

Timo Kiiveri

B2B-yrityksen myyntiprosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

13.10.2016

Tekijä Otsikko	Timo Kiiveri B2B-yrityksen myyntiprosessin kehittäminen
Sivumäärä Aika	61 sivua + 2 liitettä 13.10.2016
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Lehtori Tiina Mikkola
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli myyntiprosessin kehittäminen niin, että myös verkkokauppa huomioitaisiin nykyistä paremmin kohdeyrityksen myyntiprosessissa. Tavoitteena oli lisäksi kuvata tämä uusi myyntiprosessi ja tehdä tästä kuvauksesta tarkka, selkeä ja looginen. Tavoitteisiin kuului myös testata prosessin toimivuus käytännössä. Tutkimuksen kohdeyritys on kylmätekniikan maahantuoja ja tukkuyritys, joka myy kylmätekniikkaa ja teknistä asiantuntemusta kylmäteollisuudelle, urakoitsijoille sekä huolto- ja jälleenmyyntiliikkeille. Tutkimus on tärkeä kohdeyritykselle, sillä verkkokaupassa on olemassa suuri potentiaali tulevaisuudessa ja yritys haluaakin varmistaa sen, että myös yrityksen sisäinen toiminta tukee verkkokaupan myyntiä mahdollisimman hyvin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ja siinä käytettiin laadullisina tiedonhankintamenelminä teemahaastatteluja ja havainnointia. Teemahaastattelujen aineisto analysointiin litteroinnin ja värikoodauksen avulla. Varsinaisena teoreettisena viitekehystenä tutkimukselle toimi prosessin kehittämiseen liittyvä teoria. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös B2B-verkkokauppaa, prosessia yleisesti ja myyntiprosessia.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena oli uusi ja dokumentoitu myyntiprosessi, jossa vaiheet on aiempaa tarkemmin kuvattuna. Uuden myyntiprosessin käyttöönotto selkeytti myyntitoimintaa ja sen ansiosta verkkokauppa otetaankin nyt aiempaa paremmin huomioon yhtenä myyntikanavana.</p> <p>Tutkimuksen mukaan myyntiprosessin kehittämisellä ei ole merkittävää vaikutusta verkkokaupan myyntiin. Verkkokaupan myynnin kasvattaminen vaatiikin todennäköisesti lisäksi myös muita toimenpiteitä, kuten markkinointia ja verkkokaupan kehittämistä. Myyntiprosessin kehittämisen myötä myynti kuitenkin hieman kasvoi muissa myyntikanavissa. Tutkimuksen jatkotoimenpiteet keskittyvät erityisesti myyntiprosessin kehittämisen lisäksi vaadittaviin muihin toimenpiteisiin.</p>	
Avainsanat	prosessi, myyntiprosessi, prosessin kehittäminen

Author Title	Timo Kiiveri Developing Sales Process in B2B business
Number of Pages Date	61 pages + 2 appendices 13 October 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Specialisation option	
Instructor	Tiina Mikkola, Senior Lecturer
<p>The objective of the present thesis was to develop the target company's sales process so it would better support the target company's e-commerce business. The objective was also to describe this new sales process and to create an accurate, transparent and logical description. Another objective was also to test this process in practise. The target company is an expert in refrigeration and air conditioning area and it sells refrigeration technology and technical expertise to refrigeration industry, contractors and maintenance and resale businesses. This thesis is important for the target company since there is a big potential in e-commerce business in the future and the target company wants to make sure that the company's internal operations support e-commerce business as well as possible.</p> <p>The study was conducted as an action research, which used qualitative research methods. The methods of the research were interviews and observations. The material from the interviews were analysed with the help of transcription and color coding. The theoretical framework for the study was related to process development. The theoretical framework also handled B2B e-commerce, process in general and a sales process.</p> <p>The study resulted in a new and documented sales process, the phases of which are now more accurately described. The introduction of the new sales process made the sales process more clarified and consistent. E-commerce is now better supported as one of the sales channels.</p> <p>According to the study, developing a sales process does not significantly influence the sales in e-commerce. Increasing the sales in e-commerce likely requires other actions as well. These actions could be, for example, marketing and e-commerce development. However, the sales increased in other sales channels. Further actions should focus specially on the measures which are required in addition to the sales process development.</p>	
Keywords	process, sales process, process development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeyrityksen ja aiheen esittely	1
1.2	Nykytila-analyysi	3
2	Tutkimusasetelma	8
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
2.2	Tutkimuksen rajaus ja tavoitteet	9
2.3	Ennakoidut tulokset ja riskit	10
2.4	Mittarit	10
3	Tutkimusmenetelmät	11
3.1	Toimintatutkimus	11
3.2	Tiedonhankintamenetelmät	14
3.3	Analyysimenetelmät	16
3.4	Validiteetti ja reliabiliteetti	17
4	Teoreettinen viitekehys	18
4.1	B2B-verkkokauppa	19
4.2	Prosessi	20
4.2.1	Myyntiprosessi	21
4.3	Prosessin kehittäminen	27
4.3.1	Prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen	28
4.3.2	Prosessinmukaisen toiminnan organisointi ja muutosjohtaminen	34
4.3.3	Jatkuva parantaminen ja lean	35
5	Käytännön toteutus	37
5.1	Vaihe 1: prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen	38
5.2	Vaihe 2: prosessin käyttöönotto	43
6	Tutkimuksen tulokset	44
6.1	Tulosten soveltuvuus laajempaan ammatilliseen ja työelämäkontekstiin	47
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	48
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	48
7.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	52

7.3	Jatkotoimenpiteet	53
7.4	Itsearviointi	57
	Lähteet	59
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelun runko ja aineisto (nykytila)	
	Liite 2. Haastattelun runko ja aineisto (arviointi)	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Refair Oy:n myyntiprosessin nykytilaa ja kehittää sitä niin, että se ottaisi nykyistä paremmin huomioon myös verkkokaupan. Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa esitellään lyhyesti kohdeyritys, tutkimuksen taustaa ja aihetta sekä tehdään nykytila-analyysi. Toisessa luvussa määritellään tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, rajataan tutkimusta, esitellään tutkimuksen tavoitteet, ennakoitaan tuloksia sekä riskejä ja esitellään mittarit. Kolmannessa luvussa kerrotaan toimintatutkimuksesta, tiedonhankintamenetelmistä, analyysimenetelmistä sekä tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista.

Neljäs luku on tutkimuksen teoriaosuus, jossa käsitellään muun muassa prosessin kehittämiseen liittyvää teoriaa. Viides luku on tutkimuksen käytännön osuus, jossa lähdetään kehittämään myyntiprosessia nykytila-analyysin, havainnoinnin ja teorian pohjalta. Viimeisissä luvuissa käsitellään muun muassa tutkimuksen tuloksia ja tehdään yhteenveto.

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin alustavan suunnitelman laadinnalla vuoden 2015 syksyllä. Työn varsinainen toteuttaminen on kuitenkin tapahtunut vuoden 2016 aikana niin, että raportin ensimmäiset vaiheet teoriaosuuteen asti on tehty tammi-kesäkuussa ja teoriaosuuden jälkeiset vaiheet kesä-lokakuussa. Raportin kirjoittaminen ja tutkimuksen käytännön toteutus ovat tapahtuneet osittain samanaikaisesti.

1.1 Kohdeyrityksen ja aiheen esittely

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii Helsingissä sijaitseva Refair Oy, joka on vuonna 1993 perustettu kylmäteknikan maahantuoja ja tukkuyritys. Refair myy kylmäteknikkaa ja teknistä asiantuntemusta kylmäteollisuudelle, urakoitsijoille sekä huolto- ja jälleenmyyntiliikkeille. Yritys pyrkii ostamaan kylmäteknisiä tuotteita mahdollisimman edullisesti ja myymään ne eteenpäin mahdollisimman suurella katteella. Myyntikatteella yritys kattaa kaikki kulut ja katteen ylitse jäävä osuus on yrityksen tuottamaa voittoa. (Refair 2016.)

Kohdeyrityksen toimintaperiaatteisiin kuuluu toimittaa taloudellisesti järkeviä tuotteita vahvalla ammattitaidolla ja auttaa asiakkaita kehittämään yhä parempia tuotteita sekä palveluita. Yrityksellä on noin 500 aktiivista asiakasta ja se työllistää 10 henkilöä. Refair Oy:n vuosittainen liikevaihto on noin neljä miljoonaa euroa ja liikevoitto noin 100 000 euroa. (Refair 2016.)

Yrityksen nykyinen liiketoiminta perustuu alan muiden toimijoiden tapaan pääasiassa henkilösuhteisiin ja muihin ns. perinteisiin myyntikeinoihin, kuten esimerkiksi puhelinsoittoihin. Osa yrityksen liikevaihdosta tulee sähköisen liiketoiminnan, kuten verkkokaupan kautta, mutta näiden osuus liikevaihdosta on toistaiseksi ollut suhteellisen pieni: esimerkiksi vuoden 2015 liikevaihdosta noin yksi prosentti tuli verkkomyynistä. Refair Oy:n lähivuosien strategiaan kuuluu verkkokaupan myynnin kehittäminen erilaisilla strategisilla toimenpiteillä. Toimenpiteiden tavoitteena on saada osa asiakkaista siirtymään verkkokaupan puolelle ja näin kasvattaa verkkokaupasta saatavaa liikevaihtoa. (Refair 2016.)

Tutkimuksen taustana ja lähtökohtana toimiikin juuri verkkokauppa, sillä sen merkitys tulee todennäköisesti kasvamaan myös Refairin alalla. Tutkimuksen näkökulmana ja aiheena on yrityksen myyntiprosessi ja sen kehittäminen niin, että se ottaisi paremmin huomioon myös verkkokaupan. Tutkimus on tärkeä kohdeyritykselle, sillä verkkokaupassa on olemassa suuri potentiaali tulevaisuudessa ja yritys haluaakin varmistaa sen, että myös yrityksen sisäinen toiminta tukee verkkokaupan myyntiä mahdollisimman hyvin.

Tämä tutkimus on kohdeyritykselle siinäkin mielessä tärkeä, että tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa yritykselle, kun se tulevaisuudessa kehittää muita yrityksen sisäisiä prosesseja. Erilaisten prosessien kehittämiseen tullaankin panostamaan Refairissa voimakkaasti ja yrityksen yhtenä tavoitteena on kehittää omat sisäiset prosessinsa mahdollisimman hyvin toimiviksi niin, että kaikki työvaiheet olisivat tehokkaita. Näin on mahdollista päästä kustannussäästöihin ja toisaalta parantaa henkilöstön motivaatiota, kun turhat työvaiheet saadaan poistettua.

Alan kilpailutilanne on myös yksi syy, miksi yritys haluaa omaa myyntiprosessiaan kehittää, sillä tätä kautta yritys voi saada kilpailuetua, kun se erottautuu kilpailijoista erityisen hyvin toimivan myyntiprosessin avulla. Refair on myös uudistamassa verkkosivustoaan, verkkokauppaansa ja panostamassa digitalisaation tuomiin

mahdollisuuksiin ja tämän vuoksi myös yrityksen sisäisen myyntiprosessin tulisi tukea samoja tavoitteita.

Verkkokauppaan panostamista tukee myös Refairin internet-sivuillaan tekemä kysely, joka tehtiin yrityksen asiakkaille helmikuussa 2016. Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa asiakkaiden kiinnostusta Refairin verkkokauppaa kohtaan. Kyselyyn vastasi 61 yritystä, vastaajien keski-ikä oli 50 vuotta ja vastausprosentti noin 16,9 %. Kyselyn tuloksista selvisi muun muassa se, että noin 87 % kyselyyn vastanneista yrityksistä olisi kiinnostunut tilaamaan tuotteita Refairin verkkokaupasta. Tämän kyselyn mukaan asiakkailta löytyy siis kiinnostusta, mutta tästä huolimatta verkkokaupan myynti on ollut vähäistä. Tässä onkin siis olemassa selkeä ristiriita.

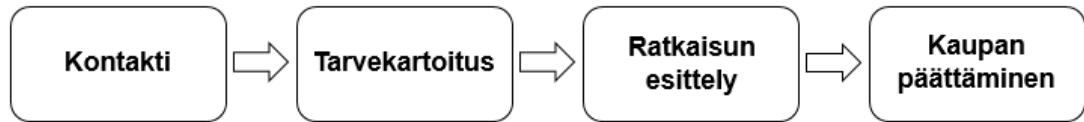
1.2 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysi käsittelee Refair Oy:n nykyistä myyntiprosessia ja se perustuu kahden myyjän teemahaastatteluun ja tutkimuksen tekijän tekemään havainnointiin yrityksessä. Haastatteluun valituilla myyjillä on useamman vuoden kokemus kohdeyrityksessä työskentelystä, he ovat keskeisiä tekijöitä myyntiprosessissa ja heillä on kokemusta yleisestikin kohdeyrityksen alalta. Haastatteluja varten varattiin neuvotteluhuone, jotta ne voitiin tehdä rauhassa. Haastattelujen sisällöstä ei kerrottu myyjille etukäteen ja näin varmistettiin se, että haastateltavat eivät voineet valmistautua haastatteluun valmiiden tai ennakkoon mietittyjen vastausten avulla.

Haastattelut tehtiin molemmille myyjille erikseen keväällä 2016 ja yksi haastattelu kesti noin tunnin. Havainnointi suoritettiin myös keväällä 2016 tarkkailemalla myyjien ja koko yrityksen toimintaa liittyen erityisesti nykyiseen myyntiprosessiin. Haastattelun runko ja aineisto löytyvät liitteestä 1.

Haastattelut aloitettiin kysymällä ensin nykyisestä myyntiprosessista ja siirtymällä sitten mahdollisiin kehityskohteisiin ja ratkaisuehdotuksiin. Haastatteluiden teemoja tarkennettiin lisäkysymyksillä, jotta saatiin mahdollisimman selkeä kuva edellä mainituista aiheista. Seuraavaksi analysoin tarkemmin kohdeyrityksen nykytilaa.

Refair Oy:n myyntiprosessia ei ole nykyisin dokumentoituina tai kuvattuna kirjalliseen muotoon. Tämän vuoksi nykytila-analyysi aloitetaan kuvaamalla ylätasolla nykyinen myyntiprosessi (kuvio 1) ja käymällä se sillä tarkkuustasolla läpi, millä myyjät sen kuvailivat ja millaisen kuvan sain havainnoinnin pohjalta.



Kuvio 1. Refair Oy:n nykyinen myyntiprosessi.

Kontakti. Refair Oy:n nykyinen myyntiprosessi alkaa kontaktoinnilla, jolloin myyjä ottaa asiakkaaseen yhteyttä tai asiakas ottaa yhteyttä myyjään ja näin muodostuu ensimmäinen kontakti. Yleensä kontakti muodostuu niin, että asiakas ottaa yhteyttä myyjään ja tämä onkin lähtökohtana myös tässä tutkimuksessa. Kontaktin alussa asiakas ilmaisee tarpeensa ja myyjä lähtee ratkaisemaan näitä tarpeita.

Asiakas soittaa usein suoraan tutulle myyjälle. Sähköpostin kautta tulee myös paljon yhteydenottoja. Me tietysti otetaan myös asiakkaaseen päin yhteyttä, mutta yleensä asiakkaat kontaktoi ensin meitä. (Haastateltava 1 2016.)

Tarvekartoitus. Seuraavana on vuorossa tarvekartoitus, jossa myyjä käy tarkemmin asiakkaan kanssa läpi millaisia tarpeita asiakkaalla on. Tarvekartoituksen ei katsottu olevan kovinkaan järjestelmällistä, vaan asiakkaan tarpeiden koettiin tulevan esille keskustelun aikana. Myyjät painottivat myös ostohistorian merkitystä tarvekartoitusta tehtäessä. Ostohistorian avulla onkin mahdollista nähdä, mistä asiakas on aiemmin ollut erityisen kiinnostunut. Tarvekartoituksen tavoitteena on pystyä tarjoamaan yksilöllistä ja asiakkaan tarpeisiin sopivaa palvelua.

Yleensä asiakkaan tarpeet tulevat ilmi siinä alkukeskustelussa, kun jutellaan millaisia ongelmia asiakkaalla on. Tarvekartoitus menee keskustelussa koko ajan taustalla ja mä yritän sieltä sitten ottaa niitä keskeisiä asioita ylös. (Haastateltava 1 2016.)

Kun siinä asiakkaan kanssa jutellaan, niin sit mä käyn tosiaan läpi niitä vanhoja tilauksia, että mitä tuotteita asiakas on ostanut ja kuinka paljon. Joskus mä saatan käydä katsomassa asiakkaan nettisivutkin, mutta en yleensä kun mun mielestä siitä ei ole juurikaan hyötyä jos ajatellaan myyntiä. (Haastateltava 2 2016.)

Ratkaisun esittely. Tässä vaiheessa myyjä esittelee ratkaisun, joka perustuu usein asiakkaan ostohistoriaan osittain siitä syystä, että muu tarvekartoitus ei ole aina niin järjestelmällistä. Ratkaisun esittely mietitään aina asiakkaan mukaan ja pelkkä vakuuttelu tuotteen hyvydestä ei riitä, vaan tässä mietitään, mikä merkitys tuotteen ominaisuuksilla on asiakkaalle. Tämän tyyppinen lähestymistapa on vähentänyt myös asiakkaiden suunnalta tullutta vastustusta ratkaisua kohtaan. Vastaväitteisiin vastataan usein kertomalla tuotteen hyödyistä.

Mä uskon et asiakas arvostaa sitä, että voi luottaa meidän osaamiseen. Asiakas luottaa siihen, että me osataan antaa asiakkaalle sopivia ratkaisuja ja vaihtoehtoja. (Haastateltava 2 2016.)

Jos teet tarvekartoituksen ja perustat sitten sun ratkaisun siihen tarvekartoitukseen, niin olen huomannut, että vastaväitteitä ei tule lähellekään niin usein. Vastaväitteet me käsitellään yleensä tuomalla esiin niitä hyötyjä. (Haastateltava 1 2016.)

Myyjien mukaan hyvä myyjä osaa myydä ostajalle lähes mitä tahansa ja myös sellaisia tuotteita, joita ostaja ei välttämättä edes tarvitse. Myyjät toteavat kuitenkin, ettei tämäntyyppinen toiminta tue sitä pitkäjänteistä yhteistyötä, jota asiakkaan kanssa haetaan. Pitkäkestoinen asiakassuhde onkin aivan keskeinen tavoite myyjille ja hyvin tärkeä erityisesti yritysten välisessä kaupankäynnissä, jossa kohdeyrityskin toimii. Kohdeyrityksen liikevaihdosta suurin osa tulee juuri niiltä yrityksiltä, jotka ovat olleet pitkään asiakkaina.

Kaupan päättäminen. Myyntiprosessi päättyy kaupan päättämiseen, jolloin myyjä lähettää asiakkaalle tilausvahvistuksen ja ilmoittaa tilauksesta varastolle, joka toimittaa tuotteen asiakkaalle. Mikäli asiakas ei tilaa tuotetta, niin myyjä kysyy lupaa ottaa yhteyttä asiakkaaseen myöhemmin sovittuna ajankohtana.

Erityisesti päätösvaihe nähtiin haastavaksi vaiheeksi myyntiprosessissa ja haastateltavat löysivätkin tästä vaiheesta kehitettävää omaan toimintaansa. Kehitystarpeita koettiin olevan muun muassa siinä, että asiakasta tulisi rohkaista ostamaan, jotta päätös syntyisi nopeammin. Tässä on luonnollisesti riskinä se, että myydään lopulta liiankin innokkaasti. Haasteena voi olla myös se, että jos kaikesta huolimatta asiakkaalle myydään yli tarpeen, voi tästä tulla erityisesti pidemmällä aikavälillä ongelmia. Kaupan päättämisen jälkeen myyjät eivät ota kovinkaan säännöllisesti yhteyttä asiakkaisiin, vaikka myyjät tiedostavatkin jälkihoidon merkityksen.

Kaupan päättämässä voisi aina olla aktiivisempi ja myydä enemmän. Myös säännöllisempi yhteydenpito asiakkaisiin olisi varmasti hyödyllistä esimerkiksi asiakassuhteen ylläpitämisen vuoksi ja lisämyynnin takia. Jostain syystä se vain kuitenkin jää tekemättä aina välillä eikä se ole riittävän säännöllistä. (Haastateltava 1 2016.)

Edellä olevan nykyisen myyntiprosessin läpikäynnin yhteydessä tuli esille kolme keskeistä ongelmakohtaa myyntiprosessissa erityisesti verkkomyynnin ja sen kasvattamisen näkökulmasta. Käsittelen seuraavaksi tarkemmalla tasolla näitä ongelmakohtia.

Prosessi ei riittävän selkeä. Ei tiedetä, missä vaiheessa ja miten aktiivisesti tuoda verkkokauppaa esille. Kuten edellä tuli ilmi, niin kohdeyrityksen nykyistä myyntiprosessia ei olla dokumentoitu tai kuvattu. Osittain tästä syystä prosessi ei ole riittävän selkeä ja sen hahmottaminen on välillä haastavaa. Myyntiprosessi on siis olemassa ja sen perusteet ovat suhteellisen hyvin selvillä, mutta yksityiskohdissa on epäselvyyksiä. Tästä johtuen jokainen toteuttaa myyntiprosessia jossain määrin omalla tavallaan.

Kun teen myyntiä, niin teen sitä vähän omalla tavallani. Tästä joskus sitten aiheutuu se, että prosessi on vähän sekava, kun ei ole niin tarkkaa tapaa toimia. Myös se miten ja missä vaiheessa verkkokaupasta pitäisi kertoa on epäselvää. Tässä mielessä myyntiprosessin dokumentointi voisi auttaa. (Haastateltava 1 2016.)

Kohdeyrityksessä on siis prosessi olemassa, mutta prosessiin liittyvistä asioista ei aina osata puhua samalla tavalla ja prosessia noudatetaan hieman eri tyylillä henkilöstä riippuen. Nämä edellä mainitut seikat aiheuttavatkin välillä sekaannuksia sekä keskittymistä epäoleellisiin asioihin.

Prosessikuvauksesta toivottiin ratkaisua näihin ongelmiin ja näin myyjille tulisi yksi selkeä kuva, mistä voisi helposti tarkistaa, kuinka jokin vaihe prosessissa menee. Prosessikuvauksen ansiosta kokonaisuuden hahmottaminen voisi myös helpottua ja työn laatukin parantua. Prosessikuvauksen myötä myös verkkokaupan esille ottaminen voisi helpottua, kun kuvauksen yhteydessä käytäisiin selkeästi läpi, missä vaiheessa ja millä tavalla verkkokauppaa tulisi tuoda esille.

Ei säännöllistä jälkihoitoa, jossa verkkokauppa voitaisiin ottaa luonnollisella tavalla esille. Myyntiprosessissa ei ole tällä hetkellä selvää jälkihoito-vaihetta. Usein käykin niin, että myyjien aktiivisuus vähenee merkittävästi, kun kauppa on saatu päätökseen. Myyjät huomauttavat, että asiakkaat ovat erilaisia ja tämän vuoksi myös kaupan päättämisen jälkeen tarvittava aktiivisuus vaihtelee riippuen asiakkaasta. Molemmat myyjät toteavat kuitenkin, että järjestelmälliselle jälkihoito-vaiheelle olisi tarvetta. Jälkihoito-vaiheessa myös verkkokauppaa voisi tuoda esille esimerkiksi niin, että asiakkaalle kerrotaan mahdollisuudesta asioida jatkossa myös verkkokaupan kautta.

Kun kauppa on saatu tehtyä, niin oma aktiivisuuteni vaihtelee aika paljon sen jälkeen. Tosi paljon riippuu myös asiakkaasta, että miten säännöllisesti tulee oltua yhteydessä. Tässä on kyllä kehitettävää, että samallahan sitä voisi mainita parilla sanalla verkkokaupastakin, kun kerran siinä jutellaan. (Haastateltava 2 2016.)

Myyjillä ei kannustinta verkkomyynnille. Myyjät kokevat myös, että verkkokaupan myynnin kasvattaminen voi vaikuttaa merkittävästi heidän myynnistä saamiinsa palkkioihin. Ratkaisuna tähän on antaa myyjille osuus verkkokaupan myynnistä. Koska yksittäisiä myyntejä tai asiakkaita ei voi aina täysin varmasti osoittaa tietyn myyjän ansioksi, voisivat kaikki myyjät saada yhtä suuren osuuden verkkokaupan myynnistä. Myyjien saama osuus verkkokaupan myynnistä olisi luonnollisesti sitä suurempi, mitä enemmän myyntiä verkossa tapahtuu.

Se olisi kyllä hyvä idea, että myös myyjät saisivat palkkion, kun myydään verkkokaupan kautta. Tällainen kannustinjärjestelmä voisi lisätä myös motivaatiota, kun tietää ettei myyntikanavalla ole mitään väliä. (Haastateltava 1 2016.)

Kannustinjärjestelmä varmistaisi osaltaan sen, että myyjillä on motivaatiota kasvattaa myös verkkokaupan myyntiä myyntiprosessin aikana. Kannustinjärjestelmä on luonnollisesti järkevää rakentaa niin, että kohdeyrityksen myynnistä saama kate ei laske kohtuuttomasti. On myös tärkeää huomata, että kannustinjärjestelmän ei itsessään ole tarkoitus ratkaista verkkokaupan haasteita, vaan olla osana suurempaa kehittämisen kokonaisuutta.

Taulukko 1. Nykyisen myyntiprosessin keskeisimmät ongelmakohtat ja ratkaisuehdotukset verkkomyynnin kasvattamisen näkökulmasta.

Ongelmakohta	Ratkaisuehdotus
Prosessi ei riittävän selkeä. Ei tiedetä, missä vaiheessa ja miten aktiivisesti tuoda verkkokauppaa esille.	Kuvataan prosessi tarkemmalla tasolla ja määritellään ne vaiheet, joissa verkkokauppaa tulisi tuoda esille.
Ei säännöllistä jälkihoitoa, jossa verkkokauppa voitaisiin ottaa luonnollisella tavalla esille.	Muodostetaan jälkihoito-vaihe, joka tulee kaupan päättämisen jälkeen.
Myyjillä ei kannustinta verkkomyynnille.	Luodaan myyjille kannustinjärjestelmä, jotta myyjät motivoituvat kertomaan myös verkkokaupasta.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kohdeyrityksen haasteena on nykyisin se, että yrityksen nykyinen myyntiprosessi ei tue riittävän hyvin verkkokaupan toimintaa ja myyntiä. Tätä verkkokaupan haastetta voidaan lähteä ratkaisemaan usealla eri tavalla, mutta tässä tutkimuksessa selvitetään, voisivatko verkkokaupan haasteet johtua yrityksen ydinprosesseihin kuuluvasta

myyntiprosessista. Tästä voidaankin johtaa tutkimusongelma, joka liittyy myyntiprosessiin ja sen kehittämiseen niin, että se tukisi mahdollisimman hyvin myös verkkokaupan toimintaa. Näin myös verkkokauppa saataisiin paremmin mukaan yhtenä myyntikanavana.

Tutkimuskysymykset auttavat täsmentämään tutkimusongelmaa. Vastaamalla näihin kysymyksiin saadaan myös tutkimusongelmaan vastaus. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten myyntiprosessin kehittäminen vaikuttaa verkkokaupan toimintaan?
2. Millaisia toimenpiteitä kannattaa tehdä, jotta myyntiprosessi tukisi paremmin verkkokauppaa?

2.2 Tutkimuksen rajaus ja tavoitteet

Tutkimus rajataan koskemaan vain Refair Oy:n sisäistä myyntiprosessia ja sen kehittämistä. Myyntiprosessin kokonaan uudelleensuunnittelu ja kyseenalaistaminen rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, sillä tutkimuksessa myyntiprosessiin tehdään vain suhteellisen pieniä muutoksia sekä parannuksia. Myös myyntiprosessin pidempiaikainen seuraaminen ja sen jatkuva parantaminen rajataan ulkopuolelle. Ohjelmistojen, internet-sivujen tai verkkokaupan kehittäminen eivät myöskään kuulu tähän tutkimukseen.

Myyntiprosessi ja sen kehittäminen rajataan koskemaan vain tilannetta, missä asiakas ottaa myyjään yhteyttä, koska kohdeyrityksen myyntiprosessi alkaa yleensä näin. Toisaalta se, että myyjä ottaa yhteyttä asiakkaaseen, ei prosessina eroa kovinkaan paljoa, joten tämä lisäys voidaan tehdä myyntiprosessiin suhteellisen helposti tutkimuksen jälkeenkin. Tutkimuksessa ei pyritä tekemään selkeää eroa sen suhteen, minkä kanavan kautta asiakas ottaa yhteyttä. Tutkimuksen ulkopuolelle rajatut osat alueet pyritään tuomaan myös muualla raportissa mahdollisimman selkeästi esille.

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata uusi myyntiprosessi, joka on tarkka, selkeä ja looginen, sekä testata sen toimivuus käytännössä. Tavoitteisiin kuuluu myös se, että tämä uusi myyntiprosessi ottaa nykyistä paremmin huomioon myös verkkokaupan. Lisäksi tavoitteena on laatia laadukas tutkimus, josta on aidosti hyötyä niin kohdeyritykselle kuin tutkimuksen tekijällekkin. Tavoitteet on tarkoitus saavuttaa teemahaastatteluiden, havainnoinnin sekä teorian avulla.

2.3 Ennakoidut tulokset ja riskit

Ennakoituna tuloksena on parantunut ja nykyistä selkeämpi sekä tehokkaampi myyntiprosessi, jossa myös verkkokauppa on otettu paremmin huomioon. Ennakoituna tuloksena voidaan mainita myös verkkokaupan myynnin mahdollinen kasvu. Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä huomata, että on haastavaa osoittaa verkkokaupan toiminnan mahdollisen kehittymisen johtuvan juuri myyntiprosessin kehittämisestä. Myyntiprosessin kehittäminen tehdään kuitenkin suhteellisen lyhyellä aikavälillä ja kohdeyrityksellä ei ole tarkoituksena tehdä muita merkittäviä toimenpiteitä prosessin kehittämisen aikana, joten voidaan suhteellisen luotettavasti todeta, että mahdolliset muutokset verkkokaupan toiminnassa tapahtuvat todennäköisesti juuri myyntiprosessin kehittämisen ansiosta.

Ennakoiduista riskeistä voidaan mainita esimerkiksi se, että toimin kohdeyrityksessä ulkopuolisena konsulttina ja näin asemani yrityksessä ei ole ihan niin hyvä kuin yrityksessä kokoaikaisesti työskentelevällä. Tätä riskiä vähentää kuitenkin se, että tutkimukselle ja sen tekijälle on luvattu täysi tuki kohdeyrityksen puolesta. Myös muutosvastaisuutta voidaan pitää yhtenä riskinä, sillä kun yritykseen ja sen toimintatapoihin tehdään muutoksia, on mahdollista, että työntekijät jostain syystä vastustavat näitä muutoksia. Tätä riskiä pyritään ennakoimaan ja vähentämään muun muassa osallistamalla työntekijöitä muutoksen toteuttamiseen ja viestimällä mahdollisimman selkeästi.

Riskeihin kuuluu myös mahdollinen aikataulun viivästyminen esimerkiksi tutkimuksen tekijästä johtuen. Tähän riskiin on varauduttu riittävän joustavalla aikataululla, jolloin mahdolliset viivästykset eivät tule yllätyksenä eivätkä sinänsä haittaa tutkimuksen suorittamista. Riskejä on yleisesti tarkoitus hallita ennakoimalla mahdollisia muutoksia ja pyrkimällä reagoimaan niihin mahdollisimman nopeasti ennen kuin niistä muodostuu suurempia ongelmia.

2.4 Mittarit

Koska tutkimus kestää rajallisen ajan, on tutkimuksen mittarit valittu niin, että tuloksia voidaan mitata jo lyhyen ajanjakson jälkeen. Tutkimuksen pääasiallisena mittarina toimii myyjien teemahaastattelu ja sen tulokset. Haastattelun avulla saadaan kokemuksia siitä,

onko myyntiprosessi ja sen toimivuus parantunut kehittämistoimenpiteiden myötä. Haastattelun tuloksia verrataan tutkimuksen aluksi tehtävään teemahaastatteluun, joka liittyy nykytila-analyysiin. Näin voidaan vertailla tilannetta ennen ja jälkeen kehitystoimenpiteiden. Tutkimuksen onnistumisen yleisenä mittarina toimii se, että myyntiprosessi saadaan kuvattua nykyistä tarkemmalle tasolle ja se on otettu kohdeyrityksessä käyttöön.

Tutkimuksessa käytetään siis lyhyemmän aikavälin mittareita, mutta käsittelen tässä samassa yhteydessä lyhyesti myös pidemmän aikavälin mittareita, jotka rajataan kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Yhtenä pidemmän aikavälin mittarina voidaan pitää verkkokaupan myynnin muutoksia myyntiprosessin kehittämisen jälkeen. Tämän lisäksi on hyvä mitata verkkokaupan kävijöiden määrää, sillä kävijät tuovat myyntiä verkkokauppaan. Kävijämäärissä on usein vaihtelua riippuen kuukaudesta, joten tämän vuoksi määrien kehitystä on järkevää verrata edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon. Myös konversioprosentti on tärkeä pidemmän ajan mittari, sillä se kertoo sen, kuinka moni sadasta kävijästä tekee tilauksen.

Pidemmän aikavälin mittareissa erityiseksi haasteeksi muodostuu se, miten tiedetään, mistä mahdolliset muutokset mittareissa johtuvat. Näin on siis haastavaa todellisuudessa tietää, johtuivatko mahdolliset muutokset mittareissa prosessin kehittämisestä vai esimerkiksi markkinointiin liittyvistä toimenpiteistä. Mitä pidemmän aikavälin mittari on kyseessä, sitä vaikeampi onkin mittarin muutosten todellisia syitä selvittää. Tämänkin vuoksi lyhyemmän aikavälin mittarien käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua.

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Toimintatutkimus

Tämä tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena, joka on yhdistelmä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat muun muassa käytäntöön suuntautuminen, toimintaan vaikuttaminen ja ratkaisukeskeisyys. Toimintatutkimuksessa tutkijalla on aktiivinen rooli, joten tutkijan tehtävä ei ole ainoastaan kuvata tutkimusongelmaa, teoriataustaa ja johtopäätöksiä vaan myös

vaikuttaa tutkimuskohteeseen ja saada aikaan käytännön muutoksia. Tutkijalle tämä tuo niin mahdollisuuden kuin haasteen, kun ollaan lähellä tutkittavaa aihetta. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää laadulliseen tai määrälliseen tutkimukseen kuuluvia tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä, sillä toimintatutkimukselle ei ole omia vastaavia menetelmiä. (Kananen 2014, 26-27, 139.) Tässä tutkimuksessa käytetään laadullisia tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä.

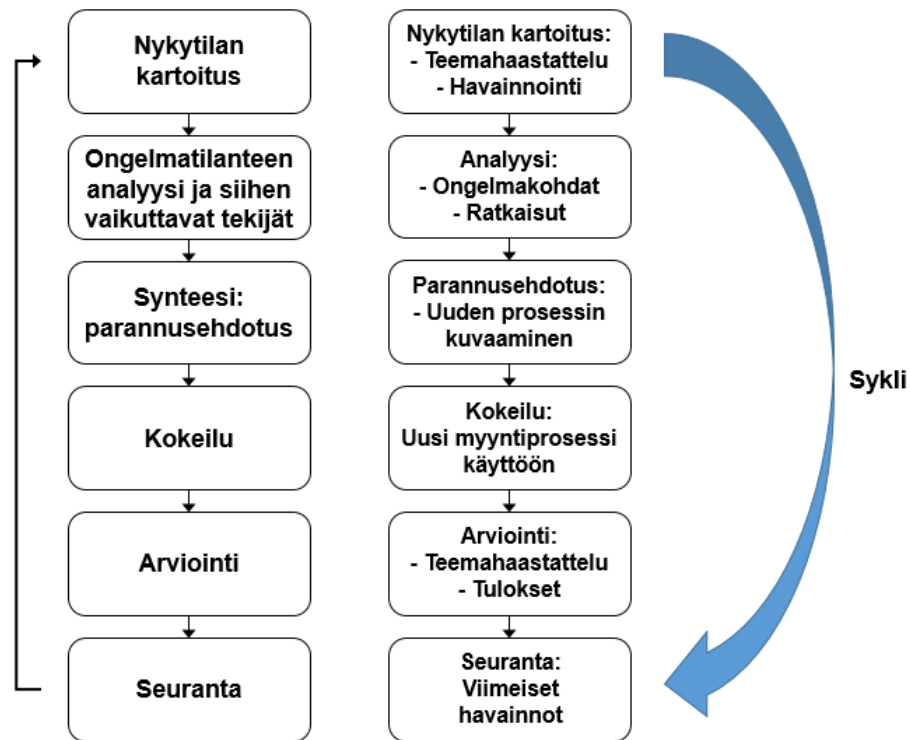
Toimintatutkimuksen rooliin kuuluu muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja osallistuttaa ihmisiä osaksi tätä muutosprosessia. Toimintatutkimuksessa tutkimus ja tutkittava kohde etsivät yhdessä ratkaisua luomalla uutta tietoa muutoksen aikaansaamiseksi. Toimintatutkimuksen toimintaan ja aktiivisuuteen painottavan näkökulman vuoksi se soveltuu erityisen hyvin työelämälähtöiseen tutkimukseen ja vaikuttamiseen. Pyrkimys aktiiviseen muutokseen erottaakin toimintatutkimuksen ns. perinteisestä tutkimuksesta. (Kuula 1999, 9-11.)

Toimintatutkimukselle on tyypillistä myös sen prosessimaisuus, jossa tutkimusongelmaa lähestytään nykytila-analyysilla. Nykytila-analyysilla tutkimusongelmaan pyritään löytämään ratkaisuehdotuksia ja käytännön toimenpiteitä. Toimintatutkimuksen avulla pyritään toimintaympäristön ja sen kulttuurin muutokseen niin, että prosessit jatkaisivat itsenäistä kehittymistään kohdeyrityksen sisällä myös varsinaisen tutkimuksen loputtua. Toimintatutkimuksen tuloksena syntyvät mahdolliset muutokset tai johtopäätökset eivät olekaan tärkeimpiä tekijöitä toimintatutkimuksessa, vaan toimintaympäristön muuttaminen niin, että jatkuva parantaminen olisi luonnollinen osa sen toimintaa. (Heikkinen & Rovia & Syrjälä 2006, 83.)

Toimintatutkimuksen eräs keskeinen haaste on se, kuinka paljon tutkimuksen tekijä saa aktiivisesti vaikuttaa toimintatutkimuksen kulkuun. Toimintatutkimuksen tekijän tuleekin perustaa omat johtopäätöksensä vahvasti omiin tiedonhankintamenetelmiin, ja pyrkiä unohtamaan henkilökohtaiset näkemykset ja mielipiteet. Tutkimuksen tekijän on hyvä muistaa, että myös hän itse on yksi toimintatutkimuksen osista ja näin osaltaan vaikuttamassa tutkimukseen ja sen lopputulokseen. (Kuula 1999, 116.)

Metsämuuronen (2006, 105-106) toteaa toimintatutkimuksen haasteeksi myös muun muassa sen, että siinä tutkittava kohde on hyvin rajattu, erilaisia muuttujia on vaikea hallita ja tulosten yleistettävyyks on epävarmaa. On myös mahdollista, että toimintatutkimuksessa teorian ja käytännön yhteys jää lopulta epäselväksi.

Toimintatutkimuksen vaiheet ja vaiheiden sisältö vaihtelevat jonkin verran määrittelijästä riippuen. Tässä tutkimuksessa käytetään Kanasen (2014, 34) yleisesti käytössä olevaa määrittelyä toimintatutkimuksen etenemisestä. Kuviossa 2 on vasemmalla kuvattuna, miten toimintatutkimus suoritetaan teoriassa ja oikealla puolestaan kuvataan, miten se suoritetaan käytännössä tässä tutkimuksessa.



Kuvio 2. Vasemmalla toimintatutkimuksen vaiheet teoriassa (Kananen 2014, 34) ja oikealla tämän toimintatutkimuksen vaiheet käytännössä.

Tarvittavien kehityssykliden määrää on haastava arvioida ennakkoon, mutta tutkimuksen suhteellisen lyhyen keston vuoksi ja ylimääräisiä riskejä välttääkseni, valitsen yhden kehityssyklin, joka on kuvattuna kuviossa 2. Keskittymällä vain yhteen sykliin voidaan keskittyä tekemään kehitystyö laadukkaasti niin, että esimerkiksi aikataulujen puolesta ei tule ylimääräisiä haasteita tai riskejä. Kuten Heikkinen ym. (2006, 19, 82) mainitsevat, niin sykliden määrä ei ole oleellinen asia vaan se, että tutkimus sisältää suunnittelun, idean, toiminnan ja arvioinnin. Seuraavaksi käsittelen kuviota 2 tarkemmalla tasolla.

Toimintatutkimuksen kehityssykli aloitetaan *nykytilan kartoituksella*, joka tehdään tässä tutkimuksessa teemahaastattelun ja havainnoinnin avulla. Näillä keinoilla selvitetään nykyisen myyntiprosessin toimintaa ja sen ongelmakohtia sekä ratkaisuehdotuksia. Kuviossa 1, joka löytyy luvusta 1.2, on kuvattuna tämän kartoituksen lopputuloksena

syntynyt visuaalinen kuva nykyisestä myyntiprosessista. Seuraavaksi on vuorossa *ongelmatilanteiden analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät*. Tätä vaihetta käsitellään myös luvussa 1.2.

Edellä olevien vaiheiden jälkeen on vuorossa *parannusehdotus* myyntiprosessista, joka tarkoittaa käytännössä tässä tutkimuksessa uuden myyntiprosessin kuvaamista. Tämä prosessikuvaus löytyy luvun 5.1 kuviosta 7. Tämä kuvaus käydään läpi myös työntekijöiden kanssa ennen prosessin *kokeilua* käytännössä. Kokeilun avulla nähdään, miten etukäteen suunniteltu myyntiprosessi toimii käytännössä.

Käytännön kokeilun jälkeen on vuorossa *arviointi*, jossa selvitetään toisen teemahaastattelun ja havainnoinnin avulla, onko toiminta muuttunut. Tutkimus jatkuu lyhyellä *seurannalla*, jossa voidaan tarvittaessa tehdä viimeisiä havaintoja. Näiden edellä kuvattujen vaiheiden jälkeen toimintatutkimuksen yksi kehityssykli on saatu päätökseen ja tämä tutkimus on käytännössä valmis.

Omaan rooliini tässä toimintatutkimuksessa kuuluu ulkopuolisena konsulttina suorittaa haastattelut, havainnoida ja ohjeistaa sekä valvoa muutosten toteuttamista. Tärkeäksi tekijäksi muodostuu myös muutoksen johtaminen, sillä muutokset vaativat uudenlaista näkökulmaa sekä asennetta ja tässä haasteena voikin olla esimerkiksi muutosvastaisuus. Osallistun siis aktiivisesti toimintaan toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti.

3.2 Tiedonhankintamenetelmät

Tutkimuksen tiedonhankintamenetelminä toimivat teemahaastattelut, havainnointi sekä teoria. Teemahaastattelua voidaan kuvailla lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuodoksi ja se kuuluu laadulliseen tutkimukseen, jossa tarkoituksena ei ole etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia, joten tämän vuoksi aineiston koolla ei ole niin suurta merkitystä. Näin aineistona voi toimia esimerkiksi yhden henkilön haastattelu. Hirsjärvi & Remes & Sajavaara (2007, 160) kirjoittavat, että laadulliseen tutkimukseen kuuluu laaja tiedonhankinta, havainnot, keskustelut ja aineiston hankkiminen laadullisia menetelmiä, kuten teemahaastattelua, käyttäen.

Esimerkiksi Metsämuuronen (2006, 113) kirjoittaa, että haastattelua kannattaakin käyttää aina, kun se tiedonhankintamenetelmänä tuntuu sopivalta. Teemahaastattelu soveltuukin hyvin tähän tutkimukseen, sillä siihen kuuluu se, että haastateltaville ei anneta valmiita vastauksia, vaan haastateltava joutuu miettimään itse omat vastauksensa. Lisäksi teemahaastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden keskittyä valitsemiinsa teemoihin, mutta jättää myös avoimelle keskustelulle riittävästi tilaa. Haastattelijan tehtävänä on käydä teema-alueet läpi ennen haastattelua, mutta teemojen järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta riippuen. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.)

Haastattelun hyvinä puolina voidaan mainita muun muassa se, että se luo mahdollisuuden haastateltavalle tuoda haastateltavaa koskevia asioita esille. Lisäksi haastattelussa voidaan helposti pyytää tarkentavia vastauksia. Haastattelussa on myös mahdollista nähdä haastateltavan reaktiot ja eleet. Haastattelun huonoina puolina voidaan pitää muun muassa sitä, että haastatteluun täytyy valmistautua hyvin ja tämä edellyttää huolellista suunnittelua sekä ajan varaamista suunnittelua varten. Lisäksi on mahdollista, että haastattelussa annetaan sellaisia vastauksia, joita ajatellaan haastattelijan haluavankin kuulevan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34-35.)

Teemahaastattelut suoritetaan tässä tutkimuksessa käytännössä niin, että niihin osallistuu kaksi myyntihenkilöä, jotka ovat kohdeyrityksessä keskeisissä rooleissa myyntiprosessissa. Haastattelut tehdään molemmille myyjille erikseen. Haastateltavien nimiä tai titteleitä ei kirjoiteta vastausten yhteyteen. Näin toimimalla varmistetaan se, että haastateltavat voivat kertoa vapaasti omat näkemyksensä. Tutkimuksen tekijä valmistelee teemahaastattelut, ohjaa keskustelua sekä tallentaa ne. Tallennuksiin pyydetään haastateltavilta erikseen lupa.

Lisäksi tiedonhankintamenetelmänä toimii havainnointi, joka suoritetaan käytännössä seuraamalla myyjien työskentelyä. Mahdollisuuksien mukaan seurataan myös koko yrityksen toimintaa ja sitä, miten myyntiprosessi toimii kokonaisuuden näkökulmasta. Hirsjärvi ym. (2007, 207) kirjoittavatkin, että yleinen havainnointi onkin tärkeässä osassa, sillä teemahaastattelussa ei välttämättä tule kaikki olennainen esiin ja toisaalta havainnoinnin ansiosta voidaan paremmin nähdä, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa.

Kuten esimerkiksi Heikkinen ym. (2006, 86-87) huomauttaa, niin toimintatutkimuksessa on kuitenkin haastavaa määrittää tarkasti, kuinka tutkimus etenee tai miten tiedonhankinta suoritetaan. Muutoksiin onkin siis hyvä varautua, sillä toimintatutkimuksen aikana muutoksia voi tulla yllättäviltäkin tahoilta. Mahdollisiin muutoksiin yritetään valmistautua tässä tutkimuksessa esimerkiksi ennakoimalla tilanteita ja tiedostamalla muutosten mahdollisuus.

3.3 Analyysimenetelmät

Tutkimuksen teemahaastattelut tallennetaan puhelimen avulla. Tallennukset litteroidaan mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Näin toimimalla varmistetaan se, että haastattelut ovat mahdollisimman hyvin myös tutkijan omassa muistissa. Tämä helpottaa osaltaan litteroinnin tekemistä.

Litteroinnissa tallennettu haastattelu kirjoitetaan tekstiksi ja tähän tarvitaan sitä enemmän aikaa, mitä tarkemmalla tasolla tämä halutaan tehdä. Tutkija joutuukin tarkasti miettimään, mitä kaikkea on tarpeellista kirjoittaa ylös. Tallennukset ovat kuitenkin tallessa, joten niihin voidaan tarvittaessa palata myöhemminkin. (Kananen 2014, 105.) Kananen (2014, 106) mainitsee myös, että litteroinnin haasteena on se, että ei voida etukäteen tietää, mitä asioita haastattelusta tulisi kirjoittaa.

Kananen (2014, 106) kirjoittaa, että litteroinnissa voidaan erotella erilaisia tasoja tarkkuuden mukaan:

- Sanatarkka litterointi
- Yleiskielinen litterointi
- Propositiotason litterointi

Edellä mainituista tasoista *sanatarkka litterointi* on yksityiskohtaisin taso, jossa kaikki mahdollinen on kirjattu ylös. *Yleiskielisessä litteroinnissa* teksti on muunnettu kirjakielelle ja *propositiotasolla* puolestaan kirjataan vain ydinsisältö ylös. (Kananen 2014, 106.) Tulen tekemään litteroinnin propositiotasolla, koska haastatteluissa käsiteltävät asiat eivät ole kovinkaan monimutkaisia ja ydinsisältö on suhteellisen helposti löydettävissä. Propositiotason litterointi ei myöskään vie niin paljon aikaa kuin sanatarkka tai

yleiskielinen litterointi. Myös Kananen (2014, 105-106) mainitsee, että yleensä karkean tason litterointi, jossa kirjoitetaan ylös ydinsisältö, on riittävä tarkka taso.

Kun propositiotason litterointi on tehty, on tärkeää, että aineisto työstetään sellaiseen pelkistettyyn muotoon, joka mahdollistaa aineiston analyysin. Yksi keino pelkistää aineistoa on aineiston koodaus. Koodauksessa muodostetaan yksinkertaisia ja helposti havaittavia kokonaisuuksia. Näin esimerkiksi yhdelle asiakokonaisuudelle annetaan koodi ja mikäli samoja asiakokonaisuuksia löydetään myös muualta aineistosta, annetaan myös näille sama koodi. (Kananen 2014, 107.)

Koodi voi olla esimerkiksi numero mutta valitsen värien mukaan koodaamisen, sillä värien avulla saa mielestäni visuaalisemmin ja selkeämmin esille samat asiakokonaisuudet. Mielestäni koodaus on erittäin kätevä tapa työstää aineistoa analysoitavaksi ja tämän vuoksi se onkin valittu luokittelumenetelmäksi tutkimuksen aineistoon. Litterointi ja koodaus tehdään käytännössä Microsoft Word-ohjelmalla.

3.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla viitataan tutkimuksen pätevyyteen (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Tämän tutkimuksen validiteetti pyritään varmistamaan valitsemalla sellaisia teorioita ja toimintamalleja, joiden tiedetään olevan yleisesti käytössä ja hyväksytyjä. Tämän tutkimuksen validiteettia parantaa myös se, että haastattelujen aikana vastauksia pyydetään tarkentamaan lisäkysymyksiä avulla. Validiteettiin vaikuttaa myös selkeät perustelut, jotka auttavat ymmärtämään, miksi joku asia on tehty tai on jätetty tekemättä. Tässä tavoitteena on se, että lukija pystyy helposti seuraamaan muutoksia ja tehtyjä toimenpiteitä. Tutkimuksen tekijän näkemyksen mukaan tutkimuksen tulokset tulevat olemaan päteviä.

Reliabiliteetilla viitataan puolestaan tutkimuksen luotettavuuteen (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Tutkimuksen tekijän mielestä tämä tutkimus tulee olemaan luotettava, sillä kaikki tutkimuksen aineisto dokumentoidaan huolellisesti ja tutkimuksen tekijän tavoitteena on olla mahdollisimman objektiivinen keskittyen vain olennaisiin asioihin. Kananen (2014, 146) toteaaakin, että tutkijan ei tulisi tuoda tutkimukseen mukaan omia mielipiteitään, vaan luottaa puhtaasti aineistoon. On kuitenkin hyvä huomata, että tutkimus ei voi koskaan olla täysin objektiivista.

Tämän toimintatutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia on kuitenkin haastava yksiselitteisesti todentaa, koska tutkimus liittyy pieneen yritykseen ja tutkimusjoukko on hyvin rajattu. Näin yleistettävyyden validiteetti ei ole kovinkaan korkea, mutta tämäkin riippuu voimakkaasti siitä, minkälaiseen toimintaympäristöön tutkimusta verrataan. Toisaalta kuten Kananenkin (2014, 134) toteaa, niin toimintatutkimus ei edes tähtää samanlaiseen yleistettävyyteen tai siirrettävyyteen kuin määrällinen tutkimus. Jos tutkimuksen lähtökohdat on tarkkaan kuvattu, niin tulokset voidaan kuitenkin siirtää tutkimusta vastaaviin tapauksiin.

Jos tämä sama tutkimus suoritettaisiin toiseen kertaan samalle tutkimusjoukolle ja samalla tavalla mutta eri tekijän toimesta, niin mielestäni on todennäköistä, että lopputulos olisi tästä huolimatta kuitenkin riittävän samankaltainen. Luonnollisesti on kuitenkin mahdollista, että tulokset voivat olla hyvinkin erilaisia muun muassa sen vuoksi, että haastateltavat ovat saattaneet muuttaa näkemyksiään tämän tutkimuksen tekemisen jälkeen. Tässä tuleekin hyvin esille tutkimuksen haasteellisuus. Kuten Kananenkin (2014, 136) kirjoittaa, niin tutkimuksen tekee haasteelliseksi juuri se, että tulkintoja voi olla useita ja näin myös lopputulokset voivat vaihdella merkittävästikin.

Reliabiliteetin ja validiteetin käyttämistä muissa kuin määrällisissä tutkimuksissa on myös kritisoitu. Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei tosin ole olemassa kovinkaan tarkkoja ohjeita ja tästä johtuen toimintatutkimus arvioidaankin kokonaisuutena ja sisällön johdonmukaisuutta painottaen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133-135.)

4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on muun muassa antaa tärkeää taustatietoa ja tukea osaltaan tutkimuksen käytännön toteuttamista. Käsittelen tässä teoreettisessa viitekehyksessä ensin lyhyesti B2B-verkkokauppaa, prosessin määritelmää sekä myyntiprosessia. Nämä edellä mainitut osa-alueet tukevat hyvin tutkimuksen pääasiallista teoriaa, joka liittyy prosessin kehittämiseen. Teoreettinen viitekehys on pyritty kirjoittamaan niin, että se ottaa tutkimuksen rajauksen ja kohdeyrityksen mahdollisimman hyvin huomioon.

4.1 B2B-verkkokauppa

B2B-kaupankäynti liittyy yritysten väliseen kaupankäyntiin ja nämä markkinat eroavat kuluttajamarkkinoista muun muassa niin, että B2B-markkinoilla on vähemmän ostajia, mutta ostajat ovat suurempia ja toimittaja-asiakassuhteet läheisempiä. B2B-markkinoilla ostaminen on ammattimaisempaa ja siihen liittyy usein enemmän prosesseja ja harkintaa. B2B-kaupankäynnissä yleisimpiä tapoja käydä kauppaa ovat muun muassa messut, suorat yhteydenotot puhelimitse sekä tarjouspyyntöihin vastaaminen. Näiden tapojen merkitys on kuluttajamarkkinoilla selvästi vähäisempi. (Lahtinen 2013, 173.)

B2B-kaupankäynnissä verkkokauppa on noussut näiden edellä mainittujen ns. perinteisten tapojen rinnalle, mutta tästä huolimatta harvalle yritykselle verkkokauppa toimii ainoana myyntikanavana. On hyvä huomata, että B2B-verkkokaupassa ostotapahtuma epäonnistuu harvemmin teknisen asian vuoksi, vaan usein kyse on siitä, että yrityksen sisäinen prosessi ei ole kunnossa ja näin esimerkiksi tuotetta ei pystytä toimittamaan ajoissa. Tässä yrityksen sisäisten prosessien kehittäminen onkin tärkeässä osassa. (Lahtinen 2013, 25.)

Klimscheffskijn & Laurilan & Tinnilän & Vihervaaran (2008, 66-67) mukaan yritysten välinen verkkokauppa on siinä mielessä erittäin hyvä tapa käydä kauppaa, koska sen kautta myyjä pystyy käyttämään verkkokaupan ostohistoriaa hyväksi niin, että asiakas saa erityisesti juuri hänelle sopivia tuotteita. Asiakkaan toiminnan mukaan suunniteltu palvelu ja tuotevalikoima ovatkin verkkokaupan vahvuuksia ja yksi hyvä syy käydä kauppaa myös verkon välityksellä. Klimscheffskij ym. (2008, 68-69) mainitsevat B2B-verkkokaupan vahvuuksiksi myös esimerkiksi:

- Myyjä ja ostaja säästävät kustannuksissa suoraviivaisen prosessin ansioista
- Verkkokauppa vaatii vähemmän resursseja
- Varaston kiertoaikaa voidaan lyhentää
- Toiminnan tehostumisen ja parantumisen myötä asiakassuhde voi syventyä

4.2 Prosessi

Laamanen & Tinnilä (2009, 61) määrittelevät prosessin sellaiseksi toiminnaksi, minkä toteuttamiseksi tarvitaan resursseja, jotka muuttavat syötteen tuotteiksi sisäisen tai ulkoisen asiakkaan hyödyksi. Pitkänen (2007, 69) puolestaan määrittelee prosessin eri vaiheista koostuvaksi loogiseksi tapahtumasarjaksi. Laamasen (2007, 19) mukaan kaikenlainen toiminta, muutos ja kehitys voidaan kuvata prosessiksi.

Prosessin laukaisee aina jokin ärsyke, jota voidaan nimittää syötteen tai herätteen. Tällainen ärsyke on esimerkiksi tarjouspyyntö. Syötteen ovat tietovirtoja ja materiaaleja, jotka liikkuvat prosessissa. Kuten edellä tuli ilmi, niin prosessi tarvitsee toimiakseen myös resursseja, joita kutsutaan prosessin tuottajiksi tai panoksiksi. Resursseja ovat esimerkiksi ihmiset tai materiaalit. Toimivasta prosessista syntyy lopulta suorite tai tuotos, esimerkiksi tuote tai palvelu. Myös palaute on tärkeä osa prosessia, sillä palaute mahdollistaa muun muassa prosessin jatkuvan kehittämisen. (Laamanen 2007, 20.) Laamanen (2007, 52) toteaa, että prosessin tulisi alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen, koska asiakas on yksi tärkeimmistä tekijöistä prosessissa.

Toisinaan projekti ja prosessi sekoitetaan keskenään ja tämä johtuu usein siitä, että useita prosesseja toteutetaan usein projekteina. Projekti ja prosessi eroavat esimerkiksi niin, että projekti toteutetaan kertaluonteisena, kun prosessi puolestaan toistuu. Projektilla on tietty tehtävä ja aikataulu, jota sen täytyy noudattaa. Prosessi on puolestaan toiminto tai vaihe. (Laamanen ym. 2009, 24, 27.)

Prosesseja voidaan luokitella useilla erilaisilla tavoilla. Laamanen (2007, 55) suosittelee jakamaan prosessit ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseihin kuuluvat ne prosessit, joista syntyy yritykselle lisäarvoa ja jotka ovat yhteydessä asiakkaaseen. Näin esimerkiksi myyntiprosessi kuuluu ydinprosesseihin. Tukiprosessit puolestaan luovat edellytyksiä organisaation ydinprosesseille. Näin esimerkiksi toiminnan suunnittelu kuuluu tukiprosesseihin. (Laamanen 2007, 58.)

4.2.1 Myyntiprosessi

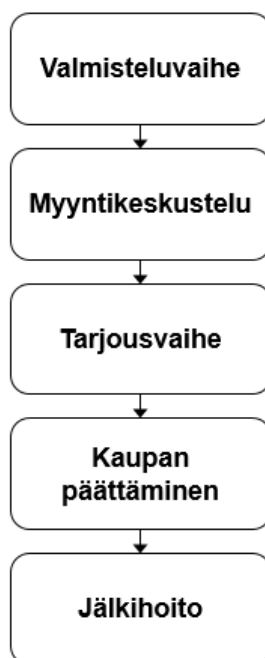
Myyntiprosessi luo organisaatiolle yhtenäisen tavan toimia ja sen avulla voidaan luoda selkeämpi kuva siitä, miten eri myyntitilanteissa tulisi menetellä. Myyntiprosessin avulla myynti ohjautuu oikeaan suuntaan ja kauppa voi tapahtua suoraviivaisemmin ja loogisemmin. Kuten Rope (2009, 66) mainitsee, niin myyjän tärkeimpiä tehtäviä on muun muassa esitellä tuote tai palvelu niin, että asiakkaan ostohalu herää, yrittää pitää hinta mahdollisimman lähellä alkuperäistä, tehdä lisäkauppaa ja pitää asiakassuhteesta huolta.

Myyntiprosessin laadun tulee olla samanlainen myyjästä riippumatta. Tasainen laatu perustuu ennalta sovittuihin tapoihin toimia ja näistä tavoista syntyy lopulta myyntiprosessi. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 30.) Myyntiprosessissa tulisi toimia jokaisen asiakkaan kanssa samalla tavalla ja näin esimerkiksi myyjän luonne ei saisi vaikuttaa negatiivisesti prosessin laatuun. Myyntiprosessin tulee edetä johdonmukaisesti ja nopeasti, sillä jos prosessi on liian hidas, asiakas voi menettää mielenkiintonsa. (Aalto ym. 2012, 33.) Myyntiprosessin ymmärtäminen mahdollistaa myyjälle paremmat lähtökohdat itse myyntitilanteen hallitsemiseen, mutta antaa kuitenkin mahdollisuuden luovuudelle ja innovatiivisuudelle. (Eades 2004, 29-31.)

Myyntiprosessin vaiheet ja sisältö vaihtelevat jonkin verran muun muassa määrittelijän, yrityksen ja toimialan mukaan, mutta pääperiaatteet pysyvät kaikissa hyvin samanlaisina ja näin erilaisista myyntiprosessimalleista löytyykin enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroja. Esimerkiksi Alanen & Mälkiä & Sell (2005, 69) esittävät myyntiprosessin koostuvan seitsemästä vaiheesta: yhteydenotto, valmistautuminen, myyntikeskustelun avaus, asiakkaan tilanteen kartoitus, argumentointi, päätös sekä jatkotoimet ja jälkihoito. Nieminen & Tomperi (2008, 99-100) puolestaan määrittelevät myyntiprosessin vaiheiksi valmistautumisen, luottamuksen kasvattamisen, tarpeiden kartoittamisen, sopivien ratkaisujen ehdottamisen ja kaupan päättämisen sekä jatkuvuuden turvaamisen.

Rope (2009, 156) määrittelee myyntiprosessin vaiheet kuvion 3 mukaan. Käytän tätä Ropen määritelmää tässä tutkimuksessa, koska mielestäni Rope on tiivistänyt myyntiprosessin hyvin. Tämä määritelmä sopii hyvin kohdeyritykselle, sillä kohdeyritys on pieni ja sen myyntiprosessi on suoraviivainen, koska yrityksessä pyritään välttämään liian monimutkaisia prosesseja ja toimintatapoja. Myyntiprosessiin ei siis haluta liikaa vaiheita, sillä riskinä useissa eri vaiheissa on se, että prosessia ei oteta laajasti käyttöön,

kun sen käyttöönotto vaatii liikaa opettelua ja jäykistää muuten ketterän yrityksen toimintaa.



Kuvio 3. Myyntiprosessin vaiheet (Rope 2009, 156).

Valmisteluvaihe. Myyntiprosessi alkaa valmisteluvaiheella, jossa myyjä selvittää muun muassa asiakkaan perustietoja ja taustoja muun muassa asiakkaan yrityksestä ja toimialasta. Tavoitteena tässä on se, että myyjä ymmärtää asiakasta mahdollisimman hyvin ja näin myyntityölle luodaan hyvä perusta. Myös hyvä tietämys omasta yrityksestä on tärkeässä osassa valmisteluvaiheessa. Myyjän tulee olla valmistautunut myös asiakkaan kysymyksiin, jotka liittyvät myyjän edustamaan yritykseen. Asiakasta saattaa kiinnostaa esimerkiksi se, että miksi asiakkaan tulisi ostaa juuri tältä yritykseltä. Näin onkin tärkeää valmistella etukäteen hyvät myyntiargumentit. (Rope 2009, 157; Alanen ym. 2005, 73-74.)

Toisaalta esimerkiksi Kortelainen & Kyrö (2015, 50) mainitsevat, että ennakkovalmistautumiseen ei kuitenkaan kannata käyttää liian paljon valmistautumisaikaa, vaan riittää, että myyjä selvittää asiakkaasta perustiedot ja muodostaa itselleen kuvan muun muassa asiakkaan tarpeista ja haasteista. Tutkimuksen tekijän mielestä valmisteluvaiheeseen tulee käyttää aikaa aina tilanteesta ja asiakkaasta riippuen.

Myyntikeskustelu. Prosessin seuraava vaihe on myyntikeskustelu, jossa muun muassa esitellään asiakkaan tarpeita vastaavaa tuotetta ja perustellaan, miksi asiakkaan tulisi ostaa juuri tämä tuote. Myyntikeskustelun aloitus on tärkeässä osassa ja se voi ratkaista jopa koko myyntiprosessin onnistumisen. Ropen mukaan (2009, 165-166) hyvin toimivaan myyntikeskusteluun kuuluu muun muassa asiakasanalyysi, jossa arvioidaan asiakkaan persoonan lisäksi asiakkaan mielentilaa.

Alanen ym. (2005, 79) pitävät tärkeinä hyvää ilmapiiriä ja luottamusta. Myyjän tulee heti myyntikeskustelun alusta lähtien keskittyä kokonaan asiakkaaseen, jotta asiakkaalle tulee tunne, että on tärkeä myyjälle. Myyntikeskustelu tulisi aloittaa kertomalla keskustelun sisällöstä ja sen hyödyistä asiakkaalle.

Aloituskustelun jälkeen on vuorossa yksi myyntiprosessin tärkeimmistä vaiheista: tarvekartoitus. Menestyvät myyjät käyttävätkin eniten aikaa juuri tähän vaiheeseen. Kun asiakkaan tarpeet tunnetaan hyvin, voidaan löytää juuri oikeat myyntiargumentit. Asiakkaan tarpeita selvitetään ennen kaikkea kuuntelemalla ja kyselemällä, joka samalla lisää vuorovaikutusta myyjän ja asiakkaan välillä. (Pekkarinen & Pekkarinen & Vornanen 2006, 53.)

Hyvän ja menestyvän myyjän yksi tärkeimmistä ominaisuuksista onkin kyky olla hiljaa ja kuunnella muita. Näin toimimalla myyjä saa asiakkaan luottamuksen helpommin puolelleen ja toisaalta kuuntelemalla tarkasti asiakasta voidaan keksiä myös hyviä myyntiargumentteja. Tarvekartoituksen tulisi aina olla keskustelua, ei kuulustelua. Asiakkaan tarpeita selvitettäessä hyviä kysymyksiä ovat muun muassa asiakkaan tavoitteisiin ja nykytilaan liittyvät kysymykset. Kun asiakasta aidosti kuunnellaan, niin tästä voi tulla jopa merkittävä kilpailuetu yritykselle. (Aalto ym. 2012, 87-89.)

On kuitenkin yleistä, että kuunteleminen ja kyseleminen tuntuvat liian hitaalta tavalta toimia ja tämän vuoksi usein siirrytäänkin nopeasti esittelemään itse tuotetta tai palvelua. On kuitenkin tärkeää keskittyä kärsivällisesti juuri asiakkaan saamiin hyötyihin ja jättää esimerkiksi ominaisuuksien esittely vähemmälle. Asiakas saadaan kiinnostumaan, kun tuotteen ominaisuuksien tuomat hyödyt pystytään esittelemään, sillä pelkillä ominaisuuksilla asiakas ei tee mitään. Tuotteen edut ja hyödyt tulisi esitellä yhdistettynä asiakkaan tarpeisiin. Näin toimimalla saadaan kauppa nopeammin ja varmemmin päätökseen. Tämän myötä myös koko myyntiprosessista tulee sujuvampi ja toimivampi. (Aalto ym. 2012, 38, 106.)

Vaikka Aalto ym. edellä mainitsevatkin, että ominaisuuksien esittely tulisi jättää vähemmälle, niin asiakkaat arvostavat erilaisia asioita myyntitilanteessa ja tämä tulisi aina ottaa huomioon. Näin osa asiakkaista haluaa nimenomaan tuotetietoutta ja ominaisuuksia, joten tässäkin on hyvä toimia tilanteen mukaan. Mielestäni tässäkin tulisi välttää liian yksinkertaista ajattelumaailmaa ja toimia asiakkaan parhaaksi. Samaa mieltä ovat myös Pekkarinen ym. (2006, 20) ja he toteavatkin, että asiakkaat kokevat myyntitilanteet eri tavoin ja arvostavat eri asioita. Näin osa asiakkaista arvostaa tuotetietoutta, kun taas osa puolestaan arvostaa hyviä keskustelutaitoja ja sitä, kuinka asiakas otetaan huomioon.

Tarvekartoituksen jälkeen myyjän tehtävänä on esitellä myytävästä tuotteesta juuri ne hyödyt, jotka asiakasta kiinnostaa. Asiakkaalle tulee esittää ensin arvokkain ja laadukkain ratkaisu ja mikäli tarve vaatii, niin tästä voidaan sitten edetä kohti edullisempia vaihtoehtoja. Näin toimimalla on todennäköisempää, että asiakas ostaa arvokkaamman vaihtoehdon. Ratkaisua esiteltäessä on tärkeää puhua asiakkaan kieltä, sillä vaikean ammattikielen käyttäminen voi vaikeuttaa ostopäätöstä, kun asiakas ei välttämättä ymmärrä myyjän käyttämiä termejä. Myyjän tulisi siirtyä seuraavien hyötyjen esittelyyn vasta siinä vaiheessa, kun asiakaskin on valmis siirtymään eteenpäin. (Aalto ym. 2012, 98-99, 108-110.)

Ratkaisun esittelyn aikana tulee usein tilanteita, joissa asiakas vastustaa myyjää ja suhtautuu negatiivisesti tarjottaviin tuotteisiin. Nämä vastaväitteet eivät ole kuitenkaan uhka, vaan mahdollisuus syventää myyjän ja asiakkaan luottamusta. Kaikki vastaväitteet tulee ottaa vakavasti ja selvittää, mistä asiakkaan epäily johtuu, jotta ne voidaan käsitellä. (Aalto ym. 2012, 117-118.) Rope (2009, 168-169) kirjoittaa, että vastaväitteiden kohtaamiseen voi valmistautua esimerkiksi suunnittelemalla myyntitilanne niin, että yllättäviä tilanteita ei pääse syntymään. Aalto ym. (2012, 137) huomauttavat, että vastustaminen kertoo lopulta jonkinlaisesta kiinnostuksesta.

Vastaväitteiden käsittelyssä tulee ensin selvittää syy miksi asiakas esittää näitä väitteitä. Tämän jälkeen myyjä voi esimerkiksi esitellä saatavia hyötyjä ja näin yrittää poistaa asiakkaan epäilyksiä. Toisaalta myyjänkin tulee olla valmis tarvittaessa joustamaan. (Aalto ym. 2012, 138-140.)

Vaikka asiakkaan vastaväite tuntuisikin myyjästä vähäiseltä, myyjän on tärkeää kuunnella ja keskittyä näihin vastaväitteisiin. Myyjän kannattaa kuitenkin jakaa vastaväitteet olennaisiin ja epäolennaisiin. Olennaisia vastaväitteitä tulee kuunnella, jonka jälkeen vastaväitteisiin voi vastata kattavasti ja hyvin perustellen. Mikäli vastaväite on epäoleellinen, voi myyjä sivuuttaa sen asiakasta kuitenkin ymmärtäen. (Vuorio 2008, 123-124.)

Tarjousvaihe. Tarjousvaiheessa asiakas käy läpi tarjousta tai tarjouksia ja vertailee mahdollisesti useampia myyjiä sekä tarjouksia toisiinsa. Tässä vaiheessa asiakasta on vielä hyvä rohkaista tekemään päätös. Rohkaisun merkitys korostuu erityisesti silloin, kun tuotetta tai palvelua ei ole pakko ostaa juuri sillä hetkellä. Tarjous on hyvä tehdä kirjallisena, sillä näin vältetään mahdollisilta epäselvyyksiltä ja toisaalta parannetaan asiakaskokemusta. Myyjän tulee nähdä tämä vaihe myynnin näkökulmasta eikä pelkästään pakollisena asiana, joka täytyy asiakkaalle esittää. Tarjouksen tulisikin olla myös myynnin näkökulmasta vakuuttava ja asiakkaalle houkutteleva niin sisällöllisesti kuin ulkoasunkin puolesta. (Rope 2003, 73-76.)

Kaupan päättäminen. Mikäli asiakas päättää tilata tuotteen tai palvelun, on seuraavana vuorossa kaupan päättäminen, johon kuuluu tilaus ja jatkotoimenpiteistä sopiminen. Vaihe pitää sisällään annettujen lupausten ja velvoitteiden lunastamisen. Alasen ym. (2005, 108-110) mukaan jokaisen myyjän tulee tähdätä kaupan päättämiseen ja se onkin myyjän tärkein tavoite. Kaupan päättämisessä auttaa myyjän hyvä tuotetuntemus ja asiakkaan tarpeiden tunteminen. Myös muun muassa taito tunnistaa sopiva hetki kaupan päättämiseksi ja kyky tukea asiakasta ovat tärkeässä asemassa kaupan päätösvaiheessa. Alanen ym. (2005, 110) toteavat myös, että asiakkaan ostosignaalit olisi myös tärkeää osata tunnistaa ja hyödyntää. Näitä signaaleja ovat muun muassa asiakkaan suunnalta tulevat erilaiset kysymykset ja eleet.

Erityisesti kaupan epäonnistuessa hyvä myyjä erottuu muista, sillä hyvä myyjä käsittelee vastoinikäymisen asiakaspalautteen avulla ja oppii tilanteesta. Hyvä myyjä myös ymmärtää sen, että aina ei ole mahdollista saada kauppaa onnistuneesti päätökseen, vaikka myyntiprosessi olisi muuten onnistunut. (Kortelainen ym. 2015, 26.)

Myös kaupan päätösvaiheessa myyjällä on mahdollisuus tehdä lisämyyntiä ja/tai ristiinmyyntiä. Lisämyynti tarkoittaa varsinaisen myynnin lisäksi tehtävää yleistä myyntiä ja ristiinmyynti puolestaan sitä, että myydään lisäksi sellainen tuote, joka tavallaan täydentää kokonaisuutta. Myyntiprosessi itsessään ei lopu kuitenkaan kaupan päättämiseen, vaan jatkuu jälkihoidolla, jonka yhteydessä on myös mahdollista tehdä edellä mainittuja myyntejä.

Jälkihoito. Myyntiprosessin päättää jälkihoito, jonka tavoitteena on muun muassa varmistaa asiakassuhteen jatkuvuus, asiakastyytyväisyys ja luoda mahdollisuuksia tehdä lisää myyntiä. Vaihe sisältää useita erilaisia osa-alueita, kuten esimerkiksi tuki- ja huoltotoimenpiteitä, tyytyväisyyskyselyitä ja asiakkaille lähetettäviä tervehdyksiä. (Rope 2009, 156.)

Rope (2009, 178-183) toteaa, että jälkihoito jaetaan karkeasti kahteen osaan: tuotteen toimituksen varmistamiseen ja asiakastyytyväisyyden varmistamiseen. Toimituksen varmistamisen yhteydessä myyjä varmistaa sen, että asiakas on saanut oikeat tuotteet sovittuna aikana. Asiakastyytyväisyyden varmistaminen voidaan tehdä asiakkuuden koosta ja luonteesta riippuen joko esimerkiksi lomakkeella tai puhelinsoitolla. Varmistamisen tarkoituksena on selvittää asiakkaan kokemuksia tuotteesta ja sen toimivuudesta.

Myös Alanen ym. (2005, 114-115) toteavat, että edellä mainitut osat ovat tärkeässä roolissa jälkihoito-vaiheessa. Jälkihoito on senkin vuoksi erityisen tärkeää, sillä vanhojen asiakkaiden säilyttäminen on yritykselle selvästi edullisempaa kuin uusien hankkiminen. Jälkihoito-vaihe päättää myyntiprosessin ja näin prosessi voi alkaa alusta.

Yleisesti voidaan sanoa, että myyntiprosessin ja sen tuntemisen tärkeys tulee usein esille erityisesti silloin, kun myyntitulokset lähtevät laskuun. Jos myyntiprosessin vaiheet eivät ole yrityksen tiedossa, on sen huomattavasti hankalampi lähteä selvittämään ongelmakohtia. Jos myyntiprosessi on sen sijaan kuvattuna ja henkilöstön tiedossa, on ongelmakohtien analysointi ja korjaaminen mahdollista hyvinkin nopeasti. Menestyvät yritykset tuntevatkin usein myyntiprosessinsa ja analysoivat sen toimintaa säännöllisesti. On kuitenkin hyvä muistaa, että käytännössä jokainen myyntitilanne on oma tapahtumansa, jossa on kyse henkilöiden välisestä viestinnästä. Tämän vuoksi myyntitapahtumaa on mahdotonta täydellisesti kuvata. (Alanen ym. 2005, 62, 66.)

Myyjän on toisaalta tunnettava oma myyntiprosessinsa tarkasti, jotta sitä voidaan kehittää ja viedä eteenpäin juuri oikealla tavalla. On tärkeää tiedostaa se, että kehitetty myyntiprosessi ei saa hallita myyjää, vaan myyjän on hallittava prosessia. Mikään myyntiprosessi ei sovi kaikille asiakkaille ja tämä tuleekin ymmärtää myyntiprosessia kehitettäessä. Oikein kehitetty myyntiprosessi ei kuitenkaan itsessään vielä tuo myyntiä vaan sen tehtävänä on varmistaa, että asiakas lopulta ostaa tuotteen/palvelun. (Vuorio 2008, 40–41.)

4.3 Prosessin kehittäminen

Prosessin kehittämällä pyritään yleensä muun muassa toiminnan tehostamiseen, toiminnan laadun jatkuvaan parantamiseen ja/tai kustannussäästöihin (JHS 2012). Ennen prosessin kehittämisen aloittamista tulee kuitenkin miettiä, mikä on kehitettävän prosessin tarkoitus sekä tuottaako se arvoa ja hyötyä asiakkaalle. On myös tärkeää osata vastata siihen, kenelle prosessi tuottaa arvoa ja keitä asiakkaat ovat. Asiakas ei aina tarkoita ulkoista asiakasta vaan voi olla myös esimerkiksi sisäinen asiakas. Pitkänen (2007, 83) määrittelee asiakkaan tuotteen tai palvelun ostajaksi ja käyttäjäksi.

Jos prosessin tarkoitusta ei ymmärretä tai ei saada selville, on sitä myös vaikea lähteä kehittämään. Prosessia ei voida kehittää niin, että se toimii heti alusta lähtien oikein. Tämän vuoksi prosessia ja sen toimintaa tuleekin testata, toistaa ja jatkuvasti parantaa. (Pitkänen 2007, 94.)

Prosessin konkreettinen kehittäminen voidaan käytännössä toteuttaa kahdella eri tavalla: ihmisen näkökulmasta (sosiaalisena muutoksena) tai järjestelmien näkökulmasta (teknisenä muutoksena). Hyvä ja onnistunut kehitystyö vaatii usein molempia tapoja. Prosessin kehittämistä voidaan lähestyä esimerkiksi ongelmanratkaisua painottavan lähestymistavan kautta. Tässä tavassa yrityksen toimintaa häiritsevä tai suorituskykyä heikentävä ongelma tai ongelmat tunnistetaan ja poistetaan. Ongelmat voivat liittyä esimerkiksi itse prosessiin ja ratkaisuna on usein pienet parannukset, sillä koko prosessia ei ole yleensä tarkoitus kyseenalaistaa. On tärkeää määritellä ongelmat riittävän konkreettisesti, jotta ratkaisuprosessi ei vaikeudu. (Laamanen 2007, 209, 211-212.)

Prosessin kehittäminen suoritetaan vaiheittain. Vaiheiden määrä ja sisältö vaihtelevat jonkin verran riippuen määrittelijästä. Tässä tutkimuksessa käytetään Laamasen (2007, 50) määrittelemiä vaiheita, koska mielestäni Laamanen on onnistunut tekemään riittävän yksinkertaisen ja loogisen listauksen prosessin kehittämisen vaiheista ja niiden sisällöistä.

Laamanen (2007, 50) kuvailee prosessin kehittämisen sisältävän neljä vaihetta:

1. Prosessin tunnistaminen
2. Prosessin kuvaaminen
3. Prosessinmukaisen toiminnan organisointi
4. Jatkuva parantaminen

Tässä tutkimuksessa keskitytään ensimmäiseen, toiseen ja kolmanteen kohtaan. Neljäs kohta liittyy erityisesti tämän tutkimuksen ja kehitystyön jälkeiseen aikaan ja tämän vuoksi tämä vaihe rajataan tutkimuksen ulkopuolelle ja käydään vain lyhyesti läpi tässä teoriaosuudessa. Seuraavaksi käsittelen tarkemmin näitä edellä mainittuja vaiheita.

4.3.1 Prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen

Yleisesti prosessin kehittämisen lähtökohdaksi esitetään nykyisen prosessin tunnistaminen (rajaaminen) ja kuvaaminen (mallintaminen/määrittely). Nämä ensimmäiset vaiheet liittyvät läheisesti toisiinsa ja ne ovat kuvattuna kuviossa 4. Prosessin tunnistamisella tarkoitetaan käytännössä prosessin rajaamista muista prosesseista. Rajauksen ansiosta voidaan muun muassa varmistaa, että prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Tunnistamisen yhteydessä määritellään keskeisiä tavoitteita, asiakkaita, toimintoja ja suoritteita sekä prosessin alku ja loppu. Prosessin tunnistaminen aloitetaan yleensä toiminnan suunnittelulla tai sitä tukevalla toiminnalla ja tunnistaminen päättyy arviointiin tai seurantaan. (Virtanen & Wennberg 2007, 116-117.)

Onnistunut prosessin tunnistaminen helpottaa menestymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä sekä tehostaa toimintaa yleensä. Epäonnistunut tunnistaminen voi puolestaan johtaa siihen, että huomio kohdistuu epäolennaisiin asioihin ja prosessista voi muodostua vaikeasti hahmotettava ja hallittava. (JHS 2012.)

Laamanen (2007, 64) suosittelee kolmea erilaista lähtökohtaa prosessin tunnistamiselle:

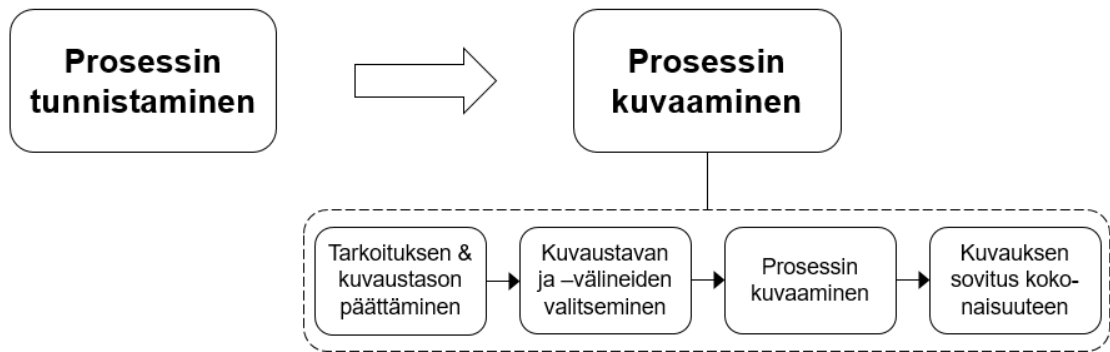
- Yrityksen toiminnan analysointi
- Yrityksen menestystekijöiden analysointi
- Asiakkaan prosessin analysointi

Prosessin tunnistamisen yhteydessä on hyvä nimetä myös prosessin omistaja. Prosessin omistaja vastaa muun muassa prosessin kehittämisestä, mahdollisten ongelmien selvittämisestä ja siitä, miten prosessi toimii käytännössä. (Laamanen ym. 2009, 127.) Prosessin omistajan tavoitteisiin kuuluu muun muassa prosessin jatkuva parantaminen (Laamanen 2007, 123).

Tämän tutkimuksen yhteydessä kehitettävän myyntiprosessin omistaja on kohdeyrityksen toimitusjohtaja. Tutkimuksen tekijän mielestä prosessin omistajan merkitys ja rooli kasvavat yrityksen koon kasvaessa. Kohdeyrityksen ollessa suhteellisen pieni yritys, ei prosessin omistajalla ole mielestäni niin suurta merkitystä ja tämän vuoksi prosessin omistajuuteen liittyviä asioita ei käydä tässä tutkimuksessa tämän tarkemmin läpi.

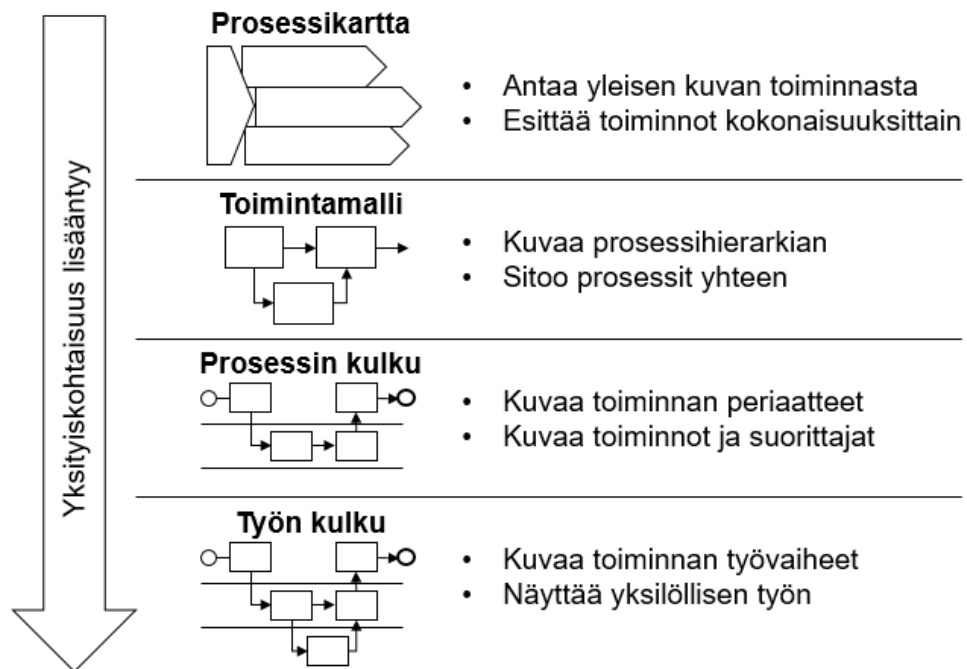
Prosessin tunnistamisen jälkeen on vuorossa prosessin kuvaaminen, jossa kuvataan prosessin kaikki tärkeät tekijät ja tehtävät, kuten esimerkiksi henkilöstö, asiakas ja toiminnot. Prosessia ei voida kehittää, ellei sitä kuvata. Kuvaamisessa on hyvä ottaa huomioon prosessiin kuuluvien henkilöiden näkemykset, sillä näin voidaan parhaiten varmistaa sopivien ratkaisujen löytyminen ja samalla sitouttaa henkilöt kehitystyöhön. Kuvaamiseen valittujen henkilöiden tulisi tarvittaessa myös pystyä kyseenalaistamaan toimintojen järkevyys. Pelkällä prosessikuvauksella ei toimintaa kuitenkaan muuteta, vaan kuvauksen tarkoituksena on toimia kehittämisen apuvälineenä, kun uutta prosessia otetaan käyttöön. (Laamanen ym. 2009, 36.)

Kuviossa 4 on kuvattuna prosessin kuvaamisen vaiheet ja seuraavaksi käsittelen tarkemmin näitä vaiheita kuvion mukaisessa järjestyksessä.



Kuvio 4. Prosessin kehittämisen ensimmäiset vaiheet: tunnistaminen ja kuvaaminen (JHS 2012).

Tarkoituksen ja kuvaustason päättäminen. Prosessin kuvaaminen aloitetaan päättämällä kuvauksen käyttötarkoitus, joka määrittää myös kuvaustason. Kuvaustasoja voidaan kuvata usealla eri tavalla ja näiden yksityiskohtaisuus vaihtelee. Kuviossa 5 prosessin kuvaustasot on jaettu neljään tasoon: prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työn kulku. Kuvausten yksityiskohtaisuus ja tarkkuus lisääntyvät sitä mukaan, mitä alemmas tasoilla mennään. Prosessikuvauksen tarkkuuden voi määrittää itse, sillä erityisiä sääntöjä tarkkuuden määrittämiseksi ei ole. Prosessi tulisi kuitenkin kuvata niin, että sen toiminta ja logiikka ovat selkeitä. On hyvä huomata, että prosessin liian tarkka kuvaaminen voi vaikeuttaa sen ymmärtämistä. (JHS 2012.)



Kuvio 5. Prosessin kuvaustasot (JHS 2012).

Kuten kuvioista 5 voidaan huomata, niin *prosessikartta* on prosessikuvauksen ylin taso ja sen tehtävä on esittää miltä yrityksen toiminta näyttää kokonaisuudessaan. Prosessikartta sisältää usein yrityksen ydinprosessit ja näihin liittyvät tukiprosessit, mutta se voi sisältää lisäksi myös asiakkaan prosessit. Prosessien välisiä liittymiä ja riippuvuuksia ei kuvata. Prosessikartta toimii muun muassa ulkoisen viestinnän ja päätöksenteon apuvälineenä. *Toimintamalli*-tasolla puolestaan kuvataan prosessin jakautuminen osaprosesseiksi. Tällä tasolla kuvataan lisäksi riippuvuudet ja toiminta muiden prosessien välillä sekä rajapinnat toimintaympäristöön. Toimintamallin avulla esimerkiksi yrityksen johto voi saada paremman kuvan yrityksen toiminnasta. Toimintamalli-tason tavoitteena on kuvata miten prosessit kulkevat yrityksessä ja mitkä tekijät prosesseihin vaikuttavat. (JHS 2012.)

Prosessin kulku-tasolla kuvataan toimintaan liittyvät vaiheet sekä toiminnot ja niistä vastaavat osapuolet. Tämän tason avulla on mahdollista nähdä ja selvittää prosessin nykyisiä ongelmatilanteita. Prosessin kulku-tasolla kuvataan kaikki samat asiat kuin toimintamalli-tasollakin, mutta kuvaus tehdään tarkemmin ja näin yksityiskohtiin kiinnitetään enemmän huomiota. Kaikista tarkin taso on *työn kulku*, jossa kuvataan prosessien sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet niin, että voidaan erottaa millaisessa muodossa tieto liikkuu eri riippuvuuksien välillä. Tällä tasolla kuvataan toimintojen yhteistoiminta ja työn kulku numeroimalla toiminnot, tehtävät ja toimenpiteet. (JHS 2012.) Tässä tutkimuksessa tehtävä prosessikuvaus tehdään prosessin kulku-tasolla, koska tämän tason tarkkuus sopii parhaiten juuri tähän tutkimukseen. Prosessikuvaus on tarkoitus pitää riittävän yksinkertaisella tasolla.

Kuvaustavan ja kuvausvälineiden valitseminen. Tarkoituksen ja kuvaustason päättämisen jälkeen valitaan kuvaustapa ja kuvausvälineet. Periaatteena on se, että kuvaus on sitä muodollisempi, mitä tarkemmalla tasolla prosessi kuvataan. Tämä koskee erityisesti prosessin visuaalista kaaviota ja prosessikuvauksen esittämää prosessissa kulkevaa tietoa. Lisäksi tulee miettiä, millä välineellä ja mihin prosessikuvaukset dokumentoidaan. (JHS 2012.)

Prosesseja voidaan kuvata useilla erilaisilla tavoilla. Esimerkiksi Aguilar-Savén (2004, 135-137) mainitsee muun muassa seuraavat kuvaustavat: vuokaavio, tietovirtakaavio ja Gantt-kaavio. Muun muassa Salomäen (1999, 120) mukaan havainnollisin kuvaustapa on vuokaavio, jolla tarkoitetaan kaavion muotoon tehtyä prosessin graafista esitystä. Aguilar-Savén (2004, 135-137) puolestaan mainitsee, että vuokaavio on kuvaustapana

joustava ja se mahdollistaa prosessin kuvaamisen useammalla tavalla. Vuokaavio helpottaa prosessin kulun ymmärtämistä ja näin se on myös viestinnän kannalta helpoin kuvaustapa sisäistä.

Salomäen (1999, 333) mukaan vuokaaviolla voi muun muassa havainnollistaa tapahtumia, tunnistaa vastuurajoja, havaita ongelmakohtia ja turhia vaiheita. Edellä mainitut seikat toimivatkin perusteluina sille, että tässä tutkimuksessa prosessi kuvataan vuokaavion avulla.

Kaavion tulee olla lyhyt, looginen, helposti ymmärrettävä, tietyn rungon mukainen ja sen käsitteiden sekä termien yhtenäisiä. Vuokaaviossa tulee huomioida oleellinen ja valmiin kaavion tulee olla niin yksinkertainen ja konkreettinen, että sitä voi lukea ja ymmärtää kuka tahansa. (Laamanen 2007, 75-77.)

Laamanen (2007, 80) mainitsee, että roolit olisi hyvä sijoittaa kaavion vasempaan laitaan niin, että tehtävät kulkevat kaaviossa vaakasuunnassa vasemmalta oikealle. Eri roolit, toiminnot ja valinnat voidaan ilmaista ja kuvata ns. uimaratoina, jolloin ne ovat selkeästi omina osa-alueina. Uimaradat erotetaan vuokaaviossa poikittaisella viivalla toisistaan tai jättämällä tyhjä väli uimaratojen väliin. (Laamanen 2007, 76, 92.)

Vuokaavio sisältää prosessin toiminnot, roolit sekä tiedon kulun ja nämä esitetään sovitulla symboleilla (JHS 2012). Laamasen (2007, 81) prosessin kuvaamismallissa neliö kuvaa tehtävää, nuoli kuvaa tiedonkulkua ja asiakkaan toimintaa kuvataan soikionmuotoisella kuviolla. Lisäksi JHS (2012) esittää prosessin alulle ja lopulle sekä valinnalle (kyllä/ei) omat symbolinsa. Merkittävästi enempää erilaisia symboleja ei suositella käytettäväksi. Nämä edellä mainitut symbolit on kuvattuna kuviossa 6.



Kuvio 6. Prosessin kuvaamisessa käytettävät symbolit (Laamanen 2007, 81; JHS 2012).

Tässä tutkimuksessa käytetään kuvausvälineenä Microsoft Power Point-ohjelmaa, joka soveltuu hyvin tämäntyyppisten yksinkertaisten kuvioiden piirtämiseen. Power Point-ohjelma onkin sopivan yksinkertainen käyttää ja kuvattava prosessi ei ole niin monimutkainen, että olisi tarpeen käyttää esimerkiksi prosessikuvaukseen erikoistunutta ohjelmistoa.

Prosessin kuvaaminen. Kuvaustavan ja kuvausvälineen valitsemisen jälkeen vuorossa on itse prosessikuvaus. Kuvaaminen aloitetaan usein nykytilan kuvauksesta, jonka tarkoituksena on esittää mahdollisimman totuudenmukainen kuva nykyisestä prosessista. Nykytilan kuvaamisen jälkeen voidaan muodostaa lista ongelmakohtista, jotka yritetään ratkaista prosessin uudistamisen yhteydessä. Tämän jälkeen voidaankin kuvata tavoitetila. Laamanen (2007, 80) kirjoittaa, että prosessikuvaukseen tulee kuvata asiakas ja asiakkaan toiminta, sillä asiakas on keskeinen osa prosessia.

Laamasen (2007, 76) mukaan hyvä prosessikuvaus sisältää muun muassa seuraavat asiat: sisältää prosessin kannalta kriittiset tekijät ja auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia. Kuvaamisen yhteydessä on hyvä muistaa, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa kuvata prosessia.

Laamanen (2007, 87) määrittää prosessin kuvauksen tavoitteet seuraavasti:

1. Nykyisen prosessin kuvaus
2. Vähän parannetun prosessin kuvaus
3. Selkeästi parannetun prosessin kuvaus
4. Ideaaliprosessi

Laamanen (2007, 87) toteaa, että kannattaa valita kohta kaksi, jos ei ole erityisen hyvää syytä valita jotain toista vaihtoehtoa. Vaihtoehdossa kaksi on kyse prosessin kehittämisestä, joka tarkoittaa nopeaa ja hallittua toimintamallin muuttamista. Vaihtoehto kolme tarkoittaa puolestaan prosessin uudelleensuunnittelua, jossa tarkoituksena on tehdä prosessiin merkittäviä muutoksia ja näin merkittävästi muuttaa toimintatapaa. Lähtökohtana on siis koko prosessin kyseenalaistaminen ja uudelleensuunnittelu. Vaihtoehdossa neljä prosessi on kuvattuna mahdollisimman täydellisesti toimivaksi. Prosessin kuvaukselle on järkevää asettaa realistinen tavoite ja muistaa, että isot muutokset sisältävät usein myös isoja riskejä ja näin lopputuloksena voikin olla muutoksen epäonnistuminen.

Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksena kyseenalaistaa koko myyntiprosessin toimivuutta tai täysin uudelleen suunnitella yrityksen tai sen prosessin rakenteita, vaan tavoitteena on tehdä prosessiin pieniä parannuksia. Tämän vuoksi valitsen vaihtoehdon kaksi, jota siis myös Laamanen edellä suosittelee. Vaihtoehto yksi ei sovellu tähän tutkimukseen, koska nykyisen prosessin kuvaaminen ei tuo tutkimusongelmaan vastausta ja toisaalta vaihtoehto neljä vaatii mahdollisesti huomattavan pitkän ajan, jotta tavoitteeseen voitaisiin edes teoriassa päästä.

Uuden prosessin kuvaamisen yhteydessä syntyvän graafisen esityksen (vuokaavio) lisäksi ei ole tarpeen tuottaa muita dokumentteja tässä tutkimuksessa, sillä kuvattava prosessi on suhteellisen yksinkertainen ja se tehdään pienen yrityksen käyttöön. Lisäksi kaikki prosessissa toimivat henkilöt ovat tiiviisti prosessin kehittämisessä mukana ja he tietävät, kuinka vuokaaviota tulkitaan oikein. Mielestäni lisädokumentit eivät tuo kohdeyritykselle tai tälle tutkimukselle merkittävää lisäarvoa.

Kuvauksen sovitus kokonaisuuteen. Viimeinen vaihe prosessin kuvauksessa on sen sovittaminen kokonaisuuteen, jolloin kuvaus liitetään osaksi organisaation prosessikartan kokonaisrakennetta. Jokaisen kuvattavan prosessin tulisi olla osa suurempaa kokonaisuutta. (JHS 2012.)

Tämä osuus rajataan kuitenkin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä kuvattava prosessi on suhteellisen yksinkertainen ja toisaalta kohdeyrityksessä ei ole kuvattuna prosessikarttaa tai muita prosesseja. Näin ollen prosessia ei voida liittää osaksi suurempaa kokonaisuutta. Myyntiprosessin kuvaamisessa pidetään kuitenkin luonnollisesti huolta, että prosessi soveltuu kohdeyrityksen kokonaistoimintaan. Myyntiprosessi onkin niin keskeinen osa kohdeyrityksen toimintaa, että prosessista ei käytännössä edes voi tulla omaa erillistä prosessiaan, vaan se sulautuu luonnollisella tavalla yrityksen toimintaan.

4.3.2 Prosessinmukaisen toiminnan organisointi ja muutosjohtaminen

Prosessinmukaisen toiminnan organisointi tarkoittaa käytännössä prosessin käyttöönottoa yrityksessä. Käyttöönoton ja kehittämisen yhteydessä on hyvä huomata, että työntekijät reagoivat eri tavoin prosessin kehittämiseen ja siihen liittyvään muutokseen ja sen organisointiin yrityksessä. Toiset arvostavat sitä, että työtehtävät selkiytyvät ja toimintaa kehitetään työympäristöä parantamaan. Toiset taas vastustavat

muutosta, koska on mahdollista, että asioita tehdään eri tavalla, kuin mihin on aiemmin totuttu.

Prosessin kehittäminen on muutos nykyiseen toimintatapaan ja muutoksessa tärkeään asemaan nousee muutosjohtaminen. Muutosjohtaminen on johtamista tilanteessa, jossa nykyiset toimintatavat eivät enää vastaa yrityksen tavoitteita ja tarpeita. Muutosjohtamisen yksi tavoite ja periaate on antaa riittävästi aikaa muutokselle ja se perustuu muutoskeskeisyyteen ja suunnan näyttämiseen. Muutosjohtamisessa painotetaan erityisesti ihmisten johtamisen tärkeyttä ja työntekijöiden roolia muutoksen onnistumisessa. Muutos tulisi siis suunnitella yhdessä työntekijöiden kanssa niin, että heidän tarpeensa otetaan myös huomioon. Näin toimimalla työntekijät voidaan sitouttaa paremmin ja kokonaisvaltaisemmin muutokseen. (Mattila 2007, 32.)

Muutosten yhteydessä voi esiintyä kaikesta huolimatta myös muutosvastaisuutta. Muutosvastaisuus onkin keskeinen haaste muutoksen läpiviennissä ja se voi ilmetä esimerkiksi annetun tiedon torjumisena tai välinpitämättömyytenä. Muutosvastaisuutta voidaan vähentää muutokseen osallistamisen lisäksi esimerkiksi kuuntelemalla työntekijöitä ja rohkaisemalla keskustelemaan ilmapiiriin. Myös omalla esimerkillä johtaminen on tärkeässä osassa. Muutosvastaisuus ei usein liity muutokseen tai sen kokoon, vaan siihen kuinka muutosta johdetaan. (Perttula & Syväjärvi 2012, 96-97.)

Tässä tutkimuksessa pyritään noudattamaan edellä mainittuja muutosjohtamisen periaatteita, mutta muuten tämä osa-alue rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Muutosjohtaminen on hyvin laaja osa-alue ja se liittyy vain osittain pääasialliseen aiheeseen, joten tämän vuoksi muutosjohtamista käsitellään vain tässä teoriaosuudessa.

4.3.3 Jatkuva parantaminen ja lean

Jatkuva parantaminen ja lean liittyvät läheisesti toisiinsa, joten tämän vuoksi käsittelen molempia tässä samassa luvussa. Jatkuvalle parantamiselle tarkoitetaan sitä, että organisaatio uudistuu pienin askelin ja se perustuu ajatukseen, jonka mukaan parempien tuloksien aikaansaaminen vaatii organisaation toimintatapojen muuttamista. Jatkuva parantaminen ei tarkoita jatkuvaa ongelmakohtien pohtimista, vaan kyseessä on yrityksen kyky tunnistaa erilaisia virheitä ja ottaa niistä opiksi parantaen omaa

toimintaansa. Jatkuva parantaminen perustuu muun muassa nopeaan reagoimiseen, toiminnan ennakoimiseen ja innovatiivisuuteen. (Salomäki 1999, 33.)

Leanin perustana on puolestaan pitkän aikavälin toimintamalli, joka pyrkii poistamaan kaiken tuhlauksen ja hukan. Hukkana pidetään sellaista työtä, mikä ei tuota lisäarvoa asiakkaille. Esimerkkeinä hukasta voidaan mainita odottaminen ja etsiminen. Leanin prosessia parantavasta vaikutuksesta suurin osa muodostuukin juuri hukan poistamisesta. (Linker 2004, 6.)

Leanissa prosesseja kehitetään niin, että jokainen prosessi toimii mahdollisimman vähäisillä mutta luotettavilla resursseilla. Lean perustuu kahteen keskeiseen periaatteeseen, joista ensimmäinen on materiaalien ja tiedon mahdollisimman täydellinen virtaus yrityksen prosessien läpi. Toisena periaatteena on johdon kokonaisvaltainen sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen. Leanissa pyritään täydellisyyteen ja lähtökohtana on, että prosessi ei ole koskaan valmis. Yritys voi saavuttaa tuloksia, kun riittävä määrä prosesseja toimii leanin mukaisesti. Lean käsittää koko yrityksen toiminnan aina strategisesta johtamisesta muutosjohtamiseen asti. (Tuominen 2010, 6, 12, 30.)

Leanin vahvuuksiin kuuluu muun muassa se, että se tukee jatkuvaa parantamista ja auttaa osaltaan ihmisiä oppimaan ja kehittymään. Prosessien avulla on puolestaan mahdollista tehdä organisaatioille jatkuvaan parantamiseen johtava rakenne. Jatkuvalle parantamiselle on tyypillistä tehdä toiminnan ja tulosten arviointeja, joissa työkaluina toimivat muun muassa katselmukset ja itsearvioinnit. Näiden työkalujen avulla voidaankin aloittaa parantamiseen johtavia toimenpiteitä. (Laamanen ym. 2009, 27; Tuominen 2010, 64.)

Rajaan jatkuvan parantamisen tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä mielestäni tämä kuuluu tutkimuksen jälkeisiin jatkotoimenpiteisiin ja vaatii kokonaan oman käsittelynsä. Lean-toimintatapa on mukana tutkimuksessa siinä mielessä, että lean-toimintatavalle tyypillinen tehokkuus ja hukan minimointi ovat tärkeässä osassa kun kohdeyrityksen myyntiprosessia kehitetään. Lean onkin tutkimuksessa mukana prosessin kehittämistä tukevana näkökulmana.

Siitä huolimatta, että osa lean-toimintatavasta on tutkimuksessa mukana, niin se rajataan kuitenkin pääosin tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja tämä johtuu siitä, että kuten edellä on kerrottu, on lean pitkän aikavälin toimintamalli ja se käsittää koko yrityksen toiminnan. Lean-toimintatavan käyttöönotto on vaativaa ja edellyttää koko yrityskulttuurin muutosta, sillä se vaikuttaa työntekijöiden käytökseen, tapoihin ja käytäntöihin. Tämän vuoksi lean-toimintatapaa ei voida täsmällisesti noudattaa tässä tutkimuksessa ja näin se siis rajataan pääsääntöisesti tutkimuksen ulkopuolelle.

5 Käytännön toteutus

Tämä luku käsittelee tutkimuksen käytännön toteutusta. Luku on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäinen käsittelee prosessin tunnistamista sekä kuvaamista ja toinen osa puolestaan prosessin käyttöönottoa. Luvun aluksi kerron kuitenkin käytännön toteutuksen lähtötilanteesta.

Tutkimuksen käytännön toteutus tapahtui kesä-elokuussa 2016 ja sen lähtötilanne perustui nykytila-analyysin yhteydessä tehtyyn teemahaastatteluun, yleiseen havainnointiin sekä teoriaan. Toteutus tapahtui teoreettisen viitekehyksen mukaisesti niin, että se pyrittiin tekemään samassa loogisessa järjestyksessä. Jotta teorian ja käytännön yhteys tulee selkeästi esille, on tässä luvussa myös viittauksia aiemmin käsiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen.

Kuten aiemmin teoriaosuudessa tuli ilmi, niin prosessin konkreettinen kehittäminen voidaan käytännössä toteuttaa kahdella eri tavalla: ihmisen näkökulmasta (sosiaalisena muutoksena) tai järjestelmien näkökulmasta (teknisenä muutoksena). Tässä tutkimuksessa prosessin kehittäminen tapahtui erityisesti ihmisen näkökulmasta, sillä tutkimuksen yhteydessä ei ollut mahdollisuutta tehdä kehitystyötä järjestelmien näkökulmasta.

Teorian mukaisesti prosessin kehittäminen sisältää neljä vaihetta: prosessin tunnistaminen, prosessin kuvaaminen, prosessinmukaisen toiminnan organisointi ja jatkuva parantaminen. Näistä jatkuva parantaminen jätettiin jo aiemmin käytännön toteutuksen ulkopuolelle ja sitä käsiteltiin vain teoriaosuudessa. Yksinkertaistamisen vuoksi tutkimuksen käytännön toteutus jaettiin lopulta kahteen vaiheeseen, jossa

ensimmäisessä vaiheessa tunnistettiin ja kuvattiin uusi myyntiprosessi ja toisessa vaiheessa oli vuorossa prosessin käyttöönotto. Seuraavaksi käsittelen näitä vaiheita tarkemmalla tasolla.

5.1 Vaihe 1: prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen

Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti prosessi voidaan tunnistaa kolmella eri tavalla: analysoimalla yrityksen toimintaa, analysoimalla yrityksen menestystekijöitä tai analysoimalla asiakkaan prosessia. Tässä tutkimuksessa kehitettävä prosessi tunnistettiin analysoimalla yrityksen toimintaa ja tunnistaminen aloitettiin rajaamalla kehitettävä myyntiprosessi muista kohdeyrityksen prosesseista. Prosessin tunnistaminen oli suhteellisen yksinkertainen ja nopea tehtävä, sillä kohdeyrityksessä oli jo olemassa tietynlainen myyntiprosessi, jossa sinänsä oli kehitettävää, mutta se oli tunnistettu (rajattu) hyvin. Tämä myyntiprosessi on kuvattuna ylätasolla kuviossa 1.

Tunnistamisen jälkeen oli vuorossa uuden, parannetun, myyntiprosessin kuvaaminen. Kuvaaminen tapahtui kuvion 4 mukaisessa järjestyksessä: tarkoituksen ja kuvaustason päättäminen, kuvaustavan ja kuvausvälineiden valitseminen sekä itse prosessin kuvaaminen. Kuviossa 4 oleva kuvauksen sovitus kokonaisuuteen rajattiin jo teoriaosuudessa tutkimuksen ulkopuolelle, joten tätä vaihetta ei käsitellä tässä käytännön osuudessa.

Työntekijät olivat tiiviisti mukana uuden prosessin kuvaamisessa ja heitä pyrittiin osallistamaan niin hyvin kuin mahdollista ja samalla varmistamaan heidän sitoutumisensa. Käsittelen seuraavaksi tarkemmin edellä mainittuja prosessin kuvaamisen vaiheita ja miten ne menivät käytännön näkökulmasta.

Tarkoituksen ja kuvaustason päättäminen. Prosessin kuvaaminen aloitettiin päättämällä sen tarkoitus ja kuvaustaso. Tarkoituksen päättäminen oli siinä mielessä helppo tehtävä, että prosessi oli jo olemassa ja sillä oli myös selvä tarkoitus: myydä asiakkaille tuotteita ja palveluita. Näin siis prosessin tarkoitus oli tavallaan jo päätetty. Nykytila-analyysin yhteydessä tuli ilmi, että uudesta kuvauksesta toivottiin riittävän tarkkaa, mutta kuvauksesta ei haluttu kuitenkaan liian monimutkaista. Liiallisen tarkkuuden pelättiin tekevän toiminnasta turhan monimutkaista ja sitovan työntekijöitä liikaa tietynlaiseen toimintamalliin.

Kuvaustaso valittiin kuvion 5 mukaan. Kuviossa 5 prosessin kuvaustasot on jaettu neljään tasoon: prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työn kulku. Kuvaukset tarkentuvat ja yksityiskohtaisuus lisääntyy niin, että prosessikartta on karkein taso ja työn kulku puolestaan yksityiskohtaisin. Teemahaastattelun ja havainnoinnin pohjalta tutkimuksen tekijä arvioi, että prosessin kulku on sopivin kuvauksen taso, sillä tämä taso kuvaa prosessin tarkemmin kuin nykyisin, mutta antaa samalla myyjälle vapauden myös soveltaa prosessia tarvittaessa.

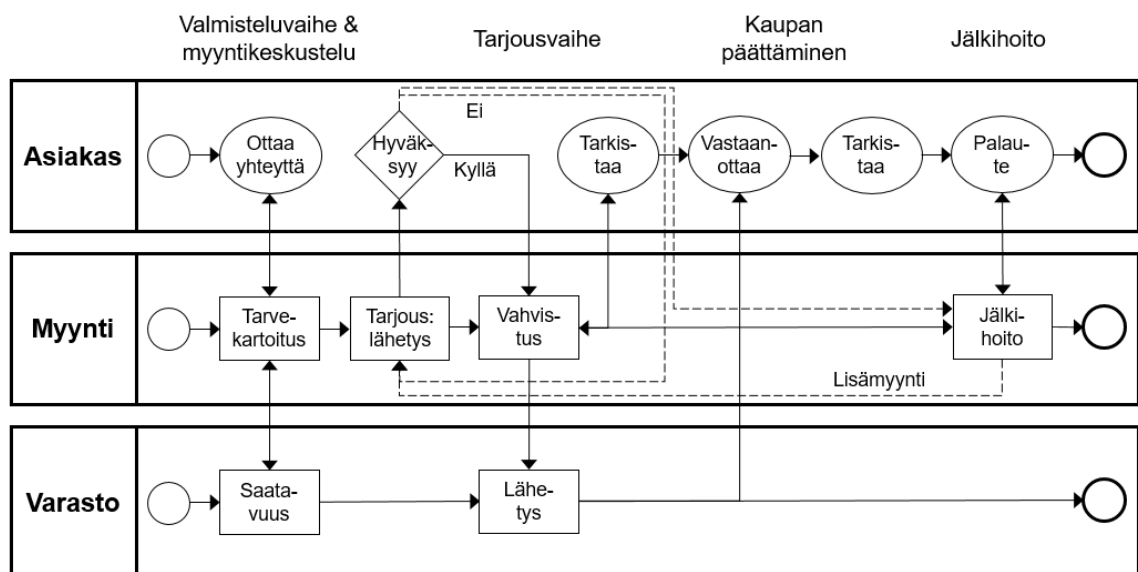
Kuvauksen tavoitteena oli saada aikaan selkeä ja ymmärrettävä kuvaus prosessin toiminnasta, joten tämänkin vuoksi kuvaus oli hyvä pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja karkealla tasolla. Myös Pesonen (2007, 144) tukee tätä ajatusta ja hänen mukaansa prosessikuvaus onkin hyvä tehdä mieluummin ylätasolla kuin liiallista tarkkuutta noudattamalla. On hyvä huomata lisäksi, että jos prosessi kuvataan sitä toteuttaville henkilöille, kuten tässä tutkimuksessa, se voidaan kuvata karkeammalla tasolla, kuin silloin jos prosessi kuvataan ulkopuolisille henkilöille.

Pesonen (2007, 142–143) painottaakin, että jokaista yksityiskohtaa ei ole tarpeen kuvata omaksi prosessikseen, vaan ammattitaitoiset työntekijät tietävät prosessiin kuuluvat asiat ja osaavat toimia sen mukaisesti. Prosessikuvauksen pääasiallinen tarkoitus on selkeyttää asioita, ei esittää niitä liian monimutkaisesti tai yksityiskohtaisesti.

Kuvaustavan ja kuvausvälineiden valitseminen. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, niin kuvaustapana toimi vuokaavio ja tässä perusteluna oli muun muassa se, että vuokaavio on joustava kuvaustapa, jonka avulla prosessin kulku on helppo tunnistaa. Vuokaavion yhteydessä käytettävät symbolit ja niiden merkitykset löytyvät kuvioista 6. Kuvausvälineenä toimi Microsoftin Power Point-ohjelma ja kuvaus tallennettiin kohdeyrityksen sisäisille intranet-sivuille sekä tulostettiin paperiversiona työhuoneiden seinille. Kuvaus oli siis näin helposti kaikkien saatavilla.

Prosessin kuvaaminen. Edellä mainittujen vaiheiden jälkeen oli vuorossa itse prosessikuvaus. Laamasen (2007, 87) mukaan prosessin kuvauksen tavoitteeksi voidaan asettaa nykyisen prosessin kuvaus, vähän parannetun prosessin kuvaus, selkeästi parannetun prosessin kuvaus tai ideaaliprosessi. Teoriaosuudessa asetin tavoitteeksi vähän parannetun prosessin kuvaamisen muun muassa Laamasen suosittelun vuoksi.

Myyntiprosessin ensimmäinen versio muodostui teemahaastattelun, havainnoinnin ja teorian pohjalta. Tämä versio käytiin läpi kohdeyrityksen työntekijöiden kanssa ja tässä yhteydessä esille tulleet kehitysehdotukset otettiin huomioon lopullisessa versiossa, joka on kuvattuna kuviossa 7. Kuvion myyntiprosessi on jaettu myyntiprosessin teorian mukaan eri vaiheisiin: valmisteluvaihe ja myyntikeskustelu, tarjousvaihe, kaupan päättäminen ja jälkihoito. Palautteen perusteella prosessikuvaukseen merkittiin neljä erillistä vaihetta teoriaosuudessa mainitun viiden vaiheen sijaan. Näin prosessi saatiin suoraviivaisemmaksi, loogisemmaksi ja paremmin kohdeyrityksen tarpeita vastaavaksi sekä lähemmäksi käytännön myyntityötä. Kuvauksen tavoitteina olikin muun muassa läpinäkyvä ja suoraviivainen kokonaisuus, joka soveltuu hyvin yrityksen tarpeisiin.



Kuvio 7. Uusi myyntiprosessi vuokaaviona kuvattuna.

Kuviossa 7 on Laamasen suosittelun mukaisesti sijoitettu roolit vuokaavion vasempaan laitaan niin, että toiminnot etenevät vaakatasossa vasemmalta oikealle. Eri roolit, toiminnot ja valinnat on ilmaistu ja kuvattu ns. uimaratoina, jolloin ne ovat selkeästi omina osa-alueina. Seuraavaksi käyn yksityiskohtaisemmin läpi kuviossa 7 kuvattua myyntiprosessia.

Valmisteluvaihe ja myyntikeskustelu. Uusi myyntiprosessi alkaa valmisteluvaiheella ja tämän jälkeen käytävällä myyntikeskustelulla. Valmistautumiseen kuluu aikaa noin kymmenestä minuutista aina puoleen tuntiin asti, riippuen asiakkaasta. Valmistautumiseen kuuluu muun muassa asiakkaan perustietojen etsiminen internetistä. Valmisteluvaihe liittyy tilanteisiin, joissa myyjä ottaa ensin yhteyttä

asiakkaaseen, jolloin myyjä valmistautuu etukäteen selvittämällä tietoja asiakkaasta ja asiakkaan mahdollisesti tarvitsemista tuotteista ja palveluista.

Valmisteluvaiheen jälkeen on vuorossa myyntikeskustelu. Tämän vaiheen keskeisin osa on tarvekartoitus, jonka yhteydessä myyjä selvittää asiakkaan tarpeet ja ongelmat mahdollisimman hyvin, jotta voidaan tarjota asiakkaalle mahdollisimman hyvin sopivaa tuotetta. Myyjä kerää oikeaa ja tärkeää tietoa ja toisaalta myöskin herättää mahdollisia tarpeita.

Tarpeiden herättäminen onkin tärkeää, sillä asiakas saattaa tuntea, ettei hänellä ole tarvetta tuotteelle ja toisaalta asiakas ei myöskään välttämättä tiedä tarpeitaan tai hän saattaa aliarvioida tarpeensa merkitystä. Myyjä yrittää saada asiakkaan näkemään eron tämän hetken ja tulevaisuuden välillä ja esimerkiksi tätä kautta herättää asiakkaan tarpeita. Asiakkaan vakuuttamiseksi voidaan vedota esimerkiksi asiakkaan mahdolliseen myynnin lisääntymiseen. Tarvekartoituksen aikana myyjän tehtävänä on kuunnella asiakasta ja tukea ostoprosessia niin, että asiakas on tyytyväinen.

Myyntikeskustelun aikana myyjän tavoitteena on saada asiakas vakuuttumaan siitä, että myytävä tuote on juuri sellainen, mikä sopii hänen tarpeisiinsa. Myyntikeskustelu käydäänkin täysin asiakkaan ehdoilla. Asiakkaan kanssa pyritään rakentamaan jokin yhteinen tekijä, jonka ympärille keskustelu rakennetaan. Konkreettiset esimerkit ovat tärkeässä osassa keskustelun aikana, sillä niiden kautta asiakkaalle on helpompi perustella asioita.

Kuvion 7 prosessikuvauksessa oleva kaksisuuntainen nuoli valmisteluvaiheen ja myyntikeskustelun yhteydessä kuvaa tiivistä vuorovaikutusta myyjän ja asiakkaan välillä. Tässä prosessin alkuvaiheessa on tärkeää, että myyjä on jatkuvassa yhteydessä myös varaston kanssa, jotta asiakkaalle luvattua tuotetta on saatavilla tai saatavuus on tiedossa.

Jos asiakas toteaa, että ei ole kaikesta huolimatta kiinnostunut ostamaan tuotetta, niin myyjä mainitsee myös mahdollisuudesta ostaa tuote myöhemmin verkkokaupasta ja yleisesti verkkokaupan tarjonnasta. Mikäli asiakkaalle sopii, niin hänelle voidaan lähettää sähköpostitse linkki verkkokauppaan ja/tai otetaan myöhemmin yhteyttä. Verkkokauppaa pyritään tuomaan esille myös aina silloin, kun se on keskustelun yhteydessä luonnollista.

Tarjousvaihe. Tarjousvaiheessa asiakkaan kanssa on päästy yhteisymmärrykseen tuotteesta ja muista siihen liittyvistä asioista kuten hinnasta sekä toimitusajasta ja näin asiakkaalle voidaan lähettää tarjous. Tarjous lähetetään lähtökohtaisesti sähköpostilla ja sen ei välttämättä tarvitse olla lopullinen. Asiakkaalle lähetetty tarjous sitouttaa osaltaan asiakasta yritykseen ja sen tuotteisiin. Tarjouksessa on muun muassa tuotteen tai tuotteiden hinnat, määrä, toimitusaika, maksuehdot sekä muut mahdolliset ehdot. Tarjoukseen tulee myös maininta verkkokaupasta ja mahdollisuudesta tilata sitä kautta tuotteita mihin aikaan tahansa.

Asiakkaan tehtävänä on tarkistaa, että tarjouksen tiedot ovat oikein. Prosessikuvauksessa ei ole kuvattu tilannetta, missä vahvistuksen tiedot ovat väärin, sillä prosessikuvaus halutaan pitää riittävän yksinkertaisena. Mikäli asiakas ei jostain syystä hyväksy annettua tarjousta, tehdään asiakkaalle mahdollisuuksien mukaan uusi tarjous ja tarvittaessa myös tarvekartoitusta voidaan jatkaa, jotta löydetään asiakkaalle parempi ratkaisu. Jos asiakas ei kaikesta huolimatta hyväksy tarjousta, niin asiakkaalta kysytään mahdollisuuksien mukaan palautetta jälkihoidon kautta ja tilanteen mukaan pyritään mainitsemaan mahdollisuudesta tilata tuotteet myöhemmin verkkokaupan kautta.

Kaupan päättäminen. Tässä vaiheessa myyjän päätehtävä on kannustaa ja tukea asiakasta ja näin varmistaa, että asiakas tilaa tuotteen/tuotteet. Asiakkaan hyväksytyä tarjouksen, varasto lähettää sovitun tuotteen/tuotteet asiakkaalle niin, että ne saapuvat asiakkaalle sovittuna ajankohtana. Tuotteen mukaan laitetaan esite verkkokaupasta ja sen valikoimasta sekä mitä hyötyä asiakas saa, kun ostaa tuotteet sitä kautta. Esitteen tarkoituksena on myös saada lisämyyntiä.

Asiakkaan tehtävänä on tarkistaa, että vastaanotettu tuote/tuotteet ovat sovitun mukaiset. Jos asiakas ei ole jostain syystä tyytyväinen tuotteeseen/tuotteisiin, niin asia hoidetaan asiakaspalautteena jälkihoidon kautta kuntoon. Tavoite on saada asiakas pitämään tilattu tuote/tuotteet tai vähintään varmistaa se, että asiakas on kaikesta huolimatta tyytyväinen ja haluaa tilata uudestaan.

Jälkihoito. Jälkihoito-vaihe on vuorossa kaupan päättämisen jälkeen ja erityisen tärkeä vaihe siinä mielessä, että on järkevää pitää nykyisistä asiakkaista huolta, sillä uuden asiakkaan hankkiminen maksaa selvästi enemmän. Toisaalta pitkäkestoinen asiakassuhde tarjoaa mahdollisesti hieman helpompaa kaupantekoa ja hyvästä

jälkihoidosta voi muodostua jopa kilpailuetu. Näin on siis oltava huolellinen myyntiprosessin loppuun asti ja jälkihoitokin tulee tehdä yhtä laadukkaasti kuin koko myyntiprosessi. Jälkihoito-vaiheessa myyjä ottaa säännöllisesti yhteyttä asiakkaisiin sähköpostitse, asiakaskirjeellä tai puhelimitse. Asiakkaita voidaan käydä tapaamassa myös henkilökohtaisesti.

Edellä mainittujen yhteydenottojen tavoitteena on muun muassa saada asiakaspalautetta, mutta ne tarjoavat toisaalta hyvän mahdollisuuden lisämyynnin tekemiseen ja verkkokaupasta mainitsemiseen. Verkkokaupasta mainitseminen onkin lisämyynnin ohella hyvin tärkeässä osassa kun jälkihoitoa tehdään. Lisämyynnin tarkoituksena on samalle asiakkaalle tapahtuva myynti, sillä asiakkaan on helpompaa ostaa palvelu jo hyväksi havaitulta yhteistyökumppanilta. Lisämyynti on myös myyjän kannalta hyvin tehokas tapa saada kasvatettua asiakaskohtaista myyntiä ilman suuria kustannuksia. Lisämyynnin osalta tarvekartoitusta ei välttämättä tarvitse tehdä alusta alkaen, vaan voidaan keskittyä löytämään nopeasti ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin.

Nykytila-analyysissä tuli esille, että myyjät epäilevät verkkokaupan vievän osan heidän saamistaan ylimääräisistä kannustimista, jotka perustuvat tuotemyynnistä saatuihin tuloihin. Uuteen myyntiprosessiin tämä on otettu huomioon niin, että myyjät saavat osansa myös verkkokaupan myynnistä. Verkkokaupassa myytyjä tuotteita ei voida kuitenkaan suoraan kohdistaa tietylle myyjälle, joten tästä syystä kaikki myyjät saavat saman osuuden myynnistä. Tämä käytäntö antaa hyvän lähtökohdan myyjien väliselle yhteistyölle ja tuo toisaalta myös lisämotivaatiota ohjata asiakkaita verkkokauppaan. Kannustimen suuruutta ei tuoda tässä tutkimuksessa esille, mutta se on tietty prosenttiosuus verkkokaupan kautta myydyistä tuotteista.

5.2 Vaihe 2: prosessin käyttöönotto

Yhdessä työntekijöiden kanssa tehdyn prosessin tunnistamisen ja kuvaamisen jälkeen vuorossa oli prosessin käyttöönotto. Käyttöönoton aluksi prosessi ja sen kuvaus käytiin vaihe vaiheelta vielä kertaalleen läpi työntekijöiden kanssa, jotta jokainen varmasti ymmärsi prosessin kulun, vastualueet, prosessin tavoitteet ja oman sekä muiden roolin siinä. Käyttöönoton alussa sovittiin myös, että prosessin toimivuudesta käytännössä ja sen mahdollisista kehitystoimenpiteistä keskustellaan kahden viikon välein tai tarpeen mukaan. Prosessin testaaminen käytännössä kesti kokonaisuudessaan noin kolme kuukautta.

Prosessin käyttöönotto sujui kaikkiaan hyvin ja hyvän esivalmistelun ja läpikäynnin ansiosta myöskään merkittäviä kehityskohteita prosessista ei löytynyt testijakson aikana. Työntekijät otettiin prosessin kehittämiseen avoimesti mukaan ja tämä oli todennäköisesti yksi syy, miksi myöskään varsinaista muutosvastaisuutta ei esiintynyt, vaan työntekijät ottivat muutokset vastaan avoimin mielin ja tyytyväisinä.

Osallistamisen ansiosta työntekijät saatiin myös sitoutettua hyvin ja kokonaisvaltaisesti muutokseen. Myyntiprosessiin tehtiin vain suhteellisen pieniä muutoksia, joten tämä on myös osaltaan vaikuttanut käyttöönoton sujuvuuteen. Prosessi pidettiin siis tarpeeksi yksinkertaisena ja selkeänä. Myös sillä oli oma vaikutuksensa, että kohdeyritys on pieni ja tämän vuoksi päätöksiä ja toimenpiteitä voitiin suorittaa ketterästi ilman pitkiä palavereja tai suunnitteluita.

Vaikka käyttöönotto sujuikin yleisesti ottaen hyvin, niin noin kaksi viikkoa ennen testijakson loppumista myyjiltä tuli palautetta, että uusi myyntiprosessi hidasti jonkin verran myyntitoimintaa. Hidastumisen myötä myyjät eivät ehtineet palvella aivan yhtä montaa asiakasta, kuin ennen kehittämistoimenpiteitä.

Tämä palaute tuli kuitenkin tämän tutkimuksen osalta liian myöhään ja näin siihen ei ehditty juurikaan reagoida. On mahdollista, että palaute johtui siitä, että testijakson aikana ei löydetty ns. omaa tapaa suorittaa myyntiprosessia ja näin sitä yritettiin noudattaa liian tarkasti, jolloin prosessista tuli toimintaa tarpeettomasti hidastava. Toisaalta lomakausi kesken käytännön kokeilujakson vaikutti mahdollisesti myös osaltaan uuden myyntiprosessin omaksumiseen.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsittelen tämän tutkimuksen tuloksia. Aloitan luvun kertomalla tutkimuksen pääasiallisina mittareina toimineista teemahaastatteluista, jonka jälkeen käyn läpi tärkeimmät tulokset. Luvun loppuksi analysoin tutkimuksen soveltuvuutta laajempaan ammatilliseen ja työelämäkontekstiin.

Tutkimuksen tulokset perustuvat kohdeyrityksen myyjien toiseen teemahaastatteluun ja tutkimuksen tekijän tekemään havainnointiin kohdeyrityksessä. Haastateltavina olivat samat myyjät kuin ensimmäisessäkin teemahaastattelussa. Myös haastattelutilanne oli samanlainen ja näin siis haastatteluja varten varattiin neuvotteluhuone, jotta ne voitiin tehdä rauhassa. Haastattelujen sisällöstä ei kerrottu myyjille etukäteen ja näin varmistettiin se, että haastateltavat eivät voineet valmistautua haastatteluun valmiiden tai ennakkoon mietittyjen vastausten avulla.

Haastattelut tehtiin molemmille myyjille erikseen elokuussa 2016 ja yksi haastattelu kesti noin tunnin. Haastattelussa pyrittiin saamaan mahdollisimman selkeä kuva, ovatko asiat muuttuneet. Havainnointi suoritettiin kesä-elokuussa 2016 tarkkailemalla myyjien ja koko yrityksen toimintaa. Haastattelun runko ja aineisto löytyvät liitteestä 2.

Tutkimuksen tuloksena kohdeyrityksen myyntiprosessi on nyt dokumentoitu ja yleisesti ottaen aiempaa paremmin toimiva. Uuden myyntiprosessin käyttöönotto on selkeyttänyt ja johdonmukaistanut myyntiä sekä parantanut työntekijöiden keskinäistä viestintää. Prosessin kehittämisen periaatteet ja tärkeys on ymmärretty kohdeyrityksessä ja näihin tullaankin panostamaan myös tulevaisuudessa. Verkkokauppa otetaan aiempaan paremmin huomioon myyntiprosessissa ja työntekijät tiedostavat nyt paremmin sen, että kohdeyrityksen tulevaisuuden kannalta on tärkeää saada osa myynnistä siirtymään myös verkkokauppaan.

Mun mielestä myyntiprosessi on nyt jotenkin paljon selkeämpi. Uusi prosessi on suoraviivaistanut myyntiä ja itsekin kiinnitän aiempaan enemmän huomiota omiin tapoihin tehdä myyntiä. Verkkokauppaa tulee tuotua enemmän esille ja sen merkityksen yrityksen tulevaisuuden kannalta on ymmärtänyt paremmin. (Haastateltava 2 2016.)

Yhdessä työntekijöiden kanssa rakennettu myyntiprosessi on parantanut myyjien sitoutumista ja myös motivaatiota, kun työntekijät ovat päässeet aidosti vaikuttamaan omaan sekä kohdeyrityksen toimintaan. Myös verkkokaupan myyntiin liittyvä kannustinjärjestelmä on parantanut osaltaan motivaatiota ja auttanut tehostamaan myyjien toimintaa.

Tutkimuksen myötä työntekijät ovat myös keskustelleet keskenään aiempaan enemmän ja viestintä on yleisestikin parantunut. Parantuneen myyntiprosessin ja toiminnan ansiosta painopiste voidaan keskittää erityisesti juuri käytännön myyntityöhön, jolloin muun muassa mahdollisuus saada yritys uuteen kasvuun paranee selkeästi.

Verkkokauppaan tulee ohjattua paljon helpommin, kun tietää sen merkityksen yritykselle ja toisaalta tästä myynnistä hyötyy nyt itsekkin. Mun mielestä uusi prosessi on myös lisännyt juttelua työkaverien kesken ja halua kehittää myyntiä paremmaksi. (Haastateltava 2 2016.)

Uuden myyntiprosessin kuvaus tulee myös toimimaan hyvänä pohjana, kun kohdeyritys kuvaa myöhemmin muitakin yrityksen sisäisiä prosesseja. Kuvausta tullaan käyttämään myös mahdollisten uusien työntekijöiden perehdytyksen yhteydessä. Näin uudet työntekijät saadaan perehdytettyä nopeammin ja tehokkaammin yrityksen myyntitoimintaan. Kuvaus auttaakin ymmärtämään myyntiprosessin kulun ja näin tähän ei tarvitse käyttää niin paljoa aikaa, vaan voidaan keskittyä muihin asioihin.

Tämä uusi kuvaus prosessista on siinä mielessä tosi hyvä, että jos tulevaisuudessa palkataan uusia myyjiä, niin kuvauksesta on helpompi näyttää miten myyntiprosessi meillä menee. (Haastateltava 2 2016.)

Toisaalta kuten aiemmin tuli esille, niin myyjien mukaan uusi prosessi hidasti jonkin verran myyntitoimintaa, mutta tässä myyjät kokivat, että syy on ennen kaikkea siinä, että prosessi on uusi ja heillä on omat tottumuksensa. Myyjät kokivat, että hieman muokkaamalla prosessia ja lisäkokemuksella voitaisiin prosessi saada vielä nykyistä paremmin toimivaksi. Luonnollisesti hidastelu myyntitoiminnassa ei ole asiakkaan kannalta erityisen hyvä asia.

Olen tottunut toimimaan tietyllä tavalla ja voi olla, että se vaikutti siihen, että koin uuden prosessin välillä vähän hidastavan toimintaa. Ehkä kuitenkin tottumalla uuteen prosessiin ei tämäkään ole enää ongelma. En koe tätä mitenkään erityisen suurena haasteena. (Haastateltava 1 2016.)

Prosessin tarkka noudattaminen voi johtaa tietynlaiseen jäykkyyteen ja tämän myötä myös myyjän oma luovuus ja kyky mukautua erilaisiin tilanteisiin voi kärsiä. Tietynlainen ydinprosessi on tärkeää olla olemassa, mutta toisaalta myyjän oman näkemyksen, arviointikyvyn ja osaamisen korostaminen prosessin ohella on vähintäänkin yhtä tärkeää.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta myös, että pelkästään myyntiprosessia kehittämällä on haastavaa kasvattaa verkkokaupan myyntiä ja tästä johtuen myyntiprosessin kehittämisellä ei ole ollut merkittävää vaikutusta verkkomyyntiin. Tutkimus osoittaa mielestäni sen, että verkkokaupan myynnin parantaminen vaatii myös muita toimenpiteitä kuten muun muassa markkinointia, internet-sivujen kehittämistä, myyntikampanjoita ja luonnollisesti hyvin toimivan verkkokaupan.

En ole havainnut selvää muutosta verkkokaupan myynnissä. Mun mielestä tähän olisi lisäksi hyvä saada muutakin kehitystä mukaan. Esimerkiksi verkkokaupan ja internet-sivujen toimintaan voisi panostaa nykyistä enemmän. Lisäksi voitaisiin miettiä myös vaikka myyntikampanjoita. (Haastateltava 2 2016.)

On kuitenkin hyvä huomata, että vaikka verkkomyynti ei parantunutkaan, niin myynti yleisesti on ollut kasvussa. Tosin kuten aiemmin on mainittu, niin ei voida täysin yksiselitteisesti todeta myynnin kasvun johtuvan uudesta myyntiprosessista. Haastattelujen mukaan myös asiakastyytyväisyys on parantunut.

Oon huomannut, että myynti on sujunut yleisesti paremmin ja kauppa on käynyt vilkkaammin kuin yleensä tähän aikaa vuodesta. Oman kokemukseni perusteella voin sanoa, että myös asiakastyytyväisyys on parantunut. Verkkokauppa ei mun näkemyksen mukaan kuitenkaan myy paremmin kuin aiemmin. (Haastateltava 1 2016.)

Tutkimuksen käytännön osuus suoritettiin kesä-elokuussa, jolloin myös lomakaudella on mahdollisesti ollut oma vaikutuksensa tutkimuksen tuloksiin. Toisaalta käytännön osuus kesti noin kolme kuukautta ja näin mukana on ollut myös ns. normaaleja kuukausia. Tutkimuksen tekijänä uskon, että tutkimuksen tulokset olisivat olleet suhteutettuna samansuuntaiset tutkimuksen ajankohdasta riippumatta.

6.1 Tulosten soveltuvuus laajempaan ammatilliseen ja työelämäkontekstiin

Kirjoitin aiemmin toimintatutkimuksen heikosta yleistettävyydestä ja se näkyy luonnollisesti myös tässä tutkimuksessa ja sen tulosten laajemmassa hyödyntämisessä. Mielestäni tämä tutkimus ja siitä saadut tulokset toimivat kuitenkin vähintään erittäin hyvänä pohjana, kun pohditaan tulosten soveltuvuutta laajempaan ammatilliseen ja työelämäkontekstiin. Arvioin, että erityisesti kohdeyrityksen kokoiset yritykset voivat

hyötyä tutkimuksen tuloksista. Kohdeyritystä vastaavissa yrityksissä toiminta on usein suoraviivaista ja ketterää ja sisäiset prosessit toimivatkin suhteellisen samalla tavalla.

Tuloksista voi olla toisaalta hyötyä myös hieman suuremmille yrityksille, joissa tuloksia voidaan hyödyntää koko yrityksen sijasta esimerkiksi yksikkö-tasolla. Useissa suuremmissa yrityksissä suositaan kokeilevaa kulttuuria, jossa kehitettävästä asiasta tehdään pienempiä sisäisiä tai ulkoisia pilotteja ennen varsinaista käyttöönottoa. Myös näissä tapauksissa tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää, sillä tutkimus on tehty juuri pienemmässä mittakaavassa, joka soveltuu siis hyvin edellä mainittuun pilotointiin.

Yritys joka on kiinnostunut kasvattamaan verkkokaupan myyntiään voi myös hyötyä tutkimuksen eräästä oleellisesta tuloksesta, jonka mukaan verkkokaupan myynnin kasvattaminen vaatii muitakin toimenpiteitä myyntiprosessin kehittämisen lisäksi. Tutkimuksen tulosten ansiosta yritys ymmärtää ottaa heti alusta lähtien mukaan myös muita kehitystoimenpiteitä ja saa näin paremmat edellytykset kasvattaa verkkokaupansa myyntiä. Toisaalta tutkimus näyttää, millaisia muutoksia ja tuloksia verkkokaupan myyntiin voidaan saada kehittämällä pelkästään yrityksen myyntiprosessia.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Tässä luvussa kertaan aluksi opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen käyn läpi, miten tavoitteet toteutuivat ja saatiinko tutkimusongelmaan ratkaisu sekä tutkimuskysymyksiin vastauksia. Seuraavaksi käsittelen lyhyesti valittuja mittareita, tiedonhankintamenetelmiä ja toimintatutkimuksen soveltuvuutta. Arvioin myös hieman kriittisemmin kehitystehtävän prosessia ja siitä saatuja tuotoksia. Edellä mainittujen asioiden jälkeen on vuorossa tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi. Luvun lopussa pohditaan vielä jatkotoimenpiteitä ja tehdään itsearviointia.

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli kuvata uusi myyntiprosessi, joka on tarkka, selkeä ja looginen sekä testata sen toimivuus käytännössä. Tavoitteisiin kuului myös se, että tämä uusi myyntiprosessi ottaisi nykyistä paremmin huomioon myös verkkokaupan. Lisäksi tavoitteena oli tehdä laadukas tutkimus, josta olisi aidosti hyötyä niin kohdeyritykselle kuin tutkimuksen tekijällekin. Tavoitteet oli tarkoitus saavuttaa teemahaastatteluiden, havainnoinnin sekä teorian avulla.

Kehittämistehtävän tutkimusongelma liittyi myyntiprosessiin ja sen kehittämiseen niin, että se tukisi mahdollisimman hyvin myös verkkokaupan toimintaa. Tarkoituksena oli saada myös verkkokauppa paremmin mukaan yhtenä myyntikanavana. Tutkimuskysymykset olivat puolestaan:

1. Miten myyntiprosessin kehittäminen vaikuttaa verkkokaupan toimintaan?
2. Millaisia toimenpiteitä kannattaa tehdä, jotta myyntiprosessi tukisi paremmin verkkokauppaa?

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin mielestäni yleisesti ottaen hyvin, sillä uusi myyntiprosessi on edellä olevien tavoitteiden mukainen ja kohdeyritys on sitoutunut toimimaan prosessin mukaisesti. Kuvatusta myyntiprosessista tuli läpinäkyvä ja suoraviivainen kokonaisuus, joka soveltui hyvin yrityksen tarpeisiin. Tämä olikin yksi kuvauksen tavoitteista.

Tutkimuksesta on myös ollut selkeää hyötyä niin kohdeyritykselle kuin tutkimuksen tekijällekin, kun kohdeyritys on saanut muun muassa arvokasta tietoa sekä kasvua myyntiin ja toisaalta tutkimuksen tekijä on oppinut paljon uusia asioita, kuten luvun 7.4. itsearvioinnistakin selviää. Uusi myyntiprosessi siis esimerkiksi tukee paremmin verkkokaupan toimintaa ja ottaa sen huomioon yhtenä myyntikanavana.

Tutkimusongelmaan saatiin siinä mielessä ratkaisu, että uusi myyntiprosessi tukee aiempaa myyntiprosessia paremmin verkkokauppaa yhtenä myyntikanavana. En voi kuitenkaan sanoa, että tutkimukseni olisi täydellisesti ratkaissut tutkimusongelmaa. Mielestäni myyntiprosessin kehittämistä pitäisi jatkaa pidemmän aikaa, jotta tutkimusongelmaan saataisiin vielä parempi ratkaisu. Kaikesta huolimatta olen kuitenkin tyytyväinen tutkimuksen aikana saatuun ratkaisuun ja onkin hyvä huomata, että on mahdollista, että tämän parempaa ratkaisua tutkimusongelmaan ei saada, vaikka myyntiprosessia kehitettäisiinkin pidemmän aikaa.

Tutkimus toi myös vastauksia edellä oleviin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että ainakaan suhteellisen pienet toimenpiteet myyntiprosessissa eivät merkittävästi vaikuta verkkokaupan toimintaan ja myyntiin. Syitä on varmasti useita, mutta tässä voi olla esimerkiksi kyse siitä, että myyntiprosessiin tehdyt toimenpiteet eivät olleet riittäviä tai oikeanlaisia tai asiakkaat eivät halua kaikesta huolimatta siirtyä verkkokauppaan.

Onkin hyvä huomata, että kohdeyrityksen alalla asiakkaat ovat korostetun tottuneita asioimaan puhelimitse tai noutoliikkeessä. Henkilösuhteet ovatkin tärkeässä osassa ja palvelua halutaan usein tutulta myyjältä. Sen lisäksi, että asiakkaat arvostavat henkilökohtaista palvelua, niin usein asiakkailta on tarve saada asiantuntijan apua teknisten laitteiden ostamisessa. Nämä edellä mainitut asiat ovatkin todellinen haaste kohdeyritykselle, kun halutaan siirtää asiakkaita myös verkkokaupan puolelle. Asiakkaiden ostamiseen liittyvät vanhat tottumukset eivät kuitenkaan luonnollisesti poissulje uusien ostokanavien, kuten verkkokaupan, oppimista. Useimmat asiat saadaankin toimimaan myös verkkokaupan puolella, jos yrityksellä on tähän vain kiinnostusta.

Kohdeyrityksen alalla asiakkaat ovat myös tottuneet tinkimään ja tämä ei ole luonnollisesti verkossa niin helppoa kuin esimerkiksi puhelimesta. Tinkiminen on myös kohdeyrityksen alalle kuuluva yleinen käytäntö. Etenkin pidemmällä aikavälillä verkossa voidaan kuitenkin myydä useita tuotteita/palveluita jo lähtötasoltaan edullisemmin, joten yksi ratkaisu tinkimiseen on verkkokaupan yleisesti alhaisemmasta hintatasosta viestiminen.

Kuten aiemmin on tullut esille, niin yksi keskeinen syy miksi myyntiprosessin kehittäminen ei vaikuttanut kohdeyrityksen verkkokaupan myyntiin on se, että tarvitaan yksinkertaisesti lisäksi myös muita toimenpiteitä. Näitä toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi markkinointi, verkkokaupan kehittäminen ja/tai myyntikampanjat.

Myyntiprosessia saatiin kuitenkin kehitettyä niin, että se tukee verkkokauppaa paremmin. Tutkimuksen aikana hyväksi havaitut verkkokauppaa tukevat toimenpiteet koostuivatkin suhteellisen yksinkertaisista toimista, kuten verkkokaupan esille tuomisesta, kannustinjärjestelmästä sekä siitä, että verkkokaupan tärkeydestä viestittiin sisäisesti työntekijöille.

Tutkimuksen laadulliseksi mittariksi valittiin teemahaastattelu ja tämä oli toimiva valinta, sillä sen avulla pystyi luotettavasti toteamaan, millaisia muutoksia kehittämistehtävä sai aikaiseksi. Toisaalta kriittisesti ajateltuna mittariksi olisi voitu valita henkilökunnan haastattelun lisäksi myös asiakashaastattelun. Kun prosessia arvioidaan molemmista näkökulmista, niin sen vahvuudet ja heikkoudet voidaan nähdä selvemmin.

Tutkimuksen onnistumisen yleiseksi mittariksi valittiin puolestaan se, että myyntiprosessi saadaan kuvattua nykyistä tarkemmalle tasolle ja se otetaan kohdeyrityksessä käyttöön. Tutkimuksen aikana näin myös tehtiin, joten tutkimus on tässä mielessä hyvin onnistunut.

Teemahaastattelut osoittautuivat tiedonhankintamenetelminä onnistuneiksi, koska haastattelut antoivat syvällisempää tietoa kohdeyrityksen toiminnasta. Haastateltavat myös suhtautuivat myönteisesti tutkimukseen ja haastatteluun. Myös kohdeyrityksessä tehty havainnointi toi paljon tietoa ja tuki hyvin teemahaastatteluja. Havainnoinnin ansiosta oli myös helpompaa ymmärtää asiayhteyksiä. Teoreettinen viitekehys antoi puolestaan hyvin tukea käytännön toteutukseen.

Toimintatutkimus oli toimiva lähestymistapa, sillä se auttoi muun muassa tutkimaan ja muuttamaan nykyistä myyntiprosessia, auttoi löytämään ratkaisuja ja otti tutkimukseen osallistuneet aktiivisesti mukaan osallisiksi kehitystyöhön. Toimintatutkimuksen myötä pääsin mukaan myös käytännön työhön pelkän teorian sijaan.

Tutkimukseen olisi mahdollisesti voitu ottaa vahvemmin mukaan myös asiakkaan näkökulma ja palaute. Tässä riskinä olisi kuitenkin ollut aikataulun venyminen, sillä asiakaspalautteen käsittely vaatii luonnollisesti lisää aikaa. Toisaalta on hyvä muistaa myös se, että mitä enemmän muuttuvia tekijöitä kehitysprosessissa on, niin sitä vaikeampi on tietää, mistä mahdollinen muutos on todellisuudessa johtunut. Jatkokehityksen kannalta onkin hyvin tärkeää tietää, mitkä asiat kehityksessä toimivat ja mitkä eivät.

Myös (Pesonen 2007, 129) toteaa, että vaikka asiakasnäkökulma on keskeinen ja prosessin tavoitteena on tyytyväinen asiakas, voidaan prosesseja ja niiden toimintaa tarkastella myös prosessiin osallistuvien henkilöiden näkökulmasta ja painottaa prosessien toimivuutta.

Huomasin myös, että on hyvin haastavaa ja vaatii paljon aikaa yrittää kehittää myyntiprosessiin sellaisia konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla verkkokauppaa voitaisiin tukea paremmin ja ennen kaikkea vaikuttaa verkkomyyntiin. Näin siis voidaan oikeutetusti kysyä, olivatko myyntiprosessiin tehdyt kehitystoimenpiteet oikeita? Toisaalta edellä mainittu haastavuus ei tullut yllätyksenä eikä se sinänsä häirinnyt työn suorittamista, sillä olin jo ennen opinnäytetyön aloittamista päättänyt, että haluan tehdä sellaisen työn, jolla on korkeat tavoitteet ja haastava näkökulma.

Kehitystehtävän aikana vahvistui myös tunne ja tietämys siitä, että verkkokauppa on ainakin kohdeyrityksessä sen verran erillään toimiva myyntikanava, että pääasiassa muissa myyntikanavissa tapahtuva myyntiprosessi ja sen kehittäminen eivät pysty käytännössä juurikaan vaikuttamaan verkkokaupan toimintaan. Tätä tukee myös tämän tutkimuksen tulokset.

Yleisesti ottaen olen kuitenkin tyytyväinen saavutettuihin tuloksiin sekä toteutukseen niin opinnäytetyön kuin kohdeyrityksenkin näkökulmasta katsoen. Kohdeyrityksen antama palautekin on ollut positiivista.

7.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kuten aiemmin mainittiin, niin validiteetilla viitataan tutkimuksen pätevyteen. Mielestäni tämä tutkimus on pätevä, sillä valitsin tutkimukseen sellaisia teorioita, jotka ovat yleisesti käytössä ja hyväksytyjä. Teoreettinen viitekehys antoi työhön kiinnostavaa ja tarpeellista taustatukea ja tuki hyvin työn edistymistä. Viitekehyksestä sain myös loogisen suoritusjärjestyksen käytännön osuuteen. Teemahaastatteluiden aikana esitin useita tarkentavia lisäkysymyksiä ja pyrin tämän raportin laadinnassa siihen, että asiat ovat selkeästi perusteltuja. Tavoitteeni olikin se, että lukija pystyy helposti seuraamaan muutoksia ja tehtyjä toimenpiteitä.

Reliabiliteetilla viitataan puolestaan tutkimuksen luotettavuuteen. Kuten aiemmin on todettu, niin toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa painotetaan erityisesti kokonaisuutta, mahdollisimman tarkkaa kuvausta tutkimuksen kaikista vaiheista ja tutkimuksen sisällön johdonmukaisuutta. Tämä tutkimus on mielestäni luotettava, koska kaikki tutkimuksen aineisto dokumentoitiin huolellisesti ja olin tutkimuksen aikana mahdollisimman johdonmukainen ja myös objektiivinen.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös muun muassa se, että kerroin teemahaastatteluiden haastattelupaikasta ja haastatteluihin käytetystä ajasta. Raportissa on käytetty myös lainauksia näistä haastatteluista. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimukseen osallistui jokainen henkilö, jota aihe kohdeyrityksessä koski. Tutkimuksen tekijä ei tuntenut haastateltavia henkilökohtaisesti, joten haastateltavilla ei ollut tarvetta vastata juuri tietyllä tavalla. Haastattelut tehtiin mahdollisimman samalla tavalla niin, että haastatteluympäristö oli avoin ja vapaa.

Kohdeyrityksessä tehdystä havainnoinnista kerrottiin etukäteen työntekijöille, sillä kohdeyrityksen pienen koon vuoksi havainnointia ei olisi voitu suorittaa salassa muilta henkilöiltä. En kuitenkaan usko tämän vaikuttaneen tutkimuksen tuloksiin tai luotettavuuteen, koska havainnointi suoritettiin tarkkailemalla niin, että siitä oli mahdollisimman vähän häiriötä kohdeyrityksen toiminnalle.

Olen alusta lähtien pyrkinyt tekemään sellaisen tutkimuksen, joka olisi johdonmukainen, sisältäisi mahdollisimman vähän selkeitä virheitä ja jossa käytettäisiin sellaisia käsitteitä, jotka ovat itselleni täysin selviä. Tämä lähtökohta parantaakin mielestäni osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

Kriittisesti ajateltuna tutkimuksessa olisi mahdollisesti voitu käyttää triangulaatiota paremmin hyväksi. Triangulaatio tarkoittaa useamman tutkimusmenetelmän käyttämistä samassa tutkimuksessa. Triangulaatio voi parantaa osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 228.) Tähän tutkimukseen olisi voinut ottaa mukaan esimerkiksi asiakaskyselyn, mutta haasteena ja riskinä tässä olisi ollut muun muassa aikataulun venyminen.

7.3 Jatkoimenpiteet

Tutkimuksen aikana tuli esille useita ajatuksia jatkotoimenpiteiksi, mutta käsittelen tässä luvussa mielestäni keskeisimmät ja potentiaalisimmat ehdotukset jatkotoimenpiteiksi. Jatkoimenpiteiksi on valittu erityisesti sellaisia ehdotuksia, jotka ovat aidosti realistisia toteuttaa kohdeyrityksessä. Näkökulmana jatkokehitystoimenpiteissä on ollut se, mitä muuta voidaan tehdä myyntiprosessin kehittämisen ohella. Kuten aiemmin tuli esille, niin myyntiprosessin kehittämisellä ei voida merkittävästi vaikuttaa verkkokaupan myyntiin ja tämän vuoksi myös muut toimenpiteet ovat välttämättömiä.

Ensimmäisenä jatkotoimenpiteenä on kuitenkin luonnollisesti myyntiprosessin jatkuva parantaminen. Uusia parannusehdotuksia tulee varmasti esille, kun prosessi on ollut pidemmän aikaa käytössä. Prosessin jatkuvan kehittämisen lisäksi tarvitaan myös muitakin toimenpiteitä, jotta verkkokaupan myyntiin saataisiin parannusta. Näitä toimenpiteitä voisivat olla esimerkiksi kohdeyrityksen verkkokaupan ja internet-sivujen päivittäminen sekä näiden jälkeen hakukonemarkkinointi. Kohdeyritys onkin jo aloittanut osittain edellä mainittujen toimenpiteiden toteuttamisen ja näin esimerkiksi internet-sivuja ja verkkokauppaa on uudistettu tämän raportin kirjoittamisen aikana.

Kohdeyrityksen internet-sivujen ja verkkokaupan tulisi olla responsiiviset, jolloin sivut mukautuisivat ja toimisivat hyvin millä tahansa laitteella ja näin asiakkaalla olisi mahdollisuus tilata esimerkiksi mobiililaitteella tuotteita juuri silloin, kun asiakkaalle parhaiten sopii. Lahtinen (2013, 152) toteaaakin, että kaikki tarvittavat tekniset ratkaisut on hyvä ottaa huomioon, kun verkkokauppaa ja sen käytettävyyttä suunnitellaan. Tämä kannattaa tehdä siitäkin huolimatta, että kaikille teknisille ratkaisuille ei olisikaan heti käyttöä.

Verkkokaupan kehittämisen yhteydessä kohdeyrityksen tulisi myös miettiä sitä, onko mahdollista tai järkevää myydä verkossa pääasiassa sellaisia tuotteita, joiden ostamisessa asiakas ei tarvitse asiantuntijan apua. Näin toimimalla myyjät voisivat keskittyä muissa myyntikanavissa enemmän aikaa vaativiin asiakkaisiin ja tehdä esimerkiksi lisämyyntiä.

Tällä hetkellä verkkokauppa vaatii kaikilta asiakkailta sisäänkirjautumista ja tämä johtuu osittain viranomaisvaatimuksista, jotka edellyttävät ostolupaa osalle tuotteista. Olisi kuitenkin tärkeää, että mahdollisimman moni asiakas tai mahdollinen asiakas voisi helposti verkkosivujen kautta tutustua kohdeyrityksen tuotteisiin ja hintoihin. Tästäkin syystä olisi hyvä harkita verkkokaupan toiminnan muuttamista niin, että sisäänkirjautumista vaadittaisiin vain silloin kun ostetaan tuotteita joiden ostamiseen tarvitaan lupa. Muut tuotteet olisivat kaikkien selattavissa ja ostettavissa.

Uskon, että edellä mainittu muutos helpottaisi ja lisäisi osaltaan verkkokaupan myyntiä, kun ostaminen tehtäisiin mahdollisimman helpoksi. Tällä hetkellä kohdeyrityksen tuotteista noin 30 % on sellaisia tuotteita, joita voisi tilata kuka vain. Verkkokaupan kiinnostavuutta voisi lisätä myös se, että osan tuotteista saisi vain verkkokaupan kautta. Näitä tuotteita voisivat olla esimerkiksi pientarvikkeet.

Yrityksen kaikkia tuotteita ei siis välttämättä tarvitsekaan saada verkkokaupan kautta, vaan tässä tulee ajatella myös muun muassa tuotteen sopivuutta verkkokauppaan. Kohdeyrityksen muut myyntikanavat ovat tehokkaita ja hyvin toimivia, joten nämä tukevat verkkokauppaa. Kohdeyrityksen tulisikin pyrkiä monikanavaiseen malliin, missä useita tuotteita voisi ostaa juuri sellaista kanavaa pitkin, mikä sopii asiakkaan omaan tilanteeseen ja tottumukseen.

Verkkokaupan helppokäyttöisyyden tärkeydestä kirjoittaa myös Lahtinen (2013, 113), jonka mukaan verkkokaupan käytön tulee olla mahdollisimman helppoa, sillä asiakkaiden internet-aidot vaihtelevat. Verkkokaupan ostoprosessiin on siis syytä panostaa ja sen tulee olla selkeä ja looginen niin, että asiakkaalle on selvää missä vaiheessa prosessia mennään ja mitä vaiheita on vielä edessä. Tuotevalikoima on luonnollisesti myös aivan keskeinen tekijä verkkokaupassa ja asiakkaille tulee tarjota juuri heille sopivia tuotteita, koska verkkokaupan menestyminen on kuitenkin lopulta kiinni asiakkaiden toiminnasta. (Lahtinen 2013, 35, 138-139.)

Kohdeyrityksen tavoitteena tulisikin olla se, että verkkokaupan käytettävyys on erinomainen ja tuotevalikoima niin monipuolinen ja laadukas, että asiakkaille tulisi tavaksi ostaa verkon kautta tuotteita ja palveluita. Kun asiakas on yleisesti ottaen tyytyväinen yrityksen toimintaan, niin asiakas sitoutuu paremmin yritykseen ja kilpailijalle siirtyminen ei tapahdu niin helposti. Lahtinen (2013, 170) kirjoittaakin, että tämän tyyppiset pitkäaikaiset ja uskolliset asiakkaat ovat juuri sellaisia asiakastyyppejä, joita kaikki yritykset haluavat. Heidän siirtyminen kilpailijalle ei usein tapahdu kovinkaan helposti, sillä he ovat niin tyytyväisiä, että eivät edes välttämättä vertaile ja seuraa kilpailijoiden toimintaa.

Verkkokaupan käytettävyttä voidaan parantaa esimerkiksi asiakaspalautteen, erityisen asiantuntijan tai käytettävyydestäuksen avulla. Asiakaspalautte on näistä helpoin tapa, mutta siinä haasteena saattaa olla palautteen vähäisyys ja/tai se, että ongelmasta ei ole kerrottu kovinkaan tarkasti. Asiantuntijan hyvänä puolena on se, että asiaan perehtynyt henkilö voi esittää merkittäviäkin parannuksia. Toisaalta haasteena näissä parannusehdotuksissa on se, että ne eivät tule suoraan todellisilta käyttäjiltä. Käytettävyydestäuksen ajatuksena on antaa testihenkilöille sellaisia tehtäviä, jotka muistuttavat oikeita tilanteita verkkokaupassa. Käytettävyydestäuksen tuotto suhteessa muutokseen käytettyyn aikaan on usein hyvä. Tämä johtuu siitä, että yleensä jo pienen

esteen poistaminen esimerkiksi ostoprosessissa tarkoittaa suurempaa myyntiä. (Lahtinen 2013, 155-156.)

Kuten aiemmin mainitsin, niin kohdeyrityksen internet-sivut vaativat myös päivittämistä, jotta niistä olisi todellista hyötyä myyntiprosessille, verkkokaupalle ja yleisesti yrityksen toiminnalle. Nykyään myyntiprosessi alkaa usein yrityksen internet-sivuista ja ne ovatkin tärkeä osa asiakkaan kokemaa ostokokemusta. Ensivaikutelma tehdäänkin usein nimenomaan internet-sivujen perusteella.

Hyvin toimivista internet-sivuista on siinäkin mielessä paljon hyötyä, että niiden avulla on mahdollista ymmärtää paremmin asiakastarpeita. Sivuston kautta kertyy automaattisesti paljon tietoa kävijöistä ja mitä asioita he sivuilla tekevät. Tätä tietoa voidaankin käyttää hyväksi esimerkiksi arvioitaessa sitä, mitkä tuotteet ja palvelut asiakkaita lopulta kiinnostavat. Parhaimmillaan internet-sivut toimivatkin erinomaisena tukena myyntiprosessille ja koko yrityksen toiminnalle.

Internet-sivut tulee myös pitää ajan tasalla ja kehittää niitä jatkuvasti. Sivusto ei siis ole koskaan valmis, vaan tässäkin jatkuva parantaminen on hyvin tärkeässä osassa, aivan kuten on esimerkiksi myyntiprosessin kehittämisessäkin.

Hyvin toimivat ja laadukkaat internet-sivut eivät kuitenkaan pelkästään riitä, sillä asiakkaiden täytyy myös löytää nämä sivut. Sivujen löytämistä helpottaa erityisesti hakukonemarkkinointi, jonka tarkoituksena on lisätä yrityksen internet-sivujen näkyvyyttä ja parantaa niiden löydettävyyttä eri hakukoneissa. Hakukoneoptimointi ja hakukonemainonta ovat osa hakukonemarkkinointia.

Hakukoneoptimointi tarkoittaa yksinkertaistaen internet-sivun toteuttamista niin, että sivut näkyvät mahdollisimman korkealla hakukoneen tuloksissa (Lahtinen 2013, 175). Hakukonemainonta on puolestaan maksettua mainontaa hakukoneissa ja sitä voidaan käyttää esimerkiksi hakukoneoptimoinnin lisäksi. Hakukonemainonta mahdollistaa pienemmillekin yrityksille mahdollisuuden saada suurempaa näkyvyyttä hakukoneissa. Hakukonemainonnan hyvänä puoleena voidaan mainita muun muassa se, että mainonta voidaan kohdistaa tietyille kohderyhmälle ja juuri silloin kun sopivaa sivustoa tai verkkokauppaa ollaan etsimässä. (Lahtinen 2013, 201.)

Lahtinen (2013, 176) huomauttaa, että suurin osa asiakkaista kiinnittää huomionsa ensimmäisiin hakutuloksiin ja tämän vuoksi onkin hyvin tärkeää, että oma sivusto tai verkkokauppa näkyy listalla ensimmäisten joukossa. Luonnollisesti kaikki eivät voi olla ensimmäisinä hakutuloksissa ja tässä tuleekin hyvin esille hyvin ja huonosti toteutetun hakukonemarkkinoinnin erot.

7.4 Itsearviointi

Mielestäni opinnäytetyö onnistui kokonaisuudessaan hyvin ja siitä oli hyötyä niin kohdeyritykselle kuin itsellenikin. Opinnäytetyön ansiosta kohdeyritykselle luotiin aiempaa paremmin toimiva ja selkeämpi myyntiprosessi sekä hyvä pohja myös muiden prosessien kehittämiseksi sekä yleisesti yritystoiminnan parantamiselle. Opinnäytetyön tekeminen teki erityisen mielekkääksi ja mielenkiintoiseksi se, että minulla ei ollut kokemusta kohdeyrityksen toimialasta, B2B-markkinoista, myynnistä tai prosessin kehittämisestä. Nämä minulle uudet osa-alueet olivatkin yksi keskeinen syy, miksi halusin tehdä opinnäytetyön juuri B2B-yrityksen myyntiprosessin kehittämisestä.

Mielekäs opinnäytetyön aihe auttoi pitämään motivaation yllä ja tavoittelemaan mahdollisimman laadukasta työtä. Tavoitteeni olikin oppia paljon uusia asioita opinnäytetyön aikana ja tavoitteeni onnistuikin hyvin, sillä opin muun muassa ymmärtämään paremmin B2B-markkinoita ja sen erityispiirteitä kuluttajamarkkinoihin verrattuna sekä tutustuin kylmätekniikan alaan. Lisäksi opin, kuinka myyntiprosessi toimii sekä miten prosessia yleisesti kehitetään. Yhtenä tärkeänä seikkana opin myös sen, miten tärkeää on ihmisten osallistaminen muutoksiin ja heidän näkemystensä huomioon ottaminen.

Tavoitteeni oli alusta lähtien tehdä hyvin tarkasti rajattu opinnäytetyö niin, että pystyin keskittymään kunnolla tiettyihin asioihin ja tekemään laadukasta työtä. Ajatuksena tässä olikin nimenomaan laatu, ei määrä tai laajuus. Mielestäni onnistuin tässä tavoitteessa hyvin ja kuten aiemmin mainitsin, niin olen tyytyväinen lopputulokseen niin kohdeyrityksen kuin itsenikin kannalta.

Kehittämistehtävän aikana koin useitakin erilaisia haasteita. Näitä haasteita olivat muun muassa mistä löydän riittävästi aikaa toimintatutkimuksen käytännön toteutukseen ja toisaalta raportin kirjoittamiseen. Opinnäytetyön mielestäni suhteellisen haastava

näkökulma toi myös omat haasteensa, kun asioita joutui välillä miettimään todella tarkasti ja useasta eri näkökulmasta. Opinnäytetyön haastava näkökulma toi myös haasteita käytännön toteutuksen suorittamiseen ja siihen, että raporttiin saatiin muodostettua ns. punainen lanka raportin alusta loppuun.

Esimerkiksi edellä mainitut haasteet toivat kuitenkin paljon hyviä oppeja, joista voidaan mainita muun muassa se, että on tärkeää aloittaa kehitystyö riittävän aikaisessa vaiheessa ja antaa sille aikaa. Toisaalta täytyy pitää huolta tutkimuksen ja yleisesti opinnäytetyön riittävän tarkasta rajauksesta. Työn aikana on hyvä osata olla kärsivällinen ja keskittyä siihen mitä tekee. Jos työ ei etene jonkin osa-alueen osalta, niin on järkevää siirtyä eteenpäin ja palata myöhemmin tähän asiaan. Toisinaan on myös tarpeen pitää pidempiäkin taukoja, koska tauon jälkeen näkee asiat jälleen uudesta näkökulmasta.

Opinnäytetyön tekemistä helpotti merkittävästi se, että kohdeyritys oli hyvin joustava ja valmis kehittämään omaa toimintaansa. Kohdeyritys antoi täyden tukensa opinnäytetyön tekemiselle ja näin pystyin keskittymään puhtaasti tutkimuksen suorittamiseen. Tein toimintatutkimuksen ulkopuolisena konsulttina, mutta täyden tuen ansiosta pääsin kehittämistehtävän aikana hyvin sisälle kohdeyrityksen toimintaan. Yhteistyö sujuikin erittäin hyvin kohdeyrityksen kanssa ja tästä kiitos Refair Oy:lle.

Lähteet

Aalto, Elina & Rubanovitsch, Mika 2012. Myy enemmän. Myy paremmin. Johtajatiimi, Helsinki.

Aguilar-Savén, Ruth Sara 2004. Business process modelling. Review and framework. Elsevier B.V, Amsterdam.

Alanen, Ville & Mälkiä, Taru & Sell, Harri 2005. Myyntityön käsikirja. Tietosanoma, Helsinki.

Eades, Keith 2004. The new solution selling. The revolutionary sales process that is changing the way people sell. McGraw-Hill Education, New York.

Haastateltava 1 2016. Myyjä. Refair Oy, Helsinki. Haastattelu 9.5.2016 ja 8.8.2016.

Haastateltava 2 2016. Myyjä. Refair Oy, Helsinki. Haastattelu 9.5.2016 ja 8.8.2016.

Heikkinen, Hannu & Roivio, Esa & Syrjälä, Leena 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

JHS 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Päivitetty 5.10.2012. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>. Luettu 20.6.2016.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Klimscheffskij, Josi & Laurila, Anne & Tinnilä, Markku & Vihervaara, Tommi 2008. Elektroninen liiketoiminta 2.0. Avainkäsitteistä ansaintamalleihin. Metalliteollisuuden kustannus, Helsinki.

Kortelainen, Mika & Kyrö, Jari 2015. Myynnin ammattilaisena. Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere.

Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Laatukeskus, Helsinki.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Teknologiainfo Teknova, Helsinki.

Lahtinen, Tero 2013. Verkkokaupan käsikirja. Suomen yrityskirjat, Helsinki.

Linker, Jeffrey 2004. The Toyota Way. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill Education.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Talentum Oy, Helsinki.

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Oy, Helsinki.

Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOYpro, Helsinki.

Pekkarinen, Erkki & Pekkarinen, Ulla & Vornanen, Jouni 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. WSOY Oppimateriaalit, Helsinki.

Perttula, Juha & Syväjärvi Antti 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus, Jyväskylä.

Pesonen, Herkko 2007. Laatua. Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy, Helsinki.

Refair 2016. Refair. Power Point-esitys.

Rope, Timo 2003. Onnistu myynnissä. Talentum Oy, Helsinki.

Rope, Timo 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Infor Oy, Helsinki.

Salomäki, Rauno 1999. Suorituskykyiset prosessit. Hyödynnä SPC. Metalliteollisuuden kustannus, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tuominen, Kari 2010. Lean. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Readme.fi.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Oy, Helsinki.

Vuorio, Pauli 2008. Myyntitaidon käsikirja. Puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Suomen yrityskirjat Oy, Helsinki.

Haastattelun runko ja aineisto (nykytila)

Teema: nykyinen myyntiprosessi

- Onko nykyinen myyntiprosessi tunnistettu, kuvattu ja dokumentoitu ns. virallisesti?
- Nykyisen myyntiprosessin vaiheet: mm. miten prosessi alkaa ja päättyy? Miten muut vaiheet menevät? Millainen on oma rooli prosessissa? Kriittisimmät kehityskohteet?
- Nykyisen myyntiprosessin ja verkkomyynnin suhde toisiinsa: mm. tukevatko nämä kuinka hyvin toisiaan? Tuleeko verkkomyynti miten esille esille myyntiprosessin aikana?
- Listaa nykyisen myyntiprosessin mahdolliset keskeiset ongelmakohdat, jotka liittyvät erityisesti verkkokauppaan joko suoraan tai välillisesti.

Teema: kehitysehdotukset nykyiseen myyntiprosessiin

- Nykyisen myyntiprosessin kehittäminen: mm. miten prosessia ja siihen liittyvää päivittäistä toimintaa tulisi kehittää, jotta asiakkaita saataisiin siirtymään verkkoon?
- Missä prosessin vaiheessa on mielestäsi eniten kehitettävää?

<p>Haastateltava 1 (nykytila, 9.5.2016): Nykyistä myyntiprosessia ei dokumentoitu. Myyntiprosessi alkaa ottamalla yhteyttä. Yleensä asiakas ottaa yhteyttä puhelimitse, mutta myös s-postilla otetaan paljon yhteyttä. Yleensä otetaan yhteyttä tuttuun myyjään. Käydään läpi asiakkaan tarpeita. Ei yleensä kysellä niin paljoa, vaan jutellaan ja keskeiset tarpeet tulee esille. Mahdollinen ostohistoria tärkeä. Kerrotaan tuotteista keskustelun ja historian perusteella. Yritetään miettiä asiakkaan parasta ja vastustusta ei tule niin usein. Myös tarvekartoitus hyvin tärkeässä osassa kun pyritään mahdollisimman vähäiseen vastustukseen. Vastaväitteisiin reagoidaan kertomalla tuotteen hyödyistä. Lopuksi yritetään saada kaupat syntymään. Lähetetään tilausvahvistus + tieto varastolle. Jos ei kauppaja, niin pyritään ottamaan yhteyttä vähän myöhemmin. Voisi olla ehkä hieman aktiivisempikin kun kauppa päätää. Ei säännöllistä yhteydenpitoa asiakkaaseen kaupan jälkeen. Yhteydenpito muun toiminnan ohella. Jälkihoito voisi kuitenkin olla hyödyllistä ja sitä tulisi tehdä enemmän ja säännöllisemmin. Silloin voisi tehdä myös lisää myyntiä.</p>	<p>Haastateltava 2 (nykytila, 9.5.2016): Ei ole prosessia kirjallisena missään. Yleensä asiakas ottaa yhteyttä ja soittelee puhelimitse. Asiakas kertoo miksi on ottanut yhteyttä. Keskustellaan ja selvitetään tarkemmin asiakkaan tarpeita. Asiakkaan tarpeet tulee yleensä esille suhteellisen nopeasti. Aiemmin ostaneiden asiakkaiden kohdalla ostohistoria myös käytössä ja tärkeä osa myyntiä. Ostohistoria näyttää mm. mitä ollaan ostettu, koska ja kuinka paljon. Harvemmin selaa asiakkaiden nettisivuja, kun ei juuri hyötyä myynnin kannalta. Kerrotaan usein tuotteista juuri ostohistorian perusteella. Yritetään tarjota laadukasta, osaavaa ja ystävällistä palvelua, jotta vältetään suuremmilta vastaväitteiltä. Uskon, että asiakkaat arvostavat juuri tätä laatua ja osaamista ja luottavat meihin. Kaupan päättämiseen pyritään siinä keskustelun ohella ja aktiivisuus vaihtelee riippuen mm. asiakkaasta. Lähetetään asiakkaalle tilausvahvistus ja ilmoitetaan varastolle. Jos ei tule kauppaja, niin kysytään lupaa palata asiaan myöhemmin. Jälkihoito muun toiminnan ohella, että ei niin säännöllistä. Olisi varmasti tärkeää ja hyödyllistä panostaa kaupan jälkeiseen toimintaan.</p>
---	--

<p>Haastateltava 1 (kehittäminen, 9.5.2016): Myyntiprosessi voisi olla vähän selkeämpi. Ei ole ihan tarkkaa tiedossa miten ja missä vaiheessa verkkokauppaa tulisi tuoda esille. Prosessin dokumentointi voisikin auttaa. Jokainen tekee myyntiä vähän omalla tyylillä. Tästä seuraa se, että prosessi voi olla joskus vähän sekava. Ehkä olisi hyväkin, jos olisi yksi kuva myyntiprosessista, mistä voisi aina välillä tarkistaa ja kerrata prosessia. Tavallaan "muistilappu". Kaupan jälkeen olisi hyvä ottaa säännöllisemmin yhteyttä asiakkaaseen, jonka yhteydessä voisi kertoa myös verkkokaupasta. Vähentääkö kasvava verkkomyynti myyntipalkkioita? Motivaatio saattaa kärsiä. Kannustinjärjestelmä auttaisi asiaan, kun silloin voisi myydä mistä tahansa kanavasta ja sillä ei olisi myyjälle sinänsä mitään väliä. Verkkokaupan myynnistä osuus myyjille.</p>	<p>Haastateltava 2 (kehittäminen, 9.5.2016): Teen myyntiä omalla tavallaan, että ehkä yhteinen prosessi voisi olla hyödyllinenkin. Prosessiin voisi selkeästi merkitä, että miten verkkokauppa tulisi ottaa mukaan. Kaupan jälkeiseen toimintaa voisi itsekkin panostaa enemmän ja silloin voisi myös ottaa verkkokaupan esille. Oma aktiivisuus vaihtelee nyt turhankin paljon, että riippuu paljon myös asiakkaasta. Myös vaikka sähköpostien ja tarjousten yhteydessä voisi mainita verkkokaupasta. Tietysti jonkinlainen kannustinjärjestelmä auttaisi motivoitumaan myös verkkomyynnistä.</p>
---	--

Haastattelun runko ja aineisto (arviointi)

Teema: miten toiminta on muuttunut myyntiprosessin kehittämisen myötä

- Miten koet myyntiprosessin muuttuneen? Mitkä asiat ovat parantuneet? Onko jokin asia huonontunut?
- Onko verkkokaupan myynti parantunut?

<p>Haastateltava 1 (8.8.2016): Prosessin hallinta ja myynti hieman helpompaa ja selkeämpää. Verkkokaupasta tulee mainittua asiakkaille ja juteltua useammin. Kannustinjärjestelmä auttaa omassa motivaatioissani kun tiedän, että on mahdollista saada myös verkkomyynnistä osuus. Kuvatusta prosessista on helppo katsoa eri vaiheita ja voi tarvittaessa käydä läpi miten jotain vaihetta voisi kehittää eteenpäin. Ehkä jossain vaiheessa uutta prosessia oli hieman "hukassa", mutta mielestäni tästä ei ollut juurikaan haittaa ja kun tässä itsekkin tottuu tähän uuteen prosessiin, niin uskon että myyntikin sujuu paremmin. En ole ainakaan toistaiseksi havainnut selkeää muutosta verkkokaupan myynnissä tai kiinnostuksessa. Yrityksessä pitäisi tehdä muutakin. Verkkosivut kaipaisivat päivitystä ja olisi hienoa, jos voitaisiin järjestää myyntikampanjoita. Muuten myynti kyllä hieman pirteämpää. Varsinkin kun huomioidaan, että on ollut lomakausi. Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä, kun esim. teemme aktiivisesti kattavaa tarvekartoitusta heidän tarpeistaan.</p>	<p>Haastateltava 2 (8.8.2016): Prosessi selkeämpi. Suoraviivaistanut myyntiä ja muokannut omiakin tapoja toimia. Verkkokauppa nyt helpompi ottaa huomioon kun ymmärtää sen merkityksen yritykselle. Kannustinjärjestelmä toimiva ja auttaa kun tietää, että myös verkkokaupan myynnistä tulee palkkio. Uusittu prosessi parantanut myös keskustelua työntekijöiden välillä, kun ollaan yhdessä mietitty miten myyntiä saataisiin lisää. Prosessikuvaus auttaa ehkä myös jos uusia myyjiä tarvitsee kouluttaa. Kuvaus toimii tukena ja ns. muistilappuna myös itselle. Jossain tapauksissa ehkä myynti hieman hidastui, mutta voi johtua myös siitä, että prosessi uusi ja kyllähän lomailukin vaikutti tähän. Oman näkemyksen mukaan verkkomyynti ei ole merkittävästi lisääntynyt prosessin kehittämisen myötä. Ehkä tarvitaan myös muitakin toimenpiteitä? Markkinointia? Verkkokaupan kehittämistä? Joku kampanja voisi myös auttaa asiaa. Myynnissä positiivista kehittymistä, erityisesti ajankohta (kesä) huomioon ottaen ja ei ole tullut asiakkailta juurikaan valituksia.</p>
---	---