta kehittämisestä (Kesti 2007, 126).

Useissa yrityksissä ongelmana on se, että ymmärrys työtehtävien yhteydestä toisiinsa puuttuu. Tällöin päädytään tekemään paljon päällekkäistä työtä. (Kesti 2007, 126.) Usein vaatimukset tuottavuuden parantamisesta lisäävät myös kiirettä, jolloin eri

alojen asiantuntijoilla ei ole aikaa keskustella toistensa kanssa. Tällöin ymmärrystöiden yhteydestä jää jatkuvasti syntymättä. Tämä on vaarana erityisesti silloin, kun asiantuntijat työskentelevät fyysisesti eri paikoissa. Toisaalta tuottavuuden parantamisyrityksissä sorrutaan usein osaoptimointiin, jolloin nämä kriittiset rajapinnat eri työtehtävien välillä jäävät vähäiselle huomiolle, eivätkä ole kenenkään vastuulla. Kiire, ja ainakin osittain sen seurauksena syntyneet ongelmat tiedonkulussa, johtavat virheiden lisääntymiseen. (Kesti 2007, 130.) Esiintyvien virheiden määrää ja laatuksustannuksia on voitu vähentää sitomalla maksettavia palkkioita laatuun, vaikkakaan palkkiojärjestelmää ei itsessään juuri pidetä laadun kehittämisen kannalta merkittävänä (Andersson, Hiltunen & Villanen 2004, 41).

Tiedonkulussa piilee toinenkin ongelma. Vaikka asiantuntijoiden välille syntyisikin vuorovaikutusta, ei siinä syntyneitä kehittämisideoita kirjata minnekään. Kirjatuista kehittämisideoista voitaisiin yhdessä muotoilla konkreettisia, lisäarvoa tuottavia toimenpiteitä, jotka voitaisiin ottaa osaksi yrityksen hyviä käytäntöjä. Olisi myös tärkeää, että kaikki osalliset tuovat omat panoksensa ideointiin. Tällaisen innovoinnin tulisi myös olla sekä liiketoimintalähtöistä että systemaattista. Henkilöiden fyysinen sijainti ei saa muodostua esteeksi tiedonkulussa taikka kehittämistoimenpiteiden nopeassa implementoinnissa. (Kesti 2007, 130-131.) Yhtenä merkittävimpänä laadun kehityskohteenä näyttää olevan asiakaslähtöisyyden ottaminen osaksi yrityksen peruseriaatteita, kuten myös henkilöstön osaamisen kehittäminen. Toisaalta usein henkilöstön ja johdon näkemykset poikkeavat toisistaan, osittain töiden erilaisen vastuunjaon sekä eri hierarkiatasoilla vallitsevien erilaisten näkemysten ja tietojen vuoksi. (Andersson, Hiltunen & Villanen 2004, 38-39.)

Kehittämishankkeissa projektiluontoisuus ei useinkaan ole hedelmällistä, vaan hyvät käytännöt olisi vakiinnutettava yrityksen käytäntöihin (Kesti 2007, 107). Yksittäisillä hankkeilla ei juuri koskaan saavuteta pysyviä tuloksia, sillä ongelmat ovat harvoin vain yhden osatekijän summa. Mikäli kehittämiseen ei valmistauduta eikä kehittämisen taustalla vaikuttavia syitä täysin ymmärretä, saadaan huonoja tuloksia ja päädytään pahimmassa tapauksessa tekemään useita suunnanmuutoksia ja keskenään ristiriitaisia yksittäisiä hankkeita tai toimenpiteitä. (Collins 2010, 249-250.)

4.4 Kehittämistoimenpiteiden implementointi

Kun kehittämistarpeet on havaittu, ja niihin liittyvät toimenpiteet päätetty, on henkilöstöä tiedotettava kehittämisprosesseista, tavoitteista ja mittareista. Kehittämisprosesseihin liittyvää toimintatapojen muutosta tai lisäämistä ei tule toteuttaa kerralla. Tämä saattaisi johtaa operatiivisen tehokkuuden vaarantumiseen. Sen sijaan toimintatapoja otetaan vähitellen käyttöön, ja käyttöönotto aloitetaan sellaisista toimenpiteistä, jotka tuottavat tuloksia nopeimmin ja ovat vaikutukseltaan parhaimpia. (Kesti 2007, 142.) Ryhmittäin on tarpeen hahmottaa kokonaisuudessaan se ketju, johon jokainen tuo omalla työllään panoksensa. Tällöin ryhmässä käydään yhteisesti läpi kunkin henkilön työnkuva ja vahvuusalueet sekä se, mitä asiakastarpeita pyritään tyydyttämään. On tärkeää, että ryhmässä jokainen tuntee toistensa työnkuvat ja vahvuudet, sillä näin voidaan tunnistaa sekä osaamisvajeita että niitä seikkoja, joita voidaan hyödyntää työyhteisössä entistä tehokkaammin. (Kesti 2007, 143.)

Seuraavaksi on ryhmittäin vakiinnutettava eniten lisäarvoa tuottavat käytännöt. Hyväksi osoittautuneet käytännöt olisi syytä jakaa myös koko organisaation laajuisesti. Työn uusiin organisointitapoihin olisi investoitava niin, että nämä jalostuvat jatkuvasti. Jatkuvuus onkin tärkeä elementti kehittämisessä. Mikäli kehitettävää on paljon, kehittämiskohteita on priorisoitava, jotta kehittämisprojekti ei horjuta koko operatiivista toimintaa. Toisaalta kehittämiseen on varattava tarvittava määrä aikaa ja annettava henkilöstölle tarvittavat valtuudet. On tärkeä pitää mielessä, että kehittäminen ottaa aina oman aikansa. (Kesti 2007, 144.) Alussa toimenpiteet saattavat hyvinkin koskea työyhteisön yleisiä pelisääntöjä ja keskittyä pieniin onnistumisiin. Esimerkiksi vasta vuoden päästä saattavat kehityksessä seurata työprosessien jalostaminen ja tähän tähtäävä vuorovaikutus. (Kesti 2007, 145.) Mikäli kehittäminen ei yrityksessä ole jatkuvaa, saattaa tämä helposti johtaa kehittämistarpeiden kasaantumiseen (Kesti 2007, 146).

4.5 Tehtyjen kehittämistoimenpiteiden jälkikäteinen arviointi

Tehtyjä kehittämistoimenpiteitä voidaan jälkikäteen arvioida monin eri tavoin. On johdon tehtävänä valita kussakin tilanteessa soveltuvat mittarit. Mittareita voivat olla

esimerkiksi muutokset liikevaihdossa tai henkilöstömäärässä, sairauspoissaolojen määrä, vaihtuvuus tai asiakastyytyväisyys. Arvioida voidaan myös prosesseja, toimintakulttuuria tai esimiestyötä. Ryhmäkohtaisesti voidaan seurata työn kehittämiseen liittyvien aloitteiden sekä aloitettujen ja toteutettujen kehittämistoimenpiteiden määrää taikka sitä, miten kyseiset toimenpiteet ovat vaikuttaneet henkilöstön kyvykkyyksiin. (Kesti 2007, 141.)

Mikäli yksi kehittämistoimenpide on esimerkiksi henkilöstön kouluttaminen, tulisi huomio kiinnittää siihen, mitä työpaikalla koulutuksen jälkeen tapahtuu. Pahimmillaan koulutus voi aiheuttaa merkittäviäkin jälkikustannuksia, mikäli koulutettu vie hankkimansa osaamisen muualle esimerkiksi työpaikalla vallitsevan muutosvastarinnan vuoksi. Tällaista voidaan ehkäistä osallistamalla muikin henkilöstö vaikkapa koulutetun pitämän esityksen avulla. (Kesti 2007, 158-159.) Ratkaisevaa on suoritettujen kehittämisinvestoinnin mittaaminen – Investoinnilla tavoiteltu arvo on mitattava sekä ennen että jälkeen investoinnin toteuttamisen. Ohjaavia tekijöitä mittauksessa ovat henkilön oma osaaminen ja hänen mahdollisuutensa hyödyntää osaamistaan. Koulutuksen kohdalla on usein niin, että ennen sitä havaitaan puutteita omassa osaamisessa, ja sen jälkeen törmätään uuden osaamisen hyödyntämisen mahdollisuuteen tai mahdottomuuteen. Mikäli uuden osaamisen hyödyntäminen osoittautuu mahdottomaksi, on toimintatapoja kehitettävä siten, että osaamisen hyödyntäminen mahdollistuu. (Kesti 2007, 160.)

Kun jokin jo tehty päätös osoittautuu vääräksi, on sitä arvioitava kriittisesti, mutta syntipukkia etsimättä. Päätöksen jälkikäteisessä analysoinnissa tulisi sen sijaan keskittyä syntyneen virheen ymmärtämiseen ja virheestä oppimiseen. Tällaisessa syntipukkia etsimättömässä ilmapiirissä totuus tulee varmemmin ilmi. (Collins 2010, 120.)

5 CASE-YRITYKSEN MYYNTI-TUOTANTOPROSESSIN TUTKIMISEN METODIT

Tässä työssä tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia ja haastatteluja. Näiden metodien avulla kerättyä tietoa käytetään pohjana case-yrityksen myynnin toiminta- ja organisaatiosidonnaisten haasteiden arvioinnissa kappaleissa 6.4 ja 6.5, ja niistä johdetaan kehitysehdotuksia case-yritykselle kappaleessa 7.

Havainnoinnin yhdistäminen muiden aineistonkeruumenetelmien, esimerkiksi haastattelun, kanssa on usein tuloksellista. Havainnointi on hyvä tiedonkeruumenetelmä silloin, kun tutkittavasta asiasta ei tiedetä etukäteen juuri mitään. Se myös tarjoaa otolliset olosuhteet nähdä asiat niin sanotusti oikeissa yhteyksissä ja monipuolistaa saatavaa tietoa. Haastattelulla voitaisiin saada voimakkaan normitettua tietoa tutkittavasta ilmiöstä, mutta toisaalta haastattelu saattaa tuoda selvyuden joihinkin havainnoinnissa esiin nousseisiin ilmiöihin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.)

Haastattelut antavat selvyyttä siihen, miten henkilöt kokevat tietyt asiat ja tilanteet, mutta havainnoinnilla saadaan selville, mitä todella tapahtuu. Sen avulla voidaan kerätä sellaista tietoa, jota tutkittavat eivät välttämättä muuten kertoisi haastattelijalle. Havainnoinnin haasteina puolestaan nähdään se, että tutkija saattaa häiritä tilannetta, josta yrittää kerätä tietoja tai sitoutua havainnoitavaan ilmiöön emotionaalisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 212-213).

Pidän havainnointia hyvänä lähtökohtana tutkimukselleni, sillä tutkittava myyntiorganisaatio oli minulle työtä aloittaessani ennalta tuntematon. Havainnoinnin avulla tutkimuksen perustaksi saatiin monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tiedon pohjalta voitiin laatia mielekkäät teemat haastatteluihin (liite 1). Tällöin päästiin tilanteeseen, jossa eri tutkimusmenetelmät ikään kuin validoivat toinen toisiaan. Haastattelujen jälkeen suoritettiin toinen havainnointi, jossa arvioitiin haastatteluissa esiin nousseiden seikkojen paikkansa pitävyyttä ja mittasuhteita. Useampi havainnointikerta johtaa yleensä siihen, että tutkittavat tottuvat tutkijan läsnäoloon, jolloin havainnoinnin vaikutus tutkimustuloksiin vähenee (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2019, 213).

Pyrin havainnoinneillani lisäämään ymmärrystäni tutkittavasta ilmiöstä enkä objektiivisen tiedonsaannin takaamiseksi kokenut mielekkääksi muuttaa tutkittavien

henkilöiden toimintaa. Näin ollen havainnointi toteutettiin ilman osallistumista. Tavoitteenani oli myös tuottaa toimeksiantajayritykselle ehdotuksia ja ohjeita, ei niinkään vaikuttaa suoraan tutkittavan organisaation toimintaan, minkä vuoksi en toteuttanut osallistavaa havainnointia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.) Vaihtoehtona olisi ollut esimerkiksi osallistuva havainnointi, jossa ollaan aktiivisessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa tai osallistava havainnointi, jossa tutkittavia pyritään sitouttamaan toimintaan siten, että se jatkuisi tutkijan poistuttua. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82).

Havainnointi on tässä tutkimuksessa täydentävä tiedonkeruumenetelmä myyntiorganisaation jäsenten teemahaastatteluille - Ensimmäisellä havainnointikerralla saatiin määritellyksi haastatteluissa läpi käytävät aihepiirit. Toisella havainnointikerralla pystyttiin arvioimaan myyntitiimin toimintaa sekä myynnin että tuotannon työntekijöiden teemahaastatteluissa esiin nousseiden seikkojen pohjalta. Teemahaastattelussa ei avoimen haastattelun tapaan käydä strukturoimatonta, vapaata keskustelua eikä käytetä strukturoidusta haastattelusta tuttua valmista kyselylomaketta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208-209).

Teemahaastattelussa haastattelun aihealueet tiedetään, mutta kysymykset eivät ole tietyssä muodossa eikä niiden esittämisessä noudateta ennalta määriteltyä järjestystä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208). Teemahaastattelussa pääosassa ovat etukäteen valitut teemat, joita voidaan tarvittaessa tarkentaa kysymyksin. Teemat johdattavat haastattelun kulkua, mutta sallivat haastattelun aikana ilmenneisiin olennaisiin ja mielekkäisiin löydöksiin keskittymisen, toisin kuin strukturoitu haastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Mielestäni teemahaastattelu oli tarkoituksenmukainen valinta, sillä yrityksen työntekijöiden suhteellisen vähäisen määrän vuoksi päädyin haastattelemaan kaikki työntekijät, jolloin sain kattavaa tietoa monista eri näkökulmista katsottuna. Avoin haastattelu olisi voinut paisuttaa työ määrän kestävämmäksi ja suistaa keskustelun sivuraiteille. Toisaalta strukturoitu haastattelu olisi tarjonnut liian rajoittuneita vastauksia monisyiseen ja -tahoiseen asiaan.

Sekä myynnin että tuotannon haastatteleminen on perusteena se, että case-yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen saumattoman prosessin ensimmäisestä kylmäkontaktista

valmiin lopputuotteen jälkeiseen aikaan saakka. Prosessin luonteesta johtuen ei olisi mielekästä tutkimuksessakaan erottaa myyntiä ja tuotantoa toisistaan, vaikka tämä tutkimus enemmän myyntitiimin toimintaan keskittyikin. Toisaalta kummankin tiimin haastattelemisen myötä esiin nousi yllättäviäkin pullonkauloja, jotka vaikuttivat suoraan tai välillisesti myyntitiimin toimintaan.

Sen sijaan havainnointit suoritettiin ainoastaan myyntitiimissä. Haastattelujen sijoittuessa kahden havainnointikerran väliin oli mahdollista jälkimmäisessä havainnoinnissa arvioida tuotantotiimin haastatteluissa esiin nousseita seikkoja. Tuotantotiimin havainnoiminen itsessään ei olisi tarjonnut paljoakaan lisäarvoa tutkimukseen, jonka keskiössä on myyntitiimin toiminta, vaikka tuotannon henkilöstö nostikin haastatteluissaan esille hyviä näkökohtia myyntiin liittyen.

5.1 Tutkimuseettiset kysymykset

Eettisesti hyvässä tutkimuksessa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 23). Robert K. Merton on vuonna 1957 määritellyt tieteen eetoksen neljä perusnormia, universalismin, 'kommunismien,' puolueettomuuden ja organisoidun skepsiksen. Näillä tarkoitetaan sitä, että tieteessä tietoväitteet perustellaan epäpersoonallisilla kriteereillä, tieteellinen tieto on julkista ja tiedeyhteisön yhteisessä omistuksessa, tieteen tekemiseen ei liity henkilökohtaista intressiä sekä noudatetaan järjestelmällistä kritiikkiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 126.)

Viimeaikaisemmissa ohjeistuksissa puolestaan kehoitetaan esimerkiksi noudattamaan rehellisyyttä, tarkkuutta ja yleistä huolellisuutta, soveltamaan eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä, kunnioittamaan muiden tutkijoiden töitä ja saavutuksia, noudattamaan tieteellisen tutkimuksen eri vaiheissa tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia, ottamaan huomioon ja sopimaan vastuista, velvollisuuksista ja oikeuksista, tulosten omistajuudesta ja aineistojen säilyttämisestä, ilmoittamaan sidonnaisuudet, kuten tutkimuksen rahoituslähteet sekä noudattamaan hyvää hallintokäytäntöä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 24.)

Tässä työssä koin suurimpana sisäänrakennettuna tutkimuseettisenä haasteena olleen tietolähteiden suojelemisen. Organisaation mahdolliset haasteet tuli selvittää ja raportoida puolueettomasti ja yksityisyyttä kunnioittaen niin, etteivät mahdolliset ongelmat henkilöityneet ja aiheuttaneet ongelmia yksilöille tai vaikuttaneet ryhmädynamiikkaan. Tietojen raportoinnissa oli myös kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että suojattiin toimeksiantajan sisäisiä kilpailijatietoja. Tämän vuoksi saatuja tietoja pitää hallussaan vain tutkimuksen tekijä siinä laajuudessa ja niin kauan, ja tiedot raportoidaan vain siinä laajuudessa kuin on tutkimuksen kannalta oleellista.

5.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä asiaa, mitä on luvattukin tutkia ja reliabiliteetillä sitä, että tutkimustulokset ovat toistettavissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Tutkimustulosten toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa saatavat tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Yhden tutkijan suorittamassa tutkimuksessa tulosten reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi siten, että eri tutkimuskerroilla saadaan samoja tuloksia. Validiteetti voidaan muotoilla myös siten, että tutkimusmenetelmällä saadaan tutkittua juuri sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Toisin sanoen kuvauksen sekä siihen liitettyjen tulkintojen ja selitysten on oltava yhdenmukaisia. Validiteettiin voi vaikuttaa valitsemalla oikeita mittareita tutkimukseensa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231-232.)

Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin kannalta on tärkeää kuvailla tarkasti tutkimuksen kaikki vaiheet sekä niihin liittyvät olosuhteet, myös mahdolliset häiriötekijät, totuudenmukaisesti. Myös aineiston analyysin ja tulosten tulkinnan perusteet on selvitettävä lukijalle. Useiden tutkimusmenetelmien käyttökin on tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta suotavaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 232-233.)

Tässä työssä validiteetin ja reliabiliteetin toteutumisesta huolehdittiin siten, että käytettiin useita tiedonkeruumenetelmiä. Eri menetelmiä tarkasteltiin etukäteen huolellisesti sekä pohdittiin niiden soveltumista juuri tämän tutkimuksen tekemiseen, valintojen taustat perustellen. Ennen tutkimuksen tekemistä aihetta koskevaan teoriaan

tutustuttiin huolellisesti, ja jokainen toimenpide perusteltiin teoreettisista lähtökohdista käsin. Tutkimuksen lähtökohdat käytiin jokaisen työvaiheen osalta huolellisesti läpi mahdollisine haasteineen, minkä lisäksi työn lopuksi pohdittiin kriittisesti työn onnistuneisuutta kokonaisuutena ja omaa kehitystä tutkijana.

6 MYYNTITOIMINTA CASE-YRITYKSESSÄ

6.1 Case-yrityksen toiminta pääpiirteissään

Tämän työn toimeksiantaja (jäljempänä myös case-yritys) on 2010-luvun loppupuolella toimintansa aloittanut lounaissuomalainen yritys, joka työn kirjoittamishetkellä työllistää alle 20 henkilöä. Case-yrityksen päätoimena on tuottaa asiakkailleen yksinkertaisia, mutta yksilöllisiä, verkkosivuja avaimet käteen -periaatteella: koko prosessi ensimmäisestä myyntikontaktista lähtien valmiisiin sivuihin saakka pyritään tekemään asiakkaalle vaivattomaksi ja mahdollisimman vähän tämän aikaa vieväksi. Siirtymä myynnin sisäisistä prosesseista tuotannon sisäisiin prosesseihin pyritään pitämään mahdollisimman huomaamattomana. Yksi case-yrityksen valteista on myös verkkosivujen edulliset tuotanto- ja ylläpitokustannukset.

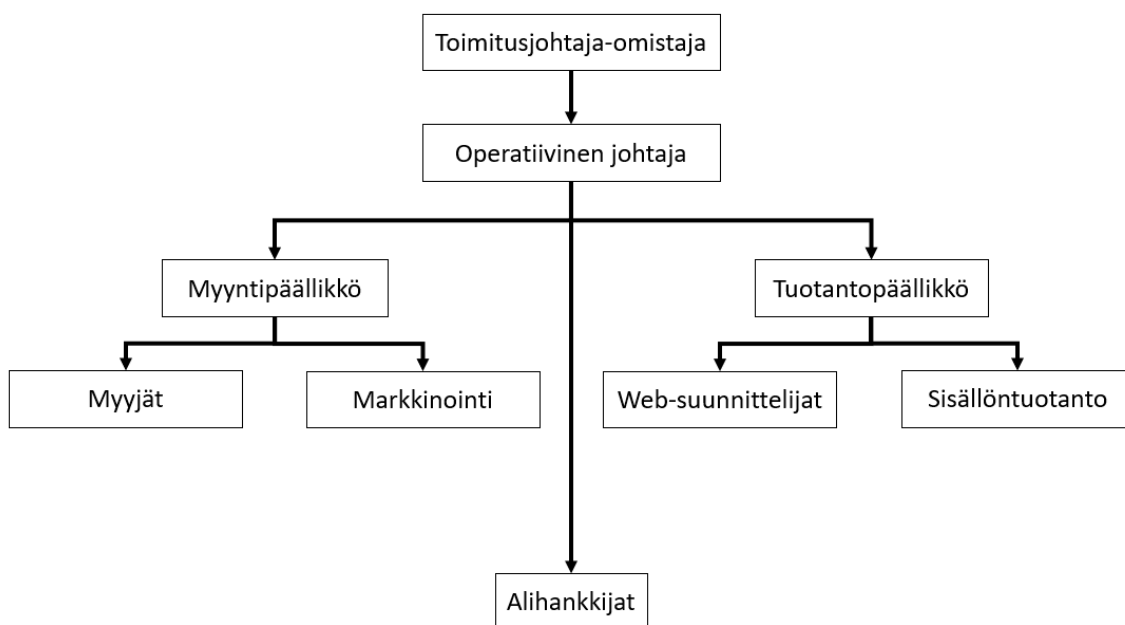
Case-yrityksen ydintoiminnan prosessi voidaan jakaa karkeasti myyntiin ja tuotantoon sekä näiden prosessien omiin sisäisiin tehtäviin. Myyntitiimin tehtäviin kuuluu potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi ja toimeksiantajan tuotteiden myynti. Tuotannon tehtäviin puolestaan kuuluvat verkkosivujen sisällöntuotanto sekä sivun rakentaminen asiakkaiden toiveiden perusteella. Tuotantotiimin vastuulla ovat myös sivujen ylläpito ja mahdolliset päivitykset ja korjaukset asiakkaiden toimeksiantojen perusteella. Tuotantotiimi hoitaa myös asiakaspalvelua. Myynnin ja tuotannon tilat sijaitsevat fyysisesti eri paikoissa. Muut kuin case-yrityksen erityisosaamisalaan liittyvät ydintoiminnot suorittavat alihankkijat.

Kuviosta 2 käy ilmi toimintojen jakaantuminen case-yrityksessä. Case-yrityksen toiminnasta vastaa sen toimitusjohtaja-omistaja. Jokapäiväisten prosessien

sujuvuudesta huolehtii sekä myynti- ja tuotantopäälliköiden työtä valvoo operatiivinen johtaja. Hän hoitaa myös kommunikointia yrityksen sidosryhmille ja osallistuu tarvittaessa asiakaspalveluun ja myyntityöhön sekä myynnin valmentamiseen. Myyntipäällikön päätehtävänä on varmistaa, että myyjät suoriutuvat töistään ja pääsevät tavoitteisiinsa sekä tukea näiden työssä kehittymistä. Hän valvoo ja ohjaa myyjien työtä. Myyntipäällikkö tekee toisinaan itsekin myyntityötä.

Tuotantopäällikkö puolestaan huolehtii tuotantotiimin henkilöstön töistä suoriutumisesta ja tavoitteisiin pääsemisestä ja tukee näiden työssä kehittymistä, niin ikään valvoen ja ohjaten tuotannon työntekijöiden työtä. Suuren osan ajastaan hän käyttää myös sekä sisällöntuotantojen tekemiseen että verkkosivujen rakentamiseen. Lisäksi yksiköiden päälliköt kommunikoivat toistensa kanssa prosessin mahdollisista kehityskohdista.

Myyntipäällikön alaisuudessa työskentelee kourallinen myyjiä, joista yksi vastaa osaaikaisesti myös Case-yrityksen markkinoinnista. Tuotantopäällikön alaisuudessa on sekä sisällöntuottajia että web-suunnittelijoita. Lisäksi osa tuotantotiimistä tekee sekä sisällöntuotantoa että web-suunnittelua.



Kuvio 2. Case-yrityksen organisaatiokartta.

6.2 Case-yrityksen nykyisen myynti-tuotantoprosessin kuvaus

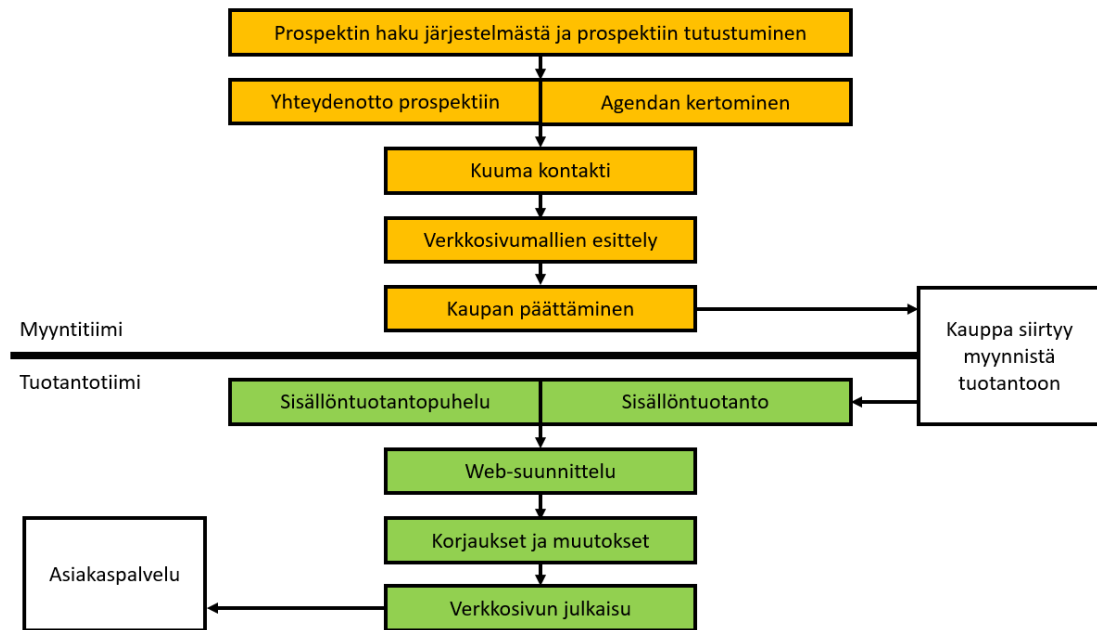
Kuviossa 3 havainnollistetaan case-yrityksen myynti-tuotantoprosessia. Myyntitiimille haetaan prospektit valmiiksi erään prospektointiohjelman kautta, eivätkä he juuri koskaan prospektoi itse. Case-yrityksen kohderyhmää ovat pääasiassa pienet ja keskisuuret elinkeinonharjoittajat, joiden liikevaihto vuosittain on suurempi kuin 50 000 euroa. Ennen ensimmäistä yhteydenottoa myyjien tulisi tarkoituksenmukaisessa laajuudessa tutustua kontaktointavaan elinkeinonharjoittajaan, etupäässä tämän olemassa olevaan verkkosivustoon, mikäli tältä sellainen löytyy. Tämä on perusteltua esimerkiksi siitä syystä, ettei case-yritys nykyisellään tee laajoja, monimutkaisia verkkosivuprojekteja. Toisaalta prospektin juuri uusitut verkkosivut saattavat antaa osviittaa siitä, ettei tämä ole lähitulevaisuudessa uusien tarpeessa. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että etukäteistä tutustumista tehdään useista syistä johtuen vaihtelevasti.

Etukäteisen tutustumisen jälkeen myyjien tehtävänä on ottaa yhteys prospektiin. Yhteydenotot prospekteihin tehdään pääasiassa puhelimitse. Puhelun aikana on tarkoitus päästä myyntiprosessin seuraavaan vaiheeseen, agendan kertomiseen. Agendan kertominen onnistuneesti niin, että prospekti kiinnostuu case-yrityksen tuottamasta palvelusta, johtaa kuuman kontaktin syntymiseen. Kuumalle kontaktille on tarkoitus esitellä verkkosivumalleja case-yrityksen valikoimasta. Valikoimassa on työn kirjoitushetkellä viisi keskenään erilaista vakiomallia, joissa kussakin on tietty määrä esimerkiksi alasivuja ja erikoisominaisuuksia, sekä yksi määrittelemätön, kokonaan räätälöitävä kokonaisuus. Mallien esittelyssä hyödynnetään case-yrityksen tekemiä referenssitöitä. Mallien esittelyyn kuluu myyjän aikaa noin puolesta tunnista useampaankin tuntiin.

Mallien esittelyn jälkeen seuraava askel on kaupan päättäminen eli käytännössä sopimuksen tekeminen. Sopimuksen tekemisen jälkeen myyjä kerää asiakkaalta tarvittavat taustatiedot verkkosivujen tuotantoa varten sekä ohjeistaa tätä prosessissa eteenpäin. Samalla asiakkaalle sovitaan puhelinaika sisällöntuottajalle. Tämän jälkeen asiakas siirtyy tuotantoprosessin piiriin.

Tuotantoprosessin ensimmäinen vaihe on sisällöntuotantopuhelu. Puhelun aikana sisällöntuottaja käy asiakkaan kanssa läpi tämän verkkosivua koskevat toiveet ja vaatimukset, joiden pohjalta sisällöntuottaja koostaa web-suunnittelijalle seikkaperäiset ohjeet verkkosivun tekemiseen. Samassa yhteydessä sisällöntuottaja kirjoittaa myös verkkosivun tekstit puhtaaksi. Sisällöntuotannon jälkeen prosessissa edetään sivujen rakentamiseen asiakkaan toiveiden mukaisesti. Kun web-suunnittelija saa sivut teknisesti valmiiksi, ottaa hän yhteyden asiakkaaseen käyden tämän kanssa läpi sivuston. Tässä vaiheessa asiakas saa esittää muutos- ja korjauspyyntöjä, jotka web-suunnittelija toteuttaa. Asiakkaan ollessa tyytyväinen verkkosivuihin tälle lähetetään lasku ja sivut julkaistaan.

Aiemmin luvussa 2.3 läpikäydyn teorian mukaan tulisi tässä vaiheessa panostaa asiakastyytyväisyyden selvittämiseen ja asiakaspalveluun. Case-yrityksessä asiakaspalvelu on asiakkaan saavutettavissa, mutta asiakaspalvelulle ei ole nimetty vastaavaa saati asiakaspalvelutiimiä. Käytännössä vetovastuu asiakaspalvelusta on tuotantotiimillä, sillä haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa asiakaspalvelusta on asiakkaiden tukemista teknisissä kysymyksissä. Asiakastyytyväisyyttä ei Case-yrityksessä erityisemmin kartoiteta, vaan tyytyväisyyden mittarina pidetään sopimuksensa irtisanovien asiakkaiden vähäistä määrää.



Kuvio 3. Case-yrityksen myynti-tuotantoprosessi

6.3 Case-yrityksessä suoritettujen tutkimusten kuvaus

Edellä kuvatusti perusteltuna tutkimusmenetelmiksi valittiin tässä tutkimuksessa havainnointi ilman osallistumista sekä teemahaastattelu. Tässä osiossa kuvaan tutkimusmenetelmät niiden esiintymisjärjestyksessä.

6.3.1 Ensimmäinen havainnointi

Ensimmäinen havainnointi suoritettiin perjantaina 4.10.2019 toimeksiantajayrityksen myyntitiimin tiloissa. Paikalla oli tuolloin myyntitiimin esimies sekä kaikki viisi myynnin silloista työntekijää, joista yhden tehtäviin kuului lisäksi markkinointia. Toimisto oli yhdestä suuremmasta sekä kahdesta pienemmästä tilasta koostuva avotoimisto. Kussakin työtilassa oli hyvin valaistut työpisteet työhön tarvittavine henkilökohtaisine välineineen. Suuressa tilassa oli kahvi- ja ruokailunurkkaus sekä neljän myyjän työpisteet, muissa tiloissa työskenteli kussakin yksi henkilö. Toimisto oli valoisa ja viihtyisä, ja työntekijöille oli jatkuvasti tarjolla kahvia ja leipää. Päivä

alkoi lyhyellä opinnäytetyön esittelyllä sekä havainnoinnin kuvauksella koko tiimille. Tämän jälkeen havainnointia alettiin suorittaa ilman tutkijan osallistumista.

Suuressa tilassa oli esillä liitutaulu, johon oli merkittyinä tiimin yhteinen, sekä kunkin henkilökohtainen viikko- ja kuukausitavoite, toteuma ja hankitut asiakkaat. Aamupäivällä myyntitiimissä käytiin esimiesvetoisesti, mutta kuitenkin keskustellen, läpi ajankohtaiset asiat sekä asiat, joihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Myyntityö koostui suurimmaksi osaksi puhelinkontaktoinnista sekä tehtyjen toimenpiteiden raportoinnista case-yrityksen käyttämään asiakkuudenhallintajärjestelmään. Työ vaikutti olevan pääasiallisesti uusasiakashankintaa. Aamupäivällä soittotahti vaikutti verkkaiselta. Puheluiden rakenne kuulosti yhtenäiseltä, mutta kunkin työntekijän persoona näytti vaikuttavan puheluiden sisältöihin. Soittoja kuului olevan kahdenlaisia – Kylmäkontakteja, ja tarjooman esittelypuheluita jo kuumille kontakteille. Näistä jäljempänä mainitut tuntuivat vievän huomattavasti työaika.

Havainnoinnin perusteella henkilöstön jäsenet näyttivät tulevan hyvin toimeen toistensa kanssa, mutta työn lomassa työntekijät eivät juuri näyttäneet kommunikoivan keskenään, vaan kukin keskittyi omiin työtehtäviinsä. Sen sijaan tauoilla henkilöstön jäsenten keskinäinen kommunikointi oli lämminhenkistä. Työn ulkopuolisista asioista jutustelun lisäksi henkilöstö keskusteli töistään sekä mietti työn rytmittämistä ja palkitsemisjärjestelmää. Keskusteluiden perusteella myynnin ja tuotannon välillä saattaa olla leiriytymistä. Myyntitiimin esimies kierteli neuvomassa pyynnöstä ja oma-aloitteisesti työntekijöitä sekä syventyi välillä omiin töihinsä. Iltapäivällä myynnin esimies poistui myynnin tiloista, mikä ei juuri tuntunut vaikuttavan myynnin toimintaan. Kuitenkin tässä vaiheessa esimerkiksi palkitsemisen kehittämisestä keskusteltiin tauoilla henkilöstön kesken hieman avoimemmin oloisesti.

6.3.2 Teemahaastattelut

Havainnoinnin pohjalta myyntitiimin jäsenten haastattelujen teemoiksi valikoituivat vastaajan taustatiedot, eli koulutus, työkokemus ja työhistoria case-yrityksessä, päivittäiset työtehtävät myynnissä, myynnin ja tuotannon yhteistoiminta, tavoitteet ja

niiden seuranta, vastuunjaot, ohjaus, asiakkaat ja asiakassuhteiden hoitaminen, ongelmat ja haasteet sekä ohjelmat ja välineet. Tuotannon haastatteluteemoja olivat puolestaan vastaajan taustatiedot, eli koulutus, työkokemus ja työhistoria case-yrityksessä, omien työtehtävien kytkeytyminen myyntitoimintaan, myynnin ja tuotannon yhteistoiminta, tavoitteet ja niiden seuranta, vastuunjaot, ohjaus, asiakkaat ja asiakassuhteiden hoitaminen sekä ongelmat ja haasteet (ks. myös Liite 1).

Kummankin tiimin haastattelut pidettiin ensimmäisen havainnoinnin jälkeen lokakuun ja marraskuun aikana 2019. Myynnin haastattelut toteutettiin havainnoinnin jälkeen kahdessa erässä myyntitiimin tiloissa, tuotannon haastattelut puolestaan yhdessä erässä tuotannon tiloissa. Kussakin haastattelutilanteessa oli käytössä erillinen huone, jossa ei haastattelujen aikaan ollut paikalla muita työntekijöitä. Kullekin haastattelulle oli varattu aikaa puoli tuntia. Käydyt keskustelut nauhoitettiin myöhempää litterointia ja vastausten analysointia varten.

6.3.3 Toinen havainnointi

Toinen havainnointi järjestettiin myyntiorganisaation tiloissa maanantaina 13.1.2020. Havainnoinnin ensisijaisena pyrkimyksenä oli arvioida haastatteluissa esiin nousseiden tietojen paikkansa pitävyyttä ja tuotantotiimissä esitettyjen seikkojen vaikuttavuutta myyntitoiminnassa sekä vähentää tilanne- ja häiriötekijöiden vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Havainnoinnin aikana paikalla olivat myyntipäällikkö sekä kaikki 5 työsuhteessa olevaa myyjää. Myös case-yrityksen operatiivinen johtaja oli paikalla.

Toisella havainnoinnilla esiin ei noussut tutkimukseen olennaisesti vaikuttavia uusia kysymyksiä. Olosuhteet olivat osin muuttuneet, sillä tiimissä oli kaksi henkilöstömuutosta, istumajärjestelyjä oli muutettu ja aloitettu jonkinlainen A/B-testaus erilaisista myyntityyleistä. Muuten olosuhteet eivät juuri poikenneet ensimmäisen havainnoinnin olosuhteista, joten aika oli mahdollista käyttää haastatteluissa esitettyjen argumenttien paikkansapitävyyden arviointiin sillä varauksella, että kyseessä olivat haastateltavien subjektiiviset kokemukset, ja tällaisina

niitä tuli kohdella. En huomannut havainnoinnin yhteydessä suuria ristiriitoja nähdyn ja haastatteluissa kerrotun välillä.

Toisen havainnoinnin aikana sain enemmänkin laajennettua ymmärrystäni tutkimastani ilmiöstä ja arvioitua hahmottelemieni kehitystoimenpiteiden mahdollisia vaikutuksia niiden todellisessa kontekstissa. Toisella havainnointikerralla myyjät olivat saaneet tehdyksi kauppaa huomattavan vähän, ja tiimissä oli aloitettu kehityskeskustelut. Myyntipäällikkö ohjasi edelleen myyjien työtä, tällä kertaa jopa entistä enemmän. Myös yrityksen operatiivinen johtaja osallistui myyjien työn ohjaamiseen.

Soittotahti tuntui olevan tiivis, mutta toisaalta puhelut näyttivät myös loppuvan nopeasti. Case-yritys oli laajentanut liidikantaansa ottamalla toiminimimuotoisia yrityksiä liideikseen. Havainnoinnissa korostui myös yksi haastatteluissakin esiin noussut asia: mallinnäytöt ovat monella tapaa ongelmallisia. Mallinnäytöt näyttävät sotkevan myyjien aikatauluja, sillä niiden kestoa ei voi luotettavasti ennustaa, niitä joudutaan erinäisistä syistä sopimaan muiden aktiviteettien päälle ja havainnoinnin aikana yksi mallinnäyttö jouduttiin palaverin vuoksi aloittamaan myöhässä. Kyseinen mallinnäyttö myös päättyi siihen, ettei asiakas malttanutkaan katsoa malleja.

Toisella havainnointikerralla myös myyjien paineistaminen konkretisoitui, kun palaverissa keskusteltiin tavoista säästää aikaa. Yrityksen operatiivinen johtaja oli sitä mieltä, että jokainen sekunti tulisi hyödyntää, eli esimerkiksi prospektointia tulisi tehdä sinä aikana, kun odotellaan, että potentiaalinen asiakas vastaisi puheluun. Etukäteiseen prospektointiin käytettävän ajan minimoimisen ongelmia nousikin esille havainnoinnin aikana. Kun aikaa pyrittiin säästämään jopa prospektoinnista, tuli useampaankin kertaan eteen tilanne, jossa myyjä huomasi vasta kylmäkontaktointipuhelun aikana kontaktoimansa yrityksen olevan case-yrityksen asiakkaaksi kelpaamaton. Etukäteisen prospektoinnin vähäisyys johti yhdessä tapauksessa myös siihen, että valmiiksi useiden ongelmien alainen mallinnäyttöpuhelu soitettiin yritykselle, joka havaittiinkin mallinnäytön aikana case-yrityksen asiakkaaksi kelpaamattomaksi.

Myyjillä tuntuu osin olevan myös puutteellinen ymmärrys myytävistä tuotteista – Etenkin siitä, mitä voidaan tai ei voida case-yrityksen tuotepakettien rajoissa toteuttaa. Kun tähän vielä lisätään huomattava aikataulupaineistaminen sekä osittain puutteellinen prospektointi, eskaloitui tilanne usein sellaiseksi, että myyntipäällikön välitöntä ohjausta tarvittiin.

6.4 Myynnin toimintasidonnaiset haasteet case-yrityksessä

Kuten useimmissa yrityksissä, myös tutkimuksen case-yrityksessäkin myyntitoimintaa rasittivat myyntiin yleisesti liitetyt haasteet. Perustavanlaatuinen ongelma case-yrityksessä tuntui olevan, että tehtyjen sopimusten (kauppojen) määrä ei ollut toivottavalla tasolla. Pidän kauppojen toivottua vähäisempää määrää kuitenkin lähinnä ongelmien seurauksena, en niiden syynä. Siksi mielestäni onkin tärkeää keskittyä syvällisemmin muihin esiin nousseisiin ongelmiin, jotka korjaamalla kauppojenkin määräkin voisi kääntyä kasvuun.

Case-yrityksessä on tultu tutuiksi niin sanotun myyntitoiminnan herkkyyden kanssa. Työntekijät niin myynnissä kuin tuotannossakin tunnistavat ja aistivat myynnin olevan altis tunnelmanvaihteluille. Myyjän oma henkinen tila vaikuttaa usein myynnin onnistumiseen, jolloin esimerkiksi kotiolot tai haasteet henkilökohtaisessa elämässä heijastuvat usein myynnin tuloksellisuuteen. Uusiasiakashankinnan ymmärretään olevan luonteeltaan sellaista, että kuhunkin kylmäkontaktiin on aina lähdeittävä ikään kuin ”nollista.” Moni haastateltavista kertoi myös ”fiiliksen menemisen” olevan osa ongelmaa. Kun siis työn ilo syystä tai toisesta menetetään, sitä on vaikea saada takaisin, ja huono olotila vaikuttaa negatiivisesti seuraaviin asiakaskontakteihin sekä kaupan todennäköisyyteen.

Vaikka case-yrityksen myyntitiimissä vaikutetaankin yleisesti olevan tyytyväisiä sekä työhön että siihen liittyviin olosuhteisiin, kuvailivat lähes kaikki haastateltavat jonkin työhön vaikuttavan paineen lähteen. Useat haastateltavat kokivat painetta tehdä kovasti työtä siitä syystä, että yritys on nuori ja pieni ja yrityksen halutaan pysyvän pystyssä. Esimerkiksi vähäinen tehtyjen kauppojen määrä lisäsi entisestään painetta, jolloin työn tulokset heikkenivät. Sekä myynnissä että tuotannossa koettiin painetta

myös erilaisten toimintojen ”kellottamisesta.” Moni haastateltavista koki, ettei tuottamattomiin työvaiheisiin saisi juuri käyttää aikaa, vaan yritys toimii rahakeskeisesti.

Myynnin ja tuotannon henkilöstöllä oli osittain huoli toistensa työssä jaksamisesta, osalla tuotannon haastateltavista myös omasta jaksamisestaan. Tuotantotiimissä oltiin havaittu myyjien ”ylivirittämistä” tulospaineistetussa tilanteessa. Kun siis myynnin tulokset olivat olleet tavallista heikompia, oli ratkaisua etsitty virittämällä myyjiä entistä viilatumpaan ja tyylipuhtaampaan suoritukseen, mikä oli henkilöstön näkemyksen mukaan osittain pahentanut myyjien painetta. Paineen alaisena myyjät olivat tuntuneet stressaantuneen herkemmin, eikä ”ylivirittämällä” nähty olleen ainakaan positiivisia tuloksia.

Kun otetaan huomioon teoria siitä, että myyjien tulisi itse olla innostuneita kauppaamastaan tuotteesta, jotta saisivat asiakkaan innostumaan, näen tällaisten kasautuvien paineiden olevan merkittävässä roolissa innostuneisuuden vähenemisen kanssa. Stressaantuneiden myyjien tulokset ovat teorian valossa huonompia kuin hyvinvoivien ja innostuneiden myyjien.

Case-yrityksessä harjoitettiin ”meillä ei myydä” -retoriikkaa. Toisaalta juuri asiakkaiden kanssa juttelemisen heille myymisen sijaan nähtiin olevan todellinen tulontekijä myynnissä, toisaalta lähestymistavan koettiin olevan päälle liimattu ja tosiasioita vääristävä. Haastatteluissa nousi esille, että tällaisessa omana itsenään jutustelussa ollaan entistäkin herkempiä asiakkaiden kritiikille, jolloin myyntitoiminnan herkkyys tunnelmanvaihteluille korostuu. Osa myyjistä koki nimenomaisesti olevansa myynnillisiä henkilöitä, jolloin juttukaverin asemaan asettuminen oli tuntunut ajoittain haastavalta.

Vaikka myyntitoiminnan ei case-yrityksessä koettu olevan varsinaisesti myyntiä, tuli myyjien kohdattavaksi silti myynnissä tyypillisiä haastavia tilanteita, kuten vasta-argumentteja. Moni haastateltavista kertoi kieltäytyvien prospektien vedonneen esimerkiksi siihen, etteivät he tarvitse verkkosivuja taikka olleen kiireisiä, jolloin heitä joutui mahdollisesti tavoittelemaan useampaankin kertaan. Myynnin tuloksellisuus saattaa kärsiä lähestymistavasta, jossa ”ei myydä.” Lähestymistapa saattaa vaikuttaa

paisi siihen, miten myyjät suhtautuvat itseensä ja toimintaansa ja millaisia tuloksia he saavat, myös siihen, miten haastavia tilanteita käsitellään - Käsitelläänkö myynnin haasteita myyjän vai juttukaverin roolissa.

Yhtenä haastekokonaisuutena voidaan erottaa ajankäyttö. Jotta myynti voisi olla tuloksellista, olisi uusia kontakteja oltava riittävästi päivän aikana. Kuitenkin lähes kaikki myynnin työntekijät kertoivat, että mallien esittely asiakkaille on erityisen aikaavievä työvaihe, ja mikäli mallien esittelyjä päivän aikana on, saattaa kylmäkontaktien määrä jäädä erityisen pieneksi. Yllättävä mallien esittelytilanne oli ajoittain myös johtanut tilanteisiin, joissa jokin muu toiminto oli jäänyt tekemättä. Työn suunnittelemisessa ei myöskään otettu huomioon asiakkaan erityispiirteitä, vaan kaikkiin asiakkaisiin käytettiin lähtökohtaisesti saman verran aikaa. Asiakkaita ei ollut jaettu minkäänlaisiin asiakaspalveluluokkiin esimerkiksi asiakkuuden arvon perusteella, eikä vaikkapa työn koko vaikuttanut ajankäyttöön.

Case-yrityksen prosessin mukaan asiakkuus on myynnin vastuulla, kunnes asiakas on toimittanut verkkosivun sisällöntuotantoon tarvittavat materiaalit. Kun materiaalit saadaan, asiakkuus siirretään tuotantoon. Sekä myynnissä että tuotannossa koettiin ongelmallisiksi asiakkaat, jotka eivät toimittaneet tarvittavia materiaaleja tai jopa katosivat kesken prosessin. Tällöin saatavat jäävät ikään kuin jumiin projektin jäädessä kesken määrittelemättömäksi ajaksi. Asiakkaiden vähäinen kiinnostus projektia kohtaan saattaa kertoa esimerkiksi prospektoinnin epäonnistumisesta. Haastattelujen perusteella myyjien prospektointitavat poikkesivat toisistaan huomattavastikin, eikä yhteistä linjaa tuntunut olevan. Saatavien jumiutumisen voi puolestaan kasvattaa liioitellusti huolta kaupanteon tilanteesta ongelman ollessa todellisuudessa muualla.

Kappaleessa 2.2 kuvatun AIDAS-mallin mukaan myynnin viimeinen vaihe on asiakkaan tyytyväisyys (satisfaction). Käytännössä tämä tarkoittaa asiakastyytyväisyyden selvittämistä ja asiakaspalvelua, joilla tähdätään olemassaolevien asiakkaiden säilyttämiseen. Case-yritys keskittyi pääasiassa uusasiakashankintaan, eikä olemassaolevien asiakkaiden palvelussa ollut tullut murrosta. Usean haastateltavan mielestä tässä vaiheessa liiketoimintaa tulisi jo kehittää asiakastyytyväisyyden seuranta ja asiakaspalvelua, johon ei ollut yrityksen tasolla laadittu yhteneviä ohjeita. Asiakaspalvelu oli case-yrityksessä pitkälti teknistä

tukea, mistä syystä osa haastateltavista oli sitä mieltä, että asiakaspalvelua tulisi kehittää teknisen tuen lähtökohdasta käsin. Osa puolestaan toivoi, että asiakaspalvelua hoidettaisiin myyntitiimissä parempien kaupallisten valmiuksien vuoksi.

6.5 Myynnin organisaatiosidonnaiset haasteet case-yrityksessä

Case-yrityksen myyntitiimissä, kuten myyntitiimeissä yleensäkin, työskenteli keskenään hyvin erilaisia ihmisiä. Haastatteluissa selvisi, että myyjillä oli suurestikin vaihtelevia työ- ja koulutustaustoja. Kuitenkin henkilöiden työtehtävät olivat pääasiassa samoja, eli keskenään erilaista osaamista tai henkilöiden erilaisia valmiuksia ei ollut otettu huomioon. Haastatteluissa kävi myös ilmi, ettei case-yrityksessä juuri huomioitu ihmisten eritahtisuutta. Esimerkiksi muutostilanteissa case-yrityksen koettiin olevan liikkeissään äkkiväärä, jolloin osa työntekijöistä ei kokenut pysyvänsä muutoksissa perässä. Muutoksia oltiin tehty harvoin asteittain, ja usein muutokset olivat nopeita ja suuria. Etenkin tuotteisiin ja hinnoitteluun kohdistuneet muutokset olivat olleet osalle myyntitiimistä hankalia hahmottaa.

Ehkä kaikkein suurimpana haasteena koettiin myynti- ja tuotantotiimien erilliset toimistot. Lähes jokainen haastatteluun vastanneista koki tämän jollakin asteella ongelmalliseksi järjestelyksi. Case-yrityksessä koettiin, että huolimatta sujuvan ja yhtenäisen prosessin korostamisesta tiimien välillä oli kulttuurieroja, ja yrityksen suurimpien ongelmien nähtiinkin esiintyvän prosessin nivelkohdassa, myynnin ja tuotannon välillä. Sekä myynnissä että tuotannossa koettiin, ettei myyjillä ole tarpeeksi ymmärrystä myymistään tuotteista. Koska toiminnot oli eriytetty kahteen eri toimipisteeseen, koettiin myyjien olleen täten myös fyysisesti irrallaan case-yrityksen lopputuotteesta, jolloin myyjien ei uskottu voivan aidosti innostua tuotteesta.

Suuri osatekijä riittävän tuotetuntemuksen luomisessa on perehdytys. Kaupat palautuivat tuotannosta myyntiin usein ja riittämättömän tiedon koettiin hankaloittaneen ja hidastaneen prosessia. Heikko tuotetuntemus oli johtanut esimerkiksi ”ylimyymiseen,” jossa asiakkaalle oli myyty liian paljon liian alhaiseen hintaan. Tämän ei tietenkään voida nähdä olevan yrityksen kannattavuuden näkökulmasta hyvä asia. ”Ylimyymisestä” luonnollisesti seurannut ”ylitoteuttaminen”

vei tuotannon henkilöstön aikaa pois niinsanotusti oikean verran maksavilta asiakkailta. Suurin osa myyntitiimistä oli työskennellyt case-yritykselle huomattavan vähän aikaa. Haastattelujen aikaan vain yksi myynnin työntekijä oli työskennellyt yritykselle useamman vuoden, suurin osa vain joitain kuukausia. Kumpaankin tiimiin tuli tutkimuksen aikana myös henkilöstömuutoksia.

Case-yrityksellä oli jonkin aikaa ollut ongelmia henkilöstön vaihtuvuuden kanssa, jolloin katse tulisi kääntää rekrytointiprosessiin. Osa henkilöstöstä koki vaihtuvuuden osittain jopa kuuluneen asiaan etenkin myynnissä, kun taas osa koki vaihtuvuuden olleen erittäinkin ongelmallista. Haastatteluissa kävi ilmi, että uusien myyjien myyntitulokset olivat järjestään olleet parempia alussa. Tämän nähtiin johtuneen siitä, että pidempään case-yrityksessä työskennelleet myyjät kertoivat asiakkaalle liikaa liian nopeasti. Tämä voi toki olla seurausta myyjien lisääntyneestä tietomäärästä, mutta myös esimerkiksi työn rutinoitumisesta, joka nousi esille osassa haastatteluja. Toisaalta aiemmin kuvattu myyjien ”ylivirittäminen” ja työpaineet saattoivat vähentää työntekijöiden rentoutta ja innokkuutta kontaktitilanteissa.

Hankalissa tilanteissa tiimien päälliköt ottavat usein vastuuta käytännön myynti- tai tuotantotehtävistä, mikä koettiin haastatteluissa eräänlaisena karhunpalveluksena. Eräessä haastattelussa päälliköiden kuvailtiin olevan ”hybridejä,” jotka keskittyvät ajoittain liikaa muuhun kuin päällikkönä toimimiseen ja esimiestehtäviin. Etenkin hankalissa tilanteissa toivottiin paremminkin esimiestyötä, ohjausta, kunkin työntekijän töistä selviytymisen arviointia ja töiden järkevää delegointia kuin työntekijöitä auttamaan ryhtymistä. Henkilöstöressit koettiin haastatteluissa osin riittämättömiksi. Myyntitiimin haastatteluissa nousi yhtenä tyytymättömyystekijänä esiin myös palkkaus.

7 EHDOTUKSIA MYYNTITOIMINNAN KEHITTÄMISTOIMENPITEIKSI CASE-YRITYKSESSÄ

7.1 Työntekijöiden tyytyväisyys nykytilanteeseen

Tutkimuksen tekemisen aikana case-yrityksen myyntitoiminnasta nousi esiin useita haasteita, joihin puuttamalla toimintaa voitaneen parantaa. Yrityksen työntekijät olivat kuitenkin myös erityisen tyytyväisiä tiettyihin myyntiin liittyviin asioihin. Esille nousi muutamia suurempia teemoja. Myyjät vaikuttivat yleisesti ottaen olevan tyytyväisiä työhönsä sekä työn tekemiseksi tarjottuihin välineisiin, kuten esimerkiksi ohjelmistoihin. Haastateltavien vastauksissa korostui myös tyytyväisyys myyntipäällikön toimintaan: hänen koettiin puuttuvan yksilötason ongelmiin matalalla kynnyksellä, antavan toiminnasta säännöllisesti rakentavaa palautetta sekä käyvän mielekkäällä tavalla tiimin kanssa läpi viimeaikaisia tapahtumia, onnistumisia ja haasteita. Myyntipäällikön toiminnan koettiin vahvistaneen hyvää ilmapiiriä ja luoneen yksiselitteisiä tavoitteita myyntitiimille.

Vaikka myynti- ja tuotantotiimit työskentelivät eri lokaatioista käsin, oli kaikilla haastateltavilla halua toimia case-yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Monissa vastauksissa korostui se, että tiimien jäsenet olisivat itse asiassa halunneet tutustua toisiinsa paremmin esimerkiksi siksi, että voitaisiin työskennellä entistä tehokkaammin yhteisessä prosessissa. Myyntitiimi koki tuotantotiimiä enemmän yhteenkuuluvuutta sekä suhteessa omaan viiteryhmäänsä että koko yritykseen. Case-yrityksen prosessin tuntemus oli tuotantotiimissä verrattain parempi kuin myyntitiimissä. Ne haastateltavat, jotka tunsivat tuotteet ja prosessin parhaiten, olivat suurimmaksi osaksi huomattavan innostuneita prosessista ja kokivat sen tuottavan suurta lisäarvoa asiakkaille.

7.2 Ehdotetut kehittämistoimenpiteet case-yritykselle

Kappaleissa 6.4 ja 6.5 on käyty seikkaperäisesti läpi tutkimuksessa esiin tulleita myyntitoiminnan haasteita. Seuraavissa kappaleissa käydään teemoittain läpi erilaisia

ratkaisuehdotuksia tässä opinnäytetyössä läpikäytyyn teoriaan sekä haastatteluissa ja havainnoinneissa esille tulleisiin tarpeisiin perustuen.

7.2.1 Myynninohjaus

Case-yrityksen myyntitoiminnassa voitiin havaita useita haasteita, jotka saattoivat olla perua vaillinaisesta myynninohjauksesta. Kuten Rubanovitsch ja Valorinta (2009) ovat kuvailleet, hyvä myynninohjaus on hyödyksi monissa myyntiin liittyvissä asioissa, kuten ajankäytön järkevöittämisessä, asiakaspotentiaalin hyödynnettävyyden maksimoimisessa sekä organisaation työtapojen yhtenäistämässä. Myynninohjausta on tässä opinnäytetyössä käsitelty syvällisemmin kappaleessa 2.4.

Yksi suurimmista myynninohjaukseen liittyvistä haasteista case-yrityksessä oli myyntitiimin sisäinen ja koko yrityksen laajuinen toiminnan epäyhtenäisyys. Myyntitiimissä tämä korostui etenkin asiakaskontakteihin valmistautumisessa ja prospektoinnissa. Asiakkuuksien luokittelu oli toki yhtenäistä, sillä asiakkuuksia ei juuri eroteltu toisistaan, mutta myynninohjausajattelun (MOJ-ajattelu) kehittämisessä asiakkuuksien luokittelu on keskeistä. Case-yrityksessä kaikkia asiakkuuksia hoidettiin samalla tavalla. Asiakkuuksien hoidon samankaltaisuus asiakkaasta riippumatta oli joissakin tapauksissa vienyt ”ojasta allikkoon,” kun asiakas oli esimerkiksi prosessin aikana jättänyt tarpeellisia materiaaleja toimittamatta.

Case-yrityksen intressissä ei liene varsinaisten uusien järjestelmien käyttöönotto, sillä tällaisen järjestelmän implementointi saattaa osoittautua työläämmäksi kuin on tarkoituksenmukaista ottaen huomioon yrityksen tämänhetkisen tilanteen. Jonkinlaista asiakkuuksien luokittelua olisi sen sijaan mielekästä tehdä. Case-yritys voisi arvioida asiakkuuksia esimerkiksi asiakasyrityksen maksukyvyyn, asiakkaan prosessiin sitoutumisen tai tämän tavoitettavuuden perusteella. Esimerkiksi prosessiin huonosti sitoutuneen asiakkaan jatkuva tavoittelu vie henkilöstön aikaa muilta töiltä, jolloin huonosti tavoitettavissa olevan tai puuttellisesti sitoutuneen asiakkaan voisi oletusarvoisesti sijoittaa alemman prioriteetin asiakkuusluokkaan. Myöhemmässä vaiheessa voitaisiin implementoida luokittelujärjestelmä vaikkapa käytössä olevan CRM-järjestelmän yhteyteen.

Yksinkertaisimmillaan asiakkaat voisi sijoittaa eri luokkiin näiden tilaaman tuotteen perusteella. Case-yrityksen näkökulmasta kaikkein parhaiten tuottavan tuotteen tilaajat voisivat olla parhaassa asiakkuusluokassa, huonoiten tuottavan huonoimmassa asiakkuusluokassa. Kullekin asiakkuusluokalle määriteltäisiin palvelutaso ja palvelun vasteajat. MOJ-ajattelun mukaisesti koko organisaatio toimii samalla tavalla asiakkuuksien hoitamiseksi. Kun Case-yrityksen kompastuskiviä ovat olleet esimerkiksi ”ylimyminen” ja ”ylipalveleminen,” saataisiin asiakkuuksien luokittelulla mahdollisesti suitsittua tällaista haitallista toimintaa. Myös inhimillisten tekijöiden vaikutusta asiakkuuden hoitoon voidaan yhteisen mallin käyttöönotolla minimoida.

7.2.2 Henkilöstöresursseihin liittyvät asiat

Case-yrityksessä ei ollut varsinaista henkilöstöhallinnosta vastaavaa henkilöä. Tämä saattoi olla yksi tekijä case-yrityksen kokemassa vaihtuvuudessa. Myös markkinointia tehtiin erittäin pienimuotoisesti, jolloin esimerkiksi rekrytoinneissa luotavan työnantajamielikuvan viestiminen oli haastavaa.

Jotta case-yritys saisi rekrytoinneissa yhteydenottoja palvelukseensa sopivilta ihmisiltä, tulisi sen ensiksi luoda profiili ihannetyöntekijästä kulloinkin avoinna olevaan työtehtävään. Yrityksestä työnantajana tulisi sen jälkeen viestiä kohderyhmää puhuttelevalla tavalla. Koska yrityksellä on kokemusta sekä onnistuneista että epäonnistuneista rekrytoinneista, voitaneen nykyistä työnantajamielikuvaa arvioida kattavasti. Toinen vaihtoehto olisi ulkoistaa rekrytoinnit sekä mahdollisesti muutkin henkilöstöhallinnon tehtävät niistä vastaavalle alihankkijalle.

Haastattelujen perusteella myös perehdytyksen ongelmat tuntuivat vaikuttavan kielteisesti myyntitoimintaan. Myyjien prosessi- ja tuotetuntemus oli paikoin vähäistä, kun toisaalta taas uudet myyjät olivat ylittäneet parhaisiin tuloksiin. Osa haastateltavista arveli uusien myyjien parempien tulosten johtuneen siitä, etteivät nämä ole turhan sisällä myyntitiimin toiminnassa kertoakseen liikaa, tässä tutkimuksessa läpikäydyn teorian valossa taas esimerkiksi kasaantuvat paineet saattavat vaikuttaa myynnin

tuloksellisuuteen. Case-yrityksen tuotteista ja prosessista lienee myös vaikea innostua, mikäli niitä ei tunne riittävän hyvin.

Perehdytyksen yhtenä osana voisi olla prosessi- ja tuotekoulutus. Jotta myyjät pääsisivät nopeasti töihin, voisi koulutuksia porrastaa siten, että yrityksen toimintatapojen ja myynti-tuotantoprosessin kouluttamisen jälkeen myyjille koulutettaisiin vaiheessa A ensimmäinen tuote, vaiheessa B toinen tuote ja niin edelleen. Tähän kokonaisuuteen liittyy myös työtehtävien eriyttäminen, jota käsitellään edempänä luvussa 7.2.5.

Jokaisella case-yrityksen työntekijällä vaikutti olleen työhön liittyviä paineita. Yksi eniten esille tulleista syistä paineen tuntemiseen oli case-yrityksen rahallisen tilanteen murehtiminen. Erilaisia huolia ja murheita tulisi pyrkiä vähentämään koko yrityksen tasolla henkilöstöhallinnon keinoin. Yksi mahdollinen keino olisi vastuiden selkeyttäminen: henkilöstölle olisi tehtävä selväksi esimerkiksi se, kuka vastaa yrityksen raha-asioista, ja missä määrin niiden miettiminen kuuluu kullekin työntekijälle.

Jotta voitaisiin luotettavalla tavalla päästä selvyyteen siitä, vaikuttaako myyjien tuloksellisuuden vähenemiseen alun jälkeen enemmän vallitsevat paineet vai tuote- ja prosessituntemuksen lisääntyminen, olisi kuitenkin suoritettava erillinen A/B - tutkimus.

7.2.3 Myynti-tuotantoketjun toiminnan selkeyttäminen ja yhtenäistäminen

Haastatteluissa toistuvana teemana nousi esille henkilöstön puutteellinen ymmärrys muista kuin omista työtehtävistään. Osa ratkaisua voisi toki olla perehdytyksen aikana tapahtuva prosessikoulutus ja vaiheittain tehtävät tuotekoulutukset, mutta myynti-tuotantoketjun ymmärtäminen vaatinee yrityksenlaajuisia toimia – Etenkin, kun yksikään case-yrityksen nykyisistä työntekijöistä ei ollut tutkimuksen tekohetkellä perehdytysvaiheessa.

Case-yrityksen henkilöstön välillä vallitsi tahtotila toimia yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta hankaluuksia oli aiheuttanut etenkin toiminnan jakaantuminen kahteen toimipisteeseen. Tieto ei tuntunut kulkevan toimipisteiden välillä toivotulla tavalla, eivätkä uudistukset saavuttaneet kaikkia työntekijöitä. Yhteisen toimintatavan saavuttamiseksi toimipisteillä tulee olla hallussaan samat tiedot. Yksi tapa ratkaista tämä pulma olisi hankkia case-yritykselle sellainen toimiva työtila, jossa koko yrityksen henkilöstö voisi työskennellä ja lisätä ymmärrystään toistensa työtehtävistä. Koska toimitiloihin liittyviä muutoksia ei ole suunnitelmissa, lienee syytä vastata haasteeseen muilla keinoin.

Teoreettinen tietämys on ensimmäinen avain ymmärrykseen. Kattavan, koko henkilöstölle järjestettävän prosessikoulutuksen lisäksi case-yritys voisi harkita ”lähettilästoimintaa,” työnkiertoa tai koordinaattorin työtehtävän luomista. Lähettilästoiminnassa kunkin työntekijän tulisi vuorollaan toimia ”lähettiläänä.” Lähettiläänä toimiva työntekijä työskentelisi sovittuna päivänä toisessa toimipisteessä, jolloin hän esittelisi oman toimipisteensä viimeaikaisia keskeisiä tapahtumia ja työtapoja toisen toimipisteen henkilöstölle sekä saisi toisen toimipisteen työntekijöiltä vastaavaa tietoutta näiden toimipisteestä. Lähettilästoimintaan voisi liittyä toisen toimipisteen työtehtäviin tutustumista.

Toinen vaihtoehto voisi olla jonkinlainen työnkiertosysteemi, jossa piilee kuitenkin haasteita. Case-yrityksessä tehtävät työt ovat kukin luonteiltaan niin erikoistuneita, että toisten työtehtävien omaksuminen lienee jopa mahdotonta. Tämän vuoksi lähettilästoimintatyyppinen tutustuminen itselle vieraisiin työtehtäviin olisi tarkoituksenmukaisempaa. Kolmas vaihtoehto olisi koordinaattorin työtehtävän luominen. Koordinaattorin tehtäviin kuuluisi toimia viestinviejänä toimipisteiden välillä ja pitää kumpikin tiimi ajan tasalla muutoksista ja muista työhön vaikuttavista asioista. Pidän lähettilästoimintaa koordinaattorin työtehtävän luomista mielekkäämpänä vaihtoehtona, sillä mikäli toimipisteiden välinen viestintä olisi yhden henkilön varassa, saattaisi uusia ”katvealueita” syntyä nopeastikin.

Haastattelujen perusteella kaikkein tärkeintä asiakkuuksien yhteneväisen hoidon kannalta myynti-tuotantoketjussa olisi saada jokaiselle henkilöstön jäsenelle kattava ymmärrys eri työtehtävien välisestä suhteesta ja yhden työvaiheen vaikutuksesta

toiseen. Tutustumalla henkilökohtaisesti toisen toimipisteen toimintaan ja siellä suoritettaviin työtehtäviin, saataneen aikaan hyvää ymmärrystä, jolloin prosessissa suoritettavien töiden laatu paranee eikä virheiden korjailuun kulu niin paljon aikaa.

7.2.4 Myyntitoimintaan liittyvien kysymysten ratkaiseminen

Case-yrityksen myyntitoiminnassa oli otettu lähestymistavaksi se, että myyjät eivät varsinaisesti pyrkineet myymään, vaan keskustelun lomassa tarjoamaan ratkaisuita. Tässä opinnäytetyössä läpikäydyn myynnin teorian perusteella tällainen ”myymätön myyminen” saattaa olla syynä myynnin heikkoihin tuloksiin. Näin ollen olisi syytä testata, toimisiko ”myyvä myyminen” kuitenkin paremmin.

Koska valittua lähestymistapaa pidettiin osittain tarkoituksenmukaisena, voitaisiin case-yrityksessä kokeilla A/B-testausta, jossa ”kovat myyjät” voisivat myydä kovan myyjän roolissa ja pehmeämmän lähestymistavan kannattajat rupattelevan ratkaisujen tarjoajan roolissa. Tutkimuksen voisi toteuttaa myös siten, että myyjät jaetaan henkilökohtaisista ominaisuuksista riippumatta sattumanvaraisesti myyviin myyjiin ja ei-myyviin myyjiin. Toisaalta voidaan palata rekrytointiin. Mikäli case-yritys ei tahdo palvelukseensa ”kovia myyjiä,” tulee rekrytoinnissa vältellä tällaisten myyjien palkkaamista.

MOJ-ajattelussa asiakkuudet jaotellaan erilaisiin luokkiin. Myös myyjille voisi jakaa tehtäviä heidän uniikkien taitojensa mukaan. Haastatteluissa ja havainnoinneissa kävi ilmi, että myyjien työtehtävät ovat keskenään lähes identtisiä – Vain työtavat vaihtelevat. Nykyisellään case-yrityksen kaikki myyjät keskittyvät uusasiakashankintaan. Etenkin mikäli case-yritys kokee mielekkääksi jakaa asiakkuudet MOJ-ajattelun mukaisella tavalla luokkiin ja kouluttaa uusia työntekijöitä vaihteittain erilaisten työtehtävien hoitamiseen, olisi syytä jakaa myös myyjille töitä nykyisestä poikkeavalla tavalla. Tällä voitaisiin saavuttaa etuja myös tuonnempana kappaleessa 7.2.5 käsiteltävässä ajankäytön hallinnassa.

Jos kuvitellaan, että case-yritys ottaisi MOJ-ajattelun osaksi toimintaansa, syntyisi tällöin uusi työtehtävä asiakkuuksien luokittelun ja hoitamisen parissa. Lisäksi

haastatteluissa kävi ilmi, että asiakaspalvelua olisi syytä kehittää, mikä olisi myös aiemmin esitetyn AIDAS-mallin mukaista. Tällöin olemassaolevien asiakkaiden palveluunkin syntyisi uusia tehtäviä. Työtehtäviä voisi myyntitiimin sisällä myös kierrättää, jolloin työhön liittyvä innostus ja mielenkiinto voisi pysyä yllä entistä paremmin. Tämä puolestaan voisi johtaa paraneviin tuloksiin ja parempaan sitoutumiseen.

7.2.5 Ajankäytön hallinta

Työtehtävien jakaminen olisi mielekästä paitsi työn kiinnostavuuden säilymisen kannalta, myös ajankäytön kannalta. Myyntitiimin haastatteluissa nousi esille se, että esimerkiksi mallien esittely saattoi johtaa muiden kontaktien vähäiseen määrään samana päivänä, seuraavan työn lykkääntymiseen tai jopa sovitun tehtävän peruuntumiseen. Mikäli mallien näyttäminen olisi oma työtehtävänsä, voitaisiin osalta ongelmia välttyä. Toisaalta usein mallien näyttötilanne tulee eteen yllättäen, jolloin työvaiheen siirtäminen toiseen ajankohtaan voisi johtaa jopa kaupan syntymättä jäämiseen.

Toinen vaihtoehto olisi kierrättää töitä siten, että esimerkiksi yksi henkilö päivittäin olisi vastuussa niin sanottujen juoksevien asioiden hoitamisesta. Kyseinen henkilö ottaisi hoitaakseen ne työt, jotka jäävät tai uhkaavat jäädä hoitamatta mallien näyttöjen vuoksi sekä muut vastaavat työtehtävät. Lisäksi tehtävään voisi kuulua kadonneiden tai materiaaleja toimittamattomien asiakkaiden tavoittelu, jotta huonosti sitoutuneiden asiakkaiden tuottamat ongelmat eivät siirtyisi prosessissa eteenpäin. Tämä tehtävä kiertäisi tiimissä, mikä osaltaan pitäisi yllä työn mielenkiintoisuutta ja ehkäisisi rutiinipainotteiseen uusasiakashankintaan kyllästymistä.

Yksi haastatteluissa esiin noussut tema oli päälliköiden hybridisoitunut luonne. Päälliköiden tulisi kuitenkin ajankäytössään keskittyä päälliköiden tehtäviin, etenkin mahdollisissa mutkikkaissa tilanteissa. Haastattelujen perusteella tämä olisi toivottavampaa kuin se, että päälliköt ryhtyvät omien töidensä hoitamisen sijaan auttamaan omia tiimejään näiden ydintoimintojen suorittamisessa.

7.2.6 Muutosten hallinta

Yksi suurempi haastatteluissa esiin noussut kokonaisuus oli case-yrityksen äkkiväärä tapa tehdä muutoksia. Jatkuvan, ennakoivan kehittämisen sijasta case-yrityksessä tapahtui suuria muutoksia nopealla aikataululla. Osa henkilöstöstä koki, että muutosten yhteydessä koko toiminta muuttui kerralla. Teorian perusteella case-yritys on ongelmakeskeinen yritys, jonka toimintamallina ei ole jatkuva kehittäminen. Ongelmat sisäisessä vuorovaikutuksessa olivat pahentaneet joidenkin työntekijöiden sopeutumisongelmia. Toisaalta puutteellinen vuorovaikutus saattaa olla syynä ennakoivan kehittymistavan syntymättömyyteen.

Jatkuvan, ennakoivan kehittämisen kulmakivenä on säännöllinen ja avoin vuorovaikutus. Yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen parantaminen johtanisi luonnollisesti siihen, että toimintaa voitaisiin kehittää jo ennen tilanteiden kriisiytymistä. Case-yrityksen voisi olla hyvä järjestää koko henkilöstön laajuisia palaverreja säännöllisin väliajoin, ja ottaa sen lisäksi käyttöön prosessiymmärrystä lisääviä toimenpiteitä, kuten lähettilästoimintaa.

Muutostilanteissa case-yritys voisi kokeilla myös asteittaisia muutoksia sekä A/B-testauksia. Ajan kuluessa yritys olikin aloittanut erään myyntiin liittyvän A/B-testauksen, jossa osa myyjistä jalkautti erilaista myyntitekniikkaa. Varsinkin niissä tilanteissa, joissa ei ole takeita uuden lähestymistavan ylivertaisuudesta, olisi hyvä suorittaa koe, jossa vaikkapa puolet kohdehenkilöstöstä jatkaa töitään vanhan mallin mukaisesti, ja toinen puoli alkaa toimia uuden mallin mukaisesti. Näin mahdolliset virhearviot eivät rampauta yrityksen toimintaa pitkäksi aikaa. Suurin osa henkilöstöstä toivoi myös muutosten asteittaisuutta. Vaikka case-yrityksen tarkoituksena olisi tehdä suuriakin muutoksia, olisi tarkoituksenmukaista pyrkiä toimintamalliin, jossa kokonaisuuden muuttamiseen edetään vaihe kerrallaan.

7.3 Yhteenveto kehitysehdotuksista

Yhteenvetona voidaan todeta, että case-yrityksen myyntitiimissä oli monenlaisia ja monitahoisia haasteita, joiden ratketessa tiimin voisi olla mahdollista saada parempia

tuloksia. Tässä kappaleessa esitän useita kehittämistoimenpiteitä, joita on mahdollista implementoida useampia rinnakkain. Jää case-yrityksen harkinnan varaan, mitä toimenpiteitä ollaan valmiita jalkauttamaan, millä tavalla ja missä aikataulussa.

Eräitä konkreettisia toimenpiteitä, joita case-yrityksessä voitaisiin kokeilla tulosten parantamiseksi, ovat MOJ-ajattelun mukaisen kriteeristön kehittäminen ja asiakkuuksien luokittelu niiden perusteella, vastuuhenkilön nimeäminen henkilöstöresurssien hallintaan taikka ulkoistetun palvelun ostaminen etupäässä työhyvinvoinnin lisäämiseen ja rekrytointiin sekä perehdytyksen parantamiseen, asiakaspalvelutehtävien vastuuttaminen, ”lähettilästoiminnan” implementoiminen, säännölliset prosessi-, prospektointi-, tuote- ja asiakaspalvelukoulutukset, työtehtävien jakaminen ja myyntitiimin sisäinen työnkierto sekä muutosten asteittainen implementointi esimerkiksi A/B-testausten avulla ja ennakoivaan kehittämiseen pyrkiminen. Hosumisen sijaan tulisi keskittyä tekemisen laatuun, sillä kuten esimerkiksi toisessa havainnoinnissa huomattiin, aikataulun äärimmäinen kiristäminen laskee tosiasiallisesti työn laatua ja johtaa virheisiin, joiden korjaamiseen kuluu aikaa.

Avainasemassa näen olevan koko yrityksen laajuisen vuorovaikutuksen kehittämisen. Case-yrityksen työntekijät toivoivat parempaa ja säännöllisempää keskustelua tiimien välille, etenkin, kun tiimit oli jaettu fyysisesti kahteen eri toimipisteeseen. Riittävä tietämys yrityksen tuotteista ja prosesseista auttaa pitämään tekemisen laatua yllä ja vähentää virheitä.

8 POHDINTAA

Määrittelin alussa opinnäytetyöni tarkoituksiksi tuottaa toimeksiantajalle selkeä kokonaiskuva myyntitoiminnastaan ja sen haasteista sekä valikoima mahdollisia kehittämistoimenpiteitä. Työn tavoitteita olivat puolestaan myyntitiimin haasteiden tunnistaminen, myynti-tuotantoketjun myyntiin vaikuttavien pullonkaulojen löytäminen sekä ratkaisuehdotusten tarjoaminen toimeksiantajalle.

Myyntitiimin toiminta oli yksinkertaisesti hahmotettavissa, mutta haasteet vaikuttivat olevan monitahoisia, ja seurausta useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Pyrin kartoittamaan mahdollisimman huolellisesti mahdollisimman monia tekijöitä käytettävissä olevilla resursseilla, mutta siitä huolimatta uskon, ettei esitykseni ole tältä osin tyhjentävä eikä yksiselitteinen. Toisaalta työn tavoitteisiin päästiin, ja toimeksiantajalla on nyt käytössään myös uutta tietoa myyntitiimistään ja sen toiminnasta sekä ratkaisuehdotuksia haasteisiin, joten kokonaisuutena koen työn palvelleen tarkoitustaan.

Havainnoinneilla ja teemahaastatteluilla saatu tieto oli rikasta ja monipuolista, mikä toikin omat haasteensa työn rajaamiseen. Pullonkauloja syntyi esimerkiksi siitä, kun oli tehtävä rajanvetoja sinänsä hyvien havaintojen ja työn painopisteen välillä. Koen tutkimusmenetelmien valinnan kuitenkin onnistuneen – Pidin metodeita läpi tutkimuksen teon tarkoituksenmukaisina. Mielestäni myös toinen havainnointikerta oli valaiseva ja tarpeellinen, sillä se tosiaan auttoi hahmottamaan kokonaistilannetta entistä paremmin.

Tutkimuksen tekemisen aikana case-yritys suoritti joitain toimenpiteitä haasteiden selättämiseksi. Nämä toimenpiteet tulivat esiin toisella havainnointikerralla, jolloin myynnissä suoritettiin A/B-testausta ja käytiin kehityskeskusteluja. Tietyt löydökseni ovat siis uutuusarvoltaan mitättömiä. Onnistuin kuitenkin tekemään havaintoja ja jalostamaan niiden pohjalta kehittämistoimenpiteitä, joita case-yrityksessä ei ole aikaisemmin kokeiltu ja jotka voivat todella tarjota helpotusta ilmenneisiin haasteisiin.

Tässä opinnäytetyössä esitettyjä kehitysehdotuksia toimeksiantaja voi hyödyntää sellaisenaan taikka osana olemassaolevaa suunnitelmaansa. Työn lähtökohtanaan oli toimeksiantajan oma tarve saada selvyys myyntitiiminsä tilanteesta ja haasteista. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää vaikkapa kehityskeskusteluissa, myyntipalavereissa tai vaikkapa omaksumalla MOJ-ajattelu taikka jatkuvan kehittämisen malli osaksi case-yrityksen arkea. Toisaalta työni voi olla avuksi muillekin yrityksille, jotka kamppailevat myynnin haasteiden kanssa.

Tässä työssä olen pyrkinyt luomaan kattavan kokonaiskuvan case-yrityksen myyntitoiminnasta ja sen haasteista, myynti- ja tuotantotiimin suhteesta sekä

mahdollisista kompastuskivistä. Olen tutkinut kohdeorganisaation tilannetta ja haasteisiin johtaneita syitä monesta näkökulmasta käsin ja tuonut työni rajausten puitteissa esille laajan skaalan erilaisia kehitysehdotuksia vaihtoehtoinen. Viimekädessä tuottamani materiaalin hyödynnettävyydestä päättää case-yritys.

Työn tekeminen oli antoisaa, sillä tutkimuksen aikana ilmeni monia mielenkiintoisia yksityiskohtia sekä mahdollisia lisähuomiota vaativia tutkimuskohteita. Itse näen työni olevan kohdeorganisaatiolle arvokas, sillä olen sukeltanut pintaa syvemmälle myyntitiimin haasteisiin ja nostanut esille useita mahdollisia selityksiä kehitysehdotuksineen. Vähimmillään tarjoan case-yritykselle pohjan keskustelulle sekä tuoreen näkökulman ja teoreettiset taustatiedot, joiden pohjalta yritys voi – valitsemassaan laajudessa – alkaa kehittää toimintaansa. Parhaimmillaan tästä työstä voidaan edellä mainittujen hyötyjen lisäksi poimia valmiiksi taustoitettuja työkaluja haasteiden selättämiseen.

Jatkotoimenpiteitä tämän tutkimuksen tekemisen jälkeen on luonnollisesti case-yrityksen tekemät kehittämistoimenpiteet ehdotuksieni pohjalta. Toisaalta tutkimuksen yhteydessä nousi esille useita potentiaalisia lisätutkimuksen kohteita. Case-yrityksessä voitaisiin tutkia jatkossa esimerkiksi syitä myyjien tuloksellisuuden laskulle alun jälkeen. Myös monet A/B-testaukseen ehdottamani kokonaisuudet, kuten se, olisiko tämän case-yrityksen tapauksessa parempi jatkaa ei-myyntillisistä metodeita vai omaksua myyntillisempi toimintamalli, olisivat mielenkiintoisia tutkimuskohteita tulevaisuudessa.

Eräs mielenkiintoinen toiminnallinen tutkimuskohde voisi olla se, miten case-yrityksen haasteet ja dynamiikka muuttuisivat, mikäli koko henkilöstö saataisiin samaan toimitilaan. Tämä toki vaatisi toimeksiantajalta täysin uudenlaista sitoutumista.

Olen kehittynyt tutkijana myös itse. Tämän opinnäytetyön tekeminen oli ensikosketukseni sekä tutkimustyöhön että toimeksiannosta tehtävään konsultointityyliseen työhön. Mielestäni tutkimuksen aikana kertyneen kokemuksen ja tietopohjan ansiosta on jatkossa luonnollisempaa hakeutua vastaaviin työtehtäviin.

Toki tarkasteltaessa projektia jälkeenpäin, on helppo havaita, mitä kannattaisi mahdollisesti tehdä toisin.

Mikäli tekisin samankaltaisen tutkimuksen uudelleen, asettaisin työlle alusta alkaen entistä tarkemmat raamit. Pyrkisin myös lähtötilanteessa saamaan vieläkin tarkemman kuvan case-yrityksen nykytilanteesta. Teettäisin ennen teemahaastatteluja myös teorian pohjalta koostetun strukturoidun kyselyn kohdehenkilöille. Vaikka nyt ensimmäisellä havainnoinnilla saatiinkin onnistuneesti hyvä kokonaiskuva myyntitiimistä lähtötilanteessa, olisivat strukturoidut haastattelut tarjonneet näkökulmia tutkimuksen tekemiseen suoraan työntekijöiltä.

LÄHTEET

Andersson, P. H., Hiltunen, K. & Villanen, H. 2004. Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä. KTM Rahoitetut tutkimukset 7/2004, Kauppa ja teollisuusministeriö.

Collins, J. 2010. Hyvästä paras – Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. uud. p. Helsinki: Tammi.

Jokitalo, J. 2016. Myyntikolmio: Amatööristä huippumyyjäksi. 2. uud. p. Helsinki: Otava.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.

Leinbach-Reyhle, N. 2014. 3 Reasons Websites Are Vital for Small Businesses. Viitattu 15.11.2019. <https://www.forbes.com/sites/nicoleleinbachreyhle/2014/09/29/websites-for-small-businesses/>

Lesonsky, R. & Anderson, L. 2000. Start Right: 103 Start-Up Marketing Tips. Irvine: Ebook Central. Viitattu 4.12.2019. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=3238251>

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Helsinki: Infor.

Rubanovitsch, M. D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. 1.p. Helsinki: Johtajatiimi.

Siefen, H-P. 2013. Myyntiin virtaa! - Hans-Peter Siefen, NBForum Oy. Viitattu 4.12.2019. <https://www.youtube.com/watch?v=XXW-TUXEqgo>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Helsinki: Tammi.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja: aktiiviseen henkilökohtaiseen myyntiin. Tampere: Power Competence.

Zwilling, M. 2010. 51% Of Small Businesses Still Don't Have Websites. Viitattu 15.11.2019. <https://www.businessinsider.com/51-of-small-businesses-still-dont-have-websites-2010-9?r=US&IR=T>

Haastatteluteemat

1. Myynnin haastatteluteemat

- a. Vastaajan taustatiedot
 - i. Koulutus
 - ii. Työkokemus muissa yrityksissä
 - iii. Työhistoria case-yrityksessä
- b. Päivittäiset työtehtävät myynnissä
- c. Myynnin ja tuotannon yhteistoiminta case-yrityksessä
- d. Tavoitteet ja niiden seuranta
- e. Vastuunjaot
- f. Työn ohjaaminen
- g. Asiakkaat ja asiakassuhteiden hoitaminen
- h. Ongelmat ja haasteet
- i. Ohjelmat ja välineet

2. Tuotannon haastatteluteemat

- a. Vastaajan taustatiedot
 - i. Koulutus
 - ii. Työkokemus muissa yrityksissä
 - iii. Työhistoria case-yrityksessä
- b. Omien työtehtävien kytkeytyminen myyntitoimintaan
- c. Myynnin ja tuotannon yhteistoiminta
- d. Tavoitteet ja niiden seuranta
- e. Vastuunjaot
- f. Työn ohjaaminen
- g. Asiakkaat ja asiakassuhteiden hoitaminen
- h. Ongelmat ja haasteet
 - i. Näkemys ongelmista ja haasteista myyntitoiminnassa
 - ii. Näkemys ongelmista ja haasteista case-yrityksessä yleisesti