

Jari Korkiakangas

MYYNTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN
KOHDEORGANISAATIOSSA

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2017

Myyntiprosessin kehittäminen kohdeorganisaatiossa

Korkiakangas, Jari
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2017
Ohjaaja: Kallama, Kimmo
Sivumäärä: 52

Asiasanat: prosessi, myyntiprosessi, prosessin omistaja

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli löytää parannuskohteita kohdeorganisaation myyntiprosessiin. Kehittämällä myyntiprosessia oli ajatuksena tehostaa myyntityötä. Kun prosessit ovat kunnossa, saadaan enemmän myyntiä aikaiseksi.

Teoriaosuudessa käsitellään prosessia, avataan prosessin käsitettä sekä prosessiajattelua. Koska tarkoituksena oli kehittää myyntiprosessia, on tutustuttu myös myyntiprosessiin. Kehittämistyöstä rajattiin työn alkuvaiheissa pois asiakasnäkökulma. Kehittämistyö keskittyy kohdeorganisaation sisäisen myyntiprosessin kehittämiseen.

Tutkimusosuus on tehty haastattelemalla kohdeorganisaation myyntihenkilöitä. Ryhmäteemahaastattelussa käytiin läpi myyntiprosessin vaiheet ja keskusteltiin prosessin kriittisistä pisteistä.

Kehittämistyön tuloksena kohdeorganisaatiolle ehdotetaan 10 kehittämiskohdetta, joita kehittämällä myyntiprosessia saadaan tehostettua. Suurimpina kehitysideoina todetaan myynnin käsikirjan sekä asiakkuuden hoitomallin laatimista. Lisäksi löydettiin pienempiä, nopeammin tehtäviä kehittämiskohteita.

Developing the sales process in the organization

Korkiakangas, Jari

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business

May 2017

Supervisor: Kallama, Kimmo

Number of pages: 52

Keywords: process, sales process, process owner

The purpose of this thesis was to identify improvements to the sales process in the target organization. The aim of developing the sales process is to make the sales work more efficient. Well-defined processes generate more sales.

The theory section of this thesis discusses the concept of process and process thinking. As the purpose was to develop the sales process in particular, this thesis also studies the sales process in theory. The client perspective was left outside the scope of this thesis. Instead, the focus is on developing the internal sales process within the target organization.

The research for this thesis was carried out by interviewing salespeople in the target organization. In a thematic interview the group discussed the phases and the critical points of the sales process.

This thesis suggests ten improvements to make the sales process more efficient in the target organization. Creating a sales manual and a customer care model were identified as the most important development ideas. In addition, this thesis suggests other smaller improvements that can be carried out more quickly.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET	6
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	7
	3.1 Lähestymistapa	7
	3.2 Laadullinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmät.....	9
4	PROSESSI.....	11
	4.1 Ydin- ja tukiprosessit	11
	4.2 Prosessien kuvaaminen	12
	4.3 Prosessiajattelu.....	19
	4.4 Prosessin päämäärä	21
	4.5 Prosessin omistaja.....	23
5	MYYNTIPROSESSI.....	25
	5.1 Myyntistrategia	27
	5.2 Myynnin toimeenpano	28
	5.3 Asiakkaan kohtaaminen	31
	5.4 Myyntitulosten arviointi	38
	5.5 Myynnin suunnittelu	40
	5.6 Asiakkaan näkökulma.....	41
	5.7 Myyntiprosessi Ekopartnereilla	44
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	45
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	48

1 JOHDANTO

Tämä projekti on tehty tarpeesta kehittää melko nuoren yhtiön, perustettu 2012, myyntiprosessia. Myyntiprosessia on toki mietitty ennen yhtiön perustamista ja strategia mietitty myyntiin ja jalkautettu se henkilökunnalle. Organisaation myyntihenkilöstö koostuu niin asiantuntijoista kuin myynnin pitkän linjan ammattilaista ja tämä on johtanut erilaisiin toimintatapoihin myyntiorganisaatiossa. Kun yhdessä keskustellaan eri toimintatavoista, löydetään ne parhaat toimintatavat ja samalla sitoudutaan itsekin niihin.

Olen toiminut yhtiön perustamisesta alkaen myyntiryhmäpäällikkönä ja ollut ohjannut myyntiosastoa. Koin, että tarve oli myynnin edelleen kehittämiseksi, jotta tiukat myyntitavoitteet saavutettaisiin.

Tässä työssä on esitelty ensin teoriaa prosesseista yleensä sekä sitten käsitelty myyntiprosessia tarkemmin.

Työn tarkoituksena oli löytää organisaation myyntiprosessista kehitettävää ja luoda malli, jolla Ekopartnereilla myyntityötä tehdään.

Kiitokset tämän työn mahdollistamisesta kuuluu Ekopartnerit Turku Oy:n toimitusjohtaja Juha Hämäläiselle, joka näki tämän työn tarpeelliseksi.

2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Organisaatio, jonka myyntiprosessiin tutustun, on Ekopartnerit Turku Oy. Ekopartnerit on nuori yhtiö. Ekopartnereiden liiketoiminta alkoi 1.2.2012 fuusion seurauksena. Fuusiossa sulautettiin kolme turkulaista ympäristöhuollon yritystä yhdeksi yritykseksi. Yhtiöt, joista Ekopartnerit on syntynyt ovat; Suomen Rakennusjätteen lajittelu- ja kierrätyskeskus Oy, TSJ Yrityspalvelut Oy sekä EKOKEM Oyj:n Turun toimipiste. Omistajina ovat Lounais-Suomen Jätehuolto Oy (49 % osakkeista) ja Fortum Waste Solutions Oy (entinen Ekokem Oyj) (51 % osakkeista)

Ekopartnerit tarjoaa ympäristöhuollon palveluita yrityksille Turun ja Salon alueella. Palvelut käsittävät jätehuollon kaikki osa-alueet; keräilyvälineiden tyhjennykset ja vuokraukset, koulutuksen ja jätteen käsittelyn. Ekopartnerit tekevät jätteistä tukipolttoainetta teollisuuden tarpeisiin. Näin korvataan öljyn käyttöä energian tuotannossa. Ekopartnereiden palveluksessa on 14 henkilöä ja liikevaihtoa vuonna 2015 n. 7,1 miljoonaa euroa. 14 henkilöstä 4 ihmistä työskentelee myyntiosastolla.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kuvata Ekopartnereiden myynnin prosessi ja etsiä prosessin kehityskohteet. Kun prosessi on kuvattu, voidaan yhdessä myyjien kanssa kehittää prosessien kriittisiä kohtia. Kehittämishankkeen tuloksena yritykselle on mahdollista kehittää yhtenäisiä toimintatapoja ja siten parantaa toiminnan laatua. Tämän hankkeen tavoitteena on luoda yhteiset toimintatavat ja näin luoda yhtiölle laadukas tapa toimia. Kehittämistyössä keskitytään prosessin käsitteeseen, koska prosessia tehostamalla tavoitteena on laadun parantaminen. Laadun parantumisen kautta on mahdollista saavuttaa lisämyyntiä ja samalla minimoida toiminnan kuluja. Mitä laadukas tapa toimia tarkoittaa? Eli valitsemalla oikeat asiat ja tekemällä oikeat asiat asiakkaan luona. Myös valmistautumisen asiakastapaamiseen tulee olla kustannustehokasta. Asiakkaan luona tehtävälle työlle on mietittävä lähestymistavat ja saatava myyjät ymmärtämään, ettei hinnanalennukset ole se tapa millä kauppaa saadaan kannattavasti.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Lähestymistapa

Tämän kehittämistyön lähestymistapana on laadullinen tapaustutkimus. Mukana on myös hieman konstruktiiivista lähestymistapaa. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa kohteesta, eli tapaustutkimuksessa tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteet. Kehittämistyössä tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi hyvin, kun halutaan syvällisesti ymmärtää jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkoa organisaatiossa ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei vielä käytännössä viedä muutosta eteenpäin tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista, vaan luodaan sen avulla kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. Tapaustutkimuksessa tutkitaan siis syvällisesti jotain kohdetta sen omassa ympäristössä. Tapauksen voi muodostaa koko yritys, sen henkilöstö- asiakas- tai tuoteryhmä, järjestelmä tai esimerkiksi prosessi. Tyypillistä tapaustutkimukselle on että tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan kohteesta kokonaisvaltainen ja syvälinen kuva. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 37.)

Tapaustutkimus soveltuu tähän kehittämistyöhön hyvin lähestymistavaksi, koska halutaan ymmärtää kehittämisen kohdetta sekä tuottaa uusia ideoita. Tapaustutkimus helpottaa ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa organisaatiossa. Se sopii huonosti ymmärrettyjen tilanteiden tai käyttäytymisen sekä epätyypillisten prosessien ja epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita usein vain yksi. Tapaustutkimus voi myös kohdistua useampaan kuin yhteen tapaukseen. Oleellista on, että kohde ymmärretään tietyntyyppisenä kokonaisuutena, tapauksena. Tapaustutkimuksen tapaus voi olla työelämässä tyypillinen, mutta se voi olla myös ainutlaatuinen. Tutkimuksen kohde valitaan kehittämistyössä työelämässä aina käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. (Ojasalo & ym. 2014, 53.)

Tyypillisesti tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle analysoitavasta kohteesta tai tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on usein tutkittavasta tapauksesta aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa

kehittämistehtävän määrittelyn. Hyvin usein on niin, että aiheeseen pitää ensin perehtyä, ennen kuin tietää, mitä siitä voi todella kysyä tai mikä todellinen kehittämistehtävä on. Tämän jälkeen voidaan kehitellä lisää tarkentavia kysymyksiä, jotka auttavat tarvittavan tausta-aineiston etsimisessä. (Ojasalo & ym. 2014, 54.)

Prosessin ensimmäinen vaihe ei kuitenkaan ole tarkan kehittämiskohteen valinta, sillä taustatutkimuksesta huolimatta kehittämistehtävä tarkentuu prosessin edetessä. On myös mahdollista, että kehittämistyön edetessä alkuperäinen kehittämistehtävä ei ole enää tärkeä, jolloin kehittämistehtävän suuntaa voidaan muuttaa. Tämä ei ole millään muotoa väärin, vaan osa kehittämisprosessia. Usein aiheeseen pitää ensin perehtyä, jotta saadaan selville, mitä siitä todella voi kysyä tai mikä todellinen kehittämistehtävä on. (Ojasalo & ym. 2014, 54.)

Tapaustudkimus lähestymistapana on tähän kehittämistehtävään perusteltu, koska tässä halutaan syvällisesti ymmärtää kohdeorganisaation myynnin johtamista. Lisäksi halutaan tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. Lisäksi kehittämistehtävän tekijällä on tapauksesta aiempaa tietoa, mikä puolestaan mahdollistaa kehittämistehtävän määrittelyn. Myös konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä näkyy työssä, koska tarkoituksena on luoda käsikirja kohdeorganisaation myynnin johtamiselle.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi tuote, tietojärjestelmä, ohje tai käsikirja, malli, menetelmä tai suunnitelma. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa muutos kohdistuu johonkin konkreettiseen kohteeseen, kun toimintatutkimuksessa pyritään ihmisten toiminnan muuttamiseen. Molemmissa lähestymistavoissa voidaan kuitenkin käyttää samanlaisia menetelmiä. Muutos on tärkeää sitoa aikaisempaan teoriaan, mikä on yksi keskeinen konstruktiiivisen tutkimuksen ja konsultoinnin ero. Konstruktiiivisen tutkimuksen lähestymistavalle luonteenomainen piirre on tiivis vuoropuhelu teorian ja käytännön välillä. Keskeinen osa konstruktiiivista ovat kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi. (Ojasalo & ym. 2014, 37-38.)

3.2 Laadullinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on oikean elämän mallintaminen. Tällöin todellisuus ymmärretään moninaiseksi kokonaisuudeksi, jota ei voi jakaa mielivaltaisesti eri osiin. Laadullisissa menetelmissä puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan. Tutkimuksen kohde on siis tarkasti valittu, sellainen, josta halutaan lisää tietoa. Laadullisissa menetelmissä on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja usein jopa osallistuu heidän toimintaansa. Tutkija tekee ilmiöstä omia perusteltuja tulkintojaan. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat hyvin oleellisia, koska niiden avulla tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Tulosten luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä triangulaatiota eli tutkimalla ilmiötä eri näkökulmista, esimerkiksi käyttämällä useita erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä ja joskus myös useaa tutkijaa. (Ojasalo & ym. 2014, 105.)

Laadullisten ja määrällisten menetelmien peruserot on tärkeää muistaa, jotta ymmärretään erilaisten menetelmien erilaiset lähtökohdat ja niitä osataan käyttää oikein. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä määrällisten ja laadullisten menetelmien välinen raja kuitenkin hämärtyy; menetelmät ovat pikemminkin välinearvon roolissa, auttamassa kehittämistyössä parhaisiin mahdollisiin uusiin käytäntöihin. (Ojasalo & ym. 2014, 105.)

Laadullisia tiedonkeruumenetelmiä ovat tyypillisesti teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Tieteellisessä tutkimuksessa laadullisia menetelmiä on käytetty sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita halutaan ymmärtää paremmin ja joita ei tunneta entuudestaan hyvin. Käytettäessä laadullisia menetelmiä, tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa syntyy runsaasti. Toisin sanoen tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä paremmin ja usein kokonaisvaltaisemmin. Koska tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, olemassa olevat teoriat eivät usein ohjaa laadullisten menetelmien suunnittelua yhtä paljon kuin määrällisten menetelmien suunnittelua. (Ojasalo & ym. 2014, 55.)

Tässä työssä laadullinen menetelmä on lähestymistapa, koska keskitytään tiettyyn tarkasti valittuun tapaukseen, eli tässä tapauksessa myyntiprosessiin. Tarkoituksena on ymmärtää myyntiprosessia ja kehittää sitä.

Tyypillisin piirre tapaustutkimuksessa on, että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä niin laadullisin kuin määrällisinkin menetelmin tai niitä yhdistämällä. Usein tapaustutkimus liitetään varsinkin laadulliseen tutkimukseen ja menetelmiin, mutta siinä on myös mahdollisuus hyödyntää määrällisiä menetelmiä (esimerkiksi kyselyjä). Aineistot kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa, esimerkiksi tilanteita havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja. (Ojasalo & ym. 2014, 55.)

Tiedonkeruumenetelmänä tapaustutkimuksessa käytetään usein erilaisia haastatteluja (teemahaastattelu, avoin haastattelu, ryhmähaastattelu). Tämä siksi, että tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen erilaisissa tilanteissa, jolloin itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä. Asiantuntija voi myös selvittää tilanteeseen johtaneita syitä, joiden todenperäisyyttä voi tutkia muilla menetelmillä. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, ja sitä voidaan soveltaa monella eri tavalla. (Ojasalo & ym. 2014, 55.)

Yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä on haastattelu. Haastattelujen yleisyyden syynä voi olla se, ettei välttämättä tunneta muita menetelmiä. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, yksilö, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Jos kehittämiskohde on vähän tutkittu, haastattelulla on mahdollista saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Haastattelun tehtävänä voi olla esimerkiksi asioiden selventäminen tai syventäminen. (Ojasalo & ym. 2014, 106.)

4 PROSESSI

Prosessi sanaa käytetään eri merkityksissä. Mikä tahansa kehitys tai muutos voidaan ymmärtää prosessina, esimerkiksi kehitys-, muutos- oppimis-, tai kasvuprosessi. Toisaalta mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi, vaikka lukemis-, neuvottelu tai syömisprosessia. Tässä on kyse mahdollisesti ilmiöstä, että kun kehittyä jokin uusi tapa ymmärtää toimintaa, käytetään sanaa kaikissa mahdollisissa yhteyksissä. Ilmiö on tuttu muidenkin sanojen, kuten laadun tai tiimin käytössä. (Laamanen, 2012, 19.)

Toimintaprosessi on toimintaketju, joka koostuu erilaisista tehtävistä, jotka toistetaan samanlaisina yhä uudestaan. Prosessin toivotaan saavuttavan aina tietty lopputulos, joka on mieluinen asiakkaalle. Liiketoimintaprosessi on toimintaketju, joka tuo hyvin määriteltynä lisäarvoa organisaation tuottamiin palveluihin ja tuotteisiin. (Lecklin, 2006, 123)

Joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja on liiketoimintaprosessi ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. (Laamanen, 2012,19)

4.1 Ydin- ja tukiprosessit

Ydinprosessit ovat prosesseja, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaalle ja joissa luodaan asiakastytyväisyys. Liiketoiminnan kannalta ne ovat tärkeitä ja liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun. Ne ovat prosesseja, joissa tulovirta syntyy. Prosessit lähtevät asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Ne käynnistyvät asiakasodotuksista ja päättyvät asiakastytyväisyyteen. Asiakkaan kohtaamat ydinprosessit vaativat toimiakseen tukiprosessinsa, joiden tuottamille suoritteille ydinprosessit ovat asiakkaita. (Laamanen & Tuominen, 2012, 21)



Kuva 1. Tukiprosessit luovat edellytyksiä

Organisaatio ei voi toimia pelkkien ydinprosessiensa varassa. Tarvitaan tukiprosesseja luomaan tehokkaalle toiminnalle edellytykset. Tukiprosessien maailmassa on löydettävissä jotain, mikä näyttää melko yleispätevältä. Kuva 1. Menestyksellinen toiminnan edellytys on, että suunnitteluprosessi on toteutettu onnistuneesti ja että tukiprosessit tukevat ydinprosesseja. (Laamanen, 2012, 56-57.)

4.2 Prosessien kuvaaminen

Ei ole tehokasta lähestyä asiakkaan kokemaa arvoa suoraan, vaan kannattaa ensin tutkia arvonluontiin liittyvää toimintaa kuvaamalla se. Mallintamista kutsutaan prosessien kuvaamiseksi. Viime kädessä, kun halutaan tuloksia, täytyy tehdä muutoksia käytännön toimintaan. Mallintamisen avulla pyritään ymmärtämään sitä, mikä on kriittistä toimintaa arvonluonnin kannalta. (Laamanen & Tinnilä, 2009,10)

Ensimmäinen mieleen tuleva asia prosessijohtamisesta on yleensä prosessien kuvaaminen vuokaaviona. On merkittävää, että kuvaus ei itsessään ole tavoite. Se on keino kuvata organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Kuvaus on viestinnän väline. (Laamanen, 2012, 75)

Prosesseja kun kuvataan, joudutaan ratkaisemaan kuvaustavan rakenne. Kannattaa pyhäytyä hetkeksi organisaatiossa ja tehdä kuvattavista asioista tietoinen valinta. Kuvaus

lisää valittujen aiheiden merkitystä organisaatiossa. Niiden ympärillä käydään silloin tällöin kiihevää keskustelua, parhaimmillaan dialogia, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että esitettyyn kysymykseen otetaan useita erilaisia näkökulmia. Näkökulmien käsittelyn kautta dialogiin osallistuvat ihmiset tulevat tietoisiksi tärkeistä ajatuksista ja toimintaperiaatteista, joiden toteutumisesta he haluavat edistää. Prosessin kuvaus sisältää sen, mikä on tärkeää organisaation menestymiselle. (Laamanen, 2012, 77-78.)

Toimintaa kuvataan useisiin erilaisiin tarkoituksiin. Mahdollisia tarkoituksia ovat mm. toiminnan ymmärtäminen, toiminnan parantaminen ja tietojärjestelmien kehittäminen. Ymmärtämiseen riittää suhteellisen karkea kuvaus. Parantamiseen tarvitaan yksityiskohtaista kuvausta parantamisen kohteesta. On tärkeää sopia tarkoituksenmukainen kuvaustekniikka, koska siinä määritellään kehittämisen kieli. Jos ihmiset puhuvat eri kieltä, on vaikea ymmärtää toista. (Laamanen, 2012, 79.)

Kannattaa kirjoittaa prosesseista yleiskuvaus. Kuvauksen tulisi olla mahdollisimman selkeä ja mahtua yhdelle A4:lle. Yleiskuvauksessa kerrotaan prosessista esimerkiksi seuraavia asioita; Prosessin nimi, tehtävä, omistaja, liityntäprosessit, alku- ja loppupahtuma, syötteet ja tulokset sekä mittarit. (Lecklin, 2006, 138)

On tärkeää, että roolit ovat mukana kaaviossa. Näin ihmiset voivat tunnistaa oman roolinsa ja ikään kuin sijoittaa itsensä prosessiin. Huomaa myös kirjata kaavioon aitoja henkilörooleja, ei osastoja tai ryhmiä. Se miten ihmiset toimivat on tärkeää saada selville. (Laamanen, 2012, 80.)

Yleinen tapa on kirjata roolit organisaation hierarkian mukaan. Ylimmäksi sijoitetaan toimitusjohtaja ja johtoryhmän jäsenet, seuraavaksi tulevat osastojen päälliköt, esimiehet ja alimmaksi varsinaiset työn suorittajat. Joskus tämä on perusteltua, mutta yleensä ei. Tämä kuvaamistapa heijastaa esimieskeskeistä ajattelua, mikä saattaa ehkäistä organisaatiossa itseohjautuvuutta, oma-aloitteisuutta ja joustavuutta. (Laamanen, 2012, 80.)

Kaaviotekniikkaa voidaan käyttää myös niin, että roolit tai usein osastot kirjataan. Tämän hyötynä on, että osastojen rajapintojen läpi menevät vaikutukset näkyvät hyvin kuvauksessa. Tätä kuvaustapaa ei kuitenkaan suositella. Roolit on parempi sijoittaa

vasempaan laitaan ja niin, että tehtävien sarja etenee vasemmalta oikealle, siten se antaa paremman mielikuvan prosessien horisontaalisesta etenemisestä ja mahdollistaa aikataulun esittämisen, jos se on tarkoituksenmukaista. (Laamanen, 2012, 80.)

Symbolina tehtäville käytetään neliötä ja tiedonkulun (vaikutuksen) symbolina nuolta. Asiakkaan toimintaa Laamanen suosittelee korostettavaksi soikionmuotoisella symbolilla. Sen parempi, mitä vähemmän symboleja. Se, että kuvaamme toimintaa, ei ole itsestään selvää. Usein tietotekniikkahankkeissa kuvataan pikemminkin tietojen kulua kuin toimintaa. Jotkut organisaatiot ovat omaksuneet tämän idean myös prosessikaavioihin. Esimerkiksi kun kuvataan projektin toteutukseen liittyvää prosessia, käytetään ilmaisua ”projektisuunnitelma” sen sijaan, että sanottaisiin ”suunnittelee projektin”. Prosessikaavioissa tulee kuvata aidosti tekemistä, vaikka tiedotkin ovat tärkeitä. Tällä tavalla kaavioista tulee dynaamisempia. Toimintaa kuvaamalla korostuu se, mihin tietoja käytetään. (Laamanen, 2012, 80-81.)

Prosessikaaviossa ehkä vaikeimpia asioita on hahmottaa, miten tarkasti toimintaa pitää kuvata. Laamasen tärkein suositus yksityiskohtaisuudelle on, että prosessi pitää kuvata niin tarkasti, että sen toimintalogiikkaa käy selville. Lähes kaikkiin prosesseihin liittyy satoja tehtäviä. Niitä kaikkia ei kannata kuvata prosessikaavioon, jonka avulla tavoitellaan ymmärrystä. Tilanne muuttuu olennaisesti, jos kuvausta tehdään prosessin tai tietojärjestelmien kehittämiseksi tai osana ongelmanratkaisuprojektia. Tällöin tarvitaan yksityiskohtaisia kuvauksia. Liian tarkka kuvaaminen johtaa suureen määrään ali-prosesseja, jotka eivät auta ymmärtämisessä. Tavoitteena on tunnistaa kriittiset toiminnot ja päätökset sekä edistää niiden hyvää suorittamista. (Laamanen, 2012, 81.)

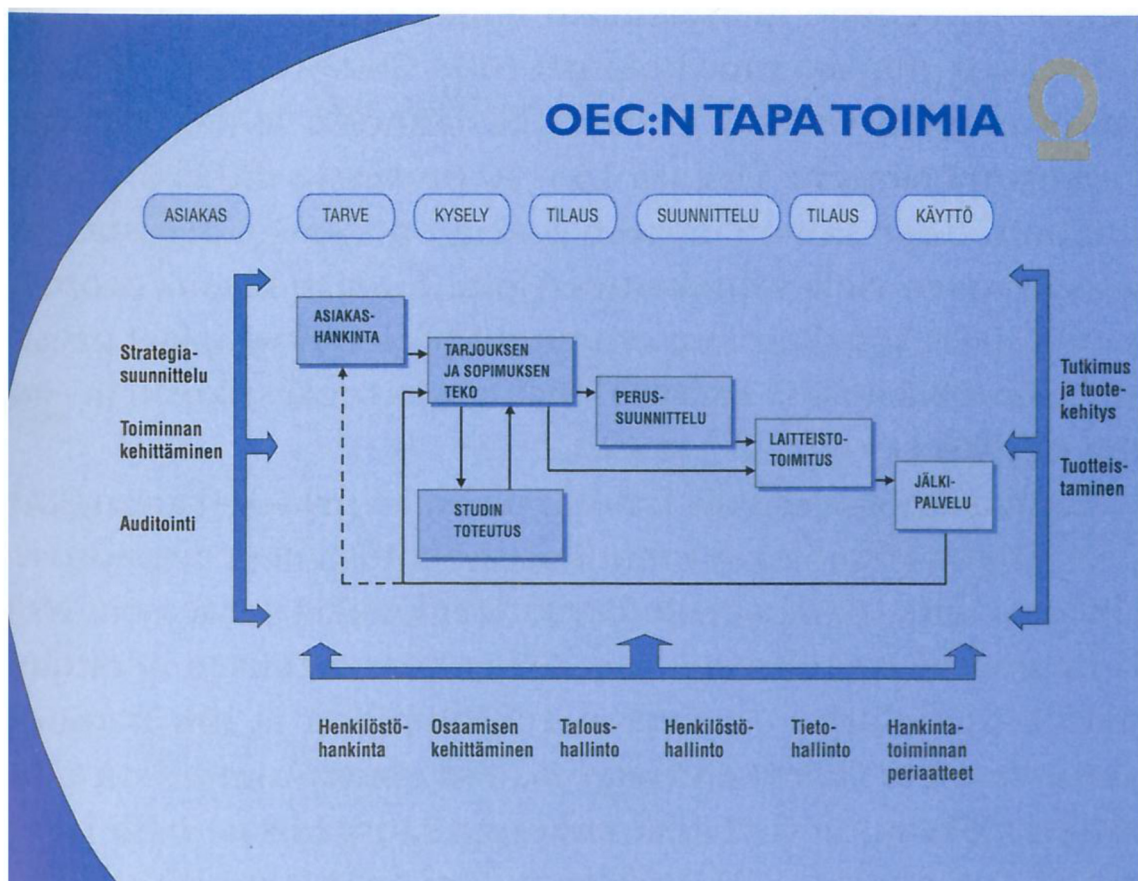
Omaksumiskyvyn kannalta on tärkeää, että toimintoja ei ole liian montaa yhdessä kaaviossa. Hahmotuskyvyn raja kulkee jossakin 15-20 toiminnon kohdalla. Usein jopa tällä yksityiskohtaisuuden tasolla kuvattu prosessikaavio venyttää ymmärryskyvyn rajoille. Tästä seuraa lukijassa reaktio: ” Tämä on liian monimutkainen”. Monimutkaisuuden ongelmaa voi taklata sillä tavalla, että tekee prosessista karkean kaavion, jossa on 4-7 vaihetta. Käydään ensin läpi karkea ja sitten vasta yksityiskohtaisempi kaavio. Kaavioihin voidaan liittää toki muutakin informaatiota, jos se tuntuu tarpeelliselta, mm. prosessissa siirtyvät tiedot, yhteydet tietojärjestelmiin tai muihin prosesseihin,

karkea vaiheistus, kriittisten vaiheiden tai roolinen korostaminen tai tärkeitä aikataulutietoja. On kuitenkin hyvä pitää huolta siitä, että kaaviot pysyvät riittävän yksinkertaisina. (Laamanen, 2012,81-82.)

Alku ja päätepisteet ovat tärkeitä prosessiajattelun näkökulmasta.. Näiden määrittelyjen tulee olla luonnollisesti yhtäpitävät varsinaisen prosessikaavion kanssa. Asiakas määrittellään prosessien yhteydessä niin, että asiakas on prosessin tuotteen vastaanottaja. Jokaisella prosessilla on useita tuotteita ja useita asiakkaita. Laajimmillaan asiakkaaksi voidaan käsittää kaikki ne tahot, joihin prosessi vaikuttaa. Ehkä yksi kehittämisen kaikkein vaikeimpia käsitteitä hahmotettavaksi ja selvitettäväksi ovat tarpeet. Prosessien kuvaamisen kannalta itse asiassa aika karkea hahmotus riittää. Hyviä kysymyksiä vaatimusten tunnistamiseen ovat; ”Mistä asiakkaat valittavat?” tai ” Millainen puute toiminnassa saattaa aiheuttaa valituksen?” Reklamaation takana on toteutumaton vaatimus. Huippuorganisaatiot tutkivat tarkkaan valituksia ja asiakkaiden menetyksiä. Kun mahdolliset vaatimukset on tunnistettu, niiden paikkansapitävyys ja kattavuus saattavat olla vielä hyvä varmistaa haastatteluin tai kysymällä todellisilta asiakailta. (Laamanen, 2012, 88-89.)

Suomessa ja ehkä muuallakin on yleistynyt prosessikartan esitysmuoto, jossa funktiot piirretään pystyyn ja prosessit vaakaan eräänlaisina nuolina. Tällä pyritään kuvaamaan prosessien horisontaalista kulkua läpi organisaatorajojen. Esitystapa monesti kuitenkin kääntyy ihmisten mielissä niin, että prosesseista tulee uusia osastoja. Prosessikartta on viestinnän väline. Sen tulee auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla palvelut ja tuotteet tuotetaan. On tärkeää, että asiakkaan toiminta on esillä prosessikartassa. Tällä tavalla asiakkaan on helpompi kiinnittyä yhteistyöhön ja organisaation jäsenille syntyy näkemystä siitä, miten asiakas toimii. (Laamanen, 2012, 60.)

Toiseksi prosessikartan tulee kuvata toimintaa niin, että se edistää organisaation toiminnan systeemiluonteen ymmärtämistä. Prosessit eivät ole putkia, vaan ne vaikuttavat toisiinsa. Keskeisten vaikutussuhteiden tulee olla esillä prosessikartassa, jossa toiminta tulee kuvata prosessien verkkona. (Laamanen, 2012, 60.)



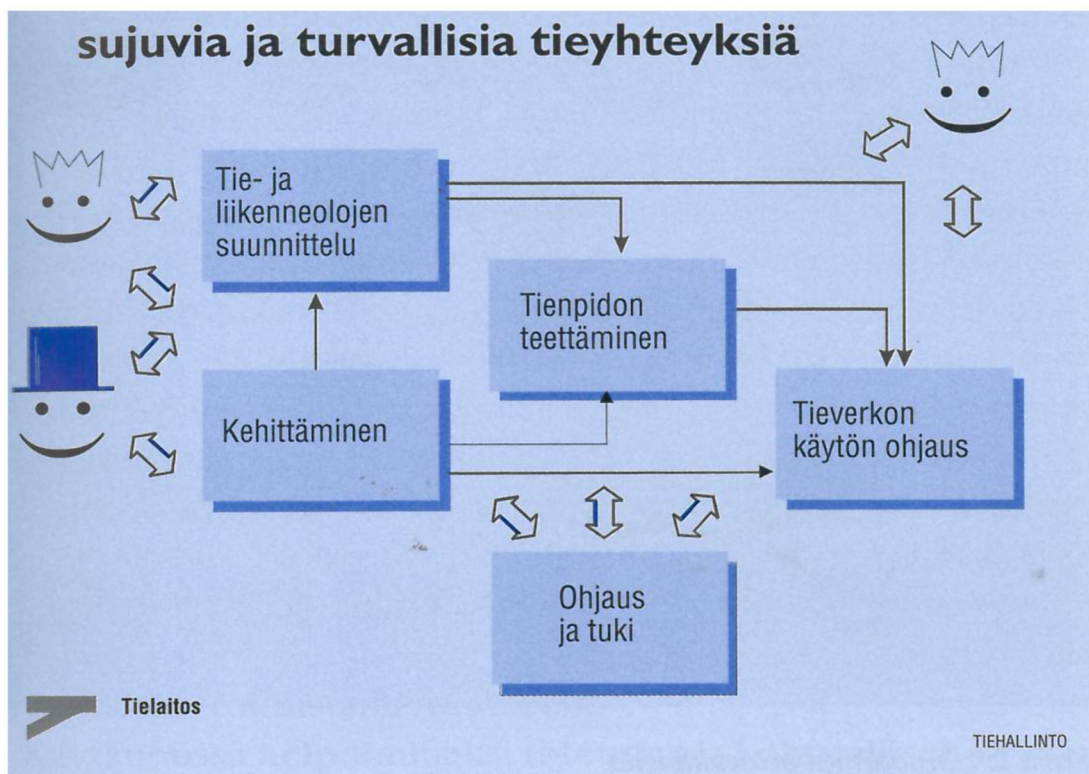
Kuva 2. Outokumpu Engineeringin prosessikartta

Prosessikartasta käy parhaimmillaan ilmi organisaation ansaintalogiikka. Esimerkkinä tästä on Outokumpu Engineeringin liiketoiminnan prosessikartta. Siinä suuri paino on asiakkaiden vakuuttamisella, jonka tavoitteena on, että asiakas investoi muutaman sadan miljoonan euron tehtaaseen (kuva 2). Toisessa äärelaidassa on TietoEnator Applicationsin liiketoiminta, jossa on hyvin tarkkaan jäsennetty tyytyväisyyden ylläpitämiseen liittyviä prosesseja (kuva 3). Prosessien painopisteen tulee olla siellä, missä vaikutetaan eniten taloudelliseen suorituskykyyn. (Laamanen, 2012, 60.)

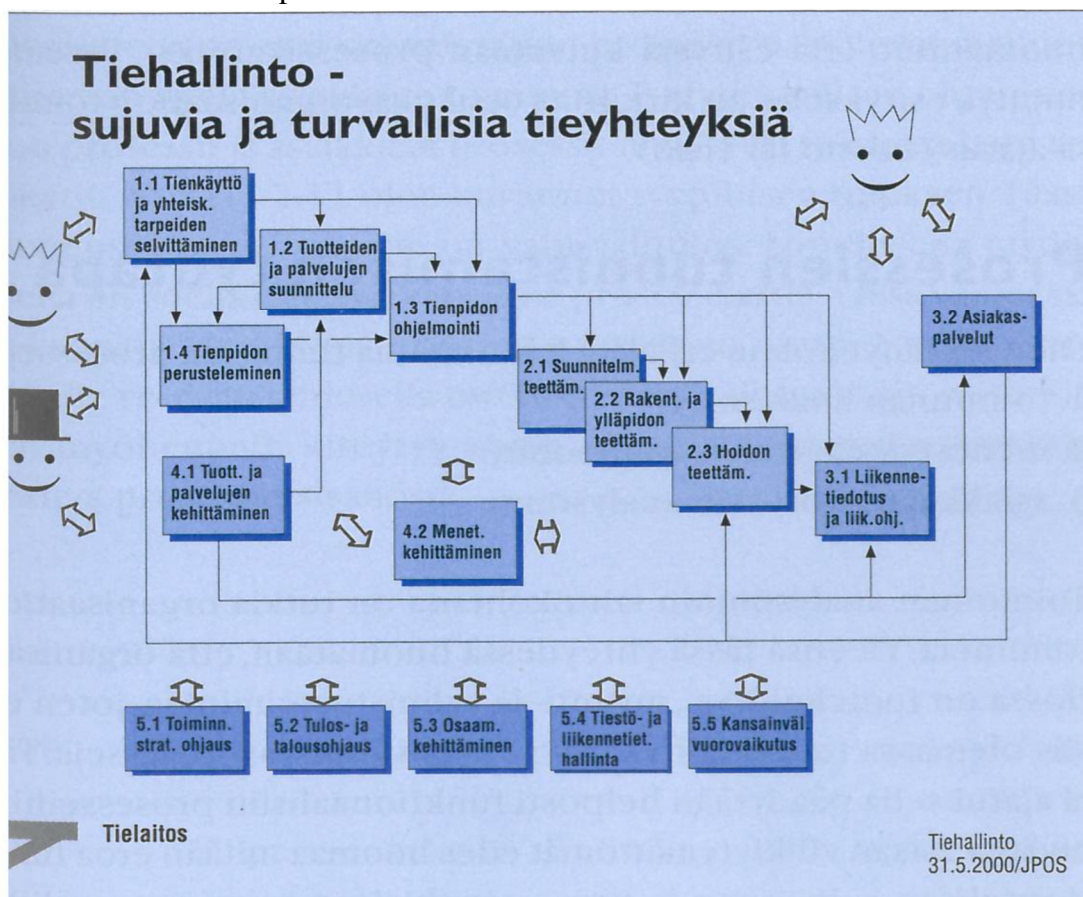


Kuva 3. Tietoenator Applicationsin prosessikartta

Kolmanneksi prosessikartta tulee pitää riittävän yksinkertaisena. Jos lähdemme luettelemaan minkä tahansa organisaation prosesseja, niin saamme helposti 100-200 prosessia. Näin laajaa prosessien verkkoa ei voida käytännössä johtaa. Tarvitaan karkeampi jaottelu. 15-20 prosessia riittää yleensä hyvän kehittämisotteen saavuttamiseen. Joskus on tarpeen perustaa prosessikarttaan vielä välirakenteet, joita voidaan kutsua prosessikoreiksi. Prosessikoreihin ryhmitellään tietyn tyyppiset prosessit. Esimerkkinä tästä käyvät Tiehallinnon prosessikorin ja -kartan esitykset (kuva 4 ja 5). (Laamanen, 2012, 62.)



Kuva 4. Tiehallinnon prosessikori



Kuva 5. Tiehallinnon prosessikartta

4.3 Prosessiajattelu

Prosessiajattelun lähtökohta on erittäin yksinkertainen. Liikkeelle lähdetään asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista. Mietitään, millaisilla tuotteilla ja palveluilla se voidaan tyydyttää. Suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), joilla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Selvitetään, mitä syötteitä (input, tietoja ja materiaalia) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan (toimittajat). (Laamanen 2012, 21)

Prosessien jäsentäminen vaikuttaa asiakkaiden kanssa tehtävään yhteistyöhön kahdella tavalla. Prosessien rakenne suunnitellaan ottamalla prosessin suunnittelun lähtökohdaksi asiakkaiden toiminta (tarpeet). Parhaimmillaan prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Tämä mahdollistaa asiakkaan tarpeiden viestimisen läpi koko prosessin. Toiseksi prosessi käynnistyy asiakkaan tarpeen ilmaisusta sen sijaan, että toimintaa suunnitellaan massiivisilla tuotannon suunnittelujärjestelmillä. Tätä kutsutaan imuperiaatteeksi tai JOT-periaatteeksi (Juuri oikeaan tarpeeseen). Useat tavaroita tuottavat organisaatiot ovat siirtyneet tämän periaatteen soveltamiseen, minkä ansiosta toimintaan sitoutunut pääoma on vähentynyt ja palvelukyky on parantunut huomattavasti. Tässä suhteessa on kuitenkin vielä paljon tehtävissä. (Laamanen, 2012, 22.)

Ihmiset usein ymmärtävät kohtuullisen hyvin oman lähipiirinsä tai omalla osastollansa tehtävän työn, mutta heillä on harvoin selvää käsitystä muilla osastoilla tehtävästä työstä. Ihmiset ikään kuin istuvat pienessä kopissa, jonka yhdestä luukusta he saavat työtänsä varten tietoja ja materiaalia, jota he sitten jalostavat jollakin tavalla. Kun he ovat saaneet oman osuutensa valmiiksi, he luovuttavat aikaansaannoksensa toisesta luukusta seuraavaan vaiheeseen, ilman tarkkaa käsitystä siitä, mitä seuraavaksi tapahtuu. Usein kuulee, että ihmiset kokevat olevansa voimattomia systeemin uhreja. Tällainen lähestymistapa vie mahdollisuuksia vaikuttaa oman työhön, hidastaa reaktioita ja vähentää työn mielekkyyttä. (Laamanen, 2012, 22.)

Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen. Prosessien kuvaaminen ja tunnistaminen auttavat ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Itseohjautuvuus on vaarallista, jos ei ymmärrä kokonaisuutta eikä saa kaikkia tarpeellisia tietoja organisaation toiminnasta. Aikaisemmin toiminnan kehittämistä pidettiin irrallisena osana ja lisävaivana varsinaisessa työssä. Nyt ajatellaan pikemminkin niin, että toiminnan kehittäminen on välttämätön osa varsinaista työtä.

Usein prosessien kuvaaminen johtaa myös työkokonaisuuksien kasvattamiseen, monitaitoisuuteen ja työtovereiden osaamisen arvostamiseen. (Laamanen, 2012, 23.)

Prosessien kuvaaminen tuo tavan esittää käytännön työtä organisaatiossa. Tämän analyysin perusteella huomataan usein, että osastokohtaiset taloudelliset ja määrälliset tavoitteet eivät riitä turvaamaan tulevaisuuden menestystä. Erillistavoitteisiin perustuva lähestymistapa johtaa osaoptimointiin ja ylikorostuneisiin tehokkuustavoitteisiin. Organisaation suorituskyky ei synny yksittäisten sankaritekojen tai edes osastojen toiminnan tuloksena. Suorituskyky syntyy asiakkaiden tarpeita tyydyttävissä prosesseissa, joille tulee erikseen asettaa tavoitteita. Prosessien jäsentäminen varmistaa osaltaan, että parantamistyö kohdistuu organisaatioita hyödyttävällä tavalla. (Laamanen, 2012, 23.)

Vaikka hyödyt ja ehkä prosessiajattelun ideat ymmärretäänkin melko hyvin, on prosessiajattelun hyödyntäminen osoittautunut erittäin haastavaksi. Tämä johtuu pääosin kahdesta syystä; prosessiajattelu näyttää toimivan intuitiota vastaan, ja väävät tai tehotamat työmenetelmät organisaation johtamisessa haittaavat prosessiajattelun hyödyntämistä. Mikä tekee prosesseista intuition vastaisen? Ihmisen tietoisuus voidaan jakaa elämäkerralliseen tietoisuuteen ja ydintietoisuuteen. Ydintietoisuus vastaa niistä reaktioista, jotka tapahtuvat meille tässä ja nyt. Sen varassa me emme pohdi syitä ja seurauksia. Me vain toimimme tilanteesta tai tapahtumasta käsin, tiedostamattomana tavoitteena turvallisuuden säilyttäminen. Reaktioitamme säätelevät pikemminkin pelko ja uhka kuin uudet mahdollisuudet ja tavoitteet. Suurin osa toiminnastamme ohjautuu tästä mielen kerroksesta. Tämän takia on vaikea irrottautua tapahtumien virrasta ja välittömistä reaktioista, ”nousta helikopteriin”, tarkastella prosessia ja ymmärtää syy-seuraussuhteita. (Laamanen, 2012, 23.)

Mielen varsin rajallinen käsityskyky on toinen rajoittava tekijä – ehkä huippuneroja lukuun ottamatta. Harjaantumaton mieli pystyy luonnostaan käsittelemään noin seitsemää eri tekijää samanaikaisesti. Reaalielämä on valitettavasti monimutkaista ja kaoottista, ja olemme samanaikaisesti useiden eri tapahtumaketjujen vaikutuspiirissä. Jos vaikuttavien tekijöiden määrä kasvaa merkittävästi yli seitsemän, ihmiset kokevat tilanteen sietämättömänä ja yksinkertaistavat tilanteen arvojensa ja uskomustensa avulla käsitettävään muotoon. Uskomukset ja arvot syntyvät positiivisista ja negatiivisista

kokemuksista. Käsitys prosessista ei kuitenkaan synny kokemuksista, vaan se on ajattelun tulos, looginen ja usein abstrakti malli syy-seuraussuhteista. Tällä tavalla maailmasta ajattelemisen vaatii älyllistä ponnistusta, kykyä käsitteellistää maailmanmenoa. (Laamanen, 2012, 24.)

Näille mielen laeille me emme voi mitään. Voimme vain ottaa ne vastaan ja toimia sen mukaan, minkä koemme oikeaksi. Ne, mihin meillä on otetta ja joihin voimme suoraan vaikuttaa, ovat johtamisen työmenetelmät. (Laamanen, 2012, 24.)

4.4 Prosessin päämäärä

Mikä on prosessin päämäärä? Tässä kohdassa on helppo luiskahtaa joko triviaaleihin ratkaisuihin tai ruveta esittämään organisaation laajuisia tavoitteita. Organisaation tason tavoitteita ovat mm. asiakastyytyväisyys, voitto, tuottavuus ja oppiminen. Me etsimme jotain konkreettisempaa, kuten mikä on tämän prosessin rooli organisaation menestymisessä. Prosessin päämäärää voi lähestyä ainakin kahdesta suunnasta; toisaalta strategiasta ja toisaalta systeemien suunnasta. Jollakin prosessilla saattaa olla parhaimmillaan hyvin selkeä strateginen kytkentä. Esimerkiksi jos valittu strategia on kustannusjohtajuus, saattaa tuotekehitysprosessin tehtävä olla markkinoilla olevien tuotteiden ja palveluiden tuotantokustannusten alentaminen. Jos taas valittu strategia on paras tuote markkinoilla, saattaa prosessin tehtävä olla mm. uusien tuotteiden suunnittelu ja markkinoille lanseeraus tai uusien palveluelämysten luominen. (Laamanen, 2012, 90.)

Prosessin tehtävän tai tarkoituksen voi parhaimmillaan kiteyttää prosessin nimeksi, jolloin tässä kuvauksen luvussa konkretisoidaan prosessin tavoitetta. Tällöin voidaan puhua prosessin ydinsuorituskyvystä. Esimerkiksi tuotekehitysprosessin ydinsuorituskyky saattaa olla nopeus. Tällöin ydinsuorituskykyä kuvaavaksi tunnusluvuksi voimme valita tuotekehitysprosessin läpimenoajan esim. tuoteideasta markkinoille. (Laamanen, 2012, 91.)

Tässä vaiheessa voidaan alustavasti tehdä menestystekijäpohdinta, mutta siihen kannattaa vielä palata, kun prosessin vaiheita suunnitellaan. Menestystekijät voivat liittyä moniin asioihin, kuten osaamiseen, teknologiaan, nopeuteen, volyymiin, alhaisiin kus-

tannuksiin, prosessin vaiheisiin, työmenetelmiin tai läheiseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa. Jälleen on mahdollisuus päätyä liian yleisiin tai koko organisaation menestystekijöihin. Vaikeutena on kytkeä menestystekijät kuvattavaan prosessiin. Toinen yleinen harha on esittää jokin olosuhdetekijä ja tulkita se menestystekijäksi, esim. olemme lähellä asiakasta. No entä sitten? Riittävä konkreettisuus varmistetaan liittämällä menestystekijät joihinkin prosessin kriittisiin toimintoihin. (Laamanen, 2012, 91.)

Prosessista mitataan ydinsuorituskyvyn lisäksi menestystekijöihin liittyvää suorituskykyä. Esimerkiksi jos tuotekehitysprosessin kannalta on arvioitu, että T&K-projektin suunnittelu on kriittinen menestystekijä, voidaan suorituskyvyn tunnusluvuksi valita suunnitelman katselmuksen tekijöiden arvio. Tässä vaiheessa kriittinen menestystekijä on useimmiten kehittynyt arvaus. Mittaamisen tavoitteena on ymmärtää prosessin syyseuraussuhteita ja keskittyä niiden tekijöiden ja toimintojen ohjaamiseen ja kehittämiseen, jotka ovat kriittisiä ydinsuorituskyvyn kannalta. Kun tieto prosessin suorituskyvystä lisääntyy, vahvistuu ennako-odotus, tai sitten se osoittautuu vääräksi, ja huomio täytyy suunnata johonkin muuhun tekijään. Kriittisiä menestystekijöitä ei voi olla kovin monta, enintään kahdesta neljään. (Laamanen, 2012, 91.)

Mitkä ovat prosessin syötteet, tuotteet ja palvelut ja miten niitä hallitaan? Prosessin suunnittelu saattaa olla helpointa aloittaa tästä temasta, koska tuotteet ja palvelut voidaan hahmottaa hyvin konkreettisesti, vaikkapa tuotekehitysprosessissa tuotedokumentit. Tästä on helppo lähteä sekä asiakkaan ja hänen tarpeidensa suuntaan että prosessin suuntaan. Ei kuitenkaan kannata lähteä harhailemaan arvotuottokokemusten maailmaan, vaan jäsentää tuotteet ja palvelut hyvin konkreettisesti mieluiten tiettyinä dokumentteina tai tietoina. (Laamanen, 2012, 91.)

Tiedot saattavat olla tarkoituksenmukaista ryhmitellä esimerkiksi käyttämällä seuraavaa jakoa; prosessin sisäiset tiedot (kokousmuistiot ja toimintasuunnitelmat) organisaatioiden muiden prosessien hyödyntämät tiedot (valmistuspiirrustukset ja kilpailuetujen kuvaukset) sekä asiakkaalle toimitettavat tiedot (esitteet, käyttöohjeet ja palautelomakkeet). (Laamanen, 2012, 92.)

Vasta kun prosessin rajaus, tarkoitus, asiakas, vaatimukset, tuote ja ydinsuorituskyky ovat selvillä, kannattaa tarttua prosessikaavion piirtämisen haasteeseen. Näiden tekijöiden avulla meille on helpompi käsittää sitä, mikä on kriittistä prosessissa, ja se saa

osakseen riittävän huomion prosessikaaviossa. Ajatuksena ei ole kuvata prosessin toimintaa, vaan nostaa kriittiset toiminnot esille, viestiä niiden merkityksestä ja nostaa ne kehittämisen kohteeksi. (Laamanen, 2012, 92.)

Toiminta tulee kuvata niin konkreettisesti, että prosessikaaviota voi mielessään lukea kuin tarinaa tai katsoa kuin elokuvaa. Sopivaan konkreettisuuteen pääsee, kun mielessään kysyy: ”Mitä tämä tarkoittaa käytännössä?” (Laamanen, 2012, 92.)

Mitkä ovat rooleihin liittyvät tärkeimmät tehtävät, kriittiset päätökset ja asemavastuut? Sekä mitkä ovat prosessiin liittyvät keskeiset pelisäännöt? Vastuuasia näyttää herättävän intohimoja. Jokainen aikuinen ihminen on vastuussa itsestään. Ajatus siitä, että esimies olisi vastuussa alaisistaan on vahingollinen Laamasen mielestä. Laamanen jatkaa että;” Minusta vastuu on ensisijaisesti sitä, että henkilö toimii tilanteen vaatimusten mukaan, mutta samalla ottaa huomioon kokonaisuuden ja siihen liittyvät tavoitteet. Vastuu on siis tarkoituksenmukaista tekemistä ja toimintaa.” (Laamanen, 2012, 93.)

Vastuuasia kannattaa kirjata niin, että jokainen rooli esitellään omana kokonaisuutenaan. Näin työntekijöiden on helpompi tunnistaa omat roolinsa ja siihen liittyvät tehtävät ja päätökset. Voidaan myös tarkentaa ne toiminnot, joissa on useita vaihtoehtoja toimia. Esimerkiksi jos myyjä voi tehdä pieniä tarjouksia itse ja suuret tarjoukset on alistettava myyntijohtajan hyväksyttäväksi, niin tarjousprosessin kuvauksessa kerrotaan, missä raja kulkee. (Laamanen, 2012, 94.)

On pidettävä huoli siitä pelisääntöjen osalta, että pelisäännöt ovat todella prosessin pelisääntöjä, eivätkä jotain yleisiä esim. arvoihin liittyviä pelisääntöjä, kuten rehellisyys tai toisten kunnioittaminen. Esimerkiksi tarjousprosessiin liittyvä pelisääntö voi olla, että asiakkaan yhteydenottoihin vastataan saman päivän aikana. On tärkeää pitää mielessä, että tavoitteena on toiminnan parantaminen. Usein kuvaamisen yhteydessä nousee esiin pieniä arkisia parantamismahdollisuuksia. (Laamanen, 2012, 81- 82.)

4.5 Prosessin omistaja

Prosessiajattelu tuo mukanaan prosessin omistajan roolin organisaatioon. Tämä kokonaisvaltaisen kehittäjän rooli on aikaisemmin kuulunut esimiehille ja yksiköiden vetäjille. Nämä ovat olleet funktionaalisen organisaation rooleja. Niiden lähtökohtana ovat

ihmiset ja osastot. Tästä lähtökohdasta ei ole hyödyllistä kehittää organisaation järjestelmiä. Organisaation suorituskyky syntyy prosesseissa. Tarvitaan uusi rooli, joka kohdistuu prosessien kehittämiseen. Onnistuminen tietyssä roolissa vaatii kahta asiaa. Ensinnäkin, että on selvästi sovittu niistä tehtävistä ja päätöksistä, joita kyseiseen rooliin liitetään. Toiseksi pitää olla kykyä, halua ja osaamista hoitaa nämä tehtävät hyvin. Jos jompikumpi näistä tekijöistä puuttuu, ei voi syntyä hyvää tulosta. (Laamanen, 2012, 123.)

Prosessin omistajan rooli

- **Prosessin ymmärtäminen**
 - sopii muiden prosessien omistajien kanssa rajapinnoista ja tärkeimmistä tuotteista ja palveluista
 - tunnistaa ja kuvaa prosessin
 - Varmistaa, että prosessin toimintamallit ovat organisaation toimintaperiaatteiden mukaisia.
 - Tunnistaa prosessin osaamiset, työkalut ja -ohjeet
 - Käynnistää strategian mukaisen mittaamisen
 - Varmistaa, että ihmiset ovat tietoisia kokonaisuudesta ja omasta roolistaan
- **Prosessin vakiinnuttaminen**
 - Sopii resurssien kiinnittämisen prosessiin ja palkitsemisesta.
 - Pitää organisaation esimiehet ja johtajat tietoisina prosessin tarpeista.
 - Tarkastaa, että kriittiset työkalut ja ohjeet on kunnossa ja käytössä.
 - Hankkii tarvittavat työkalut ja kehittää työohjeet.
 - Tarkastaa, että ihmiset osaavat tehdä työnsä hyvin sekä käynnistää tarvittavan osaamisen kehittämisen tai hankinnan.
 - Tarttuu nopeasti poikkeamiin ja muutostilanteisiin
- **Prosessin parantaminen**
 - Sopii strategian mukaisista kehittämistavoitteista, tunnusluvuista ja palkitsemisesta
 - Arvioi prosessin suorituskykyä suhteessa tavoitteisiin.
 - Tunnistaa prosessista ja organisaation ulkopuolelta parhaita käytäntöjä.
 - Käynnistää kehittämishankkeita ja edistää oppimista
 - Hyväksyy prosessissa tehtävät muutokset ja estää prosessin kannalta haitalliset kehitystoimenpiteet.
 - Arvioi ja parantaa prosessia systemaattisesti kohti yhä parempaa asiakastytyväisyyttä ja sisäistä tehokkuutta.

Kuva 6. Prosessin omistajan mahdolliset tehtävät.

Prosessin omistajan työn tavoitteena on prosessin mahdollisimman hyvä suorituskyky. Hänen tärkein tehtävänsä on asiakassuuntautuneen toiminnan jatkuva parantaminen. Prosessin omistaja kehittää prosessia. Kuvassa 6. on esitetty mahdolliset prosessin omistajan tehtävät ja päätökset. Kukaan ei voi olla hyvä johtaja vasten tahtoaan, koska ilman motivaatiota asiat jäävät tekemättä. Kiinnostus suuntautuu niihin asioihin, joihin halu riittää. Ehkä tärkein prosessin omistajan kyky liittyy kokonaisuuksien hahmottamiseen. Prosesseissa työskennellään sen eteen, että ymmärretään kokonaisuus ja luodaan tuki onnistumiselle. Tämä edellyttää hyvää käsitystä liiketoiminnasta, menestymiselle tärkeistä tekijöistä ja strategioista. Prosessin omista tekee kauaskantoisia ja laajavaikuttavia päätöksiä. (Laamanen, 2012, 125.)

Analyttisyys ja pitkäjänteisyys eivät ole prosessin omistajalle huonoja ominaisuuksia. Prosessin omistaja työskentelee tosiasioiden ja järjestelmien parissa sekä etsii loogista ja tehokasta toimintamallia. Erinomaiset toimintamallit eivät synny helposti. Kehittämistyössä keskeistä on mittaamalla hankittu tieto ja sen tulkinta parhaiten toimivaksi malliksi. Prosessin omistajan ei tule kuitenkaan edistää organisaatiossa mekani-
nistista ajattelua. Hän tarvitsee tajua siitä, mitä on viisasta kehittää ja standardisoida ja mikä kannattaa jättää osaamisen ja tilannekohtaisen harkinnan varaan. (Laamanen, 2012, 125.)

5 MYYNTIPROSESSI

Myyntityössä myyjien osaamisen lisäksi myynnillä on oltava mielekäs toimintamalli eli prosessi. Hyvin määritelty prosessi, edustaa toiminnan laadukkuutta. Tehokkaat prosessit puolestaan lisäävät myynnin onnistumisen todennäköisyyttä. Tärkeää on muistaa se, että tämä ei ole vain suuryritysten yksinoikeus tai resurssiriippuvainen asia. Monille myyjille on tuttua se, että suunnitelmat jäävät toteutumatta tai ainakin viivästyvät esimerkiksi erilaisten akuuttien esille tulevien asioiden johdosta, ja siten omien toimintasuunnitelmien toteuttaminen vaikeutuu ja hidastuu. Oikeanlaiset toimintamallit auttavat myyjää palamaan nopeasti ”oikeille raiteille” ja keskittymään oikeisiin asioihin. (Nieminen & Timperi, 2008, 200.)

Miten myyntitiimissä tai myyntiorganisaatiossa myyntityötä tehdään, kutsutaan myyntiprosessiksi. Myyntiprosessi on myynnin johtamisen näkökulmasta myynnin toimintamalli, jonka mukaan myyntityö suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. Myyntiprosessin johtaminen koostuu kolmesta kokonaisuudesta: 1. suunnittelun johtamisesta, 2. myynnin toimeenpanon johtamisesta, 3. myynnin arvioinnin johtamisesta. (Nieminen & Timperi, 2008, 73.)

Myyntistrategian rakentamisen on osa myynnin suunnittelua. Myyntistrategian ja markkinatiedon avulla luodaan asiakassegmentointi, jonka tehtävänä on auttaa resursien kohdentamisessa. Myynnin suunnitteluun kuuluvat lisäksi asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien tekeminen sekä uusasiakashankintaan liittyvä potentiaalisten asiakkaiden prospektointi. (Nieminen & Timperi, 2008, 73.)

Myynnin toimeenpanon näkökulmasta liittyy johtamiseen neljä keskeistä teemaa: 1. Mitä myynnissä onnistuminen vaatii tekemisen määrältä? 2. Mitä myynnissä onnistuminen vaatii osaamiselta? 3. Mitä keskittyminen oikeisiin asioihin tarkoittaa myyjän työssä? 4. Mitä tarkoittaa asiakkaan kohtaaminen osana myyntiprosessia? (Nieminen & Timperi, 2008, 73.)

Kolmantena teemana myyntiprosessin johtamisessa on arviointi, joka kohdistuu ensinnäkin toteutuneisiin myyntituloksiin ja myyjien toimintaan eli suoritustavoitteiden toteutumiseen. Myyntitulosten ja toiminnan arviointi ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan on syytä kuunnella myös asiakasta, joka viime kädessä maksaa palkkamme. Myynnin johtaminen on kriittinen menestystekijä myyntitiimin ja myynnin menestymisen kannalta, ja tätä toimintaa tulee myös säännönmukaisesti arvioida. Arviointi kohdistuu siis seuraaviin asioihin; myyntitulokset, suoritustavoitteiden toteutuminen, asiakastytyväisyys ja myynnin johtamisen taso. (Nieminen & Timperi, 2008, 73-74.)

Myynnissäkin pätee vanha viisaus ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”. Myyntityön isoimpia haasteita ovat suunnittelu, sen merkityksen ymmärtäminen ja sille kuuluvan ajan löytäminen. Kokoneidenkin myyjien helmasyntejä on ajatus siitä, että ”Eihän tässä mitään suunnitelmia tarvita, onhan se kaupankäynti sujunut ennenkin.” Myynnin suunnittelun yksinkertaisin muoto on, että myyjä vastaa itselleen neljään kysymykseen ennen jokaista asiakaskontaktia: Mikä on tapaamisen tarkoitus? Miten toteutan tarkoitukseni?, Mitkä ovat tavoitteeni tälle asiakastapaamiselle? ja Mistä tiedän, että asia-

kastapaaminen on onnistunut? Kun myyntiä lähdetään suunnittelemaan monipuolisemmin ja syvällisemmin, siirrytään sellaisten teemojen kuin myyntistrategian, asiakassegmentoinnin ja asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien pariin. (Nieminen & Timperi, 2008, 75)

5.1 Myyntistrategia

Myyntistrategiasta kuulee usein puhuttavan ilman, että sen sisältöä ja merkitystä on tarkemmin määritelty. Valitettavan monelle myyntistrategia ja se, mitä sillä kussakin bisneksessä tarkoitetaan, on epäselvä. (Nieminen & Timperi, 2008, 75.)

Ne keskeiset tekijät, draiverit, määrittellään myyntistrategiassa. Draiverit, on niitä, joiden avulla uskotaan saavutettavan kannattavaa kasvua ja menestystä Näitä kutsutaan myös strategisiksi valinnoiksi. Nämä strategiset valinnat, päätökset, kohdistuvat neljään asiakokonaisuuteen: 1. Markkinatuntemus ja sen hyödyntäminen, 2. myyntiorganisaation rakenne ja koko, 3. henkilöstö ja osaamisen kehittäminen, 4. myynnin prosessit ja järjestelmät. Markkinatuntemuksen hyödyntäminen, kuten markkina- ja toimiala-analyysit, ovat perusta älykkäälle myyntityön tekemiselle. Sen avulla kohdennetaan toimintaa eli pystytään tarjoamaan oikeita tuotteita, palveluita ja ratkaisuja oikeille asiakkaille. Markkinatuntemuksen avulla laaditaan myös suunnitelmia kilpailijoiden taklaamiseksi ja löydetään uusia kohderyhmiä ja uusia tarpeita. Monia merkittäviä innovaatioita ja kilpailuetuja on syntynyt siitä, kun hyvää markkinatuntemusta on osattu hyödyntää myynnin ja liiketoiminnan kehittämisessä. (Nieminen & Timperi, 2008, 75-76.)

Myyntiorganisaation rakenteeseen liittyvät päätökset siitä, miten myyntiorganisaatio on rakennettu esimerkiksi alueellisesti ja markkinoittain. Keskeisiä ovat myös investoinnit myynnin resursointiin eli mikä on optimaalinen myyntiorganisaation koko. (Nieminen & Timperi, 2008, 76.)

Osaamisen ja henkilöstön kehittäminen on tärkeä myyntistrateginen tema. Oikeat ihmiset, joilla on oikeanlaista osaamista, ovat tietysti kaiken tuottavan toiminnan perusta. Kysymys on rekrytoinnista, motivaatiosta ja sitoutumisesta, myynnin johdon roolista ja valmentavasta johtajuudesta sekä myyjien tekemisen määrällisestä tasosta

ja suorituskyvystä. Kysymys on myös asiakasosaamisesta, eli kyvystä asiakkuuksien rakentamiseen, kehittämiseen ja sitouttamiseen. (Nieminen & Timperi, 2008, 76.)

Prosessit ja järjestelmät tulee olla kunnossa, jotta myynti onnistuu. Prosessien tulee mahdollistaa ja kannustaa hedelmälliseen yhteistyöhön markkinoinnin, logistiikan, rahoituksen, tuotekehityksen ja tuotannon kanssa. Järjestelmien, esimerkiksi CRM-järjestelmien, tulee tukea valittuja painopistealueita, kuten uusasiakashankintaa tai avainasiakkuusohjelmia, ja auttaa myynnin suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa. (Nieminen & Timperi, 2008, 76.)

Myyntistrategia ei ole vastaa kysymykseen konkreettisesta asiakaskohtaisesta toimitasuunnitelmasta. Vastaus tähän löytyy asiakassuunnittelusta. Myyntistrategia vastaa kysymykseen siitä, mikä on suunnitelmamme myyntimenestyksemme rakentamiseksi. Tärkeintä myynnissä ja sen johtamisessa on asiakkuuksien tuottava rakentaminen, niiden kehittäminen ja asiakkaiden sitouttaminen. Tähän tarvitaan myyntistrategiaa, suunnitelmaa ja sen kurinalaista toteutusta. (Nieminen & Timperi, 2008, 76.)

5.2 Myynnin toimeenpano

Myynti suoriutuu tehtävästään yleensä hyvin, kun olosuhteet ovat hyvät. Varsinainen osaaminen punnitaan kuitenkin vasta haasteellisissa, ei niin suosiollisissa olosuhteissa. Näitä tilanteita myyjät ja myynnin johto kohtaavat tänään yhä useammin ja useammin. Vaikeuserrointa kasvattavat muun muassa seuraavat tekijät; Kilpailun moniulotteinen koventuminen. Globaali talous luo uutta kilpailua, jossa myytävien hyödykkeiden saatavuus ja tarjonta laajenevat ja volyymit kasvavat. Tämä aiheuttaa kasvavaa kilpailua esimerkiksi hinnoittelussa. Uudet innovaatiot ja liiketoimintamallit. Perinteistä myyntityötä haastaa uusien, entistä kehittyneempien markkinoille tulevien tuotteiden tai palveluiden virta. Toisaalta myyntityötä haastavat myös erilaiset liiketoimintamallit, joissa tuotteita, palveluja ja esimerkiksi rahoitusta kytketään tiiviisti toisiinsa. Asiakkaiden vaatimustason nousu haastaa myyjiä. Osaamisen tason nousu, myös kilpailijoilla sekä työntekijöiden muuttuvat odotukset työnantajaa ja yleensä työtä kohtaan. (Nieminen & Timperi, 2008, 84.)

Totuuden hetki myyntityössä on asiakkaiden kohtaaminen. Yrityksen kaikki kokemus sekä panostus tuotekehittelyyn, tuotantoon ja osaamiseen pitäisi silloin muuntaa

myynniksi. Yritysten ylin johto tiedostaa liian harvoin myynnin todellista roolia ja merkitystä yrityksen kriittisenä menestystekijänä. (Nieminen & Timperi, 2008, 84.)

Pääomaa yritykseen voi olla sitoutunut kymmenien tai satojen miljoonien eurojen edestä eri muodoissa. Kilpailevat tuotteet ovat markkinoilla kuitenkin yhä enemmän toistensa kaltaisia, ja uudet tuote- ja palveluinnovaatiot ovat nopeasti kopioitavissa. Osaaminen, tehokkaat prosessit ja erinomaiset ihmiset – myyjät ja johtajat – edustavat kuitenkin jotain sellaista ainutlaatuisuutta, jota ei voida monistaa. Myynnin ja sen roolin menestyksen rakentamisessa on yhä suurempi ja kasvaa jatkossakin voimakkaasti. (Nieminen & Timperi, 2008, 85.)

Markkinoilla toimii suuri joukko b-to-b yrityksiä, jotka ovat panostaneet huimia summia tuotekehitykseen ja tuotantoon tai rakentamiinsa palvelutuotteisiin. Samaan aikaan näiden yritysten myynnistä ja myynnin johtamisesta vastaa markkinoiden potentiaaliin nähden liian pieni joukko ihmisiä. Useimmiten näiden ihmisten osaamiseen ei myöskään ole panostettu riittävästi, määrätietoisesta osaamisen johtamisesta puhumattakaan. Myyjien lähettäminen valmennusyrittäjien myyntikursseille muutamaksi päiväksi ei ole ratkaisu tähän perustavaa laatua olevaan haasteeseen. (Nieminen & Timperi, 2008, 85.)

Lähemmäksi ratkaisua päästään, kun yrityksen johto ymmärtää ryhtyä investoimaan myyntiin, sen määrällisen panoksen kasvattamiseen, jotta se olisi optimaalisessa suhteessa markkinapotentiaaliin nähden. Tällöin myös yrityksen kasvu- ja markkinaosuusodotuksia voidaan luotettavasti nostaa uudelle tasolle. Pitää muistaa, että myynnin ammattijohtajien ja huippumyyjien näkökulmasta myynti ei ole koskaan sattumaa – sattumia voi tulla kohdalle, mutta niillä ei voiteta markkinaosuuksia. (Nieminen & Timperi, 2008, 85.)

Kysymys ei ole vain määrällisten ja osaavien resurssien lisäämisestä, kysymys on myös väärin resurssien vähentämisestä. Onko sinulla myynnin johtajana kykyä sen tosiasian tunnustamiseen, että aivan kaikki myynnissä tai myynnin johdossa toimivat henkilöt eivät todennäköisesti ole oikeassa työssä? Onko sinulla kurinalaisuutta ja kykyä puuttua asiaan? (Nieminen & Timperi, 2008, 85.)

Määrällisten, vähentämisen tai lisäämisen, toimenpiteiden lisäksi yrityksen johdon tulee oivaltaa myyjien ja myynnin johdon pitkäjänteisen, systemaattisen ja tavoitteellisen kehittämisen merkitys. Avainsanoja ovat valmentava suoritusjohtaminen ja osaamisen johtaminen. Osaamisen määrätietoinen johtaminen onkin myynnin johtamisen alue, jonka merkitystä ei ole aiemmin useinkaan ymmärretty oikealla tavalla. (Nieminen & Timperi, 2008, 85-86.)

Ratkaisu näihin haasteisiin tuottaa dramaattisia tuloksia; nopeaa ja tuottavaa myynnin kasvua. Kaikki eivät tähän usko, minkä vuoksi vakavasti myynnin kehittämiseen ja sen johtamiseen panostavat yritykset kasvavatkin ylisuhteisesti kilpailijoihinsa nähden. ahkeruus palkitaan. (Nieminen & Timperi, 2008, 86.)

Myynnin johtamisen kannalta myynnin toimeenpanossa on kysymys neljästä asiasta; 1. tekemisen määrä, 2. osaamisen taso, 3. keskittyminen oikeisiin asioihin, 4. asiakkaan kohtaaminen. Ensimmäiseksi on kysymys siitä, kuinka paljon yritys panostaa ja investoi myynnin tekemisen määrään – ei pelkästään yksittäisen myyjän työpanokseen. Keskeinen kysymys on ”Mitä myynnissä onnistuminen vaatii tekemisen määrältä?” (Nieminen & Timperi, 2008, 86.)

Kysymys on myös siitä, mikä on myyntijohtajan rooli myyjien ja tiimin osaamisessa ja sen kehittämisessä. Tiedosta, taidosta ja älystä sekä oikeasta asenteesta ja halusta syntyy kompetenssi. Kysymys ei ole vain yksittäisen myyjän osaavasta työpanoksesta vaan koko myyntitiimin osaamisesta. (Nieminen & Timperi, 2008, 86.)

Myynnin toimeenpanossa on kolmanneksi kysymys siitä, keskittyykö myynti oikeisiin asioihin. Ovatko myynnin strategia-asiat kunnossa, on turha juosta, jos olet tiimisi kanssa väärällä polulla. Keskeinen kysymys on ”Mitä keskittyminen oikeisiin asioihin tarkoittaa myyjän työssä?” Neljänneksi toimeenpanossa on kysymys konkreettisesta asiakkaan kohtaamisesta, myyntityön ytimeistä ja sen ammattitaitoisesta hallinnasta. (Nieminen & Timperi, 2008, 86.)

Kasvatavat vaatimukset ja yritysmaailman hektisyys palvelun suhteen pakottavat esimiesten tekemään nopeita päätöksiä ja antamaan nopeita vastauksia. Nyt vaaditaan selvää, muttei autoritääristä johtamistyyliä, jossa esimiehellä on toimivat työkalut myyjien ohjaamiseen, seurantaan ja palautteen antamiseen. Yrityskulttuurin tulee olla

avoin, ja sen tulee huomioida niin asiakkaiden kuin myyjienkin muuttuvat tarpeet (Rubanovitsch & Aalto, 2010, 32.)

5.3 Asiakkaan kohtaaminen

Kentällä toimivien myyjien tärkein tehtävä on työskennellä kasvotusten asiakkaiden kanssa. Tämä joskus unohtuu sekä myynnin johdolta että myyjiltä itseltään. Myyjille kertyy usein ylimääräisiä tehtäviä, jotka eivät liity millään tavalla myynnin edistämiseen. Asiakkaan yhteydenoton aggressiivinen odottaminen puhelimen vieressä keskellä hallinnollisia paperitöitä ei edistä myynnin kasvua. Jos mieli menestyä, on mentävä oman työn eli myynnin äärelle. Lukuisat amerikkalaiset myynnin valmentajat painottavat, että myyjien tulee viettää mahdollisimman paljon aikaa omalla epämukavuusalueellaan eli olla tekemisissä kasvotusten uusien, haasteellisten ja hankalienkin ihmisten eli tulevien asiakkaiden parissa. (Nieminen & Timperi, 2008, 87.)

Myynnin johdon tulee pitää huolta siitä, että jokaisen myyjän määrällinen työpanos on maksimaalisessa käytössä. Myyjät ovat suurimman mahdollisen määrän kasvotusten asiakkaidensa luona. Puhelinmyyjät tekevät tämän tietysti puhelimitse. (Nieminen & Timperi, 2008, 87.)

Huippumyyjät suunnittelevat asiakastapaamiset siten, että aika ei kulu autossa istumiseen. He valmistautuvat myyntikäynteihin niin, että heillä on mukana kaikki tarvittava materiaali kaupan solmimista varten; näytteet, kalenteri, sopimuslomakkeet. He keskittyvät asioihin huolella ja tekevät sitten vähemmän virheitä. Siitä syystä he käyttävät vähemmän aikaa myös virheiden korjaamiseen. Heillä on myös kyky yksinkertaistaa tekemisiään. Jos tehtaan tuotantolinjalla halutaan lisää tehoa, kaikki suoritettavat liikkeet analysoidaan. Sen jälkeen poistetaan turhat työvaiheet ja liikkeet. Näin tekevät myös huippumyyjät. He toimivat tuottavan tehtaan tavoin. (Rummukainen, 2015, 38.)

Oivallus valmistautumisen merkityksestä on monille suuri haaste. Etukäteen valmistautuminen vaatii aina työtä. Ei riitä, että päällikkö kuuluttaa kokouksessaan suureen ääneen, että ”valmistautumisen tulee aina olla osana myyntiprosessia.” Ei kukaan viitsi tai halua tehdä ylimääräistä – täytyy siis löytää mielekäs merkitys. Myynnin johdon tehtävänä on luoda myyntitapaamiseen valmistautumiselle konkreettinen merkitys.

Merkitystä luot kertomalla myyjille selkeästi, mitä heiltä odotat ja miksi. (Nieminen & Timperi, 2008, 100.)

Hallinnollisten töiden suorittaminen ei lisää myyntiä, vaikka myyntityöhön niitäkin toki kuuluu. Myynnin johdon tehtävänä on luoda onnistumiselle edellytykset ja mahdollisuudet. Useat yritykset syyllistyvät siihen, että myynnille siirtyy erilaisia myyntityön kannalta toisarvoisia tehtäviä. Ammattitaitoinen myynnin johto taistelee tiiminsä puolesta, jotta se ei joudu kantamaan turhaa kuormaa, vaan pysyy kovassa vauhdissa ja pystyy sen lisäksi hyökkäämään aika-ajoin nopeastikin. (Nieminen & Timperi, 2008, 87-88.)

Asiakkuuden rakentaminen on se prosessi, jossa myyjän osaaminen ja kyky keskittyä oikeisiin asioihin mitataan. Myynnissä on kysymys kahden ihmisen kohtaamisesta, tapahtuipa se sitten kasvotusten tai puhelimitse. Myynnin johtamisen näkökulmasta myyjän ja asiakkaan välisessä kohtaamisessa on tärkeää erotella ja tunnistaa eri vaiheet. Kaiken tavoitteellisuuden ja kehittämisen pohjana on nykyisen tilanteen, toimintamallin tai lähestymistavan ymmärtäminen ja kyky sen kyseenalaistamiseen. Oman tiimin myyntiprosessin ja asiakkaan kohtaamisen analysointi on siis erinomaisen tärkeää; vain analyysin kautta on mahdollista tehdä oikeanlaisia johtopäätöksiä nykyisestä toimintamallista ja sen kehittämistarpeesta. (Nieminen & Timperi, 2008, 99-100.)

Asiakkaan kohtaaminen osana asiakkuuden rakentamisen prosessia etenee seuraavasti.

1. valmistautumien tulevan asiakkaan kohtaamiseen.
2. asiakkaan luottamuksen rakentaminen
3. tarvekartoitus
4. ratkaisun tarjoaminen ja kaupan tekeminen
5. jatkuvuuden varmistaminen

(Nieminen & Timperi, 2008, 100.)

Selkeät odotukset eivät ole mikromanageerausta. Monissa organisaatioissa työntekijöillä ei ole riittävää käsitystä siitä, mitä heiltä työssään odotetaan. Kun myyjä pyydetään vastaamaan kysymykseen;” Tiedätkö, mitä esimiehesi odottaa sinulta työssäsi?”, he osaavat keskimäärin vastata siihen vain tyydyttävästi. Myynnin johdon tulee varmistaa myyjältä, onko hän sisäistänyt asetetut odotukset. Seuraavat kysymykset konkretisoivat ja legitimoivat asiakastapaamisen merkitystä;

1. Mikä on asiakastapaamisen tarkoitus?
2. Miten on tarkoitus toteuttaa vaatimus maksimaalisesta määrästä: toteutuuko toiminta- ja asiakassuunnittelu
3. Mitkä ovat asiakastapaamisen tavoitteet?
4. Mistä tietää, että asiakastapaaminen on onnistunut?

(Nieminen & Timperi, 2008, 100-101.)

Ostajan ja myyjän kanssakäymisessä ensivaikutelma syntyy nopeasti. Ensivaikutelma luo tunteen ja siten asenteen siitä, suhtautuuko potentiaalinen asiakas pohjimmiltaan hyväksyvästi vai hylkäävästi hänen ja myyjän väliseen kanssakäymiseen. Tämä on merkittävää luottamuksen rakentamisen kannalta. Kyky luottamuksen rakentamiseen ei ole itsestäänselvyys, vaikka se on kaiken perusta myyntityössä. (Nieminen & Timperi, 2008, 101.)

Asiantuntijuus on asiakkaan näkökulmasta luottamuksen kynnyks. Luottamus taas on yhteistyön jatkumisen kynnyks. Ilman luottamusta ei ole edellytyksiä solmia liikesuhteita, kuten Wurth Oy:n hallituksen puheenjohtaja Pentti Rantanen toteaa;” Myyntityö on maailman rehellisimpien ihmisten työtä! Myyjän on voitettava asiakkaan luottamus, jotta asiakassuhde syntyy ja työ kannattaa. Tässä työssä ei huijarit menesty.” (Nieminen & Timperi, 2008,101.)

Luottamuksen perusmääritelmän mukaan luottaessamme toiseen osapuoleen asetumme alttiiksi hänen toimilleen. Samalla uskomme, että hän toteuttaa annetut lupaukset ja odotukset, vaikka hänellä olisi mahdollisuus huijata tai kontrolloida. Luottamukseen liittyy ehdoton lupaus, ettemme aiheuta toiselle harmia tai vahinkoa. Kumppanuus asiakkaiden kanssa on tavoite, ja se perustuu ehdottomaan vastavuoroiseen luottamukseen. (Kalliomaa 2011, 25)

Sztompkan (2000) mukaan luottamuksen kohteita on erilaisia. Ensisijaisesti luottamusta kohdistetaan henkilöihin ja rooleihin, mutta esimerkiksi myyntityössä luottamuksen kohteita ovat myyjän lisäksi yritys ja sen tuottamat palvelut. Organisaatioon kohdistuva luottamus kohdistuu sen prosesseihin, käytäntöihin ja rakenteisiin. Myyjä edustaa omaa yritystään ja heijastaa osaltaan tätä luottamusta myyntitapaamisissa. Organisaation ulkoinen viestintä vaikuttaa syntyvään luottamukseen. Eri rooleissa luottamuksen imago on erilaista. Myyntityön roolissa luottamus ei lähtökohtaisesti mielikuvien tasolle ole kovin korkealla. Papin ja lääkärin roolissa luottamuksen imago on esimerkiksi korkeampi. Tämä haastaa myyjät luottamuksen rakentamiseen, ja jos siitä ei tuumakaan lipsuta, voidaan tuottaa yritykselle kestävä kilpailuetu. (Kalliomaa 2011, 25.)

Vaikka asiakas kertoisikin olevansa kiinnostunut juuri myyjän salkussa olevasta palvelusta, ei myyjä voi suoraan alkaa kertoa palvelusta. Hänen tulee tehdä tarvekartoitus, jonka avulla tarjottavasta palvelusta tai palvelupaketista voidaan rakentaa asiakkaan tarpeeseen osuvampi. (Kalliomaa 2011, 77.)

Tarvekartoitus on tärkeä osa myyntiprosessia, se on myös palvelua asiakkaalle. Oletko kokenut tilanteen, jossa yrität asiakkaana ollessasi viestiä omaa tarvettasi myyjälle siinä onnistumatta? Myyjä ei jaksa kuunnella sinua, vaan suoltaa osaamansa vakioratkaisun sinulle eli asiakkaalleen ennen aikojaan. (Nieminen & Timperi, 2008, 102.)

Perustana tarvekartoitukselle on myyjän oikeanlainen asenne, eli aito kiinnostus asiakkaan tarpeita ja tavoitteita kohtaan, ja toisaalta innostus ja halu tarjota niihin oikeanlainen ratkaisu. Asiakkaana olo on hämmentävää, kun itse huomaa olevansa innostunut asiasta, mutta myyjä ei osoita innostustaan saati kiinnostustaan asiaa kohtaan. (Nieminen & Timperi, 2008, 102.)

Ensimmäisen tarvekartoituksessa on syytä selvittää asiakkaan ensisijaiset tavoitteet, jotka liittyvät käsiteltävään asiaan. Hyvin usein asiakkaan tilanne on se, että hän ei tiedä tai tiedosta itsekään tarpeidensa kokonaiskuvaa, jolloin myyjä voi auttaa merkittävästi häntä hahmottamaan omia tarpeitaan. Tarvekartoitus toteutetaan esittämällä asiakkaalle pääsääntöisesti avoimia kysymyksiä. Keskeistä on kyky oikeanlaisten kysymysten esittämiseen ja vieläpä oikeassa järjestyksessä. (Nieminen & Timperi, 2008, 102.)

Tarvekartoituksen perustana on, että myydään vain sellaista, mikä parantaa asiakkaan omaa liiketoimintaa. Liiketoiminta tulee ymmärtää laajasti, mikä merkitsee asiakkaan omien asiakkaidenkin toiminnan ymmärtämistä. Kun myyjä huomaa asiakkaan toiminnassa sellaista, mitä on vaikea ymmärtää tai missä hän voisi auttaa, kannattaa hänen ottaa tämä puheeksi. On mahdollista, että asiakas on toiminut jo pitkään samalla tavalla eikä vain näe oman toimintansa heikkouksia tai kannattamattomuutta. Jos myyjä huomaa täysin uuden tavan toimia tai liiketoiminnan uuden suunnan, kannattaa sitä ehdottaa asiakkaalle. Vaikka asiakas ei pystyisikään hyödyntämään myyjän esittämää ideaa, kasvaa asiakkaan luottamus myyjää kohtaan. (Kalliomaa 2011,74-75.)

Huolellinen tarvekartoituksen tekeminen on kaupan päättämisen kannalta yksi merkittävimmistä vaiheista. Vaiheen aikana lisätään tai vähennetään asiakkaan luottamusta myyjää ja hänen edustamaansa yritystä ja palvelua kohtaan. (Kalliomaa 2011, 75.)

Asiakkaan tarpeet on määriteltävä ensin, ennen kuin myyjä alkaa esittelemään omia palveluitaan tai tuotteitaan. Asiakkaan tarpeiden selvittelyssä avoimet kysymykset ovat parempia kuin suljetut kysymykset. Avoimilla kysymyksillä asiakas vastaa laajemmin esitettyyn kysymykseen. Suljetulla kysymyksellä tarkoitetaan kysymystä, johon voi vastata yhdellä sanalla. (Jobber & Lancaster 2015, 244)

Myyjän ammatillisuutta kuvaa se, että hän johtaa myyntikeskustelua kysymyksin ja malttaa kuunnella asiakkaan vastausta. Kysymysten tekemisen taito on nostettu kuuntelutaidon rinnalle yhtä tärkeäksi taidoksi myyntityössä. Hyvillä kysymyksillä keskittyy asiakkaan omaan arvontuotantoon ja osuvaan ratkaisuun, mikä ehkäisee asiakkaan halua siirtyä hintaneuvotteluun. Asiakkaalle tulee antaa riittävästi aikaa vastaamiseen. Uuden kysymyksen esittäminen sotkee tilanteen ja tekee myyntikeskustelusta painostavan. (Kalliomaa 2011, 76.)

Kuuntelemalla asiakkaita saat asiakkaasi pitämään sinusta. Siinä kaikki. Jos kuuntelet heitä, he pitävät sinusta. Pitäminen ei riipu persoonallisuudestasi tai heidän persoonallisuudestaan, eikä myöskään siitä, kuinka erilaisia tai samanlaisia olette. Niin tehokasta on kuunteleminen. (Chitwood, 1998, 45.)

Asetu hetkeksi asiakkaittesi asemaan. Mitä luulet heidän mielessään todella liikkuvan, kun esittelet myyntiartikkeliäsi? Luuletko, että he kuuntelevat jokaista sanaasi? Se on

epätodennäköistä. He ajattelevat uusia säästötoimenpiteitä, tuotantolinjan ongelmia tai sitä, mitä he ryhtyvät tekemään heti kun olet lähtenyt. (Chitwood, 1998, 45.)

Oikea lähestymistapa kuunnella asiakasta on olla keskeyttämättä häntä, ja kuunnella herkästi ja kunnioittavasti. Ostaja arvostaa sitä asiaa, että myyjä ottaa asiakkaan ongelmat vakavasti ja että myyjä ymmärtää ongelman oikean luonteen selvästi. (Jobber & Lancaster 2015, 252-253)

Kaupan tekemisessä on tärkeää tietää, mitä tehdään ja mihin keskitytään. Näiden lisäksi kaupan tekemisen varmistamisessa on entistä tärkeämpää vastata kysymykseen, miten se tehdään. Kaupan tekeminen, asiakassuhteen jatkuminen ja todellisen yhteistyön aloittaminen edellyttää sitä, että myyjän tarjoama ratkaisu tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Nieminen & Timperi, 2008, 102.)

Suurin osa myyjistä luulee, että tehokkaan tarjouksen esittelyn jälkeen ostajaa tilaa, ilman että myyjän tarvitsee kysyä kauppaa. Joskus sitä tapahtuu, mutta useammin myyjän on oltava aktiivinen. Suurin osa ihmisistä pelkää kieltävää vastausta. Kaupan päättämiseen myyjä kysyy asiakkaalta, tehdäänkö kauppa ja asiakas vastaa kyllä tai ei. Ei kuitenkaan pidä pelätä kaupan päättämistä. Tosiasia on, että muutamat ostajat sanovat ei, mutta varmana siitä että suurin osa asiakkaista ostaa, kun kysyy, kun kysymystä uskaltaa käyttää. (Jobber & Lancaster 2015, 258)

Myyjän suorituskyky huipentuu kykyyn tarjota ratkaisu ja tehdä kauppa. Kysymys on kolmesta kyvykkyydestä;

1. Kyky tarjota oikeanlainen ratkaisu asiakkaalle
2. Kyky vakuuttaa ja innostaa asiakas ratkaisun ja sen tarjoaman arvon kannalle
3. Kyky tehdä kriittiset kysymykset asiakkaalle.

(Nieminen & Timperi, 2008, 102-103.)

Suomalaisessa myyntikulttuurissa sanaan hinta on aina vahvasti liittynyt myös toinen sana, joka on alennus. Alennuksen ensisijaisena tehtävänä on yhtäältä houkutelua asiakasta paremman lisäarvon toivossa ja toisaalta madaltaa päätöksenteon kynnyksiä. Onko alennus välttämätön? Alennusmyynti lähestymistapana on helpompi, mutta ei kannattavampi, ainakaan taloudellisessa mielessä. (Nieminen & Timperi, 2008, 103.)

Myyjät ovat vaikutuksille alttiita. Kun myyjät huomaavat, että asiakas (tai asiakkaat) yrittävät alentaa hintaa, luulevat he helposti, että myönnytys on välttämätön aseman pelastamiseksi markkinoilla. Mikäli myyjät saisivat tahtonsa läpi, olisi hinnat alennettava puolivuositain. Lukemattomat myyjät toteavat alistuneina, että asiakkaat juoksevat hinnan perässä, eivätkä usko enää tavarankuuluisiin ominaisuuksiin. Sellaista tappiotunnelman synnyttämää asennetta vastaan on myyntijohdon tarmokkaasti ja vakuuttavasti taisteltava, tarvittaessa omalla esimerkillä. (Goldman 1976, 85.)

Kaupanteon yhteydessä on tärkeä viestiä siitä, ”Mitä me emme tee.”, kuin kertoa siitä, ”Mitä kaikkea me voimme tehdä”. Kysymys on toiminnan rajauksesta. Tämä myös lisää uskottavuutta. Yleensä osaamme paremmin sen, mihin keskitymme. (Nieminen & Timperi, 2008, 103.)

Se että myyjällä on omasta liiketoiminnasta mahdollisimman laaja kuva, on tärkeää. Kokonaiskuvan ymmärtäminen paitsi auttaa myyjää tarjoamaan ratkaisun asiakkaalle myös motivoi myyjää. Motivoinnin kannalta on tärkeää tietoisuus siitä, että myyjän rooli osana yrityksen menestystä on merkittävä. Myyntiprosessihan ei pääty kaupan tekemiseen. Jos mielit ”yhden illan hurmiosta kestävään suhteeseen”, alkaa kaupan tekemisen jälkeen pitkäjänteinen asiakassuhteen kehittäminen. (Nieminen & Timperi, 2008, 103-104.)

Yhä enemmän tuotteet ja palvelut ovat toistensa kaltaisia. Kilpailijoiden osaamisen taso nousee, ja asiakkaiden markkinatietoisuus ja vaatimustaso kasvavat. Nämä kaikki tarkoittavat myynnin johdolle uuden omaksumisen ja sen soveltamisen väistämättömyyttä. Ilman uusia näkökulmia toistuvia onnistumisia ja kestävästä kasvusta on yhä vaikeampi saavuttaa. Ei riitä, että keskitytään vain myyjien suoritukseen. Haasteet kohdentuvat entistä enemmän myös myynnin johtamiseen. Seurauksena tästä kaikesta on se, että myyjän ja myynnin johdon rooli nousee yhä kriittisemmäksi yritysten menestyksen selittäjäksi. Asiakkuudet, sekä niiden sitouttaminen ja kehittäminen määrittävät, mistä myynnin menestyksessä on nyt ja tulevaisuudessa kysymys. (Nieminen & Timperi, 2008, 104.)

5.4 Myyntitulosten arviointi

Myyntiprosessin johtamiseen kuuluu myynnin suunnittelun, toimeenpanon ja arvioinnin johtaminen. On järkevää ajatella, että myynnin arvioinnilla tarkoitetaan asetettujen tavoitteiden toteutumisen tarkastelua valittujen mittarien avulla ja että myynnin arviointi toimii palkitsemisen perustana. Tämä onkin totta, mutta jos mieltä ymmärtää myynnin menestystä tai menestymättömyyttä laajemmin, myynnin arvioinnissa on syytä mennä myös hieman pintaa syvemmälle. (Nieminen & Timperi, 2008, 105.)

Myyntitulosten arvioinnin tarkoituksena on vastata kysymykseen; ”Saavutettiinkö myyntitavoitteet ja missä mittakaavassa?” Myyntitulosten arviointi on myyjän ammatin ja siinä kehittymisen kannalta hyvin merkittävää. Myyntitulosten arvioinnin pohjalta tulkitaan myyjän suorituskky ja siten otetaan kantaa myös hänen ammattiosaamiseensa, tämä siksi, että myyjän suorituskky ja ammattiosaaminen kulkevat heilahduksista huolimatta aina käsi kädessä. Myyntitulosten arvioinnin pohjalta toteutetaan myös myyjän henkilökohtainen taloudellinen palkitseminen. Yrityksen näkökulmasta myyntitulosten arviointi on yhtä merkittävää. Arvioinnin seurauksena tulisi syntyä johtopäätöksiä siitä, mitä myyntistrategian teemoja pitäisi vahvistaa tai miettiä uudelleen. (Nieminen & Timperi, 2008, 106.)

Tärkeää on määrittellä tulostavoitteiden määrittelyssä arvioinnin ajankohdat ja tulosten arvioinnin aikajänne. Arvioinnin aikajänteen perustaksi sopii luonnollisesti myyntiprosessin aikajänne. Mitä nopeampisyklisiä myyntiprosessit ovat, sitä useammin arviointia tulee toteuttaa. Tällöin oikea tarkasteluväli on kuukausi tai vuosineljännes. Suurasiakasprojektit tai strategisten asiakkaiden projektit ja prosessit saattavat kestää hyvinkin pitkään, jolloin niiden osalta myynnin tulosten arvioinnin toteuttaminen voi olla mielekästä suorittaa esimerkiksi puolivuositain tai jopa kerran vuodessa. Arvioinnin tarkasteluväli on tietysti suorassa yhteydessä myynnin palkitsemisjärjestelmään. (Nieminen & Timperi, 2008, 107.)

Erään amerikkalaisen, sanomalehtien ilmoitusmyyntityötä tekevien myyjien ajankäyttöä selvittävän tutkimuksen tuloksena saatiin mielenkiintoista tietoa. Puhtaan myyntityön osuus oli noin 35 % koko työajasta. Noin 40 % työajasta käytettiin asiakkaan palvelemiseen, asiakassuunnitteluun sekä tuotannon ja asiakkaan linkkinä toimimiseen. Erilaisiin hallinnollisiin tehtäviin myyjät käyttivät lähes 17% työajastaan. Tähän

kategoriaan kuuluivat muun muassa paperityöt, raportointi, kouluttautuminen ja erilaiset kokoukset. Loput työajasta kuluivat erinäköisten ei-myyntillisten tehtävien tekemiseen. (Nieminen & Timperi, 2008, 107.)

Suurimpana haasteena suoritustavoitteiden arvioimiseen onkin se, pystytäänkö määrittelemään jokin tai joitakin yksittäisiä myyntillisiä toimenpiteitä, joiden toteuttamisesta seuraa menestys. Olettaako myynnin johto, että keskittymällä johonkin tiettyyn tekemiseen syntyy takuuvarmasti tulosta? Mikä on esimerkiksi asiakasta auttavien ja palvelevien, ei varsinaisten myyntillisten tehtävien merkitys myyntimenestyksessä? (Nieminen & Timperi, 2008, 107-108.)

Kaikki ovat varmasti yhtä mieltä siitä, että on olemassa suorituksiin liittyviä aihepiirejä, jotka vahvasti korreloivat tulevan myyntimenestyksen kanssa. Yksi näistä teemoista on tehdyn työn määrä eli esimerkiksi asiakaskäyntien lukumäärä tai asiakaspeitto eli toteutettujen asiakastapaamisten suhde koko asiakaskantaan tietyllä aikajännteellä. Toinen tällainen aihe ovat tekemisen painopisteet ja toiminnan suunta. Kysymys on siitä, mihin toiminnalliset resurssit tulee kohdentaa (asiakkaat, asiakassegmentit tai tuotteet ja tuoteryhmät), jotta tuloksena on paras mahdollinen tuottava myynti. (Nieminen & Timperi, 2008, 108.)

Myynnin suoritustavoitteiden toteutumisen arviointia on erityisen mielenkiintoista tarkastella myyjille annettavan vastuun ja toimintavapauden näkökulmasta. Osa myynnin johdosta on sitä mieltä, että sen tulee tietää tarkalleen, mitä kentällä toimiva myyntihenkilöstö tekee. Tätä seuranta varten onkin olemassa erilaisia raportointijärjestelmiä, jotka mahdollistavat esimerkiksi myyjien määrällisen panoksen hyvin huolellisen seurannan. (Nieminen & Timperi, 2008, 108-109.)

Toiset myynnin esimiehet kannattavat tekemisen kokonaisvastuun siirtämistä myyjille, jolloin myynnin johdon ei tule puuttua siihen. Myynnin johdon huomion kohteena ovat tällöin saavutetut myyntitulokset. (Nieminen & Timperi, 2008, 109.)

Myynnin johdolle oman toiminnan arviointi on keskeinen tekijä uuden omaksumisessa. Oivalluksiin ja oppimiseen tarvitaan arviointia tehdystä työstä, onnistumisista ja epäonnistumisista. Siihen tarvitaan palautetta omilta alaisilta, kollegoilta ja omalta esimieheltä. Arviointi on parhaimmillaan syvällistä, avointa ja rehellistä, mahdollisimman objektiivista oman toiminnan ja sen seurausten pohdintaa. Tällöin voimme puhua

reflektoinnista. Reflektointi on aktiivinen prosessi, jota voidaan käytännössä tehdä yksin ja yhdessä esimiehen kanssa. Reflektointia voidaan harjoittaa myös ryhmässä keskustellen. Reflektointi on haastavaa, mutta se on opittavissa, kunhan näkee hieman vaivaa. (Nieminen & Timperi, 2008, 112.)

Reflektoinnin ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää saada toiminnan kehittämisen ja oppimisen kannalta keskeiset kokemukset palautettua mieleen sellaisina kuin asiat todella tapahtuivat. Kokemus voi tarkoittaa myös jossakin tilanteessa koettua tunnetta. Kielteisten tunteiden käsittely on tärkeää reflektoinnin onnistumisen kannalta, sillä käsittelemättöminä ne voivat muodostua oppimisen esteeksi. Uuden oppiminen ja oman kapasiteetin laajentaminen edellyttävät lähes aina menemistä omalle epämukavuusalueelle, jolla joudut haastamaan itseäsi. Vain pelaamalla itseäsi parempien kanssa voit kehittyä lajissasi. Tasavertaisen kumppanin kanssa osaamisesi pysyy parhaimmillaankin nykyisellä tasolla, heikompi-tasoisen vastustajan kanssa omakin taso laskee. (Nieminen & Timperi, 2008, 112.)

Toiminnan uudelleenarvioinnissa pyritään syvällisesti ja itsekriittisesti arvioimaan, mitä todella tapahtui ja miksi. Olisiko jotain voinut tehdä toisella tavalla? Mikä esti minua suoriutumasta paremmin? Uudelleenarvioinnin keskeisenä tehtävänä on luoda uusia ajatuksia ja näkökulmia sovellettaviksi uusissa tilanteissa. Reflektoinnin tulokset näkyvät uusina näkökulmina ja valmiuksina soveltaa uusia ajatuksia käytäntöön. Uudet kokemukset ovat sitten jälleen seuraavan reflektoinnin kohteena. (Nieminen & Timperi, 2008, 112.)

5.5 Myynnin suunnittelu

On tärkeää, että analysoidaan ja suunnitellaan tulevien resurssien maksimaalista määrää. Yritykset lähestyvät usein asiaa siten, että ne palkkaavat lisää henkilöstöä sitten, kun nykyiset alkavat osoittaa uupumuksen merkkejä työtaakan alla. Toinen lähestymistapa on palkata myyjiä sitten, kun siihen on taloudellisessa mielessä varaa. Yritysten johto ei näe myyntiä tässä suhteessa strategisena investointina. (Nieminen & Timperi, 2008, 88.)

Myynnin onnistuminen edellyttää myös, että tekemisen määrä on oikeassa suhteessa tärkeimpien tavoitteiden kanssa. Tekemisen määrän tulee painottua niiden tavoitteiden

saavuttamiseen, jotka ovat myynnin kannalta merkittävimmät ja tavoitetasoltaan korkeimmat. Yksinkertainen asia, mutta ei toimi läheskään aina. Voimavarat ja resurssit kohdennetaan keskeisiin tavoitteisiin. Ihmiset saavat paljon aikaiseksi, kun tavoitteet ovat oikeat ja mielekkäät. Myynnin johdon on syytä varmistua, että asetetut tavoitteet ovat tärkeitä, ihmiset eivät jaksakaan antaa kaikkeaan merkityksettömien tavoitteiden tai asioiden eteen, ainakaan kovin pitkään. (Nieminen & Timperi, 2008, 88.)

Myynnin johtamisen kannalta ratkaiseva asia on, että myyjä käyttää tarpeeksi aikaa työnsä suunnitteluun ja valmistautumiseen. Asiakastapaamisten suunnittelu ja niihin valmistautuminen ovat ammattilaisen toimintatapoja. Monilta myyjiltä vaatii suurta kurinalaisuutta keskittyä suunnitteluun, mutta se vaatii sitä myös myynnin johdolta. Mikäli myynnin johto ei näytä konkreettista kiinnostustaan myyjän suunnittelua kohtaan eikä käy läpi myyjän suunnitelmia sovituin määräajoin, on turha odottaa, että myöskään myyjät sitoutuisivat suunnitteluun. (Nieminen & Timperi, 2008, 89.)

Ammattilaisen kurinalaisuus tarkoittaa tässä sitä, että se, mitä suunnitellaan, myös toteutetaan. Kun toteutuksessa joudutaan poikkeamaan suunnitellusta, on syytä arvioida, johtuiko poikkeama myyjästä vai myyjästä riippumattomista tekijöistä. Kysymyksessä on myyjän valmentava johtaminen, hänen suoritustasonsa asteittainen parantaminen. (Nieminen & Timperi, 2008, 89.)

Myynnin johdon on panostettava toiminnassaan onnistumisen kulttuurin rakentamiseen ja sen tukemiseen. Uusille myyjille tulee asettaa selkeät odotusarvot työn tekemisen määrällisestä tekemisestä jo rekrytointivaiheessa. Tällä varmistetaan osaltaan, että tarjonta kohtaa kysynnän työmarkkinoilla eli oikea ihminen löytää oikean position. (Nieminen & Timperi, 2008, 89.)

5.6 Asiakkaan näkökulma

Myyntiorganisaatio on rakennettava asiakkaan lähtökohdista. Sen sijasta, että johtaja kehuu olevansa 100:n tai 1000:n henkilön organisaation esimies, hänen tulisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka monta asiakasta hänen johtamansa yritys tai myyntitiimi kykenee hoitamaan kunniakkaasti. Myyntiprosessin ja organisaation puutteet tulevat selvimmiksi esille, kun toimintaa tarkastellaan ulkopuolisen näkökulmasta. Lähes jokainen yritys painottaa asiakaslähtöisyyttä, mutta ilmiselvästi vain ani harva johtaja tarkistaa

lupauksen paikkansapitävyyden asettamalla itsensä asiakkaan asemaan ja tarkastelemalla yrityksensä ja alaistensa toimintaa kriittisesti. Joskus kyse on jopa uskalluksesta ja siitä, onko myyntiorganisaation jäsenillä valmiutta tunnustaa toimintansa puutteet ja suoranaiset virheet. Koko yrityksen toiminta on kiistatta riippuvainen asiakkaista, jotka ostavat ja käyttävät sen tuotteita ja palveluita. Usein tämä yksinkertainen asia unohdetaan yritysten toimintoja suunniteltaessa. (Rubanovitsch & Aalto, 2010, 32.)

Johtamisessa kaivataan vahvaa asiakasnäkökulmaa. Yrityksen jokainen osasto, kuten myynti, logistiikka, laskutus ja huolto, voivat vahingoittaa asiakassuhdetta ja turmella asiakastyytyväisyyden, jos ne eivät ymmärrä roolejaan arvoketjussa. Asiakas ei näe yrityksen osastojen ja toimintojen välisiä rajoja. Vaikka asiakas tuntisikin yrityksen organisaation, häntä ei kiinnosta, miten yrityksen sisäiset asiat hoidetaan. Asiakkaan ei tarvitse joutua kuulemaan, miten yrityksen eri osastot ovat kytköksissä hänen asiansa hoitamiseen. Asiakkaan luottamus yritykseen heikkenee, jos hänelle aletaan selitellä tai moittia organisaation toisten yksiköiden tekemisiä tai virheitä. Liian tuttu lause on, että ”no ne siellä myynnissä ovat töpeksineet”. Myyntiorganisaation kasvot ovat aina asiakkaan suuntaan, ja se kantaa vastuun huonosta palvelusta. Huonoon palveluun johtaneet syyt pitää etsiä ja ratkaista organisaation sisäisesti. (Rubanovitsch & Aalto, 2010, 33.)

Asiakas on tyytyväisin, kun yksi yhteyshenkilö yrityksestä pystyy huolehtimaan hänen asianansa ilman, että häntä rasitetaan liioilla yksityiskohdilla. Asiakasta kiinnostaa lopulta vain se, että hänen asiansa hoidetaan nopeasti ja kerralla kuntoon. Yritykset, jotka yrittävät väkisin laittaa asiakkaat ajattelemaan yrityksen omien prosessien ja tietojärjestelmien mukaisesti, tulevat häviämään kilpailun. Voittajia tulevat olemaan yritykset, jotka rakentavat prosessinsa asiakasnäkökulmasta. (Rubanovitsch & Aalto, 2010, 33.)

Jokainen tietää tilanteen, jossa palvelun laatu on syystä tai toisesta laskenut. Laadun puute huomataan helpommin kuin sen olemassa olo. Ympärillämme on paljon laadukasta tekemistä ja toimintaa, olemme tottuneet tiettyyn laatutasoon. Asiakkailla on sisäinen asenne, odotusarvo, saamaansa palvelua kohtaan. Mikäli tämä odotusarvo täyttyy, asiakas on neutraalin tyytyväinen kokemaansa palveluun. Kun odotusarvo ylittyy riittävästi, asiakas yllättyy myönteisesti ja mahdollisesti kertoo saamastaan palvelusta

eteenpäin. Asiakkaaseen ei siis enää tehdä vaikutusta hyvällä vaan erinomaisella palvelulla. Erinomainen palvelu tarkoittaa erinomaista osaamista ja aitoa halua palvella, siis oikeaa asennetta ja motivaatiota. (Nieminen & Timperi, 2008, 90-91.)

Jos myyjä oppii myydessään ensin alilupaamaan, mutta ylitoimittamaan, hänen synnyttämänsä mielikuva alkaa vastata asiakkaan markkinoinnista saamaa käsitystä. Kun markkinoinnin antamat lupaukset on helppo ylittää myyntityöllä, myyjä voi alkaa markkinoinnillaan ja myyntityöllään yliluvata, sitten ylitoimittaa. Todelliset lahjakkuudet ylilupaavat ja lopulta myös ylitoimittavat, mikä pudottaa lopullisesti kilpailijat asiakkaan vaihtoehtoista pois. (Sarasvuo & Jarla 1998, 170)

On miellyttävää olla todellisen myynnin ammattilaisen asiakkaana, koet välittömästi, miten myyjä on vihkiytynyt työhönsä. Huomaat, että hän on aidosti innostunut sinun tarpeistasi tai ongelmistasi, mutta myös omasta asiastaan. Pian huomaat myös sen, miten vakuuttavasti ja osaavasti hän on löytänyt ja tarjonnut ratkaisun sinun tarpeeseesi tai ongelmaasi. (Nieminen & Timperi, 2008, 91.)

Myyjän ammattiosaamista on asiakaslähtöisyys, myyjän osaaminen konkretisoituu kokonaisuudessaan tehokkaana myyntiprosessina ja asiakkuuden kehittämisen prosessina. Siinä luodaan ammatillista kumppanuutta ja luottamusta myyjän ja asiakkaan välille, ja sen avulla rakennetaan ja kehitetään pitkäjänteisesti asiakkuuksia. Kysymys on siis jostain muusta kuin yhden kaupan diilistä. (Nieminen & Timperi, 2008, 91.)

Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna asiantuntijuussuhteessa on kysymys odotuksista ja niiden täyttymisestä. Asiakas haluaa löytää asiantuntevan ja luotettavan kumppanin, jonka hän odottaa luovan asiantuntijuudellaan hänelle lisäarvoa. (Nieminen & Timperi, 2008, 91.)

Asiantuntijuus on ensimmäinen asia, joka myyjän täytyy osoittaa, mikäli mieli rakentaa luottamusta asiakkaan silmissä. Asiakkaat haluavat olla tekemisissä osaavien ammattilaisten kanssa. Myyjän työssä ammattilaisuus alkaa asiantuntemuksesta. Olipa tuote tai palvelu miten yksinkertainen tahansa, asiantuntemus tulee todistaa. Rajanveto myynnillisen osaamisen ja asiantuntijuuden välillä on usein häilyvä. Kysymys on viime kädessä ratkaisun ja arvon tuottamisesta asiakkaalle. Asiantuntijuus on kynnyks, joka on ylitettävä, jotta on edellytyksiä ansaita asiakkaan luottamus, mikä taas on kynnyks yhteistyön jatkumiselle. (Nieminen & Timperi, 2008, 91.)

5.7 Myyntiprosessi Ekopartnereilla

Ilman myyntiosastoa ei olisi sopimuksia ja ilman sopimuksia ei ole jätettä käsittelyprosessiin. Asiakashankinta lähtee ajatuksesta, että asiakkaalla on tarve jätteen hävittämisestä. Asiakas on prosessin loppupäässä tyydyttynyt, koska asiakkaalle on löytynyt ratkaisu jätteenkäsittelyyn. Yhteinen kehittäminen tapahtuu asiakkaan tarpeita kuunnellen. Lisäksi täytyy tuntea asiakkaan omat prosessit, jotta tiedetään, minkälaista jätettä käsittelyyn tulee.

Myyjä aloittaa asiakashankintaprosessin etsimällä potentiaaliset asiakkaat. Samalla tarkistetaan potentiaalisten asiakkaiden maksukyky. Myyjä on yhteydessä asiakkaaseen ja sopiakseen ajan asiakkaan tarvekartoitukselle. Tarvekartoituksessa myyjä ottaa huomioon asiakkaan jätehuoltoon vaikuttavat tekijät. Kartoituksessa huomioidaan nykyisen tilanteen lisäksi mahdolliset kehityskohteet.

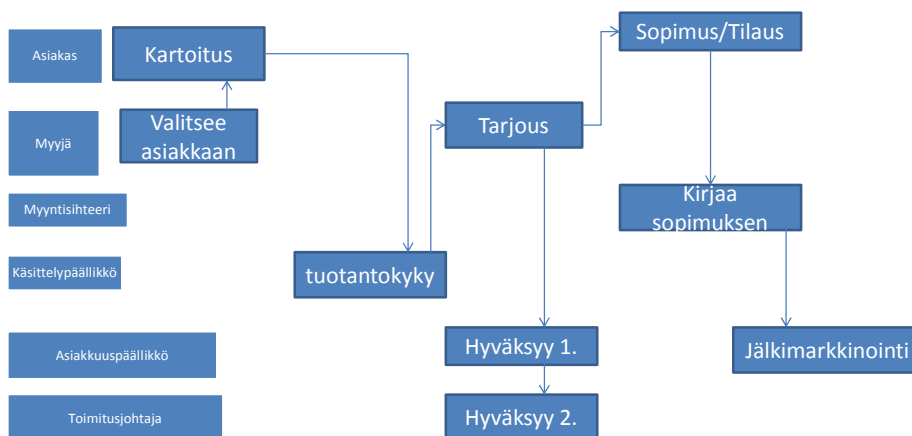
Kartoituksen jälkeen käsittelypäällikkö arvioi jätteen soveltuvuuden omiin tai muihin käsittelyprosesseihin. Kuten kuvasta 7. ilmenee, käsittelypäällikön käsittelyn jälkeen myyjä voi tehdä tarjouksen. Jos tarjous ylittää myyjän valtuudet, myyjä laittaa tarjouksen hyväksyttäväksi asiakkuuspäällikölle tai toimitusjohtajalle, riippuen tarjouksen koosta.

Asiakas puntaroi saamaansa tarjousta ja päättää joko hyväksyä tai hylätä tarjouksen. Hyväksytyään tarjouksen allekirjoitetaan sopimus. Myyjä toimittaa allekirjoitetun sopimuksen myyntisihteerille, joka kirjaa sopimuksen järjestelmään ja hoitaa asiakkuuteen liittyvät operatiiviset tehtävät.

Kun asiakkuus on hankittu, asiakkuuspäällikkö pitää asiakkaasta myös huolta jatkosakin. Säännöllisissä tapaamisissa asiakkuuspäällikkö käy läpi asiat, joissa olisi kehitettävää tai muutettavaa.

Toimitusjohtaja hyväksyy isot tarjoukset ja allekirjoittaa sopimukset, kun kaupan arvo ylittää kriteerit. Toimitusjohtajalle raportoidaan kuukausittain tehdyt tarjoukset ja sopimukset

Ekopartnerit - Myyntiprosessi



Kuva 7. Myyntiprosessi Ekopartnereilla

Asiakashankinnassa tärkeä osa on asiakkailla tehtävillä tarvekartoituksilla. Ilman tarvekartoitusta ei voida tehdä hyvää tarjousta ja näin ollen yksi mittari prosessissa on tehtyjen tarvekartoitusten määrä. Kun tarjouksia saadaan tehtyä, myös kauppoja tulee. Kun palkitaan myyjää kartoitusten tekemisestä, se ohjaa myyjän tekemään kartoituksia.

Pelkkien kartoitusten tekeminen ei vielä riitä, vaan on myös saatava sopimuksia. Toinen ohjaavista mittareista on sopimusten euromääräinen vuosiarvo. Mittaamalla euromääräistä liikevaihtoa se ohjaa myyjää tekemään sopimuksia. Mittarille on annettu reunaehdot. Sopimusten kate täytyy olla annetuissa rajoissa, jotta liikevaihtoa ei hankittaisi vain liikevaihdon vuoksi.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Teemahaastattelun lähtökohdaksi otetaan Ekopartnereiden myyntiprosessi. Prosessi käydään kohta kohdalta läpi. Prosessin läpikäynnin jälkeen selvitetään, mitkä kohdat prosessissa aiheuttavat kitkaa, lisäksi käsitellään prosessin kriittiset pisteet.

Teemahaastattelun runkoa;

1. Asiakasvalinta -> onko siitä mitään hyötyä, haittaa, miten huomataan, jos asiakasvalinta pielessä, miten korjataan tilanne
2. Kontaktointi -> keneen ollaan yhteydessä, mitä kysymyksiä esitetään, miten saadaan tapaaminen, onko olemassa valmis käsikirjoitus
3. Kartoitus, onko tähän olemassa malli -> miten kannattaa tehdä, asiakastapaamisen sisältö?
4. Tarjouksen valmistelu -> tuotantokyky -> onko ongelma?
5. Tarjouksen teko -> mikä malli, kuka hyväksyy, onko laitetarjoukset erikseen?
6. Sopimus / tilaus, odotetaanko että asiakas soittaa tilauksen? Merkataanko yhteydenotto CRM:ään
7. Tuotanto -> miten sopimukset menevät tuotantoon, onko ongelmia, minkälaisia
8. Asiakkuudesta huolehtiminen, miten käydään uudella asiakkaalla uudestaan, mitä asioita käydään läpi?

Haastattelu suoritettiin 28.2.2017 kohdeorganisaatiossa. Seuraavaksi olen koonnut yhteenvedon haastattelusta teemoittain.

Asiakasvalinnasta keskusteltaessa nousi esiin ajatus niin sanotusta ylläpitomallista. Siinä soitetaan säännöllisin väliajoin niille asiakkaille, minne ei ole päästy sisälle. Näin ei unohdettaisi isoja mahdollisuuksia sen takia, että sinne ei kerran päästy sisään. Kun soittoväli olisi vuoden, niin vuodessa ehtii mahdollisesti asiakkaan yhteyshenkilö vaihtua sekä tulla uusia palveluja palvelutarjontaan. Näin päivittämällä asiakkaan tietoisuutta palveluista, olisi mahdollisuus päästä jossain kohtaa asiakkaan kanssa keskustelemaan.

Kontaktoinnin osalta oli myyjillä selvä käsitys siitä keneen kannattaa olla yhteydessä eri kokoisissa yritysissä. Yksi haastateltavista soittaa tapaamiset, ja sen takia hän tuntee tämän asian. Tämä tieto tulisi jalostaa oikeanlaiseksi ohjeeksi kaikille. Myös on tärkeää tunnistaa ihmiset, jotka oikeasti päättävät asioista. Oikeat päättäjät tulisi varmistaa siinä vaiheessa kun kontaktoidaan, jotta keskustellaan oikeiden ihmisten kanssa.

Asiakaskäynnistä tulisi tehdä muistilistan kaikkien asioiden muistamiseksi. Kun lennosta vetää asiakastapaamisen, saattaa jotain unohtua. Tämä asia koettiin ongelmaksi. Myös tuli esiin kartoitusmallin tarve, kun käydään kartoittamassa, olisi valmis muistilista, lisäksi todettiin, että muistilistojen käyttö antaa ammattimaisen kuvan toiminnasta. Myös valokuvia pidettiin hyvänä ideana kartoitukseen.

Tarjouksen teossa olisi hyvä käyttää applikaatiota, joka on jo olemassa. Tämä applikaatio tulisi päivittää ja ottaa käyttöön. Lisäksi tarjouksen liitteeksi yleiset sopimusehdot ja code of conductit. Tarjouksen lähettämisen jälkeen asiakkaalle voisi soittaa tietyn ajan jälkeen. Nyt liikaa odotetaan, että asiakas soittaa. Keskusteluissa tuli ajatus, että asiakkaalle voisi soittaa viikon päästä tarjouksen lähettamisestä.

Mikä hyöty CRM:n käytöstä on? Kun kirjataan tiedot CRMään, saadaan sieltä tieto seuraavalla kerralla asiakkaan kanssa keskusteltaessa. Varsinkin jos uusi myyjä alkaa tekemään tarjousta, CRM:stä löytyisi sellaista ”hiljaista tietoa”.

Sopimuksesta tuotantoon kohta prosessissa aiheutti keskustelua. Tuotantokyvyn lisäksi olisi tarkistettava ennen sopimuksen tekoa laskutuskyky. Tämä laskutuskyky tarkastus tehtävä ennen sopimuksen tekoa. Jos tätä ei tarkisteta, joudutaan jälkikäteen asiakkaalle ilmoittamaan, että näin ei voida laskuttaa. Tämä tarkastus kuitenkin vain isompien asiakkuuksien kanssa. Tärkeimpänä asiana sen varmistaminen, että luvatut asiat ja tuotteen täsmäävät sen kanssa mitä asiakaspalvelu pystyy toteuttamaan. Jotta se onnistuu, on myyjien annettava selvempää informaatiota aspaan.

Asiakkuudesta huolehtiminen on tärkeää, koska olemassa oleva asiakas on se tärkein asiakas. Olemassa olevia asiakkaita voidaan käyttää myös referenssinä. Kaivattiin sellaista listausta tuotannosta, missä olisi selvästi merkitty ne väylät, minne jätteet päätyy. Kun tulee sellaista jätettä, mistä ei ole asiakkaan kanssa sovittu, on tärkeää että tuotannosta tulee palautelappuja myyjille, jotta voidaan keskustella asiakkaiden kanssa. Kun asiakkuus alkaa, niin 2-3 kuukauden kuluttua tulisi käydä asiakkaalla, kaikkien uusien asiakkaiden kanssa olisi pystyttävä tekemään se, soittokin riittäisi. Siinä tapauksissa varmistettaisiin, että kaikki on mennyt kuten on sovittu. Kysely on helppo tapa varmistaa asiakkuuden säilyminen. Asiakkuuden hoitomallia tulisi miettiä, nyt on

mahdollisesti huolehdittu kovaäänisimmistä ja tutuista asiakkaista. Asiakkuuden hoitomalli ottaisi kantaa siihen, kuinka usein käydään ja miten asiakasta lähestyttäisiin. Lisäksi kiinnitettiin lähteneisiin asiakkaisiin huomiota. Miten saataisiin selville ne asiakkaat, jotka ovat lopettaneet jätteiden tuomisen meille. Nämä asiakkaat voisi kontaktoida ja saada sitä kautta kauppaa aikaan.

Keskustelun lopuksi mietittiin prosessin kriittisiä pisteitä ja todettiin että asiakaspalvelu ja jälkimarkkinointi ovat niitä kohtia, joihin tulee kiinnittää huomiota. Asiakaspalvelun osalta käynnissä on jo tilauksesta laskutukseen kehittämisprojekti palvelupäälliköllä ja myynnissä kiinnitettävä huomiota asiakkuuden hoitomalliin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä kehittämistyössä tuli esiin asioita, jotka tukevat näkemystä siitä, että Ekopartneireille on laadittava myynnin käsikirja. Kuten haastattelusta tuli esiin, myös myyjät kaipaavat tuekseen muistilistoja, kuten tarvekartoituksen tekoon. Nämä muistilistat ohjaavat tekemistä ja tuovat laatua yrityksen myyntityöhön. Miten sitten saadaan myyjät käyttämään muistilistoja, ottamalla myyjät mukaan, kun mietitään muistilistoja myynnin eri vaiheisiin. Haastattelussa tuli julki, että projektin aikana laadittu muistilista asiakaskäyntiin, oli olemassa, mutta sitä ei oltu vähään aikaan käytetty. Tässä kohtaa tulee mukaan myös myyntijohdon rooli myynnin ohjauksessa. Säännöllisellä muistuttamisella muistilistoja käytetään ja kun niitä on hetki käytetty, tulee esiin myös uusia näkökulmia, jotka on hyvä lisätä listoihin. Tämäkin työ on tehtävä niin, että kaikki myyjät tuntevat olevansa mukana kehittämässä toimintaa.

Lyhyen aikavälin toimenpiteet

1. Asiakaskontaktoinnista löydettiin ”ylläpitomalli”, siinä mallissa soitetaan säännöllisesti asiakkaille, joiden luo ei ole päästy, näin asiakas on tietoinen myös kohdeorganisaatiosta ja uusista palveluista. Lisäksi huomattiin, että asiakasvalinnassa käytettävät listat vaativat järjestelmällistä tallennusta. Kun soittolistat ovat järjestyksessä, ja löytyvät selkeästi yhdestä paikasta, on soittaminen tehokasta, eikä aikaa menee listojen selvittelyyn.

2. Kysymysmalli tapaamisen sopimiseen. Myyntipäällikkö, jolla on monivuotinen kokemus asiakashankinnasta, tietää mitä asioista kannattaa ja pitää kysyä, kun tehdään tapaamissoittoja. Tämä malli kannattaa purkaa kysymyspatteristoksi, jotta soittaminen on tehokasta. Nyt malli on hiljaisena tietona kokeneen myyntipäällikön päässä. Lisäksi saadaan lisättyä mallin avulla tietoisuutta oikeista kysymyksistä nuorempien myyntipäälliköiden avuksi.
3. Muistilistat asiakaskäyntiä sekä kartoitusta varten. Käytetään jatkossa valmiiksi laadittuja muistilistoja. Kun käytetään muistilistoja kartoituksessa, muistetaan huomioida kaikki asiat kerralle, eikä unohduksia pääse syntymään. Kun kartoitusvaiheessa unohdetaan jotain, tarkoittaa tämä lisätyötä myöhemmin. Kun kerralla kysytään oikeat asiat asiakkaalta, tulee samalla asiakkaallekin tunne siitä, että kyseessä ovat myynnin ammattilaiset. Kuten Nieminen ja Tomperi (2008, 84) toteavat; ”Totuuden hetki myyntityössä on asiakkaiden kohtaaminen.” Muistilistoja hyväksi käyttäen varmistetaan tämä asiakaskohtaamisen laatutaso. Ja kuten Rummukainen 2015 toteaa; ”Huippumyyjät keskittyvät asioihin huolella ja tekevät sitten vähemmän virheitä. Siitä syystä he käyttävät vähemmän aikaa myös virheiden korjaamiseen. Heillä on myös kyky yksinkertaistaa tekemisiään.”
4. Valmiit tarjouspohjamallit käyttöön. Kun ollaan tekemässä tarjousta, käytetään jatkossa esivalmisteltuja tarjouspohjia. Käyttämällä tarjouspohjamallia säästyy aikaa, kun ei tarvitse muistella, mitä tarjouspohjaa käytin viimeksi ja oliko siinä huomioitu kaikki asiat. Tarjouspohjat kun lajiteltu segmenttitäin, on tarjouksen tekeminen nopeaa ja kustannustehokasta. Lisäksi asiakas saa nopeasti tarjouksen kartoituksen jälkeen. Jos asiakas joutuu odottamaan pitkään tarjousta kartoituksen jälkeen, voi asiakkaalle tulla olo, että onkohan asia jo unohdettu. Näin tarjouspohjia käyttämällä saadaan ammattimainen ote myyntityöhön
5. Uuden teknologian käyttäminen. Kehittämällä jo olemassa olevaa sovellusta, voidaan kartoituksessa kirjatut asiat muuttaa tarjousmuotoon nopeasti. Tämän etuna on se, että tiedot kirjataan kerran järjestelmään ja sen jälkeen applikaatio lähettää tarjouksen suoraan asiakkaan sähköpostiin. Tällä tavoin

säästytään kartoituksen kirjaamisen lisäksi tarjouksen ja sopimuksen kirjaamiselta, koska tiedot ovat valmiina sovelluksessa ja näin myyntipäälliköt voivat tehdä useamman asiakaskäynnin päivässä.

Pitkän aikavälin kehittämissuunnitelmat

6. Myynnin käsikirjan laatiminen kohdeorganisaatiolle. Kun löydetään parhaat tavat toimia, otetaan ne yhdessä käyttöön ja kirjataan käsikirjaksi. Silloin uuden myyjän on helppo tulla töihin ja tarttua myyntityöhön, kun mallit on jo sovittu. Lisäksi kokeneiden myyjien on helppo käyttää yhdessä laadittuja muistilistoja myynnin tukena. Kun asiat saadaan laadukkaasti ja kustannustehokkaasti sopimukseen asti, vapautuu aikaa tehdä lisää sopimuksia, lisäksi tekeminen on helpompaa, kun ei tarvitse olla selvittämässä unohtuneita asioita. Kun myyntipäälliköt ovat mukana laatimassa myynnin käsikirjaa, tulee ohjeista samalla heidän omiaan. Kun myyntipäälliköt ovat mukana käsikirjan laadinnassa, ovat he samalla motivoituneempia käyttämään käsikirjaa. Jos myyntipäälliköt unohtetaan tästä kehittämistyöstä, voi asioiden omaksuminen olla vaikeampaa. Nieminen ja Tomperi (2008, 200) kertovat; ”Tehokkaat prosessit puolestaan lisäävät myynnin onnistumisen todennäköisyyttä.” Kun asiat on oikein tehty, myös kauppaa saadaan aikaiseksi.
7. Osana myynnin käsikirjaa tulee miettiä asiakkuuden hoitomallia. Nykymallissa voi olla ongelmana se, että huolehditaan vain kovaäänisistä asiakkaista ja jo tutuista asiakkaista, kuten haastattelussa ilmeni. Tekemällä myyntipäälliköille asiakassalkut, tulee kaikki tärkeimmät asiakkuudet huomioitua. Hoitomallissa määritellään asiakkaat hoitotarpeen mukaan luokkiin ja mietitään luokille oikeat toimenpiteet, kuinka monta kertaa asiakas tavataan vuoden aikana ja mitä tapaaminen pitää sisällään. Kuten Nieminen ja Timperi (2008, 200) toteavat; ”Oikeanlaiset toimintamallit auttavat myyjää keskittymään oikeisiin asioihin.” Jos ei keskitytä tärkeimpiin asiakkuuksiin, voi tekeminen keskittyä väärin asioihin, eli kovaäänisimmät

asiakkaat vaativat keskittymistä, kuten haastattelussa todettiin, vaikka potentiaali näissä olisi pieni.

8. Haastattelussa tuli esiin asiakkuuksia, joissa ei oltu tunnistettu asiakkaiden oikeita avainhenkilöitä. Osana asiakkuuden hoitomallia on tunnistettava asiakkaan oikeat ihmiset.
9. Asiakkuuden hoitomallin osana haastattelussa nähtiin tarpeellisenä kartoittaa uuden asiakkaan tilanne 2-3 kuukauden kuluttua sopimuksen tekemisestä. Näin varmistetaan asiakkuuden kitkaton jatkuminen.
10. Myyntijohdon mukanaolo myynnin kehittämisessä. Jotta myyntipäälliköt menestyisivät tehtävässään, tulee myyntijohdon varmistaa, että myyntipäälliköillä on tarvittava tuki ja ohjaus tekemiseen. Kuten haastattelussa tuli ilmi, uudet applikaatiot tarvitsevat panostuksia toimiakseen. Myyntijohdon on oltava mukana myyntipäälliköiden kanssa kehittämässä toimintaa. Lisäksi varmistettava, etteivät hallinnolliset tehtävät vie liian isoa osaa myyntipäälliköiden ajasta. Niemisen ja Tomperin näkökanta myynnin johdon tehtävästä:” Ammattitaitoinen myynnin johto taistelee tiimensä puolesta, jotta se ei joudu kantamaan turhaa kuormaa, vaan pysyy kovassa vauhdissa ja pystyy sen lisäksi hyökkäämään aika-ajoin nopeastikin.”

Toimiessani nyt uudessa myyntiorganisaatiossa, olen havainnoinut, että myyntityö on samanlaista, oli kyseessä iso tai pieni yritys. Tämän kehittämisprojektin aikana olen oppinut sen, että myynnin ammattilaiset palvovat perusasioita. Kun keskittyy perusasioiden järjestelmällisen tekemiseen, niin silloin saavutetaan myös hyviä tuloksia.

LÄHTEET

Chitwood R., 1998, Huipputason myyntitaito, Asiakaslähtöisen myyntityön 7 vaihetta, Helsinki, Rastor Oy

Goldman H, 1976, Myyntitaito, Helsinki, Otava Oy

Jobber D., Lancaster G., 2015, Selling and Sales management, Tenth edition, United Kingdom, Pearson Education Limited

Kalliomaa S., 2011, Myyntityön Vauhtipyörä, Tampereen Yliopistopaino Oy

Laamanen K., Tuominen K., 2012, Prosessijohtamisen toimintamalli, Oy enchmarking LTD.

Laamanen K., Tinnilä M., 2009, Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo, Teknologiainfo Teknova Oy.

Laamanen K, 2012, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, Espoo, Laatu keskus Excellence Finland

Lecklin O., 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä, 6. uudistettu painos, Hämeenlinna, Karisto Oy.

Nieminen T., Tomperi S., Myynnin johtamisen uusi aika, Porvoo, WS Bookwell Oy

Ojasalo K., Moilanen T., Ritalahti J., 2014, Kehittämistyön menetelmät, Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Rubanovitsch Mika D., Aalto Elina, 2010, Haasteena myynnin johtaminen, Helsinki, Lönnberg Painot Oy.

Rummukainen T. 2015, Huippumyyjä. Eura Print Oy.

Sarasvuo J., Jarla P., 1998, Myynnin korkeajännitys 1/1998, Ensikontaktista elinikäiseen kumppanuuteen, Juva, WSOY