

Tuomas Heikkinen

**Myyntitekeminen Intotalo Oy:n
myyntikulttuurin mukaisesti**

INTOTALO



Tradenomi
Liiketalous
Syksy 2020

Tiivistelmä

Tekijä: Heikkinen Tuomas

Työn nimi: Myynnintekeminen Intotalo Oy:n myyntikulttuurin mukaisesti

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalous

Asiasanat: Myynti, organisaatiokulttuuri, myyntikulttuuri

Myynti on jokaisen toimivan bisneksen eliksiiri. Sen avulla yritys voi kasvaa, mutta se toimii myös edellytyksenä päivittäisen toiminnan takaamiseksi. Myynti on käsitteenä monimutkainen ja monelle yritykselle se on haasteellinen toiminto, jota tehdään vailla minkäänlaista suuntaa. Jokaisella myyntiorganisaatiolla on olemassa jonkinlainen myyntikulttuuri, joka muodostuu yksilön myynti- ja asiakaspalvelutaitojen sekä organisaation myyntikyvykkyyden summana. Myyntikulttuuri kuvastaa myös, miten kulttuurin eri ulottuvuudet näkyvät myynti- ja asiakaspalvelutoiminnassa yrityksen sisällä sekä myös ulkopuolelle asiakkaille. Myyntikulttuurin kokonaisuus ohjaa, miten myyntiä kussakin organisaatiossa toteutetaan.

Tämä opinnäytetyö tutkii myyntikulttuuria ensin teoreettisesti, mutta keskittyy sen jälkeen mallintamaan, miten myynti toteutuu toimeksiantajayrityksen myyntikulttuurin mukaisesti. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimi pöytälaatikkotutkimus, eli tutkimuksessa hyödynnettiin luotettavaa ja monipuolista teoriakirjallisuutta selittämään tutkittavia aiheita.

Työn lopputuloksena saatiin aikaan johdonmukainen kokonaisuus toimeksiantajayrityksen myyntikulttuurista ja miten myynnintekeminen toteutuu sen mukaisesti. Työn empiiristä osuutta tukemaan muodostettiin luotettava teoreettinen viitekehys, joka auttaa paremmin ymmärtämään myyntikulttuuria, myynnintekemistä ja organisaatiokulttuuria. Valmis opinnäytetyö toimii toimeksiantajayritystä hyödyntävänä lopputuotteena, jonka tarkoitus on tukea uusien myynnintekijöiden perehdyttämistä ja auttaa vanhoja myynnintekijöitä paremmin ymmärtämään myynnintekemisen kokonaisuutta.

Abstract

Author: Heikkinen Tuomas

Title of the Publication: Making Sales in Accordance with the Sales Culture of Intotalo Ltd

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: sales, organization culture, sales culture

Sales is the elixir of every running business. It allows a company to grow, but it also acts as a prerequisite for day-to-day operations. Every sales organization has some sort of sales culture that is formed by the sum of an individual's sales and customer service skills as well as the sales capability of the organization itself. Sales culture in its totality guides how sales are implemented in each sales organization.

This thesis first examines sales culture theoretically, but then focuses on modeling how sales are made in accordance with the sales culture of the client company. The research method of the thesis was a desk study, i.e. the research utilized reliable and diverse theoretical literature to explain the research topics.

As a result of the thesis, a coherent whole was created about the sales culture of the client company and how sales are made accordingly. The completed thesis serves as a final product utilizing the client company, the purpose of which is to support the orientation of new sales agents and help old sales agents to better understand the whole of sales making.

Alkusanat

Haluan aluksi kiittää opinnäytetyön toimeksiantajaa ja työpaikkaani Intotaloa sekä kaikkia työka-
vereitani tuesta, jota olen saanut opinnäytetyöprosessin aikana. Kiitos myös Jamo Heikkiselle
kannustavista sanoista, joiden avulla opinnäytetyön tärkeys ja tavoitteellisuus pysyi kirkaana
mielessä alusta loppuun saakka.

Haluan kiittää perhettäni koko opiskeluideni aikana saamasta tuesta, sillä ilman teitä olisi matka
voinut olla todella kivinen. Kiitos kaikille uusille ystäville, keihin olen saanut tutustua opiske-
luideni aikana, mutta myös vanhoille, ketkä eivät ole kadonneet matkalla.

Se joka miettii päämäärää, ei muista matkaa minkä kulkee. Opiskelu on ihmisen parasta aikaa,
joten siitä tulisi saada kaikki irti ja nauttia matkasta yhdessä muiden kanssa. Pitää muistaa pitää
asiat oikeissa mittasuhteissa, eikä pidä verrata itseään keneenkään muuhun. Älä anna kaikkeasi,
vaan pyri aina parhaimpaasi. Todellista kehitystä ja rikkautta on se, kun huomaat olevasi pa-
rempi versio itsestäsi.

*“There is no nobility in being superior to your fellow man; true nobility is being superior to your
former self.”*

– Ernest Hemingway

Kajaanissa 12.6.2020

Tuomas Heikkinen

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Myynti.....	3
2.1	Myynnin merkitys.....	3
2.2	Myyntiprosessi	4
2.3	Asiantuntijamyymjä.....	6
2.4	Asiakkuuksien johtaminen	8
3	Organisaatiokulttuuri.....	9
3.1	Organisaatiokulttuurin merkitys	9
3.2	Organisaatiokulttuurin rakenne	10
3.3	Organisaatiokulttuurin vaikutus ihmisiin	11
3.4	Organisaatiokulttuurin johtaminen.....	12
4	Myyntikulttuuri.....	20
4.1	Myyntikulttuurin merkitys.....	20
4.2	Myyntikulttuurin päämuuttujat	21
4.3	Myyntikulttuurin eri vaihtoehdot.....	22
5	Intotalon myyntikulttuuri	26
5.1	Organisaation esittely	26
5.2	Myynnin suuntaukset.....	26
5.3	Myyntikulttuurin avaintekijät.....	28
6	Myyntiosaamisen kokonaisuus avaintekijänä	31
6.1	Asiantuntijuus.....	31
6.2	Myyntiprosessi	32
6.3	Asiakkuuksien hoitaminen	35
6.4	Itsensä kehittäminen.....	36
6.5	Me-henki	37
7	Myynninjohtamisen kokonaisuus avaintekijänä	39
7.1	Kiertävä myyntijohtaja	39
7.2	Myyntiprosessin johtaminen.....	40
7.3	Ihmisten johtaminen	40
7.4	Ajankäytön suunnittelu	42

7.5	Tavoitteellisuus ja tulokset.....	42
7.6	Palkitseminen	43
7.7	Myynninkehittäminen	44
8	Pohdinta	45
	Lähteet	50
	Liitteet	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia myyntikulttuuria ensin teoreettisesti, ja sen jälkeen mallintaa, miten myynnintekemisen kokonaisuus toteutuu juuri toimeksiantajayrityksen myyntikulttuurin mukaisesti. Työn toimeksiantajana toimi kajaanilainen valmennusyritys Intotalo Oy (jatkossa Intotalo).

Työn aihe valikoitui minulle suoritettuani syventävän harjoittelujakson Intotalolla syksyllä 2019. Harjoitteluni aikana päädyin tekemään pääasiallisesti B2B-myyntiä. Myynnin pääasiallisina tuotteina olivat ELY-keskuksen rahallisesti tukemat valmennusohjelmat, joissa Intotalo toimii puite-toimittajana. Valmennuksien toteuttamisen edellytyksenä on, että ne täytyy ensin myydä yritys-asiakkaille, minkä Intotalo hoitaa itse. Valmentamisen lisäksi Intotalo on siis myös myyntiorganisaatio ja siksi myyntikulttuurin tutkiminen on heille aiheena tärkeä.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa tutkitaan ensin myyntiä ja organisaatiokulttuuria erikseen. Nämä kaksi erillistä kokonaisuutta auttavat ymmärtämään paremmin itse myyntikulttuuria, jota käsitellään teoreettisessa osuudessa seuraavaksi. Myyntikulttuurin käsittely aloitetaan sen merkityksen ymmärtämisellä, minkä jälkeen käydään läpi myyntikulttuurin rakentuminen kahden päämuuttujan mukaan ja viimeisenä esitellään myyntikulttuurin erilaiset vaihtoehdot. Myyntikulttuuriin kuuluu myös olennaisesti sen johtaminen soveltaen Asta Rossin (2015) määrittämiä kulttuurin johtamisen yhdeksää osa-aluetta, jotka käydään läpi luvussa 4: organisaatiokulttuuri. Teoreettisen osuuden tutkimusmetodina toimi kirjoituspöytätyö, eli tutkittaessa ja raporttia kirjoittaessa hyödynnettiin saatavilla olevaa, luotettavaa ja relevanttia informaatiota, pääasiallisesti teoriakirjallisuutta.

Työn empiirinen osuus aloitettiin tutustumalla lyhyesti opinnäytetyön toimeksiantajayritykseen Intotaloon, minkä jälkeen käydään läpi Intotalon myynninsuuntaukset, juuri heidän myyntikulttuurinsa avaintekijät ja myyntikulttuurin kokonaisuuden muodostuminen. Intotalon myyntikulttuurin avaintekijät käydään perusteellisemmin läpi, kumpikin omassa luvussaan. Avaintekijöihin kuuluu käsitteitä, jotka ilmenevät erilaisina myynnintekemisen ja myynninjohtamisen toimintoina sekä edellytyksinä Intotalon arjessa. Empiirisen osuuden tutkimusmetodina toimi autoetnografia, eli kirjoittaja hyödyntää raportin kirjoittamisessa omia kokemuksiaan ja tutkittavia asioita pyrittään havainnoimaan sekä kuvailemaan sisältäpäin. Empiirisessä osuudessa hyödynnettiin myös Intotalon johdon, valmentajien ja myynnintekijöiden henkilökohtaisia tiedoksiantoja, minkä tarkoituksena oli saada luotettavuutta Intotalon myyntikulttuurin käsittelylle.

Opinnäytetyölle asetettiin kaksi kehittämistehtävää ja samalla työn teoreettiselle ja empiiriselle osalle saatiin tarkoitus. Teoreettisen osuuden kehitystehtävä oli antaa myyntikulttuurille perusteltu ja ajantasainen teoreettinen viitekehys. Teoreettisen osan tarkoitus taas on kasvattaa opinnäytetyön tekijää ammatillisesti ja auttaa Intotaloa ymmärtämään paremmin myyntikulttuurin lähtökohtia. Empiirisen osan kehitystehtävä oli tutkia, mistä Intotalon myyntikulttuuri koostuu ja miten myynnintekeminen toteutuu sen mukaisesti. Empiirisen osan tarkoitus on taas toimia tulevaisuudessa uusien myynnintekijöiden perehdyttämisen tukena, antaen heille selkeän kuvan myynnintekemisestä. Lisäksi empiirinen osuus dokumentoi hiljaista tietoa ja auttaa Intotalon tämänhetkisiä työntekijöitä ymmärtämään paremmin heidän omaa myyntikulttuuria, joka on heille jo arjentelemisen kautta tuttu. Kokonaisvaltaisesti opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan lopputuote, josta Intotalo hyötyy sisäisesti, mutta mitä voidaan myös hyödyntää ulkoiseen toimintaan valmennusmielessä.

2 Myynti

Tässä luvussa käsitellään ensin, mitä tarkoitetaan myynnillä ja mikä on se merkitys organisaatiolle. Toiseksi tuodaan esille myyntiprosessin merkitys ja rakenne pääpiirteittään. Seuraavaksi selvitetään, mitä tarkoitetaan asiantuntijamyynnillä ja mitkä ovat sen tehtävät nykyajan myynnissä. Viimeiseksi käydään läpi, mikä on asiakkuuksien merkitys ja kuinka niitä voidaan johtaa systemaattisesti.

2.1 Myynnin merkitys

Myynti on yksinkertaisuudessaan prosessi, jonka avulla koetetaan saada ihminen ostamaan jotain ja vakuutetaan hänet samalla siitä, että arvo jonka hän saa on korkeampi kuin pyydetty hinta (Tracy 1995, 119; Hernberg 2013, 109). Myynnin perimmäisenä tarkoituksena on tuloksen aikaansaaminen, sillä ilman myyntiä yrityksellä ei voi olla muutakaan toimintaa (Rope 2009, 17; Rubanovitsch & Aalto 2005, 9). Voidaan siis todeta, että myynti on liiketoiminnan peruskallio ja toimii myös edellytyksenä menestykseen sekä onnistumiseen markkinoilla (Rope 2004, 7).

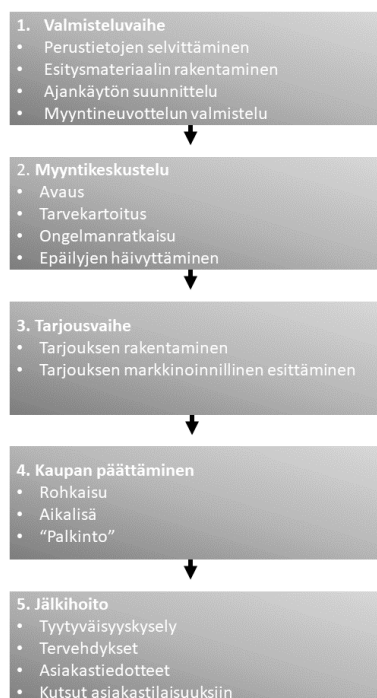
Myyntiin osallistuu aina kaksi osapuolta, jotka ovat myyjä sekä asiakas. Asiakkaalla on ostopäätöstä tehdessä yleensä kolme vaihtoehtoa: ostaa sinulta, eli edustetulta yritykseltä, ostaa kilpailijalta tai jättää ostos tekemättä. Edellä mainituista vaihtoehdoista pyritään aina ensimmäiseen. (Tracy 1995, 119.) Myyjän tehtävä myyntilanteessa on *laittaa* asiakas ostamaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakasta ei saa pakottaa tekemään myönteistä ostopäätöstä, vaan asiakkaan tulisi aina ostaa omasta tahdostaan ja kokea tehneensä hyvät kaupat. (Rope 2009, 50.)

Myynti on myös arvontuotantoprosessi, jossa kumpikin osapuoli kokee saavansa sellaista arvoa, jota ei yksin pystyisi tuottamaan. Asiakas tekee päätöksen ostaa jotain siinä uskossa, että sillä saadaan ratkaisu johonkin ongelmaan, kun myyjä taas yrittää päättää kaupat sellaiseen hintaan, että yritys saisi siitä katetta. Myyjän ja asiakkaan välillä on siis toisin sanoen olemassa keskinäinen riippuvuussuhde, jossa kummankin intressit toteutuvat. Arvoa molemmille myyjälle sekä asiakkaalle on kaikki se, mitä saadaan antamisen vastineeksi. Yksinkertaisuudessaan myyjälle tämä on kaupanteon yhteydessä raha ja asiakkaalle itse tuote tai palvelu. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 47-48; Hernberg 2013, 109.)

2.2 Myyntiprosessi

Jokainen osaava myyjä voi hoitaa myyntitilanteita ja pystyy laittamaan asiakkaan ostamaan. Tämän mahdollistaa korkealaatuinen myyntiprosessi, joka täytyy käydä läpi jokaisen kohdattavan asiakkaan kanssa. Myyntiprosessi on käytännössä joukko toimintamalleja ja rutiineja, joita noudattamalla aikaansaadaan kauppaa. Ilman yhteistä ja ennalta sovittua myyntiprosessia jää myynti yleensä puolitiehen, eikä yritykselle synny kannattavia asiakassuhteita, joilla yrityksen kassavirta pidetään terveenä. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 32, 35; Sarasvuo & Jarla 1995, 8; Hernberg 2013, 86.)

Myyntiprosesseja on olemassa lukuisia erilaisia, mutta pääasiallisesti ne noudattavat samankaltaisia perusvaiheita. On täysin yrityksen päätettävissä minkälaisen myyntiprosessin se itselleen rakentaa, mutta kokonaisuutena sen täytyisi olla joukko johdonmukaisia toimintoja, joiden avulla tarjotaan kaikille asiakkaille tasalaatuinen asiakaskokemus. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 35-36; Rope 2009, 155.) Myyntiprosessin perusvaiheet on esitetty tiivistetysti kuvassa 1.



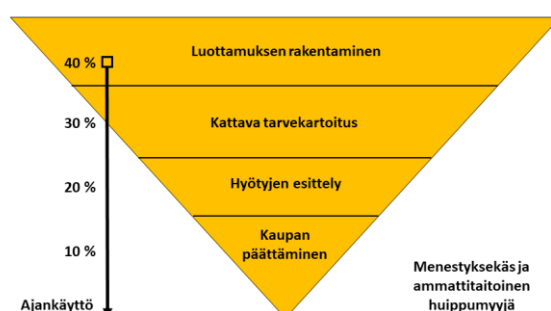
Kuva 1: Myyntiprosessin perusvaiheet (Rope 2009, 156).

Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe on valmisteluvaihe. Tämä vaihe toimii pohjana koko myyntiprosessille, sillä siinä ennakoitaan ja suunnitellaan tulevaa myyntitapahtumaa. Myyntiprosessin toinen vaihe on myyntikeskustelu. Tässä vaiheessa asiakkaaseen otetaan kontakti ja hänen kans-

saan käydään lukuisia tavoitteellisia keskusteluja kuten: avaus, tarpeenkartoitus, ongelman ratkaisu ja vastaväitteiden taklaaminen. Myyntiprosessin kolmas vaihe on tarjousvaihe. Tässä vaiheessa asiakkaalle rakennetaan joko vakio tai räätälöity esitys tarjotusta ratkaisusta. Tarjouksen tulee olla vakuuttava ja perusteellinen, jotta asiakas kokee kaupanteon positiiviseksi. Myyntiprosessin neljäs vaihe on kaupan päättäminen. Tässä vaiheessa myyjän tehtävä on rohkaista asiakasta kaupantekoon ja varmistaa, että asiakas ei koe kaupanteossa olevan mitään riskejä. Myyntiprosessin viimeinen vaihe on jälkihoito. Tässä vaiheessa kaupat ovat jo syntyneet, ja myyjä alkaa huolehtimaan uudesta asiakkuudesta ja asiakkaan henkilökohtaisesta tyytyväisyydestä. (Rope 2009, 157-178.)

Nykyaikaisessa ja asiantuntijamyynnin suorittamassa myyntiprosessissa tärkein painopiste on luottamuksen rakentaminen asiakkaaseen. Luottamuksen rakentaminen luo myyjän ja asiakkaan välille tunneyhteyden, jonka avulla kauppa saadaan lopulta aikaan. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 40; Tracy 1995, 144.) Myös myynnin professori Petri Parvisen (2015) mukaan asiantuntijamyynit toistavat iteratiivisesti myyntiprosessia ja luottamuksen rakentaminen on keskeisin tekijä kaupan saamisessa (Harma 2015, 229). Luottamuksen lisäksi asiakkaan kanssa tulee tehdä kattava tarvekartoitus sekä esitellä hänelle oleellisia hyötyjä tarjotusta ratkaisusta. Kun tämä on tehty, ei itse kaupan päättämiseen kulu kuin murto-osa myyntiprosessista. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 40.)

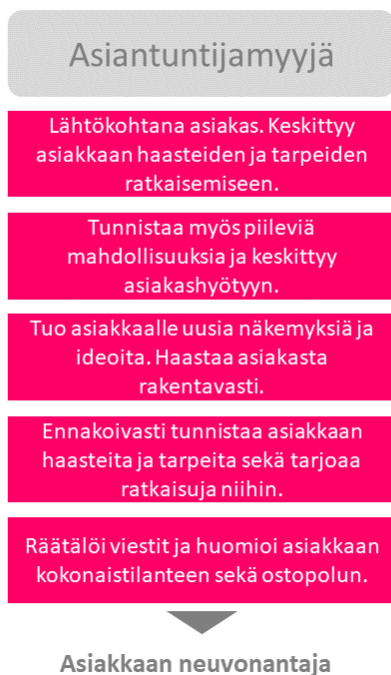
Asiantuntijamyynnin ajankäyttö jakaantuu luottamukseen perustuvassa myyntiprosessissa siis eri lailla, kuin perinteisesti. Miltei puolet myyjän ajasta sitoutuu luottamuksen rakentamiseen asiakkaan kanssa. Seuraavaksi eniten aikaa sitoutuu kattavan tarvekartoituksen tekemiseen ja loppuajan myyjä jakaa hyötyjen esittelyyn sekä kaupan päättämiseen. Kokonaisuudessaan luottamukseen perustuva myyntiprosessi poistaa painetta kaupan päättämisestä ja tekee siitä ilmeisen helppoa. Luottamukseen perustuvaa myyntiprosessia havainnollistaa kuva 2.



Kuva 2: Luottamukseen perustuva myyntiprosessi (Rubanovitsch & Aalto 2005, 41).

2.3 Asiantuntijamyymjä

Asiantuntijamyymjällä tarkoitetaan myyntityöntekijää, joka hallitsee myyntiprosessin kokonaisvaltaisesti ja pystyy sparraamaan sekä tukemaan asiakasta jokaisessa myyntiprosessin vaiheessa. Nykyään asiakkaiden tietotaso on korkeampi ja tämän myötä myös heidän vaatimuksensa ovat kasvaneet. Vaatimustason ollessa korkea, nousee myös asiakkaiden kynnys tehdä ostopäätöksiä. Tähän pyritään vastaamaan myyjillä, joiden tehtävä on kertoa asiakkaille jotain, mitä he eivät tiedä. Käytännössä tämä ilmenee uusina ideoina, hyödyttävänä näkemyksinä ja herättelevinä ajatuksina, joita asiakas ei kykenisi itse muodostamaan. (Laine 2015, 186-188; Rubanovitsch & Aalto 2005, 21; Rope 2009, 207.) Asiantuntijamyymjän ominaisuuksia ja tehtäviä on esitetty tiivistetysti kuvassa 3.

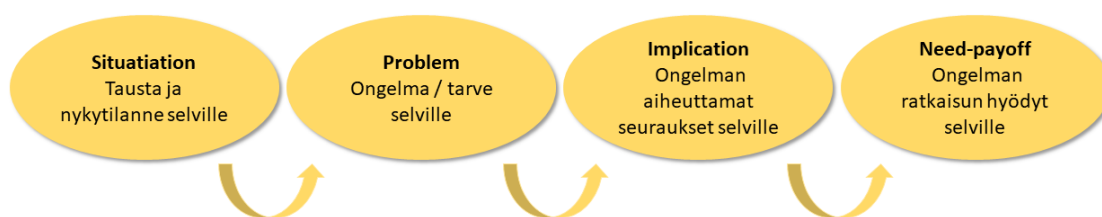


Kuva 3: Asiantuntijamyymjän ominaisuudet ja tehtävät (Laine 2015, 188).

Asiantuntijamyymjä etenee myyntiprosessissa systemaattisesti kuvan 2 vaiheiden mukaan. Lähtökohtana on tunnistaa asiakkaan todellisia haasteita ja tarpeita sekä löytää juuri niihin ratkaisuja. Kun asiakkaan ja myyjän suhde kehittyy, tulee asiantuntijamyymjän pyrkiä tunnistamaan myös piileviä mahdollisuuksia, joissa lepää usein asiakkaan todellinen arvo. Piileviin mahdollisuuksiin myyjä vastaa odottamattomilla ja rohkeilla ideoilla, joilla on tarkoitus tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Seuraavaksi asiantuntijamyymjä ennakoii asiakkaan tulevaisuuden tarpeita ja haasteita, joihin pyritään myös tarjoamaan jo ratkaisuja. Kokonaisuudessaan asiantuntijamyymjä viestii asiakkaalle

räättälöidyillä ja henkilökohtaisilla viesteillä, minkä tarkoitus on tehdä myyntiprosessista persoonallinen kokemus. (Laine 2015, 188-189.)

Edellisessä mainittiin, että asiantuntijamyymyjä hallitsee myyntiprosessin kokonaisvaltaisesti. Menestyksessä asiantuntijamyymyjä johdattelee asiakasta koko myyntiprosessin läpi ja luo asiakkaalle kokemuksen siitä, että prosessissa on edetty hänen ajatuksiensa mukaisesti, ja että löydetty ratkaisu on hänelle sopiva. Paras työkalu asiakkaan johdatteluun on SPIN-kyselytekniikka, joka perustuu siihen, että asiakas itse oivaltaa haasteita sekä seuraamuksia ja löytää niihin ratkaisuja. SPIN-tekniikassa myyjällä on käytettävissä neljänlaisia kysymyksiä, jotka ovat: tilannekysymykset, ongelmakysymykset, seurauskysymykset ja merkityskysymykset. Myyntiprosessin lopputuloksena myyjän tarjoamat tuotteet rakentuvat perustellusti asiakkaan omiin ja todellisiin tarpeisiin. (Rope 2009, 207; Hänti ym. 2016, 145.) SPIN-kyselytekniikkaa havainnollistaa kuva 4.



Kuva 4: SPIN-kyselytekniikka ja sen neljä kysymysvaihtoehtoa (Hänti ym. 2016, 146).

Tilannekysymykset (Situation) arvioivat ostajaa ja auttaa myyjää saamaan selville, mikä on asiakkaan nykytilanne. Tilannekysymyksiä avulla saadaan myös selville, mitä asiakas pitää tärkeänä ja minkälaisia ratkaisuja hän suosii. Ongelmakysymykset (Problem) kartoittavat asiakkaan todellisia nykytilanteen ongelmia. Ongelmakysymyksiä tehtävänä on saada esille ongelmia, joihin myyjällä on tarjota ratkaisu, ja minkä asiakas kokisi merkitykselliseksi. Seurauskysymykset (Implication) auttavat asiakasta ymmärtämään omien ongelmien vakavuuden ja mahdolliset hankaluudet, mitä ongelmaan liittyy. Ongelmakysymyksiä avulla asiakas huomaa, että ongelmista pitää päästä eroon ja hän ei voi tehdä sitä yksin. Merkityskysymykset (Need-payoff) saavat asiakkaan kertomaan myyjän tarjoaman ratkaisun hyödyistä ja huomaa sen sopivan juuri hänen tilanteeseensa. Kun asiakas huomaa ja tunnistaa ratkaisun merkityksen, haluaa hän usein jo omatahtoisesti ostaa sen myyjältä. (Hänti ym. 2016, 145-146.)

2.4 Asiakkuuksien johtaminen

Vastasyntyneiden kauppojen jälkeen täytyy myyjän seuraavaksi huolehtia asiakkaista eli johtaa asiakkuuksia. Tämä on käytännössä seurantaa, jonka avulla pyritään rakentamaan kestävä asiakassuhde. Luottamukseen ja välittämiseen perustuvan seurannan avulla varmistetaan asiakastytyväisyys sekä pyritään myymään lisää ottaen huomioon asiakkaan muuttuvat tarpeet. Lisämyynti suoritetaan usein heti ensimmäisen kaupan jälkeen tai viimeistään seuraavan 12 kuukauden aikana. Noin kymmenen prosenttia myynnintekijöistä ymmärtää pitkäaikaisten asiakkuuksien kannattavuuden yritykselle. Tällä tarkoitetaan yksinkertaisesti ajatusta siitä, että on helpompi myydä asiakkaalle, joka on jo kerran ostanut. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 132, 134; Tracy 1995, 139.)

Pitkäaikaiset asiakkuudet muodostavat organisaatiolle todella keskeistä pääomaa, jota voidaan kutsua asiakaspääomaksi. Organisaation asiakaspääoman määrä vaihtelee sen mukaan, miten asiakkuuksia kehitetään. Mitä enemmän organisaatio panostaa asiakkuuksien kehittämiseen, sitä enemmän sillä on käytettävissä asiakaspääomaa. Käytännössä asiakkuuksia kehitetään analysoinneilla sekä asiakasstrategioilla. (Storbacka & Lehtinen 2006, 32.)

Asiakkuuksien kehittämisestä tulee hoitaa systemaattisesti ja se tulee aloittaa nykytilan analyysillä. Analyysin tarkoituksena on arvioida asiakkuutta ja kerätä organisaatiolle mahdollisimman paljon dataa. Onnistuneen analyysin tuloksena saadaan selville asiakkuuksien vahvuudet ja heikkoudet. Tärkein tieto organisaatiolle on usein asiakkuuden kannattavuus, eli kuinka paljon asiakkuudelta voidaan odottaa asiakaspääomaa. Analyysin lopuksi asiakkuuksia voidaan luokitella erilaisiin ryhmiin ja jokaiselle asiakkaalle voidaan luoda oma asiakasprofiili. Analyysin jälkeen asiakkuuksille luodaan asiakasstrategia. (Hänti ym. 2016, 73; Storbacka & Lehtinen 2006, 32.)

Asiakasstrategioiden tarkoituksena on kertoa konkreettisesti, miten asiakkuuksia voidaan kehittää ja kuinka niiden arvoa nostetaan. Asiakasstrategiasta selviää myynnintekijöille, minkälaisia tavoitteita asiakkuuksille voidaan asettaa sekä miten niiden tuloksellisuutta mitataan ajan kuluessa. Asiakasstrategiaa toteutetaan arjessa erilaisilla hoitomalleilla, jotka luodaan jokaiselle asiakkaalle tai asiakkuusluokalle erikseen. Hoitomalleista käy ilmi, missä määrin asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja mikä on yhteyden oton sisältö sekä laatu. (Hänti ym. 2016, 73, 75; Storbacka & Lehtinen 2006, 32.)

3 Organisaatiokulttuuri

Tässä luvussa käydään ensimmäisenä läpi, mitä tarkoitetaan organisaatiokulttuurilla ja mikä on sen merkitys liiketoiminnalle. Toisena esitellään organisaatiokulttuurin rakenne Edgar Scheinin vuonna 1994 esittelemän klassisen mallin mukaan. Kolmanneksi selitetään organisaatiokulttuurin vaikutus ihmisiin ja kuinka työntekijöiden yhteisöllisyyttä voidaan systemaattisesti kehittää. Viimeiseksi tuodaan esille, kuinka organisaatiokulttuuria voidaan johtaa.

3.1 Organisaatiokulttuurin merkitys

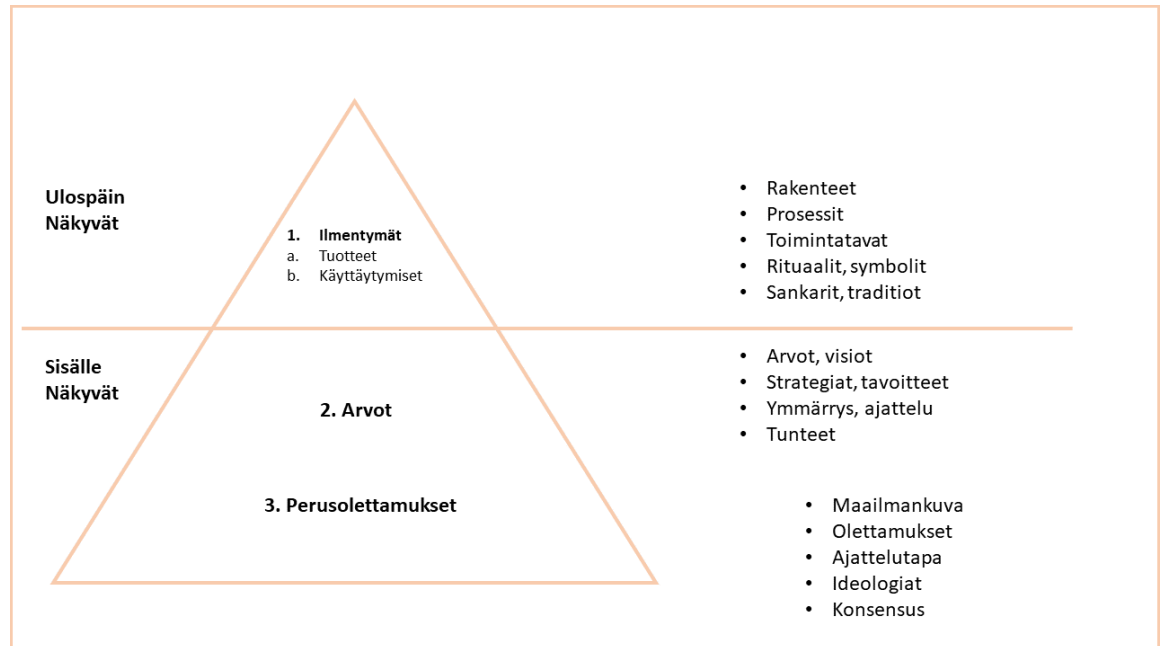
Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan opittuja ja toistuvia tapoja työskennellä, mistä muodostuu yrityksen jokapäiväinen toiminta. Käytännössä tämä ilmenee työyhteisöön kuuluvien jäsenten yhteisinä toiminta- ja ajattelutapoina. Nämä ovat edelleen uskomuksia, arvoja, perinteitä, tapoja sekä käytäntöjä, jotka ovat suhteellisen pysyviä. Organisaatiokulttuuri nähdään yrityksen kaikkea muuta toimintaa varjostavana näkymättömänä voimana, joka siirtyy muuttumattomana ihmiseltä toiselle. (Rossi 2015, 13; Lämsä & Päivike 2013, 176; Laine 2015, 12.)

Organisaatiokulttuurin merkitykseen liittyy läheisesti työntekijöiden sitouttaminen. Usein näistä kuullaan puhuttavan synonyymeina, mutta todellisuudessa työntekijöiden sitouttaminen liittyy siihen, minkälaiseksi organisaatiokulttuuri koetaan ja mitä työntekijät ajattelevat kulttuurin mukaisista toimintatavoista. Kun työntekijät tunnustavat kulttuurin toimivaksi, ovat he silloin sitoutuneita sekä organisaatioon, että tekemäänsä työhön. Työntekijöiden sitoutuneisuutta voidaan parantaa linjaamalla liiketoimintastrategia yhtenäiseksi organisaatiokulttuurin kanssa. Tämän tarkoituksena on asettaa realistisia ja merkityksellisiä tavoitteita, joita työntekijät haluavat saavuttaa organisaatiokulttuurin keinoin. (Sigmon 2018.)

Organisaatiokulttuuri tulee nähdä työkaluna, jonka avulla yritys lopulta saavuttaa haluttuja päämääriä (Luukka 2019, 116). Voidaan myös puhua organisaatiokulttuurin ”has”-näkökulmasta, jolla tarkoitetaan sitä, että yritys *omistaa* tietynlaisen kulttuurin. Näkemyksen peruseriaate on, että organisaatiokulttuuri toimii välineenä menestyksen ja tuottavuuden tavoittelussa. Viime kädessä oikeanlainen organisaatiokulttuuri voi pelastaa yrityksen liiketoiminnan epävarmuuksien keskellä. (Lämsä & Päivike 2013, 177; Perkins 2020.) Organisaatiokulttuuri voi toisaalta hidastaa toimintaa ja olla esteenä menestykselle, mikäli yritykseltä puuttuu käsitys siitä, miten kulttuuri vaikuttaa yrityksen toimintaa (Laine 2015, 19).

3.2 Organisaatiokulttuurin rakenne

Organisaatiokulttuuri jakautuu kahteen kerrokseen: ulospäin näkyvään kerrokseen eli ilmentymiin ja sisälle näkyviin kerroksiin eli kulttuurin juurisyihin (Luukka 2019, 30). Organisaatiokulttuurin kerroksia havainnollistaa kuva 5.



Kuva 5: Edgar Scheinin (1994) organisaatiokulttuurin kerrokset (Luukka 2019, 30).

Scheinin logiikka on kaksijakoinen. Ulospäin näkyvän kerroksen ilmentymien tulee peilata organisaation arvoja, jotka tulevat yrityksen yhteisistä olettamuksista, ideologioista ja maailmankuvasta. Logiikan toinen puoli taas väittää, että perusolettamuksista luodaan sopivia arvoja, jotka taas ilmenevät erilaisina artefakteina sekä käyttäytymisenä yrityksen ulkopuolelle. (Luukka 2019, 31.)

Jokaisella organisaatiolla on olemassa kulttuuri joko tiedostamatta tai tietoisesti. Jos organisaation kulttuuria ei tiedosteta, se vain tapahtuu, mutta mikäli se tiedostetaan, voidaan siitä saada johtamalla halutunlainen. (Luukka 2019, 34.) Organisaatiokulttuuria on mahdollista muokata ja kehittää kulttuuriin vaikuttavien tekijöiden kautta. Tämä tapahtuu muokkaamalla vallitsevia tekijöitä, sillä itse kulttuurin kokonaisuutta yritys ei voi muuttaa. Jotta organisaatiokulttuuria voidaan lähteä muuttamaan, on ensin edellytyksenä ymmärtää oman organisaation hallitsevia ajattelu- ja toimintatapoja. Tämän tarkoitus on ymmärtää nykytilanne ja tunnistaa organisaatiokulttuurin tekijöille haluttu uudistamisen ja kehittämisen suunta. (Laine 2015, 12.)

3.3 Organisaatiokulttuurin vaikutus ihmisiin

Organisaatiokulttuuri on ”has”-näkökulman mukaan ominaisuus ja näin ollen se vaikuttaa yrityksessä työntekijöihin. Kulttuurin avulla voidaan vaikuttaa työntekijöihin, jotta he suoriutuisivat työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Glassdoorin (2019) teettämässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri, joka tuki parhaiten työntekijöitään sisälsi seuraavia tekijöitä: työntekijöiden verkostoituminen, inspiroivat ja empaattinen johto sekä selkeästi määritelty uraeteneminen. (Lämsä & Päivike 2013, 177; Montanez 2019.)

Organisaatiokulttuuria tulee kehittää yhteisölliseen suuntaan, koska sen todetaan entisestään parantavan työntekijöiden moraalialueita, innovaatiotasoa ja kannattavuutta. Organisaatiokulttuurin kehittäminen on johdon tehtävä, mutta myös yksittäiset työntekijät voivat panostaa kehitykseen koska lopulta se voi kumuloitua positiiviseksi muutokseksi. Organisaatio voi seurata kehitystyössä kuutta kehitysaskelta kohti yhteisöllisempää organisaatiokulttuuria. (Allen 2019.)

1. Hyväksy konfliktit. Työntekijöiden keskuudessa on aina konflikteja, jotka useimmiten ilmenevät erilaisina erimielisyyksinä. Työntekijöiden on parempi hyväksyä konfliktien mahdollisuus ja mukautua epämukavuusalueelle niiden sattuessa. Erimielisyyksien ilmetessä, tulisi kuitenkin tietoisesti pyrkiä kuuntelemaan toisia ja löytämään todellista ratkaisua voittamisen sijasta. **2. Tee tilaa erilaisille ideoille.** Työntekijöiden tulisi tietoisesti tukea mielipidevähemmistön ideoita. Vaatii rohkeutta tuoda esille mielipiteitä varsinkin, jos kaikki muut työyhteisössä ovat sitä vastaan. Työntekijöille jotka tuovat esille uusia tai epäsuosittuja mielipiteitä tarvitsevat eniten tunnustusta ja kannustusta. **3. Pyydä palautetta.** Työntekijöiden tulisi uskallaa pyytää suoraa palautetta oman työyhteisön jäseniltä. Tämä viestii muille työyhteisössä siitä, että yksilö on valmis kuulemaan suoraa kritiikkiä ja kehittymään osaksi yhtenäisempää organisaatiokulttuuria. **4. Tunnista ja palkitse onnistumisia.** Työyhteisön jäsenten tulisi nostaa esille onnistumisia ja mahdollisuuksien mukaan palkinta työntekijöitä. Tämä kertoo työntekijöille, että he toimivat oikein ja toteuttavat organisaatiokulttuuria toivotulla tavalla. **5. Ystävysty.** Organisaatiokulttuurit, joissa työntekijät kokevat olevansa ystäviä, on todettu oleva huomattavasti tehokkaampia ja tuotteliaampia. Työntekijöiden tulee siis pyrkiä itselle sopivissa rajoissa jakamaan yksityiselämänsä muille työyhteisön jäsenille. **6. Kritisoi rakentavasti ja ystävällisesti.** Kun kritiikin antaminen tulee oleelliseksi, tulee se aina tehdä joko kasvotusten tai vähintään etä-äänilyhteydellä. Tällä tavoin suljetaan pois väärinymmärryksien mahdollisuus ja tilanne hoidetaan alusta loppuun yhdellä kerralla, koska arvailun varaan jätetty kritiikki vahingoittaa organisaatiokulttuuria. (Allen 2019.)

3.4 Organisaatiokulttuurin johtaminen

Organisaatiokulttuurin johtaminen perustuu Suomen Great Place to Work®:n omistajan Asta Rossin (2015) päivitettyyn kirjaan Kulttuuristrategia 2. Luottamus johtamisen teoriaan perustuu Rossin asiantuntijuuteen, hänen toimiessaan Great Place to Work®:n Euroopan ja globaalien tason johtotehtävissä useiden vuosien ajan.

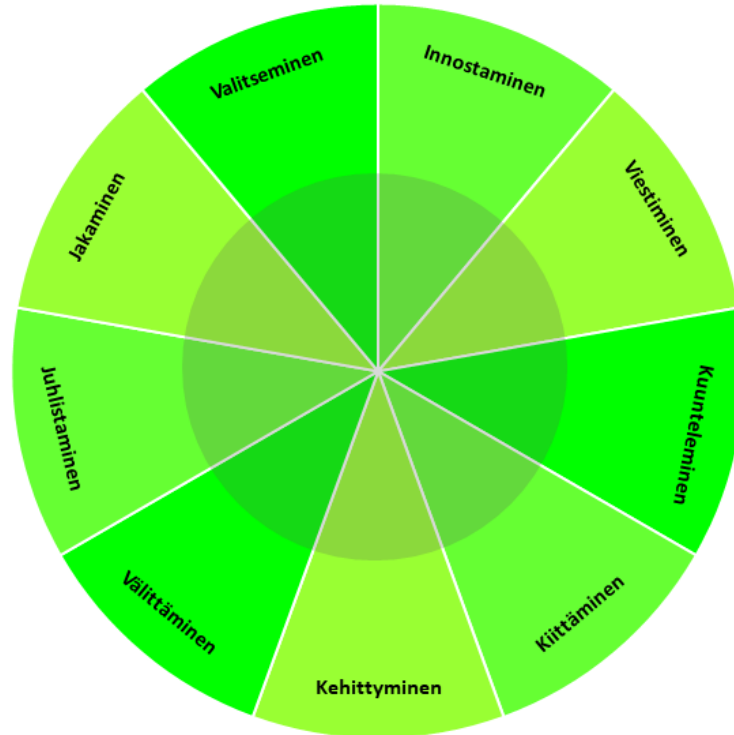
Great Place to Work® toimii maailmanlaajuisesti asiantuntijaorganisaationa kulttuurin mittaamiseen, analysointiin ja kehittämiseen. Great Place to Work® uskoo menestyksekkään liiketoiminnan perustuvan vahvaan ja luottamukselliseen organisaatiokulttuuriin. Käytännössä menestyksekkäissä organisaatioissa kehitetään parempia innovaatioita, asiakastyytyväisyys on merkittävän korkea sekä työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä. (Great Place to Work 2020.)

Great Place to Work®:n toiminta perustuu heidän kolmeen päätavoitteeseen, jotka ovat: parempi liiketoiminta, paremmat työpaikat sekä parempi yhteiskunta. Paremmalla liiketoiminnalla viitataan organisaatioihin, jotka kehittävät aktiivisesti työntekijöitään sillä vain heidän avullaan voidaan saavuttaa liiketoiminnan täysi potentiaali. Paremmat työpaikat korostavat ajatusta siitä, että organisaation luoma positiivinen työntekijäkokemus ja innostaminen auttaa työntekijöitä toimimaan henkilökohtaisesti parhaalla mahdollisella tavalla. Paremmen yhteiskunnan nähdään rakentuvan yhdessä paremman työelämän kanssa. Tähän päästään kehittämällä työpaikkoja, jotka menestyvät sekä liiketoiminnallisesti, että ovat parempia myös työntekijöilleen. (Great Place to Work® 2020.)

Tilannetta, jossa organisaatiota johdetaan kokonaisvaltaisesti kulttuurin kautta, kutsutaan kulttuuristrategiaksi. Tämä on käsite, joka erottaa menestyksekkäät yritykset toisista, sillä he omaavat käsityksen siitä, että organisaatiokulttuuri on tärkein menestys- ja kilpailutekijä. Kulttuuristrategia ei vaadi tietynlaista johtajapersoonaa tai ole riippuvainen yhdenlaisesta johtamistyylistä, vaan jokainen organisaatio pystyy omaksumaan kulttuuristrategian tietoisesti. (Rossi 2015, 13-14.)

Organisaatiokulttuurin johtaminen koetaan usein hankalaksi käsitteeksi, koska siihen ei saa mitään konkreettista tarttumapintaa. Usein tämä johtaa tilanteeseen, jossa organisaatiokulttuuri leijuu amebamaisesti organisaatiossa ilman tietoa siitä, mitä se todella sisältää tai miten sitä voisi johtaa. Tutkimalla maailmanlaajuisesti parhaita työpaikkoja, on saatu selville, että kulttuurin johtaminen kiteytyy lopulta yhdeksään hallittavaan osa-alueeseen. Nämä yhdeksän osa-aluetta an-

tavat kulttuurin johtamiselle selkeän fokuksen ja mahdollistavat myös organisaatiokulttuurin mittaavuuden. (Rossi 2015, 36-37.) Kulttuurin johtamisen yhdeksän osa-aluetta on havainnollistettu kuvassa 6.



Kuva 6: Kulttuurin johtamisen yhdeksän osa-aluetta (Rossi 2015, 37).

Kuvassa 6 esille tuodut yhdeksän osa-aluetta ovat itse asiassa erilaisia johtamisen teemoja, jotka ovat tuttuja kaikille organisaatioille. Organisaatioiden välille syntyy kuitenkin eroja, mikä johtuu johtamisen käytännön toteutuksesta. On huomattu, että menestyvät yritykset tiedostavat johtamisen osa-alueet paremmin, mutta myös toimivat niiden suhteen radikaalisti eri tavalla. Useat huonommin menestyvät organisaatiot ajattelevat siis kyseisten osa-alueiden kasvattavan johtamisen työmäärää, mutta todellisuudessa on vain kyse olemassa olevien asioiden tietoisemmasta harjoittamisesta. (Rossi 2015, 37.) Seuraavaksi käydään läpi kulttuurin johtamisen yhdeksän osa-aluetta yksi kerrallaan.

Valitseminen

Kirjailija Jim Collins (2001) selittää kirjassaan *Good to Great*, menestyvien yrityksen kehittymistä hyvästä parhaaksi yksinkertaisella bussimatka esimerkillä. Hyvät yritykset aloittavat matkansa vastaamalla kysymykseen ”Minne ollaan matkalla”, kun taas parhaat vastaavat kysymykseen ”Ke-

nen kanssa ollaan matkalla”. Parhaat yritykset haluavat siis lastata bussin täyteen oikeita henkilöitä ja laittaa heidät istumaan sopivalle paikalle, jonka jälleen yhteinen matka voidaan aloittaa. (Rossi 2015, 61.)

Edellisessä puhuttiin esimerkin kautta valitsemisesta eli työntekijöiden rekrytoinnista, joka nähdään tärkeimpänä työkaluna halutunlaisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Maailman parhaissa työpaikoissa rekrytoinnissa otetaan huomioon organisaation ja hakijan välinen kulttuuri ja arvotartunta. Tällä tarkoitetaan sitä, että hakijoista valitaan yksilöitä, joiden arvot kohtaavat valmiiksi organisaation kulttuurin kanssa, koska kyseiset työntekijät ovat valmiita edistämään asioita, joihin jo itse uskovat. Parhaat organisaatiot tekevät valintoja myös sen perusteella, minkälainen mahdollisuus työntekijöillä on kehittyä ja menestyä henkilökohtaisella tasolla vallitsevan organisaatiokulttuurin ilmapiirissä. (Rossi 2015, 59, 61.)

Maailman parhaat organisaatiot eivät näe rekrytointia enää kulueränä ja ovat kääntäneet jopa perinteisen arvomalliajattelun ylösalaisin, koska heidän mukaan työntekijät tulevat aina ensin, ja asiakas vasta toisena. Tämän taustalla on näkemys siitä, että organisaatio, joka asettaa työntekijät ensimmäiseksi saa aikaan myönteisen, sitoutuneen ja voimakkaan työyhteisön, joka kokee arvostusta tehdystä työstä. Arvostettu työyhteisö taas tekee töitä ennennäkemättömällä asenteella, joka houkuttelee asiakkaita huomattavasti paremmin. (Rossi 2015 62-63.)

Innostaminen

Innostamisella tarkoitetaan organisaation mahdollisuutta vaikuttaa omiin työntekijöihinsä positiivisella ja rohkaisevalla tavalla. Innostamisella kasvatetaan jokaista työntekijää henkilökohtaisella tasolla ja korostetaan heidän todellista potentiaalia toimia työssään. Oikeanlainen innostus saa työntekijät myös saavuttamaan huippusuorituksia, kehittämään organisaatiota oma-aloitteisesti ja tuntemaan oman työnsä merkitykselliseksi. (Rossi 2015, 87-88.)

Organisaatio pystyy innostamaan työntekijöitään luottamuksen avulla. Tällä tarkoitetaan työntekijän vapautta tavoitella omia henkilökohtaisia unelmiaan sekä kehittää itseään haluamallaan tavalla. Organisaatio tällöin luottaa työntekijäänsä unelmien tavoittelussa ja uskoo työntekijä hyödyntävän omaa potentiaaliaan. Parhaimmillaan työntekijät sitoutuvat työhön omaehtoisesti, oppivat tekemään omia päätöksiään ja luovat organisaatiolle uusia kilpailukykyisiä innovaatioita. (Rossi 2015, 90-91.)

Työntekijöiden innostamisella on organisaatiolle myös strateginen merkitys. Pitkällä tähtäimellä innostamisella voidaan parantaa työhyvinvointia, pidentää työurien pituutta sekä ratkaista tuotavuuteen liittyviä ongelmia. Käytännössä tämä näkyy aktiivisella myötävaikuttamisella, joka saa työntekijät sitoutumaan organisaatioin yhteiseen tulevaisuuteen. Innostunut ja sitoutunut työyhteisö voi pelastaa organisaation pahimmastakin laskusuhdanteesta, koska työyhteisön jäsenet joihin organisaatio on uskonut, saa työntekijät vastavuoroisesti uskomaan omaan organisaatioon. (Rossi 2015, 88, 93.)

Viestiminen

Organisaatiolla täytyisi aina olla yhtenäinen suunta ja selkeät tavoitteet, mihin viestintä toimii välttämättömänä edellytyksenä. On johdon tehtävä luoda organisaatiolle saumattomat mahdollisuudet viestiä työntekijöilleen ja saada sieltä positiivista vastakaikua. Maailman parhaita organisaatioita yhdistää hyvin toteutettu viestintä, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita, että viestintä olisi kaikissa organisaatioissa samanlaista. Jokaisen organisaation viestintä on sekä tyyliltään, että toteutukseltaan omanlaista ja sen koetaan yhteisesti edistävän organisaation tehokkuutta. (Rossi 2015, 116-117.)

Viestimisen tehtävä ja tavoite on tiedon välittäminen, mutta parhaat organisaatiot näkevät sen kuitenkin paljon laajempänä kokonaisuutena. Hyvän viestinnän lähtökohtana on avoimuus viestinnän suorittamisessa. Johdon tulee olla avoin ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään, kuinka organisaatiota voidaan vain yhdessä kehittää ja viedä kohti tavoitteita. Avoimessa viestinnän ilmapöydissä työntekijät uskaltavat antaa täyden työpanoksen, hyödyntävät koko osaamistaan ja tuovat myös esille uusia ideoita. (Rossi 2015, 118-119.)

Parhaat organisaatiot toteuttavat viestintää systemaattisella tavalla, joka muodostuu kolmesta yksinkertaisesta tasosta: puhumisesta, kuuntelemisesta ja osallistumisesta. Organisaatioiden koko voi vaihdella niin koollisesti kuin rakenteellisesti, mutta on johdon tehtävä luoda tarvittavat käytännöt viestinnän toteuttamiseen edellä mainittujen kolmen tason mukaisesti. Viestinnän ensimmäinen taso on puhuminen, jonka avulla jaetaan tietoa eteenpäin ja saavutetaan asioiden tietoisuutta. Toisella tasolla eli kuuntelemisella pyritään keskustelemaan yhdessä työntekijöiden kanssa ja vastaamaan samalla saatuihin kysymyksiin. Kuuntelemisen ja vastauksien avulla työntekijät kokevat viestinnän merkitykselliseksi. Viestinnän kolmas taso eli osallistuminen pyrkii työntekijöiden ehdotusten totuttamiseen ja palautteenantoon. Osallistumisen avulla työntekijät kokevat olleensa osa kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista, ja kokevat sitoutumista organisaatioon. (Rossi 2015, 119-120.)

Kuunteleminen

Kuunteleminen on yksi organisaation tärkeimmistä johtamisen työkaluista. Kuuntelemisen avulla organisaation johto saa selville työntekijöiden piileviä ideoita ja osaamista, joiden avulla organisaatio voi kehittää omaa toimintaansa sekä toimia kannattavammin. Kuuntelemisen arvo nousee erityisesti laskusuhdanteissa, mutta aktiivisella kuuntelemisella organisaatio voi koko ajan hyödyntää työntekijöiden täyttä potentiaalia ja nostaa heidän tuottavuuden tasoa. (Rossi 2015, 147.)

Maailman parhaissa organisaatioissa kuuntelemisen arvo kiteytyy sanontaan ”jokaisella on oikeus tulla kuulluksi”. On johdon tehtävä rakentaa rohkaisevaa ja avointa ilmapiiriä, jossa työntekijöiden on turvallista ilmaista itseään, esittää kysymyksiä ja antaa palautetta. Työntekijöille tulee myös luvata ja vakuuttaa heidät siitä, että kuuntelemisen tavoitteena on edistää työntekijöiden elämää ja mahdollistaa heidän osallistuminen organisaation yhteiseen päätöksentekemiseen. (Rossi 2015, 149.)

Organisaation on syytä rakentaa systemaattiset keinot kuuntelemisen toteuttamiselle. Tämä voi käytännössä tarkoittaa säännöllisiä ryhmä- tai yksilöhaastatteluja, joita työntekijät voivat odottaa, mutta johto voi luoda myös eräänlaisen ”ovi on aina auki”-periaatteen, jossa työntekijät voivat aina tulla kuulluksi jokaisena hetkenä. Kuunteleminen tekee työntekijöiden työstä myös mielekkästä, koska se luo tuntemuksen, että johto tukee ja palvelee omia työntekijöitään. Filosofi Alain De Botton (2008) kuvailee eräässä kirjassaan työn tuntuvaan mielekkäältä silloin, kun voi tuottaa toiselle iloa, mutta vähentäen myös kärsimystä samaan aikaan. (Rossi 2015, 149-151.)

Kiittäminen

Kiitoksen ajatellaan yksinkertaisesti olevan huomionosoitus hyvin tehdystä työstä tai saavutetusta tavoitteesta. Kiittämisellä kuitenkin osoitetaan arvostusta ja arvostus taas johtaa merkityksellisyyden tunteeseen. Merkityksellisyys toimii työntekijöille kantavana voimana ja auttaa uskomaan omiin ponnisteluihin jälleen tulevaisuudessa. Käytännössä organisaation tulee rakentaa huomioidin kulttuuria, joka palkitsee työntekijöitä niin säännöllisesti kuin yllätyksellisesti. (Rossi 2015, 169-170.)

Maailman parhaissa organisaatioissa työntekijöiden ei tarvitse odottaa kiitosta, vaan hyvät suoritukset sekä päivittäistä työpanosta huomioidaan viipymättä. Organisaation tulisi pyrkiä kiittämään työntekijöitään henkilökohtaisilla, aidoilla ja lämminhenkisillä tavoilla, koska se rikkoo kasvotonta organisaatiokulttuuria ja luo syvämmän suhteen työntekijöihin. On todettu, että työntekijöiden

kijät eivät vaadi kiitokselta paljoa vaan usein pelkät sanalliset huomionosoitukset tuntuvat parhaimmalta. Meaningful Recognition Surveyn (2013) toimittaman tutkimuksen mukaan 70% merkityksellisimmiksi koetuista kiitoksista eivät maksaneet organisaatiolle mitään. (Rossi 2015, 170-171.)

Kiittäminen toimii myös organisaation strategisena työkaluna rakentamaan psykologisesti pitkiä ja kannattavia työsuhteita. Organisaatioon sitoutuessa työntekijöihin, sitoutuvat työntekijät vastavuoroisesti tosissaan ja pitkäkestoisesti työtehtäviinsä. Osapuolien välille syntyy molempia hyödyttävä suhde, jossa tavoitellaan yhteisiä päämääriä. Maailman parhaissa organisaatioissa kiittämisen kautta ansaittu vahva ja arvostava suhde työntekijöihin nähdään tietoisena prioriteettina. Suomen edelläkävijä organisaatio kiittämässä on SICK Oy. SICKin toimitusjohtaja Rämön mukaan: ”Pomojen pitää itse päättää, että arvostaa ihmisiä. Se ei synny itsesään tai geeneistä. Se on päätös. Pomon oma.” (Rossi 2015, 172-173.)

Kehittyminen

Työntekijöiden kehittäminen toimii edellytyksenä jokaisen organisaation kasvustrategian toteuttamiselle sekä itse organisaation mahdolliselle kasvulle. Organisaatio siis suunnittelee miten organisaation tulisi toimia, mutta työntekijät hoitavat suurimman osan käytännön toteutuksesta. Tästä syystä organisaatioiden tulee investoida työntekijöiden kehittämiseen, koska kehityksen korkea taso luo organisaatiolle automaattisesti suuremmat mahdollisuudet menestyä. Käytännössä työntekijöiden kehittäminen on heidän varustamista ja aktiivista tukemista. Työntekijöitä perehdytetään, koulutetaan sekä heille tarjotaan konkreettisia työkaluja työssä suoriutumiseen parhaalla mahdollisella tavalla, mikä lopulta johtaa organisaation kasvuun ja menestykseen. (Rossi 2015, 192-193.)

Maailman parhaat organisaatiot näkevät työntekijät tehtävien suorittajana, mutta myös jatkuvana kasvutekijänä, jolla voi olla myös potentiaalia tulevaksi avaintekijäksi. On siis kriittistä luoda työntekijöille jatkuva kehityksenkaari ja heitä ympäröivä oppimisen kulttuuri. Työntekijöiden tulee saada kehittyä pakollisen osaamisen lisäksi myös osa-alueilla, joihin he kokevat oma-aloitteisesti kiinnostusta. Työntekijät voivat omata piilevää osaamista, joka voidaan kehittämisen avulla vapauttaa koko organisaation eduksi. (Rossi 2015, 194, 196-197.)

Välittäminen

Organisaation tulee rakentaa työntekijöilleen terve välittämiskulttuuri, jossa jokainen esiintyä ja toimia omana itsenään. Tämän lisäksi työntekijälle tulee tarjota mahdollisuus sulauttaa työ yhteen kaiken muun elämän kanssa, jolloin työntekijälle ei synny montaa erilaista minäkäsitystä, joiden mukaisesti toimia. Tämä johtaa lopulta johdon ja työntekijöiden yhtäläiseen välittämiseen organisaation menestymisestä. Välittäviltä työntekijöiltä voidaan vaatia kovia tuloksia, mutta niihin usein myös päästään, koska välittävä organisaatio on luonut siihen edellytykset. Välittämällä voidaan myös parhaimmillaan saada aikaan myötävaikuttamisenkehä, jossa ovat mukana organisaatio, työntekijät ja asiakkaat. Välittäminen laajenee ensin työyhteisöön, toisena koko organisaatioon ja lopulta asiakkaisiin. (Rossi 2015, 221-222.)

Käytännön tasolla välittäminen on joukko organisaation tarjoamia ohjelmia ja käytänteitä, joiden avulla helpotetaan työn ja muun elämän yhdistämistä keskenään. Maailman parhaissa organisaatioissa tarjotut käytänteet ja palvelut räätälöidään työntekijöille sopivaksi. Tavoitteena on lopulta saada käyttöön työntekijöiden täysi potentiaali ja että kaikki energia kohdistetaan työntekeymiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Välittämisen avulla voidaan myös luoda henkilökohtaisempia suhteita työntekijöiden kanssa, mikä lisää luottamusta. Luottamuksellisessa työsuhteessa työntekijät rohkenevat puhua, jopa henkilökohtaisista ongelmistaan, joilla voi pahimmassa tapauksessa olla vaikutuksia koko organisaation toimintaan tai menestykseen. (Rossi 2015, 224-225.)

Juhlistaminen

Juhlistaminen on usein osoitus kovasti tehdystä työstä, saavutetuista tavoitteista tai organisaation menestyksestä. Juhlistamisen merkitys on organisaatiolle todellisuudessa paljon kattavampi, sillä sen nähdään olevan avain jatkuvaan onnistumisen kierteeseen. Onnistumisen kierteellä tarkoitetaan aktiivista juhlistamisesta jokaisen saavutuksen tai intensiivisen suorituksen jälkeen, mikä taas motivoi työntekijöitä palaamaan takaisin töiden ääreen. Juhlistaminen toimii myös organisaatiolle työkaluna, jonka avulla voidaan rakentaa yhteisöllisyyttä ja vahvempaa organisaatiokulttuuria. Jokaisella työntekijällä tulee olla yhtäläiset mahdollisuudet onnistua ja tulee myös tehdä selväksi, että jokaisen yksittäinen työpanos edesauttaa koko työyhteisön tavoitteiden toteutumista. Tällöin työntekijät janoavat menestystä kollektiivisesti ja haluavat myös juhlistaa menestystä yhdessä. (Rossi 2015, 249, 252-253.)

Organisaation tulee käytännössä toteuttaa juhlistamista vaihtuvilla ja erityislaatuisilla tavoilla, jotta juhlistamisesta ei tule liian ennalta arvattavaa. Aiemmin tuotiin esille, että juhlistamisen tulisi olla aktiivista, mutta ennen kaikkea sen tulisi olla myös juuri omalle organisaatiolle luontevaa

toimintaa. Organisaatio siis etsii juhlistamiskäytäntöjä, jotka korostavat onnistumisien merkitystä sopivalla tavalla. Maailman parhaiden organisaatioiden työntekijät ovat kuitenkin todistaneet, että tuloksiin tai menestymiseen ei tule koskaan pyrkiä vain juhlistamisen toivossa. Tärkeämmäksi on koettu työyhteisön hyvinvointi, toivotunlainen työympäristö ja positiivinen ilmapiiri töitä tehtäessä, mikä johtaa todennäköisemmin menestykseen, jonka jälkeen juhlistaminen tuntuu paremmalta. (Rossi 2015, 251.)

Jakaminen

Jakamisesta voidaan käyttää tuttavallisemmin myös sanaa palkitseminen. Palkitsemisen taustalla on monesti ennalta määrätty ja systemaattinen palkitsemisjärjestelmä, jonka kahtena osapuolena toimii organisaation ja sen työntekijät. Palkitsemisjärjestelmällä on edellytyksenä organisaation menestyminen. Mitä kovemmin työntekijät suoriutuvat työstään, sitä enemmän organisaatio voi myös palkita heitä. Tästä voidaan johtaa edellytys kollektiiviseen menestymiseen, missä jokainen työntekijä tavoittelee oman edun sijasta, koko organisaation etua. Näin voidaan varmistaa jokaisen työntekijän täyden potentiaalin hyödyntäminen ja onnistumisesta tulee todennäköisempää. (Rossi 2015, 273.)

Palkitsemista tulee käytännössä toteuttaa mahdollisimman anteliaasti. Tällä tarkoitetaan sitä, että yhteisistä saavutuksista ja sen tuomasta menestyksestä pääsee nauttimaan mahdollisimman moni työntekijä. Organisaation tulee luoda erilaisia palkitsemisen keinoja, jotka parhaimmassa tilanteessa ylittävät työntekijöiden odotukset ja tavanomaisuuden. Palkitsemisessä ei pidä aina olla kyseessä ennalta odotettava rahasumma, vaan jotain mikä tuottaa työntekijälle todellista lisäarvoa. Reilulla ja monipuolisella palkitsemisjärjestelmällä organisaatio luo vahvempaa organisaatiokulttuuria, joka tukee työntekijöitään. Alankomaiden Great Place to Work®:n toimitusjohtaja Erik Van Riet (2015) sanookin: "Nousevat tähdet hakeutuvat yrityksiin, joissa he voivat kasvaa ihmisenä. Yrityksillä ei ole enää varaa valtaviin bonuksiin, joten yrityskulttuuri merkitsee yhä enemmän." (Rossi 2015, 275-277.)

4 Myyntikulttuuri

Tässä luvussa käydään ensin läpi, mitä tarkoitetaan käsitteellä myyntikulttuuri sekä mikä on sen yhteys myynnintekemiseen ja vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Tämän jälkeen esitellään kuinka myyntikulttuuri rakentuu kahden päämuuttujan mukaan. Lopuksi käydään yksitellen läpi erilaiset myyntikulttuurin ilmenemismuutokset.

4.1 Myyntikulttuurin merkitys

Myyntikulttuurissa on kyse siitä, miten kulttuurin eri ulottuvuudet näkyvät myynnissä ja asiakaspalvelutoiminnassa yrityksen sisällä sekä mahdollisesti ulkopuolelle asiakkaille. Myyntikulttuurin nähdään heijastavan kunkin yrityksen omaa organisaatiokulttuuria ja olevan selvästi rinnastettavissa siihen. Tämän lisäksi myyntikulttuurin kokonaisuuteen kuuluvat myyjien eri ominaisuudet ja monia eri organisaation peruselementtejä. Koska jokainen organisaatio ja myyjät ovat erilaisia, ei ole myöskään olemassa yhtä oikeaa myyntikulttuuria. Toimiva myyntikulttuuri kuitenkin vaatii siihen kuuluvan jokaisen osa-alueen tasapainoin ja optimoinnin. (Laine 2015, 20, 30; Laine 2008, 16.)

Myyntikulttuurin avulla varmistetaan, että yritys saavuttaa asiakkaiden silmissä selvän positiivisen eroavaisuuden kilpailijoihin. Oikeanlaisen myyntikulttuurin avulla valjastetaan myynnintekijöiden todellinen potentiaali tehdä myyntiä. Ihanteellisesti myyntikulttuurilla voidaan myös nopeuttaa myynnin tavoitteisiin pääsemistä ja mahdollistetaan yrityksen menestystä. (Laine 2015, 19-20, 32.) On huomattu, että yritykset joilla on myyntiorientoitunut organisaatiokulttuuri, omaa myös merkittävän kilpailuedun markkinoilla (Edinger 2014).

Myyntikulttuurin vaikutusta myynnin tekemiseen ei kannata jättää huomiotta. Sanonta ”culture eats strategy for breakfast”, pätee myös myyntikulttuurin kohdalla. (Laine 2015, 20.) Sanonnan keskeinen merkitys on, että parhaimmatkin myyntistrategiat ovat hyödyttömiä, mikäli ne eivät ole samassa linjassa myyntikulttuurin kanssa. Voidaan siis todeta, että hyvä myyntikulttuuri on korrelaatioissa menestyvät myynnin kanssa, ja tästä syystä myyntikulttuurin merkitys on yrityksille suuri. (Isoniemi 2017.)

4.2 Myyntikulttuurin päämuuttajat

Lähtökohdat erilaisille myyntikulttuureille määrittää pääasiallisesti kaksi muuttujaa. Ensimmäinen näistä muuttujista on organisaation myyntikyvykyys ja toinen yksilöiden myynti- ja asiakaspalvelutaidot. Nämä muuttajat kuvaavat kunakin tarkasteltuna hetkenä organisaation ja työntekijöiden kyvykyys- ja osaamistasoa. Nykyhetken tunnistaminen auttaa organisaatiota ymmärtämään omaa myyntikulttuuria, jonka jälkeen sitä voidaan myös kehittää. (Laine 2015, 21.)

Myyntiorganisaatioilla on yleinen ongelma nähdä edellä mainitut päämuuttajat erillisinä toisistaan. Se, että muuttujien välillä ei nähdä minkäänlaista korrelaatiota johtaa usein myös siihen, että tekijöitä ei kehitetä systemaattisesti ja yhtenäisesti. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa organisaation myyntikulttuuri on epätasapainossa, jolloin organisaatio estää itseään menestymästä ja kehittymästä. Lisäksi organisaation myynnin todellinen potentiaali voi jäädä saavuttamatta. (Laine 2015, 22-23.) Seuraavaksi tutustutaan erikseen myyntikulttuurin kahteen päämuuttajaan.

Organisaation myyntikyvykyys

Organisaation myyntikyvykyys pitää sisällään kaikki tarkoituksenmukaiset peruselementit, joilla mahdollistetaan ja tuetaan myynnin tekemistä. Myyntikyvykyydellä siis tavoitellaan myynti- ja asiakaspalvelutoiminnassa onnistumista parhaalla mahdollisella tavalla. Myyntikyvykyuden katsotaan olevan pysyvästi koko organisaation omaisuutta, joka ei häviä vaikka yksittäiset myynti-työntekijät lähtisivätkin yrityksestä. (Laine 2015, 21; Laine 2008, 16.)

Organisaation myyntikyvykyteen lasketaan kiinteitä kokonaisuuksia kuten: Myyntistrategiat, systemaattiset myyntiprosessit, myynti- ja asiakaspalvelumallit, myynnin työkalut, CRM-järjestelmät ja asiakkaille tarjotut arvo- ja hyötylupaukset. Myyntikyvykyuden tarkoitus on käytännössä luoda tasalaatuista ja yhtenäistä myyntiä. Kaikille työntekijöille asetetaan samanlaiset määrä- ja laatuksiteerit, jota noudattaa arjentasolla. Parhaimmillaan työntekijät voivat päästä parempiin myynnin ja asiakaspalvelun tuloksiin, mikä ei olisi mahdollista ilman työtä helpottavia ja selkeyttäviä organisaation myyntikyvykyyttä. (Laine 2015, 21-22.)

Yksilön myynti- ja asiakaspalvelutaidot

Yksilön myynti- ja asiakaspalvelutaidoilla tarkoitetaan kaikkia niitä taitoja, joita myyjä käyttää onnistuakseen myynti- ja asiakaspalvelutöissä. Yksilöstä riippuen taitoihin voi lukeutua muun oassa: kykyä herättää mielenkiintoa, tuottaa monipuolisia näkemyksiä asiakkaalle, syventää asiakassuh-

detta ja tehostaa myyntiprosessia. Yksilön myynti- ja asiakaspalvelutaidot ja niiden hyödyntäminen myynnin aikaansaamiseksi ovat aina riippuvaisia yksilöstä, koska ilman myyjää niitä ei olisi saatavilla. (Laine 2015, 22; Laine 2008, 17.)

Yksilön taitoja pidetään organisaation dynaamisena omaisuutena, eli on mahdollista, että taidot muuttuvat, kehittyvät tai häviävät kokonaan. Yksilön myynti- ja asiakaspalvelutaidot eivät siis ole yrityksessä pysyvästi kuten organisaation myyntikyvykkyys, vaan myyjä vie omat taidot mukanaan lähtiessään pois organisaatiosta. On organisaation vastuulla ja eduksi kehittää yksilön taitoja, vaikka niiden luonne saattaakin olla muuttuva. Menestyvien myyntiorganisaatioiden yhteisenä tekijänä on huomattu olevan aktiivinen panostaminen yksilön taitoihin, koska yksittäisillä myyntintekijöillä tulisi olla kaikki kriittinen osaaminen, jolla mahdollistetaan myynnissä onnistuminen parhaalla mahdollisella tavalla. Onhan kuitenkin organisaation eduksi, että kauppaa syntyy. (Laine 2015, 22.)

4.3 Myyntikulttuurin eri vaihtoehdot

Organisaation myyntikyvykkyys ja yksilön myynti- ja asiakaspalvelutaidot synnyttävät yhdessä yritykselle neljä vaihtoehtoista myyntikulttuuria (Laine 2015, 21). Myyntikulttuurien syntymisessä otetaan huomioon kaksi asiaa, joista ensimmäinen on muuttujien korrelaation keskenään ja toisena muuttujien taso. Organisaation myyntikyvykkyuden tai yksilön myynti- ja asiakaspalvelutaitojen voidaan mitata olevan joko alhainen tai korkea. Myyntikulttuurin eri vaihtoehtoja ja niiden syntymistä havainnollistaa kuva 7.



Kuva 7: Myyntikulttuurin eri vaihtoehdot (Laine 2015, 23).

Arpajaiskulttuuri

Arpajaiskulttuurissa organisaation myyntikyvykyys sekä yksilön myynti- ja asiakaspalvelutaidot ovat molemmat erittäin alhaisella tasolla. Kyseisen kulttuurin ominaisia piirteitä ovat alhainen työntekijöiden kokemus, organisaation näköalattomuus ja paniikinomaisuus. Myynnintekeminen on arpajaiskulttuurin omaavilla organisaatioilla sekavaa ja ennustamatonta. Myyjiltä puuttuu työstään systemaattisuus sekä johdonmukaisuus, mikä johtaa huonoon asiakaskokemukseen. Arpajaiskulttuurissa nähdään, että myynnin tulokset ovat vain sattumanvaraisia onnistumisia. (Laine 2015, 23-24.)

Cowboy-kulttuuri

Cowboy-kulttuurissa myynnintekijöiden yksilölliset taidot ovat korkealla tasolla, mutta organisaation myyntikyvykyys taas on erittäin alhainen. Tämä luo organisaatiolle tilanteen, jossa yksittäiset myyjät voivat menestyä, mutta heidän osaamistaan ei voida hyödyntää koko organisaation tasolla. Organisaation myyntimenestys on tällöin riippuvainen hallitsevista yksilöistä, ja myyntiä toteutetaan vain heidän tavallaan. Organisaatiolta puuttuu siis yhtenäinen ja systemaattinen tapa myynnintekemisestä, jolloin asiakaspalvelun laadussa ja kokemuksissa voi olla suuriakin eroja. (Laine 2015, 24.)

Konekulttuuri

Konekulttuurissa organisaation myyntikyvykyys on todella korkealla tasolla, mutta myynnintekijöiden yksilölliset taidot ovat vastaavasti erittäin alhaiset. Konekulttuurin omaavat organisaatiot käyttävät paljon aikaa ja rahaa myynnin edellytyksien kuten: strategioiden, prosessien, työkalujen, segmentoinnin ja järjestelmien hiomiseen, mutta samaan aikaan myyntihenkilökunnan potentiaali jää käyttämättä. Myynnintekijöiden odotetaan suoriutuvan myynnistä hyvin viritetyn myyntikoneiston avulla, mikä tekee myynnistä mekaanisen suorituksen. Myynnille asetetaan korkeita tavoitteita, mutta niitä ei koskaan saavuteta, koska myynnintekijöitä ei ole ohjeistettu myynnintekemiseen. Konekulttuurissa myyjät jätetään usein huomiotta ja myyntiin liittyvät kehitystoimet toteutetaan ilman heidän kantaansa. Pitkällä aikajänteellä myynnintekijöiden tyytyväisyys laskee, mikä korreloi suoraan huonoa asiakaspalvelukokemusta. (Laine 2015, 24-25.)

Voittava myyntikulttuuri

Voittavassa myyntikulttuurissa sekä organisaation myyntikyvykkyys, että yksilön myynti- ja asiakaspalvelutaidot ovat erittäin korkealla tasolla. Kyseisessä myyntikulttuurissa huomioidaan tasapuolisesti molemmat muuttujat ja nähdään niiden selvä korrelaatio keskenään. Voittavassa myyntikulttuurissa organisaatio valitsee kyvykkyksiä, joista on todellisuudessa hyötyä myynti- ja asiakaspalvelutyöhön. Myynnintekijöitä vastaavasti ohjataan myynnintekemisessä ja heidän osaamiseensa panostetaan aktiivisesti. Myyntimenestys nähdään organisaation ja myynnintekijöiden yhteisenä saavutuksena, johon on päästy systemaattisella ja tehokkaalla työllä. Voittavassa myyntikulttuurissa onnistumiset ovat toistuvia ja tarkoituksenmukaisia. Jatkuvat onnistumiset ruokkivat organisaation ja myynnintekijöiden positiivista ilmapiiriä, minkä avulla kasvatetaan motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Myynnintekijöiden tyytyväisyys ja hyvä työntekijäkokemus mahdollistaa parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen myynti- ja asiakaspalvelutyössä. (Laine 2015, 25-26.)

Voittava myyntikulttuuri antaa kokonaisuudessaan organisaatiolle selkeän kilpailuedun myynnintekemiseen. Kilpailijoiden on mahdollista kopioida palveluita ja tuotteita, mutta minkään organisaation osaamisesta ja kyvykkyyksistä rakentuvaa voittavaa myyntikulttuuria ei voi kopioida. Onnistuneesti rakennettua voittavaa myyntikulttuuria kuvastaa tilanne, jolloin yksilön myynti- ja asiakaspalvelu taitoja voidaan monistaa muille myyjille ja lopulta osaamisen kumuloituu koko organisaation osaamiseksi. (Laine 2015, 25-26; Laine 2008, 17.) Onnistunutta myyntikulttuuria havainnollistaa kuva 8.



Kuva 8: Onnistuneesti rakennettu voittava myyntikulttuuri (Laine 2015, 26).

Voittavan myyntikulttuurin rakentaminen on pitkäjänteistä, tietoista ja systemaattista toimintaa (Laine 2015, 26). Menestyvät organisaatiot tiedostavat myös, että voittava myyntikulttuuri on jatkuva, mitattava ja kehittyvä prosessi, minkä rakentamisessa ei ole myöskään oikoreittejä. Kaikilla organisaatiolla on kuitenkin tasapuolinen mahdollisuus rakentaa ja kehittää itselleen voittava myyntikulttuuri, mikäli heillä on siihen sopiva tahtotila. (Trautschold, 2019.)

5 Intotalon myyntikulttuuri

Tässä luvussa esitellään lyhyesti opinnäytetyön toimeksiantaja, valmennusyritys Intotalo Oy. Esittelyn jälkeen käydään läpi, mitä on Intotalon myynti, ja sen kaksi eri suuntausta. Viimeiseksi esitellään Intotalon myyntikulttuurin avaintekijät ja kokonaisuuden eri tasot. Luvussa käytetty tieto perustuu kirjoittajan omaan kokemukseensa ja Intotalon asiakkuuspäälliköiden Nyström & Ruuska (2020) sekä toimitusjohtaja Junkkari (2020) antamaan henkilökohtaiseen tiedonantoon.

5.1 Organisaation esittely

Intotalo Oy Suomessa valtakunnallisesti toimiva valmennusyritys, jonka päätoimipiste sijaitsee Kajaanissa. Tämän lisäksi Intotalolla on sivutoimipaikat Jyväskylässä ja Helsingissä. Intotalo erikoistuu yritysjohdon valmennukseen ja Pk-yrityksien kehittämiseen. Intotalo työskentelee päivittäin paremman johtajuuden eteen, jotta Suomessa voisi olla parempaa työelämää. (Intotalo 2020.)

Intotalolla on valmentajaverkostossaan yhteensä 28 kokenutta valmentajaa, jotka ovat itse yrittäjiä tai kokeneita esimiehiä. Intotalon valmennustyyli eroaa muista innostavalla ja käytännölläheisellä tyylillä, missä pääpainona on itse tekeminen, eivätkä puisevat teorian ja patentti valmiit ratkaisut. Valmennuksessa toteutetaan Intotalon arvot, joista välittyy yhdessä tekemisen voima, asiakkaasta huolehtiminen sekä heidän menestyksen takaaminen ja energian johtaminen. (Intotalo 2020.)

Intotalo tarjoaa yrityskohtaisia valmennusratkaisuja johtamiseen, yrityksen kehittämiseen sekä myyntiin ja markkinointiin. Yrityskohtaisien valmennuksien lisäksi Intotalo toteuttaa ELY-keskusten järjestämiä valmiita valmennusohjelmia joiden aiheina ovat Pk-yrityksien kasvuun johtaminen ja markkinointi ja asiakkuuksien johtaminen.

5.2 Myynnin suuntaukset

Valmennuksien edellytyksenä on se, että ne pitää ensin myydä yritysasiakkaille. Intotalo hoitaa myynnintekemisen itse, joten valmentamisen lisäksi Intotalo on myös myyntiorganisaatio. Intotalon myynnin pääsuuntauksena on B2B-myynti eli yritysmyynti. B2B-myyntin osapuolina toimii

kaksi yritystä, joiden välille syntyy kaupan yhteydessä luottamuksellinen ja kumpaakin hyödyttävä suhde (Crowe n.d.; Rubanovitsch & Aalto 2005, 20). Intotalolla myynti jakautuu vielä kahteen erillaiseen myyntitapaukseen, jotka ovat inbound-myynti, eli asiakasvetoinen myynti ja outbound-myynti, eli myyjäyöntöinen myynti. Inbound-myynti tarkoittaa tilannetta, jossa asiakas omaa ostotarpeen ja ottaa itse yhteyttä myyjään, kun taas outbound-myyntissä myyntityön tekijä lähestyy aktiivisesti potentiaalisia asiakkaita tarjoten heille tuotteita tai palveluita (Rope 2009, 109). Seuraavaksi käydään läpi, miten myynnin suuntaukset toteutuvat Intotalolla käytännössä.

Inbound-myynti

Intotalolla inbound-myyntillä tarkoitetaan niin sanottuja inbound-kauppoja ja saapuneita tarjouspyyntöjä. Inbound-kaupat ovat uusien tai vanhojen asiakkaiden itseilmoittautumisia ELY-keskuksen valmennusohjelmiin. Asiakkuuden ollessa uusi, määrätään sille yksi myyjistä, joka ottaa kaupan hoitaakseen ja vie sen loppuun saakka, kun taas asiakkuuden ollessa vanha, hoitaa kaupat loppuun se myyjä kenen omistuksessa asiakkuus on ollut jo aikaisemmin. Intotalolle saapuvien tarjouspyyntöjen hoitamisessa noudatetaan saamaa periaatetta kuin inbound-kaupoissa. Asiakkuuden ollessa uusi, määrätään sille yksi myyjä, joka ottaa sen hoitaakseen, kun taas asiakkuuden ollessa vanha, hoitaa tarjouspyynnön se myyjä, jonka omistuksessa asiakkuus on ollut jo aikaisemmin. Tarjouspyyntöjen hoitamisessa myyjät ottavat avukseen valmentajan, joka vastaa asiakkaan valmennustarpeita ja yhdessä he tekevät asiakkaalle sopivan tarjouksen.

Intotalolla inbound-myyntin määrä suhteessa kokonaisyntiin on pienempi kuin outbound-myyntin. Tulevaisuudessa Intotalolla on tavoitteena nostaa inbound-myyntin määrää, mihin päästään rakentamalla pitkäaikaisia ja luotettavia asiakkuuksia. Olemassa olevien asiakkaiden nähdään olevan potentiaalisempia tukeutumaan Intotalon valmennuspalveluihin yrityskehityksessä kehitystarpeissaan tai ilmoittautumaan uudelleen valmiisiin ELY-keskuksen valmennusohjelmiin.

Outbound-myynti

Intotalolla outbound-myyntillä tarkoitetaan uusasiakashankintaa ja uudelleen myyntiä vanhoille asiakkaille. Uusasiakashankinta on päivittäisellä tasolla tehtävää myyntityötä, jossa Intotalon tavoite on uudet asiakkuudet ja osallistujat ELY-keskuksen valmennusohjelmiin. Uusasiakashankinnassa tavoitellaan lämpimiä liidejä, mutta otetaan myös huomattava määrä kylmäsoittoja. Lämpimät liidit, ovat potentiaalisia asiakkaita, jotka ovat reagoineet mainoskampanjoihin, kun taas kylmäsoittamisessa tavoitellaan täysin tuntemattomia asiakkaita, jotka eivät ole millään tavalla reagoineet mainoskampanjoihin ja kenen ostohalukkuutta ei voida yhtään ennustaa. Uudelleen

myynnissä vanhoille asiakkaille on tarkoituksena kartoittaa muuttuneita yrityskohtaisia valmennustarpeita, mutta saada myös vanhoja asiakkaita osallistumaan uudelleen ELY-keskuksen valmennusohjelmiin. Intotalon kahdesta outbound-myyntin vaihtoehdosta uusasiakashankinta on ehdottomasti haastavampaa ja raskaampaa. Vaatii todella paljon myyjäresursseja ja aikaa toistaa myyntiprosessia jokaisen potentiaalisen asiakkaan kanssa ja aikaansaada sillä kauppaa.

Intotalolla outbound-myyntin osuus kokonaismyynnistä on suurempi kuin inbound-myyntillä. Tulevaisuudessa Intotalolla on tavoitteena lisätä outbound-myyntissä uudelleen myyntiä vanhoille asiakkaille, sillä tämä nähdään olevan potentiaalisin mahdollisuus kaupoille. Uusasiakashankintaa jatketaan, mutta kylmäsoittamisesta pyritään pääsemään eroon, sen ollessa myyntin vaihtoehdoista kaikkein raskain.

5.3 Myyntikulttuurin avaintekijät

Edellisessä aluvuossa käytiin läpi Intotalon myynti ja sen kaksi eri suuntausta. Käytännöntasolla myyntiä ohjaa ja sitä tehdään Intotalon myyntikulttuurin mukaisesti. Työn teoriaosuudessa käytiin läpi myyntikulttuurin kaksi päämuuttujaa, jotka olivat organisaation myyntikyvykyys sekä yksilön myynti- ja asiakaspalvelutaidot. Näitä muuttujia vastaavat Intotalon myyntikulttuurin kaksi avaintekijää: myyntiosaaminen ja myynninjohtaminen, joista nähdään muodostuvan tasapainoinen ja voittava myyntikulttuuri. Näiden kahden avaintekijän lisäksi Intotalo uskoo myyntikulttuurin ohjaamiseen soveltamalla Asta Rossin (2015) kulttuuristrategiaa ja kulttuurin johtamisen yhdeksää osa-aluetta. Myyntikulttuurin avaintekijät on saatu selville Intotalon johdolta henkilökohtaisen tiedoksiannon avulla, jolloin ilmeni myös uskomus edellä mainittuun kulttuuristrategiaan ja kulttuurin johtamiseen.

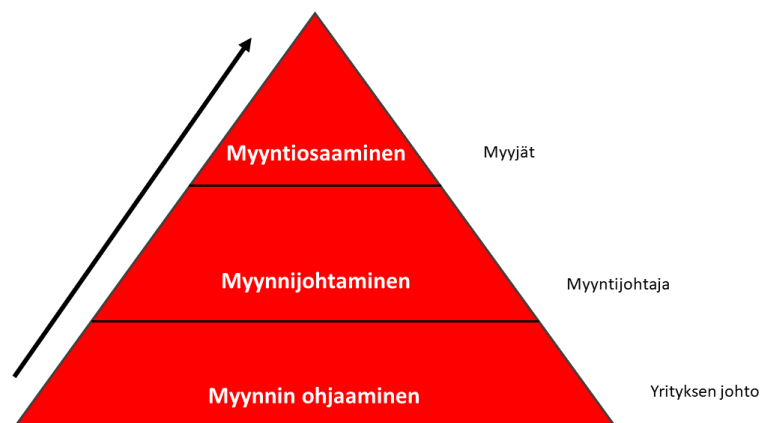
Intotalolla myyntiosaamisessa on kyse edellytyksistä yksilön osaamisessa sekä tiettyjen toimintojen ja käsitteiden ymmärtämisestä. Kukaan ei ole syntynyt myyjäksi, vaan siihen jokaisella mahdollisuus oppia ja kehittyä myynnissä ajan kanssa. Rubanovitschin & Aallon mukaan (2005) voi olla olemassa vahvoja persoonia ja hyviä myyjiä, mutta kukaan ei silti ole synnynnäinen huippumyyjä. Intotalolla myyntiosaamisen lisäksi jokainen saa tehdä myyntiä juuri omalla tavallaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että myyjän ei tarvitse luopua omasta persoonasta tai tyylistään myyntiä suorittaessa.

Intotalolla myynninjohtamisessa on kyse siitä, miten organisaatio ja myyntijohtajana toimiva henkilö edesauttaa yksittäisten myynnintekijöiden ja kokonaisuutena myyntitiimin tekemistä arjen

tasolla. Käytännössä myynninjohtaminen on joukko toimintoja ja tehtäviä, jotka ovat myyntijohtajan vastuulla. On myyntijohtajan vastuulla suunnitella myynnintekemistä ja tehdä siitä omalta osaltaan mahdollisimman systemaattista. Intotalolla myynninjohtaminen erotetaan yrityksen johdon vastuulla olevasta myynnin ohjaamisesta, joka on edellytyksenä sekä myyntiosaamiselle ja myynninjohtamiselle.

Intotalolla myynnin ohjaamisessa on kyse myyntikulttuurin ja sen avaintekijöiden hallinnasta ja johtamisesta. Käytännössä tätä toteutetaan soveltamalla työn teoriaosuudessa käydyn Asta Rosin (2015) kulttuuristrategiaa ja kulttuurin johtamisen yhdeksää osa-aluetta. Kuten liiketoimintaa johdetaan organisaatiokulttuurin kautta, niin myös myyntiä voidaan johtaa myyntikulttuurin kautta. Tästä syystä Intotalon johto näkee tärkeänä luoda edellytyksiä hyvälle myyntityölle ja myynninjohtamiselle omalla myynnin ohjaamisella.

Intotalon myyntikulttuurin kokonaisuutta ja eri tasoja havainnollistaa paremmin kuva 9.



Kuva 9: Intotalon myyntikulttuurin kokonaisuuden tasot.

Tälle opinnäytetyölle asetettiin kaksi kehittämistehtävää. Ensimmäinen niistä oli osa teoreettista osuutta ja siellä tutkittiin kirjoituspöytätyön avulla myyntiä, organisaatiokulttuuria ja myyntikulttuuria. Saatavilla olevan, luotettavan ja relevantin lähdekirjallisuuden tehtävä oli luoda johdonmukainen ja selkeä kokonaisuus käsitteistä, jotka auttavat ymmärtämään myöhemmin työn empiiristä osuutta ja sen kehitystehtävää. Toinen kehittämistehtävä on siis osa empiiristä osuutta ja sen tarkoitus on tutkia juuri Intotalon myyntikulttuuria ja miten myynnintekeminen toteutuu sen mukaisesti. Toista kehittämistehtävää lähdettiin suorittamaan autoetnografian ja Intotalon johdon, valmentajien ja myynnintekijöiden antamien henkilökohtaisten tiedoksiantojen

avulla. Autoetnografialla tarkoitetaan käytännössä kirjoittajan omien kokemusten hyödyntämisestä ja tutkittavien aiheiden havainnointia ja selittämistä yrityksen sisältä päin. Kehittämistehtävään ja myyntikulttuurin selittämiseen haluttiin lisätä luotettavuutta ja tästä syystä tutkimisessa ja kirjoittamisessa hyödynnettiin henkilökohtaisia tiedoksiantoja.

6 Myyntiosaamisen kokonaisuus avaintekijänä

Tässä luvussa käydään läpi Intotalon myyntiosaamista, joka on ensimmäinen myyntikulttuurin avaintekijöistä. Myyntiosaamiseen kuuluu joukko yksilöltä vaadittuja tietoja ja taitoja sekä ymmärrystä myynnintekemiseen liittyvistä käsitteistä ja toiminnoista. Luvussa käytetty tieto perustuu kirjoittajan omaan kokemuksesta ja Intotalon asiakkuuspäälliköiden Huusko & Kähkönen (2020) antamaan henkilökohtaiseen tiedonantoon.

6.1 Asiantuntijuus

Asiakkaiden ollessa koko ajan enemmän itseohjautuvia, muuttuu perinteisen myyjän rooli täysin erilaiseksi. Tänä päivänä myyjän on oltava asiantuntija, joka vakuuttaa tietämyksellään ja pystyy toimimaan asiakkaan neuvonantajana. (Laine 2015, 17.) Intotalolla asiantuntijuuteen kuuluu kaksi osatekijää: tuotetietous ja menetelmä- ja järjestelmäosaaminen. Seuraavaksi käydään läpi erikseen nämä kaksi tekijää.

Tuotetietous

Ennen itse varsinaista myyntiä, täytyy myyjällä olla hallussa kaikki Intotalon tarjoamat tuotteet. Tuotetietous perustuu siihen, että myyjä osaa kertoa asiakkaalle itsevarmasti ja luotettavasti myytävästä tuotteesta. Intotalon tuotteet jakautuvat pääasiallisesti kahteen eri kategoriaan; ELY-valmennuksiin tai yrityskohtaisiin valmennusratkaisuihin. ELY-valmennuksia myytäessä, tulee myyjän olla tietoinen valmennuksen sisällöstä, valmentajista ja sopivuudesta asiakkaan tarpeisiin. Myyjän tulee myös ymmärtää Pk-yrityksen määritelmä, koska ELY-valmennuksia tarjotaan pääasiallisesti Pk-yrityksille, johtuen ELY-keskuksen tarjoamasta de minimistuesta. Yrityskohtaisissa valmennusratkaisuissa myyjän tulee olla tietoinen Intotalon valmentajista, ja minkälaiset valmiudet heillä on toimia erilaisissa asiakasrajapinnoissa. Molempia tuotteita myytäessä on myös tärkeää huomioida asiakasyrityksen koko ja toimiala, sillä näiden kahden tekijän ymmärtäminen helpottaa asiakkaan kanssa neuvottelua myyntitilanteessa.

Menetelmä- ja järjestelmäosaaminen

Intotalolla asiantuntijuuteen kuuluu hallita etämyyntimenetelmä, eli käytännössä myynnintekeminen puhelimen välityksellä. Puhelinmyynnin esteenä, voi monesti olla niin sanottu *luurikammo*,

eli pelko soittaa asiakkaalle. Tästä kuitenkin päästään yli tekemällä rohkeasti toistoja tai soittamista harjoitellaan ensin referenssipuheluiden tai vanhojen asiakkaiden kanssa, jotka ovat luontaisesti jo paljon lämpimämpiä puheluiden suhteen. Intotalolla järjestelmäosaamiseen kuuluu suhlava tietokonetyöskentely sekä erilaisien alustojen hyödyntäminen ammattimaisesti. Tärkeimpinä alustoina Intotalolla toimii Office 365 paketti, Dropbox, ja CRM-järjestelmä Pipedrive. Office 365-paketista hyödynnetään useita eri sovelluksia, kuten Wordia, PowerPointia, Outlookia ja Teamsia. Dropbox toimii Intotalon yhteisenä verkkotallennustilana ja arkistona. Pipedrive taas toimii Intotalon asiakkuuksien hallinnan ja myynninkirjaamisen työkaluna.

6.2 Myyntiprosessi

Seuraavaksi esitettävä myyntiprosessi kuvastaa Intotalon outbound-myyntin vaiheita, jossa tuotteina ovat ELY-keskuksen valmennusohjelmat. Myyntiprosessin vaiheiden jälkeen esitellään myyntisuppilo, joka liittyy olennaisesti myyntiprosessiin. Sen tehtävänä on kuvastaa kuinka paljon kontakteja myyntiprosessiin pitää tuoda, jotta se toimisi halutulla tavalla.

Myyntiprosessin vaiheet

Intotalolla on omanlaisensa myyntiprosessi, jota toistetaan iteratiivisesti jokaisen potentiaalisen asiakkaan kanssa. Myyntiprosessin tärkeys ja käyttäminen korostuu varsinkin, kun myydään ELY-valmennuksia, mutta sitä voidaan myös tarvittaessa käyttää yrityskohtaisten valmennusratkaisujen myymisessä. Intotalon myyntiprosessia havainnollistaa kuva 10, joka käydään seuraavaksi läpi.



kuva 10: Intotalon myyntiprosessi kaikkine vaiheineen.

Prospektoinnissa on kyse myyjän ennakoivalmistautumisesta myynnintekemiseen, kun hän on ensin valinnut yrityksiä soittolistalta. Prospektoinnin merkitys korostuu varsinkin kylmäsoittamisessa, sillä jos asiakas tiedä mitään Intotalosta, voidaan sitä korvata tietämällä mahdollisimman paljon uudesta potentiaalisesta asiakkaasta. Prospektoinnissa voi käydä ilmi, että jokin yritys on jo Intotalon asiakas ja silloin se jätetään sen myyjän hoidettavaksi, kenen omistuksessa asiakkuus on. Prospektointi aloitetaan tarkistamalla asiakkuuksien päällekkäisyys Pipedrivesta, minkä jälkeen myyjä siirtyy etsimään tietoa yrityksestä. Tietoa voidaan etsiä yrityksen verkkosivuilta, yrityshaku Finderista, tai yritystietokanta Vainusta. Tärkeimmät tiedot yrityksestä ovat sen toimiala, koko, taloudellinen tilanne ja päättäjät.

Prospektoinnin jälkeen myyjä siirtyy asiakkaan kontaktointiin. Intotalon ensimmäinen kontakti asiakkaaseen on mahdollisesti markkinointiviestintä, mutta kuten on käynyt aiemmin ilmi, kaikki asiakkaat eivät reagoi markkinointiviesteihin, jolloin myyjän puheluista tulee kylmäsoittoja. Ensimmäinen henkilökohtainen kontakti asiakkaisiin otetaan kuitenkin soittamalla. Puhelinsoitto on suurin tapa saada asiakas kiinni, minkä jälkeen on helppo edetä myyntiprosessissa. Myyjän kontaktointia ovat myös asiakkaalle lähetetyt henkilökohtaiset sähköpostit tai sovitut palaverit.

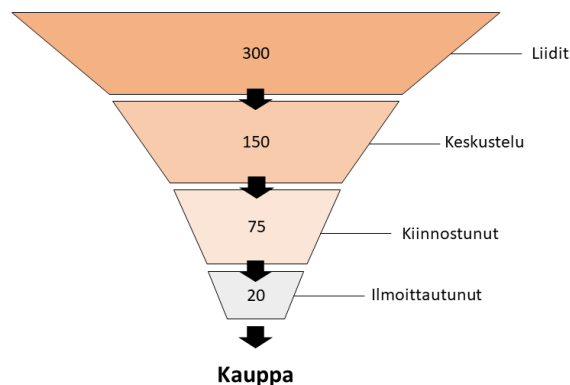
Kun asiakkaaseen saadaan kontakti, alkaa siitä pidempi keskustelu vaihe. Keskustelun tavoitteena on luottamuksen rakentaminen asiakkaaseen, tarvekartoituksen tekeminen, ratkaisun löytäminen ongelmiin, vastaväitteisiin vastaaminen sekä ostopäätöksen vahvistaminen. Keskusteluvaihe saattaa kestää asiakkaasta riippuen todellakin pitkään ja voi vaatia myyjältä useita puheluita. Normaalisti asiakkaan kanssa otetaan 2-4 laadukasta puhelua ja lähetetään muutamia sähköposteja. Mikäli keskusteluvaihe venyy, on todennäköistä, että asiakas ei joko saa tehtyä ostopäätöstä tai ei uskalla ilmaista kielteistä päätöstä suoraan.

Edellisestä päästäänkin kaupan päättämisvaiheeseen. Asiakkaan on monesti vaikea tehdä ostopäätöstä ja on myyjän tehtävä rohkeasti edistää sen tekemistä. Myönteinen ostopäätös voidaan saada aikaan lukuisilla eri päättämistekniikoilla. Kaupan päättämässä voidaan puhua niin sanoituista *triggeistä*, jotka asiakas joko itse laukaisee tai johon myyjä asiakkaan tietoisesti ohjaa päättämistekniikallaan. Triggerin lauetessa asiakas kokee kaupan myönteiseksi ja omaksi valinnakseen. Kauppa voi myös päättyä, siten että asiakas ei tee myönteistä ostopäätöstä. Tämän jälkeen on kuitenkin saatava tietää, miten asiakkaan kanssa jatketaan tulevaisuudessa. Asiakkaalta pitää rohkeasti kysyä voidaanko häneen olla yhteydessä uudelleen vai halutaanko hänet jätettävän rauhaan.

Myyntiprosessin viimeinen vaihe on jälkihoito. Jälkihoitoon kuuluu kaupan viimeisteleminen sekä asiakkuudesta huolehtiminen. ELY-valmennuksien myymisessä kaupan jälkihoitoon kuuluu virallisen ilmoittautumisen tekeminen ELY-keskuksen järjestelmään. Ilmoittautuminen tehdään yleensä yhdessä asiakkaan kanssa puhelimen välityksellä. Kun kaupasta on kulunut aikaa, on myyjän velvollisuus pitää yhteyttä asiakkaaseen. Tämän tarkoitus on kysellä kuulumisia, keskustella asiakkaan muuttuvista tarpeista ja mahdollisesti saada asiakkaalta referenssi tulevaisuutta varten.

Myyntisuppilo

Myyntisuppilolla voidaan yksinkertaisesti kuvata kuinka paljon kontaktointeja myyntiprosessiin ja myyntikoneistoon pitää syöttää, jotta saadaan aikaan haluttu määrä kauppaa. Myyntisuppilo kertoo myös, missä vaiheessa omaa ostoprosessia asiakas on kullakin hetkellä. Myyntisuppiloa havainnollistaa kuva 11.



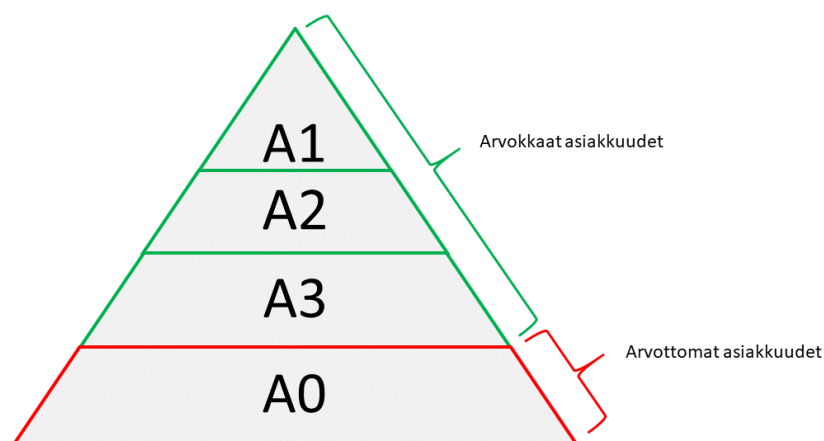
Kuva 11: Intotalon myyntisuppilo ja asiakasmäärät kussakin vaiheessa.

Intotalolla myyntisuppilon yläpää yritetään aina saada mahdollisimman laajaksi ja se täytetään potentiaalisilla asiakkailla eli liideillä. Liidien määrä pyritään aina saamaan ainakin 300 kappaaleeseen. Liidien määrä koostuu sekä vanhoista asiakkaista että täysin uusista asiakkaista, joita saadaan uusasiakashankinnalla. Myyntisuppilon toinen taso on keskustelu, jossa liidit, on tavoitettu ja heidän kanssaan on päästy keskustelemaan tarkemmin myyntiprosessin mukaisesti. Laadukkaita keskusteluja haetaan yleensä ainakin puolet liidien määrästä, eli n. 150 kappaletta. Myyntisuppilon kolmannessa vaiheessa asiakkaat ovat kiinnostuneita. Tämä kuvastaa tilannetta, jossa asiakkaalla on selvä tarve ja heidät pitää vielä vakuuttaa myönteisen ostopäätöksen tekemiseen. Kiinnostuneita myyntisuppiloon halutaan ainakin puolet laadukkaiden keskustelujen määrästä, eli

n 75 kappaletta. Myyntisuppilon viimeinen vaihe on ilmoittautuneet. Ilmoittautuneiden määrä on aina maksimissaan 20 kappaletta ja ne tulevat kiinnostuneiden joukosta. Kun asiakas on ilmoittautunut, tippuu se pois myyntisuppilosta ja siitä syntyy kauppa. Kokonaisuudessaan myyntisuppiloon vaikuttaa, ja sitä edistää niin sanottu määrän laki. Mitä enemmän liidejä suppiloon saadaan, sitä enemmän asiakkaita kuhunkin vaiheeseen on mahdollista siirtyä ja kaupan syntymisestä tule tällöin todennäköisempää.

6.3 Asiakkuuksien hoitaminen

Intotalolla asiakkuudet jaetaan neljään eri luokkaan sen perusteella, minkälainen suhde Intotalolla on asiakkaan kanssa. Asiakkuuksien helpoin määritelmä tulee asiakkaan kanssa tehdyistä kaupoista ja tulevaisuuden ostopotentiaalista. Intotalolle arvokkaat asiakasluokat alkavat A3-luokasta, mistä ne voivat edetä A2- ja A1-luokkaan. Intotalolle arvottomia asiakkuuksia kuvastaa luokka A0. Intotalon eri asiakkuusluokkia havainnollistaa kuva 12, minkä jälkeen käydään tarkemmin läpi niiden kriteerit ja hoitomallit.



Kuva 12: Intotalon asiakkuusluokat ja niiden arvo.

A1-asiakkaita ovat ne yritykset, jotka ostavat Intotalon palveluita säännöllisesti ja useamman kerran vuodessa. Asiakkuuksien arvo on Intotalolle erittäin korkea, mutta niiden määrä suhteessa kaikkiin muihin asiakkuuksiin on huomattavasti pienempi. A1-asiakkaita kontaktoidaan vähintään kaksi kertaa vuodessa, milloin käydään läpi heidän kehitystään, kartoitetaan uusia tarpeita ja tar-

jotaan joko yrityskohtaisia ratkaisuja tai ELY-keskuksen valmiita valmennusohjelmia. A1-asiakkaille lähetetään Intotalon ystäväkirjeitä, heitä kutsutaan asiakastilaisuuksiin sekä heitä muistetaan henkilökohtaisesti joulukorteilla ja mahdollisesti syntymäpäivinä. A1-asiakkaista puhutaan monesti myös Intotalon faneina ja suosittelijoina.

A2-asiakkaita ovat ne yritykset, jotka ovat ostaneet Intotalon palveluita vähintään yhden kerran. Asiakkuuksien arvo Intotalolle on korkea, mutta niiden määrä suhteessa kaikkiin asiakkuuksiin on vielä kasvuvaiheessa. A2-asiakkaita kontaktoidaan 1-2 kertaa vuodessa tarpeiden mukaan, milloin käydään läpi heidän kehitystään, kartoitetaan uusia tarpeita ja tarjotaan joko yrityskohtaisia ratkaisuja tai ELY-keskuksen valmiita valmennusohjelmia. A2-asiakkaille lähetetään Intotalon ystäväkirjeitä ja heitä muistetaan henkilökohtaisesti joulukorteilla.

A3-asiakkaita ovat ne yritykset, jotka eivät vielä ostaneet Intotalon palveluita vaihtelevista syistä, mutta ovat antaneet luvan olla yhteydessä tulevaisuudessa ja osoittaneet ostopotentiaalia. Asiakkuuksien arvo on Intotalolle kohtalainen ja niiden määrä suhteessa kaikkiin asiakkuuksiin on korkea. A3-asiakkaita kontaktoidaan tarpeen mukaan, milloin selvitetään heidän nykytilanne ja heille pyritään tarjoamaan joko yrityskohtaisia valmennusratkaisuja tai ELY-keskuksen valmiita valmennusohjelmia.

A0-asiakkaita ovat ne yritykset, jotka eivät ole ostaneet Intotalon palveluita ja ovat selvästi osoittaneet haluttomuutensa tarjottuja palveluita kohtaan tai eivät muista vaihtelevista syistä johtuen halua heihin otettavan enää yhteyttä. A0-asiakkuuksien arvo on Intotalolle todella alhainen sekä niistä harvoin nousee enää ostopotentiaalia.

6.4 Itsensä kehittäminen

Itsensä kehittäminen on Intotalolla arvostettu ja koko ajan käynnissä oleva prosessi. Intotalo uskoo jatkuvaan oppimiseen ja itsensä parantamiseen osa-alueilla, jotka edistävät työssä suoriutumisesta. Itsensä kehittämisen pitää kuitenkin lähteä myyjästä itsestään, koska vain silloin hän on valmis oppimaan ja sisäistämään uutta. Intotalon oppimismalli perustuu Nonakan & Takeuchin (1995) tiedonluomisen malliin. Intotalon mukailussa mallissa dialogi ja tekeminen yhdistyvät neljän toiminnon avulla itseään toistavaksi prosessiksi. Intotalon oppimisen mallia havainnollistaa kuva 13.



Kuva 13. Nonakan & Takeuchin (1995) tiedon muodostamisen malli, mukailleen Intotalo.

Oppimismallin lisäksi myyjät pääsevät kehittämään itseään omatoimisesti ja Intotalon tuella lukuisilla eri tavoilla. Intotalon arkeen kuuluu kuukausittain vaihtuvat oppimisteemat, jotka voivat liittyä esimerkiksi myynnintekemiseen, tiimityöskentelyyn tai johtamiseen. Intotalon myynteikijöille mahdollistetaan kehittävän kirjallisuuden lukeminen ja hyödyntäminen työssään. Intotalon myyjillä on myös käytössään BookBeat-tunnukset, joka mahdollistaa äänikirjojen kuuntelun ja hyödyntämisen. Intotalolla hyödynnetään myös myynnintekijöiden mahdollisuutta vieraillessaan käynnissä olevissa tai alkavissa valmennusohjelmissa teema/sisältö kohtaisesti. Intotalon työntekijöille suodaan myös mahdollisuus ottaa lisävastuita muiden työtehtävien muodossa tai kartuttaa omaa osaamista oman mielenkiinnon mukaan.

6.5 Me-henki

Me-henki kuuluu Intotalon arvoihin ja se ympäröi myös koko organisaation päivittäistä tekemistä. Intotalolla me-henki käsite kulkee myös toisella nimellä #yhdessäparempia, joka korostaa yhteisöllisyyden voimaa kaikessa tekemisessä. Me-hengen ymmärtäminen on jokaiselle myyjälle oleellista, koska Intotalolla myynti on yksilösuorittamisen sijaan tiimimyyntiä, koska koko organisaatio osallistuu myynnin tekemiseen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Tiimimyynti on siis Intotalolla yksi me-hengen ilmenemismuoto ja sen merkitys nousee erityisesti ELY-valmennuksien myymisessä. Valmennuksien osallistujia määrää pyritään aina maksimoimaan

ja sen mahdollistaa tehokas tiimimyynti, jossa jokainen saatu kauppa on osa yhteistä tavoitetta. Tiimimyyntissä on tärkeintä saada kaupat loppuun, mitä edistetään kauppojen ja asiakkuuksienkin omistuksen joustavuudessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella myyjällä on edellytykset edistää ja hoitaa loppuun toisen aloittamat kaupat tai hoitaa toisen omistuksessa olevaa asiakkuutta.

Tärkeä osa me-henkeä on nostaa esille myyntissä nousevia ongelmia ja löytää niihin yhdessä ratkaisuja. Intotalolla asioiden jakaminen ja toisten myyjien kanssa reflektointi on koettu tehokkaaksi tavaksi päästä eteenpäin myynnin pienemmissä pulmatilanteissa ja löytää ratkaisua myös isompiin ongelmiin. Intotalon arjessa on toistuvia ja pysyviä rakenteita, jotka mahdollistavat reflektoinnin ja omien ajatusten vapaan jakamisen. Jokaisen viikon alussa myyntitiimillä on pidemmät viikkotreeneit ja muina arkipäivinä ne korvataan lyhyemmällä päiväsekeillä, joissa kummassakin on osana fiiliskierros. Fiiliskierros on koettu toimivaksi tavaksi antaa jokaiselle myyntiteki-jälle vuorollaan mahdollisuus kertoa kuulumisistaan ja jakaa ajatuksia.

Intotalolla me-henkeen kuuluu matala kynnys olla yhteydessä työkavereihin tai yrityksen johtoon, koska on koettu tärkeäksi saada ottaa yhteyttä missä asiassa vain, milloin vain. Yhteydenpitoon on luotu pysyvät rakenteet, joita jokaisen on mahdollisuus käyttää. Käytännössä tämä toimii aktiivisina Intotalon sisäisinä WhatsApp-ryhminä, joissa jokainen työntekijä on mukana. WhatsApp on koettu yksinkertaiseksi ja nopeaksi tavaksi kommunikoida päivittäisissä asioissa. WhatsApp toimii virallisena tiedotuskanavana ajankohtaisista asioista ja tehdyistä kaupoista, sen avulla voi kysyä apua esiin nousseista ongelmista tai kysymyksistä sekä kaikkein tärkeimpänä se toimii työkaluna myyntitiimin jäsenten tsemppaamiseen ja innostamiseen.

Intotalolla me-henkeen kuuluu myös juhlistaminen. Saavutetut tavoitteet ja pienemmätkin onnistumiset otetaan huomioon ja niitä juhlistetaan aina tilanteeseen sopivalla tavalla. Me-henki ja siihen kuuluva juhlistaminen ulottuu myös toisinaan työn ulkopuolelle, jolloin myyntitiimin jäsenet osallistuvat johonkin yhteiseen aktiviteettiin, juhlaan tai tilaisuuteen. Juhlistamisen tehtävä on virittää myyntiteki-jöitä jälleen uusiin huippusuorituksiin ja osoittaa jokaisen yksilön antama merkittävä panos yhteisen hyvän vuoksi. Juhlistaminen on koettu Intotalolla tärkeäksi ja sille pyritään koko ajan kehittämään pysyvämpiä rakenteita.

7 Myynninjohtamisen kokonaisuus avaintekijänä

Tässä luvussa käydään läpi Intotalon myynninjohtamista, joka on toinen myyntikulttuurin avaintekijöistä. Myynninjohtamiseen kuuluu joukko myyntijohtajan tehtäviä ja Intotalon pysyviä rakenteita, joilla edistetään myyntityötä yksilö- ja tiimitasolla. Luvussa käytetty tieto perustuu kirjoittajan omaan kokemuksesta ja Intotalon sisällöntuottaja Blombergin & Valmentaja Luoman (2020) antamaan henkilökohtaiseen tiedonantoon.

7.1 Kiertävä myyntijohtaja

Intotalolla on ollut käytössä kiertävä myyntijohtajuus vuoden 2018 maaliskuusta alkaen. Taustat kiertävälle myyntijohtajuudelle tulevat Intotalon kokiessa muutoksen ammatillisen koulutuksen reformiuudistuksen myötä, jolloin Intotalon toiminnasta tuli enemmän myyntiorganisaation mukaista ja kaikki työntekijät alkoivat tehdä myyntityötä jossain muodossa. Kiertävän myyntijohtajuuden tarkoituksena on lisätä jaettua johtajuutta, kehittää myynninjohtamista yhteisesti, tuoda vaihtelua ja uutta oppia työtehtäviin sekä tuoda uutta energiaa ja innostusta arkiseen myyntityöhön vaihtuja myynninvetäjän toimesta.

Käytännössä kiertävää myyntijohtajuutta toteutetaan kuukauden sykleissä, jolloin jokainen myyntitiimin jäsen on vuorollaan myyntijohtaja yhden kuukauden ajan. Kiertävä myyntijohtajuus on koettu toimivaksi ja yhdeksi parhaiten toteutetuista rohkeista kokeiluista Intotalolla kautta aikojen. Kiertävän myyntijohtajuuden onnistumisen edellytyksenä ovat kuitenkin toimivat ja pysyvät myynnin ja sen johtamisen perustoiminnot sekä rakenteet. Myynninjohtamisen perustoimintoja ja rakenteita käydään läpi tulevissa alaluvuissa.

Kiertävän myyntijohtajuus on löytänyt pysyvän paikan Intotalon myyntikulttuurissa. Myyntijohtajana toiminen on myynnintekijöiden keskuudessa yleisesti koettu opettavaiseksi ja kehittäväksi tilaisuudeksi. Itseohjautuva työskentelytapa ja työyhteisön tuki tekee myyntijohtajan saappaisiin asettumista suhteellisen helppoa. Kiertävän myyntijohtajuus tuo myös konkreettista hyötyä koko myyntitiimille. On huomattu, että vaihtuvan myyntijohtajan tuoreet ajatuksen ja uudenlaiset näkökulmat virkistävän muuten systemaattista työtä ja edesauttaa parempiin tuloksiin pääsemistä. Kiertävä myyntijohtajuus myös realisoi käsitteen yhteisestä ja jaetusta vastuusta.

7.2 Myyntiprosessin johtaminen

Intotalolla myyntiprosessiin on luotu viimeisten vuosien aikana toimiva sapluuna, joka on selkeä ja johdonmukainen. Myyntiprosessin vaiheita käytiin tarkemmin läpi luvussa myyntiosaaminen, kun taas tässä käydään läpi myyntiprosessin kokonaisuuden johtamista. Myyntiprosessi onkin enemmän kokonaiskuvan hallintaa, ennakointia ja näkemyksellistä ajattelua siitä miten myyntiprosessia toteutetaan. Myyntiprosessin johtaminen on aina vuorollaan kiertävän myyntijohtajan vastuulla yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa.

Myyntijohtajan tehtävänä on käytännössä suunnitella, aikatauluttaa ja koordinoida myyntiprosessin kokonaisuutta. Yksittäisten kauppojen edistäminen prosessin mukaisesti on jokainen asiakkuuspäällikön omalla vastuulla, mutta myyntijohtajan tehtävä on edesauttaa ja seurata yksittäisten kauppojen edistymistä. Tärkeimpiä tehtäviä myyntiprosessin johtamisessa onkin koordinoida myyjiä siitä, mitä myydään, minne myydään ja milloin myydään. Koordinoinnin merkitys korostuu ELY-valmennuksien myynnissä. ELY-valmennuksia myydään useammalle alueelle yhtä aikaa, joten tästä syystä tulee myynnin olla huolellisesti suunniteltua ja systemaattista.

Myyntiprosessin johtamista ja myyntijohtajan työtä helpottaa CRM-järjestelmä Pipedrive. Järjestelmän avulla voidaan seurata myyntiputkien ja niiden sisältämien kauppojen määrää ja edistymistä systemaattisesti. On jokaisen myynnintekijän vastuulla pitää kirjaa omista kaupoistaan, jotta koko myyntitiimi ja erityisesti myyntijohtaja pysyy ajan tasalla myynnin tilanteesta. Mitä tehokkaammin CRM-järjestelmää käytetään, sitä helpompaa on hallinta myyntiprosessia ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä kokonaisuuden kehittämiseksi. CRM-järjestelmä on myös paras keino tehdä havaintoja myyntiprosessista ja tämän jälkeen vastata tehtyihin havaintoihin tarpeiden pohjalta.

7.3 Ihmisten johtaminen

Kun organisaatiossa työskentelee suurenmoisia ihmisiä, täytyy heitä myös johtaa sen mukaisesti ja edesauttaa heitä olemaan huipputiimi (Welch, Welch & Tillman 2005, 121). Intotalolla yhtenä tärkeimpänä avaimena tulokselliseen myyntikulttuuriin nähdään juuri ihmisten johtaminen. Ihmisten johtamiseen on monenlaisia keinoja, mutta Intotalolla keskitytään siihen, että jokainen ymmärtää työnsä merkityksen ja kokee tekevänsä merkityksellistä työtä. Intotalolla ihmisten johtaminen on yrityksen johdon, mutta myös kiertävän myyntijohtajan vastuulla.

Intotalolla ihmisten johtaminen aloitetaan opettelemalla tuntemaan johdettavat ihmiset. Mitä paremmin johdettavat ihmiset tunnetaan, sitä paremmin tiedetään, kuinka heitä pitäisi johtaa niin yksilöllisellä kuin tiimitasolla. Toiset kaipaavat enemmän kontaktia ja sitä, että asioita hoidetaan yhdessä, kun taas toiset arvostavat mahdollisuutta itsenäiseen ja itseohjautuvaan työhön. Intotalolla myyntiä tehdään kuitenkin lopulta yhdessä ja on tärkeää, että kaikki ymmärtävät sen tärkeyden. Intotalolla ihmiset oppivat tuntemaan toisensa usein myös henkilökohtaisella tasolla, mikä lisää yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen tunnetta. Intotalolla koetaan, että yhteenkuuluvuus ja tunne siitä, että saa olla osa jotain suurempaa kokonaisuutta on tärkeä osa johtamista ja tekee siitä myös helpompaa.

Sanotaan, että myynti olisi helpompaa, jos myynninjohto panostaisi hyvään myyntifilikkiin (Hakala & Michelsson 2009, 53). Intotalolla ihmisten johtaminen liittyy olennaisesti myynnintekijöiden kannustaminen, tsemppaaminen, rohkaiseminen, innostaminen ja suunnan näyttäminen. Kokonaisuudessaan näiden kaikkien tekojen taustalla on luoda myynnintekijöille suotuista ilmapiiriä ja edellytykset myynnintekemiseen sekä siinä onnistumiseen. Intotalolla toteutuu myös ”ihmiseltä ihmiselle”-periaate, jossa korostuu esimerkin avulla johtaminen, avoin tiedottaminen ja viestintä, sekä johdonmukainen toiminta.

Intotalolla ihmisten johtamisen käytännöissä nousee esille kolme erittäin tärkeää toimintoa: viestintä, energian johtaminen ja motivaation johtaminen. Intotalolla viestintä on avointa, saumatonta sekä molemmin suuntaista johdon ja myynnintekijöiden välillä. Intotalolla viestintä ei ole vain tiedoksiantoa, vaan sen avulla riemuitaan yhdessä, autetaan kollegoita, jaetaan hyviä oppeja sekä annetaan rakentavaa palautetta. Energian johtamisessa on kyse siitä, miten myynnintekijöitä autetaan jaksamaan ja parhaimmillaan jopa liekehtimään myynnintekemisessä. Energian johtaminen kuuluu Intotalolla myyntijohtajan tehtäviin ja käytännössä sitä toteutetaan tsemppaamisella ja huolehtimalla myynnintekijöiden onnellisuudesta, hyvinvoinnista ja henkilökohtaisesti huippusuorituksiin pääsemisestä. Motivaation johtamisessa on kyse siitä, miten myynnintekijät saadaan kokemaan työn tekeminen miellyttäväksi ja tarkoituksen mukaiseksi. Intotalolla on myyntijohtajan vastuulla pitää yllä myynnintekijöiden sisäistä motivaatiota, mutta tukea sitä tarpeen tullen myös ulkoisilla kannustimilla. Sisäisen motivaation ylläpitäminen on myynnintekijöiden tuntemista ja sitä kautta heidän persoonallista auttamista myynnintekemisessä, kun taas ulkoiset kannustimet voivat olla jotain minkä myynnintekijä kokee tavoittelemisen arvoiseksi lisäksi työn avulla.

7.4 Ajankäytön suunnittelu

Aikaa ei voi hallita, mutta sen sijaan ajankäyttöä voidaan suunnitella ja seurata. Ajankäytön suunnittelu voidaan myös nähdä tietoisina päätöksinä siitä, mitä aiotaan tehdä seuraavaksi (Tracy 2013, 23). Intotalolla ajankäytön suunnittelussa on kyse myyntikohteiden aikatauluttamisesta ja myynnin ajankäytön sekä resurssien suunnittelusta pitkällä aikajänteellä. Ajankäytön suunnittelua toteutetaan Intotalolla koko yrityksen myynninjohtamisessa, mutta myös auttamaan yksittäisten myyntityöntekijöiden tekemistä ja työpäivän rytmittämistä tehokkaasti.

Ajankäytön suunnittelua toteutetaan koko yrityksen näkökulmasta määrittämällä kuukauden alussa jokaisen myyntitiimin jäsenen käytettävissä olevat myyntipäivät. Myyntipäivien määrittäminen auttaa yksittäisten myyntityöntekijöiden ajankäyttöä, mutta sen avulla voidaan myös arvioida kuukauden myyntiresurssien riittävyys. Intotalolla on kokemuksen ja olemassa olevien mittareiden perusteella syntynyt selkeät kuvaukset siitä, kuinka paljon resursseja vaaditaan tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Käytännössä resursseilla ja tavoitteilla tarkoitetaan tarvittavaa määrää aikaa ja myyntityöntekijöitä hoitaa myyntiä sekä tarpeeksi osallistujia valmennusryhmän täyttämiseen.

Yksilötasolla ajankäytön suunnittelua ohjaa koko yrityksen määrittämä suunta, mutta sen lisäksi myyntityöntekijän pitää ottaa huomioon myös henkilökohtaisesti omien asiakkuuksien ja myyntipuheluiden hoitaminen. Intotalolla myyntityöntekijän päivä voidaan ajallisesti jakaa kahteen osaan: aamupäivään ja iltapäivään. Yhdenlaisten työtehtävien tai myyntikohteen hoitamiseen kannattaa usein varata toinen osa omasta päivästä, sillä se tekee työnteosta tehokasta ja selkeää. Yksilön, mutta myös koko yrityksen ajankäytön toteutumista seurataan säännöllisesti päivittäisissä myyntin tsekkauspalavereissa ja viikon päätteeksi viikkopalaverissa. Ajankäytön ja tavoitteiden toteutumiselle sekä tarkentumiselle luodaan joka kuukausi oma myyntikalenteri, jota päivitetään tilanteiden mukaan joka viikko.

7.5 Tavoitteellisuus ja tulokset

Intotalolla tavoitteiden nähdään ohjaavan myyntityöntekijöiden tekemistä. Aiemmissa luvuissa on jo sivuttu jonkin verran Intotalon myynnillisistä tavoitteista ja mitä ne sisältävät. Intotalolla on ajan myötä löydetty toimivat tavoitteiden asettamisen ja niiden seuraamisen rakenteet, jota toteutetaan niin yksilötasolla kuin yhdessä koko myyntitiimin kanssa. Intotalolla asetetaan jokaisen

kuukauden alussa omat henkilökohtaiset tavoitteet niin keskustelumäärien kuin kauppojenkin suhteen. Asetettuja tavoitteita ja muita mahdollisia myynnintekemisen mittareita myyjät seuraavat itsenäisesti pitämällä soittopäiväkirjaa ja merkkamalla soittotietoja CRM-järjestelmään. Tavoitteita ja mittareita käydään läpi myös koko myyntitiimin kanssa viikkopalaverissa.

Jokaisen henkilökohtaisista tavoitteista muodostuu koko myyntitiimin yhteiset suuntaa antavat tavoitteet. Tämän lisäksi Intotalolla asetetaan ennakkoon tavoitteita valmennusryhmien osallistujamäärien suhteen, jotka muodostuvat yhteisen keskustelun ja mielipiteiden kautta. Muita yhteisiä myynnintekemisen mittareita Intotalolla on esimerkiksi uudelleenmyynti vanhoille, myynti kokonaan uusille asiakkaille sekä asiakkuusluokkien määrän seuraaminen. Tuloksekkaaksi myyntiksi Intotalolla nähdään omien henkilökohtaisten tavoitteiden ja koko myyntitiimin yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttaminen. Tavoitteiden seuraaminen kuuluu yrityksen johdon sekä vuorollaan kiertävän myyntijohtaja tehtäviin.

7.6 Palkitseminen

Intotalolla myynnintekemisestä palkitaan usein eri keinoin. Intotalolla osa myynnintekijöistä saavat kuukausipalkkaa, koska heidän työtehtäviin liittyy pääasiassa myös muita töitä, kun taas päätoimiset myyntityöntekijät saavat peruspalkkaa ja onnistuneesta myynnistä tukevaa provisiota. Provisio on osa Intotalon henkilökohtaista palkitsemisjärjestelmää, joka toteutuu jokaisen myyntityötekevä kohdalla onnistuneiden kauppojen johdosta. Provisio on koettu Intotalolla tehokkaaksi ja myynnintekemiseen kannustavaksi palkitsemisjärjestelmäksi.

Intotalolla on myös henkilökohtaisten palkitsemisen lisäksi koko yritystä koskevia yhteiseen tavoitteisiin ja taloudelliseen tulokseen liittyvään palkitsemista, jotka määritetään vuosittain. Yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan usein yhteisillä matkoilla tai vapaa-ajan tekemisellä. Tulokseen liittyvä palkitseminen näkyy vuoden päätteeksi maksettavan bonuksena, joka on varattu myyntityön tekijöille Intotalon saavuttamasta tuloksesta. Intotalo varaa bonusta jaettavaksi 30% positiivisesta tuloksesta ja sitä jaetaan kaikille myyntityöntekijöille, jotka antavat vähintään 60% työpanosta, ovat olleet viimeisellä tilikaudella töissä vähintään puolivuotta, ja myyntityöntekijä on saavuttanut henkilökohtaisen katekertymänsä.

Intotalolla on edellä mainittujen palkitsemisjärjestelmien lisäksi käytössä myös ns. oma ”pistekauppa”. Pistekauppa sisältää erilaisia ja eriarvoisia palkintoja, joita voivat olla esimerkiksi: ravin-

tolalahjakortit, hotelliyöt tai kirjapalkinnot. Pistekauppaa pääse hyödyntämään kiertävän myyntijohtajan jakamilla pisteillä, joita voi ansaita kuukauden aikana erilaisista päivä- tai viikkokilpailuista. Kilpailut liittyvät usein myyjän asiakaspuhelumääriin tai tehtyihin kaappoihin. Pistekauppa ja kilpailut on koettu toimivaksi tavaksi lisätä positiivista kisafiilistä ja tavaksi tehdä myynnin tehokasta. Kiertävällä myyntijohtajalla on kuukautta kohti käytettävissä yhteensä 400 pistettä, joita hän voi jakaa mielensä mukaan kilpailujen merkeissä tai käyttää myös halutessaan osan pisteistä valitsemaansa myyntitiimin yhteiseen vapaa-ajan tekemiseen.

7.7 Myynninkehittäminen

Myynninkehittäminen on Intotalolla jatkuvaa ja uusien kokemusten kautta myyntiprosessin on koettu hioutuvan koko ajan paremmaksi. Intotalolla myynninkehittäminen on yksilön ja yhteisten toimintatapojen kehittämistä, uusien teknologioiden hyödyntämistä sekä henkilöstön osaamiseen panostamista. Intotalolla kaikki myynninkehittäminen on konkreettista ja myyntityöntekijöitä kannustetaan rohkeisiin kokeiluihin. Rohkeat kokeilut ovat tekemällä oppimista ja sen kautta myyntityöntekijät saavat jatkuvasti kokemusta siitä, mitkä keinot myyntityöntekemisessä tai sen edistämässä toimivat ja mitkä eivät.

Käytännössä myynninkehittäminen voi olla myyntikoulutuksiin osallistumista, joiden avulla saadaan uusia oppeja, ajatuksia sekä vertauspohjaa omaan tekemiseen. Toinen keino on lukea myyntityöntekemiseen liittyvää kirjallisuutta tai artikkeleita, jota tehdään välillä ns. lukuhaasteena. Lukuhaasteessa on tarkoituksena joko lukea tai kuunnella uusi kirja ja sen jälkeen keskustella oppimastaan yhdessä koko myyntitiimin kanssa. Oli myynninkehittämisen keino mikä tahansa, Intotalolla on koettu kaikkein hyödyllisimmäksi jakaa tieto koko myyntitiimin kesken. Myyntitiimille kannattaa jakaa niin hyväksi ja toimivaksi havaitut opit, mutta myös harhaliikkeet ja epäonnistumiset. Tässä on yksinkertaisuudessaan kyse siitä, että kaikkien myyntitiimin jäsenten ei tarvitse oppia jotain uutta tai käydä läpi virheitä erikseen, vaan yhden tietotaito pyritään saamaan kumuloitumaan koko myyntitiimin keskuuteen.

8 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyöprosessin toteutumista ja lopputuloksen arviointia. Viimeisenä käydään läpi kirjoittajan omia ajatuksia opinnäytetyöstä, perisyys sen tekemiselle ja mietteitä omasta kehityksestä.

Opinnäytetyö prosessi

Tämän kyseisen opinnäytetyön prosessi aloitettiin vuoden 2020 tammikuun lopussa, jolloin palautin ensin aiheanalyysin opinnäytetöiden koordinaattorille. Pian palautuksen jälkeen minulle määrättiin opinnäytetyön ohjaavaksi opettajaksi Arto Huuhtanen, kenen kanssa sovin opinnäytetyön jatkamisesta systemaattisesti prosessin mukaisesti. Toimeksiantosopimuksen ja pakollisten asiakirjoittamisen kurssin sekä kirjaston määräämän tiedonhakutehtävän jälkeen pääsin kirjoittamaan opinnäytetyön suunnitelmaa, jonka esitin 27.3.2020. Seuraavan kahden intensiivisen kuukauden aikana työstin opinnäytetyötä aktiivisesti keskimäärin 5 tuntia päivässä. Aktiivisen työn lisäksi prosessoin omia ajatuksiani opinnäytetyötä kohtaan ja luin äärimmäisen paljon työhön liittyvää kirjallisuutta.

Otin opinnäytetyöprosessin alusta saakka tosissani, sillä olen saanut todistaa ympärilläni monenlaista opinnäytetyön tekemistä. Tein itse tietoisesti päätöksen panostaa työn tekemiseen sekä tehdä siitä itselleni, toimeksiantajalleni ja ohjaajalleni mahdollisimman vaivatonta. En halunnut saattaa muita osapuolia saatikka itseäni tilanteeseen, jossa työntekeminen venyy tai siitä tulee ongelmallista. Loin itselleni sopivan aikataulun sekä työajat, joita voisin noudattaa prosessin aikana. Alkuperäinen tavoitteeni oli työstää opinnäytetyötä kuukausitasolla, jotta saisin kaikki kokonaisuudet valmiiksi viimeistään syksyllä 2020. Kuukausitaso vaihtui kumminkin viikkotasoon, ja etenin työntekeemisessä erittäin kovalla vauhdilla, samalla nopeuttaen aikatauluani. Työn nopeaa työstämistä on helpottanut ympäriltäni saama tuki. Ystäväni ja toimeksiantaja ovat sparranneet minua työn tekemisessä ja pitäneet minut oikealla tiellä. Ohjaava opettaja loi onnistumisen tunteita ja itsevarmuutta antamalla hyvää palautetta työn sisällöstä sekä salli minun olla hyvinkin itseohjautuva koko prosessin ajan.

Opinnäytetyön aihe pysyi minulle koko ajan kirkkaana ja erittäin tärkeänä. Myynninteorian lukeminen oli erittäin mielenkiintoista ja se korosti entisestään intohimoa aihetta kohtaan. Myyntikulttuurin ymmärtäminen vaati myynnin tasapainoksi todella paljon opiskelua organisaatiokulttuurista ja johtamisesta. Ajoittain uuden aiheen opiskelu tuotti hankaluuksia, mutta tiedostin sen

olevan välttämätöntä opinnäytetyön aiheen kannalta. Jälkeenpäin voin kuitenkin sanoa, että Asta Rossin (2015) kulttuuristrategia oli ainutlaatuinen kirja, jonka oppeja ja tarinoita tulisi hyödyntää jokaisen, joka tekee töitä johtamisen parissa. Kokonaisuutena koin opinnäytetyön tekemisen ja prosessin kasvattavaksi kokemukseksi. Prosessi on luotu kestämään ja se on johdonmukainen, kunhan opiskelija itse asennoituu noudattamaan sitä ja näkee opinnäytetyön tekemisen itselle tärkeänä.

Lopputuloksen arviointi

Opinnäytetyön kehittämistehtäväksi määriteltiin jo suunnitteluvaiheessa teoreettisen viitekehyyksen löytäminen käsitteelle, joka on toimeksiantajan arjessa hyvinkin selkeä. Myyntikulttuuri käsitettä lähdettiin pilkkomaan pienempiin osiin, jotta sen tutkimisesta ja ymmärtämisestä tulisi helppoa. Teoreettisessa osuudessa päädyttiin ensin tutkimaan yleisesti myyntiä, sillä se on toiminto, johon myyntikulttuurilla pyritään itsessään vaikuttamaan. Toisena päätettiin tutkia yleisesti organisaatiokulttuuria ja sen johtamista, sillä myyntikulttuurin nähdään heijastaman kunkin organisaation yleisesti vallitsevaa kulttuuria. Teoreettista tietoa edellä mainittuihin aiheisiin oli saatavilla todella runsaasti. Ajoittain työn laajuus meinasi karata käsistä, mutta rajaustoimenpiteitä tehtiin viitaten työn empiirisen osuuden sisältämiin aiheisiin. Lopputuloksena työn empiiriselle osuudelle löydettiin sen taustoja selittävä teoreettinen viitekehys, jossa hyödynnettiin monipuolisesti yli kolmeakymmentä eri lähdettä suomen sekä englannin kielellä.

Opinnäytetyön kokonaisuutta tarkastellessa on hienoa lopulta huomata, miten Intotalon myyntikulttuurin avaintekijät vastaavat teoriakirjallisuudet mukaisia ideoita. Teoreettisesti myyntikulttuuri rakentui kahden päämuuttujan mukaan, jotka ovat: yksilön myynti- ja asiakaspalvelutaidot sekä organisaation myyntikyvykkyys. Intotalolla yksilön myynti- ja asiakaspalvelutaitoja vastasi myyntiosaaminen, kun taas organisaation myyntikyvykkyyttä vastasi myynninjohtaminen. Teorian mukaisesti myyntiosaamiseen kuuluu toimintojen, käsitteiden ja edellytyksien ymmärtämistä, joita vaaditaan yksittäiseltä myyntityöntekijältä myynnintekemisessä. Myynninjohtamiseen kuuluu taas teoriaan viitaten organisaation luomia rakenteita ja toimintoja, joilla edistetään yleisesti myynnintekemistä. Intotalon myyntikulttuurin onnistunut peilaaminen teoreettiseen viitekehukseen viestii kokonaisuudessaan siitä, että olemassa olevat rakenteet ovat kunnossa, niiden mukaisesti voidaan toimia ja niitä voidaan myös tulevaisuudessa kehittää.

Koko opinnäytetyön, mutta erityisesti empiirisen osuuden tarkoitus oli antaa Intotalolle sitä hyödyntävä lopputuote. Opinnäytetyöstä saatiin rakennettua johdonmukainen kokonaisuus, joka se-

littää juuri Intotalon myynnintekemistä heidän myyntikulttuurin mukaisesti. Lopputuotetta voidaan hyödyntää uusien myyntihenkilöiden perehdytyksen tukena ja sen antaa vanhoille myynnintekijöille edelleen paremman kokonaisymmärryksen Intotalon myyntikulttuurista ja myynnintekemisestä. Intotalon antaman palautteen mukaan työn tekeminen oli heille erittäin tärkeää. Liian monesti ”hiljaisen tiedon” kirjaaminen mustaa valkoiselle jää tekemättä, jolloin tiedon häviössä organisaatio kokee kolauksen omassa toiminnassaan. Intotalon ollessa myös myyntiorganisaatio, koettiin myynnintekemisen perusasioiden mallintaminen erittäin tärkeäksi. Työn ja aiheen merkittävyyden kiteyttää todella hyvin Intotalon valmentajan Päivi Luoman (2020) sanat: ” jos myynti ei rallata niin sit rupee tulemaan liiketoimintaan haasteita; eli myynti on bisneksen eliksiiri ja siksi myyntikulttuurin ymmärtäminen ja aktiivinen johtaminen on aivan avainasia”.

Intotalon myyntikulttuurin erityiset vahvuudet nähtiin sijaitsevan tasaisesti sekä myyntiosaamisessa, että myynninjohtamisessa. Myyntiosaamisessa huomattiin me-hengen ja asiantuntijuuden olevan Intotalon myynnintekijöiden ehdottomia vahvuuksia. Intotalolla puhutaan eräänlaisesta Intoperheestä, jossa kaikki työntekijät kokevat vahvaa yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jokainen Intotalon työntekijä antaa me-henkeen ainutlaatuisen panoksen, joka on hyödynnettävissä siten koko organisaation voimavaraksi. Intotalon myynnintekijät ovat kaikki yksilötasolla todella korkeatasoisia asiantuntijoita. Myyntityössä onnistuminen rakentuu kolmesta tekijästä: asian osaaminen, myyntityön taitaminen ja myyjä tyyppisyys. Intotalolla jokainen myyjä todistetusti hallitsee kaikki edellä mainitut tekijät ja heitä voidaan kutsua asiantuntijoiksi.

Myynninjohtamisen vahvuuksia nähtiin olevan myyntiprosessi, kiertävä myyntijohtajuus sekä ihmisten johtaminen. Intotalon myyntiprosessi on vuosien aikana hioutunut koko ajan paremmaksi ja mallinnettaessa sitä opinnäytetyöhön huomattiin mustaa valkoisella, miten tehokas ja johdonmukainen myyntiprosessi on. Intotalon myyntiprosessin vaiheet olivat selkeä ymmärtää ja sen kokonaisuus on todettu yksinkertaiseksi johtaa. Kiertävä myyntijohtajuus on siis keino, jolla Intotalo on korostanut jaettua vastuuta johtamisessa sekä tavoittelee myynninjohtamisen piristämistä. Kiertävän myyntijohtajuuden todettiin olevan Intotalon onnistuneimpia rohkeita kokeiluita kautta aikojen. Ihmisten johtaminen on Intotalolla vahvasti kiertävän myyntijohtajan vastuulla, mutta juuri sen ja kokonaisuudessaan lineaarisen organisaatiomallin johdosta, ihmisten johtaminen koettiin yhdeksi Intotalon myynninjohtamisen vahvuudeksi. Jokainen toimiessa johtajana vuorollaan konkretisoi jaetun vastuun merkityksen ja lisää luottamusta toinen toisen kanssa.

Omat ajatukset

Muistan vieläkin päivän, kun tein ensimmäiset kauppani Intotalolla. Olin ottanut useita vapisevia puheluita asiakkaan kanssa ja lähettänyt sähköpostia viitaten häneen väärällä nimellä. Olin sopinut asiakkaan kanssa, että soittelemme hänen kanssaan lounaan jälkeen. Soitin asiakkaalle sovisti ja kysyin varovasti, onko hän tehnyt päätöstä valmennukseen osallistumisesta. Itselle täysin yllätyksenä hän sanoi kyllä. Asiakas kertoi vakuuttuneensa valmennuksesta ja kiitteli erittäin hyvistä keskusteluista, joskin hän vähän nauroi väärälle nimelle sähköpostissa. Ilmoittautumisen tekemisen ELY-keskuksen järjestelmään sovimme seuraavan viikon alkuun. Näin olin tehnyt ensimmäiset B2B-kauppani ja se hymy sekä onnistumisen tunne ei hiipunut vielä nukkumaankaan laittaessa.

Ensimmäisen kaupan saamisen jälkeen tuntui, kuin apina olisi saatu ravisteltua pois selästä. Saman viikon aikana tein toiset kauppani ja ensi viikolla lisää. Kuukauden kuluessa tuli ajankohitaiseksi miettiä opinnäytetyön aihetta ja oli itselle selvää, että se liittyisi jotenkin myynnintekemiseen. Kysyin Intotalon toimitusjohtajalta Jari Junkkarilta asiasta, ja hän heitti minulle ideana myyntikulttuurin. Tuttuun tapaan hän piirsi fläppitauluun havainnollistavan kuvan aiheesta, koska minulla ei vielä tuolloin ollut mitään käsitystä mitä myyntikulttuuri tarkoittaa.

Silloin piirretyllä kuvalla on yhtäläisyyksiä nyt valmiiseen opinnäytetyöhön. Myyntiosaaminen, inbound -outbound ja Great Place to Work® ovat esimerkiksi kaikki käsitteitä ja aiheita, jotka tulivat valmiiseen opinnäytetyöhön saakka. Jarin kertoessa minulle myyntikulttuurista jäi siitä mieleen, että sen kokonaisuus kertoo, miten myynnintekeminen Intotalolla tapahtuu ja kuinka siinä onnistutaan. Olinko minä siis onnistunut kaupoissa myös juuri Intotalon myyntikulttuurin vuoksi. Päätin, että siihen minä haluan vastauksen ja valitsin opinnäytetyöni aiheeksi myynnintekemisen Intotalon myyntikulttuurin mukaisesti.

Koen saaneeni vastauksen omaan kysymykseeni opinnäytetyön avulla. Hyvä myyntimenestys todellakin selittyi Intotalon voittavalla myyntikulttuurilla. Toimin itse hyvänä esimerkkinä, miten yksilön myynti- ja asiakaspalvelutaidot yhdistettynä organisaation vahvaan myyntikyvykkyyteen synnyttää tuloksellista kauppaa. Opinnäytetyön ja koko prosessin kautta koen kasvaneeni valtaavan paljon. Olen ollut koko korkeakouluopintojen aikana hieman vastahakoinen kirjallisuuden lukemiseen ja lähteiden käyttöön, mutta opinnäytetyötä tehdessä tuli huomattua, miten paljon helpompaa on kirjoittaa viitaten teoriaan, kuin satuilla asioita täysin omasta päästä. Olen ehkä kokenutkin pohdinnan opinnäytetyön haastavimmaksi osaksi kirjoittaa, kun ei viitata muihin kuin omaan ajatuksiin. Opinnäytetyön tekeminen haastaa opiskelijaa hyödyntämään kaikkea sitä, mitä

on opiskellut viimeisten vuosien aikana. Itse koin opinnäytetyön paikoittain haasteelliseksi, mutta mikään este matkalla ei ollut liian suuri ylitettäväksi.

Olen saanut Intotalolta todella hyvää palautetta koko opinnäytetyöstä. On tullutkin jo esille, että aiheen ja työn merkitys on Intotalolle todella korkea sisäisesti. Tämän lisäksi työtä voidaan kuitenkin hyödyntää myös Intotalon ulkopuolella. Toimitusjohtaja Junkkarin mukaan työllä ja aiheella on potentiaalia toimia tulevaisuudessa myös valmennusmateriaalina. Jos työstäni voidaan ammentaa oppeja auttamaan muiden ammattilaisten tekemistä ja kehittämään Pk-yrityksien toimintaa, näen työn ylittävän sille alun perin asettamani tavoitteet huikealla tavalla. Työni aihe ja sen kokonaisuus on mielestäni ainutlaatuinen. Voin olla ylpeä siitä, miten se on kasvattanut minua, tuottaa hyötyä ja lisäarvoa Intotalolle sekä miten voimme hyödyntää sitä valmentamalla Pk-yrityksiä ympäri suomen!

Lähteet

Allen, C. (2019). Council Post: Everyday Leadership: Influencing Your Organization's Culture As An Individual Contributor. Forbes. Saatavilla 30.4.2020. <https://www.forbes.com/sites/forbes-coachescouncil/2019/06/11/everyday-leadership-influencing-your-organizations-culture-as-an-individual-contributor/#5f9900683410>

Blomberg, U. & Luoma, P. (2020). Intotalon sisällöntuottaja & valmentaja. Henkilökohtainen tiedoksiänto 18.5.2020.

Crowe, A. N.d. What Is B2B Sales? This Is How Can You Dominate The Sales Process. Leadfeeder.com. Saatavilla 11.5.2020. <https://www.leadfeeder.com/blog/what-is-b2b-sales/#gref>

Edinger, S. (2014). Do You Have A World Class Sales Culture? Forbes. Saatavilla 13.4.2020. <https://www.forbes.com/sites/scottedinger/2014/06/27/do-you-have-a-world-class-sales-culture/#424567831a3c>

Great Place to Work. (2020). Kotisivu. Saatavilla 30.4.2020. <https://www.greatplacetowork.fi/>

Great Place to Work. (2020). Tietoja meistä – Miksi GPTW? Saatavilla 30.4.2020. <https://www.greatplacetowork.fi/miksi-gptw>

Hakala, P. & Michelsson, L. (2009). Myynninmurtajat: 20 uskomusta B2B-myynnistä. Helsinki: Talentum.

Harma, O. (2015). Myyntitykki kertoo: 50 huippumyyjän paljastukset. Helsinki: Talentum.

Hernberg, K. (2013). Asiantuntija epä mukavuusalueella: Kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Helsinki: Talentum.

Huusko, J. & Kähkönen, P. (2020). Intotalon asiakkuuspäälliköt. Henkilökohtainen tiedoksiänto 18.5.2020.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. (2016). Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio (1. painos.). Helsinki: Edita.

Intotalo Oy. (2020). Saatavilla 11.5.2020. <https://www.intotalo.com/>

- Isoniemi, M. (2017). Onnistuneella Myyntikulttuurilla Tehostat Myyntisi Kasvua. Myynninmaailma.fi. Saatavilla 13.4.2020. <https://www.mynninmaailma.fi/blogi/onnistuneella-myyntikulttuurilla-tehostat-myyntisi-kasvua>
- Junkkari, J. (2020). Intotalon toimitusjohtaja & valmentaja. Henkilökohtainen tiedoksianto 18.5.2020.
- Laine, K. (2015). Myynti on rikki: B-to-B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.
- Laine, P. (2008). Myyntin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Helsinki. Talentum.
- Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.
- Lämsä, A. & Päivike, T. (2013). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Montanez, R. (2019). The Best Companies For Corporate Culture In 2019. Forbes. Saatavilla 20.4.2020. <https://www.forbes.com/sites/rachelmontanez/2019/12/10/the-best-companies-for-corporate-culture-in-2019/#c318d5c6dc32>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York Oxford: Oxford University Press.
- Nyström, S & Ruuska, M. (2020). Intotalon asiakkuuspäälliköt. Henkilökohtainen tiedoksianto 18.5.2020.
- Perkins, K. (2020). Build Resilience: Why You Should Assess Your Organization’S Culture Now. Forbes. Saatavilla 29.4.2020. <https://www.forbes.com/sites/kathymillerperkins/2020/03/27/build-resilience-why-you-should-assess-your-organizations-culture-now/#1465369c68df>
- Rope, T. (2009). Perusmyyjästä supermyyjäksi. Helsinki: Infor.
- Rope, T. (2004). 100 keinoa tehostaa myyntiä. Helsinki: WSOY.
- Rossi, A. (2015). Kulttuuristrategia 2. Helsinki. Kauppakamari.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. (2005). Myynnin lyhytterapia: Sanoista tekoihin. Helsinki: Imperial Sales.

Sarasvuo, J. & Jarla, P. (1998). Myynnin korkeajännitys (2. p.). Espoo: Writers' House.

Sigmon, J. (2018). Council Post: Leverage Existing Resources To Amplify Your Organization's Culture. Forbes. Saatavilla 29.4.2020. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/11/08/leverage-existing-resources-to-amplify-your-organizations-culture/#4ac4f26df9a9>

Storbacka, K. & Lehtinen, J. (2006). Asiakkuuden ehdoilla vai armoilla. Helsinki. WSOY

Tracy, B. (1995). Advanced selling strategies: the proven system practiced by top salespeople. New York. Simon & Schuster paperpacks.

Tracy, B. (2013). Eat That Frog. 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time. London. Hodder & Stoughton.

Trautschold, B. (2019). Create A High-Performing Sales Culture Starting Today (With 7 Must-Have Habits). Sales Hacker. Saatavilla 26.4.2020. <https://www.saleshacker.com/high-performance-sales-culture/>

Welch, J., Welch, S. & Tillman, M. (2006). Voittajaksi. Helsinki: Edita.

