



OULUN AMMATTIKORKEAKOULU

Timo Tunturi

MYNNIN KEHITTÄMINEN JA MYYNTIPROSESSIN YHTENÄISTÄMINEN

Case Areite Oy

MYNNIN KEHITTÄMINEN JA MYYNTIPROSESSIN YHTENÄISTÄMINEN

Areite Oy

Timo Tunturi
YAMK-opinnäytetyö
Syksy 2021
Lean-johdaminen YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Lean-johtaminen

Tekijä: Timo Tunturi

Opinnäytetyön nimi: Myynnin kehittäminen ja myyntiprosessin yhtenäistäminen

Työn ohjaaja: Tauno Jokinen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2021

Sivumäärä: 78 + 8 liitettä

Ihmisten tekemä myyntityö on yksi kalleimmista yrityksen investoinneista. Sen mahdollisimman tehokas ja yhtenäinen toimintatapa ei ainoastaan tuo yritykselle säästöjä vaan se voi myös oikein ja tehokkaasti toteutettuna parantaa yrityksen liiketoimintaa ja tulosta. Näistä syistä myynnin kehittäminen kokonaisuudessaan pysyy ajankohtaisena aiheena jatkuvasti.

Tässä työssä myyntiä kehitetään ja myyntiprosessia yhtenäistetään konstruktiivisen tapaustutkimuksen avulla eli parannetaan vanhaa toimintamallia ja luodaan siihen uusia ulottuvuuksia myynnin tehostamiseksi. Tämä vanhojen toimintamallien yhtenäistämisen ja parantamisen toimintamalli luodaan yhteistyössä kohdeorganisaation Areite Oy:n kanssa. Teoriatiedon lisäksi tässä työssä kerättiin tutkimusaineistoa kohdeorganisaation myyjille suunnatulla kyselyllä, jonka tarkoitus oli selvittää kohdeorganisaation myynnin nykytila, sen hyvät käytännöt, kehityskohteet sekä mahdolliset puutteet. Jotta myyntiprosessia ja myyntiä voitiin kehittää, tarvittiin siihen oikeanlaiset työkalut ja teoriat. Tässä työssä taustoitettuun myyntiä pääsääntöisesti myyntiprosessin teorialla. Myyntiprosessin teorian lisäksi työssä paneuduttiin kehittämiseen ja etenkin jatkuvaan kehittämiseen Lean-ajattelun teorian avulla sekä sen soveltamiseen juuri myynnin kehittämisessä ja myyntiprosessin yhtenäistämässä.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin konstruktiivisena tapaustutkimuksena, jossa nykytila kartoitettiin kohdeorganisaation myyjille kohdistetulla kyselyllä. Tämä kysely luotiin yhdessä kohdeyrityksen henkilöstön kanssa. Nykytilan kartoituskyselyn avulla luotiin kehittämissuunnitelmat, joissa myynnin kehittäminen jaettiin kahteen osaan, yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen kehittämiseen. Yrityksen sisäisenä kehittämisenä toteutettiin kohdeyrityksen myynnin työkalujen ja ohjelmistojen sisältöihin liittyvät kehitystoimet ja ulkoisena kehitystoimena toteutettiin niin myyntiprosessiin liittyvät kehitystoimet kuin myös yrityksen myynnin strategiaan kohdistuvat kehitystoimenpiteet.

Kehityshankkeen tuloksina saatiin yritykselle luotua helposti päivitettävä ja ylläpidettävä myynnin strategia työkaluineen sekä yhtenäinen myyntiprosessi, joka auttaa yrityksen myyjä suorittamaan tehokkaasti omasta työstään. Kehityshankkeessa käytiin läpi myös myynnin työkalut sisältöineen ja niihin luotiin tarpeen vaatiessa ohjeistukset niiden käytöstä sekä niiden sisältöä päivitettiin vastaamaan paremmin nykypäivän kilpailutilannetta.

Asiasanat: myynti, myyntiprosessi, kehittäminen, Lean-ajattelu, standardointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Lean leadership

Author: Timo Tunturi
Sales Development and unification of the sales process
Supervisor: Tauno Jokinen
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021
Number of pages: 78 + 8 appendices

Sales work done by the sales personnel in an organization is one of the most expensive investments from the company's perspective. Maximizing the efficiency and standardizing the sales process will not only save money but can also improve organizations operations as a whole as well as boost the profit margin in the long run. Therefore, the question of how to improve the sales process to get the maximum benefit remains as one of the key issues for many organizations.

This thesis examines how sales process can be standardized and improved through a constructive case study where the old model is improved and new dimensions are created to make the sales process more efficient. This is done in cooperation with the case organization Areite Oy. A survey that was aimed at the sales personnel of the case organization was carried out to gather information about the current state of the organization's sales process as well as its strength and weaknesses. In order to be able to develop the sales process, relevant tools and theories related to these were needed. This thesis examines theories related to the sales process as well as continuous improvement in relation to Lean Thinking, and how that can be applied to developing and standardizing the sales process.

In the research section of the thesis case organizations employees were involved in creating the survey. Based on the survey a development plan was created, which was further divided into internal and external development. Internal development plan involved plans to improve the software as well as other tools used in the sales process. External plan focused on the development of the sales process as well as development of the organization's strategy.

As a result of this development project, sales strategy and tools that can be both easily updated and maintained as well as a standardized sales process were created. As a result, sales personnel will be able to do their work more efficiently. The project examined the tools used in the sales process and these were updated to better meet the current requirements of the market.

Keywords: sales, sales process, development, Lean, standardize

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Työn tausta.....	7
1.2	Tutkimusongelma.....	10
1.3	Tutkimusote.....	11
1.4	Työn toteuttaminen.....	12
2	TEORIA.....	13
2.1	Myynti.....	13
2.1.1	Myynnin johtaminen.....	15
2.1.2	CRM, Customer Relationship Managemet.....	19
2.1.3	Asiakassegmentti.....	20
2.2	Myyntiprosessi.....	21
2.2.1	Asiakkaiden hankinta sekä ensikontakti ja luottamuksen voittaminen.....	22
2.2.2	Asiakkaan kuuntelu ja tietojen kerääminen.....	24
2.2.3	Ratkaisun tuottaminen ja tarjouksen laatiminen.....	26
2.2.4	Ratkaisun esittäminen ja perustelu sekä vastaväitteiden käsittely.....	27
2.2.5	Hinnan myyminen ja kaupan päättäminen.....	30
2.2.6	Palvelun tuottaminen ja asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen.....	31
2.2.7	Asiakassuhteen ja luottamuksen vahvistaminen.....	31
2.3	Lean-ajattelu.....	34
2.3.1	Kaizen.....	37
2.3.2	Imuohjaus, JIT (Just In Time).....	37
2.3.3	Standardoitu työ.....	38
2.3.4	5S.....	39
2.3.5	SMED, Single Minute Exchange of Die.....	42
2.3.6	Poka-Yoke.....	44
2.3.7	Value Stream Mapping (VSM).....	45
2.3.8	5 x Miksi -menetelmä.....	46
2.3.9	PDCA (Demingin ympyrä).....	47
2.4	Yhteenveto.....	49
3	EMPIRIA.....	50
3.1	Tavoite.....	50

3.2	Toteutus	50
3.3	Tulokset.....	54
3.3.1	Kyselyn tulokset.....	54
3.3.2	Kehitystoimenpiteet kyselyn pohjalta	61
4	TULOKSET.....	66
4.1	Työn tulokset.....	66
4.2	Tulosten arviointi	67
4.3	Ajatukset jatkosta	68
5	YHTEENVETO	70
	LÄHTEET.....	72
	LIITTEET	728

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Myynti on olennainen osa jokaisen yrityksen toimintaa, olipa sitten kyse ulkoisesta tai sisäisestä myynnistä. Myyntityö itsessään tapahtuu lähes poikkeuksetta asiakkaan ja myyjän välillä puhelimitse, kasvotusten tai erilaisten digitaalisten ratkaisujen välityksellä. Myyntityö on siis vuorovaikutusta ja kommunikaatiota kahden asian välillä. Yleensä voidaan ajatella myyntitapahtuman toimivan suunnitelmallisesti ja toistuvasti. Tähän kuitenkin voi tulla poikkeuksia erilaisissa asiantuntijamyyntitehtävissä tai myyntitilanteissa, joissa lopputuotetta ei tarkalleen vielä tiedetä myyntitapahtuman yhteydessä.

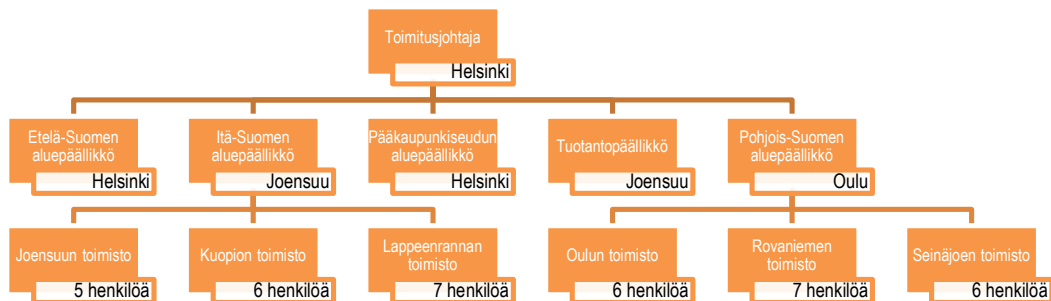
Maailmassa lisääntyvän kilpailun, muutoksien nopeuden ja haastavan tulevaisuuden ennustettavuuden takia jokainen yritys tarvitsee kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja parantamiseksi jatkuvaa kehitystä. Jatkuvan kehityksen integroiminen osaksi yrityksen toimitapaa ja kulttuuria luo sillä erinomaiset mahdollisuudet selviytyä niin tulevaisuuden haasteista kuin myös luoda työmukavuutta ja -turvallisuutta yrityksen henkilökunnalle. Muutoksen ja kehityksen aikaan saaminen ei kuitenkaan tule ilman sille annettuja resursseja kuten työpanosta ja aikaa. Timo Rope ja Kari Tuominen (2010, 3) kuvailevat muutoksen luonnetta hyvin kirjassaan *Lean: Tehoa ja laatua markkinoinnin kehittämiseen*: ”Muutos on kuin raketti. Se vaatii valtavan energian läpäistäkseen ilmakehän. Läpäisyn jälkeen sitä ei pidättele mikään”. Tällä hetkellä maailman laajuinen työnteon mullistaja luo haasteita kaikille työtekemisen muodoille, mutta erityisen haasteen ja muutosvaateen se antaa myyntityölle, joka lähtökohtaisesti ja perinteisesti on perustunut kasvokkain tapahtuvaan kanssakäymiseen asiakkaiden kanssa.

Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään, voiko myyntiprosessin yhtenäistää hajautetussa asiantuntijaorganisaatiossa sekä millä keinoin tämä on mahdollista ja mitä työkaluja sekä niiden ominaisuuksia yhtenäistäminen vaatii. Asian ratkaisemiseksi pyritään selvittämään, miten kartoitetaan myynnin nykyprosessi, mitä ongelma- ja kehityskohtia tällä hetkellä on havaittu kohdeorganisaation myynnissä sekä miten myyntiprosessia voidaan yhtenäistää, tehostaa ja kehittää. Kohdeorganisaationa tälle tutkimustyölle toimii Areite Oy, joka pyrkii löytämään tämän kehitystyön avulla parannuksia yrityksen kilpailukykyyn, uusien työntekijöiden perehdytykseen sekä toimintamalleja ja uusia

ratkaisuja myyntityön tekemiseen niin digitaalisten ratkaisujen kuin myös asiakkaidenkin kanssa tapahtuvan kanssakäymisen välityksellä (Saloranta 2021).

Kohdeorganisaationa toimii määrälaskentapalveluita rakennusalalla tuottava Areite Oy. Areite Oy:n historia ulottuu vuoteen 1993 saakka. Vuonna 1993 organisaatio perustettiin määrälaskentaa varten nimellä Insinööritoimisto Rakennus-Määrät Helsingissä. Yritys on vaihtanut nimeään vuosien aikana usein: vuonna 2010 Areite Oy:ksi, vuonna 2016 yritystoimintakaupan seurauksena Areite Rakennus-Määrät Oy:ksi sekä viimeksi vuonna 2020 takaisin Areite Oy:ksi nimen vapauduttua käyttöön. (Saloranta 2021.)

Kohdeorganisaatiolla on parhaimmillaan ollut kymmenen toimistoa eri puolilla Suomea, mutta tällä hetkellä toimintaa on seitsemässä kaupungissa Suomessa. Yrityksen toimistot sijaitsevat Rovaniemellä, Oulussa, Seinäjoella, Kuopiossa, Joensuussa, Lappeenrannassa ja Helsingissä. Näistä määrälaskentaan suoritetaan kaikissa muissa toimistoissa paitsi Helsingin toimistolla, jossa toimii tällä hetkellä yrityksen hallintoa. Yrityksen myyntipuolesta vastaavat aluepäälliköt ja kuten kuvassa 1 näkyy, yrityksen aluepäälliköt sijaitsevat Oulussa, Joensuussa ja Helsingissä. Kokonaisuudessaan Areite Oy:n palveluksessa toimii tällä hetkellä 43 työntekijää. Henkilöstön ikärakenne on 25 vuoden ja 63 ikävuoden välillä. (Saloranta 2021.)

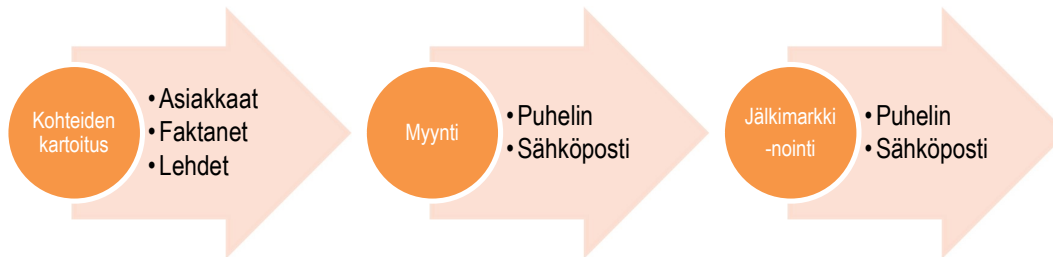


KUVA 1. Kohdeorganisaatiokaavio ja pääsääntöiset toimipaikat sekä laskentahenkilöstön jakauma Areite Oy:ssä (Saloranta 2021.)

Määräluetteloita kohdeyritys toimittaa hieman yli 200 kappaletta vuodessa erilaisista rakennusprojekteista uudistuotannosta saneeraukseen sekä asuinrakennuksista kouluihin, metroasemiin ja toimitiloihin. Areite Oy on toiminut myös määrälaskennan lisäksi rakennusalan kustannuslaskennassa, mutta tämä palvelun tuottaminen on toistaiseksi lopetettu epäsäännöllisen kysynnän sekä ydinosaamiseen keskittymisen takia. (Saloranta 2021.)

Kohdeyrityksen myynti on jäänyt kaikkien muiden kehityshankkeiden takia ilman tarpeellista huomiota ja kehittämistä. Myyntiorganisaatiossa on ollut viime vuosina henkilöstömuutoksia luontaisen poistuman takia, mikä on luonut myyntityöskentelyn prosessissa ja käytännöissä muutoksia. Muutoksia on kohdeorganisaatiolla tulossa myös tulevaisuudessa, mikä korostaa tarvetta yhtenäistää myyntiprosessia ja siirtää tietoa niin kokeneemmilta myyjiltä nuoremmille kuin myös toisin päin. Kohdeyritys on myös koko maailmaa käsittelevien työelämän muutoksien kuten digitalisaation tuoman tietomallintamisen takia isojen haasteiden edessä. Myynnin kehittämällä ja sen prosessin yhtenäistämällä kohdeyritys hakee niin kilpailukyvyyn parantamista tehokkaamman myynnin muodossa kuin myös kykyä saada mahdollisten uusien myyjien perehdytys mahdollisimman helpoksi sekä tehokkaaksi. Myyntiprosessin yhtenäistämällä pyritään löytämään tehokkaita ratkaisuja myynnin tekemiseen myyjien omien alueiden ulkopuolella esimerkiksi lomasijaisuuksien muodossa. (Saloranta 2021.)

Areite Oy:ssä myynnin hoitavat yrityksen aluepäälliköt. Aluepäälliköiden vastuualueet on jaettu maantieteellisesti neljään alueeseen. Pohjois-Suomen aluepäällikkö vastaa Lapin sekä Pohjanmaan alueiden myynnistä ja asiakkuuksista, Itä-Suomen aluepäällikkö vastaa nimensä mukaisesti Itä-Suomen ja Keski-Suomen alueiden asiakkuuksista sekä myynnistä. Etelä-Suomen aluepäällikön vastuualueena on Varsinais-Suomi, Häme ja Uusimaa pois lukien pääkaupunkiseutu eli Helsinki, Vantaa ja Espoo, josta vastaa pääkaupunkiseudun aluepäällikkö. Jokaisen aluepäällikön tehtäviin kuuluvat oman alueensa kohteiden kartoitus, ennakkomarkkinointi, myynti ja jälkimarkkinointi. Areite Oy:n ennakkokartoitusprosessi toimii tällä hetkellä pääsääntöisesti puskaradion eli asiakkailta tulevan tiedon, Faktanetin eli rakennusalan ammattilaisille tarkoitettun tietopalvelun (Faktanet 2021) sekä lehtien avulla. Projektikartoituksen sekä projektien ennakkomarkkinoinnin kirjaamistyökaluna on kohdeorganisaation omaan käyttöön luotu ohjelmisto, johon aluepäälliköt kirjaavat tulevat kohteet sekä kohteiden potentiaaliset tilaajat. Kyseisen ohjelmiston avulla on myös mahdollista lähettää kohteiden tarjoukset sekä tilausvahvistukset. Markkinointityökaluna käytössä on sähköpostitse toimiva laskentakohteet markkinointiviesti sekä kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ja puhelut asiakkaiden kanssa. Kohdeorganisaation myynninkulku kaaviona näkyy kuvassa 2. (Saloranta 2021.)



KUVA 2. Myynnin kulku Areite Oy:ssä (Saloranta 2021.)

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on ratkaista, kuinka kohdeorganisaationa toimivan hajautetun asiantuntijaorganisaation myyntiprosessi yhtenäistetään sekä kuinka sen myyntiä kehitetään. Tavoitteena on myös löytää ratkaisuja yhtenäiseen toimintamalliin ja prosessin kehittämiseen mahdollisimman tehokkaaksi ja toimivaksi sekä asiakkaan arvon ymmärtäväksi. Jotta vanhaa mallia voidaan kehittää ja yhtenäistää, pitää analysoida sen nykytilanne sekä kartoittaa, millä työkaluilla, ohjeistuksilla ja toimintamalleilla sen kehittäminen on mahdollista toteuttaa. Tässä opinnäytetyössä tullaan myös esittelemään myyntiprosessi ja myynnin kehittäminen hajautetussa asiantuntijaorganisaatiossa. Ajatuksena on myös pyrkiä ratkaisemaan, miten voidaan kartoittaa myynnin nykytila ja kuinka tätä tietoa voidaan hyödyntää myynnin kehittämisessä sekä myyntiprosessin yhtenäistämässä.

Tässä tutkimustyössä myyntityön monimuotoisuuden takia tutkimuskysymykset on pyritty rajamaan muutamaa olennaiseen ja yksinkertaiseen kysymykseen. Tämän työn tutkimuskysymykset on kolme:

- Mitkä ovat myyntityön kriittiset menestystekijät?
- Mitä virikkeitä Lean-ajattelu antaa myyntityöhön?
- Miten näitä voi hyödyntää kohdeorganisaatiossa?

1.3 Tutkimusote

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan konstruktivisena tutkimuksena. Tässä työssä pyritään kehittämään toimintamalli, jonka avulla jokainen kohdeorganisaation myyjistä voisi toimia saman, mahdollisimman tehokkaan ja tuottavan kaavan sekä toimintamallin avulla myyntityössään. Tutkimuksen tuloksena pyritään kehittämään kohdeorganisaatiolle yhtenäinen toimintamalli, joka sekä ratkaisee alun ongelman että kehittää myös muuten yrityksen myynnin toimintaa. Ongelman ratkaisu ja kehitystyön perustana on teoriaan pohjautuva yhdessä kehittäminen, jossa niin ongelman laajuutta kuin myös sen ratkaisujakin haetaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Konstruktivisen tutkimuksen rakenne ilmenee kuvasta 3. (Jokinen 2021; Talus 2014; Kasanen, Lukka & Siitonen 1993).



KUVA 3. Konstruktivinen tutkimus (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus tullaan tekemään erilaisin kyselyin ja haastatteluin sekä niistä saatujen tietojen avulla. Kehitystyön alussa pyritään selvittämään myynnin nykytilanne ja lähtökohdat nykytilanteen kartoituskyselyllä sekä toimitusjohtajan haastattelulla.

1.4 Työn toteuttaminen

Teoriapohjana tässä kehitystyössä käytetään pääsääntöisesti myynnin ja markkinoinnin teorioita sekä näiden lisäksi kehittämiseen liittyviä teorioita tämän kehitystyön vaatimassa laajuudessa. Myynnin sekä markkinoinnin teorioiden avulla pyritään rakentamaan tarpeellinen teoretieto myynnistä, sen prosessista ja työkaluista. Myynninteorioiden lisäksi kehittämisen yleisten teorioiden avulla pyritään varmistamaan, jotta tälle kehittämistyölle asetetut vaatimukset niin laadun kuin myös tilaajan näkökulmasta täyttyvät. Kehittämisen ja jatkuvan parantamisen teoriana käytetään Lean-ajattelun teoriaa työkaluineen. Teoriaa tähän työn kerätään niin myynnin kuin kehittämisen kirjallisuudesta sekä myös erilaisista muista kirjallisista tuotoksista kuten tieteellisistä artikkeleista ja blogiteksteistä.

Tämä opinnäytetyö koostuu sisällysluettelon mukaisesti viidestä pääkohdasta. Ensimmäisessä luvussa eli tässä luvussa on työn johdanto. Johdannossa käydään läpi työn taustat, tavoitteet, tutkimusongelmat sekä työssä käytettävät teoriat ja työn toteuttaminen. Toisessa luvussa perehdytään työnkannalta olennaisiin teoretietoihin eli myyntiin ja kehittämiseen niiltä osin kuin se on tämän tutkimuksen kannalta oleellista. Työn teorialuvun jälkeen tulevassa luvussa perehdytään tutkimukseen sen tavoitteisiin, toteuttamiseen sekä tuloksiin. Neljännessä luvussa käydään koko työn tuloksia läpi sekä arvioidaan niitä ja niihin liittyviä mahdollisia jatkoajatuksia. Työn viimeisessä luvussa on yhteenveto eli tiivistelmä tästä työstä ja sen ansioista.

2 TEORIA

2.1 Myynti

Myynti käsitteenä on hyvin monialainen ja melkein kaikkialla tapahtuva prosessi. Myynti voi olla niin sanotusti perinteistä myyntiä eli esimerkiksi päivittäistavarakauppaa tai oman idean, palvelun tai yksittäisen työntekijän suoritteen myyntiä. Näissä myynnin eri muodoissa myyjä tarvitsee aina jonkinlaisen myyntiprosessin ja myyntitaidot onnistuneen myynnin aikaan saamiseksi. Yhteistä kaikille myyntitapahtumille on ostajan tarve sekä myyjän kyky tämän tarpeen tyydyttämiseksi. (Salmi-
nen 2018, 11–15.)

Myyjän työ itsessään muuttuu jatkuvasti vaativammaksi. Myyntityölle haasteita luovat niin erilaisten teknologioiden kehityksen kiihtyminen, maailman digitalisoituminen, myytävien ratkaisujen monimutkaistuminen kuin myös yleisesti maailmassa vallitsevan muutoksen nopeutumisenkin. Myyntityön jatkuvan haasteellisuuden kasvun lisäksi samat syyt asettavat myös asiakkaille yhä isompia haasteita sekä vaatimuksia hankintoihin. Asiakkaiden voi olla informaation määrän lisääntymisen ja helpomman saatavuuden takia hankalampi havaita liiketoimintansa tueksi oikeita ratkaisuja ongelmiinsa, sekä tämän lisäksi asiakkaan voi olla yleisesti haastava ymmärtää, millaisia haasteita hänellä on ratkaistavaksi. Vaikka asiakas havaitsisikin liiketoimintaansa vaatimansa ratkaisun, on hänellä maailman avoimuuden sekä helpon tiedon saannin takia helpompi kilpailuttaa ja löytää kyseisen ratkaisun myyjät tai tuottajat, mikä entisestään hankaloittaa myyjän työtä sekä lisää kilpailua. (Yli-Pietilä & Tani 2019, 13.)

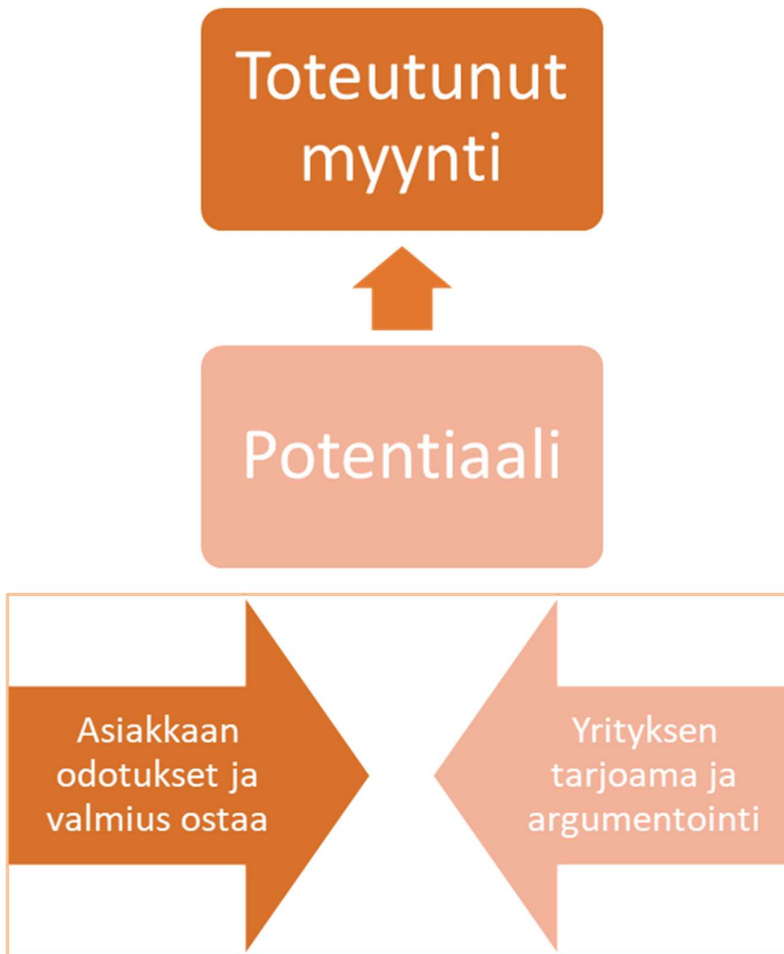
Helppo tiedonsaanti luo myös haasteita asiakkaan ostopäätöksen tekemiseen, kun hän yrittää löytää oikeaa ratkaisua erilaisten ja toisinaan myös monimutkaisten ratkaisuiden viidakosta. Kilpailun kiristymisen ja ostotapahtuman näennäisen helppouden takia tulee monimutkikkaampien ratkaisujen myyjien pyrkiä asiakkaan kanssa läheiseen yhteistyöhön ja tämän kautta löytää oikeat sekä toimivat ratkaisut asiakkaan liikepalvelun tueksi ja lisäarvon tuojaksi. (Yli-Pietilä & Tani 2019, 13.)

Asiakkaiden suurimmat syyt ostotapahtumaan ovat oman liiketoiminnan kehittäminen sekä siihen liittyvän ongelman ratkaiseminen. Tässä ajatuksessa olennaista on havaita, että yleensä myyjän ja ostajan vuorovaikutus käynnistää isomman prosessin, olipa sitten kyse yrityksen ja asiakkaan tai yrityksen ja yrityksen välisestä kaupan käynnistä. Myyntitapahtuma käynnistää tai antaa ensi impulssin palvelun tai tuotteen tekemiselle. Myyjän on siis pystyttävä tarjoamaan sellaisia palveluita

tai tuotteita, joiden asiakasyritys tai yksityishenkilö näkee tuottavan lisäarvoa hänen omassa toiminnassaan. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 46–56; Viio & Grönroos 2014, 1085–1095.)

Myyntikokonaisuus ei kuitenkaan ole vain pieni yksittäinen tapahtuma asiakkaan ja myyjän välillä, vaan se muodostuu useista osatekijöistä aina kysynnän kartoittamisesta ja tuote- sekä palvelukehityksestä jälkimyyntiin ja toimitukseen. Myynti kokonaisuudessa tulee myös ymmärtää itse myytävän palvelun tai tuotteen osuus myyntitapahtumasta sekä sen merkitys toteutuneen kaupan aikaansaamiseksi. Lisäarvon tuottamisesta johtuen myyjän on tiedettävä edustamansa tuotteen tai palvelun ominaisuuksien lisäksi sen soveltuvuus juuri kyseisen asiakkaan toimintaa tai tarpeeseen. Myyjän onkin siis pystyttävä tuotetietämyksen lisäksi selvittämään asiakkaan mahdollinen liiketoiminta, ostoprosessi sekä ostokäyttäytyminen, markkinatilanne ja osattava yhdistää edellä mainitut omaan myyntipalveluun tai tuotteeseen käytännössä. Myynti kokonaisuutena vaatii runsaan tiedon hallintaa sekä yhdessä tekemistä ja onnistumista asiakkaan ja myyjän välillä arvon tuottoa unohtamatta. Mikäli myynti pitäisi kiteyttää yhteen lauseeseen, voitaisiin sen ajatella olevan asiakkaan liiketoiminnan tuntemista ja kehittämistä sekä yhteisen päämäärän saavuttamista lisäarvon tuoton kautta. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 46–56; Viio & Grönroos 2014, 1085–1095.)

Kun puhutaan asiakkaalle tuotettavasta arvosta, on syytä muistaa, että asiakkailla on yleensä oma luokitus tai käsitys myyjän toiminnasta sekä myyntiorganisaation kyvystä auttaa heitä liiketoiminnan kehittämisessä, sen ongelman tai haasteen ratkaisemisessa ja tämän seurauksena lopullisessa arvon tuossa asiakkaan toimintaan. Useimmilla asiakkailla on yleensä jonkinlainen ajatus, miten yhteistyö on kaikin puolin sujunut myyjän sekä hänen edustamansa organisaation ja tämän edustaman tai jopa tuottaman palvelun tai tuotteen osalta. Tämän ajatuksen avulla, joka perustuu menossa olevaan myyntitapahtumaan ja mahdollisesti aikaisempiin kokemuksiin kyseisen myyjän kanssa sekä niiden yhteydessä saamaansa palveluun ja kokemukseen, asiakas voi luoda ajatuksen millainen asiakas hän on myyjälle ja hänen edustamalleen organisaatiolle. On siis mahdollista tai jopa todennäköistä, että asiakas luokittelee myyjät ja palvelun tuottajat omiin kategorioihin heiltä saaman palvelun suhteen aivan kuten myyntiyrityksetkin segmentoivat asiakkaansa. Myyjä ei kuitenkaan voi pakottaa tai välttämättä edes omalla tekemisellään vaikuttaa, mihin kategoriaan asiakas mieltää suhteensa myyntiorganisaatioon sekä myyjään. Tärkeintä on myyjäorganisaation ymmärrys tarjonnasta sekä heidän kyvystään tehdä asiakkaan ostoprosessi mahdollisimman helpoksi lisäarvon tuoton avulla sekä sen maksimoinnilla mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Rubanovitsch & Valorinta 2010, 48–54.) Asiakkuuden arvon kehittyminen yrityksen tarjoamasta ja asiakkaan tarpeista kohti toteutunutta myyntiä on kuvattu kuvassa 3.



KUVA 4. Asiakkuuden arvon kehittyminen (Rubanovitsch & Valorinta 2010, 53.)

2.1.1 Myynnin johtaminen

Myynnin johtaminen voidaan jakaa kahteen osaan, operatiiviseen ja strategiseen osaan. Myynnin johtaminen on niin myynnin seuranta kuin rajojen asettamista myyjille sekä työkalujen valintaan myynnin tekemiseksi ja tukemiseksi. Myynnin johtaminen on siis niin asioiden kuin ihmisten hallintaa ja johtamista. Myynninjohtamisen tärkein tavoite on varmistua myyntiorganisaation eli myyjien pääsemisestä heille asetettuihin tavoitteisiin sekä varmistua siitä, että myynti tukee yrityksen strategiaa. Kun myynti tukee yrityksen strategian toteutumista, pitäisi sen myös tukea yritystoiminnan perimmäistä tarkoitusta eli tuottaa voittoa yrityksen omistajille. Yrityksellä voi olla käytössä päästrategian lisäksi myös erilliset myynti- ja markkinointistrategiat, jotka toimivat yrityksen kokonaisstrategian täsmennyksinä työkaluina. Myynnin ja markkinoinnin strategiat käsittelevät sitä, ketkä ovat yrityksen asiakkaat, niin pääkohderyhmän asiakkaat kuin myös muutkin kohderyhmät, mitä myy-

dään sekä mikä on yrityksen kilpailuetu oman sektorinsa markkinoilla. Myynninjohtamisen perusasioita ovat yrityksen toimintaympäristön analysointi, asiakkuuksien johtaminen sekä myyntikavien valitseminen. Myynninjohtamisen työkaluna voi toimia myös asiakkuudenhallintajärjestelmä eli CRM. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 61–62, 79.)

Osa myynnin johtamista on myynnin toimintaympäristö sekä sen syvempi ymmärtäminen. Myynnin toimintaympäristöllä tarkoitetaan markkinoita, joissa yritys toimii. Markkinat muodostavat sen erilliset toimijat, joita ovat asiakkaat, kilpailijat sekä näiden lisäksi mahdolliset muut sidosryhmät ja toimijat kuten lainsäätäjät, rahoituslaitokset sekä muut erilliset sidosryhmät ja viranomaiset. Maailmassa muutoksen nopeuden lisääntyessä sekä tiedon saannin parantuessa on toimintaympäristön nopeat ja isot muutokset yhä yleisempiä. Myyjien pitäisi myynnin johdon tuella ja avulla pystyä vastaamaan näihin muutoksiin ja haasteisiin. Tiedon saannin lisääntyminen on parantanut asiakkaiden tietoisuutta ja määrää heidän liiketoimintansa ongelman ratkaisuun kehitetyistä palveluista. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 63.)

Myynninjohtajan työkaluja toimintaympäristön näkemiseksi, ymmärtämiseksi sekä siihen vaikuttavien asioiden ja tulevaisuuden muutosten ennakoimiseksi ovat markkina- ja asiakasanalyysit. Toimintaympäristön analysointi perustuu ajatuksiin, millä markkinoilla yritys haluaa toimia sekä millaisia asiakkuuksia se tavoittelee. Näihin yritys saa vastauksia ja ajatuksia markkina- ja asiakasanalyysien avulla. Markkina-analyysi on niin asiakkaan kuin oman toimialan tulevaisuuden ennustamista, kehitysnäkymien sekä trendien avulla, jotka voivat auttaa yrityksen liiketoiminnan kehittymistä eli tässä tapauksessa myyntiä ja sen keittämistä. Asiakasanalyysin avulla yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaita sekä heidän käyttäytymistään paremmin esimerkiksi ostokäyttäytymisen osalta. Asiakkaan ostokäyttäytymisen ymmärtämiseksi tulee selvittää miksi, miten ja millä perusteilla asiakkaat tekevät oman ostopäätöksensä. Näiden tietojen avulla yritys voi kohdistaa omien ratkaisujensa ominaisuuksia sekä myyjän perusteluita ja argumentteja, miksi juuri hänen myymänsä tuote tai palvelu tukee asiakkaan liiketoimintaa parhaiten sekä luo sille suurimman lisäarvon suhteessa kilpailijoiden ratkaisuihin. Tämän lisäksi asiakkaiden analysointiin tärkeitä työkaluja ovat asiakaskannattavuus ja asiakkaiden reklamaatiot. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 63–67.)

Asiakaskannattavuuden avulla yritys saa tärkeää tietoa, onko asiakkuudet kannattavia sekä mitkä näistä ovat kannattavia ja kuinka kannattavia ne lopulta ovat. Monimutkaisempien ratkaisujen tuottajien ja myyjien voi olla hankala ennustaa tarkkaa kannattavuutta etukäteen palvelulleen ja tästä syystä tulisi myyntijohtajan ja myyjien analysoida kannattavuutta jälkikäteen. Usein asiakkuuksien

kannattavuutta kannattaa katsoa pitkällä aikajänteellä ja useamman projektin osalta eikä tehdä pikaisia johtopäätöksiä yhden projektin tietojen perusteella. Toki yhden projektin huonoa kannattavuutta voi ja osassa tapauksissa myös pitäisi paikata seuraavalla projektilla. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 63–67.)

Markkinoiden ymmärtämisen sekä asiakkaiden toiminnan ymmärtämiseksi markkinoilla tulee yrityksen selvittää myös kilpailijoiden toiminta ja määrä. Kilpailijoiden toiminnan lisäksi markkina-analyysissä tulee perehtyä asiakkaiden mielikuviin kilpailijoista. Markkinoilla on aina kilpailijoita ja heidän toimintansa vaikuttaa toisiinsa merkittävästi. Markkina-analyysin tarkoituksena on tuoda yrityksen tietouteen ketkä ovat yrityksen kilpailijoita suorilla markkinoilla eli tarjoavat lähestulkoon identtistä ratkaisua tai palvelua yrityksen kanssa. Suorien markkinoiden analysoinnin lisäksi yrityksen tulee ottaa huomioon myös epäsuorakilpailu ja -kilpailijat eli ne toimijat, jotka eivät suoranaisesti myy lähestulkoon identtistä ratkaisua yrityksen kanssa vaan ovat kehittäneen tai keksineet toisenlaisen ratkaisun ja lähestymistavan samaan ostajan ongelman ratkaisemiseksi. Markkina-analyysin tekemiseen on luotu useita työkaluja kuten SWOT-analyysi sekä PESTEL. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 67–68.)

Myyntikanavilla tarkoitetaan kanavia, joista yrityksen tarjontaa voidaan ostaa. Nämä myyntikanavat voidaan jakaa kahteen pääalueeseen, joko suoraan myyntiin eli myyntiin suoraan asiakkaille oman organisaation toimesta tai sitten epäsuoraan myyntiin eli myyntiin, jossa myynti toteutetaan toisen toimijan avulla. Suorien ja epäsuorien myyntikanavien piirteet ja erot on esitetty taulukossa 1. Suorat ja epäsuorat myyntikanavat eivät ole toistensa pois sulkevia vaihtoehtoja vaan yritys voi suorittaa myyntiänsä molempien kanavien kautta. Molempien kanavien käyttö henkilöasiakkaille on yleistynyt huomattavasti digitaalisten ratkaisuiden kuten internetin ja sen tuomien mahdollisuuksien seurauksena. On myös hyvin yleistä, että yritys tekee suoraa myyntiä omassa kotimaassaan ja ulkomaan myynti toteutetaan epäsuoran myynnin avulla. Suoralla ja epäsuoralla myyntikanavalla on ominaisuuksiin nähden isoja eroja niin myynnin kulujen, katteen, asiakassuhteiden kuin myös mahdollisten konfliktien osalta. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 68–72.)

TAULUKKO 1. Suoran ja epäsuoran myyntikanavan piirteet ja eroavaisuudet (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 70.)

	Suora myyntikanava	Epäsuora myyntikanava
Kilpailevat tuotteet	Keskittyy omiin tuotteisiin	Myy yleensä myös muita tuotteita
Myyjän panostus	Voidaan painottaa korkean katon tuotteiden myyntiä	Panostaa usein niihin tuotteisiin, joita helpoin myydä tai joista saa parhaan tuoton itselleen
Myyjien kontrollointi ja ohjaus	Yrityksen omissa käsissä	Ei suoraa kontrollia
Motivointikeinot	Palkka + muut edut, koulutus, kannustus, arvotuksen osoittaminen, myyntiorganisaation tuki	Yleensä komissio tai kate, voidaan tarjota myös markkinointi- tai koulutustukea
Uusasiakashankinta	Asiakkaat hankitaan itse	Uusasiakashankinta ei aina aktiivista
Asiakassuhteet	Omissa käsissä	Asiakassuhteet olemassa, mutta jälleenmyyjän hallinnassa
Kustannusvaikutukset	Korkeat kiinteät kustannukset	Vähän tai ei ollenkaan kustannuksia
Tuotekohtainen marginaali	Korkea	Alhaisempi, mutta määrät voivat olla suuria
Kommunikaatio	Suoraan asiakkaan kanssa	Viestit saattavat jäädä vain jälleenmyyjän tietoon
Konfliktit	Myynnin johtaminen, kehityskeskustelut	Tavoitteiden erilaisuus, neuvottelut tai sopimuksen purku

2.1.2 CRM, Customer Relationship Management

CRM eli Customer Relationship Management on nimensä mukaisesti asiakkuudenhallintajärjestelmä. Sen päätavoite on mahdollistaa sekä edistää myyntiorganisaation asiakkuuksien hallintaa. CRM sisältää asiakkaisiin liittyvää tietoa ja dataa kuten heidän yhteystietonsa, yrityksen tiedot, mahdolliset aikaisemmat ostotapahtumat, myyjän omat muistiinpanot kyseisestä asiakkaasta sekä mahdolliset tiedot yhteydenpidosta kyseiseen asiakkaaseen. Asiakkuudenhallintajärjestelmä voi myös sisältää muita tietoja kuin edellä mainitut, ja se on usein muokkautunut yrityksen oman kulttuurin ja tarpeiden mukaan. CRM-järjestelmä voi historia tiedon ja datan lisäksi pitää sisällään myös tulevaisuuden ennusteita eli prospektointia. Kyseinen järjestelmä voi sisältää myös myyntiorganisaation lisäämien tietojen lisäksi asiakaspalvelun kirjaamia tietoja, joista myös myyntiorganisaatio eli myyjät voivat hyötyä erilaisissa myyntitilanteissa (Kurvinen & Seppänen 2016, 270–271.) CRM on käsitteeltään ja sisällöltään hyvin laaja-alainen ja monimuotinen sekä usein sen käytössä oloaikana jatkuvasti kasvava tietojärjestelmä. Tommi Oksanen (2010, 22) jaottelee kirjassaan CRM ja muutoksen tuska asiakkuudet haltuun CRM:n olevan

- *Käsite, toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksia.*
- *Prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskohtaamisia, esimerkiksi markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua.*
- *Lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen.*
- *Liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa.*
- *Liiketoimintastrategia, jolla maksimoidaan asiakkaan kannattavuus tuotto ja tyytyväisyys.*

CRM-järjestelmä ei kuitenkaan yksinään riitä vaan se vaatii myös järjestelmän käyttäjät. Toisin sanoen kyseessä on yleensä tietokoneohjelmisto, jonka sisällöstä, käytettävyydestä ja sisällön laadusta vastaa käyttäjät. Monissa yrityksissä on hyvin luotu myynninprosessi sekä käytössä on erittäin hyvä asiakassuhdejärjestelmä, mutta silti nämä yritykset menettävät asiakkaita kokonaan tai osa asiakkaista vaihtaa osittain palvelun tuottajaa. Tästä syystä niin prosessiin kuin myös CRM-ohjelmistoon tulee luoda säännöt, seuranta sekä niitä tulee jatkuvasti kehittää vastaamaan asiakkaiden sekä oman organisaation tarpeita. Vain näiden toimien avulla saadaan CRM-järjestelmästä maksimaalinen hyöty irti eli apu yrityksen liiketoiminnan pyörittämiseksi sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Mikäli yrityksellä on käytössä asiakkuuksien hallintaohjelmisto, tulisi käytön

olla suunnitelmallista, hyvin johdettua ja yrityksen liiketoimintaa tukevaa. Vain suunnitelmallisen ja hyvin jalkautetun CRM-järjestelmän avulla mahdollistetaan myynnin perustuminen faktatietoon ja rajoitetaan myyjän omien mielikuvien vaikutusta myyntiin. (Liu, Leach & Chung 2015, 906–910.)

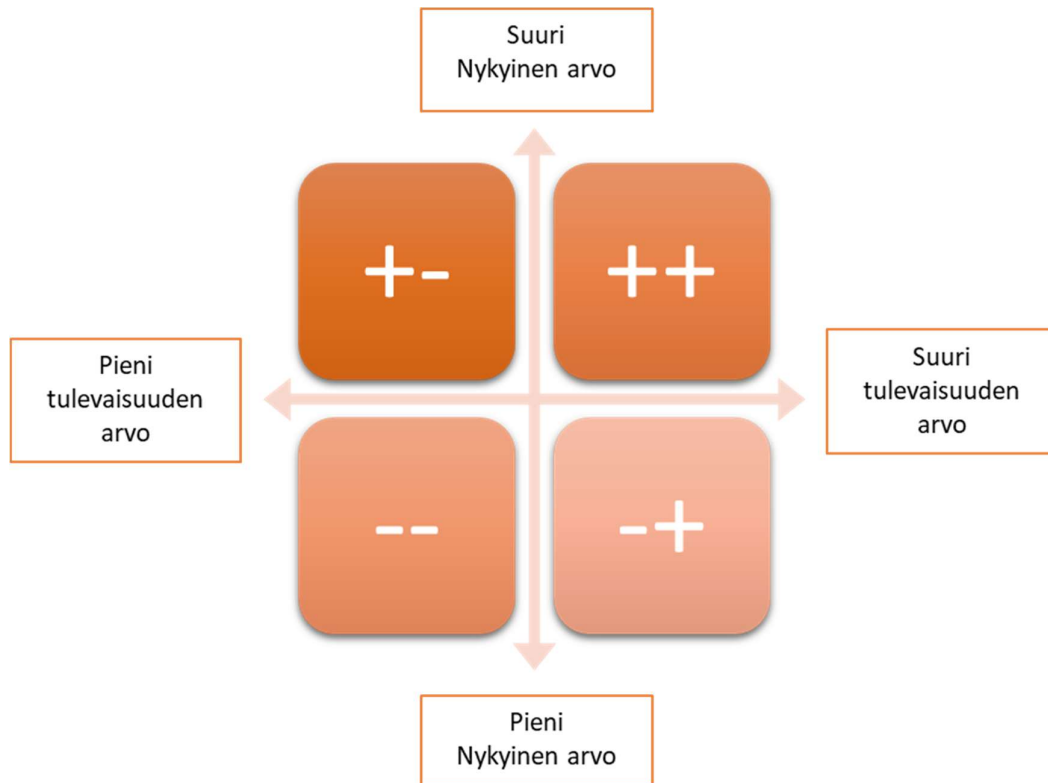
2.1.3 Asiakassegmentti

Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden sekä asiakkuuksien luokittelua yrityksen määrittämien parametrien mukaisesti. Yritys pyrkii luokittelun avulla selkeyttämään ketkä ovat heidän kohderyhmäänsä ja missä järjestyksessä. Asiakassegmentoinnin avulla helpotetaan myynnin rajallisia resursseja kohdistamaan omat resurssinsa niille asiakkaille, joiden kanssa yritys haluaa toimia ja mitä palveluita tai tuotteita haluaa eri asiakasryhmille myydä. Juuri rajallisten resurssien takia yrityksen on tärkeää segmentoida asiakkaat oman liiketoiminnan kasvattamisen tai säilyttämisen takia tiettyjen arvojen perusteella. Segmentointi voidaan tehdä esimerkiksi sen perustella, mikä on asiakkaan arvo, asiakkaan potentiaali tai kuinka tärkeä asiakas on myyjäyrityksen liiketoiminnan kannalta eli, kuinka paljon rahaa hän tuo yritykselle. Segmentointi voi perustua myös useamman eri segmenttimääritelmän yhdistelmään, mutta segmentoinnilla on aina joku hierarkkinen järjestys. Rajallisten resurssien takia yrityksen on tehtävä valintoja ja näiden valintojen pitäisi aina perustua dataan tai suurempaan linjaukseen, jolla on tietty suunta ja päämäärä. Tämän takia segmentointi pitäisi olla aina tietyn arvon tai arvojen ja määrittelyiden perusteella tehtyjä eikä perustua esimerkiksi ihmisen omaan tuntumaan. (Kortelainen & Kyrö 2015, 38–39.)

Asiakkaiden lajittelun eri ryhmiin ei pitäisi toimia osan asiakkaiden karkottajana vaan sen tulisi nimenomaan parantaa jokaisen asiakkaan asiakaskokemusta sekä auttaa myyjään selviytymään työstään mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Harva yritys pystyy haalimaan kaikkia potentiaalisia asiakkaita asiakkaikeeseen ja vielä harvemmin kaikkien asiakkaiden haaliminen on pitkällä aikataulilla yrityksen liiketoiminnan kannalta kannattavaa tai edes järkevää. (Kortelainen & Kyrö 2015, 38–39.)

Vaikka asiakassegmenttejä voi olla useita, niiden määrä kannattaa pitää rajallisena. Rajallisen segmenttimäärän avulla saadaan maksimoitua niiden hyödyntäminen myynnissä ja niistä viestiminen pysyy mahdollisena eikä segmentit ala olemaan ristiriidassa keskenään sekä tämän seurauksena toimi aikasyöppönä myyjäntyössä tehokkaan työntekemisen sijaan. Segmenttien tulisi lähtökohtaisesti perustua asiakkaan nykyarvoon sekä hänen mahdolliseen arvoon eli potentiaaliseen arvoon

ja sen nousuun tulevaisuudessa eli kasvupotentiaaliin. Näistä syistä yrityksen on kyettävä löytämään sekä määrittämään ne asiakkaat, jotka tuovat sille arvoa nyt ja tulevaisuudessa. Kuten kuvasta 5 käy ilmi on asiakkaiden segmentointi arvoon perustuvasti helppo jakaa neljään segmenttiin heidän tämän hetken arvon ja tulevaisuuden potentiaalin suhteen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 38–39.)



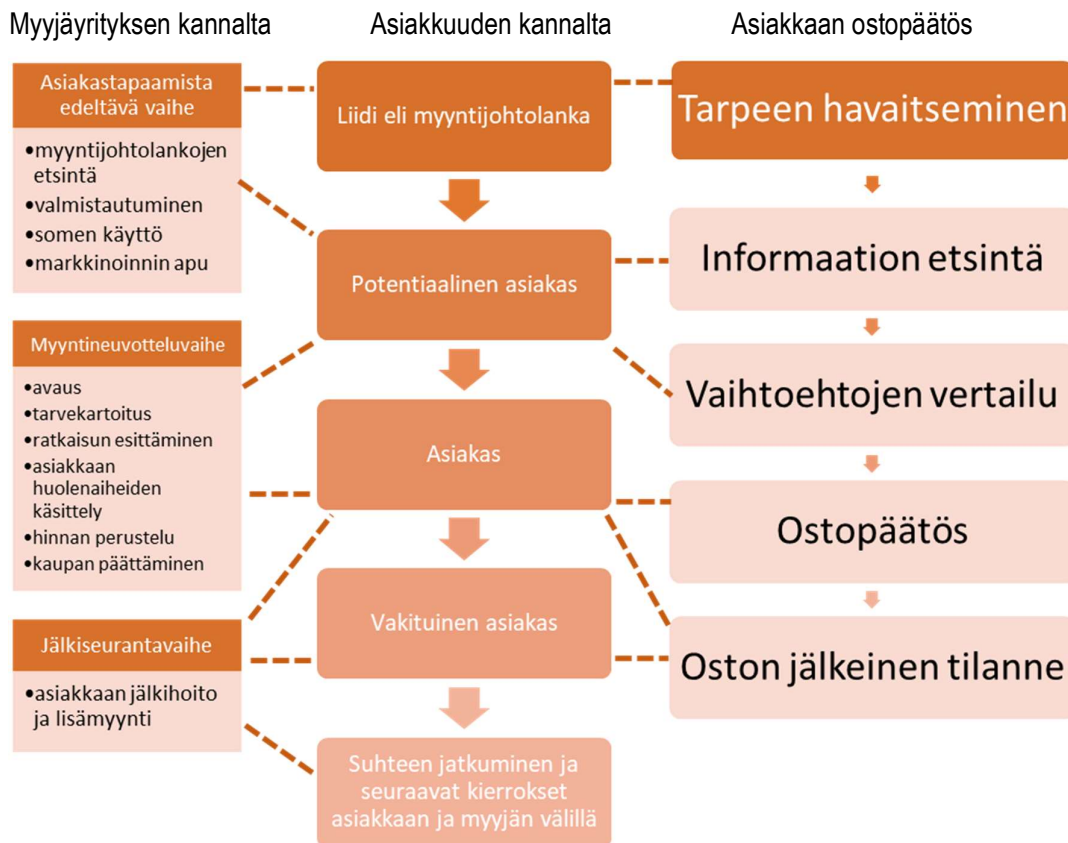
KUVA 5. Asiakassegmentoinnin asiakasarvoon perustuva periaate (Kortelainen & Kyrö 2015, 39.)

2.2 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi voidaan jaotella useammalla eri tavalla. Useille näistä tavoista yhteistä on kolmivaiheinen pää rakenne prosessissa: asiakkaiden etsintä ja ennakkomarkkinointi sekä asiakkaan tarpeen havaitseminen kuuntelemisen ja tiedon keräämisen avulla, itse perinteisesti myynniksi mielletty neuvottelu ja kaupantekovaihe kaikkine ratkaisujen esittämisineen sekä asiakkaan ja myyjän molemmin puolisen ajatuksien vaihtamisen avulla sekä viimeisimpänä vaiheena itse palvelun tuottaminen ja jälkimarkkinointi sekä mahdollinen lisämyynti. Esimerkiksi Hänti ja kumppanit (2016, 57-60) jaottelevat myyntiprosessin edellä mainitun kaavan mukaisesti teoksessaan: Oivaltava myynti-

työ asiakkaana organisaatiossa, ja myös Jari Salmisen (2018, 20, 109–158) myyntiprosessin vaiheet etenevät pääpiirteittäin edellä mainitun kaavan mukaisesti teoksessa: Asiantuntijan myyntitaidot. Osto- ja myyntiprosessien vaiheet sekä yhteydet toisiinsa on esitetty kuvassa 6. Myyntityössä sekä sen kehittämiseksi on olennaista tietää myyntiprosessin eri vaiheet sekä sisäistää näiden merkitys onnistuneen myynnin aikaan saamiseksi mahdollisimman tehokkaasti. (Kortelainen & Kyrö 2015, 8–10.)

Myyntiprosessi:



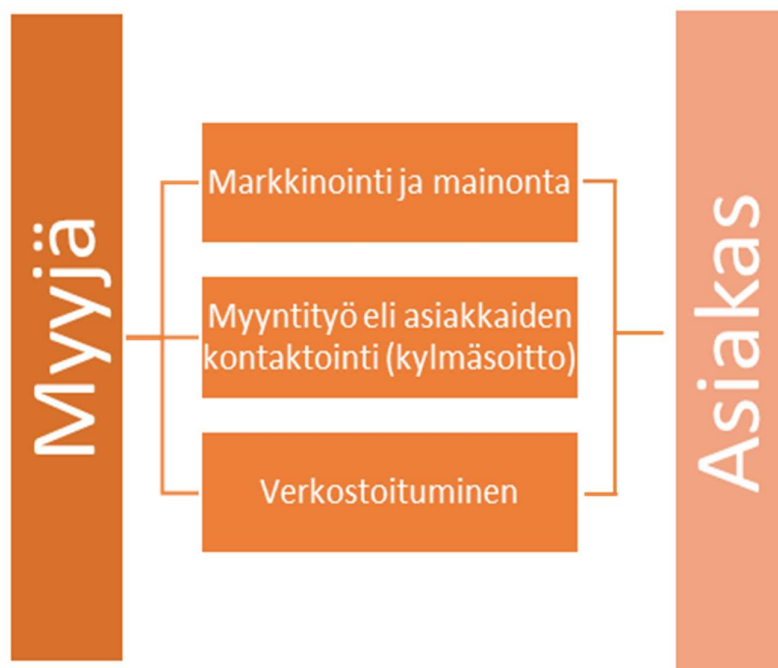
KUVA 6. Osto- ja myyntiprosessin yhteys (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 57.)

2.2.1 Asiakkaiden hankinta sekä ensikontakti ja luottamuksen voittaminen

Myyntiprosessi saa alkunsa asiakkaiden kartoittamisella ja hankkimisella sekä näihin valmistautumisella. Valmistautumisvaiheessa selvitetään mahdolliset asiakkaat sekä näiden toiminta, perehdytään omaan palveluun tai tuotteeseen, otetaan selville mahdolliset kilpailijat sekä heidän toimintansa ja tutkitaan meneillä olevat trendit sekä toimialan mahdolliset erikoispiirteet. Näiden tietojen pohjalta luodaan suunnitelma ja työkalut asiakkaiden saamiseksi ja heidän kanssa toimimiseen.

Yleensä suunnittelematon toiminta johtaa myyntitilanteessa jonkinasteiseen sekaannukseen, kuten esimerkiksi asiakkaan odotteluun tai väärän tuotteen tai palvelun myyntiin sekä näistä aiheutuvien virheiden korjaamiseen, mikä ei herätä luottamusta asiakkaassa varsinkaan asiakkuuden alussa. Myyntitapahtumaan valmistautuminen ei kuitenkaan prosessin alussa yksinään riitä vaan sen lisäksi on pystyttävä löytämään ja hankkimaan itselleen asiakkaita, jotta pääsee hyödyntämään myyntitapahtumaan valmistautumista. Uusien asiakkaiden etsimisen ja hankkimisen tulisi olla jatkuvaprosessi yrityksen liiketoiminnan onnistumisen ja menestymisen takia. (Salminen 2018, 8, 109–113; Matthyssens & Johnston 2006.)

Kuten kuvasta 7 ilmenee, suoranainen asiakkaiden hankinta tapahtuu markkinoinnin, myyntityön sekä verkostoitumisen avulla. Markkinoinnin ja myynnin tehtävä on saada asiakkaat kiinnostumaan myyntiorganisaation tuottamasta palvelusta tai tuotteesta sekä sen avulla mahdollistaa potentiaalisen asiakkaan yhteydenotto myyjään sekä myös myyjän yhteydenotto potentiaalsiin asiakkaisiin. Myyntityöllä tarkoitetaan työtä, jossa myyjä kartoittaa potentiaaliset asiakkaat ja on niihin itse suoraan yhteydessä erilaisten viestintäkanavien kuten puhelimen, sähköpostin tai tapaamisen avulla. (Salminen 2018, 109–113; Matthyssens & Johnston 2006.)



KUVA 7. Asiakkaiden hankinta menetelmät ja ensikontaktin tekijä (Salminen 2018, 109–113.)

Verkostoitumista voi tapahtua missä ja milloin vain. Verkostoitumisen avulla syntyneitä asiakkuuksia voivat olla esimerkiksi joukkoliikenteessä vieressä istuja, illan istujaisissa ennestään tuntematon henkilö tai alaan liittyvän tapahtuman yhteydessä tulevat kanssakäymiset niin tuttujen kuin ennestään tuntemattomien henkilöiden kanssa. Nykyaikana suurimpia verkostoitumiskanavia ja verkostoitumisen mahdollistajia ovat erilaiset virtuaaliset ja digitaaliset ratkaisut kuten sosiaaliset mediat; Twitter, Facebook ja LinkedIn. Näiden käyttäminen uusien asiakkaiden hankintaan vaatii kyseisen alustan tuntemista ja aikaa siellä tapahtuvan myyntityön, markkinoinnin ja verkostoitumisen tekemiseen. Asiakkaiden hankinta sekä siihen valmistautuminen voidaan kiteyttää kahteen kysymykseen: Mitä osaat? Kenet tunnet? (Salminen 2018, 109–113; Matthyssens & Johnston 2006.)

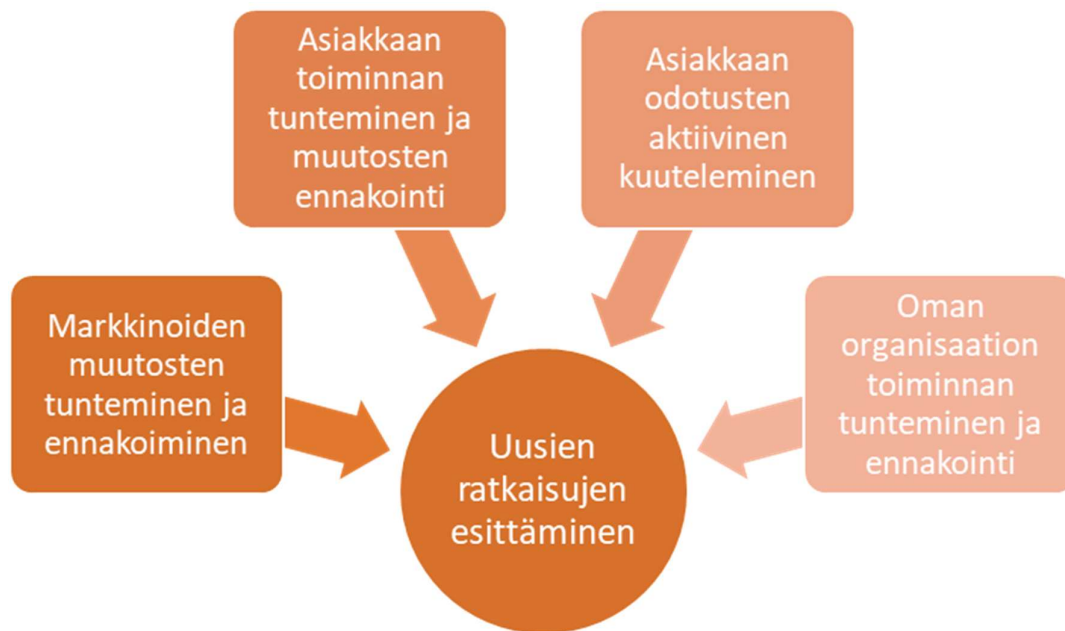
2.2.2 Asiakkaan kuuntelu ja tietojen kerääminen

Potentiaalisten asiakkaiden kartoittamisen sekä heihin saadun ensikontaktin ja tämän seurauksena luodun ensivaikutelman jälkeen tulee onnistuneen myynnin ja palvelun tuottamisen kannalta yksi olennaisimmista myyntiprosessin vaiheista eli asiakkaan kuunteleminen ja heiltä saatavan tiedon kerääminen oikeanlaisen ratkaisun saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa olennaista on pystyä tunnistamaan kuuntelemisen ja kysymyksen avulla, mitä asiakas tarvitsee sekä millainen palvelu tai tuote tuo lisäarvoa asiakkaan liiketoimintaan ja ratkaisee hänen liiketoimintaan liittyvän ongelman. (Kortelainen & Kyrö 2015,8-10; Ingram ym. 2006, 31.) Kuuntelemis- ja tiedonkeruuvaiheella on erittäin suuri merkitys, ettei palvelua tai tuotetta yli tai ali tuoteta vaan se olisi ratkaisuiltaan mahdollisimman lähellä asiakkaan vaatimuksia. Oikeanlaisen ratkaisun avulla voidaan varmistaa myös tuotteen hinnoittelun kohtaaminen asiakkaan toiveiden mukaiseksi ja tällä varmistetaan, ettei asiakas joudu maksamaan mahdollisesta ylituottamisesta toisen asiakkaan tarpeiden mukaisesti tai palvelun laatu ei ole liian heikko eikä sen sisältö ole väärä. (Salminen 2018, 128–130.)

Asiakkaan kuuntelu ja tietojen keräämisvaiheessa olennaista on kerätä mahdollisimman paljon tietoa sekä tarvittavaa informaatiota oikeanlaisen palvelun tai tuotteen aikaan saamiseksi, eikä asiakasta tarvitse häiritä uudelleen oikeanlaisen palvelun tuottamiseen tarvittavilla lisäkysymyksillä. Tiedon keräämisvaiheeseen on hyvä luoda systemaattinen toimintatapa, jolla varmistetaan, että kaikki tarpeellinen tieto saadaan asiakkaalta kerralla selvitettyä. Johdonmukaisella ja systemaattisella toiminnan avulla voidaan varmistua maksimaalisen laadun saavuttaminen ja sen lisäksi voidaan lisätä luottamusta asiakkaan ja myyjän välillä. Kun tiedon keruu vaiheelle luodaan hyvä ja luotettava toimintamalli sekä systeemi tulee tästä ajan saatossa myyjille automaattinen toimintatapa ja näin ollen he voivat hyödyntää sitä myös yllättävissä myyntitilanteissa, joissa ei välttämättä

ole myynnintyökalu sekä muistilistoja muistin tueksi vaan nimenomaan toimintamalli ohjaa myyjää suoriutuvaan kyseisestä tilanteesta mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Hyvin suunniteltu tiedon keruujärjestelmä auttaa vanhojen myyjien toiminnan lisäksi myös uusien myyjien perehdytystä ja heidän onnistumistaan työssään heti työsuhteen alussa. Kaiken edellä mainitun lisäksi johdonmukaisen ja hyvin suunnitellun tiedonkeräysjärjestelmän avulla voidaan helpottaa ostajan ostoprosessia ja rakentaa luottamusta ennakoimalla hänen toiveita ja mahdollisesti uusia esille tuotavia asioita, jotka vaikuttavat tämän ostopäätökseen. Tätä toimintaa sanotaan proaktiiviseksi myyntityöksi. (Salminen 2018, 128–130; Matthyssens & Johnston 2006; Ingram ym. 2006, 31–32.)

Kuvassa 8 esitetään, kuinka proaktiivinen eli ennakoiva toimintatapa vaatii myyjältä tuntemusta niin markkinoiden, asiakkaan kuin myös oman organisaation toiminnasta sekä mahdollisesti ennustamista ja ennakoimista näissä kaikissa tapahtuvista muutoksista. Näiden toiminnan tuntemisen sekä niiden muutosten ennakoimisen lisäksi on myyjän pysyttävä aktiivisena kuuntelijana asiakkaan suuntaan, jotta hän saa varmasti kaiken tarvittavan tiedon onnistuneen myynnin mahdollistajaksi. (Salminen 2018, 128–130; Matthyssens & Johnston 2006; Ingram ym. 2006, 31–32.)



KUVA 8. Proaktiivisuus myyntityössä (Salminen 2018, 129.)

2.2.3 Ratkaisun tuottaminen ja tarjouksen laatiminen

Kolmantena myyntiprosessin vaiheen on konkreettisen ratkaisun kehittäminen ja tuotantomallin rakentaminen sekä näiden seurauksena tarjouksen laatiminen. Voidaan ajatella, että ratkaisun tuottaminen ja kehittäminen on seurausta kahdesta edeltävästä vaiheesta eli asiakkaiden hankkimis- ja kuuntelemisvaiheista tai näiden vaiheiden toimiessa sekä niiden onnistuneen suorittamisen avulla pitäisi asiakaslähtöisen ja juuri hänelle oikean ratkaisun kehittäminen olla huomattavasti helpompaa. (Salminen 2018, 130–134; Matthyssens & Johnston 2006.)

Ratkaisun tuottamis- ja tarjouksen laatimisvaiheen suurimpia haasteita ja ongelmia on, ettei asiakkaan eli tilaajan tarpeita ole selvitetty tai niitä ei ole ymmärretty oikein. Tästä syystä on syytä kirjata täsmällisesti asiakkaan vaatimukset ja toiveet sekä noudattaa yrityksen tähän tarkoitukseen luomaa toimintamallia ja muistilistaa. Täsmällinen dokumentointi asiakkaan kanssa läpi käydyistä asioissa mahdollistaa niin myyjän kuin mahdollisesti tuotantopuolen keskittymisen oikeiden asioiden tuottamiseen ja suunnitteluun. Oikein suunniteltu ja tuotettu palvelu on yleensä myös oikein hinnoiteltu. Palvelu- tai tuoteratkaisun tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen asiakkaan ongelman ratkaiseva toteutus eikä suinkaan johtaa hänen toimintansa tekemiseen monimutkaisemmaksi. Yksinkertainen ja helposti lähestyttävä palvelu- tai tuoteratkaisu helpottaa niin myynnin toteutumista kuin myös tarjouksen laatimista. Yksinkertainen ratkaisu on helpompi esittää niin suullisesti kuin myös kirjallisesti asiakkaalle sekä auttaa asiakasta ymmärtämään sen sisältö ja tarkoitus. (Salminen 2018, 130–134; Matthyssens & Johnston 2006.)

Tarjouksen laatimiseen ja sen kirjalliseen muotoiluun sekä esitystapaan kannattaa kiinnittää huomiota ja varata tarpeeksi aikaa, jotta myöhemmässä vaiheessa tarjouksen perusteluun ja selittämiseen kuluva aika saadaan minimoitua. Tarjouksesta tulisi käydä ilmi mahdollisimman selkeästi tarjottava palvelu tai tuote sekä miksi juuri kyseinen ratkaisu on toimivin asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. Niin kuin aikaisemmassa vaiheessa myös tarjousvaiheessa kannattaa noudattaa systemaattista ja johdonmukaista toimintaa sekä mielellään jonkinlaista etukäteen suunniteltua rakennetta ja muotoilua. On syytä muistaa, että tarjouskirje toimii aina myös myyntiesitteenä ja markkinointivälineenä. Tarjouskirjeen luomisessa tulisi ottaa huomioon, ettei välttämättä se henkilö, joka on tarjouksen pyytänyt, ole ainoa henkilö päättämässä tai päättämässä ollenkaan kyseisestä hankinnasta. Tästä syystä selkeä ja hyvin perusteltu ratkaisu sekä toimintamalli auttavat tilaajaa tekemään oman ratkaisunsa hankinnan eli ostopäätöksen suhteen tai auttaa häntä perustelemaan ky-

seisen ratkaisun toimivuutta mahdollisille muille ostopäätöksestä vastaaville henkilöille omassa organisaatiossaan eli piileville päättäjille. (Salminen 2018, 130–134; Matthyssens & Johnston 2006.) Jari Salminen (2018, 133) esittelee kirjassaan Asiantuntijan myynti taidot kahdeksan kohtaisen kysymyslistan laadukkaan tarjouksen luomiseksi:

- *Onko tarjouksen sisältö kunnossa?*
- *Vastaako tarjous asiakkaan tarvetta?*
- *Onko tarjottu ratkaisu perusteltu riittävän tarkasti?*
- *Miten ostaja aikoo käyttää tarjoustasi?*
- *Ketkä osallistuvat tarjouksen käsittelyyn ja päätöksen tekoon?*
- *Miten eri henkilöiden osaaminen ja tietotarpeet on huomioitu tarjouksessa?*
- *Onko tarjouksen visuaalinen ilme kunnossa?*
- *Millaista lisätukea ostajana toiminut henkilö saattaa tarvita tarjouksen esittelyssä omalle organisaatiossa?*

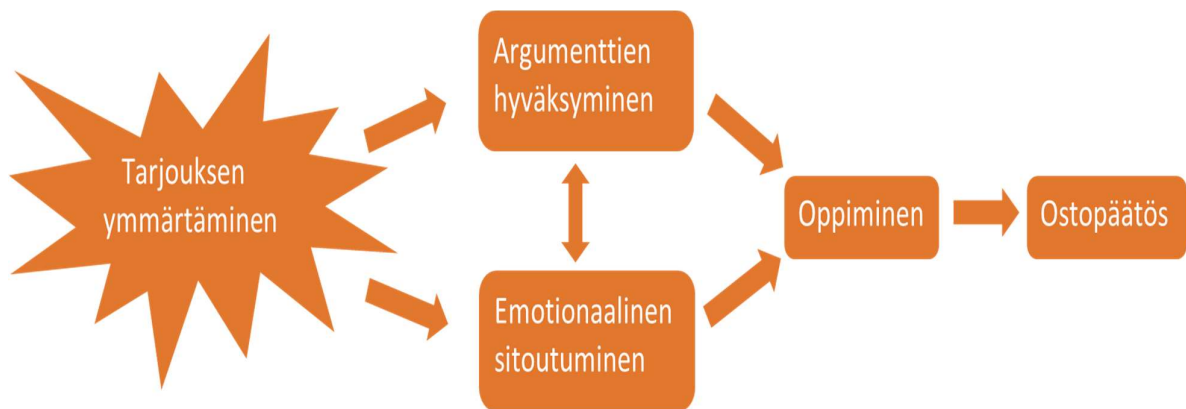
2.2.4 Ratkaisun esittäminen ja perustelu sekä vastaväitteiden käsittely

Kun asiakkaan ongelmaan on keksitty soveltuva ratkaisu, joka tuottaa arvoa asiakkaalle ja tämän ratkaisun pohjalta on luotu tarjous, on aika esitellä kyseinen ratkaisu. Vaikka ongelman ratkaisu itsessään olisi erittäin onnistunut ja hyvin luotu vaatii se siitä huolimatta esittelyä sekä perustelua asiakkaan suuntaan viestintäkanavan avulla, olipa viestintäkanavana sitten tapaaminen, puhelin tai sähköposti. Esittelyssä ja ratkaisun perustelussa on syytä huomioida sama pääasia kuin aikaisemmissa myynninprosessin vaiheissa eli helppous, selkeys sekä johdonmukaisuus. Esittelyn ja perustelujen tulee olla helpon tulkittavuuden lisäksi myös lyhyitä, jotta asiakkaan mielenkiinto tarjousta ja sen sisältämää ratkaisua kohtaan saadaan pidettyä. Tämän avulla asiakas tuodaan tietoiseksi, miksi juuri kyseinen ratkaisu on heidän kannalta paras. Ratkaisun esittelyssä ja esittämisessä tulee huomioida asiakkaan tekninen osaaminen, mikä ei välttämättä aina yllä palvelun tai tuotteen tuottajan tai edes myyjän osaamisen tasolle. Koska yleensä on epäselvää, mikä on asiakkaan tekninen osaaminen, kannattaa kiinnittää huomiota tarjouksen ja sen perustelujen sanavalintoihin eikä kaikissa tilanteissa kannata käyttää ammattisanastoa kovinkaan syvällisesti tai monimutkaisesti. (Salminen 2018, 134–135; Matthyssens & Johnston 2006.)

Asiakkaita tässä vaiheessa melkein poikkeuksetta kiinnostaa hinta eikä niinkään myyjän ja hänen edustamansa organisaation tuottama ja kehittämä ratkaisu asiakkaan ongelman poistamiseksi.

Tästä syystä johtuen myyjän tulisi aina päästä perustelemaan ratkaisua ja hintaa olipa sitten viestintäväline tarjouksen lähettämisen- tai esittämisen vaiheessa mikä tahansa. Esimerkiksi mikäli tarjous lähetetään sähköpostilla kannattaa myyjän avata ja perustella tarjous sähköpostin saatteena mahdollisimman hyvin sekä vielä lähettämisen jälkeen olla asiakkaaseen yhteydessä puhelimitse tai tapaamisen muodossa ja tämän avulla varmistua, että asiakas on varmasti ymmärtänyt tarjouksen sisällön ja perustelut. Ratkaisun selkeä esittäminen ja hyvä perusteleminen on erittäin tärkeä osa onnistuneessa myyntiprosessissa, sillä myyjän tehtävä on pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan ajatteluun ja mielikuviin sekä antaa tälle kaikki tarpeellinen tuki ja tieto tilaajan oikean ratkaisun tekemiseksi. Sen lisäksi, että ratkaisun esitleminen auttaa tilaajaa pääsemään mahdollisimman perille sen ominaisuuksista ja miksi juuri kyseinen ratkaisu on oikea heidän ongelman suhteen, antaa tarjouksen käsittely vaiheessa läsnä oleminen joko fyysisesti tai digitaalisen viestintäkanavan avulla mahdollisuuden reagoida tilannekohtaisesti tilaajan ajatuksiin, toiveisiin sekä mahdollisiin muutoksiin, joita tilaajalle on voinut tulla tarjouspyynnön jälkeen. (Salminen 2018, 130–134; Mattyhssens & Johnston 2006.)

Kuten kuvassa 9 on esitetty ostajan ostamispäätökseen vaikuttavat tarjouksen teknisen sisällön, tuotteen arvon ja hinnan lisäksi myös myyjän argumentointi sekä ostajan emotionaalisen ajatuksen myyjää ja hänen edustamaansa yritystä sekä tuotetta kohtaan. (Salminen 2018, 135–139; Mattyhssens & Johnston 2006.) Myyjän tulisi tehdä ostajan ostopäätös mahdollisimman helpoksi toimivan ratkaisun ja selkeän tarjouksen avulla (Leijala 2018, 22–23).



KUVA 9. Asiakkaan ajatteluprosessi tarjouksen käsittelyssä (Salminen 2018, 141.)

Yleensä myyntiprosessiin ja myyntineuvottelu vaiheeseen kuuluu asiakkaan vastaväitteet myyjän tarjoaman ratkaisun ja esittämän tarjouksen suhteen. Vastaväitteet eivät välttämättä suinkaan

johdu esitetyn ratkaisun huonoudesta tai edes siihen liittyvistä perusteluista ja tarjouksen esittämisestä, vaan ne voivat olla luonnollinen osa asiakkaan muutosprosessia oman ajattelun suhteen. Myyjän kannattaa suhtautua vastaväitteisiin sellaisen näkökulman avulla, ettei asiakas ole vielä sisäistänyt ja ymmärtänyt tarjouksen sisältöä tarpeeksi syvällisesti. (Salminen 2018, 139–144; Davies 2010.)

Kuten myynti myös ostaminen on prosessi, joka muodostuu eri aiheista aina esitetyn ratkaisun ymmärtämisestä sekä soveltuvuudesta heidän ongelmanratkaisuun ja ostajan edustaman yrityksen luomien ostosäännösten noudattamiseen. Vaikka asiakas olisi sisäistänyt tarjouksen ja heille ajatellun ratkaisun sisällön tulee vasta-argumentti hinnan osalta ja tuotteen tai palvelun kalleudesta. Tämä johtuu asiakkaan kyvystä sisäistää hinta huomattavasti paremmin kuin mikään muu tarjouksen sisällöstä. Vasta-argumenttien avulla sekä seurauksena myyjälle tulee mahdollisuus avata tarjoustaan ja ratkaisuaan ostajalle juuri niiltä osin, kun hän ei ole vielä sitä sisäistänyt tai tarvitsee lisätietoa oman ostopäätöksensä tekemiseksi. (Salminen 2018, 139–144; Davies 2010.)

Yrityspuolen ostoissa asiakasta ohjaa alussa järkiperaiset eli rationaaliset syyt ja lopussa siinä voi olla sekä usein on mukana myös innostuneisuuden tunnetta. Tämä poikkeaa kuluttajille tutusta heräteostoajatusmaailmasta, jossa tunnemaailman sekä järkiperaisten ostamiseen ohjaavien toimintojen kulku on juuri päin vastainen. Myyntitilanteessa esitetty ratkaisu vaatii muutosta asiakkaan toimitavoissa eli niin sanotusti siinä tutussa ja turvallisessa toimintamallissa sekä -ympäristössä. Oman toimintamallin ja -ympäristön muutosta asiakas käsittelee vasta-argumenttien kautta. Yritysten välisessä kaupanteossa ostaja on kaiken lisäksi vastuussa tekemisistään niin onnistumisista kuin epäonnistumisista omalle organisaatiolle. Myyjän pitäisi onnistua auttamaan ostajaa argumentoimaan myyjän esittämän ratkaisun puolesta, sen järjestyksestä sekä toimivuudesta ostajan organisaatiosta päin katsottuna. Kun myyjä tekee ostajan työn mahdollisimman helpoksi ostajan omassa organisaatiossa hankinnan puolesta, luo tämä myös lisää luottamusta myyjän ja ostajan välillä sekä nopeuttaa kaupan teon prosessia. Perusteluissa ja ratkaisun ominaisuuksissa myyjän pitäisi muistaa pitäytyä faktoissa ja muistaa luvata vain sellainen palvelulupaus, josta voi pitää kiinni, sillä tällä voi olla erittäin merkittävät seurauksen asiakassuhteen jatkumiseen ja tuleviin kauppoihin yritysten välillä. (Salminen 2018, 139–144; Davies 2010.)

2.2.5 Hinnan myyminen ja kaupan päättäminen

Vaikka asiakkaiden hankkiminen, heidän ensikontaktointi, luottamuksen voittaminen, kuunteleminen, heiltä tietojen kerääminen, heille lisäarvoa tuottavan ratkaisun mahdollinen kehittäminen ja siitä tarjouksen laatiminen sekä tämän ratkaisun esittelemine ja perusteleminen ovat kaikki erittäin tärkeitä myyntiprosessin vaiheita on myyntiprosessin tärkein vaihe tuotteen tai palvelun hinnan myyminen ja itse toteutuneen kaupan aikaan saaminen. Jos ei ensimmäisellä kaupanteon kerralla niin viimeistään jossakin vaiheessa saman asiakkaan asiakkuuden aikana tulisi myyjän päästä onnistuneeseen kaupan teko. Onnistuneen kaupan teon merkitys johtuu siitä, että loppujen lopuksi vain onnistuneet kaupat toimivat myyjän edustaman organisaation ja yrityksen liiketoiminnan ylläpitäjänä sekä liiketuloksen parantajana ja tulevaisuuden mahdollistajana. Toki pelkkä onnistunut kaupan teko ei riitä vaan kauppojen tulisi olla voitolliset vähintään pitkällä aikavälillä asiakkuuden aikana. Myyjän tekemien onnistuneiden voitollisten kauppojen vaikutus liiketoimintaan on merkitykseltään suuri, joten hänen tulisi aina pyrkiä lyömään kauppalukkoon kuin se on mahdollista. (Salminen 2018, 144–151.)

Mitä nopeammin myyjä on saanut edeltävän kahden myyntiprosessin vaiheen tavoitteen saavutettua sekä kaupan vahvistettua, sitä kustannustehokkaampi myyjä on omassa työssään. Kaupan lukkoon lyömisen vaatimaan aikaan vaikuttaa huomattavasti myytävä tuote tai palvelu. Mikäli myyjä myy yleisesti tunnettua tuotetta tai palvelua kuten esimerkiksi toimistotarvikkeita tai puhelin liittymää, sitä lyhyemmän ajan hän joutuu käyttää ratkaisun esittämiseen, perusteluihin ja kaupan päättämiseen, toisin kuin monimutkaisissa asiantuntijapalveluiden kaupanteossa, joiden hinta voi vaihdella tuhansista euroista jopa satoihin tuhansiin euroihin tai sitä isompiin raha summiin. Nämä monimutkaisemmat ratkaisut, joiden hinta ja arvon tuotto, ovat kaiken lisäksi yleensä merkittävämpiä ostajan kannalta, vaativat huomattavasti kattavampaa ja aikaa vaativampaa ostoprosessia ja kaupan päättämistä. Myös monimutkaisten palveluiden myynnissä toimii sama laina-alaisuus kuin tunnettujen tuotteiden myynnissä, eli mitä nopeammin ja paremmalla onnistumisprosentilla myyjä onnistuu kaupat lyömään lukkoon, sen kannattavampi myyjä on hänen omalle organisaatiolleen. Kaupan vahvistamiseksi myyjän ei pidä kuitenkaan lupailla liikoja vaan pitäytyä jo ennalta sovitussa asioissa tuotteen tai palvelun toimitusajan sekä ratkaisun sisällön suhteen, ellei hänellä ole varmaa tietoa, että asiakas haluaa juuri nopeamman toimitusajan tai erilaisen ratkaisun ja toisekseen tiedä varmuudella, että omatuotanto pystyy toteuttamaan myyjän lupaaman uuden ratkaisun tai aikataulun ongelmitta. (Salminen 2018, 144–151.)

Hinnan myymisessä puhutaan hinnan esittämistä mahdollisimman selkeästi asiakkaalle, mutta samalla pitäen huolen argumenttien riittävydestä esitetyn ratkaisun puolesta sekä sen tuottaman lisäarvon asiakkaan liiketoiminnan suhteen. Mitä huonommin ratkaisu on esitelty, perusteltu ja avattu asiakkaalle, sitä korkeammalta hinta hänestä vaikuttaa. (Salminen 2018, 144–145.)

2.2.6 Palvelun tuottaminen ja asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen

Kauppan syntymisen ei suinkaan päätä ostoprosessia sillä sen jälkeen on vielä tuotettava ostettu palvelu tai tuote, joka on asiakkaalle luvattu. Tuotteen tai palvelun tuottamisen lisäksi on varmistettava, että tuote tai palvelu on lupauksien mukainen ja vastaa ominaisuuksiltaan tarjouspyynnön sisältöä. (Salminen 2018, 151–152.)

Palvelun tuottamisessa tärkeintä on, että tuote tai palvelu vastaa ennalta sovittuja asioita sekä ennen kaikkea tuottaa lisäarvoa ostajalle. Näiden kahden ominaisuuden sekä hyvän palvelun avulla voidaan luoda edellytykset asiakassuhteen jatkumiselle myös tulevaisuudessa. Yleensä jos asiakas on ollut tyytyväinen kaupan lukkoon lyönti hetkellä, on häntä helpompi miellyttää myös palvelun tuottamisessa. Myyjän tulee varmistua asiakkaalle luodun asiakaspalvelun toimivuudesta ja sopivuudesta juuri kyseisen asiakkaan suhteen sekä sen toimivuudesta asiakkaan toimitapaan ja toimintaprosessiin, jotta asiakas saa tarvitsemansa palvelun ja tuen niin palvelun tuottamisen aikana kuin mahdollisesti siitä seuranneiden tuotteiden toimituksen aikana ja jälkeen. Asiakasprossia voidaan kutsua myös asiakkaanpoluksi. (Salminen 2018, 151–152.)

2.2.7 Asiakassuhteen ja luottamuksen vahvistaminen

Myynnissä on syytä ymmärtää myyntiprosessin jatkuminen ostopäätöksen, tuotteen tai palvelun tuottamisen sekä sen toimittamisen jälkeen, sillä jälkeen tulee varmistaa, että asiakkaalle tuotettu palvelu tai tuote on sopimuksen mukainen ja asiakkaalle arvoa tuottava. Kun asiakkaalle tuotettu palvelu tai tuote on sopimuksen mukainen ja arvoa tuottava voidaan kuvailla asiakasta tyytyväiseksi asiakkaaksi. Yleensä tyytyväiset asiakkaat palaavat saman palvelun tai tuotteen tuottajan sekä myyjän asiakkaaksi ja parhaimmassa tapauksessa hänestä tulee heidän suosittelija, joko avoimesti tai oman yrityksensä ja verkostonsa sisällä. (Leijala 2018, 22–23; Salminen 2018, 152.) Myyjän vastuulle jää siis tuotteen oikeellisuuden varmistaminen ja asiakkaan kanssa myyntiprosessin aikaisemmissa vaiheissa sovituista asioista kiinnipitäminen. Tämä vaatii myyjältä laadukasta ja selkeää viestintää sekä kommunikointia niin tiedottamisen muodossa palvelun tuottavan

organisaation suuntaa, millaisesta palvelusta tai tuotteesta on asiakkaan kanssa sovittu sekä tämän lisäksi myyjän on pysyttävä vastaamaan palvelun tuottajissa heränneisiin kysymyksiin sekä olla apuna mahdollisten tuotannollisten ongelmatilanteiden ratkaisussa. (Salminen 2018, 152–153.)

Asiakassuhteen luomisessa ja hänen luottamuksen voittamisessa tulee muistaa kustannusvaatimus, joka tulee uusien asiakkaiden hankkimisesta. Uusien asiakkaiden hankkiminen, heidän luottamuksen voittaminen ja pysyvän asiakkuuden saaminen vaatii yleensä huomattavasti isommat taloudelliset resurssit kuin vanhojen asiakkaiden pitäminen tyytyväisenä. Koska uusien asiakkaiden hankkiminen on kalliimpaa kuin vanhojen säilyttämien, tulisi koko myyjäorganisaation aina ylimmästä johdosta myyjiin sekä mahdollisiin palvelun tai tuotteen tuottajiin, ymmärtää koko myyntiprosessin olevan osa vakiintuneen asiakkuuden saavuttamista ja myös osa markkinointia, varsinkin jälkimarkkinointia. Myyjän tulisi olla yhteydessä aktiivisesti asiakkaisiin myös myyntivaiheen jälkeen sekä ostotilanteiden välissä, jotta pystytään varmistumaan maksimaalisesta asiakkaan arvon lisäämisestä sekä tiedetään mahdollisista asiakkaan vaatimuksien tai tilanteen muutoksista. (Salminen 2018, 152–155.)

Monissa organisaatioissa myyjä onnistuneen kaupan saatuaan siirtyy merkittävästi pienempää rooliin asiakkaan suhteen tai poistuu jopa kokonaan kuviosta, sillä vastuu varsinaisen tuotteen tai palvelun tuottamisesta siirtyy yleensä muille organisaation jäsenille. Tässä toimintamallissa on vaarana, että asiakas kokee joutuvansa laiminlyödyksi tai hänen kanssa sovittu ratkaisu ei vastaakaan myyjän lupaamaa tai pahimmassa tapauksessa asiakas joutuu selittämään nämä asiat uudelleen tuotteen tuottajille. Kun asiakas kokee tulevansa laiminlyödyksi johtaa tämä yleensä asiakkuuden loppumiseen tai merkittävästi sen hankaloitumiseen. Jotta asiakkuudet saataisiin säilymään ja asiakkaat olisivat tyytyväisiä, myyjän tulisi olla säännöllisesti, mutta lisäarvoa tuottavasti yhteydessä asiakkaisiin. Myyjän läsnäolon lisäksi koko organisaation tulisi tiedostaa ja ymmärtää sekä toimia asiakkaan arvonmuodostuksen mukaisesti ja sen avulla mahdollistaa mahdollisimman hyvä sekä asiakkaan liiketoimintaa tukeva asiakaskokemus. (Salminen 2018, 152–155.)

Menestyvän ja onnistuneen asiakassuhteen luo myyntiorganisaation ja asiakkaan toimintatapojen sekä -prosessien yhteensovittaminen sekä niiden ymmärtäminen. Tämä toiminto vaatii toteutuakseen resursseja. On siis syytä huomioida, ettei kyseinen toiminto tapahdu niin sanotusti valokaisijasta kääntämällä vaan se tulee todennäköisesti vaatimaan niin epäonnistumisia kuin myös mahdollisia uudelleen aloittamisia asiakkuuksien osalla. Tässä auttaa, kun myyjä pitää lupauksistaan kiinni eli ei toisin sanoen lupaille asiakkaalle liikoja eikä varsinkaan asioita, joita asiakas ei itse

edes vaadi tai jopa tarvitse. Erityisen tärkeäksi riittävä asiakkaan ja myyjän välinen kommunikaatio muodostuu asiantuntijatyössä, vaikkei asiakkaalla juuri sillä hetkellä olisikaan ostotarpeita. Myyjän ja asiakkaan välinen kommunikaatio jää pääsääntöisesti myyjän vastuulle. Mikäli asiakas ei ole juuri sillä hetkellä ostamassa mitään, tämä yhteydenpito voi muodostua esimerkiksi edeltävän yhteisen projektin asiakaspalautteen keräämisestä tai mahdollisten tulevien projektien tiedottamisesta tai kartoittamisesta. Jari Salminen (2018, 154–155) muotoilee kirjassaan Asiantuntijan myyntitaidot yhteydenpidon tarkoituksiksi muun muassa seuraavat:

- *Varmistaa asiakkaan tyytyväisyys tuotettuun palveluun ja toimintaasi asiantuntijana*
- *Vahvistaa luottamusta osoittamalla aitoa kiinnostusta asiakkaan toimintaa kohtaan*
- *Kerätä kokemuksia oman tuotteen tai palvelun tuottamasta arvosta, ratkaisun toimivuudesta ja asiakkaan käyttökokemuksista*
- *Pohjustaa tulevaa myyntiä, ottamalla selvää asiakkaan tilanteesta ja suunnitelmista.*

Luottamuksen luominen ja aikaan saaminen on hyvän asiakassuhteen perusta. Se toimii niin myyjän kuin asiakkaan hyödyksi ja auttaa myyjää selvittämään miten voidaan mahdollisesti tuottaa jopa entistä enemmän lisäarvoa asiakkaan liiketoimintaa kohtaan. Kun luottamussuhde on saatu aikaiseksi, asiakas yleensä kertoo omaan liiketoimintaa sekä myyntiorganisaation toimintaan ja tuotamiin palveluihin liittyvistä asioista huomattavasti avoimemmin ja kattavammin. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi: asiakkaan kokemukset saamastaan palvelusta sekä sen teknisistä ratkaisuista ja niiden yhteen sopimisesta hänen toimintaan, asiakkaan omista tulevaisuuden näkymistä ja suunnitelmista, asiakkaan omasta suhtautumisesta myyjään sekä tämän edustamaan organisaatioon ja sen henkilöstöön sekä myyjä voi saada arvokasta tietoa kilpailijoiden toiminnasta. (Salminen 2018, 155–158; Yli-Pietilä & Tani 2019, 47–50.)

Hyvä sekä luottava asiakkaan ja myyjän suhde auttaa ongelmatilanteiden ratkaisemiseen molemmin puolin. Kun myyjän on helppo olla yhteydessä asiakkaan suuntaan ja myös toisin päin, mahdollistetaan ongelmien ratkaisu mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ongelmien havaitsemisesta sekä mahdollisimman toisiaan ymmärtävästi. Mahdollisimman nopean ongelmatilanteiden ratkaisun avulla vältetään usein ongelmien kasvaminen entistä suuremmiksi sekä mahdollisesti näistä seuraavien lisäongelmien syntyminen. (Salminen 2018, 155–158; Yli-Pietilä & Tani 2019, 47–50.)

Kerran luotu luottamussuhde asiakkaan ja myyjän välillä ei kuitenkaan säily itsestään loputtomiin vaan se vaatii ylläpitoa. Myyjän tulee tajuta yhden virheen vaikutus tähän luottamussuhteeseen. Jo pelkästään yksi huonosti hoidettu tilanne tai reklamaatio voi murentaa koko luottamuksen myyjän ja asiakkaan välillä. Ongelmatilanteiden hoitamisen nopeus ja avoimuus vaikuttaa merkittävästi,

kuinka kovasti ne vaikuttavat asiakkaan ja myyjän väliseen suhteeseen. On siis myös mahdollista, kun häiriötilanne tai ongelmakohta hoidetaan erittäin laadukkaasti ja asiakasta ymmärtävästi, että tämä jopa lisää luottamusta asiakkaan sekä myyjän välillä ja parantaa heidän välistä suhdetta, sen avoimuutta ja tiedon jakamisen tasoa. (Salminen 2018, 155–158; Yli-Pietilä & Tani 2019, 47–50.)

2.3 Lean-ajattelu

Lean-tuotanto eli Lean Production tuli terminä tunnetuksi teoksesta *The Machine that Changed The World*. Tämä teos on MIT:ssä työskennelleiden professoreiden tekemä kirja, jossa kuvataan tutkimusta autotehtaiden massa- ja Lean-tuotantojen eroista. Kyseisessä teoksessa tutkijat väittävät myös, että Lean-tuotantoa voi soveltaa onnistuneesti jokaisella teollisuuden alalla maailman laajuisesti. (Womack & Jones 2003.) *The Machine that Changed The World* ei kuitenkaan ole Lean-ajattelun alkuperäinen lähde vaan alkunsa se on saanut Toyotan tuotantofilosofiasta. Lean-tuotannosta käytetään myös toista termiä Toyota Production System eli lyhenteenä TPS. (Six Sigma & C; Six Sigma & A; Petersson ym. 2018a.)

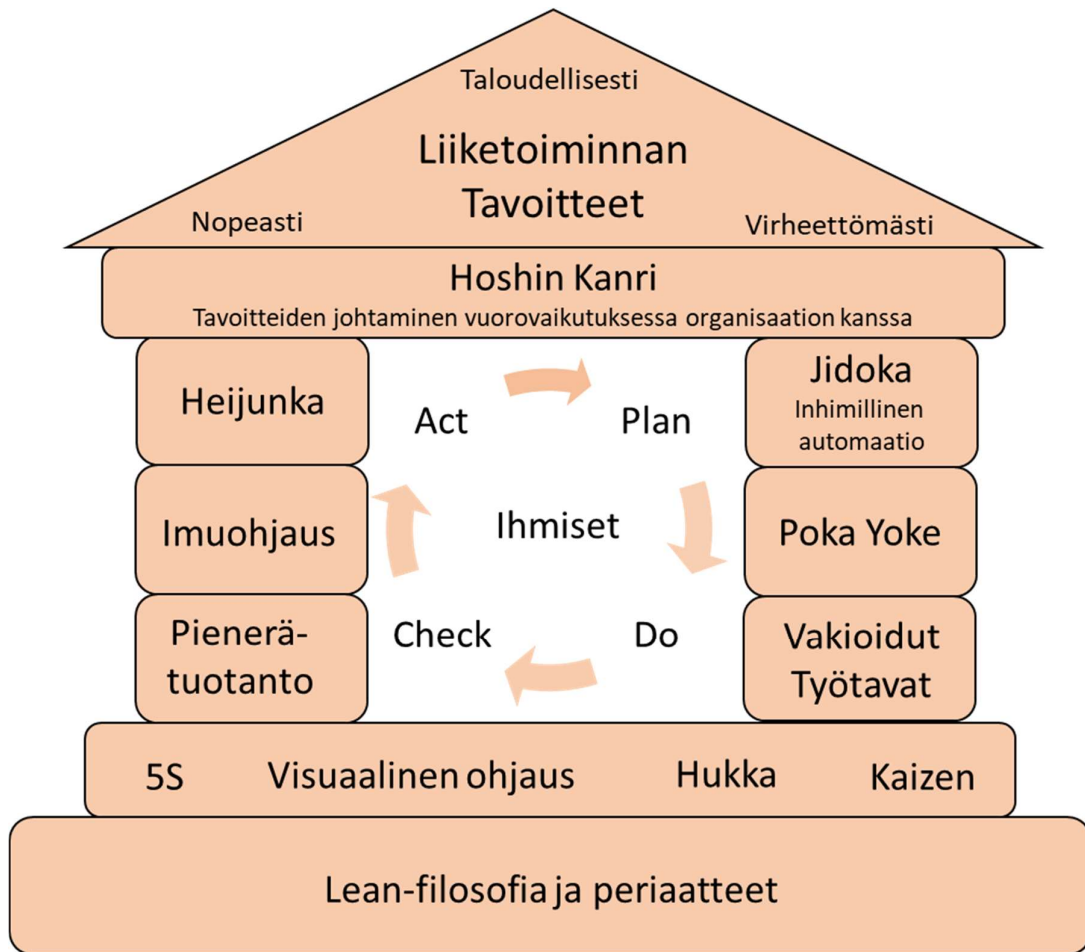
Toyotan tuotantofilosofiaa on kehitetty jo reippaasti yli puolen vuosisadan ajan. Alkunsa ajattelumalli sai, kun Toyota Motor Corporation johto antoi toimeksiannon päätuotantoinisööri Taiichi Ohnolle nostaa yrityksen tuottavuutta. Tuohon aikaan Toyota Motor Corporation suurimpia haasteita oli täydellinen pääoman puuttuminen sekä tuotannon konekannan vanhentuminen. Näistä kahdesta syystä päätuotantoinisööri Ohnon oli pakko kehittää ja keksiä uusia toimenpiteitä, joilla saavutettaisiin suurempi tuotanto vähemmällä tekemisellä sekä pienemmällä pääomalla ja resursseilla. Lean-ajattelu on siis saanut alkunsa valmistuskonseptista sekä tämän konseptin sisältämistä työkaluista ja tekniikoista. (Six Sigma & C; Six Sigma & A; Petersson ym. 2018a.)

Lean-ajattelun ytimessä on kyse jatkuvasta parantamisesta ja kehittämisestä. Jatkuvan parantamisen ja kehittämisen perustana ovat tuotantokustannuksien minimoiminen, laadun parantaminen sekä tehokkuuden lisääminen ja virtauksen maksimoiminen yrityksen prosesseissa. Juuri imuohjaus ja virtaus ovat päätekijöitä Lean-ajattelussa eli yrityksen tuotantoprosessi pitäisi saada virtaamaan mahdollisimman tehokkaasti. Imuohjauksella tarkoitetaan toimintaa, jossa tuotteen tai palvelun tekeminen käynnistyy asiakkaan tarpeesta saada kyseinen tuote tai palvelu ja se tähtää siihen, että tuotteen tai palvelun ominaisuudet vastaavat juuri niitä vaatimuksia, mitä asiakas tuotteelta

haluaa. (Womack & Jones 2003.) Käytännössä nämä asiat saavutetaan muun muassa hukan poistamisella, arvon lisäämisellä ja ihmisten sekä prosessin jatkuvalla kehittämisellä. (Bicheno & Holweg 2016, 1–2; Dombrowski & Karl 2017, 615–620.)

Lean-ajattelu pohjautuu hyvään organisointiin ja prosessimaiseen ajatteluun (Todorut, Rabontu & Cîrnu 2010, 334–340). Lean-ajattelun tavoitteena on kehittää tehokkuutta ja laatua yrityksen toiminnassa (Womack & Jones 2003). Lean-ajattelussa on syytä muistaa, että kyseessä on koko organisaation ajattelumaailman muutoksen vaativa toimenpide ja prosessi eli voidaan puhua myös Lean-filosofiasta. Lean-tuotannon, -ajattelun tai -filosofian luominen ja tekeminen organisaatioon vaatii yleensä pitkäjänteistä työtä sekä kuten ajattelun yksi perusasioista on jatkuvaa kehittämistä. Esimerkiksi Toyotalle tämän ajattelun ja toimintamallin luominen on kestänyt jo useita vuosi kymmeniä ja sen kehittäminen jatkuu edelleen. (Bhasin & Burcher. 2006, 56–72.)

Yksi hyvä tapa esitellä Lean-ajattelua on Lean-talo, jossa perustan tälle ajattelulla luo toiminnan stabiilius. Lean-talo löytyy kuvasta 10. Talon keskiössä on Lean-ajattelun ydin eli ihmiset ja näiden jatkuva kehittäminen. Ajattelutavan kattoa eli liiketoiminnan tavoitteita sekä tavoitteiden johtamista kannattelevat kaksi pilari, jotka ovat JIT-ajattelu ja JIDOKA. Toiminta saadaan stabiiliksi käyttämällä Lean-menetelmiä kuten 5S, visuaalista ohjausta, hukan ymmärtämistä ja sen minimoimista sekä Kaizen-ajattelua eli jatkuvaa parantamista. Vasemmanpuoleisen pilari eli JIT-pilarin muodostavat pienerätuotanto, imuohjaus ja Heijunka eli tasapainotettu tuotanto. Toisen pilarin eli oikeanpuoleisen pilarin muodostaa Jidoka eli inhimillinen automaatio, Poka Yoke eli virheiden estäminen sekä vakioidut työtavat. Kattoa kannattelevan palkin muodostaa Hoshin Kanri eli tavoitteiden johtaminen ja itse kattona on Lean-ajattelun avulla saatavat hyödyt liiketoiminnalle eli taloudellinen, virheetön ja nopea tuotanto, joiden avulla yrityksen liiketoiminnan kannattavuus paranee. (Jokinen 2020, 6–7.)



KUVA 10. Lean-talo (Jokinen 2020.)

Taiichi Ohno oli Toyota Motor Corporation päätuotantoinsoörinä luomassa ja mahdollistamassa Toyota Production Systemin syntymistä. Hän jakoi hukan muodostumisen (menetelmän alkuperäiskielellä muda) seitsemään eri osaan: 1. ylituotanto, 2. odottaminen, 3. siirtäminen, 4. yliprosessointi, 5. varastointi, 6. turha liike, 7. virheet. Näiden seitsemän alkuperäisen hukan lisäksi on olemassa teoksia, joissa on nostettu esille myös kahdeksas hukan muoto eli ihmispotentiaalinhukkaaminen. Tästä on hyvin eriäviä mielipiteitä, onko tämä kahdeksas hukan muoto vai yksi Lean-ajattelun perusajatuksista eli ihmisten jatkuva kehittäminen. (Six Sigma & B; Bicheno & Holweg 2016, 17–23.)

Lean-ajattelu on myös työkaluja sekä työkaluihin perustuvia toimintoja ja tekniikoita. Työkaluja ja tekniikoita ovat muun muassa: Kanban-taulu, 5s-mentelmä, VSM, imuohjaus, Poka-Yoke, SMED,

työn standardoiminen sekä tuotantolinjan tasapainottaminen. Näistä tunnetuin esimerkki on ensimmäisenä mainittu Kanban-taulu, johon Ohno sai ajatuksen vieraillessaan Piggly Wiggly supermarketissa Yhdysvalloissa. (Six Sigma & A; Six Sigma & B; Six Sigma & D.)

2.3.1 Kaizen

Kaizen eli vapaasti suomennettuna jatkuva muutos parempaan ja juuri tätä Kaizenilla tarkoitetaan. Kaizenin merkitystä voidaan kuvailla yhdeksi Lean-ajattelun peruspilareista sekä kulmakivistä. Tässä ei kuitenkaan ole väliä muutoksien suuruudella, kunhan niitä tapahtuu, olipa ne sitten suuria muutoksia tai joukko pieniä muutoksia. (Bicheno & Holweg 2016, 3–5; Liker 2016, 23, 26.)

Käytännössä Kaizen on jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. Kaizenin avulla on tarkoitus kehittää ja parantaa prosesseja ja toimintamalleja. Jotta jatkuva kehittäminen on mahdollista, vaatii tämä menetelmä työpanosta ja ajatuksen sisäistämistä jatkuvasta kehittämisestä aina yrityksen johtoportaalta työntekijöille saakka. Voidaan ajatella, että Kaizenin avulla tehtävän kehityksen olennainen osa on koko organisaation osallistaminen aina ylimmästä johdosta työntekijöihin ja tämän seurauksena koko organisaation jatkuva kehittäminen ja kehittyminen. Kun koko organisaatioon saadaan ajettua sisälle jatkuvan kehittymisen sekä kehittämisen ajatus, tulee siitä myös ajan saatossa normaali toimintatapa ja ajatusmalli sekä osa yrityksen kulttuuria. Kun organisaatiossa annetaan kaikille työntekijöille mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä työnsä kehittämisen kohdista sekä ongelmakohtista, antaa myös tämä mahdollisuuden jokaiselle parantaa osaamistaan, kehittää yrityksen prosesseja sekä auttaa myös muita kehittymään työssään. (Bicheno & Holweg 2016, 3–5; Lean Production 2020.)

2.3.2 Imuohjaus, JIT (Just In Time)

Just In Time -filosofian perusajatuksena on, että tuotantoprosessissa on juuri oikeat raaka-aineet, juuri oikean laatusina sekä juuri oikea määrä raaka-ainetta oikeassa paikassa oikeaan aikaan (Kootanaee & Babu & Talari 2013, 8). Imuohjaus on tästä ajatuksesta suomennos. Imuohjauksella tarkoitetaan perinteisen työntöohjaus-ajattelun vastakohtaa eli ajatusmalli, jossa tuotannon tekemistä ohjataan prosessin lopusta käsin eli ideaali tilanteessa asiakkaan tilaus toimii tuotannon käynnistäjänä (Rahko & Jokinen 2020). Näiden järjestelmien ajatuksena on siis, ettei tuotannon tekeminen perustu arvioihin vaan aitoon asiakkaiden muodostamaan kysyntään ja tarpeeseen. Ai-

toon kysyntään perustuvan tuotannon avulla yritys pystyy kasvattamaan tuotannon laatua, tuottavuutta ja tehokkuutta sekä parantamaan kommunikaatiota ja vähentämään merkittävästi hukkaa sen eri muodoissa. (Kootanaee & Babu & Talari 2013, 8.)

JIT-tuotannossa tuotteen kuluttajan tarve toimii tuotannon laukaisevana ajatuksena, pystyy yritys vastaamaan kuluttajan tarpeisiin huomattavasti paremmin eikä se ole tuottanut varastoon mahdollisesti vääränlaisia tai tilaajalle vähemmän arvoa tuottavia tuotteita jo valmiiksi. Yrityksen varastojen määrä vähetessä tarkoittaa se myös pienempiä investointeja ja sidottua pääomaa keskeneräisiin tuotteisiin. Kun niin väli- kuin loppuvarastot saadaan mahdollisimman pieniksi, on yrityksen varastojen fyysisen koon vaatimus luonnollisesti pienempi sekä riski tuotteiden pilaantumisesta ja varioitumisesta varastoinnin yhteydessä pienenee merkittävästi. (Kootanaee & Babu & Talari 2013, 8, 13–14.) Imuohjaus antaa tuotannolle mahdollisuuden reagoida markkinatilanteiden muutoksiin nopeammin, kun tuotteita ei ole valmiiksi tuotettu varastoon vaan tilaus toimii ohjaavana tekijänä tuotannossa.

Alun perin JIT-ajattelussa on puhuttu jopa yhden tuotteen virtauksesta ja se voi joissakin tuotantoprosesseissa toimia tänäkin päivänä. (Hopp & Spearman, 2004, 135). JIT-tuotannon periaatteisiin kuuluu myös vahvasti tuotannon läpimenoaikojen lyhentäminen sekä laadun jatkuva parantaminen. Imuohjausajattelun avulla saadaan pienennettyä raaka-aineiden ja valmiiden tuotteiden varastointia kuin myös onnistutaan välttämään työnaikaisia pysähdyksiä (Kootanaee & Babu & Talari 2013, 8). Jotta JIT-tuotanto on mahdollista, vaatii se ihmisten osallistamista ja tukemista jatkuvaan kehittämiseen sekä kuten Lean-ajattelu vaatii se myös johdon ja yrityksen omistajien ymmärrystä imuohjauksesta sekä ajattelutavan muutosta lyhyen aikavälin tuottomallista pitkän aikavälin ajatteluun ja tavoitteisiin. (Kootanaee & Babu & Talari 2013, 12–13.)

2.3.3 Standardoitu työ

Standardilla tarkoitetaan parhaaksi tiedettyä yhdessä sovittua tapaa tehdä tietty työ. Standardin tarkoituksena on siis luoda toimintamalli sekä ohjenuora, joka on voimassa juuri nyt ja jota noudattamalla kyseisen tehtävän suorittaminen pitäisi onnistua tehokkaimmin ja turvallisimmin työmukavuutta unohtamatta. Standardoinnin avulla voidaan mahdollistaa poikkeamien havainnointi, lisätä ennustettavuutta sekä mahdollistaa jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Koska tapahtuma on standardoitu eli sille on määritetty jokin oletusarvo, olipa se sitten tapaviestiä tai toimintatapa laittaa tietty määrä tiettyä aineosaa tietyssä aikana tiettyyn seokseen, antaa se mahdollisuuden havaita,

jos sovitussa toimintatavassa tulee poikkeama. Mikäli työtä ei ole standardoitu ei voi myöskään ajatella jonkin tapahtuman olevan poikkeava normaalista sillä normaalia ei ole mitenkään määritetty. (Petersson ym. 2018a, 69–71.)

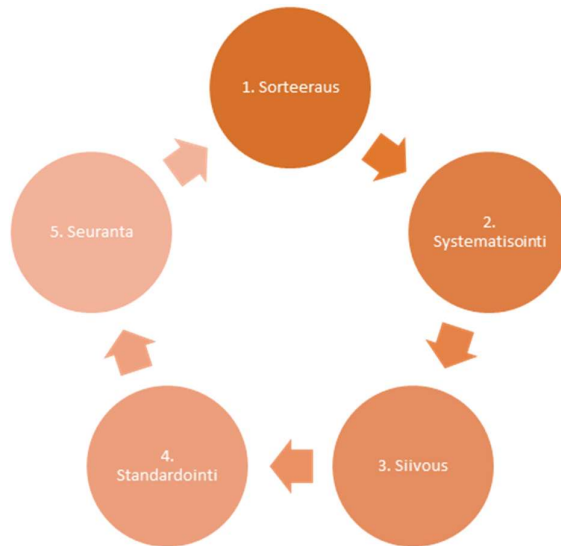
Standardoinnin avulla voidaan määritellä työlle sekä sen vaatimille olosuhteille vaatimukset, joten myös hukan seuranta tulee mahdolliseksi standardoinnin avulla. Yhteisesti sovitulla tavalla toimiminen tietyssä prosessissa tai toiminnossa luo mahdollisuuden ennustaa sen lopputulosta eli esimerkiksi, mitä myyntiprosessissa pitäisi lopulta tapahtua ja mihin eri standardoidun myyntiprosessin vaiheen pitäisi johtaa. Kuten jo Lean-ajattelu luvun alussa todetaan, on ennustettavuus jatkuvan yhdessä kehittämisen sekä toimintojen parantamisen lisäksi yksi Lean-ajattelun avain asioista ja osa mahdollistaja hukan poistamisen mahdollistamiseen. Standardoinnissa tulee huomioida, ettei kaiken standardoiminen ole järkevää vaan yleensä toistuvasti tapahtuvat toiminnot ovat otollisimpia standardoimiselle sekä sen avulla jatkuvalla parantamiselle. Standardit eivät käytännössä koskaan ole luotu pysymään ensimmäiselle kerralla luodussa muodossa loputtoman ajan vaan niitä tulisi muokata ja kehittää tarpeen mukaan. (Petersson ym. 2018a, 69–71.)

Standardisointi antaa mahdollisuuden tehokkaalle toiminnalle sekä tämän lisäksi se mahdollistaa toimintojen ohjaamisen ja seuraamisen. Toimintojen ohjaaminen ja seuraaminen puolestaan antaa mahdollisuuden organisaation tehokkaalle johtamiselle ja ohjaamiselle kohti Lean-ajatteluorganisaatiota. Lean-ajatteluorganisaation yksi pääasioista on hyväksi ja tehokkaiksi todettujen toimintatapojen luominen, käyttäminen sekä niiden parantaminen käytännössä. Standardien luominen ja käyttöön ottaminen auttaa merkittävästi Lean-ajattelun periaatteen luomista ja syntymistä sekä niiden seurauksena tulee liiketoiminnallin parantaminen niin hukkien minimoimisen muodossa kuin myös työmukavuuden avulla. Standardoiminen ei ole pelkästään työntekijöiden vastuulla vaan se vaatii myös merkittävää kiinnostusta ja panostusta työnjohdolta. Työnjohdon vastuulle jää antaa työntekijöille mahdollisuus työn standardoimiseen kuin myös sen yhdessä sovittujen toimintatapojen noudattamisen seuraaminen sekä niiden jatkokehittämisen mahdollistaminen. (Petersson ym. 2018b, 88–90; Bicheno & Holweg 2016, 142–146.)

2.3.4 5S

5S on systeemi, joka on saanut nimensä viiden S-kirjaimella alkavan japaninkielisen sanan perusteella. Nämä sanat ovat: seiri eli sorteeraus, seiton eli systematisointi, seiso eli siivous, seiketsu eli standardointi ja shitsuke eli seuranta. Kuvassa 11 käy ilmi 5S vaiheet ja niiden suhteet toisiinsa.

5S tarkoitus on nimensä mukaisesti olla jonkin työtehtävän tai -pisteen siivoava, systematisoiva, standardoiva sekä kurinalaistava järjestelmä. 5S hyötyjä ovat tuottavuuden paraneminen sekä tapaturmien väheneminen. (Gapp, Fisher & Kobayashi 2008, 565–566.) Yksinkertaistettuna 5S:n mukaan tavaroilla sekä asioilla on aina oikeat paikat riippuen siitä, kuinka usein sitä tarvitaan (Modig & Åhlström 2018, 144).



KUVA 11. 5S-systeemi (Veres ym. 2018, 900–905.)

5S-systeemin ensimmäisen vaiheen päämäärä on siivota työpiste ja sen yhteydessä työpisteelle kuulumattomat tavarat eli tavarat, joilla ei ole kyseisen työn tekemisen kannalta merkitystä. Tässä vaiheessa käydään läpi kyseisen työtehtävän vaatima alue kokonaisuudessaan, kaikki laitteet ja työkalut mukaan luettuna. Työpisteen tavarat ja laitteet käydään läpi yksi kerrallaan ja pyritään jokaisen kohdalla miettimään vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Miksi tätä tarvitaan, kuka tätä tarvitsee, kuinka usein tätä tarvitaan sekä milloin viimeksi tätä on käytetty? Näiden kysymyksien avulla selvitetään, mitkä työvälineet ja -koneet ovat oikeasti välttämättömiä työpisteen välittömässä läheisyydessä tehokkaan työntekemisen suorittamiseksi. Kyseisten kysymyksien avulla pyritään myös selvittämään, onko työpisteellä turhia tarvikkeita ja työvälineitä sekä voisivatko nämä olla vähäisen käytön takia muualla kuten varastossa. Ensimmäisen vaiheen eli siivous vaiheen avulla jaetaan työpisteen työvälineet ja -tarvikkeet karkeasti kahteen eri ryhmään työnkannalta tarpeellisiin eli niihin, joita käytetään usein sekä tarpeettomiin eli työvälineisiin ja -koneisiin, joita kyseisen

työntekemiseen ei tarvita olleen tai tarvitaan harvoin. Siivouksen avulla työpisteestä saadaan turvallisempi ja tehokkaampi, kun työntekijöillä ei mene aikaa etsiä oikeaa työkalua eikä työntekeminen aiheuta turhaa työturvallisuusriskiä epäsiistin työpisteen takia. (Filip & Marascu-Klein 2015, 1–3.)

Systematisointivaiheessa työpisteen työsuoritteiden tehokkaan tekemisen kannalta merkityksellisimmille materiaaleille ja välineille merkitään paikat työpisteelle esimerkiksi teipin tai työkalutaulun avulla. Työpisteellä harvemmin käytetyt materiaalit ja välineet sijoitetaan kauemmaksi työpisteeltä riippuen siitä, kuinka usein niitä tarvitaan kyseisellä pisteellä tehtävään työhön tai käytetäänkö niitä koskaan. Näiden sijoituspaikkana voi toimia esimerkiksi erilaiset varastotilat. Mikäli työpisteellä on työkaluja, joita käytetään yhdessä toistensa kanssa, on syytä pitää nämä samassa paikassa vaikkei kaikkia niitä käytettäisi yhtä useasti. Systematisoinnin tehtävä on auttaa työntekijää tunnistamaan oikeat työkalut mahdollisimman vaivattomasti ja helposti sekä luoda järjestelmä, jossa työkalut ja materiaalit ovat aina samalla paikalla. Työkalujen ja materiaalien paikat tulee olla vakioitu ja niiden paikat tulee olla merkitty mahdollisimman näkyvästi. Kun työkalut ja -materiaalit on helppo havaita ja löytää on työn tekeminen mahdollisimman tehokasta ja mielekästä. (Filip & Marascu-Klein 2015, 1–3.)

Siivousvaiheessa eli 5S-järjestelmän kolmannessa vaiheessa siivotaan työpiste. Tämä vaihe on siis seurausta kahdesta edeltävästä vaiheesta ja niiden aikaansaannista. Työpisteeltä on poistettu kaikki sinne kuulumaton vaiheessa yksi ja vaiheessa kaksi työpisteelle kuuluvien välineiden ja materiaalien paikat on mietitty tarkasti, olivatpa ne sitten itse työpisteellä tai varastossa. Siivousvaiheessa on aika tarkastaa, että työpiste on edellä mainittujen vaiheiden päätöksien mukainen ja siisti. Tässä tapauksessa siivouksella viitataan myös jatkuvaan tekemiseen eli jokapäiväiseen siisteeyteen. Vaiheen avulla pyritään etsimään poikkeamia aikaisemmassa vaiheesta luodusta järjestelmästä sekä sen säännöistä ja toimintamalleista. Tällä tarkoitetaan myös työkoneiden ja -välineiden kuntoa eli niiden kunto ja toimivuus tarkastetaan tässä vaiheessa, jotta mahdollisten laitteiden aiheuttamat ennakoimattomat katkokset saadaan minimoitua työpisteellä. Kaikenlainen lika, pöly ja jäte poistetaan työpisteestä, sillä ne luovat mahdollisuuden tehottomuudelle, vääranlaisille tuotteille sekä työtatapaturmille ja on yleensä seurausta kurittomuudesta sekä toimintamallin noudattamattomuudesta. (Filip & Marascu-Klein 2015, 1–3; Veres ym. 2018, 901.)

Menetelmän neljännessä vaiheessa eli standardoimisvaiheessa varmistetaan työntekijöiden ymmärrys luodun järjestelmän suhteen ja luodaan yhdessä toimintatapa sekä selkeät pelisäännöt kyseisen pisteen ja prosessin toimivuudesta aikaisemman kolmen vaiheen toimintojen perusteella.

Tämän vaiheen tarkoitus on saada kaikki kyseistä työpistettä käyttävät tajuamaan, mitä pitää tehdä ja millä välineillä tehokkaan, turvallisen sekä mukavan työsuorituksen aikaan saamiseksi. Standardointia tulee edes auttaa luomalla työpisteelle selkeät ohjeet mahdollisuuksien mukaan joko paperille tai erilaisille digitaalisille ratkaisuille. On syytä muistaa, että kuten Lean-ajattelu kokonaisuudessaan, myös standardoiminen tapahtuu yhdessä henkilöstön kanssa avoimen keskustelun avulla. Tässä vaiheessa työnjohdon on tärkeää varmistua, että kaikki työntekijät ymmärtävät millaisella työprosessilla kyseinen työvaihe tehdään sekä millä työkaluilla ja -materiaaleilla. Standardoinnissa on tärkeää molemmin puolinen, niin työntekijöiden kuin myös työnjohdon, palautteen anto, joka mahdollistaa työpisteen ja työsuorituksen jatkuvan kehittämisen. Työnjohdon tulee pitää kiinni lupauksistaan, joita se antaa työntekijöille, jotta molemmin puolinen luottamus säilyy ja prosessia saadaan kehitettyä. (Filip & Marascu-Klein 2015, 1–3; Veres ym. 2018, 901.)

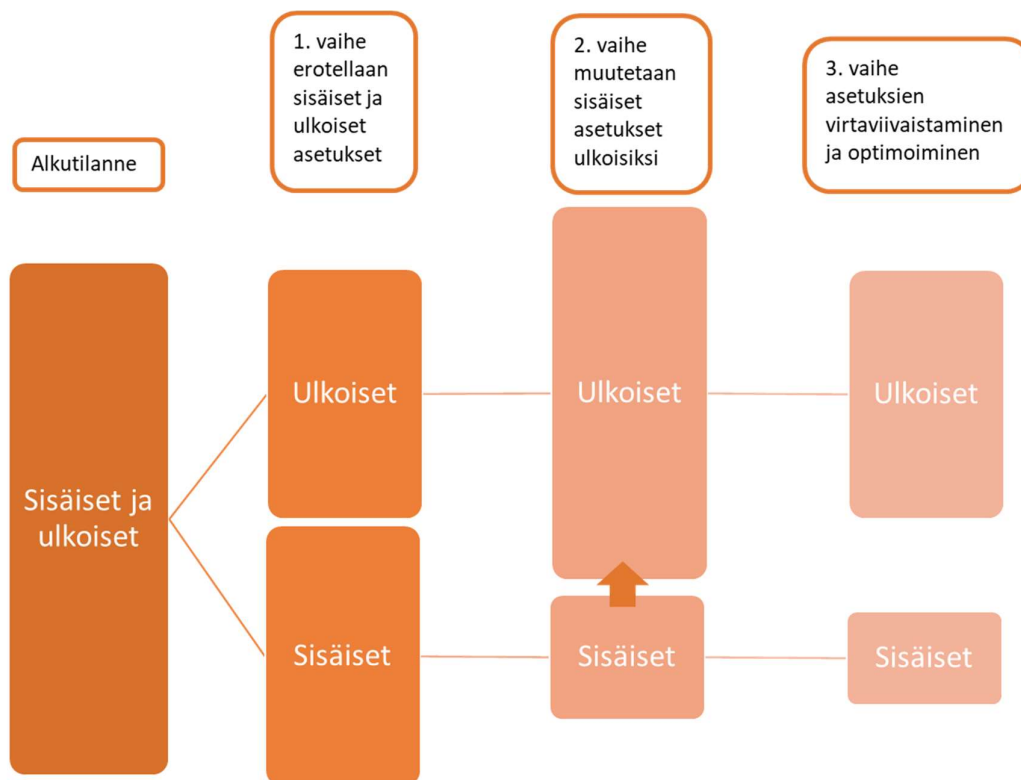
Mikään järjestelmä ei kuitenkaan pysy ennallaan tai kehity ilman seuranta. Tästä syystä johtuen myös 5S-järjestelmän viimeinen vaihe on seuranta. Seurannan tarkoitus on pitää työpiste siistinä ja varmistaa yhteisten pelisääntöjen noudattaminen sekä mahdollistaa Lean-ajattelun yksi perusajatuksista eli jatkuva kehittäminen. Seurannalla pyritään myös mahdollistamaan Lean-ajattelun integroituminen osaksi yrityksen kulttuuria. Seurannan tulee olla säännöllistä esimerkiksi viikoittaista ja siinä tulisi käyttää apuna erilaisia tarkastuslistoja, joiden avulla voidaan antaa myös työntekijöille mahdollisuus kirjata ylös niin poikkeamia kuin uusia kehitys ja parannus ideoita kyseiselle työpisteelle ja -prosessille. Mikäli havaitaan aikaisemmissa vaiheissa luodusta systeemistä ja järjestelmästä poikkeamia tulee näihin puuttua välittömästi. Tässä vaiheessa tulee tarpeen vaatiessa käydä uudelleen läpi työkalut ja -materiaalit sekä yhdessä luodut pelisäännöt. Tämän seurauksena on mahdollista, että 5S-järjestelmä aloitetaan uudelleen jostakin aikaisemmasta vaiheesta. (Filip & Marascu-Klein 2015, 1–3; Veres ym. 2018, 901.)

2.3.5 SMED, Single Minute Exchange of Die

SMED eli Single Minute Exchange of Die tarkoituksena on yksinkertaistaa ja standardisoida tiettyä prosessia päämääränään yksinumeroinen muotin vaihtoaika. Tässä Lean-työkalussa alun perin on ollut tarkoitus saavuttaa yksinumeroinen eli alle kymmenen minuutin muotin vaihtoaika. Nykyään SMED on käytössä myös perinteisen muotin vaihtamisen lisäksi oikeastaan kaikkien prosessimaitten toimintojen sisäisten ja ulkoisten asetusten muutoksissa sekä niiden parantamisessa. SMED:n avulla organisaatio voi saavuttaa merkittävästi pienempiä varastoja sekä lisätä koneiden, laitteiden,

automaation ja henkilöstön tehokkuutta itse palvelun tuottamiseen eikä asetusten muuttamiseen. (Ulutas 2011, 1194–1197; Filla 2016, 59–69.)

Käytännössä vaihtoajan lyhentäminen tai jopa kokonaan poistaminen tapahtuu jakamalla asetusten vaihto kahteen kategoriaan sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisillä asetuksilla tarkoitetaan niitä asetuksia, joita voi muuttaa vain, kun kyseinen prosessi on kokonaan pois päältä. Ulkoisilla asetuksilla tarkoitetaan puolestaan asetuksia, joita voi muuttaa myös prosessin ollessa käynnissä. Kuten kuvasta 12 käy ilmi voidaan SMED jakaa kolmeen eri työvaiheeseen: 1. erottele sisäiset ja ulkoiset vaihtoajat, 2. pyri vähentämään sisäisiä vaihtoajoja joko poistamalla niitä kokonaan tai muuttamalla niitä ulkoisiksi teknisten ratkaisuiden tai prosessi muutosten avulla sekä 3. virtaviivaista ja optimoi ulkoiset vaihtoajat. (Ulutas 2011, 1194–1197; Filla 2016, 59–69.)



KUVA 12. SMED-järjestelmän vaiheet (Ulutas 2011, 1194–1197; Filla 2016, 59–69.)

Jotta voidaan erottaa sisäiset ja ulkoiset asetukset, pitää ensin ymmärtää, miten kehitettävänä olevan prosessin asetusten vaihto tapahtuu alkutilanteessa. Alussa pitää siis tunnistaa prosessin asetusten vaihdon elementit ja niihin kuluva aika. Näiden lähtötietojen avulla voidaan selvittää, mitkä asetusten vaihdot menevät sisäisiin ja mitkä puolestaan ulkoisiin vaihtoihin eli aikaisemmasta yhdestä isosta kokonaisuudesta vaihtoja saadaan luotua kaksi erillistä kokonaisuutta ulkoiset ja sisäiset asetukset. Toisessa vaiheessa analysoidaan sisäisiä asetuksia ja pyritään löytämään

ratkaisuja, joilla nämä voidaan muuttaa ulkoisiksi asetuksiksi. SMED-järjestelmän viimeisessä vaiheessa pyritään yksinkertaistamaan ja tehostamaan niin sisäisiä kuin ulkoisia asetusajoja ja näiden avulla pienentämään jokaisen asetuksen vaihto-aika minimiin. Kuten kaikissa muissa Lean-ajattelun työkaluissa myös SMED-järjestelmässä pitää uudesta menetelmästä luoda dokumentointi, joka edesauttaa henkilöstön tehokasta työntekemistä sekä mahdollistaa kyseisen toimintamallin siirtämisen muihin prosesseihin. (Ulutas 2011, 1194–1197; Filla 2016, 59–69.)

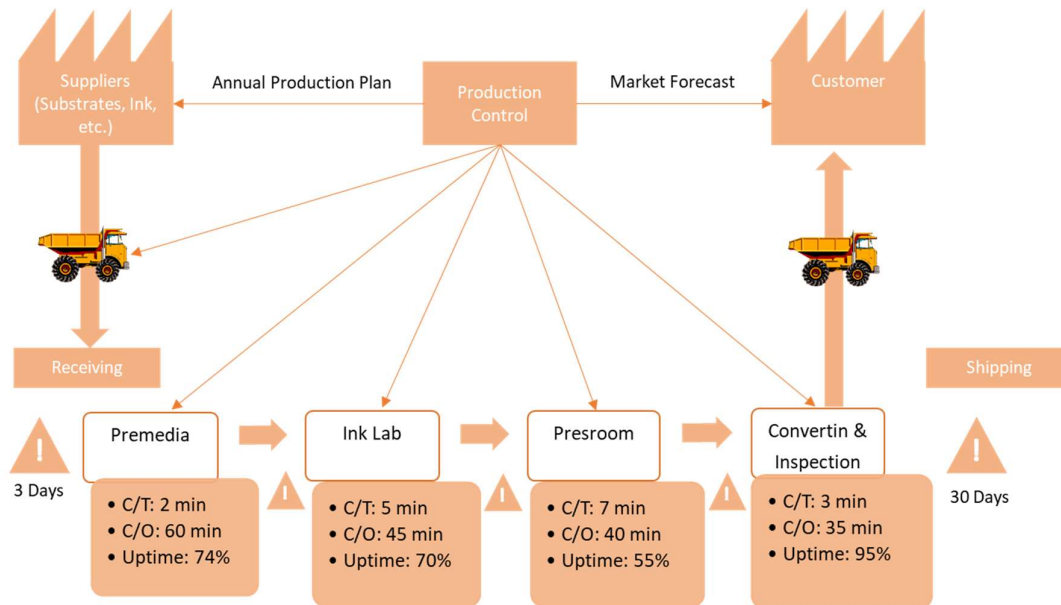
2.3.6 Poka-Yoke

Poka-Yoke -työkalun kehitti Toyotalle Shigeo Shingo vuonna 1961. Poka-Yoken tavoitteena on ennalta ehkäistä vikoja ja virheitä aina nolavirhetasoon asti. Poka-Yoke voidaan kääntää suomeksi kömmähdyssuojaksi. Tämä järjestelmä on niin kone- kuin myös ihmisperusteinen ja sen avulla on tarkoitus helpottaa järjestelmän avulla ihmisen kykyä operoida laitteita ja koneita. Se tähtää virheiden tutkimiseen siten, että löydettäisiin virheiden alkuperä 100-prosenttisesti ja sen avulla kaikki mahdolliset virheet olisivat kokonaan estettävissä. Kaikki virheet eivät kuitenkaan ole jokaisessa maailman järjestelmässä ennalta estettävissä vaan näissä tapauksissa järjestelmä pyrkii havaitsemaan virheen mahdollisimman aikaisin virheen tapahtumisesta. (Dudek-Burlikowska & Szewieczek 2009.)

Poka-Yoke-järjestelmä toimii kaksi tasoisesti ja se sisältää kolme ominaisuutta. Toisessa tasossa tämä järjestelmä toimii virheen jo tapahduttua ja toisessa se puolestaan toimii virheitä ennalta ehkäisevästi. Järjestelmä varmistaa toimimisen kahdella eri tasolla kolmen perusominaisuuden avulla, joita ovat: järjestelmän sammuttaminen, sen kontrolloiminen sekä varoittaminen. Järjestelmä voi siis tarpeen vaatiessa sammuttaa koko prosessin, jotta enempää vahinkoa tai virheitä ei tapahtuisi tai sitten järjestelmä voi kontrolloida prosessia tai sen osia ehkäistäkseen lisävahinkojen syntymisen ja kolmantena ominaisuutena järjestelmä voi varoittaa virheestä tai potentiaalisesta tulevasta virheestä. Hälyttävällä osalla voidaan saada 30-prosentin lupaus onnistuneista tuotteista, mutta se ei kuitenkaan pysty takaamaan 100-prosenttista laatua. Kontrolloinnin avulla voidaan saavuttaa 100-prosenttinen lupaus onnistuneista tuotteista ja tämän avulla voidaan varmistua siitä, ettei virheellisiä tuotteita päädy asiakkaalle asti. Viimeisellä eli ennalta ehkäisevällä tavalla saavutetaan myös 100-prosenttinen varmuus onnistuneista tuotteista. Kontrollointi voidaan toteuttaa esimerkiksi tietynlaisen kappaleen muodon avulla, jonka seurauksena tämä kappale voidaan asentaa vain tietyn päin vastakappaleeseen tai vaihtoehtoisesti kyseisessä työvaiheessa on käytettävissä vain siihen kohtaan sopiva osa. (Dudek-Burlikowska & Szewieczek 2009.)

2.3.7 Value Stream Mapping (VSM)

Value Stream Mapping eli arvovirtakuvauksessa kuvataan tietyn prosessin vaiheet, niiden yhteydet toisiinsa, mahdolliset varastojen määrät sekä prosessien ajat yhden kokonaisjakson aikana eli niin sanotusti prosessin läpimenoaikana. Läpimenoajalla tarkoitetaan aikaa, joka kuluu asiakkaan tilauksesta tuotteen saapumiseen asiakkaan käyttöön. Kuten jo nimestä voi päätellä on VSM- työkalu visuaalinen tapa esittää prosessi sekä siihen liittyvät ominaisuudet ja informaatiot yhdellä dokumentilla. Tämä työkalu toimii visuaalisena prosessin kehittämissä työkaluna. Arvovirtakuvauksella tarkemmin sanottuna havainnollistetaan tiettyyn toimintoon liittyvät asiakkaat, tavarantoimittajat, informaatiovirrat sekä materiaalivirrat yhtenä kuvauksena. VSM:n tarkoitus on auttaa tunnistamaan prosessissa olevat esteet eli hukat ja asiakkaalle arvoa tuottavat elementit sekä näiden avulla virtaviivaistaa ja nopeuttaa prosessia. (Väisänen 2013.) Tavoitteena VSM:lle on minimoida välivarastot, eliminoida prosessissa olevat pullonkaulat ja näiden avulla pienentää läpimenoaikaa, vastata asiakkaan toiveisiin tuotteen toimituksesta, sen laadusta, ajasta sekä tuotteiden määrästä sekä poistaa prosessista turhia toimintoja, jotka eivät tuo lisäarvoa asiakkaalle, tuotteella tai ole muuten prosessin kannalta elintärkeitä ja välttämättömiä. (Barber & Tietje 2013.) Malliarvovirtakuvauksesta löytyy kuvasta 13.



KUVA 13. Malliesimerkki arvovirtakuvauksesta (X-rite 2018.)

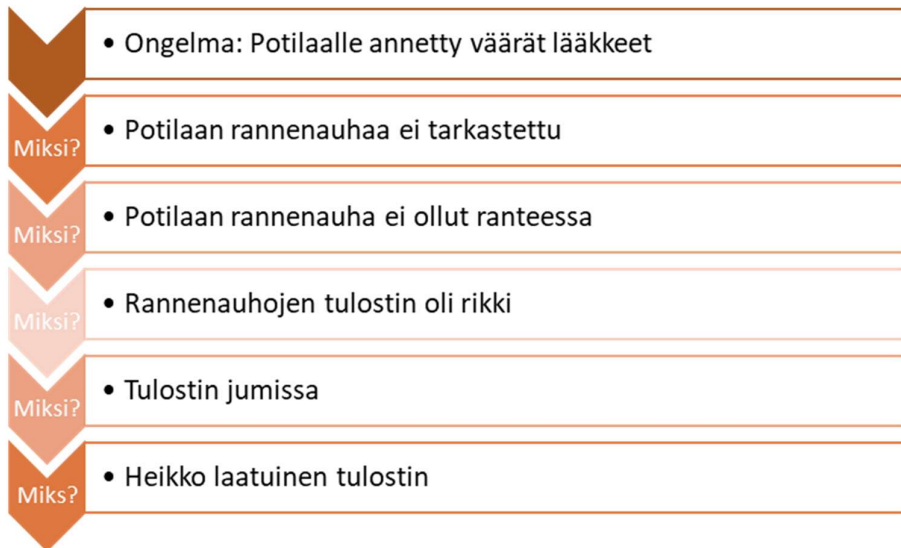
Käytännössä arvovirtakuvauksessa pitää ymmärtää prosessin nykytilanne ja havainnollistaa se nykytilan arvovirtakuvaukseen kaikkine tekijöineen ja vaikuttajineen. Nykytilakuvauksen avulla pystytään helposti analysoimaan ja osoittamaan, mitkä kohdat prosessissa ovat välttämättömiä ja arvoa lisääviä sekä mitkä kohdat voitaisiin yksinkertaistaa tai jopa poistaa kokonaan prosessista. Nykytilan arvovirtakuvauksen avulla saadaan myös selkiytettyä niin yrityksen työntekijöille kuin myös johdolle, mitkä asiat vaikuttavat prosessin eri osiin sekä miten eri prosessin vaiheissa toimitaan tällä hetkellä. Tämän avulla voidaan selvittää, mitä toimintatapoja voidaan suoraviivaistaa, yhtenäistää tai tarpeen vaatiessa erottaa, jotta läpimenoaikaa saataisiin pienennettyä ja pullonkauloja poistettua. Nykytilan arvovirtakuvauksen avulla sekä sen analysoinnin avulla saadaan selville myös prosessin ydinongelma eli juurisyy prosessin toimintojen tai toimimattomuuden takana. Kun arvovirtakuvausta käytetään prosessin kehittämistyökaluna, on syytä muistaa ja ymmärtää, että se kuvaa prosessikokonaisuutta niin materiaalin, informaation ja ihmisten osalta sekä myös näiden välisiä suhteita. (Väisänen 2013.)

Arvovirtakuvausta tehtäessä pitää ymmärtää, että tehtävät tuotannossa voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: ei arvoa tuottavaan, pakolliseen, mutta ei arvoa tuottavaan sekä arvoa tuottavaan osaan. Näistä ensimmäinen on puhdasta hukkaa, joka pitäisi poistaa kokonaisuudessaan prosessista. Puhdasta hukkaa voi olla esimerkiksi odotusajat. Toinen eli prosessin kannalta pakollinen, mutta ei arvoa tuottava toiminta voi olla esimerkiksi osien hakeminen varastosta tai työkalun vaihtaminen kädestä toiseen. Kolmas ja viimeinen kategoria eli arvoa tuottava toiminta voi olla esimerkiksi tuotteen rungon maalaaminen oikean väriseksi. (Hines & Rich 1997.)

2.3.8 5 x Miksi -menetelmä

Virheiden ja ongelmien ratkaisemiseksi on tärkeää selvittää niiden todelliset juurisyyt. Lean-ajattelussa juurisyyden selvittämiseksi on kehitetty 5 X miksi -menetelmä. Tämä menetelmä perustuu nimensä mukaisesti vähintään viiden miksi kysymyksen peräkkäiseen käyttöön, jotta juurisyy selviää. 5 x miksi-menetelmän tarkoituksena on lähestyä juurisyytä näiden kysymyksien avulla sekä niiden avulla erotella juurisyydestä aiheutuvat oireet todellisesta sairaudesta eli juurisyydestä. Käytännössä juurisyyden selvittäminen ei ole aina näin yksinkertaista ja suoraviivaista vaan se saattaa vaatia kyseisessä menetelmässä paluuta aikaisempaan kysymykseen tai jopa aloittamaan koko menetelmän alusta. (Murugaih ym. 2010.)

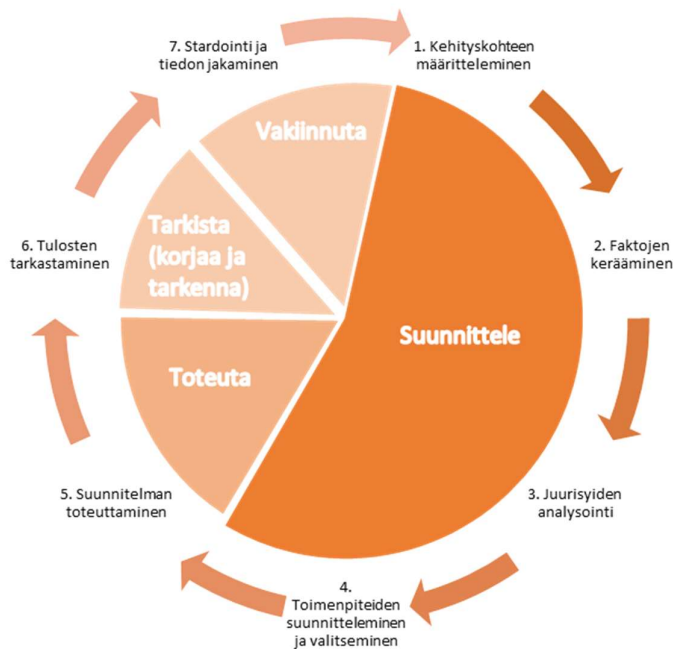
Yleensä kaikissa ongelmissa juurisyyt ovat syvällä systeemissä ja aiheuttavat sen seurauksena useita erilaisia oireita ja heijasteita eripuolille prosessia (Murugaih ym. 2010). Kuvassa 13 on kuvattu 5 x miksi -menetelmä yksinkertaisimmillaan terveydenhuollon ympäristössä. Tästä kuvasta voidaan havaita, että juurisyy kyseiseen ongelmaan on paljon syvemmillä kuin vain, mitä ensimmäisen miksi-kysymyksen vastaus antaa ymmärtää.



KUVA 13. 5 x miksi -menetelmä (Card 2016.)

2.3.9 PDCA (Demingin ympyrä)

PDCA-menetelmä tunnetaan myös Demingin ympyränä. Menetelmän tavoitteena on jatkuva kehittäminen. Nimensä mukaisesti tämä kehitysmenetelmä muodostuu neljästä vaiheesta. Nämä vaiheet ovat Plan-, Do-, Check- ja Act-vaiheet. Nämä vaiheet sekä niiden suhteet toisiinsa käyvät ilmi kuvasta 14.



KUVA 14. PDCA-menetelmä (Lodgaard & Gamme & Aasland 2012.)

Ensimmäinen vaihe eli suunnitteluvaihe pitää sisällään nykytilan määrittämisen faktoineen sekä kehityshankkeen kehitystavoitteiden asettamiseineen. Tässä vaiheessa pitäisi selvittää kehityksen kohteeksi valitun prosessin toiminta perinpohjaisesti, jotta sitä voidaan kehittää oikeaan suuntaan eikä suuria yllätyksiä kehitysprosessin sisällä tulisi. Näiden tavoitteiden sekä faktojen avulla tehdään suunnitelmat kehittämisestä sekä valitaan siihen sopivat toimenpiteet. Toisessa vaiheessa eli toteutusvaiheessa viedään ensimmäisessä vaiheessa tehdyt suunnitelmat ja toimenpiteet käytäntöön. Toisen vaiheen jälkeen tarkastellaan käytäntöön vietyjen toimenpiteiden ja suunnitelmien tuloksia sekä arvioidaan näitä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Mikäli on tarpeellista, tässä vaiheessa voidaan palata vielä aikaisempiin vaiheisiin, eli suunnittelu- tai toteutusvaiheisiin, jos tämän vaiheen tulokset sitä vaativat tai edellyttävä sekä tehdä näiden vaiheiden suunnitelmiin ja toteutuksiin muutoksia. Viimeisen vaiheen tarkoitus on varmistua, että kehitystyössä saavutetut tavoitteet saadaan jatkamaan prosessissa ja uusista tavoista sekä toiminnoista tulee käytäntö. Tässä vaiheessa tehdään myös dokumentointi ja otetaan ylös, mitä eri vaiheissa on opittu ja saatu aikaiseksi. (Lodgaard & Gamme & Aasland 2012.)

2.4 Yhteenveto

Myyntityöntekeminen vaatii organisaatiolta huomattavia investointeja ja se koetaan yleisesti ottaen yhdeksi kalleimmista työvaiheista ja markkinointivälineistä ihmisten tekemänä (Barber & Tietje 2013). Koska myyntityö on yleisesti ottaen aikaa ja resursseja vievää, tarvitaan siihen työvälineet ja toimitavat, joilla kalliit resurssit voidaan kohdistaa oikeaan, oikea aikaiseen sekä oikein kohdennettuun tekemiseen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 38–39.) Myyntityön päämääränä tulisi aina olla asiakkaan ongelman ymmärtäminen, sen poistaminen ja hänelle lisäarvon tuottaminen, jotta tähän päämäärään voidaan päästä tulisi myyjien itsessään sisäistää ajatus asiakkaan ongelman ymmärtämisestä sekä hänelle arvoa tuottavan ratkaisun tekemisestä ja pyrkiä toimimaan näiden arvojen mukaisesti. Asiakkaan arvon määrittämiseen pystytään vain yhdessä asiakkaan kanssa sillä vain hän tietää kyseisen ongelman ja useimmissa tapauksissa pystyy kertomaan ongelman sekä siihen liittyvät tiedot eteenpäin myyjälle. (Rubanovitsch & Valorinta 2010, 48–54.) Pelkästään ongelman tietäminen ja arvontuottaminen asiakkaalle ei yleensä johda onnistuneeseen kaupankäyntiin vaan niiden ympärille nivoutuu useita eri haaroja aina asiakkaan ongelman nyanssien selvittämisestä oikeanlaisen ratkaisun aikaansaamiseksi sekä tämän muotoilemiseksi tarjoukseksi perusteluineen ja vasta-argumentteineen. Olennaisena osana onnistunutta myyntiä on myös tunnesiteen luominen asiakkaaseen. Myynti on niin näkyvyyden luontia, tietoiseksi tekemistä, asioiden seuraamista kuin myös viestintää, kuuntelemisesta puhumiseen. (Hänti, Kairisto-Metanen & Kock 2016, 57–60; Salminen 2018, 20, 109–158; Kortelainen & Kyrö 2015, 8–10.)

Jatkuvaan kehittämiseen ja arkipäiväisten toimintojen parantamiseen on kehitetty useita erilaisia teorioita ja toimintamalleja, mutta tunnetuin näistä on Lean-ajattelu. Lean-ajattelu itsessään tähtää jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen. Se pyrkii karsimaan kaiken hukkan poissa organisaation toiminnasta ja tämän avulla maksimoimaan asiakkaalle tuotettavan arvon ja siihen käytetyn ajan suhteessa koko toimintaprosessin aikaan. Tavoitteena on niin sanottu nolla hukka eli kaikki yrityksen tekemät asiat tuottaisivat jatkuvasti arvoa asiakkaalle tai olisivat prosessin kannalta merkityksellisiä. Lean-ajattelu ja sen saaminen osaksi yrityksen kulttuuria vaatii sen perusajatuksen ymmärtämistä ja sisäistämistä kaikilla yrityksen tasoilla aina johtajista ja mahdollisista omistajista jokaiseen työntekijään. (Womack & Jones 2003.) Lean-ajatusmallin tuominen osaksi yrityksen kulttuuria ja strategiaa ei tapahdukaan yhdessä yössä vaan se voi vaatia vuosi kymmeniä tai oikeammin ja Lean-ajattelun perusarvojen mukaisesti jatkuvaa toimintaa nyt ja tulevaisuudessa. Tässä ajatusmallissa virtaus, imuohjaus ja ihmisten kehittäminen ovat keskiössä. (Bhasin & Burcher. 2006, 56–72.)

3 EMPIRIA

3.1 Tavoite

Tämän tutkimustyön kohdeyrityksessä ei ole aikaisemmin tässä mittakaavassa kartoitettu myynnin nykytilaa eikä yhtenäistetty myyntiprosessia myynnin henkilöstö muutoksista huolimatta. Myynnin kehitys on ollut pääsääntöisesti uusien myyntityökalujen tekemistä ja vanhojen päivittämistä ilman suurempaa suunnitelmaa tai kokonaisuus ajattelua sekä hallintaa. Tämän lisäksi myynnin nykytilaa on Areite Oy:ssä kartoitettu lähinnä epäsäännöllisillä asiakastyytyväisyyskyselyillä. Yrityksessä on jo viimeisen parin vuoden aikana tapahtunut muutoksia aluepäällikkö tasolla ja tulee myös tapahtumaan parin seuraavan vuoden aikana. Varsinaisia kartoituksia ei myynnin kehittämiseen tai kartoittamiseen ole tehty. Myynnin toiminnan muutoksia ja työkalukehityksiä ovat olleet lähinnä tarjoustyökalun integroiminen yrityksessä olemassa olevaan pääohjelmistoon aikaisemmin olleen Excel-taulukko pohjaisen tarjoustyökalun sijasta ja samaiseen ohjelmistoon luodun potentiaalitalukon luominen sekä asiakastapaamisten tavoitemäärien käyttöön ottaminen. Näistä tosin asiakastapaamiset ovat olleet tauolla maailmassa vallitsevan korona pandemian takia. Myynnin nykytilan kartoittamisen puutteen sekä kehittämisen suunnitelmallisuuden puutteen takia tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaukset sekä ratkaisut tutkimuskysymyksiin sekä mahdollistaa näiden avulla myynnin kehittäminen kohdeyrityksessä. Tässä työssä tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Mitkä ovat myyntityön kriittiset menestystekijät?
- Mitä virikkeitä Lean-ajattelu antaa myyntityöhön?
- Miten näitä voi hyödyntää kohdeorganisaatiossa?

Kehitystyön lisätavoitteena oli myös kartoittaa kohdeyrityksen myyntiprosessin nykytilanne sekä myynnin mahdolliset kehitystarpeet ja mahdollisuudet sekä jo olemassa olevat hyvät käytännöt.

3.2 Toteutus

Nykytilanteen kartoituskyselylomake toteutettiin tämän työn tekijän lisäksi yhdessä kohdeyrityksen Itä-Suomen aluepäällikön ja toimitusjohtajan kanssa. Näin myös itse myyntityötä kohdeorganisaatiossa tekevät pääsivät osallisiksi kehitystyöhön jo alkuvaiheessa sekä vaikuttamaan, mitä asioita pitäisi selvittää ja kartoittaa, jotta alun kysely antaisi mahdollisimman hyvät mahdollisuudet kehittämistyöhön. Tämä kysely lähetettiin kaikille kohdeorganisaation myyntiä tekeville henkilöille, jotta

kohdeorganisaation alkutilanteesta saatiin mahdollisimman kattava kuva ja jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus vaikuttaa. Kartoituskyselyllä pyrittiin selvittämään myynnin osalta niin nykyiset hyvät käytännöt kuin myös ongelmakohtat ja kehitysmahdollisuudet. Nykytilanteen kartoituksessa ilmi tulleiden ongelmakohtien ja kehitysideoiden avulla pyrittiin kehittämään kohdeorganisaatiota myyntiä sekä yhtenäistettiin sen toimintaa ja selkeytettiin myyntityötä tekevän henkilöstön jokapäiväistä tekemistä poistamalla mahdollisia päällekkäisyyksiä, pullonkauloja sekä työntekijöiden turhautumista aiheuttavia tekijöitä niin itse myyntiprosessissa kuin myös myyntityökalujen osalta. Kehitysideoiden toteuttamisessa pyrittiin osallistamaan kohdeorganisaation henkilöstöä mahdollisimman paljon, jotta myynnin työkaluista saatiin juuri heille ja heidän käyttötarkoitukseen sopivia tehokkaita työkaluja sekä toimitapoja.

Itsekysely lomake luotiin Microsoft Forms -työkalun avulla ja se sisälsi niin avoimia kuin myös monivalintakysymyksiä, jotka suurimmalta osalta perustuivat väittämiin. Jotta kehitystyöhön saatiin mahdollisimman paljon tietoa, oli jokaiseen kysymykseen vastattava ennen kuin vastaukset pystyivät palauttamaan. Kyselylomake muodostui yhteensä 29 kysymyksestä tai monivalintaväittäjästä. Kyselylomakkeen sisällön luonnissa käytettiin Theseuksesta löytyviä aikaisempia opinnäytetöitä sekä näissä käytettyjä kyselyitä sekä tämän työntekijän lisäksi kohdeorganisaation toimitusjohtajan ja yhden myyjän ajatuksia kysymyksistä niiden luoteesta, sisällöstä ja kyselylomakkeen rakenteesta. Kyselylomake löytyy kokonaisuudessaan tämän työn liitteestä kaksi ja sen saatekirje liitteestä yksi. Tämän kyselyn vastaamiseen varattiin aikaan hieman vajaa kaksi viikkoa helmikuun lopussa. Kyselylomake lähetettiin kohdeorganisaation kaikille myyjille eli aluepäälliköille. Aluepäälliköitä kohdeorganisaatiossa oli yhteensä neljä.

Kyselylomake muodostui siis yhteensä 29 eri kohdasta niin avoimista kuin myös monivalintakysymyksistä. Kyselyn ensimmäinen kysymyksellä pyrittiin saamaan jonkinlainen käsitys myynnin nykytilasta ja sen toimivuudesta kokonaisuudessaan sekä herättelemään vastaajia kyselyä koskevan aiheen piiriin. Seuraavat kaksi kysymystä paneutuivat myyjien tapaan ja määrään kontaktoida asiakkaita. Näiden kahden kysymyksen avulla oli tarkoitus saada tietoa, mitä välineitä myyjät käyttävät kohteen myynnissä sekä kuinka monesti myyjät ovat yhteydessä asiakkaisiin yhden kohteen myynnin yhteydessä.

Kyselyn neljännen ja viidennen kysymyksen tarkoituksena oli saada selville, onko kohdeorganisaation myyntiprosessi myyjien miestä selkeä ja noudetaanko myyntiprosessia organisaatiossa. Näiden kahden kysymyksen avulla pyrittiin saamaan tietoa, tarvitseeko kohdeorganisaation selkeyttää ja avata myyntiprosessia nykyistä paremmin sekä myyntiprosessin avaamisen avulla yhtenäistää

myyjien toimintatapoja. Myynnin suunnitelmallisuutta selvitettiin myös kohdan yhdeksän väittämän avulla eli väittämän ”Koetko, että yrityksen myyntityö on suunnitelmallista avulla?”. Näiden kahden kohdan lisäksi myös kohta 13 keskittyi kohdeorganisaation myyntiprosessiin ja siihen, kuinka myyjät määrittelevät myyntiprosessin.

Kohdan viisi kysymyksellä selvitettiin, miten läpinäkyvyys ja avoimuus sekä yhteisten sääntöjen noudattaminen tapahtuu kohdeorganisaatiossa, keskittyi myös kohta 12 eli väittäjä ”yrityksemme myyntikulttuuri on avointa ja läpinäkyvää”. Seuraavat kaksi kohtaa kyselyssä eli kohdat kuusi ja seitsemän linkittyivät samaan aiheeseen. Ensin kohdalla kuusi eli väittämällä ”Myyntityö yrityksesämme on toimivaa.” selvitettiin, toimiiko myynti tällä hetkellä yrityksessä. Sekä tämän jälkeen kohta seitsemän avoinkysymys ”Mikä myynnissä on toimivaa mielestäsi tällä hetkellä?” pyrittiin selvittämään hyviä käytäntöjä sekä myynnissä onnistumisen kohtia.

Kyselykaavakkeessa kohdassa kahdeksan vastaajia pyydettiin kirjaamaan oman myyntialueensa kilpailijat sekä kuinka laajalla maantieteellisellä alueella kyseiset kilpailijat toimivat. Tämän kohdan tarkoituksena oli mahdollistaa ja edesauttaa kohdeorganisaation kilpailija-analyysin tekemistä.

Kohtien 10 ja 11 merkityksenä oli selvittää, miten myyjät kokevat yrityksen myynnin valmentamisen sekä sen merkityksen oman työnsä tekemisen helpottamiseksi ja tukemiseksi. Näistä jälkimmäinen kyselyn kohta 11 selvitti, kuka kyseisessä organisaatiossa johtaa myyntiä sekä millä keinoin.

Kyselyssä pyrittiin selvittämään myös, mitä työkaluja myyjät käyttävät missäkin tilanteessa, kuinka hyvin ne toimivat ja mitkä ovat mahdolliset kehitystoiveet, jotta työkaluista saataisiin tehokkaampia, laadukkaampia sekä mukavampia käyttää. Kyselyn kohdissa 14, 15 ja 16 pyydettiin kirjaamaan arvosanat ja kehitystoiveet jokaiselle myynnintyökalulle sekä erottelemaan näistä työkalut, joita käyttää projektikartoitukseen.

Projektikartoitukseen keskittyivät myös kyselyn kohdat 17, 18, 19 ja 20. Näiden kohtien tarkoituksena oli selvittää toimintatapoja, miten kukainenkin myyjä tekee tulevien kohteiden kartoituksen, mihin he kirjaavat siitä saadut tiedot sekä kuinka pitkän ajan päähän myyjä tekee kartoitustyön. Kysymyksien 17–20 avulla oli tarkoitus yhtenäistää toimintatapoja sekä jakaa tietoa mahdollisista hyvistä toimintatavoista. Hyvien toimitapojen lisäksi niiden tarkoitus oli auttaa yrityksen johtoa tulevaisuuden projektimäärän ennustamisessa ja mihin dataan myyjiltä saatu tieto perustuu. Kohdan 20 tarkoituksena oli auttaa yhtenäistämään toimintatapoja, mikäli siihen on asiakkaiden kontaktoinnin osalta tarvetta tulevissa kohteissa.

Seuraava kyselyn kohta eli kohdan 21 tehtävänä oli selvittää, miten yrityksen myyjät kartoittavat mahdollisia uusia asiakkaita. Kartoituksen lisäksi tavoitteena tällä kysymyksellä oli saada tietoa, mitä kanavia ja työkaluja he mahdollisesti käyttävän uusasiakashankinnan tekemiseen.

Seuraavista neljästä kohdasta kolme kohtaa, kohdat 22, 23, 25 paneutuivat yrityksen myynnin markkinointiin, markkinointitapoihin ja markkinointimateriaaleihin. Näiden avulla selvitettiin, onko myyjillä yhtenäinen toimintatapa myydessään ja markkinoidessaan niin sanotusti aktiivista kohdetta. Jälkimmäisen kysymyksen avulla ja sen lisäkysymyksen avulla haluttiin saada tietoa, milaista markkinointimateriaali myyjät haluaisivat käyttää jo olemassa olevien markkinointimateriaalin lisäksi. Viimeisin markkinointiin liittyvä kysymys 25 paneutui myyjien tapaan tehdä jälkimarkkinointia. Kysymyksellä selvitettiin, tekevätkö myyjät jälkimarkkinointia, ja mikäli tekevät, miten he sen käytännössä suorittavat.

Markkinoinnin kysymyksiä välissä kohdassa 24 oli kysymys, joka liittyi asiakkaiden tiedusteluun mahdollisista palveluista, joita kohdeyritys ei tällä hetkellä tuota. Tämän kysymyksen avulla haluttiin saada tietoa asiakkaiden lisämarkkinatarpeista sekä mahdollinen listaus palveluista, joita yrityksen kannattaisi tutkia selvittämällä, onko niistä sille liiketoiminnan vahvistajiksi tulevaisuudessa.

Tulevaisuuden näkymiin suuntasivat myös kysymykset 26 ja 28. Näistä ensimmäisen kysymyksen vastauksien toivottiin auttavan yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun sekä niin yrityksen kuin myynnin 1-, 3-, 5-vuotissuunnitelmien luomiseen. Myös kohdan 28 vastauksien eli vastaukset kysymykseen ”Mitä haasteita näet yrityksemme myynnissä tulevaisuudessa?” toivottiin auttavan yrityksen tulevaisuuden myynnin suunnittelussa sekä mahdollisesti koko yrityksen tulevaisuuden näkymissä eli tulevaisuuden markkinan selkeyttämisessä. Näiden kahden kysymyksen välissä eli kohdassa 27 pyrittiin selvittämään myynnin haasteita tänä päivänä. Tähän kysymykseen saatujen vastauksien avulla pyrittiin parantamaan niin myyntiä lyhyellä aikavälillä, kuin myös kohdan 28 vastauksien kanssa pitkälläkin aikavälillä.

Kysely lopussa viimeisessä kysymyksessä 29 kysyttiin, mitä myyjät kehittäisivät myynnissä. Tämän kysymyksen toivottiin auttavan myynnin kehittämissuunnitelman luomisessa. Kehittämissuunnitelman luomisen lisäksi tämän kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään myyjien toiveita hyvistä käytännöistä, mitä työkaluja ja toimitapoja myyjät haluaisivat myynnin alueella tulevaisuudessa, että he olisivat tehokkaampia, myynti olisi tuloksekkaampaa ja työntekeminen olisi mahdollisesti mukavampaa.

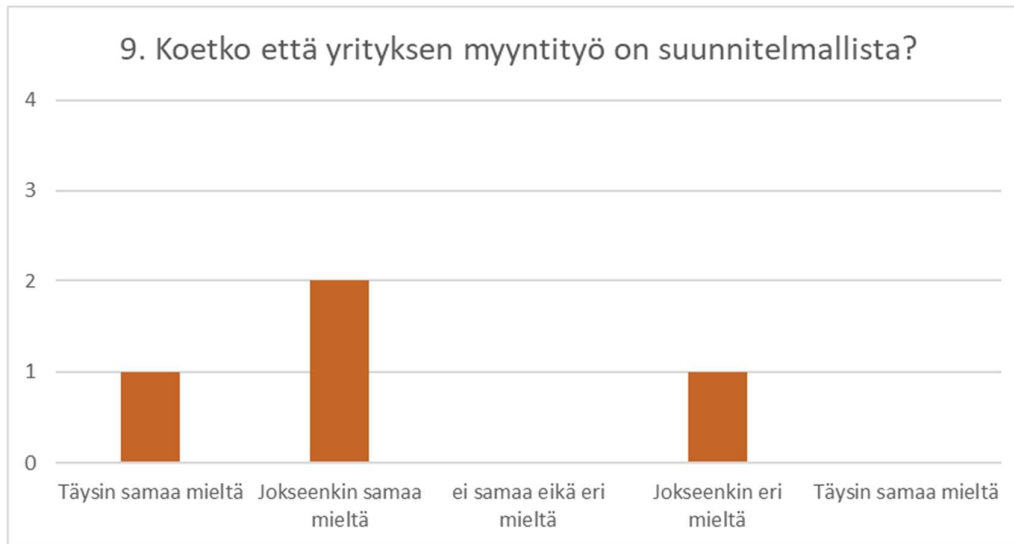
3.3 Tulokset

3.3.1 Kyselyn tulokset

Tähän kyselyyn kohdeorganisaatiossa vastasivat kaikki aluepäälliköt, eli myyntityötä tekevät. Näin ollen vastaustausprosentiksi saatiin 100 %. Yrityksen myynnin toimivuuden keskiarvoksi saatiin 3.5, mikä on hyvä vastaus tulos. Tämän pohjalta voitiin päätellä, ettei mitään kovin suurta ole myyjien mielestä pielessä kohdeyrityksen myynnissä. Toki tästä voidaan myös päätellä parantamisen mahdollisuuksia olevan myynnin osalta. Myös kohdan viisi väittämän ”Myyntityö yrityksessämme on toimivaa.” kanssa jokainen aluepäällikkö koki olevansa jokseenkin samaa mieltä. Tämä vastaus tukee ajatusta, että kohdeyrityksen myynti on kohtalaisen hyvällä tasolla jo kehitystyön alussa.

Asiakkaiden kontaktointi varsinaisessa myyntitilanteessa tapahtui pääsääntöisesti samalla kaavalla kaikilla kohdeorganisaation aluepäälliköillä eli puhelimella ja sähköpostilla. Tämän lisäksi yksi aluepäällikkö käytti myös etätapaamisia asiakkaiden kontaktointiin. Myös yhden kohteen kontaktointien määrä oli lähestulkoon sama kaikilla aluepäälliköillä ja se vaihteli 3–6 kertaan sisältäen mahdollisen ennako- ja jälkimarkkinoinnin.

Kyselyn kohdat 4 ja 5 käsittelivät kohdeorganisaation myyntiprosessia sekä sen toimivuutta. Neljännen kohdan väittämän kanssa kolme aluepäällikkö oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä. Sen lisäksi sama vastaus profiili toistui viidennen kohdan väittämän ”Kaikki noudatettava yrityksemme myyntiprosessia.” kanssa. Näiden kahden väittämän vastauksien pohjalta voitiin vetää johtopäätös, jossa kohdeorganisaation kannattaa selkeyttää ja ohjeistaa myyjiä yrityksen myyntiprosessista sekä pyrkiä yhtenäistää myyjien ja yrityksen toimitapaa myyntiprosessin osalta. Myös kohdan 9 väittämän ”Koetko, että yrityksen myyntityö on suunnitelmallista?” vastauksen johdivat ajatukseen, että yrityksen kannattaisi parantaa yrityksen myyjien tietoutta myyntiprosessista ja myynnin toimitavoista. Kohdan 9 vastaukset löytyvät kuvasta 15.



KUVA 15. Väittämän ”Koetko, että yrityksen myynti on suunnitelmallista?” vastaukset

Kohdassa 13, jossa vastaajia pyydettiin määrittelemään yrityksen myyntiprosessi, vastaukset olivat kolmella neljästä vastaajasta jokseenkin samankaltaisia, mutta jokaisessa vastauksessa oli poikkeamia prosessista verrattuna toisen vastaajan näkemykseen ja vastaukseen. Kohdan 13 vastaukset ovat seuraavat:

1. Vastaus
 - Kohteiden kartoitus
 - Kiinnostavista kohteista asiakkaiden alustava kontaktointi
 - Laskenta-aikataulun läpikäynti tuotantopäällikön kanssa
 - Tarjouksen tekeminen
 - Yhteydenotto asiakkaisiin tarjouksen tiimoilta ja kauppojen sopiminen.
2. Vastaus
 - Kohteiden kartoitus
 - Ennakkomarkkinointi ja kohteiden kiinnostavuuden kartoitus asiakkaiden avulla sekä kohteen ominaisuuksien avulla/perusteella
 - Tarjouksen laatiminen, tuntimenekki, hinta, tarjouksen voimassaoloaika
 - Tarjouksien lähettäminen
 - Asiakkaiden tavoittaminen esimerkiksi puhelimella ja tilauksien saaminen/hommaaminen sekä mahdollisesti wip-markkinointiviestien lähettäminen
 - Tarpeen vaatiessa asiakkaan tietojen lisääminen Areteen
 - Tilauksen kirjaaminen potentiaalitalukkoon ja siirtäminen RMNet kohde sivulle
 - Tilausvahvistuksen lähettäminen

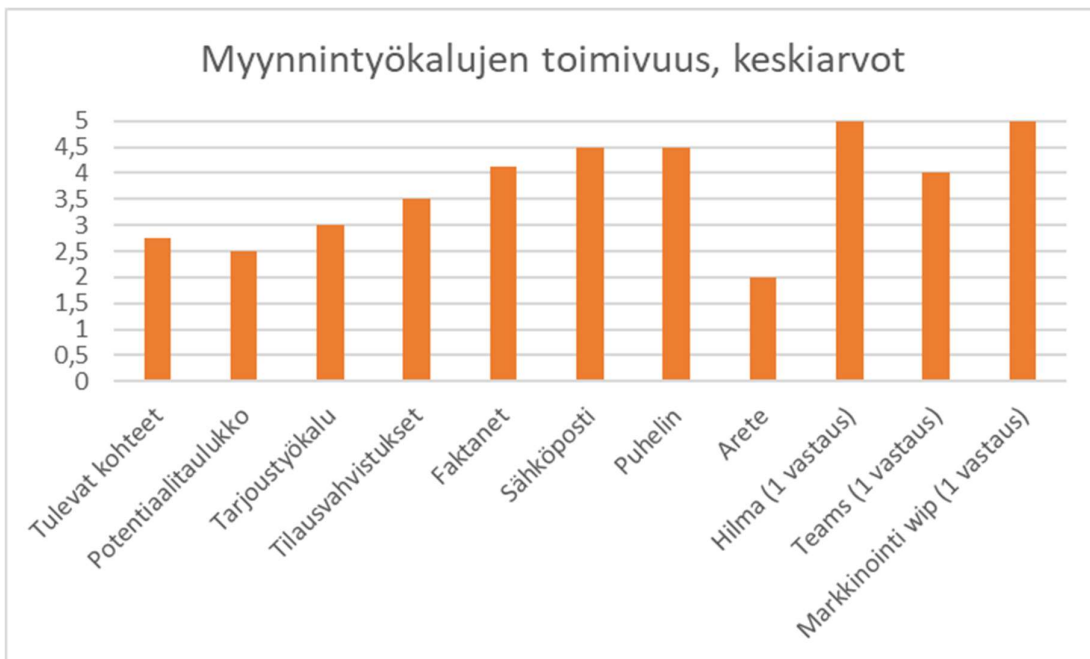
- *Lähtötietojen kirjaaminen kohteen Teams kanavalle laskentaa varten*
 - *Jälkimarkkinointi ja asiakkaiden kohtakointi kohteesta onnistumisesta meidän osalta ja yhdessä. saiko asiakas urakan*
3. Vastaus
- *Projekti-potentiaalisten asiakkaiden kartoitus*
 - *Yhteydet asiakkaisiin*
 - *Suorat tilaukset*
 - *Lisätilaukset*
 - *Jälkitilaukset*
 - *Laskun kirjoitus*
 - *Projektin jälkihoito.*
4. Vastaus
- *Melko yksilöitynyttä toimintaa alue kohtaisesti. Tarjouskäytännöt vaihtelevat alueittain.*

Kyselyn kohdassa ”Mikä myynnissä toimii mielestäsi tällä hetkellä?” eli kohdassa 7 vastauksiksi saatiin: nopea yhteydenotto asiakkaisiin, hyvä kohteiden sekä niiden kiinnostavuuden kartoitus ja näiden lisäksi yhdeltä vastaajalta positiivista palautetta sai uusi tarjoustyökalu, jonka avulla tarjouksien laatiminen on sujuvampaa kuin vanhan työkalun avulla. Tässä kohdassa toki myös yksi vastaajista kritisoi myynnin työkalujen toimivuutta sekä niiden viimeistelyä.

Seuraavassa kyselyn kohdassa kohdeorganisaation aluepäälliköt kirjasivat omalla alueella toimivia kilpailijoita, joita löytyi yhdeltä alueelta yksi, toiselta ja kolmannelta viisi ja viimeiseltä alueelta kuusi kilpailijaa. Näistä toki jokaisella alueella toimi sama kilpailija, mutta sen lisäksi löytyi useita aluekohtaisia pienempiä tekijöitä.

Kyselyn kohdat 10 ja 11 käsittelivät yrityksen myynnin valmentamista ja johtamista. Valmentamista käsittelevään väittämään kolme neljästä vastaajasta vastasi ei samaa eikä eri mieltä ja yksi oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Myös seuraavan kohdan kysymykseen, jossa selvitettiin kuka kohdeorganisaatiossa johtaa ja valmentaa myyntiä sekä miten, kolme neljästä aluepäälliköstä vastasi jokaisen aluepäällikön johtavan itse oman alueensa myyntiä sekä yksi vastaajista koki yrityksen toimitusjohtajan hoitavan myynnin johtamisen ja valmentamisen. Yksi vastaajista, joka vastasi aluepäälliköiden hoitavansa itse oman alueensa myynnin johtamisen ja valmentamisen, koki myyjien voivan hakea ja hakevat tukea toisen alueen myyjiltä.

Kohdissa 14 ja 16 selvitettiin myynnin työkalujen toimivuuden nykytilaa sekä mitä kehityskohtia aluepäälliköt näkivät kyseisissä työkaluissa. Myynnin työkalujen nykytilan keskiarvosanat löytyvät kuvasta 16. Näistä vastauksista käy ilmi osan työkalujen toimivuus sekä miellyttävä käytettävyys ja tieteen osan heikompi toimivuus. Aluepäälliköt mielsivät hyvin toimiviksi työkaluiksi tilausvahvistuksen (keskiarvo 3,5) sekä faktanetin, sähköpostin ja puhelimen, joiden kaikkien keskiarvot olivat yli neljä. Näiden lisäksi yksittäiset vastaajat nostivat toimiviksi työvälineiksi Hilman, Teamsin ja WIP-markkinointityökalun. Selvästi heikoimman arvosanan sai kohdeorganisaation asiakastietojen hallinnointiohjelma Arete, jonka keskiarvo oli kaksi. Alle kolmen keskiarvoihin jäivät työkaluista tulevat kohteet-työkalu sekä potentiaalitalukko-työkalu. Näiden lisäksi yksi vastaaja huomautti, ettei myyjien käytössä ole varsinaista CRM-ohjelmistoa.



KUVA 16. Myynnin työkalujen nykytilanne vastauksien keskiarvoina

Kyselyn kohdassa 16 pyydettiin vastaajia antamaan kehitystoiveita myyntityökaluihin. Tämän kyselyn kohdan kehitystoiveet kohdistuivat huonoimmat arvosanat saaneisiin työkaluihin tai kokonaan puuttuviin työkaluihin. Huonoimman arvosanan saaneesta Arete-ohjelmistosta huomautettiin, sen sisältämien tietojen puutteellisuudesta sekä paikkaansa pitämättömyydestä, sen hitaudesta käyttää, ohjelman tietojen lisäämisen epävarmuudesta sekä asiakastapahtumien koontitietojen puutteesta. Kaksi vastaajista kannatti kyseisen järjestelmän poistamista tai kokonaan uudistamista. Myös tulevat kohteet- sekä potentiaalityökalu koettiin hitaiksi ja asiakkaille turhaa odotusta aiheuttavaksi sekä näihin toivottiin, että niitä voisi käyttää yhtäaikaisesti. Tulevat kohteet -työkalusta huo-

mautettiin myös tulostusmahdollisuuden puutteesta. Potentiaalityökalun osalta toivottiin myös mahdollisuutta luoda myyjän omia kohde kohtaisia asiakasryhmiä sekä siihen toivottiin ohjeistusta, mitä tietoa jokaisen aluepäällikön tulisi täyttää ohjelman eri kohtiin. Tarjoustyökalusta huomautettiin siellä olevista puutteista kuten osan kohdeorganisaation tuotteiden tuote- ja hintatiedon puuttumisesta, pdf-tulostuksen puuttumisesta, sekä asiakkaalle lähtevän version ulkoasun sekavuudesta. Myös tilausvahvistuksen osalta toivottiin tietojen ajantasaistamista esimerkiksi yrityksen nimenosalta. Yksi vastaajista toivoi useamman ohjelman yhdistämistä CRM tyyppiseksi ohjelmistoksi.

Kyselyn kohdassa 15 keskityttiin aluepäälliköiden käyttämiin työkaluihin projektikartoituksessa. Kaikki heistä käytti projektien kartoittamiseen puhelinta ja Faktanettiä. Kolme vastaajista käytti puhelimen ja Faktanetin lisäksi lehdistä saatavaa tietoa, asiakastapaamisista saatavaa tietoa sekä kyselyn ulkopuoleisia välineitä. Vain yksi aluepäällikkö hyödynsi projektikartoituksessa yrityksen markkinointiviestiä. Kohdan 15 lisäksi kohdassa 17 ja 18 käsiteltiin projektien kartoittamista. Näistä kohdassa 17 tiedusteltiin projektikartoitusvälineiden sijasta toimintatapaa, miten projektikartoitus tehdään. Tässä kohdassa kolme vastaajaa mainitsi käyttävänsä tähän Faktanettiä, Hilmaa ja asiakkaiden avulla saatavaa tietoa sekä näiden lisäksi kaksi vastaajista tiedustelu aikataulua myös rakennuttajilta. Neljäs vastaaja hyödynsi tässä asiakkaiden kanssa käytäviä tapaamisia tai etätapaamisia. Kohdassa 18 kerättiin tietoa, minne aluepäälliköt kirjaavat tulevista kohteista saadut tiedot. Kohtaan 18 saatiin seuraavat vastaukset:

1. Vastaus

- *RMNetin tuleviin kohteisiin ja potentiaalitalukkaan sekä VIP-ohjelmaan, jotta tieto välittyy myös asiakkaille.*

2. Vastaus

- *potentiaalitalukkaan. Jos jostakin syystä potentiaalitalukko ei ole käytössä kirjaan muuten koneelle tai vihkoon, josta siirrän tiedot potentiaalitalukkaan.*

3. Vastaus

- *Faktanettiin kirjaan yhteydenotot rakennuttajaan, siinä useat yhteydenotot näkyvät vuosikausia, jos projekti kestää kauan.*
- *Tulostan (toimistolla) faktanetin kortin kansioon, jossa samat yhteydenottotiedot näkyvät. Tiedot kansiossa aikajärjestyksessä ja alueittain.*
- *Projektin tieto myös tuleviin projekteihin ja potentiaalitalukkaan, johon samat yhteydenottotiedot kolmanteen kertaan.*

4. Vastaus

- *Omatietokone, hankekortit (kuukausittain), omaan mieleen. Yritän synkronoida oman koneen tiedot RMNet/WIP 1-4 krt kk.*

Seuraavat kaksi kyselyn kohtaa keskittyivät myös tulevien kohteiden kartoitukseen. Näistä ensimmäisessä kohdassa selvitettiin, kuinka pitkälle aikavälillä aluepäälliköt tekevät tulevien kohteiden kartoittamisen. Yksi vastaajista kartoitti tulevat kohteet 1–3 kuukauden aika välille, toinen 4–6 kuukauden aika välille ja kaksi vastaajaa teki tulevien kohteiden kartoituksen 10–12 kuukauden eli noin vuoden päähän. Jälkimmäisessä kohdassa kyselyssä selvitettiin, miten aluepäälliköt kontaktoivat tulevien kohteiden osalta asiakkaat. Kolmen neljästä vastaajasta näki ensisijaisena tapana olla puhelimitse yhteydessä asiakkaisiin ja yksi koki sähköpostin olevan tähän hänelle sopivin ja tehokkain työkalu. Kaksi kolmesta, jotka näkivät parhaimpana puhelimen, käyttivät myös sähköpostia toissijaisena tapana kontaktoinnissa sekä kolmas heistä pyrki järjestämään etätapaamisen ja etätapaamisen jälkeen hyödynsi vasta sähköpostia.

Kyselyn kohdassa 21 tiedusteltiin, miten vastaajat tekevät uusien asiakkaiden kartoittamisen. Kaikki vastaajat käyttivät tähän Faktanettiä sekä sieltä saatavaa tietoa. Kaksi vastaajista käytti myös lehdistä, internetistä sekä työmaatauluista saatavaa tietoa tähän tarkoitukseen.

Kyselyn kohdat 22, 23 ja 25 keskittyivät markkinointiin sekä sen toimitapoihin ja markkinoinnin kehitysideoiden keräämiseen. Näistä ensimmäisessä kohdassa selvitettiin, miten aluepäälliköt tekevät myynnissä olevan kohteen markkinoinnin. Tähän kaikki vastasivat käyttävänsä yrityksen käytössä olevaa WIP-markkinointiviestiä, jonka yksi vastaajista koki olevan kaikkein tehokkain tapa markkinoida kohdetta. Kolme muuta vastaajaa käytti WIP-markkinointiviestin lisäksi puhelinta ja yksi heistä käytti myös itse tarjoutua markkinointityökaluna. Seuraavassa kyselyn kohdassa vastaajilta tiedusteltiin, millaista markkinointimateriaalia he haluaisivat käyttää myynnin tukena. Kaksi vastaajista haluaisi käyttää yritysesittelyä ja toinen näistä vastaajista haluaisi esitellä myös yrityksen tuottamia palveluita sekä yrityksen lopputuotteita. Toinen puolestaan haluaisi yrityksen hyödyntävän myös lehtimarkkinointia ja sen tuomaa näkyvyyttä. Kaksi muuta kokivat jo aikaisemmin mainitun WIP-markkinointiviestin riittäväksi välineeksi puhelimen ohella. Toinen heistä toki tiedusteli, onko yrityksen mahdollista käyttää sen lisäksi enemmän kohteista tietoa antavaa markkinointia. Viimeisessä markkinointiin keskittyvässä kohdassa vastaajilta kysyttiin tekevätkö he jälkimarkkinointia ja mikäli tekevät niin, miten. Kukaan vastaajista ei tehnyt systemaattista jälkimarkkinointia

vaan vastauksien perusteella jälkimarkkinointi oli enemmän satunnaista toimintaa. Vain yksi vastaajista pyrki olemaan osan kohteiden osalta yhteydessä asiakkaisiin puhtaasti jälkimarkkinointiasialla. Muut vastaajat tekivät jälkimarkkinointia muun asian yhteydessä, jos silloinkaan.

Kohdassa 24 vastaajilta kysyttiin saavatko he yhteydenottoja yrityksen palveluiden ulkopuolisiin palveluihin liittyen. Kaikille kohdeorganisaation aluepäälliköille oli tullut yhteydenottoja hinnoittelu-palveluun liittyen. Myös kahdelta oli kysely LVIS puolen määrälaskentaa. Kaksi vastaajista nosti myös esille säännöllisen kyselyn tietomallien hyödyntämisestä yrityksen toiminnassa. Näistä toiselta oli tiedusteltu tietomallien hyödyntämisen lisäksi satunnaisesti hiilijalanjälkilaskentaa.

Kyselyn kolme viimeistä kohtaa keskittyivät myyjien havaintoihin myynnin haasteista nyt ja tulevaisuudessa sekä myynnin näkymiin vastaajan omalla alueella vastaus hetkellä, 3 vuoden päästä sekä 5 vuoden päästä. Alla vastaukset vastaajien oman alueen myyntinäkymiin nyt, 3 vuoden päästä sekä 5 vuoden päästä:

1. Vastaus

- *Pysyy samana lähitulevaisuudessa*
- *3-5 vuoden päästä pysynee kohtalaisena*

2. Vastaus

- *Keski-Suomi ja Pohjois-Savo kasvaa*
- *P-Karjala: pysyy samana/pienenee (riippuu kilpailijoiden aktiivisuudesta)*
- *Etelä-Savo / Etelä-Karjala: pysyy samana/pienenee (riippuu kilpailijoiden aktiivisuudesta)*

3. Vastaus

- *tällä hetkellä alueella on hieman matalapainetta eli siis ns. hyviä kohteita ei juurikaan ole.*
- *3-5 vuoden päästä tilanne on näkemykseni mukaan myöskin haastava. siihen haasteita tuonee tietomallipuolen kehittyminen ja nyt Koronan seurauksena/aikana havaittu urakka-muotojen muuttuminen, elinkaari, kvr, sr-urakka, projektinjohtourakka, neuvottelu-urakka-muotoon. Myöskin saman tyyppisten kohteiden päällekkäisyys luo haasteita löytää ja valita hyvät kohteet kaikkien kohteiden joukosta.*

4. Vastaus

- *Urakamuodot on käyneet ja käyvät yhä edelleen meille haasteellisemmiksi. Allianssi, SR-, KVR-urakat ja erilaiset neuvottelumenettelyt ovat yleistyneet siinä määrin, ettei ulkopuoliselle määrälaskennalle tahdo löytyä jalansijaa.*

Niin tulevaisuuden kuin myös nykytilanteen myynnin haasteina vastaajat näkivät kilpailijoiden lisääntymisen sekä tämän seurauksena asiakkaiden käyttäytymisen muutoksen markkinoilla. Tällä hetkellä aluepäälliköt näkivät haasteina projektimäärien vähenemisen sekä näiden kiinnostavuuden ennustettavuuden hankaloitumisen. Näiden lisäksi haasteena nähtiin yrityksen tuotannon kohdekohtaisen tuntimäärän kasvun ja siitä seurauksena olevan tuotteen hinnan nousun. Tässä kohdassa esille nousivat myös työkalujen aikasyöppöys ja myytävien tuotteiden rajallisuus tämän hetken myynnissä. Tulevaisuuden osalta haasteina vastaajat näkivät myyntikäytäntöjen suunnitteluun tarvittavan ajan suuruuden, tietomallien yleistymisen sekä niiden vaikutuksen ihmisten tekemään laskentatyöhön. Myös yrityksen kankea kyky muuttaa toimitapojaan sekä myyntiorganisaatioon kohdistuva luontainen poistuma nostettiin haasteeksi tulevaisuudessa. Rakennusalan urakkamuotojen moninaisuus sekä niiden vaatimukset ja haasteet perinteisten kokonaisurakoiden määrälaskentaan verrattuna todettiin olevan haaste tulevaisuudessa.

3.3.2 Kehitystoimenpiteet kyselyn pohjalta

Kohdeorganisaatiossa päätettiin jakaa kehitystoimet kahteen eri osioon sen mukaan ovatko ne tehtävissä yrityksessä sisäisesti vai tarvitaanko niihin mahdollisesti ulkopuolisia resursseja ja asiantuntemusta. Tämä jako sisäisiin ja ulkoisiin kehitystoimiin löytyy myös kuvasta 17. Jakamisen ajatuksena oli saada myynnin kehitystoimiin tarvittavat resurssit ja osaaminen. Lisäresurssien ja osaamisen avulla voitiin varmistaa kehitystoimien onnistuminen nopeassa aikataulussa. Tavoitteena oli saada kehitystoimenpiteiden hyödyt mahdollisimman nopeasti tukemaan yrityksen liiketoimintaa laadusta tinkimättä. Yrityksen sisäisiksi kehityskohteiksi päätettiin jättää asiat, joiden tekeminen vaatii huomattavaa tuntemusta yrityksen toiminnasta ja ovat tehtävissä kohtuullisella työpanoksella. Ulkopuolisia lisäresursseja puolestaan päätettiin käyttää suurempaa työpanosta sekä asiantuntemusta myyntityön kehittämistä ja sen strategisista toiminnoista vaativiin toimintoihin. Yrityksen kehitystoiminta hyödyntäen ulkopuolista osaamista ja resursseja toteutettiin useiden työpajojen avulla sekä näiden välissä olevia välitehtäviä hyödyntäen, joiden tarkoitus oli taata ja antaa tarpeellinen tieto yrityksen ulkopuolisille resursseille kehitystyötä varten.



KUVA 17. Jako kohdeyrityksen sisällä tehtäviin ja ulkoistettuihin kehitystoimiin

Kohdeorganisaation sisäisiksi kehityskohteiksi nostettiin kyselyssä esille tulleet ongelmat ohjelmistojen toimivuudessa ja asiasisällöissä. Asiasisältöjen kehittäminen toteutettiin luomalla kaikille kohdeorganisaation aluepäälliköille, toimitusjohtajalle ja tuotantopäälliköille avoin dokumentti yrityksen Teams-ohjelmistoon, minkä avulla jokaisella oli mahdollisuus tuoda ilmi ongelmakohtia sekä niihin kehitysideoita. Dokumentin lisäksi kohdeorganisaatiossa sovittiin palaverit, joissa näitä ongelmakohtia ja kehitysideoita käytiin läpi ja myös täydennettiin puuttuvilta osin. Tässä dokumentissa ja palavereissa kehitettiin sekä yhtenäistettiin myynnin toimintaa niin myyjien sekä yrityksen johdon kuin myös yrityksen tuotantopäällikön näkökulmasta.

Sisäisenä kehityskohteena olivat yrityksen käytössä olevien ohjelmistojen kuten tulevien kohteiden kirjaamiseen ja analysoimiseen käytettävä ohjelmisto sekä näiden lisäksi tarjoustyökalu ja tilausvahvistuksen tekemiseen ja lähettämiseen tarkoitettu työkalu. Näistä tulevien projektien kartoittamiseen ja seuraamiseen sekä niiden potentiaalın kirjaamiseen tarkoitetuissa osissa keskityttiin, mitä asioita ja mihin siellä tulisi kirjata ja miksi, jotta yrityksen myyjillä olisi yhtenäinen toimintatapa

ja kaikki tarpeellinen tieto kohteista niin toisen myyjän tuuraamiseen kuin myös kohteiden laskuttamiseen ja tuotannon mahdollisiin tarpeisiin nähden.

Kehitystoimet, joihin organisaatio haki osaamista ja resursseja oman organisaation ulkopuolelta olivat niin strategisia kehitystoimia kuin myös tämänhetkiseen operatiiviseen toimintaan kohdistuvia kehitystoimia. Strategisia toimenpiteitä olivat tavoitteiden asettaminen kohdeorganisaation liiketoiminnalle ja myynnille, kohdeasiakkaiden ja -ryhmien määrittäminen, riskien ja mahdollisuuksien analysointi SWOT-analyysin avulla, asiakaslupauksen muodostaminen sekä suunnitelma kohdeorganisaation kehitystoimenpiteistä, jotka vaikuttavat niin myyntiin suoranaisesti kuin myös parantavat kohdeorganisaation kilpailukykyä nyt ja tulevaisuudessa.

Itse kehitystoimien lisäksi määriteltiin niille myös mittarit ja mittaustavat sekä mietittiin kohdeorganisaation johdon ja myyntihenkilöiden roolit ja vastuut. Strategisten toimintojen lisäksi ulkoistetun kehittäjän kanssa luotiin kohdeorganisaatiolle oma räätälöity ja juuri sille sopiva myyntiprosessi sekä myynnintointatapa. Näiden kehitystoimien pohjana oli analyysit niin kohdeorganisaation asiakkaista sekä markkinoista ja kilpailusta rakennusalan määrälaskentasektorilla eli toisin sanoen kehitystyön yhteydessä tehtiin myös markkina- ja asiakasanalyysit. Näiden analyysien avulla saatiin jäsenettyä Areite Oy:n osuus markkinoista ja selkeytettyä kohdeorganisaation asiakaskuntaa, heidän tekemistään, heihin vaikuttavia asioita sekä ketkä kaikki ovat niin sanotusti kohderyhmää. Tämän isomman kehityskokonaisuuden yhteydessä luotiin myös myynnin vuosikello ja suunniteltiin asiakastapaamisten rakennetta ja sisältö niin etätapaamisia kuin myös fyysisiä tapaamisia ajatellen. Kehitystoimien toteutuksen yhteydessä käsiteltiin ja analysoitiin myös erinäisiä kohdeorganisaation prosesseja kuten myyntiprosessia kokonaisuudessaan.

Myynnin strategia eli myynnin suunnitelman luomisessa keskityttiin siihen, mitä toimia yrityksen tulisi harkita sekä toteuttaa yrityksen kilpailukykyyn parantamiseksi sekä pysyäkseen mukana digitalisaation tuomissa haasteissa ja mahdollisuuksissa kuten tietomallintamisessa. Suunnitelma vaiheessa luotiin suunnitelmat ja tavoitteet yrityksen toiminnalle 12 kuukauden, 3-vuoden ja 5-vuoden päähän. Suunnitelmaan kirjattiin ylös tavoitteet niin liikevaihdon, käyttökateen kuin myös markkinaosuuden osalta eri maantieteellisillä alueilla. Tulevaisuuden suunnitelmaan kirjattiin myös, mitä toimia kohdeorganisaatiossa nähtiin tällä hetkellä tulevaisuudessa toteutettavaksi, että se voi saavuttaa tietyille aikaväleille asetetut tavoitteet. Strategian suunnittelu vaiheessa tehtiin SWOT-analyysi, jonka tehtävänä oli selvittää ja tuoda esille niin uhkakuvat lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä sekä myös näiden aikavälien tulevaisuuden mahdollisuudet. Uhkien ja mahdollisuuksien lisäksi SWOT-analyysin avulla selvitettiin perinteisesti myös yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. SWOT-analyysin

tarvittavaa tietoa saatiin lähtötietokyselyn vastauksista, jossa ilmi tulleita asioita hyödynnettiin 12 kuukauden, 3-vuoden ja 5-vuoden suunnitelmien luomisessa.

Asiakkaiden ja markkinoiden analyysi aloitettiin jakamalla markkina-alueet maantieteellisiin osiin maakunnittain ja jaotteleamalla jo olemassa olevat asiakkuudet kolmeen eri kategoriaan. Maantieteellinen jaottelu markkinoissa perustui niin yrityksen olemassa olevaan ajatukseen, että tietyllä aluepäälliköllä on tietty maantieteellinen sijainti, jonka markkinoita hän hoitaa kuin myös eri alueiden erilaisuuteen niin rakentamisen määrän kuin myös kilpailutilanteen osalta. Alueista pääkäsitelyyn otettiin yritykselle jo entuudestaan vahvat alueet eli pääkaupunkiseutu sekä Etelä-Suomi kuin myös alueet, joilla kohdeyritys hakee kasvua tai markkinatilanteen vakiinnuttamista. Tällaisiksi alueiksi valittiin Pirkanmaa, Keski-Suomi, josta pääpainoksi Jyväskylän seutu ja Itä-Suomi. Keskitymällä näihin muutamaasi alueeseen pystyi kohdeorganisaatio hallitsemaan kehitystyön kokonaisuuden ja sijoittamaan siihen tarvittavat resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi.

Olemassa olevat asiakkuudet jaettiin kolmeen eri kategoriaan, eli kategorioihin A, B ja C, niiden ostovolyymien, potentiaalien ja vaikuttavuuden kohdeorganisaation liiketoimintaa kohtaan. Näiden kategorioiden vaikutus yrityksen liikevaihtoon on: A-kategoria noin 2/3-osaa, B-kategoria noin 1/4-osaa ja C-kategoria loput eli noin 1/10-osaa. Tämän ABC-kategorioinnin lisäksi yritykselle luotiin järjestelmä, jonka avulla se pystyy tunnistamaan kehitettävät, säilytettävät ja tavoiteltavat asiakkuudet. Myös näille kolmelle eri ryhmälle luotiin toimintamalli, jonka avulla kyseinen tehtävä on mahdollista toteuttaa tehokkaasti.

Kilpailutilanteen analyysin pohjana oli kartoittaa kaikkien aluepäälliköiden alueella toimivat kilpailijat lähtötietokyselyn avulla. Kyselyssä ilmi tulleet kilpailijat jaettiin niin sanotusti pääkilpailijoihin sekä satunnaisiin kilpailijoihin eli pieniin kilpailijoihin, joista osa merkittiin kasvaviksi kilpailijoiksi. Pienten ja isojen kilpailijoiden jaottelun raja meni heidän henkilöstön määrässä, jossa rajaksi asetettiin 10 henkilöä. Yli 10 henkilön yrityksen olivat pääkilpailijoita ja alle 10 henkilön yritykset olivat satunnaisia kilpailijoita. Kilpailijat analysoitiin heidän viimeisen 3 vuoden kehityksen mukaan suhteessa kohdeorganisaatioon. Tunnuksina käytettiin liikevaihtoa sekä nettotulosta.

Uusien asiakkuuksien saamisen sekä vanhojen säilyttämisen ja parantamisen tueksi luotiin jokaista asiakasryhmää varten suunnitelma ja toimintamalli asiakastapaamisiin. Tähän toimintamalliin kirjattiin tapaamisten sisältö ja agenda, tavoite, tarpeelliset osallistujat sekä niihin tarvittava ja niissä hyödynnettävä materiaali. Tapaamisten ja asiakkaan ostopäätöksen selvittämiseksi tehtiin asiakkaan päättäjäkartat niin suurista kuin myös pienistä asiakkaista. Tämän kartan avulla saatiin selville

ja kirjattua, kuka toimii päättäjänä ja kuka piilevänä päättäjänä, kuka mielipidevaikuttaja sekä kuka on yhteyshenkilö missäkin asiakasorganisaatiossa. Tämä kartta antoi mahdollisuuden laajentaa niin jo olemassa olevien asiakkuuksien kuin myös potentiaalisten uusien asiakkaiden yhteyshenkilöluetteloa sekä tämän lisäksi selkeytti keneen pitäisi vaikuttaa, jotta asiakkaat tekevät ostopäätöksen.

4 TULOKSET

4.1 Työn tulokset

Työntuloksena saatiin luotua konstruktiiivinen tutkimus, joka käsittelee myynnin kehittämistä sekä myyntiprosessin yhtenäistämistä. Tämän työn teoreettinen viitekehys perehtyy teoriallasolla myyntiin sekä Lean-ajatteluun, joita on sovellettu tämän tutkimuksen kohdeyrityksen kehittämisosiossa. Loppu tuotteena kohdeorganisaatiolle luotiin myynnitoimintasuunnitelma, joka toimii niin vanhojen myyjien ohjeena, toimintamallina sekä oppaana kuin myös apuna uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

Tämän opinnäytetyön alussa asetettiin tutkimukselle kolme tutkimuskysymystä, jotka olivat seuraavat:

- Mitkä ovat myyntityön kriittiset menestystekijät?
- Mitä virikkeitä Lean-ajattelu antaa myyntityöhön?
- Miten näitä voi hyödyntää kohdeorganisaatiossa?

Kehitystyössä ja teoriassa on käynyt ilmi, että myynnin kriittisimmät menestystekijät ovat suunnitelmallisuus ja valmistautuminen erilaisiin tilanteisiin, joita myynnissä voi tulla vastaan. Näiden kahden tekijän lisäksi kriittinen asia asiantuntijamyynnissä on ymmärrys, ettei myyntityö lopu asiakkaan tilaukseen tai tilausvahvistuksen lähettämiseen vaan se jatkuu aina läpi tuotteen tai palvelun tekemisen, toimittamisen, asiakkaan tyytyväisyyden varmistamisen kautta tulevien yhteisten tuotteiden tai projektien käsittelemiseen ja asiakkuuden jatkuvuuden varmistamiseen tavoitteena aito yhdessä kehittävä ja toimiva kumppanuus, joka luo lisäarvoa asiakkaalle. Myyntiprosessi tulisi aina olla hyvin suunniteltu ja kohdennettu kyseisen organisaation palvelun tai tuotteen myyntiin sekä heidän ja heidän asiakkaiden toimintatapoihin. Hyvän suunnitelman, toimintamallin ja valmistautumisen avulla myyntityössä ei ainoastaan saavuteta onnistuneita myyntejä kappalemäärällisesti enemmän vaan se tehdään myös tehokkaasti aikaa ja rahaa ajatellen työmukavuutta unohtamatta.

Lean-ajattelu toimii myynnissä yhtä hyvin kuin missä tahansa muussa teollisuuden haarassa aina tuotanto mukaan luettuna. Se toki vaatii, että sitä sovelletaan kyseiseen tarpeeseen ja ymmärretään kohdeorganisaation toiminnan sille asettamat rajat, vaatimukset ja mahdollisuudet. Jotta nämä kolme asiaa täytyvät, tulee organisaation aina ylimmästä johtajasta työntekijöihin olla sitoutuneita Lean-ajatteluun ja ymmärtää sen sisältö tai vähintään olla valmiina ottamaan siitä selvää.

Lean-ajattelun sovittaminen myyntityöhön ja sen kehittämiseen vaatii myös perehtymistä ja tutkimista, miten sitä on aikaisemmin sovitettu myyntityöhön, mitä ongelmakohtia ja mahdollisuuksia siinä on nähty. Lean-ajattelun ydintä eli jatkuvaa kehittämistä ja parantamista, voi soveltaa erinomaisesti myyntityön kehittämiseen ja parantamiseen. Sillä aivan kuten kaikki muukin nopeasti muuttuvassa maailmassa, myös myyntityö vaatii jatkuvaa ajanhermolla oloa ja parantamista.

Lean-ajattelun työkaluista lähestulkoon kaikkia voidaan hyödyntää kokonaan tai osittain myyntityössä. Tässä työssä niistä suurimmat hyödyt on saatu 5S-työkalusta, työn standardoimisesta, 5 X miksi-työkalusta sekä Demingin ympyrästä eli PDCA-työkalusta. Demingin ympyrä eli kehitystyökalu on toiminut myös tämän konstruktiivisen tapaustutkimuksen ohjenuorana ja pohjana. 5S-työkalua on sovellettu asiantuntijamyntiorganisaation myyntiohjelmistojen asiasisältöjen yhtenäistämiseen ja siistimiseen, sekä tämän lisäksi asiakasreklamaatioiden juurisyiden löytämiseen. Eli kohdeorganisaation tulevien kohteiden taulukon, potentiaalitaulukon, tarjoustyökalun sekä tilausvahvistuksen tarpeellisen sisällön selvittämiseen ja jäsentelyyn. 5 X miksi-työkalun avulla voitiin myös selvittää myynnissä aiheutuneita virheitä kuten miksei yrityksen tuottamia lisäpalveluita ole laskutettu.

4.2 Tulosten arviointi

Tässä konstruktiivisessa tapaustutkimuksessa teorian ja empiirisen osan päämääränä yhdistettiin myynnin teoriaa ja Lean-ajattelua kohdeorganisaation myynnin kehittämiseen ja myyntiprosessin yhtenäistämiseen. Näiden teoreettisten lähteiden lisäksi tutkimukseen kerättiin tietoa kohdeorganisaation myyjille suunnatulla kyselyllä, joka kehitettiin yhdessä myyntiorganisaation myynnin kehittämistyöryhmän kanssa. Tällä kyselyllä varmistettiin, että mahdollisimman paljon tietoa olisi kehitysryhmän käytössä ja kehitystoimenpiteistä saataisiin mahdollisimman kattavat ja monipuoliset. Laajan tiedon keruun lisäksi kysely antoi henkilökunnalle mahdollisuuden osallistua kehittämiseen ja vaikuttaa omien työtehtäviensä tulevaisuuden toimintamalleihin ja työkaluihin. Henkilöstön osallistaminen kehitystoimiin antaa myös hyvät jatkomahdollisuudet jatkuvalla parantamiselle ja kehittämiselle. Ulkoisten resurssien hyödyntäminen osassa tätä kehitystyötä auttoi saavuttamaan sille asetetut tavoitteet niin aikataulullisesti kuin laadullisesti.

Kehityshankkeessa käytettävissä ollut tiukka aikataulu ei antanut mahdollisuutta varmistaa kehitystoimien onnistumista esimerkiksi kyselyn avulla eikä myöskään jatkokehitysideoiden keräämistä

vaan tämä toimenpide jää yritykselle tulevaisuudessa toteutettavaksi. Tämä laadunvarmistustoimenpiteen puuttuminen jättää siis pienen kysymysmerkin, missä asioissa kohdeorganisaation myyjät kokevat tämän kehitystyön olleen onnistunutta ja mihin myynnin osiin he toivoisivat vielä jatkoparantamista ja -kehittämistä. Yksilöiden lisäksi tulevaisuudessa selvitettäväksi jää, kuinka hyvin tämä kehitystoimenpide parantaa yrityksen kilpailukykyä nyt ja tukevaisuudessa. Kuitenkaan kohdeorganisaatiossa ei oltu koskaan ennen tehty näin mittavaa kehitystoimenpidettä myyntiin ja tästä syystä voidaan olettaa, että suurin osa niin myynnin arkipäiväisistä kuin myös strategisista toimista meni merkittävästi eteenpäin ja voidaan todeta tämän projektin olleen juuri tälle organisaatiolle erittäin tarpeellinen ja onnistunut.

Henkilökohtaisesti uskon, että lähes tulkoon kaikki tässä kehityshankkeessa tehdyt toimet auttavat kohdeorganisaatiota parantamaan kilpailukykyään ja mahdollistavat työmukavuuden parantamisen niin myynnin kuin myös yrityksen toimitusjohtajan sekä tuotantopäällikön osalla. Tämän johtopäätöksen perustan niin omiin lyhyen aikavälin kokemuksiin jo kehityshankkeen aikana havaituista hyödyistä puhumattakaan sen lopullisesta versiosta kuin myös keskusteluihini kohdeorganisaation henkilöstön kanssa. Toki on syytä muistaa, että tämä kehityshanke on tehty juuri kyseiseen organisaatioon opinnäytetyönä, joten tämän työn tuloksiin tulee suhtautua kriittisesti varsinkin niiden soveltavuuden osalta toisessa organisaatiossa.

4.3 Ajatukset jatkosta

Kehityshankkeessa luotu suunnitelma sekä toimintamalli kohdeyrityksen myynnin osalta antaa organisaatiolle mahdollisuuden päivittää näitä suunnitelmia ja toimintamalleja eli toisin sanoen se mahdollistaa jatkuvan kehityksen niin yksilöiden toiminnan kuin yrityksen toimintamallin osalta. Myynnin kehittämisen osana luotujen strategisten työkalujen kuten yritykselle luotujen 12 kuukauden, 3-vuoden ja 5-vuoden suunnitelmien avulla voidaan myös jatkossa analysoida yrityksen tulevaisuuden näkymiä vain päivittämällä jo luodut pohjat sekä siihen luodut tavoiteosiot. Juuri jatkoa ajatellen työkaluille luotiin tarkat määritelmät, miten niitä ylläpidetään ja miten niistä saadaan yritykselle hyötyä myös tulevaisuudessa.

Yritykselle jää jatkoanalysoitavaksi nykyisten myynnin työkalujen toimivuus ja onko niitä tarvetta päivittää mahdollisesti kokonaan uusiin ohjelmistoihin. Näistä CRM-ohjelmiston puuttuminen ja sen mahdollisuudet kannattaa kohdeorganisaation käydä tarkasti läpi, jotta myynnillä ja tuotannolla olisi käytössä parhaat mahdolliset työkalut tehokkaan myynnin sekä tehokkaan myynnin ja tuotannon

tiedon keräämisen ja jakamisen kannalta. Toki CRM-ohjelmistosta voi myös tulla väärin käytettynä aikasyöppö ja rasite organisaatiolle eikä niinkään tehoa ja työmukavuutta lisäävä työväline.

Myynnin työkalujen jatkoanalysoinnin lisäksi kohdeorganisaation tulisi miettiä myynnin ja markkinoinnin näkyvyyttä ja sen lisäämistä. Kohdeorganisaatio voisi selvittää olisiko sen myynnille ja toiminnalle järkevää lisätä näkyvyyttä erilaisissa sosiaalisissa medioissa sekä alan lehdissä. Sosiaalisista medioista esille nostaisin LinkedIn-palvelun ja alan lehdistä Rakennuslehden, joiden mahdollisuuksia kannattaisi kartoittaa. Voisiko näiden avulla lisätä rakennusalan yritysten tietämystä Areite Oy:n toiminnan laajuudesta ja mahdollisuuksista sekä olisiko mahdollista esimerkiksi LinkedIn-palvelun avulla luoda reaaliaikainen referenssiluettelo, missä voisi mainostaa viimeisimmät hankkeet, joissa kohdeyritys on ollut mukana.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheena oli myynnin kehittäminen ja myyntiprosessin yhtenäistäminen case-esimerkin avulla ja tavoitteiksi asetettiin kohdeorganisaation myynnin kehittäminen sekä myyntiprosessin yhtenäistäminen. Kehitystyö tässä opinnäytetyössä toteutettiin konstruktiivisen tapaus-tutkimuksen avulla. Opinnäytetyön ja siinä oleellisena osana olleen kohdeorganisaatioon suunnatun käytännön kehitystyön tekeminen oli tämän työntekijän mielestä erittäin opettavainen ja haastava kokonaisuus. Kohdeorganisaationa tässä kehityshankkeessa toimi rakennusalan määrälaskentapalveluita tuottava Areite Oy.

Opinnäytetyö koostui johdannosta, teoriasta, empiriasta nykytilan kartoituksineen, johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Johdanto luvussa käydään läpi työn kulku ja rakenne sekä avataan tutkimuksen luonnetta ja sen tavoitteita sekä kehitystyön haluttua päämäärää. Johdannossa käytiin läpi myös kohdeorganisaation historiaa, nykytilaa ja miksi tässä opinnäytetyössä toteutettu kehitystyö oli yrityksen kannalta erittäin tärkeää ja järkevää toteuttaa.

Jotta tälle työlle asetetut tavoitteet oli mahdollista saavuttaa, perehdyttiin tämän työn teorialuvussa niin myynnin kuin Lean-ajattelun teoriaan sekä kerättiin kohdeorganisaation aluepäälliköille suunnatun kyselyn avulla tietoa kohdeorganisaation myynnin nykytilasta ja sen kehittämismahdollisuuksista ja toiveista. Teorian lähdeaineina toimivat pääosin myynnin ja Lean-ajattelun teorioiden kirjallisuus sekä tieteelliset artikkelit ja julkaisut. Teorialuku aloitettiin keräämällä myyntityöhön liittyvää teoriaa myynnin johtamisesta, asiakkuuksien hallinnasta ja asiakkaiden segmentoinnista. Myyntiteoriaa täydennettiin myyntiprosessin teorian omalla luvulla, jossa käytiin läpi myyntiprosessi seitsemän vaiheisena prosessina, joka alkaa asiakkaiden hankinnasta sekä siihen valmistautumisesta ja päättyy asiakassuhteen ja luottamuksen vahvistamiseen (Hänti, Kairisto-Metanen & Kock 2016, 57–60; Salminen 2018, 20, 109–158; Kortelainen & Kyrö 2015, 8–10). Kolmannessa teorialuvussa kuvattiin Lean-ajattelu, sen ydintä, tarkoitusta sekä päämäärää, johon Lean-ajattelun avulla pitäisi päästä. Lean-ajattelun ydintä täydennettiin myös Lean-tekniikoiden ja -työkalujen osalta siinä määrin kuin se oli tämän kehittämishankkeen kannalta järkevää ja merkityksellistä. Teorialuvun loppuun tehtiin yhteenveto teoriasta.

Teorialuvun jälkeen oli empirian vuoro. Empirialuvun rakenteeksi muodostui tavoitteen asettaminen, toteutuksen läpi käyminen sekä siinä tehdyt tulokset. Empirian tulokset-luvussa käytiin läpi

niin kohdeorganisaation aluepäälliköille suunnatun lähtötietokyselyn vastaukset eli tuloksen, kuin myös sen pohjalta sekä tässä opinnäytetyössä toteutetut kehitystoimenpiteet.

Tämän opinnäytetyön neljännessä luvussa eli tulokset-luvussa käytiin läpi, millaisia vastauksia johdannossa asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin ja millä perusteilla. Tutkimuskysymyksien vastauksien lisäksi työn tulokset-luvussa arvioidaan opinnäytetyön tuloksia sekä pohdiskellaan millaisia toimi kohdeorganisaation kannattaisi jatkossa toteuttaa myynnin kehittämisen osalla.

Viidennessä eli tässä luvussa käytiin läpi työn yhteenveto tästä opinnäytetyöstä. Yhteenvedon jälkeen tästä työstä löytyy vielä lähdeluettelo sekä liitteet.

LÄHTEET

Barber, Clifford S. & Tietje, Brian C 2013. A Research Agenda for Value Stream Mapping the Sales Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol 28(2), 155–165. Hakupäivä 17.3.2021. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280204>.

Bhasin, Sanjay & Burcher, Peter 2006. Lean viewed as a philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol 17(1), 56–72. Hakupäivä 13.3.2021. <https://doi.org/10.1108/17410380610639506>.

Bicheno, John & Holweg, Matthias 2016. *The Lean toolbox a handbook for Lean transformation*. Englanti: Production and Inventory Control, Systems and Industrial Engineering (PICSIE) Books.

Card, Alan J. 2016. The problem with 5 whys. *BMJ Quality & Safety Online First*. Vol 26(-), 671–677. Hakupäivä 20.3.2021. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjqs-2016-005849>.

Davies, Stephen 2010. Building a Business-to-Business Sales Process. Hakupäivä 2.3.2021. <https://timreview.ca/article/386>.

Dombrowski, Uwe & Karl, Alexander 2017. *Procedia CIRP*. Lean Product Development for Small and Medium-Sized Suppliers. Vol 63, 615–620. Hakupäivä 12.3.2021. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.03.139>.

Dudek-Burlikowska & M. Szewieczek, D. 2009. The Poka-Yoke method as an improving quality tool of operations in the process. *Journal of Achievements in Materials and manufacturing Engineering*. Vol 36(1), 95–102. Hakupäivä 21.3.2021. http://jamm.acmsse.h2.pl/papers_vol36_1/36112.pdf.

Faktanetlive. 2021. Rakennustyöt Suomessa. Hakupäivä 12.2.2021. <https://faktanetlive.fi/rakennustyot-suomessa>.

Filip, F C & Marascu-Klein, V. 2015. The 5S lean method as a tool of Industrial management performances. *IOP Conference Series: Materials Sciences and Engineering*. Vol 95. Hakupäivä: 15.3.2021. <https://doi:10.1088/1757-899X/95/1/012127>.

Filla, Jan 2016. The Single Minute Exchange of Die Methodology in a High-Mix Processing Line. Journal of Competitiveness. Vol 8(2), 59–69. Hakupäivä 16.3.2021. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.02.05>.

Gapp, Rod, Fisher, Ron & Kobayashi, Kaoru 2008. Management Decision. Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system. Vol 46(4), 565–579. Hakupäivä 14.3.2021. <https://doi.org/10.1108/00251740810865067>.

Heiskanen, Ari 2019. Tietoisesti taitava myynti johtaja: T8-malli. Liettua: BALTO print.

Hines, Peter & Rich, Nick 1997. The seven value stream mapping tools. International Journal of Operations & Production Management. Vol 17(1), 46–64. Hakupäivä 6.4.2021. <https://doi.org/10.1108/01443579710157989>.

Hopp, Wallace J & Spearman, Mark L. 2004. To Pull or Not to PULL: What is the Question? Manufacturing & service operations management. Vol 6(2), 133–148. Hakupäivä 11.3.2021. <https://doi.org/10.1287/msom.1030.0028>.

Hunter, Gary K & Perreault, William D Jr. 2007. Making Sales Technology Effective. Journal of marketing. Vol 71(1), 16–34. Hakupäivä: 17.3.2021. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.016>.

Hänti, Sirpa, Kairisto-Mertanen, Liisa & Kock, Heidi 2016. Oivaltava myyntityö, asiakkaana organisaatio. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ingram, Thomas, N. LaForge, Raymond, W. Avila, Ramon, A. Schwepker, Charles, H Jr & Williams, Michael, R. 2006. Sales Management: Analysis and Decision making. 6.painos. United States of America: Thomson Learning. Hakupäivä 9.3.2021. <http://202.51.74.123/bitstream/123456789/627/1/BM-614%20Sales%20Management%20Analysis%20and%20Decision%20Making%20by%20Thomas%20N.%20Ingram.pdf>.

Jokinen, Tauno 2021. Konstruktiivinen tapaustutkimus ja suunnittelutiede – kaksi insinöritieteisiin soveltuvaa tutkimusotetta. Oamkin Blogi / #oamk_kone with Passion. Hakupäivä: 22.4.2021. Saatavissa: <https://blogi.oamk.fi/2021/02/19/konstruktiivinen-tapaustutkimus-ja-suunnittelutiede-kaksi-insinöritieteisiin-soveltuvaa-tutkimusotetta>.

Jokinen, Tauno 2020. Lean. OAMK Kone with Passion vuodesta 1894. Vol 2(2), 6–7. Hakupäivä 11.3.2021. https://issuu.com/oamk_kone/docs/lean-erikoisnumero.

Kasanen, Eero, Lukka, Kari & Siitonen, Arto 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. Hakupäivä 3.3.2021. https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/183797/mod_resource/content/1/Kasanen%20et%20al%201993.pdf.

Kootanaee, Akbarm Javadian, Babu, K, Nagendra & Talari, Hamid 2013. Just-inTime Manufacturing System: From Introduction to Implement. International Journal of Economics, Business and Finances. Vol1(2). 7–25. Hakupäivä 11.3.2021. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55371393/Just-in-Time_Manufacturing_System.pdf?1514213134=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DJust_in_Time_Manufacturing_System_From_I.pdf&Expires=1615917651&Signature=QNqMve7em5Qk1Yqh2qLW2T9Mb6jG2jJNnTdwgpCdKF1j18cSrO9Rq0yTnMkD6LhiUu0611hqDeU9-DIHfjrEFAIcxHnJI-JUQWJ5VhfLBVHGB3Jso1KjDigxE~Z2vl8OtPtmoZiXQEXGihXZILYDsCc60XnJcIDK-TpVOsAd2PLr2GEJ6jzOYNhwxL8LSmHExiodLfbogdhuBpim6tUZdcJqtp-DrpTpzH3rQPEb-mIJ1uc1-AYpYVx2am-dmoOtWxDaGXfnuVBBfi1uUKyBwoJjPM~dXXZUbFK-FaubBOOK0bo3ed2KXbcqNGe3QwXKPI7YdmYSyUt6CQzKQMwnAE1g_&Key-Pair-Id=AP-KAJLOHF5GGSLRBV4ZA.

Kortelainen, Mika, J & Kyrö, Jari 2015. Myynnin ammattilaisena Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kurvinen, Jarkko & Seppä, Mikko 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Viro: Printon..

Lean Production 2019. Kaizen. Hakupäivä 7.4.2021. <https://www.leanproduction.com/kaizen.html>.

Leijala Antti 2018. Ultra Lean Business yrittäjän musta vyö. Helsinki: BoD.- Books on Demand.

Liker, Jeffrey, K. & Convis, Gary, L. 2012. Toyotan tapa lean-johtamiseen – Erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpito johtajuutta kehittämällä. Helsinki: Readme.fi.

Liu, Annie, Leach, Mark & Chung, Richa 2015. Journal of Business and Industrial Marketing. A sales process framework to regain B2B customers. Vol 30(8), 906–914. Hakupäivä 11.3.2021. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2014-0026>.

Lodgaard, Eirin, Gamme, Inger & Aasland, Knut, Einar 2013. Success Factors for PDCA as Continuous Improvement Method in Product Development. Competitive Manufacturing for Innovative

Products and Services. Vol 397, 645–652. Hakupäivä 21.3.2021. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40352-1_81.

Lukka, Kari 2014. Konstruktivinen tutkimusote. Oamkin Blogi / #oamk_kone with Passion. Hakupäivä 13.2.2021. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktivinen-tutkimusote/>.

Matthyssens, Palu & Johnston, Wesley, J. 2006. Journal of Business Industrial Marketing. Marketing and sales: optimization of neglected relationship. Vol 21(6), 338–345. Hakupäivä 4.3.2021. <https://doi.org/10.1108/08858620610690100>.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2018. Tätä on Lean, ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Ruotsi: Bulls Graphics AB.

Murugaiah, Uthiyakumar, Benjamin, Samuel, Jebaraj, Skrikamaladevi Marathamuth, M & Muthaiyah, Saravanan 2010. Scrap loss reduction using the 5-why analysis. International Journal of Quality & Reliability Management. Vol 27(5), 527–540. Hakupäivä 20.3.2021. <https://doi.org/10.1108/02656711011043517>.

Oksanen, Tommi 2010. CRM ja muutoksen tuska asiakkuudet haltuun. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.

Petersson, Per, Olsson, Björn, Lundström, Thomas, Johansson, Ola, Broman, Martin, Blücher, Dan & Alsterman, Henric 2018a. Työntekijän opas menestykseen kehittä Leanin avulla! Latvia: Jelgavas tipogrāfija.

Petersson, Per, Olsson, Björn, Lundström, Thomas, Johansson, Ola, Broman, Martin, Blücher, Dan & Alsterman, Henric 2018b. Johtajuus: tee Leanista menestys! Latvia: Jelgavas tipogrāfija.

Rahko, Matti & Jokinen, Tauno 2020. Imuohjaus. OAMK Kone with Passion vuodesta 1894. Vol 2(2), 32–34. Hakupäivä 11.3.2021. https://issuu.com/oamk_kone/docs/lean-erikoisnumero.

Rope, Timo & Tuominen, Kari 2010. Lean tehoa ja laatua markkinoinnin kehittämiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Rubanovitsch, Mika, D & Aalto, Elina 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.

Rubanovitsch, Mika, D & Valorinta Ville 2010. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

- Salminen, Jari 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Helsinki: Grano Oy.
- Saloranta, Pasi 2021. Toimitusjohtaja. Areite Oy. Haastattelu 10.2.2021.
- Six Sigma. a. Leanin historiaa. Hakupäivä 5.4.2021. <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/leanin-historiaa>.
- Six Sigma. b. Lean-työkalut. Hakupäivä 5.4.2021. <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/lean-tyoekalut>.
- Six Sigma. c. Tätä on Lean. Hakupäivä 5.4.2021. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/lean>.
- Six Sigma. d. Yleistä Leanista. Hakupäivä 5.4.2021. <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen>.
- Todorut, Amalia, Venera, Rabontu, C.ecilia, Irina & Cîrnu, Doru 2010. Lean management - The way to a performant enterprise. Annals of the University of Petrosani, Economic. 10(3). https://www.researchgate.net/profile/Petre-Brezeanu/publication/227355211_Company_Financial_Diagnosis_In_CEE_Countries/links/02e7e53aa90a30ddb000000/Company-Financial-Diagnosis-In-CEE-Countries.pdf#page=333.
- Ulutas, Berna 2011. An application of SMED Methodology. International Journal of Mechanical, Aerospace, Industrial, Mechatronic and Manufacturing Engineering. Vol 5(7), 1194–1197. Hakupäivä: 15.3.2021. doi.org/10.5281/zenodo.1083869.
- Viio, Paul & Grönroos, Christian 2014. Industrial Marketing Management. Value-base sales process adaptation in business relationships. Vol 43(6), 1085–1095. Hakupäivä 13.3.2021. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.022>.
- Yli-Pietilä, Marko & Tani, Mikko 2019. Vuorovaikutusmyynti: Digiajan ketterä myyntimenetelmä. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- .Veres(Harea), Cristina, Liviu, Maria, Moica, Sorina & Al-Akel, Karam 2018. Case study concerning 5S method impact in an automotive company. Procedia Manufacturing. Vol 22, 900–905. Hakupäivä: 15.3.2021. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.127>.
- Väisänen, Jouni 2013. VSM (Value Stream Mapping) – Arvovirtakuvaus. Hakupäivä: 22.3.2021. <http://www.gk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/vsm-value-stream-mapping-arvovirtakuvaus>.
- Womack, James, P & Jones, Daniel, T. 2003. Lean Thinking – Banish Waste and Create Wealth in your Corporation. Englanti: Free Press. Hakupäivä 14.3.2021. Nexstory. Vaatii käyttöoikeuden.

X-rite 2018. Value Stream Mapping: What is it? Metodix. Hakupäivä: 22.3.2021.
<https://www.xrite.com/page/value-stream-mapping>.

LIITTEET

Myynnin nykytilankartoituskyselyn saatekirje liite 1

Myynnin nykytilankartoituskyselylomake liite 2

Terve,

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa yrityksemme myynnin nykytila sekä toimia myynnin välineiden ja toimintatapojen kehitystyön pohjana sekä myyntiprosessin yhtenäistäjänä. Toiveena olisi sikin, että jokainen aluepäällikkö vastaisi kyselyyn, jotta tähän kehitys- ja yhtenäistämistyöhön saataisiin mahdollisimman kattava nykytilanteen kuva.

Myynnillä tarkoitetaan myyntiprosessia aina tulevien kohteiden kartoittamisesta ennakkomarkkinointiin sekä itse myyntiin tilausvahvistuksien lähettämiseen ja jälkimarkkinointeihin.

Kysely on suunnattu kaikille yrityksessämme myyntiä tekeville eli kaikille aluepäälliköille. Tämä kysely tehdään anonyymisti. Kyselyyn vastaaminen tulisi tehdä 26.2.2021 kello 12.00 mennessä.

Kysely on suunniteltu yhteistyössä yrityksemme myynninkehittämistyöryhmän ja toimitusjohtajan kanssa. Kyselyn tarkoituksena on antaa jokaiselle aluepäälliköille mahdollisuus vaikuttaa myyntiin sekä myynnin työkaluihin ja toimitapoihin. Tämä kysely toimii myös osana Lean johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä, joka käsittelee yrityksen myynnin kehittämistä ja myyntiprosessin yhtenäistämistä. Joten kysely on käytetty myös edellä mainittujen lisäksi Oulun ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjaavalla opettajalla.

Kysely avautuu alla olevasta linkistä. Muista vastata, mutta ethän vastaa kuitenkaan useammin kuin kerran. Aikaa vastaamiseen kannattaa varata 20-30 minuuttia.

Kiitos ajastasi ja osallistumisestasi

Ystävällisin terveisin

Timo Tunturi

1. Yrityksemme myynnin toimivuus yleisarvosanalla 1-5? (1=huonoin, 5=paras)

1 __

2 __

3 __

4 __

5 __

2. Miten kontaktoit asiakkaat myyntitilanteessa?

esimerkiksi sähköpostilla puhelimella, muulla tavalla kuten tapaamisella tai etätapaamisella

3. Montako kertaa olet keskimäärin yhteydessä yhteen asiakkaaseen yhden kohteen aikana?
ennakkomarkkinointi, myynti ja jälkimarkkinointi

4. Myyntiprosessi yrityksessämme on mielestäni selkeä

__ Täysin samaa mieltä

__ Osittain samaa mieltä

__ Ei samaa eikä eri mieltä

__ Osittain eri mieltä

__ Osittain samaa mieltä

5. Kaikki noudattavat yrityksemme myyntiprosessia

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Osittain samaa mieltä

6. Myyntityö yrityksessämme on toimivaa

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Osittain samaa mieltä

7. Mikä myynnissä toimii mielestäsi tällä hetkellä?

hyvät käytännöt ja toimitavat

8. Kirjaa tähän alueellasi toimivat kilpailijat sekä kuinka laajalla alueella kyseinen kilpailija toimii?

esimerkiksi Etelä-Karjala, koko maan laajuisesti

9. Koetko että yrityksen myyntityö on suunnitelmallista?

10. Myyntiä yrityksessämme valmennetaan hyvin ja jatkuvasti ja siitä on apua myyntityöhöni

11. Kuka yrityksessämme johtaa ja valmentaa myyntiä? Miten?

12. Yrityksemme myyntikulttuuri on avointa ja läpinäkyvää

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä

Osittain eri mieltä

Osittain samaa mieltä

13. Kuinka määrittelisit yrityksemme myyntiprosessin?

14. Myynnin työkalujen toimivuus yleisarvosanalla 1-5? (1=huonoin, 5=paras)

Errotele seuraavat työkalut ja anna niille arvosana 1-5

- tulevat kohteen RMNet

- potentiaalitalukko

- tarjoustyökalu

- tilausvahvistukset

- Faktanet

- sähköposti

- puhelin

- Arete

- muu mikä?

15. Millä työkaluilla teet projektikartoitusta?

__ Puhelin

__ Tapaaminen / etätapaaminen asiakkaan kanssa

__ Tapaaminen / etätapaaminen rakennuttajan kanssa

__ Markkinointiviesti

__ Faktanet

__ Lehdet

__ Muu

16. Mitä haluaisit kehittää myynnintyökaluissa tai lisätä niihin?
17. Miten teet tällä hetkellä tulevien projektien kartoittamisen?
18. Mihin kirjaat tulevien kohteiden kartoituksesta saadut tiedot?
esimerkiksi: potentiaalitalukoon, Faktanettiin, tulostetulle Faktanetin hankekortille, Faktanetin hankekortille, omalle tietokoneelle, omaan vihkoon, omaan mieleen
19. Mille aikavälille kartoitat tulevat kohteet?
kuinka pitkän aikavälin päähän
20. Miten kontaktoit asiakkaat tulevien kohteiden kartoituksessa?
esimerkiksi sähköpostilla, puhelimella, muulla tavalla kuten tapaamisella tai etätapaamiselle
21. Miten pyrit kartoittamaan uusia asiakkaita?
22. Miten markkinoit myynnissä olevaa kohdetta?
sähköposti, puhelin, WIP-viestit, muu mikä?
23. Millaista markkinointimateriaalia käytät? Haluaisit käyttää?
24. Kysytäänkö sinulta palveluita, joita yrityksemme ei tällä hetkellä tuota/tarjoa? Mitä palveluita? Kuinka usein?
25. Teetkö jälkimarkkinointia? Jos teet niin mitä?
26. Oman alueesi myyntinäköymä nyt? 3 vuoden päästä? 5 vuoden päästä?

27. Mitä haasteita näet myynnissä nyt?

28. Mitä haasteita näet yrityksemme myynnissä tulevaisuudessa?

29. Mitä kehittäisit myynnissä?