



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Perehdyttäminen myyntilausten avauksiin ja käsittelyyn sekä myyntiprosessiin ABB Oy:ssä

Hyytiäinen, Lira

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Perehdyttäminen myyntilausten avauksiin ja käsittelyyn sekä  
myyntiprosessiin ABB Oy:ssä

Iira Hyytiäinen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2017

lira Hyytiäinen

**Perehdyttäminen myyntilausten avauksiin ja käsittelyyn sekä myyntiprosessiin ABB Oy:ssä**

Vuosi 2017

Sivumäärä 29

---

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, joka on laadittu ABB Oy:n käyttöön. Tuotoksena on syntynyt kaksi myyntitilauksen avaus- ja käsittelyohjetta sekä prosessimallinnus tarjouksesta ostotilaukseen. Ohjeet on tarkoitettu uusien työntekijöiden käyttöön perehdyttämisessä sekä muiden liiketoimintayksikössä toimivien työntekijöiden avuksi jokapäiväiseen toimintaan. Prosessimallinnus on luotu koko organisaation käyttöön kuvaamaan myyntiprosessikulkua tarjouksesta ostotilaukseen. Ohjeen tarve koulutusmateriaaliksi oli noussut esille säännöllisten perehdyttämisen ja sijaisuuksien myötä. Ohjeiden puutteesta ja vajavuudesta riippuen perehdyttäminen ei ole ollut vaivatonta. Tavoitteena on ollut luoda selkeät, kattavat ja ABB Oy:n tarpeita vastaavat myyntitilausten avaus- ja käsittelyohjeet, jotka auttavat ja helpottavat jokaisen uuden työntekijän perehdytystä. Ohjetta hyödyntämällä perehdyttäjä varmistaa kaikkien tarvittavien asioiden läpikäymisen perehdytyksen aikana. Myös perehdytettävän on itsenäisesti mahdollista kerrata ohjeista jo läpikäytyjä asioita.

Opinnäytetyö toteutettiin syksyn 2015 ja syksyn 2016 välisenä aikana. Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja ohjeiden ja prosessimallinnuksen raportointiosuudesta. Myyntitilausten avaus- ja käsittelyohjeet on laadittu perehdyttäjien haastattelussa ilmenneiden toiveiden ja tarvekartoitusten perusteella. Prosessimallinnus luotiin myyjien haastattelujen perusteella. Salassapitovelvollisuuden vuoksi oppaita ja myyntiprosessia ei ole voitu liittää opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön tuotos julkaistiin ja otettiin käyttöön ABB Oy:lla syksyllä 2016.

lira Hyytiäinen

**Instruction for sales order handling and process modelling at ABB Limited**

| Year | 2017 | Pages | 29 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

---

This thesis is practice-based and has been made for ABB Limited. The products are two instructions for sales order handling and the process modelling for a purchase order. The instructions have been intended for new and substitute employees as an introduction to the sales order handling. The process modelling has been created to describe the sales process from the offer to the purchase order. The whole organization can use the process modelling for every day working life. The aim was to create clear and good wide covering instructions for ABB Limited that helps new workers and their orientation. By utilizing the instructions it secures that all matters are going through during the orientation. New employees have also the possibility to review the instructions independently.

The thesis was made between autumn 2015 and 2016 and the thesis consisted of the theoretical part and reporting part. The sales order instructions were prepared from the interview and ABB Limited's requirements. The process modelling was created from the sellers interviews. It has not been possible to attach the instructions and sales process modelling to the thesis because of confidentiality. This thesis has been published in the autumn of 2016 with ABB Limited.

Keywords: human resource, introduction, sales process

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto .....                              | 6  |
| 2     | Toimeksiantaja: ABB Oy .....                | 6  |
| 3     | Henkilöstöjohtaminen .....                  | 7  |
| 3.1   | Henkilöstön osaaminen ja kehittäminen ..... | 8  |
| 3.1.1 | Osaamisen johtaminen .....                  | 8  |
| 3.1.2 | Henkilöstön sitouttaminen.....              | 10 |
| 3.1.3 | Osaamisen arviointi .....                   | 11 |
| 3.2   | Perehdyttäminen .....                       | 13 |
| 3.2.1 | Perehdytysprosessi .....                    | 13 |
| 3.2.2 | Perehdyttäjä .....                          | 15 |
| 4     | Myyntiprosessi .....                        | 16 |
| 4.1   | Myyntiprosessin kuvaus.....                 | 16 |
| 4.2   | Myyntiprosessin vaiheet.....                | 18 |
| 4.2.1 | Vaihe 1: Aloitus .....                      | 19 |
| 4.2.2 | Vaihe 2: Silta .....                        | 19 |
| 4.2.3 | Vaihe 3: Kartoitus .....                    | 20 |
| 4.2.4 | Vaihe 4: Tuote-esittely .....               | 20 |
| 4.2.5 | Vaihe 5: Tarjous .....                      | 20 |
| 4.2.6 | Vaihe 6: Kertaus .....                      | 21 |
| 5     | Opinnäytetyöprosessin kuvaus .....          | 22 |
| 5.1   | Opinnäytetyön laatiminen .....              | 22 |
| 5.2   | Opinnäytetyön sisältö .....                 | 23 |
| 6     | Kehitysehdotukset ja johtopäätökset .....   | 24 |
|       | Lähteet .....                               | 26 |
|       | Kuviot.. .....                              | 28 |
|       | Liitteet.....                               | 29 |

## 1 Johdanto

Perehdyttämisen merkitys on kasvanut yrityksissä entisestään. Työntekijöiltä vaaditaan laajempaa osaamista ja sitoutuneisuutta työhön. Työnantajalta puolestaan edellytetään kattavaa perehdytystä ja parempaa työn laadun arviointia. Lainsäädäntö velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijän asianmukaisesti työhönsä ja työntekijällä on sitä oikeus vaatia. Jatkuva kehitys ja organisaation muutokset vaativat aktiivista henkilöstöjohtamista ja ennen kaikkea työntekijän tukemista perehdyttämisellä. (Talouselämä, 2013.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin henkilöstöjohtamisen ja myyntiprosessin tietoperustaan tutustumalla. Henkilöstöjohtamisen osa-alueessa keskitytään osaamisen johtamiseen, henkilöstön arviointiin ja sitouttamiseen sekä perehdyttämiseen. Opinnäytetyö tehtiin teemahaastatteluilla ja vanhojen ohjemateriaalien avulla.

Opinnäytetyö toteutettiin ABB Oy:n kahdessa uusiutuvan energian liiketoimintayksikössä. Työn tarkoituksena on parantaa liiketoimintayksiköiden perehdytystä myyntitilausten avaus- ja käsittelyprosessin osalta sekä selkeyttää myyntiprosessin kulkua. Tavoitteena on helpottaa oppimista ja muistamista selkeillä ja yksinkertaisilla ohjeilla myyntitilausten avaukseen ja käsitteilyyn liiketoimintayksikössä toimivien työntekijöiden ja uusien työntekijöiden avuksi jokapäiväiseen toimintaan. Prosessimallinnus on luotu koko organisaation käyttöön kuvaamaan myyntiprosessikulkua tarjouksesta ostotilaukseen.

## 2 Toimeksiantaja: ABB Oy

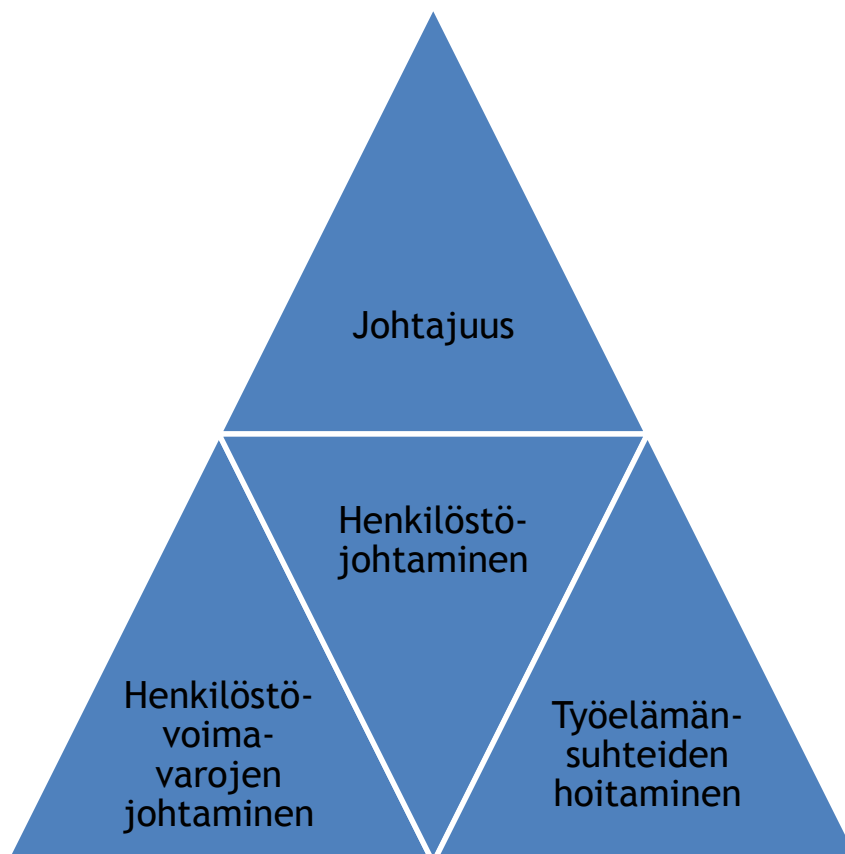
Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi ABB Oy, joka on ruotsalais-sveitsiläinen teollisuuskonserni, jolla on johtava asema sähkövoima- ja automaatioteknologiassa. ABB yhtiön liiketoiminta koostuu neljästä divisioonasta, jotka jakautuvat asiakassegmenttien ja teollisuusalojen mukaan. Pääjohtaja on Ulrich Spiesshofer ja pääkonttori sijaitsee Sveitsin Zürichissä. ABB:n palveluksessa työskentelee noin 150 000 henkilöä yli 100 maassa. Suomessa työskentelee reilu 5000 työntekijää. (ABB Oy Intra 2015.)

Discrete Automation and Motion divisioona tarjoaa energia- ja tuotantotehokkuutta lisääviä tuotteita ja on markkinajohtaja taajuusmuuttajien toimittajana. Divisioona on tuulivoimageraattorien markkinajohtaja ja tarjoaa kattavan valikoiman ratkaisuja myös aurinkoenergiamarkkinoille. Discrete Automation and Motion -divisioona on jaettu keskitettyihin liiketoimintayksiköihin. Power Conversionin -liiketoimintayksikkö työllistää yli 5700 henkilöä yli 40 maassa. Suomen yksikössä työskentelee noin 100 työntekijää. Suomen ABB:n Power Conversion liiketoiminta on edistämässä energian ympäristömyönteistä tuotantoa sekä energiateho-

kasta muuntamista ja käyttöä. Yksikkö kehittää ja valmistaa tuotteita ja ratkaisuja uusiutuvaan energiantuotantoon, muun muassa aurinkovoimaan. Aurinkosähköinvertterit muuttavat aurinkosähkön verkkosähköksi. Drives Wind AC:n liiketoimintayksikkö tarjoaa tuulivoimaratkaisuja koko arvoketjun läpi. (ABB Oy Intra 2015.)

### 3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: johtajuuteen, työelämänsuhteiden hoitamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Johtajuus tarkoittaa johtajien ja esimiesten luomaa ja ylläpitämää yrityskulttuuria, henkilökunnan palkitsemista, ohjaamista sekä kehittämistä. Työelämänsuhteiden hoitaminen käsittää lakien, asetusten ja sopimusten sitomista ja noudattamista työntekijän ja työnantajan välillä. Henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa tarvittavan osaamisen, henkilökunnan riittävän määrän ja henkilöstön hyvinvoinnin varmistamista. Käytännön henkilöstöjohtamisessa kaikki kolme osa-aluetta toimivat päällekkäin eikä selkeää rajaviivaa osa-alueiden välillä ole. Kuviossa yksi on esitetty henkilöstöjohtamisen osa-alueet. (Viitala 2013, 20-25.)



Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 20-25.)

Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan yrityksen tavoitteiden saavuttaminen riittävällä osaamisella, arvioidaan henkilöstökustannukset, varmistetaan työvoiman määrä ja rakenne sekä

suunnitellaan keinot, joilla johdetaan, muodostetaan ja ylläpidetään henkilöstövoimavaroja. Henkilöstösuunnittelu toteutetaan tulevaisuutta varten, jotta yrityksen henkilöstön määrä, laatu ja kohdentaminen ovat riittäviä. Henkilöstösuunnittelun vaikeutena ovat yritysten tilanteiden nopeat muutokset, siksi suunnittelua tehdään sekä lyhyelle että pitkälle aikavälillä. Lyhyenajan suunnitteluun kuuluvat äkilliset, arvaamattomat ja siinä hetkessä tehtävät muutokset. Pidemmän aikavälin suunnitelmassa keskitytään suuriin linjauksiin, kuten henkilöstövoimavaroihin ja niiden kustannuksiin. (Viitala 2009, 50-59.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen jaetaan yritys-, liiketoiminta- ja operatiiviseen strategiaan. Yritysstrategiassa määritetään toimialat ja markkinat eli ne liiketoiminnat, joilla yritys haluaa kilpailla. Yritysstrategiassa kuvataan myös yrityksen taloudellinen strategia. Liiketoimintastrategiassa määritetään millä keinoilla menestyään valitulla liiketoiminta-alueella. Operatiivisiin strategioihin luetaan päivittäisten toimintojen johtaminen. (Kauhanen, 2006, 19-23.)

### 3.1 Henkilöstön osaaminen ja kehittäminen

Henkilöstön osaaminen ja kehittäminen on osa nykyorganisaatioiden menestystä. Henkilöstön ja työtehtävän vaatiman osaamisen perusteella määritetään kehittämistarpeet ja keinot niiden parantamiseen. Organisaatioiden kehittämisen tavoitteina ovat oppivan organisaation periaatteet. (Kauhanen 2006 139-140)

#### 3.1.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on osa henkilöstöjohtamistyötä, jonka tavoitteena on varmistaa osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Se on tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista ennakoidaan, hankitaan, kehitetään, valmennetaan ja luodaan. Osaamisen johtaminen on uudistuvaa ja toistuvaa ja se on yrityksen kilpailukykytekijä sekä toiminnan perusta. (Kauhanen 2006, 139-142.)

Osaamisen johtamisen määrittämisessä on hyvä ymmärtää mitä on osaaminen. Osaaminen on käsite, joka voidaan määritellä tieteellisesti monella tavalla. Osaaminen voi koostua erilaisista tiedoista ja taidoista sekä henkilön kyvystä soveltaa osaamista eli kokemuksesta ja hänen motivaatiostaan. Osaaminen on organisaatiossa ja verkossa hajallaan oleva resurssi-, tieto- ja taitopääoma, jota pitää ohjata päämäärän saavuttamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Kuviossa kaksi on kuvattu nelikentän avulla osaamisen johtamisen kokonaisuus. Se koostuu osaamistarpeiden ennakoinnista, osaamisen hallinnasta ja kehittämisestä, valmentavasta esi-  
miestyöstä sekä osaamiskulttuurin luomisesta ja johtamisesta. (Näsi & Neilimo 2008, 94-95.)





Kuvio 2: Osaamisen johtamisen kokonaiskuva (mukautettu Viitala 2009).

Osaamisen johtamisen kokonaisuutta ohjaa organisaation visio, strategia ja arvot. Osaamisen johtaminen tarkoittaa yksilöllistä osaamista ja työyhteisön kyvykkyyteen liittyviä toimenpiteitä, joiden tavoitteena on varmistaa organisaation osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtaminen sisältää organisaation ja sen toimintaympäristön sekä esimiesten ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen. (Näsi & Neilimo 2008, 72-78.)

Osaamistarpeiden ennakoinnilla varmistetaan organisaation liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva uudistuminen. Se on selkeää ja suunnitelmallista osaamisen, oppimisen ja tietämyksen hankintaan, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen tähtäävää toimintaa organisaatiossa. Tietopääoma on organisaatioiden menestystekijä ja yksi tärkeimmistä voimavaroista. (Sydänmaanlakka 2003, 45-49.)

Yksilöiden osaamisen kehittämistä voidaan pitää tärkeimpänä osaamisen johtamisen osa-alueena, sillä yritykseen ei voi syntyä mitään osaamista ilman ihmistä. Yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä näiden tehokas hyödyntäminen on olennaista osaamisen johtamisessa. (Viitala 2013, 16-17.) Osaamisen johtamisen perusrakenteessa, osaamisen kehittäminen sisältää osaamisen kehittämisjärjestelmän. Osaamisen kehittämisjärjestelmä sisältää perehdyttämisen, henkilöstön kehittämisen sekä työyhteisöjen kehittämisen. (Viitala 2013, 193.)

Esimiehen rooli on merkityksellinen oppimisen ja kehittymisen ohjaajana ja suunnan näyttäjänä sekä uudistajana sekä osaamiskulttuurin kehittäjänä. Osaamiskulttuuria luodaan ja johdetaan, jotta se on jatkuvaa ja suunnitelmallista. Osaamisen johtamisen ydintarkoituksena on kehittää erilaisin toimenpitein organisaatiolle merkityksellistä osaamista, toiminnan sujuvuutta ja rakentaa oikeanlaista ilmapiiriä. Osaamisen johtamisen tuloksena ovat kehittyneemmät toimintatavat, tuotteet ja palvelut sekä organisaation innovatiivisuus ja yrityksen parempi taloudellinen tulos. (Kesti 2010, 123-140.)

### 3.1.2 Henkilöstön sitouttaminen

Henkilöstön sitouttaminen on yksi henkilöstöjohtamisen menettelytapa, jonka tarkoituksena on saada henkilöstö vapaaehtoisesti sitoutumaan yrityksen toimintatapoihin. Menettelytavat ovat aineellisia ja aineettomia. Aineellisella menettelytavalla tarkoitetaan rahallista sitoutumista ja aineettomalla taas sitoutumista yrityksen toimintatapoihin. Sitoutuminen perustuu aina tunteisiin. Sitoutuminen on rakkausperäinen tunne, jossa aidosti kiinnostutaan, välitetään ja uskotaan omaan ja yrityksen toimintaan. (Lampikoski 2005, 46-47.)

Sitoutuminen tarkoittaa motivaatiota ja lojaalisuutta. Motivaatio joka kestää, tarkoittaa henkilön sisäistä kartoitusta, kiinnostusta ja ymmärrystä työtään kohtaan. Yrityksessä esimies voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja käyttäytymiseen vuorovaikutuksen ja johtamisen keinoin. Työntekijän sitoutuminen ja lojaaliuus on tärkeää, kun henkilö sitoutuu yritykseen, työyhteisöön ja työtehtävään, hän hyväksyy yrityksen tavoitteet, arvot ja päätökset sekä tekee itsenäisesti töitä niiden saavuttamiseksi. Lojaaliuus merkitsee yleensä myös pitkäaikaista työsuhdetta. (Mayer & Allen 1997, 8-20.)

Työpaikkaan sitouttamisella varmistetaan työntekijän pitkäaikainen pysyvyys yrityksessä. Sitoutumista on kahdenlaista, omistautuva ja arvositoutuminen. Omistautuva sitoutuminen tarkoittaa sitoutumista omaan uraan ja työhön, ja mikäli ura- ja työtavoitteet saavutetaan tarkoittaa se myös sitoutumista yritykseen. Arvositoutumisella puolestaan tarkoitetaan sitoutumista yrityksen tulosvaatimukseen ja arvoihin. Arvositoutuminen ja omistautuvuus tarkoittavat käytännössä henkilöstön vaihtuvuuden vähenemistä ja myös työsuoritusten laadun ja tehokkuuden pysymistä. (Lampikoski 2005, 46-47.)

Ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät ovat merkityksellisiä henkilöstön sitouttamisessa. Sisäiset motivaatiotekijät ovat merkittävimpiä. Yrityksen kannalta on tärkeää saada henkilöstö innostumaan ja saada oma työ vaikuttamaan merkittävältä. Tärkeää on myös saada työntekijälle tunne, että hänen työpanoksensa on merkittävä osana suurempaa kokonaisuutta. Esi- miesten tulee antaa riittävästi liikkumavaraa työn toteuttamiseen, määrittää selkeä tavoite

ja seurata kehitystä palautteen ja muun viestinnän avulla, jotta sisäiset motivaatiotekijät vahvistuvat. (Surakka & Laine 2011, 141-145.)

Ulkoisena motivaatiotekijänä palkitseminen on yksi sitoutumisen keino. Palkitseminen sitouttaa, kannustaa ja tukee organisaation menestystä. Palkitseminen jaetaan taloudelliseen ja aineettomaan osaan. Aineettomalla osalla tarkoitetaan urakehitystä, tunnustuksia ja työtä siinä. Taloudellinen osa jaetaan suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Epäsuora palkitseminen tarkoittaa lakisääteisiä etuuksia, kuten tapaturmavakuutusta sekä vapaaehtoista palkitsemista kuten autoetua. Suora palkitseminen tarkoittaa peruspalkkaa, taitolisää ja tulospalkkioita. Suoralla palkitsemisella on rajoituksensa ja iso vaikutus yrityksen kustannuksiin, siksi esimiehen tehtävä on panostaa enemmän sisäisiin motivaatiotekijöihin. (Surakka & Laine 2011, 141 - 145.)

Työyhteisö ja työtehtävä motivoivat henkilöstöä. Työn tulee olla mielekästä ja työtehtävien riittävän merkityksellisiä ja haasteellisia, jotta henkilöstön työtyytyväisyys säilyy. Työtyytyväisyys taas vaikuttaa merkittävästi henkilöstön sitoutumiseen. Työntekijät, jotka pyrkivät vain säilyttämään työpaikkansa, ovat kiinnostuneita vain työtehtävien suorittamisesta ja sen säilyvyydestä. Heidän työpanoksensa jää aina pienemmäksi, kuin omistautuvilla työntekijöillä. Omistautuvat työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja näkevät kehitysmahdollisuudet. (Hyppänen 2013, 155 - 158.)

Henkilöstön sitouttamista, työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota heikentävät työn tarkoituksettomuus, haasteettomuus, epämääräiset tehtävät ja rutiininomaisuus. Esimiehellä on mahdollisuus vahvistaa henkilöstön sitouttamista. Sitouttamista vahvistaa kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet, työjärjestelyt sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Esimiehen on tuotava esiin yhteiset päämäärät ja tavoitteet sekä nostaa esiin yhteisöllisyys ja yhteiset onnistumiset. Palaute ja kannustaminen ovat merkityksellisiä henkilöstön sitoutumisessa. Esimiehellä on siis suuret vaikutusmahdollisuudet. Sitoutuminen ja motivoituminen ovat tapahtumia, jotka vaativat vuorovaikutusta ja ovat viime kädessä työntekijän omalla vastuulla. (Hyppänen 2013, 155 - 158.) Henkilöstön sitouttamista yritystä ja työtehtävää kohtaan auttaa jatkuva osaamisen arviointi.

### 3.1.3 Osaamisen arviointi

Osaamista on arvioitava, jotta osaamista on mahdollista johtaa ja kehittää. Arviointi tarkoittaa kehittävää ja kannustavaa palautetta siitä, mitä jo osataan ja mitä on vielä opittava ja kerrattava lisää. Itsearviointi, kehityskeskustelut ja esimerkiksi 360° - menetelmä ovat osaamisen arvioinnin keinoja. Työntekijä on paras oman osaamisensa arvioija, mikäli hänellä on kyky oman osaamisensa ja oppimisensa kriittiseen tarkasteluun ja hänellä on riittävästi tietoa

oman osaamisensa arvioinnista sekä tavoitteista. Esimiehellä on oltava hyvä käsitys jokaisen tehtävän edellyttämästä osaamisesta, sekä jokaisen alaisensa osaamisen tasosta, vahvuuksista sekä kehittämistarpeista. Henkilöstön kehittämistä itsearviointiin ja oman oppimisprosessinsa johtamiseen pidetään ensimmäisenä askeleena osaamisen arvioinnissa. (Moilanen 2001, 206-211.)

Osaamista arvioidaan myös laajemmilla tasoilla. Työkaverit, asiakkaat tai muut yhteistyökumppanit voivat arvioida osaamista työntekijän sekä esimiehen lisäksi. Arviointi toteutetaan esimerkiksi 360°-arvioinnin muodossa, jossa kohderyhmältä pyydetään eri arvioita työntekijän osaamisesta. 360°-arviointi toteutetaan myös kyselylomakkeen muodossa. Kaikkein laajin osaamisen arvioinnin muoto on pyrkiä arvioimaan osaamista koko organisaation tasolla. Tällöin osaamisen arviointi kohdistetaan yksilöihin, ryhmiin sekä yksikköihin, jolloin on mahdollista tehdä johtopäätöksiä koko organisaation osaamisesta. Tällaiseen arviointiin tarvitaan usein koko organisaatiolle yhteinen muoto. Tästä päästään osaamisprofiileihin sekä osaamisen kartoittamiseen ja mittaamiseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 151.)

Osaamisprofiili on työkalu, jonka avulla selvitetään mitä osaamista tulee olla ja mitä osaamista tulee kehittää ja arvioida. Ne voidaan määritellä yksittäiselle työntekijälle, koko organisaation tai sen osalle. Osaamisprofiilit liittyvät läheisesti toimenkuvaan. Hyvin laaditut toimenkuvat sisältävät usein myös kuvauksen tehtävään tarvittavasta osaamisesta. Osaamisprofiilit, jotka sisältävät toimenkuvia ovat tarpeellisia varsinkin isoissa organisaatioissa. Isoissa organisaatioissa työnjako on yleensä tarkempaa kuin pienissä organisaatioissa. Koko organisaation laajuisissa osaamiskartoituksissa ongelmana on usein järjestelmien rakentaminen liian kattaviksi, moniulotteisiksi ja yksityiskohtaisiksi. Koko organisaation kartoituksen loppuvaiheessa usein huomataan, ettei näin mittaville järjestelmille ole käyttöä. Osaamista kannattaisi mitata, kartoittaa ja tallentaa vain silloin, kun tiedetään mihin tarkoitukseen kartoitustullaan käyttämään. Osaamisprofiileja on myös laadittava yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa sekä pyrittävä tarvittavaan yksinkertaisuuteen sekä helppouteen. Nämä on otettava huomioon myös järjestelmän päivittämisen suhteen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 152.)

Osaamiskartta on yksi osaamisen arvioinnin menetelmä. Sen tavoitteena on tehdä organisaation osaaminen julkiseksi. Osaamiskartta luodaan tavoiteosaamisen perusteella. Tavoiteosaaminen määritetään organisaation vision, strategian ja toiminnan tavoitteiden perusteella. Hyvä osaamiskartta on yksinkertainen ja helppokäyttöinen ja hyödyttää esimerkiksi työsuunnittelua ja osaamisen kehittämis- sekä rekrytointisuunnittelua. Yksinkertaisin malli osaamiskartoituksesta on yhden osaston tarvitseman osaamisen ja sen työntekijöiden taulukointi ristiin. Osaamista on mahdollista arvioida jokaisella osaamisalueella muodostamalla erilaisia osaamistasoja. Osaamistasojen merkitykset on oltava yksiselitteisiä ja niitä on hyvä olla maksimissaan viisi. (Svantesson 2004, 25-33.)

Osaamisen arviointi ja suoritusarviointi kulkevat käsi kädessä. Etenkin päivittäisjohtamisessa niitä on hankala erottaa toisistaan. Kun osaaminen on hyvää, seuraa siitä yleensä hyvä suoritus. Aina erityisesti korkea osaaminen ei näy hyvänä työsuorituksena. Siksi osaamista ja suoritusta kannattaa pyrkiä arvioimaan myös täysin toisistaan erillään. (Helsilä & Salojärvi 2009, 153.) Vaikka aina ei ole mahdollista arvioida tarkasti, usein heikotkin arvaukset ja suuntaa antavat arvioinnit antavat enemmän kuin se, ettei arvioida ollenkaan. (Kauhanen 2010, 161). Osaamisen arvioinnilla ja jatkuvalla työntekijän tukemisella on tärkeä merkitys henkilöstön perehdyttämisessä.

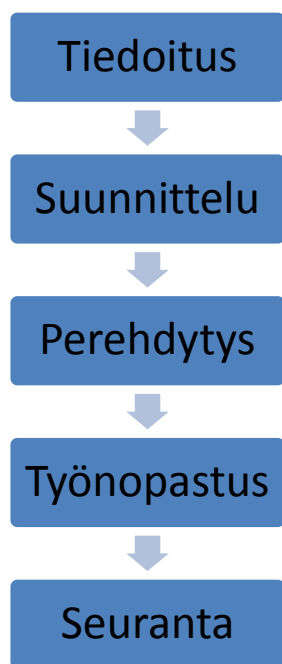
### 3.2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on osa henkilöstöjohtamista, jolla varmistetaan työvoiman laatu ja työntekijän sitouttaminen. Perehdyttämiseen kuuluu olennaisena osana henkilöstösuunnittelu, jossa varmistetaan yrityksen henkilöstön hankinta, riittävä työvoiman määrä ja osaaminen sekä laadun varmistaminen. Perehdytyksen tavoitteena on varmistaa uuden työpaikan toiminnan ymmärtäminen, työntekijän tutustuttaminen työtehtävään ja yritykseen sekä työympäristöön. (Paunonen-Ilmonen 2005, 9-11.)

Perehdytys on kestoaltaan määrä- tai lyhytkestoinen prosessi, joka pidetään työsuhteen alussa tai uuden työtehtävän alkaessa. Perehdyttämisen tarkoituksena on opettaa ja oppia uudet työtavat, toimintaideat sekä tutustuttaa työntekijä lähimpiin esimiehiin, kollegoihin ja yhteistyöhenkilöihin. Perehdyttäminen opettaa työturvallisuuden riskit ja velvollisuudet sekä yleiset työturvallisuusohjeet. Hyvä perehdytys vaikuttaa työntekijöiden vähäiseen vaihtuvuuteen sekä lisää yrityksen kilpailuetua ja näin liiketoiminnan tulosta. Perehdytys on myös lain vaatimaa prosessi. Perehdytettävän on velvollisuus ja oikeus osallistua sitoutuneena perehdytykseen, jonka toteuttaa esimies, asiantuntija tai kollega. (Ruutu & Salmimies, 2015, 15-21, 69-70.)

#### 3.2.1 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi vaatii suunnitelmallista toimintaa, jossa resurssit, roolit ja perehdytyksen vaiheet ovat harkittuja toimenpiteitä. Perehdytys on suoritettava suunnitelman mukaisesti missä sairastumiset tai muut poissaolot eivät estä perehdytystä. Perehdytysprosessi on viisivaiheinen prosessi, joka on kuvattu kuviossa kolme. (Moisalo 2011, 324.)



Kuvio 3: Perehdytysprosessi (Moisalo 2011,324.)

Perehdytysprosessi lähtee liikkeelle tiedotuksesta ja päättyy seurantaan. Tiedotusvaiheessa esimiehelle tulee tieto uudesta työntekijästä rekrytoinnilta. Esimies perehtyy työntekijän koulutustaustaan, työkokemukseen ja motivaatioon työtä kohtaan sekä hänen odotuksiinsa työstä ja esimiehestä. Työntekijälle annetaan yrityksen perustiedoista aineisto. Suunnittelussa työnopastaja, esimies ja perehdyttäjä suunnittelevat työntekijälle yksilöllisen perehdytysohjelman. Suunnitelman tekemiseen menee keskimäärin päivä. Perehdyttämiseen kuluu yleensä yksi tai kaksi viikkoa aikaa ja perehdyttäjän tukena on perehdytyslista. Työnopastus on suunnitelmallista ja voi toimia perehdytysvaiheen kanssa päällekkäin. (Moisalo 2011, 324-328.)

Perehdyttämiseen ja työnopastukseen kuuluvat työntekijän tarkka ohjeistus ensimmäisestä työpäivästä alkaen. Työntekijälle on ilmoitettava mihin aikaan työpäivä alkaa, mistä esimies tulee hänet noutamaan ja millä kulkuneuvoilla pääsee töihin tai minne auton voi jättää. Esimiehen ja uuden työntekijän yhteinen ensimmäinen lounas on tärkeä osa perehdytystä, se viestii luottamusta ja ystävyyttä. Seurantavaiheessa perehdyttäjä ei enää aktiivisesti perehdytä työntekijää vaan hän keskustelee perehdyttäjän kanssa ja antaa itsearviointin täytettäväksi. (Moisalo 2011, 324-328.)

Työnopastus sisältää työhön liittyvää valmennusta ja ohjaustyötä. Työnopastuksessa keskitytään varsinaisen työn opettamiseen. Sillä varmistetaan että työntekijän toimintavarmuus kasvaa ja hän kykenee aloittamaan uudessa työssään. Työnopastuksessa tavoitteena on samanaikaisesti kokonaiskuvan hahmottumisen lisäksi työtehtävöiden hallinta. Opastuksen avulla

työntekijä kykenee hahmottamaan hänen työnsä merkityksen koko organisaation tuotannossa ja palvelutoiminnassa. (Kauhanen 2009, 151-157.)

Työnopastuksen tehokkuuden lisäämiseksi käytetään työntekijän kanssa tehtäviä analyysejä. Analyyseistä käytetään yleensä neljää yleisintä: tehtävä-, tavoite-, virhe- ja vaara-analyysejä. Tehtäväanalyysi kuvaa organisaation toimintoihin yhteyksissä olevia toimintoketjuja. Tavoiteanalyysissä käydään yhdessä läpi työn haluttuja lopputuloksia tai sitten uusi työntekijä voi määrittellä niitä itse. Virheanalyysissä kartoitetaan uuden työntekijän kanssa mahdollisia virheitä ja seurauksia. Viimeisenä analyysinä on vaara-analyysi, jossa käydään läpi kaikki työvaiheet sekä sen vaarat. (Viitala 2009, 261.)

### 3.2.2 Perehdyttäjä

Hyvä perehdyttäjä on kiinnostunut omasta työstään, on positiivinen ja pitkäjänteinen. Perehdyttämiprozessista vastaa aina lähin esimies ja hänen tehtävänä on organisoida ja suunnitella perehdyttämistoimenpiteet. (Asgar 2008, 1-6.) Esimies voi nimetä perehdyttäjän ja tarvittaessa yhden tai useamman työnopastajan, jotka perehdyttävät työntekijän työympäristöön ja työtehtävään. Perehdyttäjän rooli on ohjata, esitellä hänet ja toimitilat sekä tukea uutta työntekijää hänen perehtyessä työtehtävään ja yritykseen. Perehdyttäjältä vaaditaan ymmärrystä oppimisesta, taitoja kehittää ohjaajataitoja ja niihin liittyviä työkaluja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195 - 196.)

Perehdyttäjä luo ensivaikutelman, joka on perusta työntekijän kokemukselle yrityksestä ja työtehtävästä, siksi ennakkovalmisteluilla on suuri merkitys. Ennakkovalmisteluilla tarkoitetaan yhteydenpitoa ennen ensimmäistä työpäivää, valmiiksi laitettua työpistettä ja etukäteen hankittua kulkukorttia sekä tietojärjestelmän tunnuksia. Aloituspäivänä uusi työntekijä luo ensivaikutelman siitä, millainen on työpaikan ilmapiiri ja mikä hänen merkityksensä työyhteisössä tulee olemaan. Perehdyttäjä ja lähin esimies eivät ole ainoita jotka luovat ensivaikutelman uudelle työntekijälle. Esimiehen on informoitava henkilöstöä uuden työntekijän aloittamisesta, sillä he ovat myös avustamassa uutta työntekijää ja heidän avullaan uusi työntekijä voi tuntea olonsa tervetulleeksi työyhteisöön. (Alhanen ym. 2011, 23-25.)

Perehdyttäjän tehtävä on opettaa työntekijä itsenäiseksi, työyhteisön tasavertaiseksi työntekijäksi ja tehdä itsestään tarpeeton perehdytysprosessin loputtua. Perehdytysprosessin aikana perehdyttämisen vastuu siirtyy perehdyttäjältä perehdytettävälle. Perehdytyksen ensimmäisinä päivinä tutustutaan organisaatioon yleisesti ja lähimpiin työntekijöihin. Aloituspäivä on merkityksellinen. Aloituspäivä säilyy mielessä pitkään, varsinkin jos työntekijä on otettu vastaan välinpitämättömästi. (Ruutu & Salmimies 2015, 35-46.)

Aloituspäivän jälkeen alkaa perehdytys suunnitelman mukainen toiminta, joko sopeuttavana tai dialogisena perehdytyksenä. Sopeutuvassa perehdytyksessä prosessi on ennalta suunniteltu, kun dialogisessa perehdytyksessä perehdyttävä suunnittelee oman perehdytys suunnitelmansa itse. Perehdytys suunnitelmassa määritetään aikataulu ja henkilöt, joiden kanssa työntekijä on yhteistyössä. Perehdyttäjän tehtävänä on varmistaa työntekijän onnistuminen itsenäisesti omassa työssään neuvomalla, ohjaamalla ja keskustelemalla sekä kuuntelemalla. (Kupias & Peltola 2009, 139-151.)

Perehdytys, osaamisen johtaminen ja arviointi sekä henkilöstön sitouttaminen ovat osa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen ymmärtäminen loi perustan hyvän myyntitilausten avaus- ja käsittelyohjeiden luomiselle. Henkilöstöjohtamisprosessin merkityksen ymmärtäminen aina osaamisen johtamisesta osaamisen arviointiin ja henkilöstön sitouttamiseen sekä perehdyttämiseen olivat kokonaisuuden kannalta välttämättömät.

#### 4 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on toimintoprosessi, joka ohjaa asiakasta vaiheittain kohti toivottua päämäärää eli tarjoutta. Prosessi sana tarkoittaa tapahtumien kuvausta ketjumaisesti, jotka tuottavat halutun lopputuloksen. Prosessissa tarvitaan toimintoja ja syötteitä, jotta tapahtumat toteutuvat. Toiminnot ovat tehtäviä, joiden avulla haluttuun lopputulokseen päästään ja syötteet ovat prosessiin syötettäviä tietoja ja materiaalia. (Roune & Joki-Korpela 2008, 53-67.)

Myyntiprosessi on myyjän ja ostajan välillä tapahtuva tapahtumasarja. Prosessi kestää muutamasta päivästä jopa vuosiin. Myyntiprosessi tarkoittaa tarkoin määritellyn projektin ja hankkeen kuvausta ja sen tavoitteena on saada selville asiakkaan ostohalukkuus. (Roune & Joki-Korpela 2008, 53-67.)

##### 4.1 Myyntiprosessin kuvaus

Myyntiprosessi kuvataan samalla tavalla kun mikä tahansa prosessi. Myyntiprosessin pitää olla mietitty ja kuvattu, jotta se auttaa myyjää myymään paremmin. Kuvattu ja dokumentoitu prosessi auttaa tekemään päätöksiä ja se sitouttaa organisaatiota. On tärkeää, että myyjät, myynnin johto kuin ylin johto sitoutuvat noudattamaan kuvattua myyntiprosessia. (Roune & Joki-Korpela 2008, 53-67.)

Myyntiprosessit luodaan, jotta pystytään johtamaan ja ohjaamaan paremmin, pystytään tekemään päätöksiä ja suunnittelemaan helpommin. Myyntiprosessi ohjaa tekijöitään, mitä nou-



dattamalla saadaan aikaan haluttu lopputulos. Prosessin kuvaaminen auttaa palveluiden kehittämässä, tulosten mittaamisessa ja laadun arvioinnissa. Myyntiprosessin kuvaaminen tapahtuu prosessin kuvaustasoja käyttäen. (Roune & Joki-Korpela 2008, 53-67.)

Prosessin kuvaustasot voidaan jakaa prosessikarttaan, toimintomalliin, prosessin kulkuun ja työn kulkuun. Kuvaustason valinta riippuu prosessin käyttötarkoituksesta ja kuinka yksityiskohtaisesti eri vaiheet halutaan kuvata. Kuvaustasojen erot riippuvat organisaation koosta ja voivat olla hyvinkin pienet sekä päällekkäisyyttä voi tapahtua. Prosessin kuvaustasot tarkentuvat ja yksityiskohtaistuvat kun siirrytään prosessikartasta työn kulkuun päin. (Holt 2009, 16-34.)

Kuvaustasoista ylin on prosessikartta, jossa kuvataan organisaation toimintaa kokonaisuksittain. Prosessikartassa esitetään tärkeimmät prosessit ja toimintaympäristö. Prosessikartassa ei kuvata prosessien välisiä suhteita ja riippuvuuksia. Toimintomallissa kuvataan osaprosessit ja prosessien väliset riippuvuudet sekä toimintojen omistajat. Toimintamallissa näkyy vaikutukset muuhun ympäristöön kuten asiakkaaseen. Kolmannessa tasossa kuvataan eri työvaiheet. Prosessin kulussa ilmenevät toiminnot ja niistä vastaavat toimijat ja niiden roolit, palveluiden ja osaprosessien välinen vuorovaikutus, syötteet sekä niiden tiedot ja tarkoitus. Viimeisessä työkulun vaiheessa kuvataan yksityiskohtaisesti tehtävät, niiden vastuuyksilöt, sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet ja niihin liittyvät tarkat tiedot. (Holt 2009, 16-34.)

Prosessin eri vaiheita kuvataan symboleiden avulla. Symbolit kuvastavat toimintaa, syötteitä ja eri tehtäviä prosessin aikana. Symboleita on monta erilaista ja niiden käyttö riippuu siitä kuinka yksityiskohtaisesti prosessia halutaan kuvata. Kuviossa neljä on esitetty myyntiprosessille keskeisimmät symbolit. (JHS Prosessin kuvaaminen, 2002.)



Kuvio 4: Myyntiprosessin symbolit (QPR -mallinnusohjelma 2016).

- Toiminto: Kuvaa prosessia, osaprosessia ja tehtävää.
- Valinta: Kuvaa valintatilannetta, jossa tehdään päätös. Valintatilanne jakautuu kyllä tai ei haaroihin.
- Tietoaineisto: Kuvaa aineistoa, joka on linkittynyt toimintoon.
- Virta: Kuvaa toimintojen etenemissuuntaa. Nuoli osoittaa suunnan.
- Tietovirta: Kuvaa dokumentin siirtymistä tietovarastoon tai toimijalta toiselle.
- Linkki: Kuvaa siirtymistä toiseen kohtaan prosessissa. (JHS Prosessin kuvaaminen, 2002.)

#### 4.2 Myyntiprosessin vaiheet

Myyntiprosessin vaiheet voidaan jakaa 6 - portaisen mallin mukaan osiin. Malli sisältää myös seitsemännen vaiheen idean. Idea kulkee koko myyntitapahtuman läpi aina alusta loppuun saakka. 6 -portainen malli sisältää myös myynnin neljä päävaihetta, jotka kulkevat samanaikaisesti myyntiprosessin kanssa. Neljä päävaihetta ovat kontakti- ja kartoitusvaihe sekä perustelu- että päätösvaihe. Kontaktivaiheeseen kuuluvat 6 - portaisen myyntiprosessin aloitus ja silta, kartoitusvaihe tarkoittaa samaa kartoitus vaihetta, perustelu käsittää tuote-esittelyn ja päätösvaihe sisältää tarjouksen sekä kertauksen. (Vuorio 2008, 40-41.) Kuviossa viisi on esitetty myyntiprosessin kuusi vaihetta.



Kuvio 5: Myyntiprosessi (Vuorio 2008, 40-41.)

Myyntiprosessi keskittyy niin sanottuun 95 prosentin sääntöön. Myyjän noudattaessa jokaista vaiheita ja toimimalla oikealla tavalla saa hän asiakkaiden enemmistöä eli 95 prosenttia toimimaan haluamallaan tavalla. Tämä ei tarkoita, että asiakas päätyy tuotteen ostoon vaan myyjä hallitsee ja vie prosessia eteenpäin haluamallaan tavalla ennen asiakkaan päätöstä. Tämä toiminta on mallin tärkein tavoite, ettei asiakas saa ohjia prosessista. (Roune & Joki-Korpela 2008, 53-67.)

#### 4.2.1 Vaihe 1: Aloitus

Ensimmäinen vaihe on aloitus, jossa myyjä esittelee itsensä asiakkaalle, kertoo mitä hän edustaa ja mistä yrityksestä tulee. Myyjän on tehtävä tarvittavat ennakkovalmistelut ennen yhteydenottoa tai tapaamista. Ennakkovalmistelut sisältävät tarvittavien tietojen hankkimisen yrityksestä ja kohdehenkilöstä. Aloituksessa myyjällä on kaksi tärkeää tavoitetta. Tavoitteena on saavuttaa oikea päättäjä oikeaan aikaan. (Rope 2009, 157-164.)

Aloituksessa on keskityttävä puhetyyliin ja tapaan ilmaista itseään jotta asiakkaan mielenkiinto saadaan myönteiseksi. Rauhallinen puhuminen auttaa sisällön ymmärtämisessä ja viestii kiireettömyyttä. Äänentaso on hyvä pitää matalana, sillä se viestii luottamusta. Itsevarmuudella vältetään asiakkaan vastaväitteitä. Edellä mainitut asiat liittyvät vahvasti toisiinsa ja yhdessä ne luovat hyvän lopputuloksen. Innokas puhetapa voi herättää asiakkaan kiinnostusta. (Rope 2009, 157-164.)

#### 4.2.2 Vaihe 2: Silta

Silta on aloituksen ja kartoituksen välissä ja myyntiprosessin lyhyin vaihe. Tarkoituksena on edetä mahdollisimman nopeasti asiakkaan kartoitukseen. Sillan merkitys on kertoa miksi myyjä on tässä juuri nyt ja sinulle. Silta on apukeino siirtyä kartoitukseen ja asiakkaan kiinnostuksen lisäämiseen. Silta vaiheessa esitellään aihe-alue, jotta kiinnostus heräisi myyjään.

Myyntiprosessin aloituksen ja sillan eli kontaktivaiheen aikana on pystyttävä luomaan luottamus. Luottamusta luodaan ensi hetkestä lähtien positiivisuudella, siistillä ulkoasulla ja kiinnostuneisuudella asiakkaaseen. (Kalliomaa 2011, 68.)

#### 4.2.3 Vaihe 3: Kartoitus

Kolmas vaihe eli kartoitus on kysymysten teon ja koko prosessin tärkein ja pitkäkestoisin vaihe, jossa tavoitteena on luoda vuorovaikutuskeskustelu asiakkaan kanssa. Vuorovaikutusta luodaan avoimia kysymyksiä esittäen, jotta asiakas joutuu vastaamaan kertovasti ja myyjä saa arvokasta tietoa ongelmista ja tarpeista. Hyviä kysymyssanoja ovat kuinka, millaisia ja mitä. On hyvä välttää kysymyksiä, joihin pystytään vastaamaan vain yhdellä sanalla tai kielteisesti. Kartoituksessa voidaan esittää myös johdattelevia jatkokysymyksiä halutun tiedon saamiseksi. Jatkokysymyksiä esittäessä on tärkeää pitää asiakas tyytyväisenä ja syventää luotua asiakassuhdetta, eikä saada häntä tuntemaan oloaan liian ohjatuksi. (Mattinen 2006, 46-70.)

Kartoitus tapahtuu esittämällä kysymyksiä ja kuuntelemalla asiakkaan sanomaa, jonka jälkeen on analysoitava ja luokiteltava saadut vastaukset. Hyvä kuuntelija osaa lukea rivien välistä ja antaa aikaa vastausten saamiseen. Kartoituksessa on vaikeinta kuunnella asiakasta, mutta siten voidaan ainoastaan saada selville asiakkaan odotukset. Tässä vaiheessa asiakkaan on oltava 80 prosenttia äänessä, jotta hänet saadaan käynnistettyä ja vain 20 prosenttia myyjän, kun taas muissa vaiheissa myyjä on enemmän äänessä ja asiakas kuuntelee. (Rope 2009, 165-169.)

#### 4.2.4 Vaihe 4: Tuote-esittely

Kartoituksen jälkeen perehdytään tuote-esittelyyn, joka on haastavin vaihe. Esittelyssä on keskityttävä siihen mitä asiakas haluaa, eikä kerrota liian yksityiskohtaista ja laaja kuvausta tuotteesta. Esittelyssä käytetään kartoitusvaiheessa saatuja tietoja hyödyksi ja korostetaan niitä hyötyjä ja ominaisuuksia mitä asiakas tuotteesta saa ja tarvitsee. Asiakkaalle myydään ideaa, joka takaa kaupan synnyn, pienentää peruutuksen mahdollisuutta, luo pohjaa tuleville kaupoille ja antaa kuvan yrityksestä ja myyjästä. Tässä vaiheessa on hyvä varautua asiakkaan kommentointiin ja vertailuun kilpailijan tuotteisiin. Tuote-esittelyä tehdessä on tärkeää olla valehtelematta ja keskittyä myyntiargumentteihin. Myyntiargumentit on jaettu kuuteen eri kategoriaan: tuotteen tekniseen ja asiakaslaatuun, käyttö- ja asiakasperusteluihin, sekä taloudellisiin ja hintaperusteluihin, jotka ovat hyvä tuoda esille. Kaiken kertominen hämmentää asiakasta, joka ei enää tiedä mitä haluaa, minkä takia on hyvä esitellä tuote yksinkertaisesti. (Rope 2009, 159-164.)

#### 4.2.5 Vaihe 5: Tarjous

Tarjous on osattava esittää oikeassa vaiheessa. Myyjän on osattava tarkkailla ostosignaaleja, joita asiakas antaa muun muassa kysyessään toimitusajasta ja maksuaikataulusta. Tarjousvaiheessa on muistettava myyjän kaksi kultaista sääntöä. Ensimmäinen sääntö sisältää hinnan antamisen asiakkaalle aina kokonaisuudessaan. Hintaa antaessa on hyvä sitouttaa hyödyt ja edut samaan lauseeseen, jottei hinta pääse nousemaan itse tuotteen edelle. Tarjous kuitenkin kannattaa tehdä osissa, jotta asiakas ehtii sisäistämään sen. Tarjous on tehtävä aina kirjallisesti. Tarjoustekniikoita on olemassa useita, perinteisin tapa on antaa kaksi eri vaihtoehtoa, joista toinen on selvästi ylimitoitettumpi. Hintaa on myös mahdollista jakaa osiin, mutta se on yleinen ja tiedostettu keino, jota on käytettävä taitaen. Kauppaa pyydetään tarjouksen esittämisen jälkeen. On oletettava, että asiakas on jo kiinnostunut tuotteesta jolloin myyjä tekee ostopöytäkirjan. (Masover 2010, 79-82.)

Toinen kultainen sääntö tarkoittaa kaupan pyytämisen jälkeen myyjän odottamista. Myyjän on odotettava asiakkaan reagointia eikä jatkaa välittömästi myymistä takaisin ostamisen välttämiseksi. Takaisin ostamisella tarkoitetaan myyjän jatkuvaa myymistä tarjouksen tekemisen ja lähettämisen jälkeen, jolloin asiakkaalle ei jätetä tilaisuutta ostaa. Jatkuvalla myymisellä viestitään epävarmuutta ja se voi aiheuttaa asiakkaan myönteisen ostopäätöksen kääntymisen kielteiseksi ja näin vetäytymistä ostopäätöksestä. (Roune & Joki-Korpela 2008, 175-194.)

Sinnikkyyden on tärkeintä kauppaa pyytäessä ja tarvittaessa on hyvä palata edellisiin vaiheisiin lisätiedon saamiseksi. Sananlasku kolmas kerta toden sanoo, pätee myös kaupanpyyntöön. Kauppaa pyydetään ainakin kolme kertaa, jopa useammin. Ensimmäisellä kerralla kehoitetaan, toisella käsketään ja kolmannella määrätään. (Roune & Joki-Korpela 2008, 175-194.)

#### 4.2.6 Vaihe 6: Kertaus

Kertaus on viimeinen vaihe myyntiprosessissa, jolloin varmistetaan että kauppa on tehty myyjän ja asiakkaan välillä. Kertauksessa käydään läpi asiakkaan yhteystiedot, mitä myytiin ja mihin hintaan sekä muut ehdot. Kertauksen tärkein merkitys on jättää asiakkaalle positiivinen tai vähintään neutraali kuva prosessista. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 87-91.)

Idea on vaihe, joka kulkee läpi koko myyntiprosessi. Se on syy, jonka takia asiakas ostaa. Idea syntyy asiakasta kuunnellen, jolloin tarpeiden ja ongelman havaitseminen selkeytyy, myyjää selvittää muun muassa asiakkaan potentiaalin, markkinointikeinot ja tuotteet. Yksilöidyn hyödyn kertominen asiakkaan ongelmaan, tarpeeseen tai haluun tuovat kaupan. (Vuorio 2008, 40-45)

Myyntiprosessin tietoperustan kuvaaminen ja etenkin prosessikaavion symbolien tietäminen auttavat ymmärtämään prosessikaaviota. Symbolien avulla ymmärtää toimintojen suhteet ja saa kokonaiskuvan myyntityön toiminnasta.

## 5 Opinnäytetyöprosessin kuvaus

Aloitin opinnäytetyön ABB Oy Power Conversionin ja Wind AC -liiketoimintayksiköiden esille tulleesta tarpeesta syksyllä 2015. Liiketoimintayksiköiden myyntiassistentit tarvitsivat kattavat ja monipuoliset ohjeet myyntitilausten avausta ja käsittelyä varten sekä Power Conversion tarvitsi kuvauksen tarjous- ja ostotilausprosessistaan. Esitin kiinnostukseni toimeksiantajalleni toteuttaa opinnäytetyöni esille ilmenneistä tarpeista. Toimeksiantaja hyväksyi ehdotukseni luoda oppaat kahdelle eri liiketoimintayksikölle sekä kuvata tarjous- ja ostotilausprosessi. Myyntitilausten avaus- ja käsittelyohjeet olivat opinnäytetyöni päätuotos, jonka tarkoituksena on perehdyttää uusi työntekijä tai toisen liiketoimintayksikön myyntiassistentti myyntitilausten avaamiseen ja käsittelyyn SAP toiminnanohjausjärjestelmässä. Tavoitteena oli koota ohje myös työvaiheoppaaksi, jossa eri myyntitilausten vaiheet on koottu selkeästi ja yksityiskohtaisesti mahdollistamaan virheettömän työskentelyn SAP:ssa. Ohjeiden tarkoitus on tukea liiketoimintayksikössä työskenteleviä työntekijöitä sekä neuvoa että opastaa uusia ja vanhoja työntekijöitä. Ohjeiden tarkoitus ei ole vain neuvoa työntekijää, vaan myös muistuttaa perehdyttäjää perehdytystilanteessa käytävistä asioista. Opinnäytetyöni koostui myös tarjous- ja ostotilausprosessikuvaksesta, jonka tarkoituksena on selvittää liiketoimintayksikön prosessinkulkua tarjouksesta ostotilaukseen.

### 5.1 Opinnäytetyön laatiminen

Myyntitilausten avaus- ja käsittelyohjeen kohderyhmä on ABB Oy:n myyntiassistentit. Tein ohjeista yksilölliset kummallekin liiketoimintayksikölle, kuitenkin noudattaen samaa runkoa. Aloitin ohjeiden teon suunnittelemalla, millainen olisi selkeä, kattava ja täsmällinen ohje uudelle tai työsuhteessa jo olevalle työntekijälle. Suunnitteluvaiheessa rajasin laajuuden, hahmottelin mitkä tiedot haluan, mikä on kohderyhmä sekä mistä ja miten tietoa hankitaan. Tarjous ja ostotilausprosessin pääkohderyhmä on Power Conversionin Area Sales Managerit ja osittain myös koko ABB Oy. Suunnitteluvaiheessa rajasin prosessin laajuuden, yksityiskohtaisuuden ja määrittelin mistä tietoa hankitaan.

Ohjeiden aineistona käytin toimeksiantajan yksittäisiä ja vanhoja perehdytysmateriaaleja ja tiedostoja, vapaamuotoista teemahaastattelua, omaa tietopohjaa ja intranettiä. Teemahaastattelu on yksi aineistonkeruumenetelmä, jossa ennalta määrätyn teeman pohjalta keskustelu etenee vapaamuotoisesti. Teemahaastattelussa ei ole ennalta määrättyjä kysymyksiä, muttei myöskään avoimia kysymyksiä. Haastattelu etenee vapaamuotoisena keskusteluna ennalta

määrätyn teeman ympärillä. Ennen haastattelua on erityisen tärkeää perehtyä aihealueeseen ja haastateltaviin. (Virsta Virtual statistics 2016.) Toteutin haastattelut kasvotusten ja sähköpostin välityksellä. Tein haastattelut liiketoimintayksiköiden myyntiassistenttien ja Wind AC:n tilaus-toimitusprosessiomistajan kanssa. Teemoiksi haastatteluun valitsin yrityksen olemassa olevat materiaalit, toiveet ja tarpeet sekä uudet tavoitteet. Virallisia haastatteluja tein viisi kappaletta ja pidin ne liiketoimintayksiköittäin.

Aloitin tarjous ja ostoprosessin kuvaamisen perehtymällä toisen liiketoimintayksikön käyttämään prosessikaavioon, tekemällä teemahaastatteluja Area Sales Managereiden kanssa ja intranetin avulla. Kuvasin prosessikaavion QPR -mallinnuspalvelun avulla. Valitsin prosessikaavion symbolit yhdenmukaisiksi yksinkertaistamaan ja tekemään kaaviosta mahdollisimman selkeän ymmärrettäväksi.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tehostaa ABB Oy liiketoimintayksiköiden toimintaa henkilöstöjohtamisen, osaamisen ja perehdyttämisen näkökulmasta. Opinnäytetyöraportissa perehdyin kyseiseen tietoperustan kirjallisuuteen. Kirjallisuuden perusteella ymmärsin henkilöjohtamisen merkityksen yritykselle, perehdytyksen merkityksen sekä myyntiprosessin vaiheet. Tietoperusta perehdytti minut myös prosessin luomiseen ja mallintamiseen. Loin ohjeet paperisena ja sähköisenä versiona, jotta jatkossa muokkaaminen on vaivatonta. Prosessikaavion kuvasin QPR - mallinnuspalvelun avulla, minkä vuoksi alkuperäisten kaavioiden muokkaaminen ei ole tulevaisuudessa mahdollista.

Tuotoksena syntyi myyntitilauksen avaus- ja käsittelyohje Power Conversion ja Wind AC liiketoimintayksiköiden myyntiassistentteille ja prosessikuvaus tarjouksesta ostotilaukseen Power Conversionin Area Sales Managereille ja koko organisaatiolle. Tuotokset toimitin toimeksiantajan tarkastettavaksi ja myöhemmin käyttöönotettavaksi.

## 5.2 Opinnäytetyön sisältö

Tein kaksi kappaletta myyntitilauksen avaus- ja käsittelyohjeita. Ohjeet loin liiketoimintayksikkökohtaisesti ja yksikön tarpeiden mukaisesti. Ohjeet noudattavat samaa periaatetta ja ovat rakenteellisesti yhtäläisiä, mutta sisällöllisesti erilaiset. Ohjeet keskittyvät myyntitilauksen avaamiseen ja käsittelyyn SAP toiminnanohjausjärjestelmässä. Kirjasin ohjeisiin myös yleisiä käytännön asioita myyntitilauksiin liittyen sekä muita yleisiä ohjeita. Kirjallisen tuotoksen lisäksi, käytin ohjeissa paljon kuvakaappauksia SAP -järjestelmän välilehdistä hahmotamisen helpottamiseksi. Kuvakaappauksen sisältö on aina avattu kuvan alle selkeyttämään ja helpottamaan myyntitilauksen avausta ja käsittelyä.

Aloitin ohjeet liiketoimintayksikön tuotteiden yleisellä esittelyllä ja hyödyllisellä yleistiedolla liittyen yksikön toimintatapoihin. Johdannossa kuvasin sisällön, jota tukee selkeä sisällysluettelo. Toinen vaihe keskittyi myyntitilauksen avaamiseen SAP:ssa. Tässä vaiheessa kuvasin yksityiskohtaisesti jokaisen huomioonotettavan välilehden myyntitilausta avattaessa ja niihin tarvittavat tiedot. Ohjeessa olen yrittänyt avata selkeästi SAP käsitteitä. Toisen vaiheen jälkeen ohjeet eroavat liiketoimintayksiköittäin. Ohjeet käsittelevät yksikön tuotteisiin keskittyvää ohjeistusta, yksikön myyntitilaukseen liittyviä vaatimuksia asiakkaan näkökulmasta ja erityis- huomioita. Lopuksi lisäsin yhteyshenkilöt eri myyntitilausvaiheille ja heidän vastualueet.

Tarjous- ja ostotilausprosessin kuvasin QPR-mallinnuspalvelun avulla. Tarjousprosessi on yhdeksänvaiheinen ja ostotilausprosessi kuusivaiheinen. Jokainen vaihe on kuvattu symbolein. Symbolit ovat värillisiä selkeyttämään prosessin vaiheiden merkitystä ja jokaisen symbolin sisään on kirjoitettu vaiheen nimi. Symboleiden viereen olen kuvannut kirjallisesti vaiheen kuvauksen.

## 6 Kehitysehdotukset ja johtopäätökset

Myyntitilauksen avaus- ja käsittelyohjeet muuttuvat jatkuvasti kehityksen ja organisaatiomuutosten vuoksi. Muutoksen jälkeen tulisi ohjeet päivittää säännöllisesti. Ohjeiden hyödyllisyyttä ja käytännöllisyyttä on hyvä tarkastella perehdytystilanteissa, jotta mahdolliset puutteet huomioidaan, vanhentunut tieto poistetaan ja epäselvyydet muokataan.

Tarjous-tilausprosessia tulisi päivittää säännöllisesti tai viimeistään mahdollisten muutosten yhteydessä. ABB Oy on kansanvälinen yhtymä, jonka virallinen kieli on englanti. Prosessin kuvaaminen englanniksi hyödyttäisi myyntitilanteissa myyjää kuvaamaan tarjous-tilausprosessin kulkua asiakkaalle.

Opinnäytetyön tekeminen oli minulle mieluinen projekti. Koin sen haastavaksi ja sain siitä monipuolista kokemusta. Tavoitteenani oli luoda ABB Oy:n tarpeita vastaava myyntitilauksen avaus- ja käsittelyohjeet sekä kuvata ideaali prosessikuvaus tarjouksesta ostotilaukseen. Liiketoimintayksiköt saivat heille yksilöidyt, selkeät ja monipuoliset ohjeet. Tarjous- ja ostotilausprosessin kuvauksesta tuli ideaali prosessikaavio osana myyntiprosessia. Prosessikuvaukseen olisin voinut lisätä erikoistilanteita.

Opinnäytetyön haasteena oli käytettävissä olevan ajan puute, haastava aihe ja tietoperustan linkittäminen tuotokseen. Opinnäytetyön alkuvaiheessa prosessi eteni hyvin ja aikataulun mukaisesti, mutta loppuvaiheessa aikataulussa ei enää pysytty. Aiheen teki haasteelliseksi laaja,



aluksi hieman epäselvä rajaus ja kaksi erilaista liiketoimintayksikköä. Prosessikuvauksen haasteena oli vieras aihe ja tietämättömyys, kuinka prosessi kulkee yksikössä. Tietoperustan haasteena oli löytää tuotosta tukeva ja yhtenäinen kokonaisuus.

Tietoperustan tarkoituksena on antaa ideoita ja tuoda johdonmukaisuutta henkilöstön johtamiseen ja myyntiprosessiin. Henkilöstöjohtamisen tietoperustassa halusin tuoda esille perusteet henkilöstö- ja osaamisen johtamisesta, koska perehdyttämien on osa näitä toimintoja. Myyntiprosessin vaiheiden kuvaamisessa ja prosessin luonnissa halusin antaa yleiskuva koko myyntiprosessista.

Toimeksiantajan haasteena on muistaa päivittää ohjeita nopeasti muuttuvan tiedon ja kiireen alla. Toinen ohjeista pääsi välittömästi käytännössä testaukseen uuden työntekijän aloitettua ABB Oy:ssä. Toinen ohjeista tuli testiin viimeistään keväällä 2016. Tarjous ja tilausprosessi julkaistiin ABB Oy:n intranetissä.

Lopputuloksena voidaan todeta, että pääsin opinnäytetyön tavoitteisiin ja sain tuotettua toimeksiantajaa hyödyttävät ja liiketoimintaa tukevat tuotokset. Toimeksiantaja oli tyytyväinen ja tuotokset tuli välittömästi perehdytykseen käyttöön ja ne koettiin liiketoimintaa kehittäviksi. Aikataulullisesti en pysynyt tavoitteissa, mutta tuotokseen olen tyytyväinen. Sisällöstä tuli mielestäni erittäin hyvä ja uskon, että myyntitilausten avaus- ja käsittelyohje tulee päivittäiseen käyttöön uudelle työntekijälle ja aina tarvittaessa erikoistilanteessa, kuten myynti-assistentin tuuraamisessa. Prosessikuvausta tullaan todennäköisesti muokkaamaan tulevaisuudessa yksityiskohtaisemmaksi ja mahdollisesti käännetään englanninkielelle. ABB Oy antoi upean tilaisuuden olla mukana osana liiketoiminnan kehitystä ja antoi hienon työkokemuksen kansainvälisessä yrityksessä.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Alhanen, K, Kansanaho, A, Ahtiainen, Olli-Pekka, Kangas, M, Soini, T & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Tammi.

Asgar, J. 2008. Supervision - The Organizational Role of Supervisors: What Every Supervisor Needs to Know. Florida: Universal Publishers.

Helsiä, M & Salojärvi, S (Toim.). 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Holt, J. 2009. A Pragmatic Guide to Business Process Modelling. London: BCS Learning & Development Limited.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Kalliomaa, S. 2011. Myynnin vauhtipyörä. Luottamus, innovointi, 3e ja brändi myynnissä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kjelin, E., Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Media.

Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin, luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Masover, D. 2010. Mastering Your Sales Process: How to Create a Winning Sales Process for You, Your Boss, and Your Prospects. BookSurge.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Helsinki: Talentum.

Mayer, J & Allen, N. 1997. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. London: SAGE Publication.

Näsi, J & Neilimo K. 2008. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Juva: WSOY.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR, Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Paunonen-Ilmonen, M. 2005. Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Keuruu: Otava.

Roune, T & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Jyväskylä: Gummerus.

Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Lönnberg.

Ruutu, S & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum.

Surakka, T & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Svantesson, I. 2004. Learning Maps and Memory Skills. London: Kogan Page.

Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Tuomi, L & Sumik, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vuorio, P. Myyntitaidon käsikirja. 2008. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Sähköiset lähteet

JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Viitattu 10.11.2015.

<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html#H6>

Saarikko Savanna. 2013. Uuden työntekijän perehdytys - näin se käy. Viitattu 21.01.2017.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyontekijan-perehdytys-nain-se-kay-3447516>

Lauri Tuomi - Tuula Sumkin 2012 Taletum. Viitattu 05.12.2016.

[http://verkkokirjahylly.talentum.fi/nelli.laurea.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMI-SEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi/nelli.laurea.fi/teos/CACBFXGTFF#kohta:OSAAMI-SEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)

Virsta Virtual statistics. Viitattu 24.11.2016.

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>

## Kuvat

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1: Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 20-25.) .....       | 7  |
| Kuvio 2: Osaamisen johtamisen kokonaiskuva (mukautettu Viitala 2009). ..... | 9  |
| Kuvio 3: Perehdytysprosessi (Moisalo 2011,324.).....                        | 14 |
| Kuvio 4: Myyntiprosessin symbolit (QPR -mallinnusohjelma 2016). .....       | 18 |
| Kuvio 5: Myyntiprosessi (Vuorio 2008, 40-41.) .....                         | 19 |

Liitteet

Ei julkinen