

# **PRO GRADU-TUTKIELMA**

Hanna Saari  
2016

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
School of Business and Management  
Tietojohtaminen ja johtajuus

*Hanna Saari*

**BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING -MENETELMÄT  
MYYNTIPROSESSIN TEHOKKUUDEN PARANTAMISESSA (CASE-YRITYS)**

Työn ohjaaja/tarkastaja:  
2. tarkastaja

Professori Mikael Collan  
TkT Pasi Luukka

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Hanna Saari
<b>Tutkielman nimi:</b>	Business Process Re-engineering -menetelmät myyntiprosessin tehokkuuden parantamisessa (Case-yritys)
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Maisteriohjelma:</b>	Tietojohtaminen ja johtajuus
<b>Vuosi:</b>	2016
<b>Pro Gradu-tutkielma:</b>	Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto 87 sivua, 9 kuviota, 5 taulukkoa ja 1 liite
<b>Tarkastajat:</b>	Professori Mikael Collan TkT Pasi Luukka
<b>Hakusanat:</b>	Business Process Re-engineering, myyntiprosessi, myynninjohtaminen, Business Process Management

Tämän Pro Gradu-tutkielman tavoite on tutkia Business Process Re-engineering menetelmiä myyntiprosessien tehostamisessa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu myynninjohtamisen, myyntiprosessien ja Business Process Managementin ja Business Process Re-engineeringin ympärille. IT-järjestelmät ovat myös oleellinen osa-alue tutkimuksen kannalta ja niiden osuutta kuvataan niin myyntiprosesseissa kuin Business Process Re-engineering -menetelmien yhteydessä.

Tutkielmassa perehdytään aikaisempaan tutkimusmateriaaliin ja akateemiseen kirjallisuuteen yllämainituilla osa-alueilla. Tavoitteena on löytää aikaisempia tutkimuksia myyntiprosessien tehostamisesta ja BPR:n roolista näissä tapauksissa. Myös myynninjohtamisen vaikutusta tehokkaaseen myyntiprosessiin tutkitaan, kuten myös IT-järjestelmien erilaisia rooleja tehokkaissa myyntiprosesseissa.

Tutkielman empiirinen osio on kvalitatiivinen Case-tutkimus eräässä rahoitusalan yrityksessä. Tutkimus tehdään haastattelemalla myyntihenkilöstöä ja esimiehiä. Lisäksi analysoidaan yrityksen myyntiprosessiin liittyvää muuta materiaalia. Case-tutkimuksen tuloksia peilataan aiempaan akateemiseen tutkimukseen ja tuloksista pyritään löytämään ratkaisuja, miten BPR -menetelmillä voidaan tehostaa yrityksen myyntiprosessia.

## **ABSTRACT**

<b>Author:</b>	Hanna Saari
<b>Title:</b>	Optimizing sales process efficiency through Business Process Re-engineering (Case study)
<b>Academic faculty:</b>	School of Business and Management
<b>Master's Programme:</b>	Knowledge Management and Leadership
<b>Year:</b>	2016
<b>Master's Thesis:</b>	Lappeenranta University of Technology 87 pages, 9 figures, 5 tables and 1 appendix
<b>Examiners:</b>	Professor Mikael Collan TkT Pasi Luukka
<b>Keywords:</b>	Business Process Reengineering, sales process, sales management, Business Process Management

The objective of this study is to find out whether sales processes can be optimized through Business Process Re-engineering. The theoretic framework presented in the beginning of this Master's thesis includes sales management, sales processes, Business Process Management and Business Process Re-engineering. IT-solutions are closely related to all of these theories so their impact is also studied.

The previous academic literature and research conducted in sales processes and BPR are presented in the second part. The goal is to find out what kind of re-

search has been conducted in effective sales processes and how BPR is related to it. The possible BPR methods are presented and also the role of sales management in effective sales processes is studied.

The empirical part of this Master's thesis is a qualitative case study of a sales process in a financial company. The sales people of this company were interviewed and other relevant data was collected to support the study. The results of the case study are reflected to the previous academic research studied in the second part of the thesis and the possible BPR methods that can optimize sales processes efficiency are presented.

## **Alkusanat**

Tämän Pro Gradu-tutkielman kirjoittaminen on ollut kiehtova projekti. Päämäärä asetettiin toukokuussa 2015 ja etenin suunnitelmallisesti sitä kohti. Aihealue ja Case-yrityksen kanssa tehty tiivis yhteistyö pitivät suunnan koko ajan mielessä ja tutkimuksen tekeminen oli jopa yllättävänkin kivutonta. Pieniä epätoivon hetkiä toki mahtui tähän reiluun puolivuotiseen tutkimusmatkaan, mutta se luultavasti kuuluu asiaan.

Erityinen kiitos kuuluu Case-yrityksen liiketoimintajohtajalle. Kaiken kiireen keskellä pysähdyit aina kuuntelemaan ja tuntui, että tämä työ on sinulle yhtä tärkeä kuin minullekin. Haastattelujen järjestäminen ja muun tutkimusmateriaalin kerääminen tapahtui niin vaivattomasti. Kaikki, mitä osasin pyytää, järjestyi. Vastaavaa tukea sain myös tutkielmani ohjaajalta Mikael Collanilta. Ohjaus sujui vaivattomasti ja nykytekniikkaa käyttäen, iso kiitos siitä. Nopean reagoinnin lisäksi ohjaus ja vastaukset veivät minua oikeille raiteille ja tiesin koko ajan, mihin tulee keskittyä.

Tämä työ on ollut mielessäni päivittäin ja näkynyt kaikessa arjessa läpi tämän syksyn. Haluan kiittää ymmärtäväisyydestä lähimpiä ystäviäni – teille on ollut liian vähän aikaa. Tärkeimpänä tukihenkilönä kiitän ehdottomasti Mikkeä. Olet jaksanut kuunnella ja olla läsnä. Toisaalta myös kärkkäät ja eriävät mielipiteesi ovat antaneet voimaa kehittyä.

Minulle kirjoittaminen on helppoa ja nautin siitä. Sen vuoksi tekstiä on syntynyt nopealla aikataululla. Tarkistaminen ja loputon viilaaminen eivät puolestaan ole minulle mieluisia asioita, kiitos siis erinomaisille oikolukijoilleni avusta ja tarkkuudestanne. Äidille ja isälle erityiskiitokset ihan kaikesta.

Helsingissä 19.1.2016

Hanna Saari

## Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	4
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet .....	5
1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusaiheen rajaus .....	6
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	9
1.4 Myynninjohtamisen teoria.....	10
1.4.1 Myyntiprosessit .....	12
1.4.2 Myyntiprosessien johtaminen.....	15
1.4.3 Myyntiorganisaation rakenne .....	18
1.4.4 IT-järjestelmät myyntiorganisaation tukena.....	19
1.4.5 Palkitsemisjärjestelmät osana myyntiorganisaatiota .....	20
1.5 Mitä on Business Process Re-engineering? .....	22
1.5.1 Business Process Re-engineering ja Business Process Management .	24
1.5.2 BPR-menetelmät ja IT-järjestelmät .....	26
2. Kirjallisuuskatsaus.....	28
2.1 Minkälaista tutkimusta BPR-menetelmistä myyntiorganisaatioissa on aikaisemmin tehty?.....	29
2.1.1 BPR-menetelmät ja niihin liittyvät ongelmat.....	33
2.2 Myynninjohtamisen vaikutukset myyntiprosessien tehokkuuteen.....	35
2.2.1 Miten myyntiprosesseja voi tehostaa BPR:n avulla?.....	37
3 Case ja empiirinen osio.....	39
3.1 Tutkimusmenetelmät .....	40
3.2 Case-tutkimus ja teemahaastattelu .....	41
3.3 Haastattelut ja aineiston analysointi.....	43
3.3.1 Lähtötilanne Case-yrityksessä .....	44
3.3.2 Tutkimuksen arviointi .....	47



3.4 Haastattelujen tulokset ja muu kerätty data .....	49
3.4.1 Myyntiprosessin osa-alueet ja ajankäyttö.....	49
3.4.2 Myynninjohtaminen ja esimiestyö .....	55
3.4.3 CRM-järjestelmät osana myyntiprosessia .....	57
4 Yhteenveto ja johtopäätökset .....	62
4.1 Yhteenveto tutkimustuloksista .....	62
4.1.1 Myynninjohtamisen vaikutukset myyntiprosessin tehokkuuteen .....	63
4.1.2 BPR-menetelmien käyttö rahoitusallalla toimivan organisaation.....	65
myyntiprosessin tehostamisessa .....	65
4.1.3 IT-järjestelmien rooli tehokkaassa myyntiprosessissa.....	70
4.2 Toimenpide-esitys Case-yritykselle tulosten pohjalta .....	72
4.3 Tutkimuksen kontribuutio ja mahdolliset jatkotutkimuskohteet .....	78
4.3.1 Tutkimuksen hyöty Case-yritykselle .....	78
4.3.2 Hyödyt akateemiselle tutkimukselle ja muille sidosryhmille.....	80
4.3.3 Jatkotutkimuksen aiheet.....	80
Lähdeluettelo.....	82
Liitteet	

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Työn teoreettinen viitekehys.....	8
Kuvio 2. Myynnin suppilo. Mukailten Heinman, Miller, Sanchez, Tuleja (2004).....	14
Kuvio 3. Myyntiprosessin johtaminen. (Nieminen & Tomperi, 2008, 73) .....	15
Kuvio 4. BPR:n tavoitteet. Mukailten David & Geoff (2015).....	22
Kuvio 5. Business Process Re-engineeringin pääelementit. Mukaihen Chang & Powell (1998). .....	23
Kuvio 6. Yleisimmät ongelmat BPR:n käyttöönötossa. (Eftekhari & Akhavan, 2013) .....	34
Kuvio 7. Case-yrityksen myyntiprosessi lähtötilanteessa. (lähde: Case-yritys) .....	46
Kuvio 8. Case-yrityksen myyntiprosessi haastattelutulosten perusteella. ....	68
Kuvio 9. Case-yrityksen tehostettu myyntiprosessi. ....	77

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Tärkeimmät artikkelit tutkimuksen kannalta. ....	29
Taulukko 2. Myyjien näkemys ajankäytöstä. ....	50
Taulukko 3. Myyjien näkemys, mikä on paras tapa päättää kauppa. ....	51
Taulukko 4. Asiakkaiden kontaktointi puhelimitse. ....	53
Taulukko 5. Yhteenveto kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista. ....	63

## 1. Johdanto

Tehokkuus on nykyajan tavoitetila. Kaiken voisi tehdä tehokkaammin, paremmin ja tuottavammin. Onko mikään siis koskaan valmista? Onko maailma pelkällä tehokkuuden kiertoradalla ilman päättymispistettä? Kuka määrittelee tehokkaan toiminnan ja miten tehokkuutta mitataan? Nämä erilaiset kysymykset askarruttivat mieltäni ja antoivat osaltaan kimmokkeen tämän tutkimuksen tekemiseen.

Mitä ylipäättään on tehokkuus? Tutkijatohtori Martti Vihanto (2013) kuvaa tehokkuutta seuraavasti: ”*Yleiskielessä tehokkuus ymmärretään tilaksi, jossa annettu tuotos saadaan aikaan mahdollisimman vähillä panoksilla. Toisinpäin tehokkuus vallitsee, kun annetuilla panoksilla saadaan aikaan niin suuri tuotos kuin mahdollista.*” Tehokkuuden tavoittelu liitetään myös monesti myyntityöhön. Euroja on saatava viivan alle nopeammin ja kannattavammin. Myyjille asetetaan valtavia tavoitteita, mutta onko myynninjohtaminen ja tukitoiminnot siinä valmiudessa, että myyjillä on realistinen mahdollisuus päästä koviin tuloksiin?

Myyntityö on ollut osa elämäni ensimmäisestä kesätyöpaikasta lähtien, joten olen päässyt seuraamaan erittäin läheltä myynninjohtamista, myyntiprosesseja ja niiden tehostamista erilaisissa organisaatioissa. Valitettavan harvoin myyntiorganisaatioissa kuitenkaan ymmärretään, että myynti on kyseisen yrityksen tärkeintä työtä ja muu on tukitoimintoa. *Jos johto ei koe yritystään myyntiorganisaatioksi, yritys jää tuotekehittelyprosessiksi* (Rubanovitsh & Aalto, 2007, 12) on mielestäni erittäin oivaltavasti sanottu ja tämä osuu valitettavan moneen myyntijohtajaan.

Myyntin lisäksi olen ollut hyvin kiinnostunut siitä, miten erilaiset järjestelmät toimivat ja mihin niitä tarvitaan. Monesti myös tuntuu, että järjestelmiä kehitetään vain kehittämisen vuoksi, eikä niin, että ne oikeasti palvelisivat ja tukisivat niiden käyttäjien työtä. Opinnot Lappeenrannan Teknillisessä Yliopistossa Tietojohdamisen maisteriohjelmassa kasvattivat osaamistani ja kiinnostustani tietojärjestelmien hyödyntämiseen organisaatioissa vielä entisestään. Opintojen edetessä IT-puolen

ja myynninjohtamisen yhdistäminen nousi vahvimaksi kiinnostuksen kohteeksi, ja toiveissa on myös löytää tulevaisuudessa työtä tämän alan tehtävissä.

Oman kiinnostukseni lisäksi tämän tutkimuksen alkua vauhditti eräs rahoitusalan yritys, jossa myyntiprosessin tehostaminen oli tullut ajankohtaiseksi ja he kaipasivat tutkimustyötä myyntiprosessinsa eri vaiheiden mittaamiseen, analysointiin ja mahdollisesti uudelleen organisointiin, jotta myyntiä saataisiin enemmän aikaiseksi samoilla resursseilla.

### 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Tämän Pro Gradu-tutkielman lähtökohtana on siis erään rahoitusalan yrityksen tarve tehostaa omaa myyntiprosessiaan. Rahoitusallalla ollaan päivittäin kontaktissa useiden asiakkaiden kanssa, joko kasvotusten tai puhelimitse. Tämä tarkoittaa sitä, että prosessien on toimittava jouhevasti ja selkeästi, jotta mahdollisimman monta asiakasta saadaan päivän aikana palveltua, ja että asiakkaiden saama palvelu on laadukasta ilman pitkiä odotusaikoja. Näiden pohjatietojen avulla tutkin erilaisia tehostamiskeinoja ja aikaisempaa akateemista tutkimusta myyntiprosesseista ja niiden kehittämisestä. Oman alustavan kartoituksen perusteella ja kohdeyrityksen nopeus- ja laatutoiveiden pohjalta, valikoituivat *Business Process Management* (lyhenne BPM) ja *Business Process Re-engineering* (lyhenne BPR) tarkemman tutkimuksen alle, ja tavoitteena on tutkia nimenomaan näitä menetelmiä ja niiden käyttöä myyntiprosessien tehostamisessa.

Kohdeyritys johon tämä tutkimus suuntautuu, on yli 150 vuotta vanha ja hyvin perinteikäs rahoitusalan toimija, jonka toiminta-alueena on Suomi. Rahoitusala itsessään on hyvin säädeltyä ja Suomessa muun muassa Finanssivalvonta asettaa tietynlaisia raameja ja sääntelyä toiminnalle ja toimii myös valvovana viranomaisena. Myös riskienhallinta on korostetussa roolissa ja monenlaiset vastuukysymykset tekevät myyntiprosessien hallinnasta rajoitetumpaa kuin esimerkiksi vähittäiskauppatoiminnassa tai palveluliiketoiminnassa.

Case-yrityksen tavoitteina ovat kasvu, myynnin vahvistaminen ja prosessien tehostaminen. Tehostamista ja myyntiprosessin parantamista on vahvistettu kohdeyrityksessä laajoilla rekrytoinneilla viime vuosina. Yritys on palkannut useita alalla pitkään toimineita rahoitusalan ammattilaisia nostamaan myyntilukuja toivotulle tasolle. Osaava myyntihenkilöstö ei kuitenkaan pysty yksin tekemään tehokasta tulosta, jos resursointi myynnin tukitoiminnoissa ei ole samalla tasolla myyjien kanssa. On myös hyvin tärkeää, että myynnin tuki- ja seurantajärjestelmät ovat ajan tasalla, jotta esteitä ei synny tehottomista työvälineistä. Niin ikään prosessin pullonkaulat on tunnistettava, jotta löydetään kohdat, joissa tehostamista voidaan tehdä. Näitä pullonkauloja onkin yrityksessä jo yritetty tunnistaa tekemällä mittauksia myyntiprosessin eri vaiheista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on osaltaan täsmentää näitä mittareita ja löytää ratkaisuja pullonkaulojen poistamiseen.

Pitkät perinteet yli sadan vuoden toiminta-ajalta antavat omanlaisensa haasteet muokata toimintoja ja kääntää ajatusmallia nykypäivän tehokkuusajatteluun. Henkilöstömäärä on lyhyessä ajassa kasvanut parista kymmenestä reiluun viiteenkymmeneen henkeen, mikä toki tuo lisävoimaa tavoitteiden saavuttamiseen, mutta samalla täytyy pohtia, onko vanha ajatusmalli pienestä organisaatiosta, jossa kaikki tekevät vähän kaikkea edelleen tehokkain. Toimivissa prosesseissa ei ole varaa sooloilulle vaan asioita tehdään johdonmukaisesti tavoitteita kohden. Myyntiprosessin tehostaminen on osana yrityksen strategisia valintoja ja tämän tutkimuksen tarkoitus on auttaa löytämään Business Process Re-engineering -keinojen kautta vaihtoehtoja organisaation myyntiprosessin uudelleen suunnitteluun.

## **1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusaiheen rajaus**

Laadukkaan akateemisen tutkimuksen kannalta on oleellista rajata tutkimusaihe hyvin ja määritellä selkeästi tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastauksia. Tämä tutkimus kohdistuu myyntiprosessien johtamiseen ja siihen, miten niitä voidaan kehittää Business Process Re-engineering -keinojen avulla. Tavoitteena on tutkia myynninjohton merkitystä tehokkaaseen myyntiprosessiin sekä löytää aikaisempien tutkimusten perusteella BPR-menetelmiä, joita myyntiorganisaatioissa on

käytetty. Lisäksi pohditaan, mikä on IT-järjestelmien merkitys tehokkaassa myyntiprosessissa.

Myyntiprosessissa on myös monia eri vaiheita ja tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan myyntiprosessin vaiheisiin, joka alkavat asiakkaan ensikontaktista ja päättyvät asiakkaan ostopäätökseen. Mahdolliset myyntiprosessiin liittyvät taustatyöt, palvelutoiminnot ja tuotanto rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa keskitytään myös nimenomaan rahoitusalan myyntiprosesseihin.

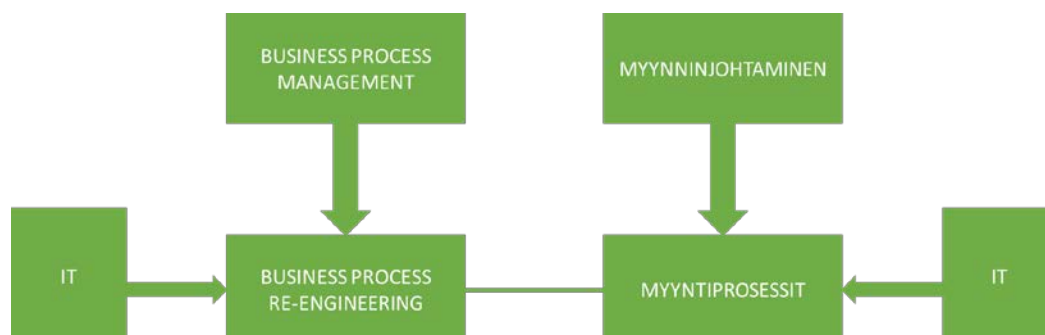
Aikaisemman tutkimusmateriaalin avulla ja myöhemmin kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen artikkeleiden pohjalta hahmottuivat tämän Pro Gradu-tutkielman varsinaiset tutkimuskysymykset. BPR on hyvin laajasti käytetty prosessien uudelleen suunnittelun keino, mutta valitettavan usein sen käytössä epäonnistutaan. Muun muassa Weerakkody, V. Currie, W. Ekanayake, Y. (2003) nostivat tutkimuksessaan esiin, että valitettavan harvoin BPR:llä saatiin yrityksissä irti, sitä mitä tavoiteltiin. Toisaalta taas BPR:ä on tutkittu eri näkökulmista, kuten teollinen ja insinöörilähtöinen näkökulma (Davenport ja Short, 1990) tai sitten johdon ja prosessi-innovaatioiden kautta (Rigby, 1993 ja Jarrar & Aspinwall, 1999). IT:n rooli osana BPR:ä on myös laajasti tutkittu ja muun muassa Eftekharin ja Akhavan (2013) artikkelissa käsitellään näiden yhdistämistä.

Näiden yllämainittujen ja myöhemmin tässä tutkielmassa esitettävien akateemisten tutkimusten pohjalta nousi esiin kysymyksiä, kuten mikä todella on myynninjohtamisen merkitys tehokkaassa myyntiprosessissa tai voitaisiinko BPR:ä hyödyntää laajemmin myös myyntiprosesseissa, vaikka aikaisempaa tutkimusmateriaalia näiden yhteydestä on vähemmän. IT-järjestelmät nousivat puolestaan jatkuvasti esiin sekä myyntiprosessien tutkimuksissa, että BPR:n puolella, joten tässä tutkielmassa tarkastellaan myös siitä, minkälaisia rooleja IT-järjestelmillä todella voi olla tehokkaassa myyntiprosessissa.

### Tutkimuskysymykset:

1. Minkälaisia vaikutuksia myynninjohtamisella on myyntiprosessin tehokkuuteen?
2. Minkälaista akateemista tutkimusta BPR-menetelmien käytöstä myyntiorganisaatioissa on aikaisemmin tehty?
3. Minkälaisia keinoja BPR antaa rahoitusallalla toimivan organisaation myyntiprosessin tehostamiseen?
4. Minkälaisia rooleja IT-järjestelmillä voi olla tehokkaassa myyntiprosessissa?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu osista, jotka ovat kuvattuina kuviossa 1. Tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä kohtaavat myyntiprosessit ja Business Process Re-engineering. Myyntiprosessit ovat osa myynninjohtamisen kenttää ja hyvällä myynninjohtolla on merkitystä prosessien toimivuuteen. Re-engineering-termiä käytettiin alun perin IT-maailmassa ja erilaisten tietoteknisten prosessien uudelleen suunnittelussa ja tämä on levinnyt viime vuosikymmeninä myös muunlaisiin liiketoimintaprosesseihin. (Eftekhari & Akhavan, 2013) BPR liittyy puolestaan yhtenä toimintamallina Business Process Managementiin. Sekä BPR, että myyntiprosessit liittyvät osaltaan IT-järjestelmiin. Näitä yhteyksiä käsitellään tässä työssä myöhemmin. Kuvion 1 mukaisesti tässä työssä tutkitaan BPR:n käytettävyyttä nimenomaan myyntiprosesseissa.



Kuvio 1. Työn teoreettinen viitekehys.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tässä tutkimuksessa keskitytään siis myyntiprosessien tehostamiseen BPR-menetelmien avulla. Työ on jaettu kolmeen kokonaisuuteen ja niiden alla käsitellään yksityiskohtaisemmin tutkimuksen kannalta oleellisia teorioita, tutkimuksia tai käytäntöjä. Nämä kolme kokonaisuutta ovat johdanto, kirjallisuuskatsaus ja empiirinen case-tutkimus. Lisäksi lopussa on neljäntenä kappaleena tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset.

Johdannossa perehdytään ensin teoriatasolla myynninjohtamiseen, myyntiprosessien johtamiseen ja myyntiorganisaation rakenteeseen. Sen jälkeen tutustutaan Business Process Re-engineering -menetelmiin ja niiden käyttötapoihin. Tässä osiossa kerrotaan myös, mitä on Business Process Management. Tämän osion pohjana käytetään laajasti tunnettua akateemista kirjallisuutta myynninjohtamisesta ja akateemisia artikkeleita Business Process Re-engineeringin käytöstä.

Kirjallisuuskatsauksessa puolestaan tutkitaan, miten myyntiprosessit ja Business Process Re-engineering -menetelmät kohtaavat ja minkälaisia tutkimuksia näiden yhteydestä on tehty. Kirjallisuuskatsausta varten tehdyssä tutkimuksessa käytettyjä tietokantoja ovat: Ebsco (business source complete ja academic search complete), Elsevier (science direct ja scopus), Emerald eJournals ja Springer link eJournals. Haut on suoritettu tietokannoista sekä sanahakuna että monihakuna kaikista kentistä, joissa yhtenä hakutekijänä on aina ollut Business Process Re-engineering. Lisäksi seuraavat englanninkieliset termit olivat hakusanoina: *sales process, effective sales, business process re-engineering and sales, automation ja business process management*.

Empiirisessä osiossa aloitetaan case-tutkimus kohdeyrityksen myyntiprosessista ja peilataan teoria- ja kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltuja asioita käytännön myyntiprosessin uudelleen suunnitteluun. Tässä osiossa suoritetaan haastattelututkimus, joka toteutetaan Case-organisaation myyntihenkilöstölle. Haastattelujen lisäksi tutkitaan nykyistä myyntiprosessia prosessikaavion ja muun aineiston avul-



la. Kaiken kerätyn tutkimusmateriaalin pohjalta rakennetaan kehitysehdotuksia prosessin tehostamiseen.

Neljäs kappale vetää yhteen saavutetut tulokset. Siinä puntaroidaan teorian ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta empiirisessä osiossa saatuja haastattelutuloksia ja pohditaan Case-yrityksen tulevaisuutta tulosten pohjalta. Lisäksi tässä osiossa esitellään mahdollisia jatkotutkimuksen kohteita tai toimenpiteitä siitä, miten tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää niin Case-yrityksessä kuin akateemisessa tutkimuksessa.

#### **1.4 Myynninjohtamisen teoria**

Myynninjohtaminen on avainasemassa myynnin menestyksen näkökulmasta (Nieminen & Tomperi, 2008, 111). Myyntijohtajalla on valtavasti vastuuta muun muassa resursoinnin, osaamisen, organisaatiokulttuurin, palkitsemisen ja tavoitteiden saavuttamisen osalta. (Rajagopal, 2008) Myyntijohtajalla tulee olla kykyä rakentaa sellainen myyntiorganisaatio, jossa kaikki jäsenet ovat oikeissa tehtävissä, motivoituneita työhönsä ja haluavat hyödyntää osaamistaan. Lisäksi hyvä myyntijohtaja huomio myyjien jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tarpeet ja mahdollistaa valmennuksen jokaisen myyjän osaamisen kehittämiseksi.

Myyntijohtajan on ensiarvoisen tärkeää myös tiedostaa, mikä ero on termeillä *"leadership"* ja *"sales management"*. Näistä ensimmäinen tarkoittaa vaikuttamista, inspirointia ja johdatusta yhteiseen päämäärään. (Kreitner, 2004, 503) *"Sales management"* puolestaan myynninsuunnittelua, toteutusta ja kontrollia. Siinä myös koordinoidaan tehtäviä eri osastojen välillä ja huomioidaan sääntöjä ja ohjeistuksia, jotka vaikuttavat myyntiorganisaation tekemiseen. (Solomon, Marshall ja Stuart, 2006; Falvey, 1997)

Myyntiä on tutkittu vuosikymmenten ajan ja tutkijat ovat hyvin yksimielisiä siitä, että yrityksen liiketoimintastrategia ja markkinointistrategia tulee implementoida huolella, koska se korreloi positiivisesti myyntiorganisaation tuloksiin (Bonoma, 1985; Cespedes 1991; Churchill, Ford, Walker, Johnston ja Tanner, 2000). Tämä

implementointi on nimenomaan myyntijohtajan vastuualuetta ja hänellä tulee olla selkeä käsitys miten strategiset valinnat yhdessä johtamisen ja myyjien toiminnan kanssa vaikuttavat yrityksen tehokkuuteen (Baldauf, Cravens ja Piercy, 2001).

Organisaation kulttuurilla on myös tärkeä rooli myynninjohtamisen näkökulmasta. Jos kulttuuri on myyntisuuntautunut, jossa onnistumisista iloitaan ja hyvään myyntityöhön kannustetaan, vahvistaa se myyjien työtä ja näin myös tavoitteisiin pääsyä. Myyntijohtajan vastuulla on siis jalkauttaa aiemmin kerrotun mukaisesti organisaation myyntistrategia ja siihen liittyvät valinnat myyjien keskuuteen ja vahvistaa näkemystä yrityksen menestyksestä ja strategisten valintojen onnistumisesta. Ilman selkeää kommunikointia myyjien ja myyntijohdon välillä nämä valinnat ja toimenpiteet jäävät epäselviksi ja aiheuttavat epätietoisuutta ja hämmennystä myyjien kesken. Myös yhtenäisen myynnillisen organisaatiokulttuurin luominen hankaloituu huonon viestinnän ja kommunikoinnin vuoksi. (Nieminen & Tomperi, 2008, 111)

Myynnin luonne on muuttunut valtavasti viime vuosina ja jopa vuosikymmeninä. Myynti on nykyään yhä enemmän suhteiden luomista kuin pelkkää tuotteiden kauppaamista. Myyjiltä vaaditaan laajempaa osaamista ja hyviä sosiaalisia taitoja. Puhutaan arvoa tuottavasta myynnistä ”*value selling*”. Silloin tuotetaan pitkäkestoisista hyötyä sekä asiakkaalle, että yritykselle. (Kotler, Armsrong, 2010, 499) Organisaatiossa tulisi myös liittää myyntistrategia yrityksen liiketoimintastrategiaan ja huomioida, että myynti liittyy yhä enemmän myös organisaation muihin toimintoihin. (Storbacka, Ryals, Davies & Nenonen, 2008)

Myynninjohtamisessa on tärkeää huomata, että toimintoja ja tehtäviä tulee lähestyä asiakaslähtöisesti. Myyjät rakentavat asiakkaille erilaisia ratkaisuja heidän tarpeidensa mukaisesti ja tuottavat lisäarvoa jokaisessa myyntiprosessin vaiheessa. Myyntiä myös tapahtuu jatkuvasti ja kaikkialla ja suhteita luodaan myös työajan ulkopuolella. (Manning, Reece, Ahearne, 2010, 6) Hyvä myyntijohtaja huomioi nämä tarpeet ja rakentaa myyntiorganisaation ja sen prosessit näiden nykypäivän vaatimusten mukaisesti.

### 1.4.1 Myyntiprosessit

Kaikissa yrityksissä on toimintoja, jotka näyttäytyvät tarkemmassa tarkastelussa prosesseina. Liiketoiminnan eri osia ei välttämättä aina kutsuta prosesseiksi, mutta sellaisia ne kuitenkin ovat. Prosessit myös nivoutuvat toisiinsa ja monilla yrityksen prosesseilla on tärkeä rooli muiden prosessien onnistumisessa ja koko yrityksen tuloksen tekemisessä. Tässä tutkimuksessa keskitytään myyntiprosesseihin ja niiden johtamiseen osana yrityksen liiketoimintaa.

Monissa yrityksissä myynnin aktiivisuuden mittarina pidetään tehtyjen tarjousten määrää. Tämä ei kuitenkaan kerro läheskään koko totuutta myynnin tilasta. Tarjouksia on mahdollista lähettää rutiinilla kymmeniä päivässä, mutta jos asiakkaita ei kohdata tai kuunnella, tarjoukset tuskin johtavat kauppaan tai asiakassuhteeseen. Tärkeämpää olisi siis seurata koko prosessia ja sitä, kuinka suuri osa tehdyistä tarjouksista ja asiakaskohtaamisista johtaa kauppaan. Herättelevää voisi olla myös kysyä vaihteeksi, ”montako kauppa myyjältä jäi tänään tekemättä?”. (Rubanovitsch & Aalto, 2013, 12)

Myyntiprosessiin tulee siis panostaa ja olisi myös tärkeä, että myyntiprosessi on tasalaatuinen ja tukee myös yrityksen markkinointia. Asiakkailta on usein valmiiksi mielikuva yrityksen toiminnasta sen antaman markkinointiviestinnän ansiosta ja jos myynti ei toteuta tätä mielikuvaa, voidaan mennä pahasti metsään jo myynnin ensivaiheissa. (Rubanovitsch & Aalto, 2013, 12)

Myyntiprosessissa voidaan kohdistaa myyntiä sekä olemassa oleviin asiakkaisiin tai täysin uusiin asiakkaisiin. Luonnollisesti nykyisille asiakkaille myyminen on helpompaa ja edullisempaa, mutta on myös huomioitava, että jossain kohtaa asiakaspoistumaa tapahtuu ja asiakkaat eivät välttämättä enää tarvitse yrityksen tuotteita. Uusiasiakashankintaakin siis tarvitaan. (Vahvaselkä 2004, 95; Gummesson 2000, 59)

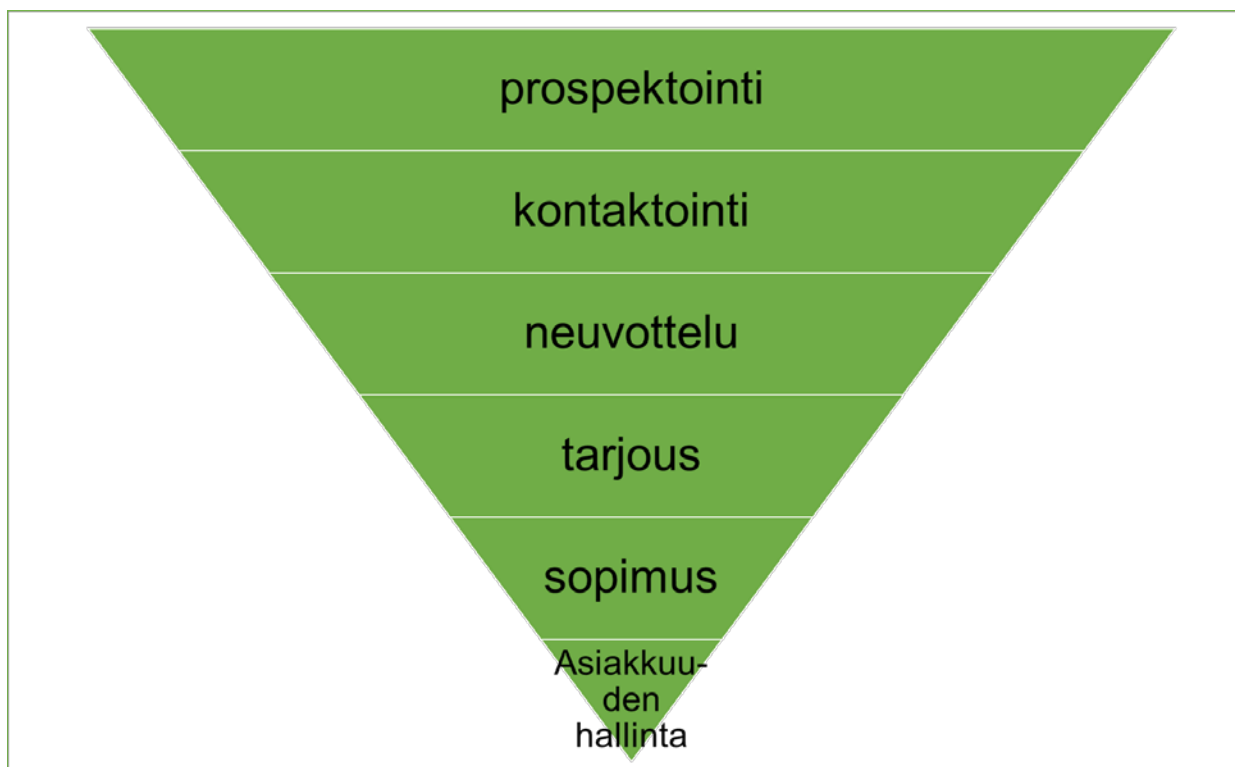
Myyntiprosessin vaihteita on mahdollista kuvata monella eri tavalla. Myyntiprosessi alkaa aina yhteydenotolla ja päättyy sopimuksen tekemiseen. Usein prosessiku-

vauksissa esitellään enemmän tarkkoja välivaiheita, kuten seuraavaksi esitellyssä Rubanovitschin ja Aallon (2013, 36) mallissa:

- ennakkovalmistautuminen puhelinsoittoon
- soitto
- ennakkovalmistautuminen tapaamiseen
- tarvekartoitus
- hyötyjen esittely, asiakkaan aktivointi
- kaupan päättämiskysymyksen esittäminen
- asiakkaan kieltävän vastauksen taklaaminen
- sopimuksen solmiminen
- lisämyynti
- seuranta

Ajankäytön näkökulmasta myyjän tulisi käyttää eniten aikaa luottamuksen rakentamiseen ja hyötyjen esittelyyn. Itse myynnin ja kaupan päättäminen on hyvin lyhykestoinen osa prosessia. Sen lisäksi, että itse myyntiprosessissa painotetaan ajankäyttöä oikein, tulee yrityksessä huomioida myös asiakasvalinta ja siihen käytetty aika. Myyjien tulee tunnistaa, ketkä ovat tavoiteasiakkaita, joihin voi käyttää enemmän aikaa.

Laajempi kuvaus myyntiprosessista on Heinmanin ym. (2004) myynnin suppilo. Siinä edetään potentiaalisten asiakkaiden etsimisestä eli prospektoinnista kontaktointiin ja neuvottelun ja tarjouksen kautta sopimukseen. Viimeinen vaihe tässä mallissa on asiakkuuden hallinta. Malli on suppilon mallinen (kuvio 2), koska se kuvaa samalla ylhäältä alaspäin prosessin etenemistä ja asiakkaiden karsiutumista prosessin eri vaiheissa.



Kuvio 2. Myynnin suppilo. Mukailten Heinman, Miller, Sanchez, Tuleja (2004).

Myyntiprosessia on myös mahdollista lähestyä asiakkaan ostoprosessin näkökulmasta. Kun myyjällä on käsitys siitä, miten asiakas tekee ostopäätöksen ja mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan tekemään päätökseen, on myös myyjän helpompi muokata myyntiprosessia vastaamaan asiakkaan tarpeita ja odotuksia. (Manning, Reece, Ahearne, 2010, 165)

Prosessimalleja on siis kehitetty lukuisia tukemaan myyntiä. Jokaisessa on painotettu hieman eri kohtia ja toisissa voi olla myynnin mittareita osana prosessia. Toisaalta on kuitenkin hyvä huomioida, että myyntiprosessia ei tule noudattaa liian ankarasti. Myynnin tulee olla asiakaslähtöistä toimintaa ja prosessit tukevat tätä. Myyjän tulee myös voida käyttää omaa luovuuttaan ja arviointikykyään erilaisten asiakkaiden kanssa, jotta lopputulos on paras mahdollinen. (Adamson B., Dixon M, Toman N., 2014, 18)

## 1.4.2 Myyntiprosessien johtaminen

Seuraavaksi tarkastellaan myyntiprosessia myynninjohtamisen näkökulmasta. Jotta prosessi on toimiva ja kaikki myyjät noudattavat samaa toimintamallia, on myyntijohtajalla vastuu tukea, seurata ja arvioida myyntiprosessin käyttöä. Alla on kuvattuna yksi malli myyntiprosessin johtamiseen.



Kuvio 3. Myyntiprosessin johtaminen. (Nieminen & Tomperi, 2008, 73)

Myyntiprosessin johtaminen koostuu seuraavista kolmesta kokonaisuudesta, jotka ovat kuvattuina myös kuviossa 3:

1. suunnittelun johtaminen
2. myynnin toimeenpanonjohtaminen
3. myynnin arvioinnin johtaminen

Kaikessa liiketoiminnassa suunnittelu on tärkeä pohja menestymisen kannalta. Myynnin suunnittelu käsittää myyntistrategian luomisen, markkinatutkimuksen tekemistä ja sen pohjalta asiakassegmentoinnin rakentamisen. (Kotler & Armstrong, 2010, 215–216) Nämä auttavat myyntijohtoa resursoinnin määrittelyssä ja asiakashankintasuunnitelmissa muun muassa uusasiakashankinnan osalta. Kuitenkin ennen myynnin suunnittelua, tulee koko yrityksen strategia ja liiketoiminnan tavoitteet olla selvillä, koska myynnin suunnittelu pohjautuu hyvin pitkälti näihin. (Jobber & Lancaster, 2012, 56)

Myynninjohtamisen osalta on ensiarvoisen tärkeää huomioida, mitä onnistuminen vaatii tekemisen määrältä. Myyntityön sisältö pitää määritellä, jotta tiedetään, millä konkreettisilla toimenpiteillä päästään asetettuihin tavoitteisiin, ja minkälainen on

aikataulu. Ilman näiden selkeää määrittystä myyntityö ei ole johdonmukaista ja myyjällä ei ole tiedossa hänen päivittäiseen työhönsä kohdistuvat odotukset. (Nieminen & Tomperi, 2008, 81)

Hyvä myynninsuunnittelu luo siis perusteet myyjien onnistumiselle. Tämän lisäksi on kuitenkin myös tärkeää arvioida myyjien tekemisen määrää, osaamista ja oikeisiin asioihin keskittymistä. Usein myynninjohdolla ja myös myyjillä itsellään unohdetaan, mikä myyjän tärkein tehtävä on. Se on toimia kasvotusten asiakkaiden kanssa. Myyntijohtajalla on usein paha tapa kerryttää myyjille erinäisiä hallinnollisia tehtäviä ja tai muita organisaation toimintaan liittyviä tehtäviä, mitkä eivät millään tasolla edistä myynnin kasvua. Myyjien tulisi viettää mahdollisimman paljon aikaa asiakkaiden kanssa, sieltä yrityksen kasvu ja tulokset tulevat. *”Tekemisen määrä korreloi voimakkaasti myynnin tuloksiin”* kirjoittavat Nieminen ja Tomperi.

Myyntiprosessin onnistumisen kannalta myynninjohtamisella on myös tärkeä tehtävä roolitusten ja osaamisen ymmärtämisessä. Myyjien osaamisen tulee olla vaadittavalla tasolla ja oikeiden henkilöiden oikeissa tehtävissä, jotta saavutetaan maksimaalinen teho. Anne Fisher (2000) kirjoittaa, että jopa puolet myyntitehtävissä toimivista ihmisistä, ovat väärässä roolissa. Lisäksi 20–25% myyntihenkilöistä myy työkseen tuotetta tai palvelua, joka ei sovi heidän persoonalleen. Hyvä myyntijohtaja ymmärtää, milloin henkilö on väärässä tehtävässä ja toisaalta myös, milloin lisärekrytointi on paikallaan. Johdon on osattava arvioida, mikä olisi esimerkiksi kassavirtavaikutus lisämyyjän palkkaamisesta tai kuinka paljon jää myymättä sen vuoksi, että myyjiä on vähemmän.

Asiakkaan kohtaaminen on myyjän näytön paikka. Silloin on se hetki, kun tuloksia tehdään. Hyvä myyjä on ammattitaitoinen ja osaa myös suunnitella asiakaskohtaamisensa etukäteen ja valmistautua tapaamiseen. Tämän lisäksi hän osaa arvioida tapaamisen onnistumisen ja oman työn kehittämisen. Tämä on hyvin merkittävä osa myyntiprosessissa, koska onnistuneet tapaamiset johtavat myyntiin ja asetettuihin tavoitteisiin. (Rubanovitsch & Aalto, 2013, 67–68)

Asiakaskohtaamiset ja arvontuottaminen asiakkaalle ovat myös niitä osa-alueita, joissa yritykset luovat etua kilpailijoihin nähden. Uudet innovaatiot, tuotteet tai palvelukonseptit voivat luoda lisää markkinaosuuksia, mutta hyvin rakennettu myyntiprosessi, jossa ainutlaatuinen asiakaskokemus ja palvelu linkittyvät osaaviin myyjiin, on yritykselle selkeä kilpailutekijä ja sitä ei voi kopioida. Empatian ja tunteiden osuus korostuu myös yhä enemmän myyntityössä. Myyjä, joka osaa asettua ostajan tilanteeseen ja reflektoida asiakkaan tunteita, menestyy. (Manning yms, 2010, 54) Myös myyntijohdon tulee ymmärtää kuinka paljon ammattitaitoisten myyjien osaamisella ja palvelulla voidaan rakentaa yrityksen tuloksesta. Tämä liittyy jo aiemmin mainittuun organisaatiokulttuurin rakentamiseen. Myynnillinen kulttuuri, jossa yritys ja sen työntekijät ovat ylpeitä ammattiosaamisestaan ja tuloksistaan kantaa pitkälle.

Myyntiprosessin viimeisenä vaiheena on luonnollisesti arviointi. Myyntiä voidaan arvioida neljän eri osa-alueen kautta. Nämä ovat:

1. myyntitulokset
2. suoritustavoitteiden toteutuminen
3. asiakastyytyväisyys
4. myynnin johtamisen taso

Kun myynnin suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen on tehty huolella, on myyntitulosten arvioiminen helppoa. Myyjäkohtaisesti voidaan arvioida tehtyjä kappaleita tai euromääräisiä tuloksia, uusien asiakkaiden määrää, kasvua suhteessa aikaisempiin tuloksiin ja niin edelleen. Johdon kannalta tässä arvioinnissa on toki tärkeää, että myynninseurantaa tukevat järjestelmät ovat ajan tasalla ja että raportit myyntituloksista on helposti saatavilla. (Nieminen & Tomperi, 2008, 74)

Sitten kun arvioidaan tarkemmin yksittäisten myyjien tuottamia euroja, voi analysointi olla hankalampaa, koska niihin vaikuttavat hyvin monet tekijät. Volyymia ja kappaleita on helppo listata, mutta esimerkiksi markkinaolosuhteet, kilpailijoiden asemoituminen ja alueelliset erot voivat hyvinkin vaikuttaa myyjien työn kannattavuuteen. (Manning, Reece, Ahearne, 2010, 385)



Suoritustavoitteiden arviointi on huomattavasti hankalampaa kuin myyntitulosten tarkastelu. Suorituksen mittaamisessa keskitytään aiemmin käsiteltyyn asiaan myyjän keskittymisestä oikeisiin tehtäviin. Tätä voidaan mitata ja arvioida muun muassa asiakastapaamisten määrällä, tehtyjen tarjousten määrällä ja potentiaalisten asiakkaiden hankintakampanjoilla. Toki näiden arviointia varten täytyy määrittellä, mitkä tehtävät korreloivat myynnin kanssa ja kuinka paljon aikaa myyjien tulisi käyttää tiettyihin tehtäviin. (Nieminen & Tomperi, 2008, 74)

Asiakkaiden kokemukset ja tyytyväisyys ovat luonnollisesti myös hyviä mittareita kertomaan, miten myyjä on onnistunut työssään. Kuten aiemmin mainittu, ammattitaitoinen myyjä luo sellaisia asiakastilanteita ja palvelukokemuksia, joita ei voida kopioida. Asiakastyytyväisyyden taso kertoo myynninjohdolle, onko tässä onnistuttu. Monissa yrityksissä on nostettu asiakastyytyväisyys jopa tärkeimmäksi tekijäksi bonusten ja muiden kompensaatioiden maksussa. (Zimmerman, 2001)

Viimeisimpänä arvioinnin kohteena on itse myynninjohtaminen. On tärkeää, että myyjät ja johto käyvät tasaisin väliajoin keskustelua onnistumisista, tavoitteista ja odotuksista työpaikalla. Myyntijohtajan tulisi kerätä palautetta omasta onnistumisestaan myyjiltä. Kehitystä ei tapahdu ilman jatkuvaa peilaamista omaan osaamiseen ja oppimiseen. Jos myynninjohtaminen ei kehity, niin on vaikea odottaa kehitystä myöskään myyjiltä. (Nieminen & Tomperi, 2008, 74)

### **1.4.3 Myyntiorganisaation rakenne**

Onnistuneen myynninjohtamisen kannalta myyntiorganisaation rakenne on tärkeässä roolissa. Jo vuosikymmeniä sitten on tutkimuksissa todettu, että hyvä organisaatorakenne ei takaa tuloksellista myyntiä, mutta huono organisaatorakenne tekee siitä mahdotonta. Myyntijohtajan on siis syytä käyttää aikaa organisaation suunnitteluun, jotta kaikki teho saadaan käyttöön. (Donaldson, 2007, 84)

On ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, että organisaatiossa olevat tehtävät suunnitellaan nimenomaan prosessin toimintoja ajatellen, ei ihmisiä varten. Pieni organi-

saatio ei tarvitse lukemattomia myyntijohtajia tai hierarkkisia väliportaita, päinvastoin. Myyntiorganisaation rakenteen tulee olla yhtäaikaisesti stabiili ja ketterä. Selkeät toimintatavat ja rutiinit parantavat tiettyjä toimintoja ja lisäävät tehokkuutta. Samalla kuitenkin organisaation on oltava valmis taipumaan muuttuvan markkinan ja olosuhteiden mukaisesti. (Donaldson, 2007, 84)

Organisaation rakennetta suunniteltaessa tulee myös huomioida myynnin luonne. Onko kyseessä vaativaa, eri osa-alueiden osaamista vaativaa räätälöityä myyntiä vai hyvin selkeää ja yksinkertaistettua puhelimesta tapahtuvaa myyntiä? Nämä vaikuttavat siihen, että kannattaako osa myyntiprosessista esimerkiksi ulkoistaa ja tehdä alihankintana vai tarvitaanko laaja-alaisia asiantuntijoita, jotka myös saattavat sitoutua yritykseen saadessaan vastuuta ja monipuolisia tehtäviä. (Donaldson, 2007, 84–86)

Myyntiorganisaation rakenteessa on myös tärkeää huomioida nykyisten asiakkaiden kontaktointi ja hoito. Liian usein myyntijohtajat painottavat vain uusasiakashankintaa ja kiitosta jaetaan myyjille, jotka ovat hankkineet eniten uusia asiakkaita. Tämä kuitenkin menettää merkityksensä jos yritys samalla menettää asiakkaita. Resursointi tulisi siis tehdä niin, että on tarpeeksi myyntivoimaa hoitamassa olemassa olevia asiakkuuksia jotta uusasiakashankintakin on kannattavaa. Jos asiakkuuksia häviää samaa tahtia, kun uusia hankitaan, on toiminta tehotonta. (Rubanovitsch & Aalto, 2013, 157)

#### **1.4.4 IT-järjestelmät myyntiorganisaation tukena**

Kun myyntijohto on osaavaa ja myyntiorganisaatio on rakennettu palvelemaan asetettuja tavoitteita, voi käytössä olevat järjestelmät laskea tai parantaa entisestään myyntiprosessin tehoa. Järjestelmä itsessään ei ole itseisarvo. Myyntijohdon pitää ymmärtää mahdollisuudet, jotka hyvä järjestelmä tarjoaa myynnin kehittämiseen. IT-järjestelmät myyntiorganisaatioissa auttavat niin seurannassa, tulosten mittaamisessa, raportoinnissa kuin asiakashallinnassa. Kuten organisaatorakenteen myös järjestelmien tulee olla myynnin tukena. Järjestelmä ei saa olla myyntiä hidastava ja tehoa heikentävä toiminto – päinvastoin. (Donaldson, 2007, 111)

Internet on jo itsessään valtavan suuri mahdollistaja myös myyntiprosesseille. Sen avulla voidaan järjestää on-line -koulutuksia, myyntikokouksia ja jopa tavata asiakkaita. Varsinkin, jos on kyseessä kansainvälinen yritys, voittaa se todella paljon aikaa sillä, että sekä asiakkaita kuin kollegoitakin on mahdollista "tavata" internetin välityksellä milloin ja missä vain. (Kotler & Armstrong, 2010, 49) Nykypäivänä yritykset myös olettavat, että myyntihenkilöstö on aktiivinen ja seuraa mediaa ja markkinoita jatkuvasti. Tietoa on saatavilla valtavia määriä, joten myyjien tehtävänä on suodattaa tarvittava tieto ja käyttää sitä hyväkseen myyntityössä. (Manning ym, 2010, 5-6)

Varsinaisista IT-järjestelmistä yleisimpiä ovat Customer Relationship Management (CRM) järjestelmät, joiden tavoitteena on auttaa asiakkaan tietojen hallinnassa, uusasiakashankinnassa ja raportoinnissa. Parhaassa tapauksessa CRM-järjestelmä mahdollistaa tehokkaan tiedonkulun niin myynnin rajapinnan kuin back office -toimintojen välille. Kaikki osastot organisaatiossa saavat asiakkaista samat tiedot ja mahdollistavat paremman palvelun, pienemmät kustannukset, oikein kohdistetun myynnin ja tietenkin asiakastyytyvyyden. (Donaldson, 2007, 111)

IT-järjestelmät mahdollistavat siis erilaista tiedonkeräämistä myyntiorganisaatiossa. Tämän lisäksi tiedonmäärä, saavutettavuus ja nopeus ovat asioita, joita asiakkaat arvostavat. Myyntiorganisaatioissa täytyy myös pohtia mahdollisia automatisointimenetelmiä, joilla asiakkaat voivat hoitaa itse tiettyjä osia myyntiprosessista internetiä hyödyntäen. Joillain aloilla tämä on lähes odotusarvo asiakkailla ja muita vaihtoehtoja ei ole. Tietojärjestelmät mahdollistavat siis monilta osin tehokkaampia prosesseja, mutta samalla järjestelmäkehitys vaatii kustannuksia ja onkin tärkeää pohtia, mitkä järjestelmät parhaiten tukevat kyseisen yrityksen myyntiä ja kannattavuutta. (Donaldson, 2007, 115)

#### **1.4.5 Palkitsemisjärjestelmät osana myyntiorganisaatiota**

Kuten aiemmin todettu, myynti ja myyntiprosessit ovat se osa organisaatiota, jossa suuri osa yrityksen tuloksesta tehdään. Myyntiprosesseja kehitetään jatkuvasti

toimimaan paremmin ja myynnistä on saatava kaikki teho irti, jotta yritys voi menestyä ja kasvattaa tulostaan.

Tehokas myyntiprosessi vaatii motivoituneita ja työstään innostuneita myyjiä. Jos henkilö ei motivoitu myyntityöstä tai koe saavansa tarpeeksi vastuuta ja haastetta, ei hän tuota yritykselle sitä tulosta, mitä hän parhaimmillaan motivoituna tuottaisi. Jo aiemmin mainitulla organisaatiokulttuurilla on vahva rooli motivaation kasvattamisessa. Jos organisaatiossa suhtaudutaan myyntiin kannustavasti ja ylpeästi, kasvattaa se sisäistä motivaatiota ja näin myös tuloksia. (Donaldson, 2007, 230)

Myyntijohtajalla on tärkeä tehtävä suunnitella myynnin palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä. Kun organisaatiossa myyjien työ on korkealle arvostettua, onnistumisia nostetaan esiin ja palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta on selkeää, kasvattaa se myyntiä. Palkitsemisjärjestelmän valitseminen ei ole helppoa, koska kaikki myynti on erilaista ja samat mallit eivät sovi kaikille organisaatioille. (Manning ym. 2010, 383)

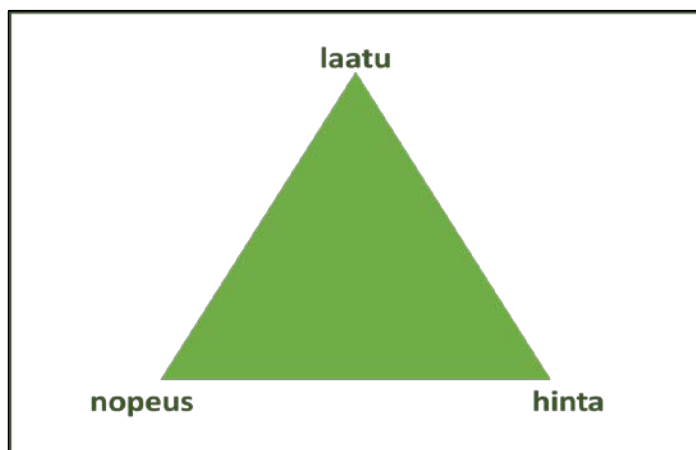
Kannustinjärjestelmien tulee olla reiluja ja tasapuolisia kaikille myyjille, niin että jokaisella on mahdollisuus saavuttaa tulospalkkioita. Palkka on myös työntekijän taloudessa merkittävässä roolissa ja näin ollen tulisi huomioida, mikä on minimipalkka, jonka myyjä joka tapauksessa saa. Tämä luo turvallisuuden tunnetta ja auttaa osaltaan myös jaksamaan vaativassa työssä. Tulospalkkaus tulisi myös asettaa sellaiselle tasolle, että kuukausittaiset vaihtelut eivät ole liian suuria. Tasaisella ja hyvällä suoriutumisella myyjä turvaa itselleen hyvän palkan. Myös organisaatiossa kuukausittainen tulos pysyy näin vakaana. (Donaldson, 2007, 230)

Sen lisäksi, että tulospalkkiojärjestelmät kannustavat myyjiä aina vain parempiin tuloksiin, tulee myyntijohdon huomioida palkitsemisjärjestelmien suunnittelussa myyntityön kustannukset. Hyviä myyjiä saa rekrytoitua houkuttelevalla palkkausjärjestelmällä, mutta tulee myös huomioida, että palkkion ja kustannusten suhde säilyy järkevänä. (Donaldson, 2007, 232) Palkitseminen voi tapahtua myös muilla tavoin kuin rahallisena korvauksena. Palkkiona voi olla ylimääräinen loma, eläke-

turva tai erilaiset vakuutukset tai rahastot, joista työntekijä hyötyy myöhemmin elämänsä aikana. (Manning ym. 2010, 383)

### 1.5 Mitä on Business Process Re-engineering?

Jo reilun parinkymmenen vuoden ajan on myyntiä tarkasteltu enemmänkin asiakassuhteiden rakentamisen näkökulmasta. Asiakassuhteissa puolestaan tärkeää on laatu ja asiakkaan odotusten täyttäminen tai jopa ylittäminen. Yksi hyvin tunnettu termi asiakassuhteiden laadun analysoimisessa on Total Quality Management (TQM). Kyseinen tarkastelutapa paneutuu nimenomaan laadullisiin tekijöihin, asiakaspalveluun, jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. Yleisesti TQM tarkoittaa, että organisaatiossa otetaan huomioon laadulliset tekijät tärkeänä osana yrityksen prosesseja ja mahdollistetaan myös organisaation muuntautuminen markkinatilanteen muuttumisen mukana. Prosessin näkökulmasta ei siis huomioida vain lopputuotetta vaan kaikkia osa-alueita, missä voidaan taata asiakkaalle laadukas kokemus. (David & Geoff, 2015, 299–300) Alla olevassa kuviossa 4 on esitelty yksinkertaisesti BPR:n kolme tavoitetta: laatu, nopeus ja hinta.

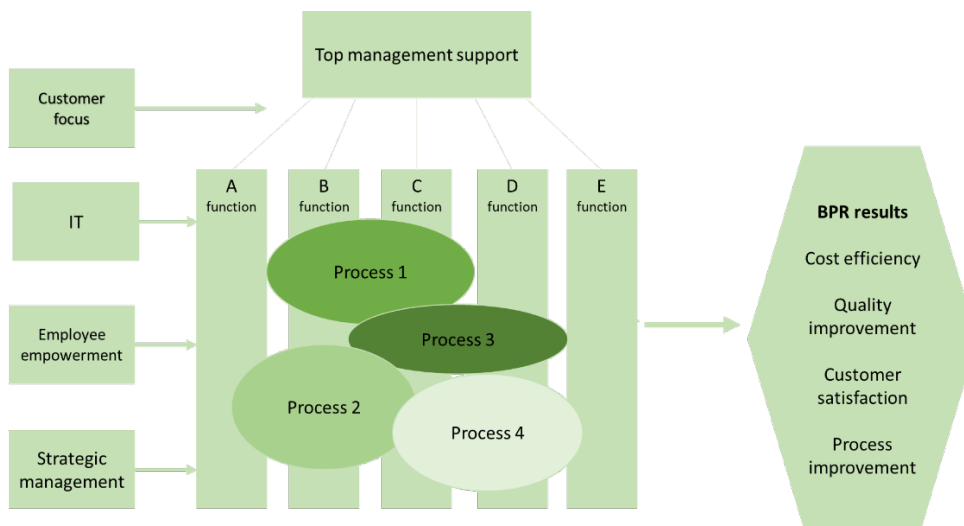


Kuvio 4. BPR:n tavoitteet. Mukailten David & Geoff (2015).

TQM aloitti siis asiakkaiden tarpeiden huomioonottamisen osana yrityksen prosesseja. Jotta prosessit toimivat tehokkaasti, kehitti japanilainen autovalmistaja Toyo-

ta just-in-time -menetelmän. Nykypäivänä tämä tunnetaan modernina Lean-menetelmänä. Ajatuksena tässä on tehokkuus ja asioiden tekeminen toimitusketjussa oikeaan aikaan. Näin asiakas saa tuotteensa nopeimmalla mahdollisella toimitusaikataululla ja yritys välittyy turhalta varastoinnilta sekä tuotteiden inventoinnilta. TQM ja just-in-time -ajattelu prosessien uudelleen järjestelystä laadun ja asiakkaiden tarpeiden huomioimiseksi toi puolestaan esiin termin Business Process Re-engineering, johon tässä tutkimuksessa perehdytään tarkemmin. Tehokkaimmassa mahdollisessa myyntiprosessissa toiminnot on järjestetty siihen järjestykseen, missä asiakkaan tarpeisiin vastataan ja yritys toimii kustannustehokkaasti. (David & Geoff, 2015, 299–300).

Seuraavassa kuviossa on esitelty, mistä BPR koostuu. Prosessit kulkevat yrityksen eri osastojen läpi, ylin johto hallinnoi kaikkia toimintoja, ja erilaiset osa-alueet asiakkaiden tyytyväisyydestä IT-järjestelmiin tukevat näitä toimintoja. Tuloksena saadaan parannusta niin laadussa, kustannuksissa kuin asiakkaiden tyytyväisyydessäkin.



Kuvio 5. Business Process Re-engineeringin pääelementit. Mukailten Chang & Powell (1998).

BPR tuli terminä tunnetuksi 90-luvun alussa, jolloin se liittyi vahvasti IT-järjestelmiin ja niiden tuomiin kilpailuetuihin. Uudet ja tehokkaammat järjestelmät ja automatisointi mahdollistavat tehokkaammat prosessit, mutta samalla IT-järjestelmien uudistaminen maksaa. Yritysjohdon on siis tehtävä valintoja ja punta-roitava, kuinka paljon re-engineeringiin voidaan satsata. Onko IT:n rooli vain apuväline vai kilpailuetu yritykselle? Valitettavasti liian useassa tapauksessa 90-luvulla BPR lupasi enemmän kuin mitä sillä saatiin yrityksissä irti. (Weerakkody ym. 2003) Näitä ongelmia ja syitä, miksi BPR ei toiminut niin hyvin kuin toivottiin, käsitellään myöhemmin tässä työssä.

Kirjallisuudessa BPR -menetelmiä ja -keinoja on käsitelty lukuisia kertoja. Varsinkin 90-luvulla aiheesta on kirjoitettu useaan otteeseen ja monista erilaisista lähtökohdista. Davenport ja Short (1990) lähestyivät BPR -keinoja teollisesta ja insinöörilähtöisestä näkökulmasta, kun taas Rigby (1993) ja Jarrar & Aspinwall (1999) ottivat organisaatiolähtöisemmän kannan ja tutkivat BPR:ää johdon, henkilöstöhallinnon, tieteellisen johtamisen ja prosessi-innovaation kautta. Myös laatu, arvot ja muutosjohtaminen ovat nousseet monissa teksteissä esiin BPR:n lähtökohtina.

### **1.5.1 Business Process Re-engineering ja Business Process Management**

Business Process Management (lyhenne BPM) on yläkäsite prosessien johtamiselle ja hallinnalle. 2000-luvulla tästä johtamisen alasta on tullut hyvinkin yleinen ja suosittu niin informaatiojärjestelmien kuin liike-elämän prosesseissa. Voidaan jopa puhua kilpailukykyyn vaikuttavasta tekijästä, jonka suhteen yritysten ylemmällä johdolla tulee olla ymmärrystä. (Vom Brocke ym. 2010)

Ennen kuin edetään prosessien johtamisessa ja hallinnassa syvemmälle niin on hyvä pysähtyä ensin miettimään, että mikä ylipäätään on ”business process”. Davenportin ja Shortin (1990) mukaan ”business process” on ihmisten, materiaalien, energian, laitteiden ja toimintojen looginen organisoituminen työhön niin, että suunniteltu lopputulos saadaan aikaiseksi. Hickman (1993) puolestaan määrittelee ”business process:n” seuraavasti: Looginen tapahtumaketju toisistaan riippuvia toimintoja, jotka käyttävät organisaation resursseja saadakseen aikaan mitattavan

tai huomattavan tuotteen tai palvelun. Yhteenvetona voisi todeta, että business process on sarja toimintoja, jotka on organisoitu ja yhdistetty niin, että tuloksena saadaan jotain mitattavaa tai havaittavaa, kuten tuote tai palvelu.

BPM:n aloihin kuuluu erilaiset prosessien uudelleen suunnittelut, yleinen yrityksen tehokkuuden parantaminen, yrityksen tehokas toiminta ja re-engineering. (Vom Brocke ym. 2010) Myös terminologia on tärkeä hallita, sillä menetelmiä on monenlaisia ja vaikka ne linkittyvät läheisesti toisiinsa, on niissä eroja. Yleisimmät prosessien uudelleen suunnitteluun käytetyt menetelmät ovat *business process improvement*, *business process redesign*, *core process redesign*, *business restructuring* ja tietenkin *business process re-engineering* (Zairi & Sinclair, 1995).

Yrityksessä on tärkeä tunnistaa, minkälaista prosessien parannusta kyseisessä yrityksessä tavoitellaan. Jos toiveissa on ainoastaan pieniä muutoksia olemassa olevaan prosessiin ja yhden läpimenoajan parantaminen, voi riittää, että keinoksi valitaan business process improvement. Jos puolestaan tavoitellaan suurta muutosta ja prosessin kaikkien osa-alueiden tehostamista, puhutaan re-engineeringistä.

Tiivistetysti BPM tarkoittaa yrityksen avainprosessien parantamista asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden pohjalta. Hammer ja Champy muun muassa ovat todenneet, että yrityksen prosesseista saadaan kaikki potentiaali irti vain silloin kuin prosesseja osataan johtaa oikein. He myös alleviivaavat, että yrityksen toiminta on selkeästi tehokkaampaa, silloin kun yritys on suunniteltu prosessien kautta, eikä toiminnoittain. (Hammer & Champy, 1993).

Business Process Management on tärkeässä roolissa nimenomaan silloin, kun prosesseja kehitetään tehokkaammiksi. Prosessin johtamiseen kuuluu prosessin standardisointi, kontrollointi ja analysointi. Jotta suunniteltu prosessin uudelleen järjestely saadaan tehokkaasti käyntiin, on johdolla tärkeä rooli. Varsinkin silloin, kun prosessi linkittyy muihin prosesseihin yrityksessä tai jos jokin prosessi ulkoistetaan kokonaan, pitää prosessin johdon olla koordinoimassa toimintoja. (Mahmoodzadeh ym. 2009)



Prosessien uudelleen suunnittelussa ja muokkauksessa myös taloudellisella näkökulmalla on vahva painoarvo. Jotta johto voi tehdä päätökset toteutettavista prosesseista ja niihin kohdistuvista muutoksista, on oltava tiedossa mahdolliset kustannukset tai kustannussäästöt, jotka koskettavat kyseistä prosessia. Tähän liittyen on tehty aikaisempaa tutkimusta ja kehitetty malli nimeltään Value-oriented process design (Vom Brocke ym. 2010). Tässä mallissa katsotaan prosessin muokkausta kolmen tason kannalta, joita ovat ”operational, budgeting ja corporate level” (Vom Brocke ym. 2010). Näiden tasojen avulla pyritään löytämään kaikki erilaiset taloudelliset vaikutukset, mitä process re-engineeringissä on, jotta johdon on helpompi tehdä päätökset kannattavista prosessien muutoksista.

Taloudellisten näkemysten lisäksi tärkeä osa-alue BPR:ssä ja BPM:ssä on prosessin mallinnus ja sitä kautta prosessin ymmärtäminen. (Soliman, F. 1998) Kun prosessit kuvataan auki, nähdään kohdat, jotka muodostavat pullonkauloja eli kohdat, joissa prosessia pitää tehostaa. Prosessin mallinnuksessa kuvataan sekä nykyistä prosessia, että tulevaa prosessia. Näiden arviointia varten ovat olemassa mallit, jotka kulkevat nimillä ”As-Is – malli” ja ”To-Be – malli”.(Okrent & Vokura, 2004) As-Is – malli kuvaa nykytilaa ja To-Be – malli tavoitetilaa. Näiden avulla on kuitenkin helppo kuvata johdolle prosessin muutosta ja perustella, mitä toimenpiteitä on tehtävä.

### **1.5.2 BPR-menetelmät ja IT-järjestelmät**

Alun perin re-engineering-termiä käytettiin IT-maailmassa ja erilaisten tietoteknisten prosessien uudelleen suunnittelussa. Myöhemmin termi on tuotu myös liike-elämän puolelle ja yhdistetty organisaatioissa kaikenlaisten prosessien uudelleen suunniteluun. Tänä päivänä modernit IT-järjestelmät käsitetään jopa kilpailuetuna yrityksille (Ringim, Razalli, Hasnan, 2012).

Alkuperäisen käyttötarkoituksen ansiosta Business Process Re-engineering -tapauksiin liitetään hyvin läheisesti tietotekniikka ja järjestelmien kehittäminen prosessien kehittämisen rinnalla. BPR-menetelmien kuvaamiseen onkin kehitetty ter-

mi CITM (comprehensive IT tools based methodology for BPR), jonka käyttöä kuvataan seuraavaksi tarkemmin. Eftekhari & Akhavan, 2013)

IT:n ja BPR:n yhdistämistä on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Yleinen näkemys on, että näiden yhdistäminen antaa yritykselle joustavamman, yhteistyökykyisen ja koordinoitun organisaation, joka myös pohjautuu toimivaan viestintään. Tietotekniikan roolia BPR-menetelmissä on tutkittu esimerkiksi kolmesta seuraavasta lähtökohdasta: (Eftekhari & Akhavan, 2013)

1. IT BPR-projektien mahdollistajana
2. IT BPR-projektien tukitoimintona
3. IT BPR-projektien ”helpottajana”

On hyvin yleisesti tunnistettua, että IT:llä on tänä päivänä vahva rooli erilaisissa projekteissa ja organisaatioiden muutostilanteissa. Toimiva IT-järjestelmä mahdollistaa prosessien muutokset helpommin ja sujuvammin. Toki se on vain yksi osa projektien läpivientiä. Tietotekniikka projektien mahdollistajana käytännössä linkittää eri osastoja toisiinsa ja mahdollistaa parempaa tiedonkulkua. Se myös mahdollistaa prosessin osien automaatiota ja samalla tehostaa toimintoja.

Automatisointi ei kuitenkaan ole aina BPR:n tavoite ja silloin IT-järjestelmät toimivat enemmänkin tukena prosessien muokkaukselle. Kehittyneimmillä tietojärjestelmillä voidaan mahdollistaa nopeampia käsittelyaikoja joillekin prosessin osaluille tai parempi järjestelmäosaaminen voi tuoda yritykseen lisätehokkuutta. (Eftekhari & Akhavan, 2013; Drew, 1996) Myöhemmin esiteltävässä Küngin ja Hagenin (2007) tutkimuksessa käsitellään juuri automatisointia ja prosessien käsitteilyaikojen nopeuttamista.

Kolmas yllä mainittu IT:n rooli BPR:ssä on projektien ”helpottajan rooli”. Tämä tarkoittaa käytännössä prosessin suunnittelua konkreettisesti. Tietojärjestelmät mahdollistavat erilaisen datan keräämisen, tiedon välittämisen ja raporttien tekemisen, jotka helpottavat prosessin uudelleen suunnittelua. IT-työkalut helpottavat myös

kerätyn datan analysointia ja antavat valmiuksia prosessikaavioiden ja erilaisten prosessin osa-alueiden kuvaamiseen. (Eftekhari & Akhavan, 2013)

## 2. Kirjallisuuskatsaus

Tämän työn kirjallisuuskatsaus käsittelee johdannossa esiteltyjä teemoja ja niistä tehtyä aikaisempaa akateemista tutkimusta. Kirjallisuuskatsausta varten on kerätty akateemisia artikkeleita ja tutkimuksia liittyen BPR-menetelmiin ja niiden soveltamiseen myyntiorganisaatioissa. Lisäksi otoksessa on mukana myynninjohtamiseen, myyntiprosessien tehostamiseen ja prosessien johtamiseen liittyviä tutkimuksia. Tutkimusmateriaalia rajattiin tämän työn Case-yrityksen mukaisesti koskemaan pääsääntöisesti rahoitusalaan. Tämän rajauksen vuoksi aikaisemmista tutkimuksista on otettu mukaan nimenomaan sellaisia esimerkkejä, jotka liittyvät joko rahoitusalan myyntiprosesseihin tai vastaavanlaisiin myyntiprosesseihin, joissa asiakasvirtaa on paljon ja myynnissä merkittäviä asioita ovat nopeus ja laatu.

Kuten aiemmin on kerrottu, BPR-menetelmät tulivat suosituiksi 90-luvun alkupuolella ja silloin myös ensimmäiset tutkimukset näiden menetelmien käytöstä tehtiin. Tutkimusmateriaalia löytyi tasaisesti aina 90-luvun puolivälistä tähän päivään. Tässä katsauksessa pyrittiin painottamaan tuoreempaa kirjallisuutta, mutta aiheen tarkan rajauksen vuoksi, oli mukaan otettava myös vanhempia tutkimuksia. Tätä Pro Gradu-tutkielman kirjallisuuskatsausta varten otettiin tarkasteluun 36 artikkelia, joista tärkeimmät ovat listattuina alla olevassa taulukossa 1. Nämä artikkelit muodostivat selkeän perustan tälle tutkimukselle.

Tärkeimmät lähteet tutkimukselle	
Kirjoittaja ja vuosi	artikkeli
Rajagopal & Rajagopal, A. 2008	Team Performance and control process in sales organizations
Shin, N. Jemella, D. 2002	Business Process reengineering and performance improvement, The case of Chase Manhattan Bank
Küng, P & Hagen, C. 2007	The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank
Islam, S. Ahmed, M. 2012	Business Process improvement of credit card department: case study of a multinational bank
Drew, S. 1996	Accelerating change: financial industry experiences with BPR
Cheng, T. Chiu, E. 2008	Critical success factors of business process re-engineering in the banking industry
Childe, S.J. Maull, R.S. Bennett, J. 1994	Frameworks for understanding business process re-engineering
Drew, S. 1996	Accelerating change: Financial industry experiences with BPR
Eftekhari, N. Akhavan, P. 2013	Developing a comprehensive methodology for BPR projects by employing IT tools
Khong, K. Richardson, S. 2003	Business process re-engineering in malaysian banks and finance companies
Maull, R. Childe, S. 1994	Business process re-engineering: An example from the banking sector
Storbacka, K. Ryals, D. Davies, I. Nenonen, S 2009	The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process
Weerakkody, V. Currie, W. Ekanayake, Y. 2003	Re-engineering business processes through application service providers: Challenges, issues and complexities
Vom Brocke, J. Recker, J. Mendling, J. 2010	Value-oriented process modeling: Integrating financial perspectives into business process re-design

Taulukko 1. Tärkeimmät artikkelit tämän Pro Gradu-tutkielman kannalta.

Seuraavissa kappaleissa perehdytään tarkemmin artikkeleiden sisältöön ja niiden tarjoamaan kontribuutioon akateemiselle tutkimukselle BPR-menetelmistä, myyntiprosessien tehostamisesta ja IT-järjestelmien hyödyntämisestä.

## 2.1 Minkälaista tutkimusta BPR-menetelmistä myyntiorganisaatioissa on aikaisemmin tehty?

Business Process Re-engineering on hyvin kiinnostava aihe ja siitä on tehty monenlaista tutkimusta, siitä on rakennettu erilaisia mittausmenetelmiä ja sen hyötyjä ja haittoja on puntaroitu hyvin monissa eri konsepteissa. Tutkimusmateriaalin keräysvaiheessa kävi hyvin ilmi, että BPR on laajalti käytetty isoissa teollisuus- tai valmistusprosesseissa, mihin se on alun perin tehtykin. Puolestaan rahoitusalailla tai palvelu- ja myyntiprosesseissa tutkimusta BPR:n käytöstä on toteutettu selke-

ästi vähemmän. Muutamia esimerkkejä toki löytyi ja niistä löytyneitä tuloksia käydään tulevissa kappaleissa tarkemmin läpi.

Pohjois-Amerikassa toteutettiin rahoitusalan toimijoille empiirinen tutkimus liittyen prosessien tehostamiseen vuonna 1996. Tässä Stephen A.W. Drew'n tutkimuksessa otettiin mukaan toimijoita niin pankki-, vakuutus- kuin sijoitusyhtiöstä ja tavoitteena oli nimenomaan tutkia miten tällaisten alojen yritykset voivat tehostaa toimintojaan, kun sääntely, riskienhallinta ja teknologia muuttavat alaa jatkuvasti.

Drew'n tutkimuksessa nousi esiin tärkeinä toimintoina BPR:n onnistumisen kannalta yrityksen strategia, tiimityöskentely, johdon sitoutuminen muutokseen ja benchmarking. Yrityksen strategian ja toimintojen suunnittelu tulee olla ajan tasalla ja huomioida ympäristön vaikutukset, markkinointi ja teknologian tuomat mahdollisuudet prosessien uudelleensuunnittelussa. Lisäksi ylimmän johdon pitää olla sitoutunut muutokseen ja asioista pitää viestiä hyvin koko myyntitiimille. Benchmarking nousi tutkimuksessa esiin hyvänä keinona tehdä samoja asioita kuin menestyneet kilpailijat, mutta toisaalta rahoitusosalalla tämä koettiin ongelmalliseksi, koska yritykset ovat hyvin varovaisia kaikesta tiedosta, mitä julkaisevat.

BPR:n käytöstä löytyi myös tutkimus, jossa on toteutettu Case-tutkimus eräässä luottokorttiyhtiössä ja lopputuloksena luottokortin myöntöprosessiin käytetty aika pystyttiin puolittamaan. Prosessi siis tehostui ajankäytön näkökulmasta 50 prosentilla ja myös asiakastytyväisyys parani tämän seurauksena. Tätä Samsul Islamin ja M. Daud Ahmedin (2012) tekemää tutkimusta on mahdollista hyödyntää myös pankkisektorilla yleisesti, koska tutkimuksessa kehitetty prosessi ei ole räätälöity ainoastaan kyseiselle Case-yritykselle.

Kok Wei Khong ja Stanley Richardson (2003) ovat tutkineet BPR:n käyttöä Malesialaisissa pankeissa. Heidän tutkimuksessaan *"Business Process Re-engineering in Malaysian banks and finance companies"* he muun muassa listaa kriittisiä menestystekijöitä liittyen BPR:n käyttöön. He ovat myös tehneet yhteenvedon siitä, mitkä tekijät korreloivat keskenään ja vaikuttavat yrityksen tulokseen tai toimintaan positiivisesti. Tässä tutkimuksessa on nostettu esiin myös ra-

hoitusalan luonne ja asiakkaan vapaus valita pankkinsa. Palvelun laadulla ja nopeudella on suuri merkitys ja asiakas voi hyvinkin helposti vaihtaa palveluntarjoajaa jos oma pankki ei pysty toimittamaan haluttua palvelua tarpeeksi laadukkaasti.

Kriittisinä menestystekijöinä BPR:n onnistumisen kannalta on Khongin ja Richardsonin tutkimuksessa pidetty johtamisen ja yrityskulttuurin muutosta, johdon kompetenssia, organisaation rakennetta, BPR-projektin johtamista ja IT-rakennetta. Kvantitatiivisen kyselylomaketutkimuksen pohjalta tutkimuksessa päädyttiin tuloksiin, jossa edellä mainitut kriittiset menestystekijät ja BPR-menetelmät vaikuttavat positiivisesti sekä yrityksen palvelujohtamiseen että liiketoiminnassa menestymiseen. Jatkotutkimusta olisi kuitenkin hyvä tehdä muun muassa asiakastytyväisyyteen liittyen sekä tutkimusta voisi tehdä myös eri maissa, jotta huomataan maa-kohtaisia eroja.

Myös toisessa tutkimuksessa, joka on tehty Aasiassa pankkisektorille, nostettiin esiin kriittisiä menestystekijöitä liittyen BPR:iin. Tämän tutkimuksen mukaan kriittiset menestystekijät ovat johdon tuki, keskittyminen asiakkaisiin, IT-palvelut ja muutoksen viestintä. (Cheng & Chiu, 2008) Kun yritys tunnistaa kriittiset menestystekijät, on mahdollista tunnistaa myös heikommat kohdat ja ne prosessin osat alueet, jotka kaipaavat uudistamista. Tässä kyseisessä tutkimuksessa nostettiin asiakkaiden palvelukokemus hyvin korkealle, kuten edellisessäkin tutkimuksessa. Kun asiakkaalla on varaa valita monista palveluntarjoajista ja tuotteet ovat hyvin standardoituja, nousee palvelukokemus korkealle ja se on vahva kilpailutekijä yrityksille.

Akateemisissa artikkeleissa ja tutkimuksissa kerrotaan hyvin yleisellä tasolla palvelu- tai myyntiprosessien tehostamisesta. Muutamissa tutkimuksissa oli kuitenkin nostettu esiin selkeitä toimintamalleja BPR:n käyttöön. Yksi sellainen tutkimus, joka on tehty BPR:n käytöstä rahoitusosalalla, ja joka nosti esiin selkeitä tapoja edetä prosessien tehostamiseen, on Maullin ja Childen tutkimus. Tässä tutkimuksessa esitettiin toimenpiteitä, miten prosessin tehostaminen käynnistetään. Ajatuksena

on, että tehostaminen etenee kahdessa vaiheessa. Ensin toteutetaan seuraavat asiat: (Maull & Childe, 1993)

- byrokratian vähentäminen – tarpeeton hallintotyö, paperityöt ja tarkistaminen karsitaan pois
- vähennetään saman asian tekemistä useaan otteeseen
- lyhennetään prosessin kiertokulkuun käytettyä aikaa
- yksinkertaistetaan asioita: mm. termit ja kielenkäyttö
- huomioidaan asioita arvoperusteisesti – kriteerinä “maksaisiko asiakas tästä toiminnasta?”
- vähennetään poikkeavia rutiinitehtäviä

Näiden yllämainittujen asioiden jälkeen etsitään kohdat, joissa tehostamista on helppo tehdä. Nämä ovat kuitenkin vain pienimuotoisia parannuksia ja tehostamistapoja. Varsinaiset radikaalit uudistukset tapahtuvat seuraavassa vaiheessa, jossa arvioidaan, mitkä toimet tai kokonaiset tehtävät ovat turhia prosessin kannalta ja joitain toimintoja karsitaan kokonaisuudesta pois. (Maull & Childe, 1993)

Namchul Shinin ja Donald F. Jemellan (2002) tekemässä tutkimuksessa Chase Manhattan Bank:ille he summasivat yllä mainituilla tavoilla kohtia, joilla BPR:ä vietään yrityksessä eteenpäin. Maullin ja Childen tutkimuksessa kohdat oli määritelty yksityiskohtaisemmin, kun Shin ja Jemella niputtivat nämä asiat selkeäksi neljän kohdan ohjeeksi: *energize, focus, invent, launch*. Käytännössä yrityksessä tulee ensin rakentaa pohja muutokselle ja visiolle. Sen jälkeen analysoidaan nykytilanne ”as-is”. Tämä on monesti kohta, jossa saatetaan käyttää turhan paljon aikaa, joka ei kuitenkaan ole merkityksellistä lopputuleman kannalta. Seuraavassa vaiheessa suunnitellaan re-engineeringin toteutus ja peilataan toimintoja alussa mietittyyn visioon ja siihen, miten toimintoja halutaan yrityksessä tehtävän jatkossa. Viimeinen kohta tässä mallissa on toteuttaa ja implementoida suunniteltu muutos. Chase Manhattan Bankissa näitä BPR-menetelmiä on käytetty muun muassa kassanhallintaprosesseissa ja palvelumaksujen tilitykseen liittyvässä manuaaliprosessissa.

Useissa tutkimuksissa BPR linkitetään vahvasti IT-järjestelmiin. Myös Ringim, Razzali ja Hasnan (2012) totesivat tutkimuksessaan, että BPR:llä, IT:llä ja organisaation suoriutumisella on selkeä side keskenään. IT ei ole pelkästään tukijärjestelmä vaan se luo kilpailuetua, mahdollistaa tehokkaamman toiminnan matalammilla kustannuksilla ja antaa organisaatioille eväitä kasvuun. Shinin ja Jemellan tutkimuksessa Chase Manhattan Bankille IT-järjestelmien roolia pohditaan ja analysoidaan nykytilan kannalta ensin ”focus”-kohdassa ja tulevaisuuden kannalta ”invent” – vaiheessa.

Peter Küng ja Claus Hagen (2007) ovat tutkineet BPR ja BPM -menetelmiä kansainvälisessä sveitsiläisessä pankissa Swiss Bankissa. He painottavat tutkimuksessaan nimenomaan BPR:ä IT-järjestelmien kautta ja toteavat tutkimustuloksissaan kolme positiivista näkemystä prosessien tehostamisen kannalta. Küng ja Hagen listasivat nämä kolme asiaa seuraavasti:

- prosessien kiertonopeudet ovat pienentyneet merkittävästi, kun käytössä on ollut modernit IT-järjestelmät
- prosessien luotettavuus on parantunut
- prosesseihin liittyvät toiminnot ovat läpinäkyvämpiä ja helpottavat näin myös jatkokehitystä ja tehostamista

Swiss Bank on hyödyntänyt BPR-menetelmiä useissa eri prosesseissaan ja tässä tutkimuksessa haluttiin nostaa esille nimenomaan palvelualan prosessien kehittäminen ja juuri finanssiialla, jossa kilpailu on todella voimakasta ja asiakkaat vaihtavat hyvin helposti palveluntarjoajaa.

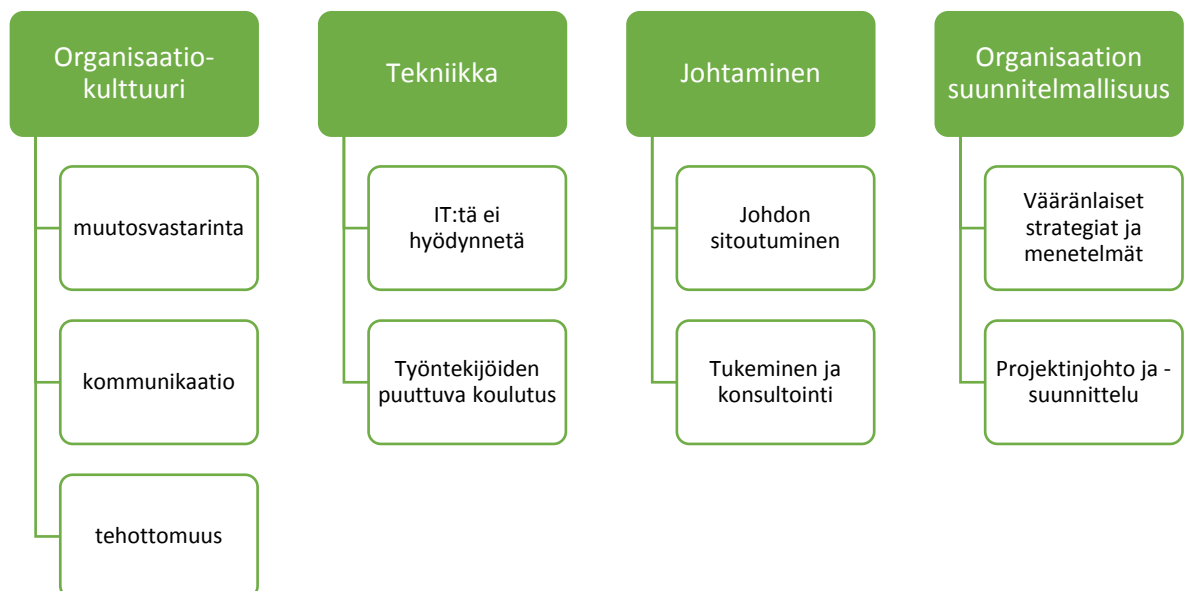
### **2.1.1 BPR-menetelmät ja niihin liittyvät ongelmat**

Kuten aiemmin jo mainittu, BPR ei ole mikään aivan kevyt toimenpide yrityksen tehostamiskeinona. Siinä prosessin osa-alueita muokataan hyvinkin ”kovalla kädellä” ja organisaatiossa joudutaan sopeutumaan uudenlaiseen tilanteeseen (Shin & Jemella, 2002). Näin ollen on myöskin luonnollista, että BPR-keinojen käyttö ei



aina suju, kuten on suunniteltu ja prosessien uudelleen järjestelyssä tulee ongelmia vastaan.

Tutkimusten mukaan jopa 70 % BPR:stä epäonnistuu ainakin osittain. (Eftekhari & Akhavan, 2013, Shin & Jemella, 2002) Yleisimmin epäonnistuminen tapahtuu juuri toimeenpanovaiheessa. Seuraavassa kuviossa 6 on kuvattuna yleisimpiä ongelmatilanteita, jotka johtavat siihen, että hyvin suunniteltu ja valmisteltu BPR-toimeenpano ei onnistukaan niin kuin oli odotettu.



Kuvio 6. Yleisimmät ongelmat BPR:n käyttöönotossa. (Eftekhari & Akhavan, 2013)

Ongelmia BPR:n toteuttamiselle aiheuttaa yrityksen kulttuuriin liittyvät asiat kuten muutosvastarinta ja heikko viestintä. Ja vaikka organisaatiokulttuuri olisi vastaanottavainen niin heikot IT-järjestelmät tai huono johtaminen saattavat puolestaan heikentää BPR:n onnistumista. Viimeisimpänä ongelmakohtana on kuvattuna organisaation suunnitelmallisuuteen liittyvät asiat. Jos tavoitteet ja käytettävät menetelmät ovat jo epärealistisia, on hyvin hankalaa toteuttaa prosessien uudelleen suunnittelua menestyksekkäästi. (Eftekhari & Akhavan, 2013)

Yksi ongelma, mikä ei näy yllä olevassa kuvassa on taloudellinen näkökulma. Organisaatiolla on monesti hankaluuksia hahmottaa BPR:n taloudellista merkitystä yritykselle. Varsinkin jos prosessien uudistamisessa käytetään paljon rahaa uusiin IT-järjestelmiin, tulee myös tehdä selväksi, miten ne maksavat itsensä takaisin tehokkaammilla prosesseilla. Ongelmaksi on siis muodostunut se, että yrityksessä ei osata laskea Business Process Re-engineeringin taloudellisia vaikutuksia ja sen vuoksi projektiin on vaikeampi sitoutua.

BPR:n liittyvät ongelmat vaihtelevat myös paljon ja myös sillä on merkitystä, mikälaista prosessia ollaan uudelleen suunnittelemassa. Jos prosessiin liittyy esimerkiksi paljon taustalla olevia kuluja tai vaiheita, jotka ovat kriittisiä prosessin onnistumiselle, tulee nämä ottaa huomioon, kun aloitetaan prosessin uudistaminen. Toisaalta myös on huomioitava, että prosessia ei voi lähestyä pelkästään kulunäkökulmasta, koska esimerkiksi liiallinen henkilöstökulujen karsiminen voi johtaa ydinosaamisen poistumiseen yrityksestä ja lopputulos voikin olla aivan päinvastainen, kuin mitä tavoiteltiin. (Drew, 1996)

## **2.2 Myynninjohtamisen vaikutukset myyntiprosessien tehokkuuteen**

Tässä työssä on jo aiemmin kuvattu teorioiden kautta myynninjohtamista ja sen tärkeitä osa-alueita, jotka vaikuttavat myyntiprosessin toimivuuteen ja tehokkuuteen. Myyntitiimeistä, myynninjohtamisesta ja myyntiorganisaatioista on tehty lukuisia tutkimuksia. Koska tässä tutkimuksessa käsitellään myyntiprosessien tehostamista BPR:n keinoin, on kirjallisuuskatsaukseen valittu aikaisempi tutkimusmateriaali rajattu käsittelemään myynninjohtamista ja sitä kautta myyntiprosessin toimivuutta.

Myynninjohtamiseen ja myyntiprosesseihin liittyvässä kirjallisuudessa keskitytään tutkimusten mukaan monesti aina yhteen näkökulmaan kerrallaan (Thome e Castro & Neves, 2007). Kirjallisuudessa voidaan painottaa myynnin näkökulmasta itse organisaatiota, henkilöstönäkökulmaa, prosesseja tai myyjän käyttäytymiseen liittyviä teemoja. Thome e Castro ja Neves ovat tutkimuksessaan rakentaneet viitekehyksen myynninjohtamisen eri vaiheista. Nämä vaiheet *ovat myynnin suunnitte-*

*lu ja organisaatio, myyntijohtajan tehtävät ja myynnin kontrolli.* Näihin yhdistyy myös markkinoinnin näkökulma, jossa tunnistetaan kohdemarkkina, kilpailijat, toimintaympäristö, hallinnolliset asiat ja tietysti asiakkaat ja heidän käyttäytyminen. Hyvällä myynnin suunnittelulla ja organisoinnilla myyntijohtaja helpottaa omaa tehtäväänsä, kun tavoitteet ovat selkeät.

Myyntijohtamista käsittelevissä akateemisissa tutkimuksissa nostetaan monesti esiin käyttäytymiseen ja kontrolliin liittyviä asioita. Muun muassa Baldauf ym.(2001) tutkivat myyntiorganisaation tehokkuutta myyntijohdon kontrolloinnin kautta. He nostivat esiin johtamisen, seurannan, arvioinnin ja palkitsemisen myyntijohtajan työn osa-alueina ja näiden painotuksien merkityksen myyntiorganisaation tehokkuudelle.

Myyntitiimin kokoaminen on myös yksi myyntijohtajan tärkeistä tehtävistä. Rajagopal (2008) nostaa tämän tutkimuksessaan *Team Performance and control process in sale organizations* hyvinkin korkealle myynnin tehokkuuden näkökulmasta. Silloin, kun myyntitiimin kokoamiseen on käytetty aikaa ja se on tehty huolella, näkyy se myös tiimin käyttäytymisessä ja tuloksissa sekä yksilötasolla, että koko tiimin osalta. Rajagopalin tutkimuksessa korostuu myös myyntijohtajan käytös tiimiään kohtaan. Parempia ja tehokkaampia tuloksia saa aikaan koordinoimalla, antamalla palautetta ja kouluttamalla, toisin kuin käskyttämällä ja kontrolloimalla.

Tehokkuuden näkökulmasta myös myyntijohtajalta vaaditaan tutkimusten mukaan hyvin monenlaisia ominaisuuksia. Mehta, Rosenbloom ja Anderson (2000) ottavat kantaa myyntijohtajan erikoisosaamiseen. Heidän mukaansa tehokas myyntijohto hallitsee seuraavat osa-alueet: suunnittelu, johtajuus, motivointi, myynnin ennustaminen, kannattavuuden analysointi, suoritusten arviointi ja analyttisten työkalujen käyttö. Koska vaatimukset tehokkaalle myyntijohtajalle alkavat olla hyvin erilaisia, kuin aiempina vuosikymmeninä, tarkoittaa se myös sitä, että rekrytointia, valintaa ja arviointia varten tulisi yrityksissä miettiä myös myyntijohtajilta vaadittuja ominaisuuksia uudestaan.

Tutkimukset osoittavat, mitä kaikkea myyntijohtolta vaaditaan, jotta myyntiprosessi ja myyntitiimi toimisivat tehokkaasti. Luultavasti, mitä enemmän tutkimusta tehdään, sitä laajempia kriteerejä myynninjohdolle asetetaan. Mielenkiintoinen tutkimusnäkökulma on kuitenkin myyntijohtajien kouluttaminen. Sitä on tutkittu todella vähän ja vähäistenkin tutkimusten nojalla myyntijohtajien koulutus on jäänyt hyvin laihaksi. Anderson, Mehta ja Strong (1997) nostivat omassa tutkimuksessaan esiin tämän heikkouden. Myyjiä kyllä koulutetaan ja se koetaan yrityksissä tavallisena toimintana. Monesti myös hyvät myyjät etenevät myyntijohtajiksi ja samassa oletetaan, että he ovat silloin myös hyviä myyntijohtajia. Anderson ym. pohtivat, että johtuuko tämä yritysten ylemmän johdon sokeudesta myyntijohtajien koulutuksen tarpeelle vai onko myyntijohtajissa vikaa, kun eivät vaadi itselleen esimieskoulutusta.

Myyntiä on siis tutkittu paljon myynninjohtamisen ja kontrollin näkökulmasta. Kuitenkin monissa yrityksissä myynti on prosessi, jossa voidaan olla tekemisissä usean eri osaston tai tiimin kanssa. Ja vaikka prosessiajattelu on nykypäivää ja lähes kaikissa yrityksissä asioita käsitellään prosessiajattelun kautta, on myynti sellainen toiminto yrityksissä, josta ei läheskään aina ole tehty prosessikuvausta. Myynnissä on toki eri vaiheita, jotka muodostavat prosessin, mutta jos tätä prosessia ei mallinneta ja kuvata, on myös myynninjohton hankalampi löytää tehostamiskohtia. (Siragher, 1999)

Myynninjohtamisen kannalta myyntiprosessin tehokkuuteen vaikuttavat siis monet käyttäytymiseen, johtamiseen, ja koulutukseen liittyvät asiat. Mutta jos tutkitaan lähemmin myyntiprosessia ja sen tehostamista myynninjohtamisen näkökulmasta, olisi tärkeää voida myös mallintaa myyntiprosesseja, jolloin tehostamiskohtia olisi helpompi löytää.

### **2.2.1 Miten myyntiprosesseja voi tehostaa BPR:n avulla?**

Myyntiä ajatellaan yhä enemmän ja enemmän prosessien kautta. Kun myyntiä tutkitaan prosessina ja sen eri vaiheet on mahdollista mallintaa, voidaan myös tutkia eri vaiheiden tehokkuutta. Tässä BPR on suureksi avuksi. Sen lisäksi, että

myynti nähdään nykypäivänä prosessina, tulee se myös huomioida organisaatiossa osastoja ylittävänä toimintona. Myynti ei ole enää yksi eristyksissä oleva yksikkö, vaan kaikissa organisaation toiminnoissa on yhteistyötä myynnin ja myyntiprosessin kanssa. (Storbacka yms, 2009)

Tutkimuksessa ” The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process” neljä yritystä muuttavat myyntitoimintojaan nykypäiväisemmiksi ja tehokkaammiksi. Kolme teemaa nousevat esiin ja ne ovat: toiminnoista prosesseiksi, toiminnot ylittävää yhteistyötä ja operatiivisesta strategiseen toimintaan. (Storbacka ym, 2009) Vaikka tutkimusta myyntitoiminnoista ja niiden muuttamisesta on, ei kuitenkaan ole riittävästi tutkimusmateriaalia onnistuneen tai tehokkaan myyntiprosessin toiminnoista. Selkeä tavoite on siis muodostunut prosessiluontoiseen toimintaan, ja tässä BPR:stä on apua, mutta varsinaista tutkimusta BPR:n käytöstä ei vielä ole juurikaan tehty myyntiprosessien osalta.

BPR:n käytössä nousee monesti esiin kriittisten menestystekijöiden etsiminen ja niiden kautta prosessin jalostaminen tehokkaammaksi. (Khong & Richardson, 2003) Myös myyntiprosesseissa voidaan osana suunnittelua käyttää kriittisten toimintojen etsimistä, ja sen pohjalta prosessin eri vaiheiden uudelleensuunnittelua. Tämä toimii varsinkin monimutkaisemmissa myyntikokonaisuuksissa ja laajoja neuvotteluja ja vaiheita vaativissa myyntitilanteissa.

Aiemmin tässä tutkielmassa sivuttiin Islamin ja Ahmedin (2012) case-tutkimusta eräässä luottokorttiyhtiössä. Tässä yrityksessä pystyttiin BPR:n avulla puolittamaan luottokorttien myyntiin kuuluvaa prosessia. Tämä on erittäin hyvä ja konkreettinen tutkimus siitä, kuinka paljon tehostamista myyntiprosesseissa voi olla ja mitä oikein laaditulla re-engineering – suunnittelulla ja toiminnoilla on mahdollista saada aikaan.

Andersson, Bider, Johannesson, & Perjons, (2005) esittävät tutkimuksessaan *Towards a formal definition of goal-oriented business process patterns* mielenkiintoisen näkökulman liiketoimintaprosessien hallintaan ja mallintamiseen. Siinä tutkittiin mahdollisuutta kehittää tietokanta, johon syötetään tietynlaisia parametreja

liittyen esimerkiksi myyntiprosessiin. Tietokanta tunnistaa näin erilaisia toimivia myyntiprosesseja ja luo niille mallit. Siten jos organisaation myyntiprosessi ei ole toimiva, voi tietokannan avulla löytää kyseisen organisaation mukaisen mallin toimivasta myyntiprosessista ja ottaa sen tarkempaan käyttöön. (Andersson yms. 2005) BPR:n voisi toteuttaa tämän kaltaisella toimenpiteellä.

Aiemmin kerrottiin tutkimuksesta, jossa esiteltiin BPR:n käyttöä ja varsinkin IT-järjestelmien tuomia hyötyjä Swiss Bankin prosesseihin. Tämä kyseinen pankki on hyödyntänyt BPR -menetelmiä seuraavissa prosesseissaan *"the direct trade finance process"*, *"closing accounts"*, *"the settlement of securities process"* ja *"the special orders process"*. Nämä prosessit ovat sisältäneet todella paljon manuaalisia toimintoja tai paperisia lomakkeita asiakkailta jotka hidastavat prosessin kulua. IT-järjestelmien avulla Swiss Bank on pystynyt tehostamaan näitä prosesseja nopeammiksi ja myös automatisointia on lisätty monissa kohdin. (Küng & Hagen, 2007)

BPR:n käyttöä varten on myös kehitetty omia IT-järjestelmiä. Näitä ovat muun muassa CASE (Computer Aided Software Engineering), Object Oriented Programming ja Workflow software. Järjestelmät toimivat apuvälineinä ja työkaluina BPR:n käytössä. Ne mahdollistavat keinoja esimerkiksi prosessin mallintamiseen ja kuvaamiseen. (Drew, 1996) Käytännössä siis myyntiprosessin tehostamisessa voidaan hyödyntää BPR:ä, ja jo prosessin uudelleen suunnitteluun saa apua IT-järjestelmistä ja myös itse myyntiprosessin eri vaiheisiin voidaan saada tehokkuutta uusilla IT-sovelluksilla.

### **3 Case ja empiirinen osio**

Tämän työn empiirinen osio kohdistuu johdannossa kerrottuun rahoitusalan yritykseen. Tälle kyseiselle case-yritykselle oli tullut ajankohtaiseksi myyntiprosessin tehostaminen, ja he kaipasivat tutkimustyötä myyntiprosessinsa eri vaiheiden mit-

taamiseen, analysointiin ja mahdollisesti uudelleen organisointiin, jotta myyntiä saataisiin enemmän aikaiseksi samoilla resursseilla.

Aiemmissa luvuissa on tutkittu myyntiprosesseja, niiden johtamista ja Business Process Re-engineeringia menetelmänä myyntiprosessien tehostamisessa. Aikaisempaa tutkimusta löytyy BPR:stä paljonkin, mutta tutkimusta myyntiprosessien kohdalla on varsin vähän. Selkeästi BPR kuitenkin soveltuu myös myyntiprosessin tehostamiseen, joten seuraavaksi tutkitaan, miten kohdeyrityksen kohdalla myyntiprosessia voidaan kehittää toimivammaksi.

### **3.1 Tutkimusmenetelmät**

Tässä luvussa esitellään tähän tutkielmaan valitut tutkimusmenetelmät. Näiden menetelmien tarkastelun jälkeen keskitytään valittuun tutkimusmetodologiaan, aineistonkeruuseen ja Case-yrityksen lähtötilanteeseen ennen tätä tutkimusta. Empiirisen tutkimuksen osalta arvioidaan myös sen luotettavuutta, uskottavuutta ja mahdollista toistettavuutta.

Tässä Pro Gradu-tutkielman empiirisessä osiossa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto on kerätty haastattelemalla case-yrityksen myyntihenkilöitä ja esimiehiä. Haastatteluihin osallistui yhteensä yhdeksän henkeä. Haastattelut toteutettiin yrityksen tiloissa marraskuussa 2015. Haastattelukysymykset löytyvät tämän työn liitetiedoista liitteestä 1.

Johdannossa kerrottiin, miten tähän tutkimukseen on päädytty ja mitkä tekijät vauhdittivat tutkimuksen aloitusta ja kohdetta. Tavoitteena on siis tutkia myynninjohton merkitystä tehokkaaseen myyntiprosessiin sekä löytää aikaisempien tutkimusten perusteella BPR-menetelmiä, joita myyntiorganisaatioissa on käytetty tehostamiskeinoina. Myyntiprosessissa on myös itsessään monia eri vaiheita, ja tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan myyntiprosessin vaiheisiin, jotka alkavat asiakkaan ensikontaktista ja päättyvät asiakkaan ostopäätökseen, ja lisäksi tätä prosessia tutkitaan ainoastaan yrityksen henkilöasiakasliiketoiminnassa. Seuraavaksi kerrataan alussa esitetyt tutkimuskysymykset.

### **Tutkimuskysymykset:**

1. Minkälaisia vaikutuksia myynninjohtamisella on myyntiprosessin tehokkuuteen?
2. Minkälaista akateemista tutkimusta BPR-menetelmien käytöstä myyntiorganisaatioissa on aikaisemmin tehty?
3. Minkälaisia keinoja BPR antaa rahoituslalla toimivan organisaation myyntiprosessin tehostamiseen?
4. Minkälaisia rooleja IT-järjestelmillä voi olla tehokkaassa myyntiprosessissa?

Yllä mainittujen tutkimuskysymysten lisäksi case-yrityksen liiketoimintajohtaja esitti toiveita ja erillisiä tutkimuskysymyksiä, joihin pyritään löytämään haastattelujen perusteella vastauksia. Näitä tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

1. Mitkä ovat mahdolliset pullonkaulat nykyisessä myyntiprosessissa?
2. Voiko myyntiprosessin vaiheiden järjestystä muuttaa?
3. Voiko joitakin osia case-yrityksen myyntiprosessista automatisoida?

### **3.2 Case-tutkimus ja teemahaastattelu**

Tähän tutkimukseen valittiin metodiksi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä eli tarkoituksena on kerätä laadullista tietoa Case-yrityksen myyntiprosessista, myynninjohtamisesta ja CRM-järjestelmistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa metodologiana käytetään usein haastatteluja. Tässä Pro Gradu-tutkielmassa käytetään metodina puolistrukturoitua haastattelua, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Se tarkoittaa, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samoista teemoista. Haastateltavat saavat kuitenkin itse muotoilla vastauksensa eli valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Tämä jättää enemmän vapauksia haastateltaville. Myös haastattelun kysymyksiä järjestystä on mahdollista muuttaa kesken haastattelun



ja haastateltaville voidaan esittää tarkentavia lisäkysymyksiä kesken haastattelun. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen, 2005, 104–105)

Teemahaastattelu on hyvin yleinen tutkimustapa yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä ja joskus voidaan jopa puhua, että teemahaastattelu on synonyymi laadulliselle tutkimukselle. Tämän tutkimustyyppin edut perustuvat siihen, että haastattelija voi hyvin ohjata keskustelua, mutta ilman, että on liian kontrolloiva. Myös silloin, kun haastattelun runko ja kysymykset ovat hyvin aseteltuja, on haastateltavat melko helppo saada suostumaan haastatteluun ja he ovat motivoituneita antamaan vastauksia. Tämä parantaa tutkimuksen onnistumista. (Koskinen ym. 2005, 105)

Valittu teemahaastattelumenetelmä sopii tähän tutkimukseen myös sen vuoksi, että aihe on rajattu hyvin tarkkaan ja haastateltavien halutaan pysyvän tässä aiheessa. Näin ollen haastatteluissa ei anneta laajoja vapauksia haastateltaville kertoa esimerkiksi yrityksen kaikista prosesseista tai toiminnoista. Haastattelussa pitäytytään rajatussa aiheessa ja valituissa teemoissa, jotta aineisto tukisi mahdollisimman hyvin asetettuja tutkimusaiheita ja haastattelujen perusteella on mahdollista vastata tutkimuskysymyksiin.

Toinen tämän tutkimuksen kannalta merkittävä huomio on tutkimuksen luonne. Tämä tutkimus on toteutettu case-tutkimuksena eli tapaustutkimuksena. Se tarkoittaa sitä, että tutkimukseen on valittu yksi tai enintään muutama tarkasti valittu tapaus. (Koskinen ym. 2005, 154) Näitä voivat olla esimerkiksi jokin yritys, osasto tai prosessi. Tässä tutkimuksessa valittuna on yksi Case-yritys, jonka myyntiprosessia tutkitaan. Ja tämäkin on vielä rajattu koskemaan vain yhden yrityksessä toimivan yksikön myyntiprosessia.

Se, että tutkimus tehdään case-tutkimuksena vaikuttaa esimerkiksi otantaan ja haastateltavien määrään. Normaalisti teemahaastatteluun valitaan n. 20–30 haastateltavaa, jotta tutkimus olisi tarpeeksi kattava ja luotettava. Kuitenkin case-tutkimuksessa haastateltavien määrä voi olla huomattavasti pienempi, jos tutkitaan pientä osastoa tai yksikköä niin kuin tässä Pro Gradu-tutkielmassa. Tätä tutkimusta varten haastateltavia on mukana ainoastaan yhdeksän henkeä, koska he muo-

dostavat tämän kyseisen myyntiyksikön, jonka prosessia tässä työssä tutkitaan. Tutkimukseen otettiin mukaan myös monipuolisuutta ajatellen esimiehet, koska heidän oletetaan antavan tietoja prosessista hieman eri näkökulmasta tarkasteltuna.

Case-tutkimuksessa on myös usein suositeltavaa kerätä tietoa useasta eri lähteestä. Näitä voivat olla haastattelut, erilaiset dokumentit, kuten ohjeistukset ja päiväkirjat, havaintoaineisto ja arkistolähteet. Useiden lähteiden käyttö puoltaa ongelman tai tutkimuskohteen tarkastelua monesta eri näkökulmasta ja tässä yhteydessä puhutaan myös termistä konstruktiovaliditeetti. Se tarkoittaa sitä, että jos eri lähteiden tuottamat havainnot johtavat samaan lopputulokseen, on tutkijan konstruktio luotettavampi kuin vain yhtä menetelmää tai lähdettä käytettäessä. (Koskinen ym. 2005, 158–159)

Tämän tutkimuksen onnistumisen kannalta Case-yrityksestä on myös kerätty dataa ja dokumentaatiota teemahaastattelujen lisäksi. Tutkimuksessa on ollut käytössä yrityksen ohjeistuksia, prosessikuvauksia, haastateltavien työhistoriatietoja ja myyntiprosessin osa-alueiden mittaustuloksia. Teemahaastattelut ovat tutkimuksen päämenetelmä, mutta näillä muilla lähteillä on myös merkittävä rooli nimenomaan laadullisesta näkökulmasta. Ne tukevat haastattelujen tuloksia ja tuovat tutkimukselle luotettavuutta.

### **3.3 Haastattelut ja aineiston analysointi**

Teemahaastattelut tehtiin kasvotusten rauhallisessa tilassa case-yrityksen tiloissa. Kaikki haastateltavat tavattiin yksitellen ja haastattelut kestivät n. 30 minuuttia. Jokaisessa haastattelussa näytettiin materiaalina yrityksen laatima prosessikuvaus myyntiprosessista ja yrityksen markkinointiosaston laatima virallinen tarjouspohja, jota myyjien tulisi käyttää myynnin tukimateriaalina. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja aineisto purettiin ja litteroitiin kokonaisuudessaan. Litterointi tarkoittaa puhtaaksikirjoittamista sanasanaisesti. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009, 222) Litterointi on tärkeä osa haastattelujen purkua, koska teemahaastattelussa saatetaan poiketa kysymysjärjestyksestä ja haastatteliija saattaa esittää tarkentavia lisäky-

symyksiä kesken haastattelun, joita ei oltu ennakoitu. Litteroinnin avulla myös kaikki nämä kysymykset ja vastaukset niihin saadaan tutkimukseen mukaan.

Ennen haastatteluja Case-yrityksestä oli saatu tarkemmat tiedot haastateltavien työkokemuksesta ja työsuhteen kestosta kyseisessä yrityksessä. Myös vastaajien ikä- ja sukupuolirakenne olivat tiedossa, joten näitä tietoja ei erikseen kysytty haastatteluissa. Kaikilla haastateltavilla on yli viiden vuoden kokemus alalta ja he kaikki ovat toimineet kyseisessä yrityksessä yli kaksi vuotta. Kaikilla on toisin sanoen kokemusta myös muista samalla alalla toimivista yrityksistä ja myyntiprosesseista. Tämä on hyvä pohjatieto vastaajien kokemuksesta ja näkemyksestä erilaisista myyntiprosesseista. Vastaajista neljä oli miehiä ja viisi naisia, sukupuolijauma on siis hyvin tasainen. Ikärakenne on vaihteleva. Neljä vastaajista on ikähaarukassa 25–40 vuotiaat ja viisi vastaajaa ikähaarukassa 41–60 vuotiaat.

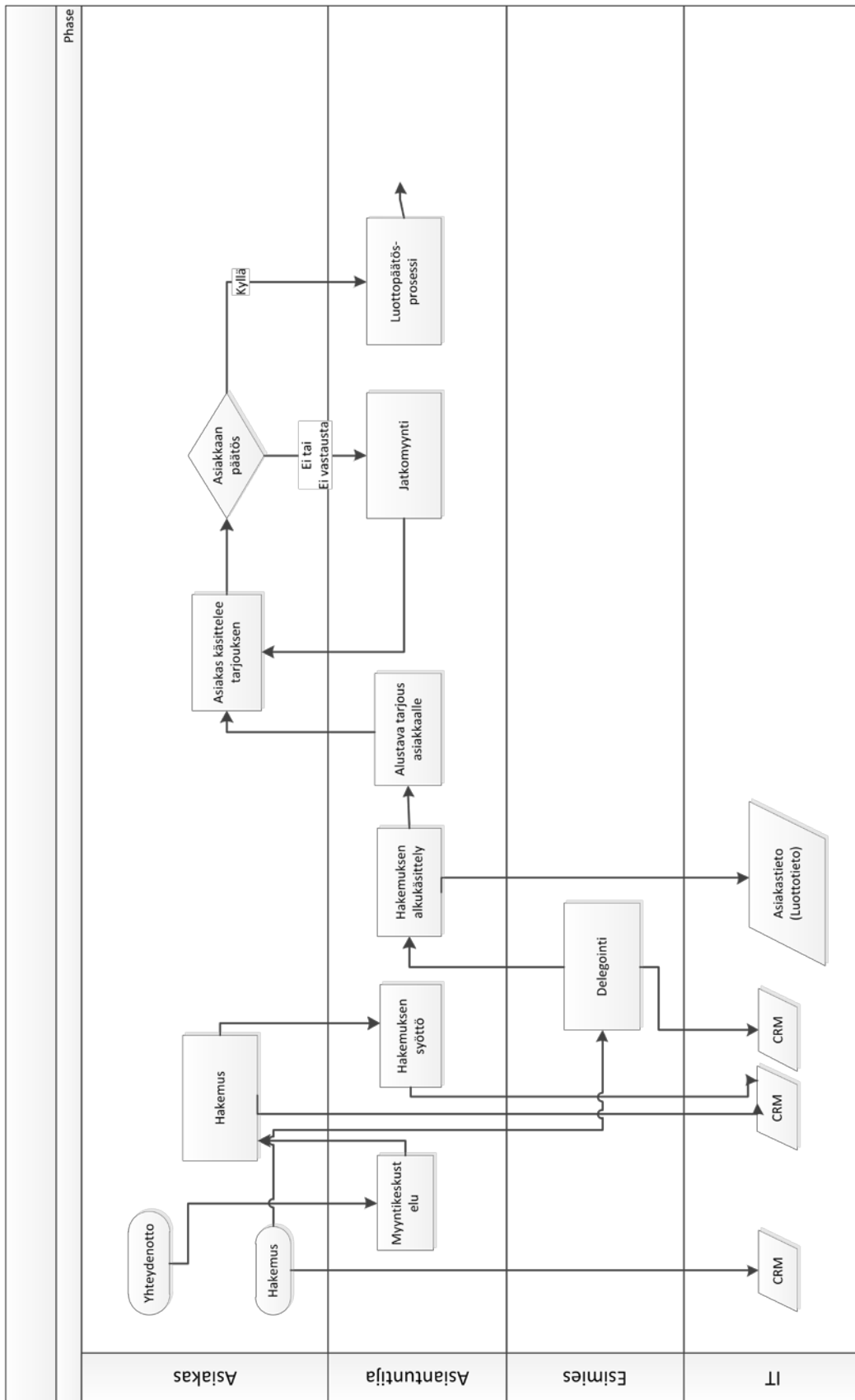
Haastattelujen ja haastateltavien perustietojen lisäksi case-yrityksestä oli saatu tutkimuksen pohjaksi prosessikuvaus myyntiprosessin osalta, jota käytettiin myös haastattelujen materiaalina. Aineistona on käytetty myös yrityksen ohjeistuksia myyjille, numeerisia raportteja myyjien tavoitteista ja keskeneräisistä tarjouksista sekä yrityksen CRM-järjestelmää. CRM-järjestelmän osalta on lähinnä tutustuttu sen perustoimintoihin ja rooliin osana myyntiprosessia. Haastatteluissa kysyttiin tarkemmin myyjien ja esimiesten näkemystä ja käyttökokemuksia kyseisestä järjestelmästä.

### **3.3.1 Lähtötilanne Case-yrityksessä**

Case-yrityksessä työskentelee noin 55 henkeä ja henkilöasiakasliiketoiminnan myyntitiimiin heistä kuuluu yhdeksän henkeä ja lisäksi kaksi esimiestä. Myyntiosastolla on käytössä CRM-järjestelmä asiakastietojen hallinnointiin. Myyntiprosessi alkaa siitä, että asiakkaat täyttävät internetissä hakemuksen, joka ohjautuu CRM-järjestelmään. Esimiehet delegoivat nämä hakemukset myyjille päivittäin ja myyjät kontaktoivat asiakkaat. Myyjät käyttävät kontaktointiin joko puhelinta tai sähköpostia. Osa asiakkaista tavataan myös kasvotusten. Asiakkaille laaditaan tarjous tuotteesta joko sähköpostilla tai paperisena tapaamisen yhteydessä. En-

nen tarjouksen tekoa asiakkaan luottotiedot tarkistetaan, koska luottohäiriömerkintä on este tuotteen myynnille. Kun asiakas hyväksyy tarjouksen, pyydetään häneltä tiettyjä dokumentteja tukemaan prosessin etenemistä. Tässä kohtaa on kauppa saavutettu ja seuraavaksi alkaa tuotantoprosessi.

Tässä tutkimuksessa keskitytään siis edellä kuvattuun myyntiprosessiin, joka alkaa hakemuksen saapumisesta CRM-järjestelmään tai asiakkaan yhteydenottoon puhelimitse ja päättyy, kun asiakas hyväksyy tarjouksen. Alla olevassa kuviossa on esiteltyinä case-yrityksen näkemys myyntiprosessista. Tämä prosessikuvaus saatiin yrityksestä tämän tutkimuksen pohjaksi ja taustamateriaaliksi. Tätä kuviota käytettiin myös haastattelukysymysten laatimisen tukena ja kuva esitettiin myös haastateltaville ennen haastattelua, jotta heillä oli tarkka käsitys, mitä prosessia haastattelut koskivat.



Kuvio 7. Case-yrityksen myyntiprosessi lähtötilanteessa. (lähde: Case-yritys)

Yllä olevan prosessikaavion mukaisesti haastattelun kysymykset jaettiin eri osa-alueisiin. Tutkimuksessa perehdytään CRM-järjestelmään, ajankäyttöön, esimiestyöhön ja myynninjohtamiseen sekä yleisesti prosessin osa-alueisiin. Tavoitteena on myös verrata, kuinka hyvin tämä prosessikaavio vastaa todellisuutta ja haastattelujen pohjalta mallinnetaan vielä todellinen prosessikaavio jos vastausten myötä huomataan poikkeavuuksia. Lisäksi haastattelujen avulla on pyrkimys löytää tehostamiskohtia ja aiemmin esiteltyjen BPR-menetelmien avulla mallinnetaan tehokkaampi myyntiprosessi jos sellainen on mahdollista.

### **3.3.2 Tutkimuksen arviointi**

Tutkimusta tehtäessä on aina tarpeen arvioida myös tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa yksinkertaisesti tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta ja validiteetti puolestaan arvioi mittauksen pätevyyttä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231) On siis tärkeää huomioida, että mittaustulokset eivät ole sattumanvaraisia ja toisaalta myös se, että mitataan, sitä mitä oli tarkoituskin mitata.

Laadullisessa tutkimuksessa nämä arviointitavat ovat kuitenkin osoittautuneet haasteellisiksi, koska ne ovat syntyneet alun perin kvantitatiivista tutkimusta varten. Se ei silti poista sitä, että myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi voida arvioida. Hirsjärvi ym. (2005) kirjoittavat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi sen mukaan, kuinka luotettavasti tutkija kertoo tutkimuksen etenemisestä ja sen eri vaiheista. Hyvin tarkka kuvaus ja eri näkökulmien huomiointi parantavat tutkimuksen luotettavuutta. Validiteettiä voidaan parantaa myös useiden menetelmien käytöllä, jota kutsutaan Hirsjärven yms. (2005) mukaan triangulaatioksi. Siinä yhdistetään useita tutkimusmenetelmiä ja tietysti jos nämä kaikki menetelmät johtavat samaan lopputulokseen, parantaa se tutkimuksen pätevyyttä. Silloin on mitattu juuri niitä oikeita asioita tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Tämän Pro Gradu-tutkielman osalta voidaan todeta, että ainakin useiden eri aineistojen käyttö tukee tutkimuksen pätevyyttä. Varsinaisesti ei välttämättä voida puhua suoraan triangulaatiosta, koska erilaisia tutkimusmenetelmiä ei kuitenkaan ole käytössä. Ainoastaan teemahaastattelu on selkeä menetelmä, minkä kautta asetettuihin tutkimusongelmin etsitään vastauksia. Muut aineistot ovat ainoastaan tukemassa haastattelujen tuloksia.

Olellainen näkökulma on myös se, että mitataanko tutkimuksessa sitä, mitä oli tarkoituskin. Tämän tutkielman alussa on esitetty työn tutkimusongelmat, niiden pohjalta on rakennettu teoreettinen viitekehys ja perehdytty aikaisempaan tutkimusmateriaaliin. Case-yrityksen osalta on määritelty myös muutama tarkentava lisäkysymys tai -ongelma. Teemahaastattelun haastattelukysymykset on rakennettu teorian ja aiemman tutkimuksen perusteella, joten lähtökohtaisesti tässä tutkielmassa mitataan ja tutkitaan juuri sitä, mitä oli tarkoituskin – Case-yrityksen myyntiprosessia ja sitä, miten sitä voidaan tehostaa BPR-menetelmien avulla.

Koska tutkimus tehdään case-tutkimuksena, ei tutkimuksen monistettavuus ole välttämättä kovin helppoa. Tutkimus ja haastattelukysymykset on rajattu koskemaan tiettyä yritystä ja sen myyntiprosessin kehittämistä. Toki haastattelukysymyksistä saa pohjatietoa ja tukea vastaavanlaiselle tutkimukselle, mutta kysymykset tulee kuitenkin räätälöidä tapauskohtaisesti. Tutkimuksen toistettavuus puolestaan on kyllä mahdollista. Jos siis joku toinen henkilö esittäisi haastatteluissa samat kysymykset, päätyisi hän luultavimmin samoihin tuloksiin. Tosin kun haastattelut tehtiin teemahaastatteluna, antoi se tutkijalle ja vastaajille enemmän vapauksia ja näin ollen vastausten laajuus ja muoto varmasti vaihtelisivat jos haastattelut toteuttaisi joku toinen tutkija. Hän saattaisi esittää erilaisia täydentäviä kysymyksiä tai muokata järjestystä omalla tavallaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämä case-tutkimus on varsin reliabeli ja validi. Haastatteluihin valittiin koko myyntitiimi ja kaikille esitettiin samat kysymykset. Kysymykset oli muotoitu tämän Pro Gradu-tutkielman teoreettiseen viitekehukseen ja kirjallisuuskatsaukseen peilaten ja siinä niissä oli huomioitu Case-yrityksen oma

myyntiprosessi. Haastattelut on mahdollista toistaa, samoin kuin muu kerätty aineisto on mahdollista kerätä ja mitata samalla tavalla toisen tutkijan toimesta.

### **3.4 Haastattelujen tulokset ja muu kerätty data**

Tässä osiossa käydään läpi yksityiskohtaisesti haastattelujen tulokset. Tulokset on jaettu kolmeen alaosiin aineiston selkeyttämiseksi. Nämä alaosiot ovat siis jo aiemmin mainitut myyntiprosessin osa-alueet ja ajankäyttö, myynninjohtaminen ja esimiestyö sekä CRM-järjestelmät osana myyntiprosessia. Tulosten läpikäynnin pohjalta tehdään seuraavassa luvussa yhteenveto ja johtopäätökset. Haastattelujen tuloksia verrataan nykyiseen myyntiprosessiin, joka kuvattiin aiemmin. Johdannossa ja kirjallisuuskatsauksessa opittujen Business Process Re-engineering -menetelmien kautta tarkastellaan, miten Case-yrityksen myyntiprosessia voidaan tehostaa. Haastattelutulosten ja muun kerätyn aineiston perusteella kuvataan myös Case-yrityksen myyntiprosessi sellaisena, kuin se todellisuudessa on ja verrataan sitä yrityksen omaan näkemykseen. Yhteenveto ja johtopäätösosioissa kuvataan vielä tehostettu malli, kun tutkimuksen tulokset ovat selvillä ja prosessin tehostamiskohdat on löydetty.

#### **3.4.1 Myyntiprosessin osa-alueet ja ajankäyttö**

Haastattelutilanteissa oli hyvin selvää, että myyntiprosessi on kaikille vastaajille selkeä. Tämä osa-alue on kaikille vastaajille päivittäistä työtä ja kysymyksiin oli pääsääntöisesti helppo vastata. Suurimmaksi osaksi vastaajat pystyvät myös vastaamaan moneen kysymykseen kyllä tai ei, toki joissain kohdin oli myös hieman empimistä. Esimerkiksi kysymyksessä 1. ”soitatko aina asiakkaalle, kun saat hakemuksen?” vastauksissa oli mainintaa: ”jos asiakkaalle on puhelinnumero niin soitan” tai ”pääsääntöisesti kyllä, jos asiakkaat tavoittaa”. Nämä huomioitiin ”kyllä” vastauksissa alla olevassa taulukossa.

Ajankäytön suhteen vastaajat olivat hyvin yksimielisiä ja hajonta oli varsin vähäistä. Haastateltavat myyvät myös hieman erilaisia tuotteita, joilla on merkitystä esimerkiksi tapaamisten tai puheluiden keston. Esimerkiksi jos tuotteen kohderyh-



män asiakas on iäkkäämpi henkilö, menee puheluissa ja tapaamisissa selkeästi kauemmin kuin monissa muissa myyntineuvotteluissa. Senioriasiakkaat haluavat myös lähtökohtaisesti aina tulla tapaamiseen ja heidän kohdalla CRM-järjestelmään joudutaan päivittämään paljon tietoja manuaalisesti, koska nämä asiakkaat eivät käytä internetiä ja näin ollen tiedot eivät siirry järjestelmään asiakkaiden syöttäminä. Vastaavasti koettiin, että monet työssäkäyvät ihmiset ovat kovin kiireisiä ja arvostavat nimenomaan nopeita puheluja ja sähköposteja kasvotusten tapaamisten sijaan. Tämäkin on omanlaisensa myyntivaltti.

Taulukossa 1, jossa kuvataan ajankäyttöä, on kerrottuna vastaajien näkemykset siitä, kauanko menee aikaa asiakaspuheluun, kun asiakas kontaktoidaan ensimmäistä kertaa, kauanko asiakkaiden tietojen päivittäminen CRM-järjestelmään vie aikaa, kuinka kauan tarjouksen laskeminen ja sähköpostin kirjoittaminen kestää, miten kauan menee aikaa asiakkaan tapaamiseen ensimmäisellä neuvottelukerralla ja kuinka kauan luottotietojen hakuun menee aikaa. Nämä kaikki ovat siis myyntiprosessin keskeisiä osa-alueita, kuten prosessikuvauksesta aiemmin käy ilmi. Jokainen haastateltava on numeroitu seuraavissa taulukoissa ja tuloksissa.

Ajankäyttö					
haastateltava	puhelu	CRM	tarjous + sähköposti	asiakastapaaminen	luottotiedot
1	10min.	10min.	15min.	30-45min.	minuutti
2	15-30min.	muutama min.	10min.	1h	minuuttipari
3	10min.	muutama min.	10min.	45min.	minuuttipari
4	10min.	paljon	30min.	45min.	5min.
5	5min.	muutama min.	15-20min.	30-45min.	minuuttipari
6	1-15min.	minuutti	5min-muutama päivä	max. 1h	30sek.
7	30min.	10min.	20-30min.	1h	minuutti

Taulukko 2. Myyjien näkemys ajankäytöstä.

Haastateltavilta kysyttiin myös heidän omaa näkemystään siitä, että millä tavalla kauppa on helpoin voittaa. Vaihtoehtoina olivat pelkkä puhelu, pelkkä sähköposti tai tapaaminen kasvotusten. Nämä vastaukset on kuvattuna taulukossa 2. Suurin osa vastaajista vastasi, että kasvotusten tapaaminen on selkeästi paras tapa saada asiakas tekemään ostopäätös ja päättää kauppa. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että puhelu on paras vaihtoehto ja yksi oli sitä mieltä, että puhelu ja sen jälkeen tapaaminen ovat paras yhdistelmä. Kaksi vastaajaa osasi myös arvioida omasta tarjouskannastaan, kuinka monta tapausta he ovat voittaneet, kun ovat tavanneet asiakkaan kasvotusten. Toisen arvio oli, että vähintään 50 % ja toinen arvioi, että lähes kaikki noin 90 % asiakkaista päätyy ostamaan häneltä tuotteen, kun tulee tapaamiseen.

paras tapa voittaa kauppa			
haastateltava	puhelu	tapaaminen	sähköposti
1		x	
2		x	
3	x		
4		x	
5	x	x	
6		x	
7		x	

Taulukko 3. Myyjien näkemys, mikä on paras tapa päättää kauppa.

Vaikka kasvotusten tapaamista pidettiin pääsääntöisesti parhaana tapana saada kauppa päätettyä, koettiin myös, että tapaaminen vie niin paljon aikaa, että kaikkia asiakkaita ei ole mahdollista tavata kasvotusten. Yhteen tapaamiseen menee keskimäärin aikaa puolesta tunnista tuntiin ja vastaavasti soitto asiakkaalle ja tarjouksen teko sähköpostilla vie aikaa noin 20 – 25 minuuttia. Tapaamisen lisäksi asiakkaille pitää vielä soittaa ensin ja valmistautua tapaamiseen sekä laatia tarjous. Näin ollen ajankäytön näkökulmasta lähes kaikki vastaajat kokivat, että on tehokkaampaa vain soittaa ja tehdä tarjoukset sähköpostilla, koska silloin ehtii hoitaa useamman asiakkaan päivässä kuin silloin jos tapaa kaikki asiakkaat kasvotusten.

Tässä kohtaa oli yksi poikkeus, joka halusi tavata asiakkaat aina kuin mahdollista ja koki, että se on ehdottomasti hänelle tehokkain tapa toimia, siinä voi antaa henkilökohtaisen ja positiivisen mielikuvan ja asiakas hyvin todennäköisesti myös ostaa tuotteen.

Case-yrityksessä pyritään toimimaan tiettyjen ohjeiden ja toimintamallien mukaisesti ja tavoite on, että asiakkaisiin päin toiminta olisi yhdenmukaista ja viestintä samansuuntaista. Tämän vuoksi ja myös osittain ajankäytön tehostamiseksi myyjille on laadittu tarjouspohja, johon päivitetään kunkin asiakkaan tiedot ja tarjouksen luvut. Tämä voidaan liittää sähköpostin liitteeksi. Ajatuksena on, että myyjän ei tarvitse joka kerta erikseen miettiä, miten asiakkaille viestii ja että kaikki asiakkaat saavat samanlaista palvelua. Haastattelun mukaan suurin osa vastaajista käyttää tuota vakioitua tarjouspohjaa ja on todennut sen toimivaksi. Yksi vastaaja koki sen liian viralliseksi ja liian pitkäksi. Hän käyttää omaa mallia ja on todennut asiakkailta saaman palautteen ansioista oman tapansa toimivaksi ja asiakasystävällisemmäksi.

Kun myyjä on laatinut asiakkaalle tarjouksen ja lähettänyt sen sähköpostilla tai antanut tapaamisen yhteydessä, muuttuvat toimintatavat. CRM-järjestelmään ei voi tallentaa näitä tarjouksia, joten ne täytyy säilöä jotenkin muuten. Jotkut tallentavat ne vain sähköpostin lähtevät-kansioon, osa kirjaa CRM-järjestelmän hakemukseen tietoja ja osalla on omia kansioita, joihin tallentavat asiakkaiden nimillä ja päivämäärillä tarjouksia. Osalla on tapana taas varastoida tehdyt tarjoukset paperisina versioina omalle työpöydälle. Tässä ei siis ole mitään yhtenäistä käytäntöä ja yleisesti jos joku on lomalla ja tämän henkilön asiakas lähestyy yritystä, pyytää joku myyjistä asiakasta toimittamaan lomalla olevan myyjän kanssa käydyt keskustelut sähköpostilla, jotta nähdään, minkälaisen tarjouksen myyjä on tehnyt. Tämä silloinkin vaikka myyjä olisi tallentanut tarjouksen yleiseen kansioon, mihin kaikki pääsevät. Mutta, koska ei ole yhtenäistä käytäntöä, niin yleensä tarjousta kysytään suoraan asiakkaalta.

Myyntin näkökulmasta on myös merkittävää, että asiakkaita kontaktoidaan tarjouksen teon tai tapaamisen jälkeenkin, jotta asiakas muistaa myyjän ja hänen tar-

jouksensa. Haastateltavat olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että he voittaisivat enemmän kauppoja, jos soittaisivat asiakkaiden perään. Taulukossa 3 on kuvattu myyjien soitot asiakkaille. Ensimmäisessä sarakkeessa kuvataan sitä, soittavatko myyjät asiakkaille, kun saavat hakemuksen ja seuraavissa sarakkeissa tarjousten perään soittoa. Kun heiltä kysyttiin, että soittavatko he asiakkaiden perään, oli vastus lähes jokaisella ”en”. Syynä tähän oli ajanpuute ja osalla myös se että eivät muista. Toiveissa oli, että CRM-järjestelmästä saisi muistutuksen, milloin kenkin asiakkaan perään kannattaa soittaa.

haastateltava	soitto aina		soitto perään		voisiko soitolla voittaa enemmän	
	kyllä	ei	kyllä	ei	kyllä	ei
1	x			x	x	
2	x			x	x	
3	x			x	x	
4	x			x	x	
5		x		x	x	
6	x			x		x
7	x			x	x	

Taulukko 4. Asiakkaiden kontaktointi puhelimitse.

Syitä siihen, että myyjät eivät soita tehtyjen tarjousten perään käsitellään vielä myöhemmin, kun perehdytään muuhun kerättyyn dataan ja CRM-järjestelmän käyttöön osana myyntiprosessia.

Case-yrityksen tarjoamat tuotteet ovat luonteeltaan sellaisia, että asiakkailta vaaditaan tietyt liitteet, joiden pohjalta arvioidaan myös tuotteen soveltuvuus asiakkaalle. Lähtökohtaisesti myyjät kokivat, että myyntiprosessissa liitteitä ei välttämättä vielä tarvita, koska siinä vasta rakennetaan asiakkaalle tarjousta ja myydään tuotetta. Sitten, kun asiakas tekee ostopäätöksen, pyydetään yleensä liitteet ja tuotantoprosessi voi alkaa. Joskus jos asiakas on täyttänyt hakemuksen epäselvästi ja vaaditaan tarkempia tietoja, myyjät saattavat pyytää liitteitä etukäteen.

Aiemmin kuvatussa prosessikaaviossa ei ole mukana ollenkaan puhelinpankkia. Puhelinpankki on Case-yritykseen perustettu osasto, joka hoitaa asiakkaiden yh-

teydenotot ja välittävät potentiaaliset asiakkaat myyjille. Kuitenkin yritykseltä saatujen tietojen ja haastattelujen pohjalta kävi ilmi, että puhelinpankilla on merkittävä rooli osana myyntiprosessia, varsinkin jos prosessi käynnistyy asiakkaan puhelusta tai jos asiakkaan täyttämässä hakemuksessa on epäselvyyksiä. Puhelinpankin rooli on selvittää epäselvät hakemukset ja delegoida ne sitten myyjille, jos ne ovat ”elinkelpoisia”. Toiseksi puhelinpankin rooli on vastaanottaa asiakkailta tulevat puhelut, keskustella alustavasti asiakkaan kanssa puhelimesta ja ohjata sitten potentiaalinen asiakas myyjälle.

Haastatteluissa vastaajat kertoivat, että he kokevat puhelinpankin lähinnä työllistävänä tekijänä. Myyjät haluavat mieluummin olla aina itse suoraan asiakkaisiin yhteydessä ja muodostaa henkilökohtaisen kontaktin. Myyjät myös kokivat, että asiakasta ”pallotellaan” jos hän joutuu puhumaan ensin monen ihmisen kanssa puhelimesta ja sitten vielä pyydetään täyttämään netissä hakemus. Hyödylliseksi myyjät kokivat puhelinpankin silloin, kun asiakas soittaa itse ensimmäistä kertaa. Tässä tilanteessa puhelinpankki voisi täyttää puhelimesta hakemuksen CRM-järjestelmään, jotta asiakkaalta säästyy aikaa ja sitten myyjä saisi hakemukselta suoraan tiedot tarjousta varten. Nyt ongelmaksi koetaan se, että CRM-järjestelmän hakemus on niin pitkä, että sitä ei voi täyttää puhelimesta ja näin ollen puhelinpankissa henkilöt kysyvät epäoleellisia tietoja ja myyjät joutuvat kuitenkin selvittämään tilanteen alusta alkaen.

Haastatteluissa kuultiin muun muassa seuravanlaisia mielipiteitä puhelinpankin tuesta myyntiprosessiin:

”mun mielestä se on myös asiakaspalvelua, kun se joka tekee sen tarjouksen, kontaktoi itte, ja mä saan siinä jo hyvän kontaktin asiakkaaseen”

”ja sit sä saat sen ja sit rupeet uudelleen niit kyseleen, kun aina siel on jotain mitä pitäis...et ei se nyt hirveen tehokkaalta tunnu”

”nii sit jos ne on soittanu ja antanu kaiken maailman tarjouksia siellä ja sit se tulee eteen niinku blankkona ja sit aloitan taas uudestaan”

”se on niin eri tapa, miten ne kysyy ne tiedot, et mielummin, niin et jos tulee hyvä keissi, et ne antaa puhelinnumeron sulle, et tossa.”

### 3.4.2 Myynninjohtaminen ja esimiestyö

Esimiehiltä kysyttiin haastatteluissa heidän kokemuksiaan CRM-järjestelmästä, sen tehokkuudesta tai tehottomuudesta myynnin tukijärjestelmänä ja myynnin seurantavälineenä. Myyjiltä kysyttiin puolestaan heidän näkemystä esimiesten toiminnasta myynninjohtajina. Lisäksi tarkasteltiin myyntiprosessia ja koko organisaatiota myynninjohtamisen näkökulmasta ja organisaatiokulttuurin osalta.

Esimiehet kokivat, että CRM-järjestelmä ei juurikaan tue myyntiprosessia ja internetin kautta tulleiden hakemusten delegointi on todella työlästä ja hidasta, koska hakemus on liian pitkä ja sisältää epäoleellista tietoa. Näin ollen kaikki hakemukset pitää avata yksitellen ja lukea kokonaan läpi, ennenkuin esimiehellä on käsitys kokonaisuudesta ja että kenelle myyjälle hakemus delegoidaan. Tämän lisäksi vielä esimiesten tulee arvioida, onko hakemus hyvä, huono vai tarkistettava ja raportoida tästä erilliseen exceliin. Tämä vie heidän mielestään liikaa aikaa. Esimiesten arvio oli, että aikaa menee vähintään puoli tuntia ja pahimmillaan jopa yli tunnin. Hakemusten automatisointi olisi luultavasti kuitenkin mahdoton tehtävä, koska järjestelmän tulisi ymmärtää niin paljon tietoja, jotta se voisi jakaa hakemukset tasapuolisesti kaikille myyjille heidän vastualueidensa mukaisesti. Näin ollen tämä prosessi täytyy jatkossakin tehdä ainakin osittain manuaalisesti. Tässä kohtaa esimiesten kohdalla helpottavaa olisi lähinnä hakemuksen muokkaus lyhyemmäksi ja sellaiseksi, että oleelliset tiedot saisi heti hakemuksen alusta, jolloin delegointi tapahtuisi nopeammin. Myös se, että hakemuksen laadun arvioinnin voisi päivittää suoraan CRM-järjestelmään ilman tuota erillistä excel-taulukkoa, nopeuttaisi esimiesten työtä.

Vaikka esimiesten mielestä hakemusten delegointi vie liikaa aikaa, eivät myyjät kokeneet, että he joutuisivat odottamaan hakemuksia. He eivät myöskään kokeneet, että heidän työntekonsa olisi tehotonta delegoinnin hitauden vuoksi. Myyjien mukaan esimiehet ovat myös pääsääntöisesti hyvin tavoitettavissa ja ainakin sil-

loin, kun esimiehet ovat läsnä, saa heiltä nopeasti tukea ja apuja hinnoitteluun ja myyntiin. Pääsääntöisesti myyjät kuitenkin kokivat, että heillä on tarvittavat valtuudet hinnoitteluun ja että esimiesten tukea tarvitaan melko vähän varsinaisessa myyntiprosessissa. Myös esimiehet olivat sitä mieltä, että hinnoitteluraamit ovat hyvät ja myyjien pitäisi niissä puitteissa pystyä tekemään päätökset ja hinnoittelemaan omalla ammattitaidolla tarjoukset. Esimiesten osalta huoli oli ehkä enemmänkin siinä, että kuinka aggressiivista myynti on ja soitetaanko asiakkaiden perään tarpeeksi ja ollaanko hinnassa valmiita menemään alimmalle mahdolliselle tasolle, jotta kaupat voitetaan.

Myyjiltä kysyttiin haastattelussa myös näkemyksiä siihen, miten myynninjohtamista voisi kehittää niin, että se tukisi myyntiprosessia vielä paremmin. Kaksi vastaajaa koki, että ei ole juurikaan asioita, mitä tarvitsisi tässä kohtaa parantaa tai heille ei tullut sellaisia heti mieleen. Muut vastaajat puolestaan luettelivat seuraavanlaisia tehostamiskeinoja: ”ajankäyttöä enemmän asiakaskontaktointiin tarjouksen teon jälkeen, sisäinen myynti on haaste ja myyjiin ei luoteta, sisäisiä palavereja on liikaa ja myyntijohtajaa ei tavoita aina tarpeeksi nopeasti, ohjeistuksia ja sääntöjä pitää tuoda helpommin saataviksi ja niiden tulee olla ajan tasalla”.

Tämän työn johdannossa kerrottiin myynninjohtamisesta ja myynnillisen organisaatiokulttuurin luomisesta. Myös BPR-menetelmien osalta yksi onnistumiseen vaikuttava tekijä oli organisaatiokulttuurin tuki prosessien tehostamisessa. Case-yrityksen osalta haastatelluista melkein kaikki vastasivat, että tämän yrityksen organisaatiokulttuuri ei ole myynnillinen vaan lähinnä riskiä kaihtava, varovainen ja jopa pelkoa luotsaava. Myyjät kokivat, että heidän ammattitaitoonsa ei luoteta ja myyntiosasto tulee tärkeysjärjestyksessä aina riskienhallintaosaston jälkeen. Tämä oli siis näkemys yleisellä tasolla, lähiesimiesten kohdalla myyjät näkivät, että heidän ammattitaitoaan kyllä arvostetaan. Seuraavanlaisia poimintoja saatiin haastatteluista:

”joo, ku tulee semmonen olo, et väkisinkö, et haluuttekste edes et myydään. et ollaanks täällä vaan lämpimikseen...et samalla on ihan älyttömät tavoitteet ja...mikään ei käy”

”et ehkä tää on tää riskienhallinta menny vähän överiksi, et kun mitään ei uskalleta tehdä”

”se vois ehkä olla vähän myynnillisempi ja kannustavampi”

”no siis onhan tää niinku tehty tämmöseks et kaikki selkeesti niinku myy ja tehdään kaikki sitä samaa työtä”

”täällä on sellaset myynninjohtolliset ihmiset siirretty projektiin ja sit nostettu taas esimiehiksi henkilöitä, joilla lama-aika on jatkuvaa”

”meiltä puuttuu niinku puhtaasti kokonaan semmonen peukunantaja kautta niinku mielialannostattaja ja semmonen, joka niinku tsemppaa”

”onhan meillä kovasti panostettu siihen, että lähetään tonne ulkopuolelle ja ollaan esillä”

Vastaajista pari koki kuitenkin, että myyntiä arvostetaan koko yrityksen tasolla, ja toimitusjohtajan tai muiden yrityksen johtajien antamat haastattelut mediassa ruokkivat yrityksen positiivista kuvaa ja lisäävät asiakasmääriä ja näin ollen myös myyntiä. He myös kokivat, että yrityksessä seurataan niin aktiivisesti myyntilukuja, että jollain toisella osastolla voi olla käsitys, että yrityksessä ei muusta puhutakaan kuin myynnistä.

### **3.4.3 CRM-järjestelmät osana myyntiprosessia**

CRM-järjestelmän osalta vastaajat olivat täysin yksimielisiä: se ei tue myyntiprosessia. Järjestelmä on hidas ja kankea. Periaatteessa sen päivittämiseen ei kuitenkaan mene kuin muutama minuutti, kuten ajankäyttöosiossa kävi ilmi, mutta silloin jos hakemuksia haluaisi käsitellä järjestelmällisesti ja soittaa tehtyjen tarjousten perään, järjestelmä on kankea. Jokainen hakemus pitää avata yksitellen ja



”rullata” auki, jotta saa tarvittavat tiedot. Lisätietokenttä tai muistutusviestit, jotka käyttäjä saisi järjestelmässä heti näkyviin ilman, että hakemusta tarvitsisi aina avata, olisivat haastateltavien mukaan iso parannus. Järjestelmässä ei myöskään ole kunnollisia hakutoimintoja tai suodattimia niin, että hakemuksia voisi hakea eri aikaväleillä tai kriteereillä.

Vastaajat pitivät myös hyvin turhauttavana sitä, että jos hakemuksia avaa ja käsittelee, ”heittää” järjestelmä aina aloitussivulle ja myyjän pitää kahlata kaikki sivut uudestaan läpi, ennen kuin pääsee takaisin siihen kohtaan mihin oli jäänyt. Tässä kohtaa moni jättää tarjousten perään soittamisen sikseen ja keskittää energiansa muuhun tekemiseen. Tähän ongelmaan paneudutaan tarkemmin muun materiaalin osalta.

Jotkut vastaajista myös sanoivat, että he tulostavat hakemukset järjestelmästä ja keräävät pöydilleen pinoja ja käyvät niitä läpi manuaalisesti. Silloin tosin kukaan muu myyjä ei voi tietää, mitä asiakkaan kanssa on keskusteltu, kun tiedot ovat myyjien pöydillä post-it -lappujen ja muiden merkintöjen muodossa. Sama ongelma koskee tehtyjen tarjousten arkistointia. CRM-järjestelmään ei voi suoraan tallentaa tehtyjä tarjouksia. Osa myyjistä kirjaa asiakkaan hakemukseen tarjotun hinnan ja kulut, mutta suurin osa tallentaa tarjouksia omiin kansioihin tai näihin manuaalisiin tulostepinoihin, joita myyjät kasaavat pöydilleen. Yrityksessä on käytössä yhteinen kansio, jonka alle kaikki myyjät voivat tehdä omia kansioita ja tallentaa tarjouksia. Tämä ei kuitenkaan ole yleinen käytäntö, joten harva osaa etsiä sieltä muiden tekemiä tarjouksia, jos asiakas esimerkiksi lähestyy oman myyjän ollessa lomalla. Näissä tilanteissa myyntiprosessi aloitetaan käytännössä alusta, koska alkuperäistä tarjousta ja mahdollisia liitteitä ei yleensä löydy.

Yleisesti vastauksissa kävi ilmi, että CRM-järjestelmän antaman tiedon pitäisi olla informatiivisempaa ja asiakkaan täyttämän hakemuksen tulisi olla niin tiivistetty, että yhdellä silmäyksellä näkee, mitä asia koskee. Lisäksi järjestelmässä on ilmeisesti paljon samojen ihmisten täyttämiä hakemuksia, joten toiveissa oli, että kun asiakas tekee uuden hakemuksen, järjestelmä poistaisi mahdollisen vanhan avoinna olevan hakemuksen automaattisesti. Myös ne myyjät, jotka tapaavat

usein asiakkaita kasvotusten, kokivat, että asiakastietojen täyttämiseen CRM-järjestelmään menee todella paljon aikaa. Asiakkaan tiedot pitää täyttää, koska CRM-järjestelmän kautta seurataan myyjien aktiivisuutta ja asiakkaan pitää myös allekirjoittaa ja kuitata tapaamisessa antamansa tiedot oikeiksi. CRM-järjestelmästä myyjä saa tulostettua hakemuksen asiakkaan antamilla tiedoilla tapaamisen yhteydessä tai sen jälkeen.

Haastatteluissa pohdittiin myös kehitystä pidemmällä tähtäimellä, eikä ainoastaan nykyisten toimintojen tehostamista. Yksi toivottu tekijä olisi, että CRM-järjestelmä kommunikoisi yrityksen muiden järjestelmien kanssa ja asiakkaan tiedot siirtyisivät järjestelmistä toiseen automaattisesti. Nyt myyjän pitää vielä tuotantoprosessissa syöttää asiakkaan antamat tiedot uudestaan toiseen järjestelmään ja tämä vie aikaa myyntityöltä. Myös se koettiin hyvänä asiana, jos asiakas voisi toimittaa tarvittavat liitteet hyvissä ajoin, jopa hakemuksen jättämisen yhteydessä. Silloin kaikki dokumentit olisivat valmiina CRM-järjestelmässä. Tähän asiaan tuli myös kritiikkiä siltä osin, että suurempi talletuskapasiteetti saattaisi hidastaa järjestelmää entisestään ja asiakkaat saattaisivat kokea tämän myös niin työllistävänä, että hakemuksia tulisi yritykseen vähemmän.

Paperittomuus oli myös yksi teema joka nousi haastatteluissa esiin. Myyntiprosessiin ja varsinkin tuotantoprosessiin sisältyy yrityksessä valtavasti eri dokumenttien tulostamista. Tässä kohtaa olisi siis myös toimivampaa jos järjestelmät keskustelisivat keskenään, tietoa välittyisi ilman toistuvia samojen tietojen manuaalisia kirjaamisja ja dokumentteja ei tarvitsisi niin paljon tulostaa.

Asiakkaiden täyttämän hakemuksen osalta haastateltavat olivat myös hyvin yksimielisiä. Kaikki kokivat, että hakemus on liian pitkä ja että siinä on turhaakin tietoa. Hakemuksen täyttäminen uuvuttaa asiakkaita ja saattaa jopa vähentää sitä kautta myyntiä, kun asiakkaat eivät jaksaa täyttää hakemuksia. Myyjät kuitenkin jakautuivat hieman kahteen sen suhteen, että olisiko myyntiprosessi tehokkaampi jos asiakkaat täyttäisivät vain oleelliset tiedot hakemukseen. Osa oli sitä mieltä, että kaikki tieto on kuitenkin lopulta hyväksi ja osa koki, että vain oleelliset tiedot merkitsevät ja hakemuksen tulisi olla hyvin lyhyt ja selkeä. Silloin prosessikin tehostuu.

### 3.4.4 Muu tutkimusaineisto

Aikaisemmin on kerrottu tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnista. Silloin perehdyttiin erilaisiin seikkoihin, jotka parantavat tutkimuksen uskottavuutta. Tässä Pro Gradu-tutkielmassa haluttiin laajentaa tutkimusta teemahaastattelun lisäksi muun datan keräämiseen. Teemahaastatteluissa kävi ilmi, minkälaisia näkemyksiä myyjillä on myyntiprosessin nykytilasta ja miten sitä voidaan kehittää. Myyjien arvioiden ja näkemysten lisäksi tähän tutkimukseen on otettu numeraalista dataa koskien CRM-järjestelmän ja ajankäytön mittaamista, hakemusmääriä ja keskeneräisiä asiakkuuksia.

Kuten aiemmin on kerrottu, asiakkaat täyttävät internetissä hakemuksen, joka ohjautuu yrityksen CRM-järjestelmään ja hakemuksen pohjalta myyjät kontaktoivat asiakkaat. Case-yritykselle on tullut hakemuksia 4681 kappaletta vuonna 2014. Puolestaan vuonna 2015 hakemuksia on tullut marraskuun puoliväliin mennessä 4451 kappaletta. Nämä jakautuvat siis noin kahdeksalle myyjälle ja muutamat poikkeukset käsittelee puhelinpankki. Tuo tekee siis noin 556 hakemusta vuodessa yhdelle myyjälle. Kuukausitasolla se on 46 kappaletta ja viikkotasolla noin 10 kappaletta uusia hakemuksia.

Myyjät siis saavat noin 10 uutta hakemusta viikossa ja kontaktoivat nämä puhelimitse, tapaamisissa tai sähköpostilla. He laativat asiakkaille tarjoukset ja asiakkaat jäävät ”keskeneräiseen tilaan” CRM-järjestelmään. Keskeneräisiä hakemuksia myyjillä oli vaihteleva määrä. Tähän tietysti vaikuttaa työssäoloaika kyseisessä yrityksessä, mutta myös se, kuinka tehokkaasti myyjä päivittää CRM-järjestelmää. Keskeneräisiä hakemuksia oli myyjillä keskimäärin 331 kappaletta per myyjä. Pienin määrä oli 60 kappaletta ja korkein luku oli 670 kappaletta. Nämä luvut ovat marraskuulta 2015.

CRM-järjestelmän osalta on useassa kohtaa tullut esiin, että se on hidas, se ei tue myyntiä ja on enemmänkin hidaste kuin apuväline. Seuraavaksi käydään läpi aikaa, mikä kuluu järjestelmän päivittämiseen. Nämä ajat on kelloitettu marraskuus-

sa 2015 ja sellaisessa tilanteessa, missä ei ollut häiriötekijöitä tai keskeytyksiä. Normaalissa työtilanteessa järjestelmän päivittäminen saattaa keskeytyä asiakkaan soittoon tai muuhun kiireellisempään asiaan. Näin ollen nämä arvot ovat hyvin ohjeellisia:

- yhden hakemuksen avaaminen kestää noin 14,5 sekuntia
- paluu järjestelmän aloitussivulle kestää noin 3 sekuntia
- yhteensä aikaa kuluu 17,5 sekuntia yhden hakemuksen avaamiseen ja palaamiseen aloitussivulle
- noin 20 sekuntia kestää sivunvaihto järjestelmässä ja ”oikean kohdan löytäminen, mihin jäi”
- hakemuksen katselu, tietojen etsiminen ja tehdyn tarjouksen hakeminen omista kansioista puhelua varten kesti noin 45 sekuntia
- puhelu, jos asiakas vastaa kestää noin 5 minuuttia
- (jos asiakas ei vastaa, kesto on noin 30 sekuntia)

Yhden hakemuksen läpikäynti ja asiakkaan perään soitto (kun asiakas vastaa) kesti noin 6 minuuttia ja 12,5 sekuntia. Eräällä myyjällä oli keskeneräisiä hakemuksia 250 kappaletta, hänellä menisi siis aikaa niiden kaikkien perään soittamiseen noin 34 tuntia, mikä on lähes yksi kokonainen työviikko. Tämä on laskettu sillä oletuksella, että kaikki asiakkaat vastaavat puhelimeen. Niiden osalta, joita ei saada kiinni, jatketaan uudella soittamisella myöhemmin. Se vie käytännössä yhtä kauan aikaa, koska CRM-järjestelmään ei ole mahdollista kirjata, milloin asiakasta on koitettu tavoittaa edellisen kerran, tai muita merkittäviä tietoja. Työ aloitetaan käytännössä joka kerta alusta ja näin ollen vie yhtä kauan aikaa.

Lisäksi myyjät saavat aiemmin mainitut noin 10 uutta hakemusta viikoittain ja aikaa vieviä toimintoja tuntuu olevan myös tuotantoprosessissa. Osa haastateltavista viittasi haastatteluissa muuhun byrokraatiaan ja toimintoihin, jotka vievät myynniltä aikaa.

## 4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän viimeisen osa-alueen sisältö käsittää aiemmin käytyjen aineistojen tulkin-taa, yhteenvetoon ja johtopäätökset. Tässä osiossa perehdytään syvemmin empii-risen osion tutkimustuloksiin ja haastatteluissa saatuihin vastauksiin. Näitä tuloksia puolestaan peilataan johdannossa esitettyyn teoriaan ja kirjallisuuskatsaukseen.

### 4.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tämän Pro Gradu-tutkielman aiheena on tutkia, voidaanko myyntiprosessia tehos-taa Business Process Re-engineering -menetelmien avulla. Tutkimuksen teoreet-tinen viitekehys rakentui myynninjohtamisen, BPR-menetelmien ja tietojärjestelmi-en yhdistämisestä. Johdannossa haettiin tutkimukselle perustaa akateemisesta kirjallisuudesta, jotka käsittelevät myynninjohtamisen ja myyntiprosessien johtami-sen teoriaa sekä Business Process Managementia ja Business Process Re-engineering -menetelmiä.

Kirjallisuuskatsauksessa perehdyttiin puolestaan syvemmälle aikaisempaan tutki-musmateriaaliin ja tapauksiin, joissa BPR-menetelmiä on tutkittu myyntiorganisaatioissa. Kirjallisuudesta poimittiin myös artikkeleita, joissa arvioitiin myös myynnin-johtamisen merkitystä tehokkaaseen myyntiprosessiin ja IT-järjestelmien merkitys-tä ja rooleja tehokkaissa myyntiprosesseissa. Alla olevassa taulukossa 5 on listat-tu tutkimuskysymysten alle tärkeimpiä kohtia, jotka nousivat kirjallisuuskatsauk-sessa esiin. Näitä avataan ja peilataan empiirisen osion tuloksiin seuraavissa kap-paleissa. Taulukon 5 jokaisessa sarakkeessa mainitaan, missä kappaleessa ky-seistä aihetta käsitellään.

Minkälaisia vaikutuksia myynninjohtamisella on myyntiprosessin tehokkuuteen?	Minkälaista akateemista tutkimusta BPR – menetelmien käytöstä myyntiorganisaatioissa on aikaisemmin tehty?	Minkälaisia keinoja BPR antaa rahoitusalan toimivan organisaation myyntiprosessin tehostamiseen?	Minkälaisia rooleja IT-järjestelmillä voi olla tehokkaassa myyntiprosessissa?
<p>Myynti suunnittelu</p> <p>Myyntitiimin kasaaminen leadership vs. sales management</p> <p>palkitseminen</p> <p>kommunikointi</p> <p>seuranta arviointi käyttäytyminen ja kontrolli</p> <p><b><u>Käsittely</u></b> kappale 4.1.1</p>	<p>vähemmän tutkimusta myyntiprosesseissa laajemmin tutkimusta teollisuudessa ja valmistusprosesseissa</p> <p>usein case-tutkimuksia yhdestä yrityksestä tai maantieteellisestä alueesta</p> <p>johdon sitoutuminen korostuu</p> <p>IT-järjestelmien roolit</p> <p><b><u>Käsittely</u></b> kappale 4.1.2</p>	<p>kriittiset menestystekijät</p> <p><i>benchmarking</i></p> <p>IT-järjestelmät <i>energize, focus, invent, launch</i></p> <p>prosessin kiertokulku turhan byrokratian vähentäminen toiminnot ylittävä yhteistyö</p> <p>Muita huomioita:</p> <p>kilpailtu ala asiakkaat herkkiä vaihtamaan palveluntarjoajaa paljon sääntelyä</p> <p><b><u>Käsittely</u></b> kappale 4.1.2</p>	<p>mahdollistaja</p> <p>tukitoiminto helpottaja</p> <p>CRM-järjestelmät</p> <p>internet</p> <p><b><u>Käsittely</u></b> kappale 4.1.3</p>

Taulukko 5. Yhteenveto kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista.

Tutkielman empiirisessä osiossa tehtiin case-tutkimus erääseen rahoitusalan yritykseen ja tavoitteena oli hahmottaa yrityksen tämän hetkinen myyntiprosessi ja pohtia löytyykö Case-yrityksen myyntiprosessiin tehostamiskeinoja BPR-menetelmistä. Myynninjohtaminen on oleellinen osa-alue myyntiprosessien onnistumisessa ja IT-järjestelmillä puolestaan on paljon annettavaa sekä myyntiprosessin toimivuuden kannalta, että BPR-menetelmien näkökulmasta. Seuraavissa kappaleissa käydään tutkimustulokset läpi työn alussa esitettyjen keskeisten teemojen avulla.

#### 4.1.1 Myynninjohtamisen vaikutukset myyntiprosessin tehokkuuteen

Ensimmäinen tutkimuskysymys tälle työlle oli, minkälaisia vaikutuksia myynninjohtamisella on myyntiprosessin tehokkuuteen. Kirjallisuuskatsauksessa selvitettiin

aiempaa tutkimusmateriaalia myyntiprosesseista ja myynninjohton vaikutuksista tehokkaaseen myyntiprosessiin. Muun muassa Rajagopal (2008) totesi, että myyntijohtajalla on tärkeä rooli myyntitiimin suunnittelulla ja kokoamisella. Hyvin kasattua tiimiä tulee myös johtaa ja tehtäviä pitää koordinoita ja jakaa selkeästi. Silloin myyntitiimin tulokset ovat positiivisia ja tiimi toimii tehokkaasti. Baldauf ym. (2001) nostivat puolestaan esiin johtamisen, seurannan, arvioinnin ja palkitsemisen myyntijohtajan tärkeimpinä tehtävinä. Näiden tehtävien keskinäinen painotus vaikuttaa myös myyntiprosessin tehokkuuteen.

Empiirisessä osiossa tutkittiin Case-yritystä ja sen erästä myyntiprosessia. Haastattelututkimuksessa nostettiin yhtenä osa-alueena esiin myös esimiestyö ja myynninjohtaminen. Haastattelutuloksista kävi selkeästi ilmi, että kyseisessä yrityksessä myyjät kokevat, että heillä on myyntiä ja tarjouksen tekemistä varten tarvittavat hinnoitteluvaltuudet. Myös esimiehet olivat sitä mieltä, että myyjille on annettu selkeät raamit, minkä sisällä toimia. Vastauksista kävi myös ilmi, että lähimiltä esimiehiltä myyjät saavat tukea myyntiin jos sitä tarvitsevat. Suurimmaksi osaksi vastaajat kuitenkin kokivat olevansa sen verran ammattilaisia työssään, että esimiehen tukea tarvitaan harvemmin, ainakaan myyntiprosessin eri vaiheissa.

Johdannossa perehdyttiin myös teorian kautta myynninjohtamiseen. Tässä osiossa nousi esiin myyntijohtajan rooli esimerkillisenä toimijana, joka antaa tukensa, näyttää omaa esimerkkiä ja luo innostavan ilmapiirin myyntitiimille. Silloin käytetään termiä *"leadership"*. (Kreitner, 2004, 503) Myyntijohtajan tulee myös luottaa tiimiinsä ja antaa vastuuta. Sellaista johtajaa ei arvosteta, joka tekee kaiken itse eikä anna tiimilleen mahdollisuuksia onnistua. Myyntijohtajalla tulee toki olla myynnillinen tausta ja osaamista varsinaiseen myyntityöhön, mutta johtajan roolissa hän toimii tukipilarina ja kannustajana myyjille.

Näiden asioiden kanssa Case-yrityksellä on tutkimuksen mukaan vielä tekemistä. Haastatteluissa kyllä todettiin esimiesten olevan pääsääntöisesti tavoitettavissa, kun heitä tarvitaan, mutta kannustamista peräänkuulutettiin. Osa vastaajista myös kertoi kokevansa, että heidän ammattitaitoonsa ei luoteta tarpeeksi ja että tämän

myötä motivaatio laskee. Tässä kohtaa olisi tärkeätä pysähtyä ja tehdä suunnitelma myynnillisen asenteen parantamiseksi.

Rajagopal (2008) nosti esiin myös myyntijohdon tuen ja kannustuksen merkityksen tehokkaasti toimivassa myyntiorganisaatiossa. Case-yrityksessä myynninjohton ja organisaation myyntikulttuurin osalta haastattelujen tulokset olivat negatiivissävytteisiä. Lähes kaikki vastaajat kokivat, että organisaatiossa ei vallitse myynnillinen ilmapiiri, ja että myyntijohtaja ei kannusta tai ”tsemppaa”. Moni nosti esiin myös pelon, Case-yrityksessä ei uskalleta tehdä päätöksiä tai ottaa hieman riskiä, niin että myynti kasvaisi.

Myyntijohtajan esimerkki on tärkeässä roolissa ja se luo osaltaan myös motivaatiota myyntitiimille. Case-yrityksen kohdalla positiivisia kokemuksia myynnin tuesta oli pienellä osalla vastaajista, jotka kokivat, että johdon antamat haastattelut julkisuudessa ovat hyvää näkyvyyttä ja tuovat osaltaan lisää myyntivolyymia. Tässä kohtaa myyntijohto toimii yrityksessä esimerkillisesti.

#### **4.1.2 BPR-menetelmien käyttö rahoituslalla toimivan organisaation myyntiprosessin tehostamisessa**

Tämän tutkielman alussa käytiin läpi, mitä BPR-menetelmät ovat ja mihin niitä on käytetty. Tutkimuskysymyksissä määriteltiin, että tässä tutkielmassa selvitetään, minkälaista akateemista tutkimusta BPR-menetelmien käytöstä myyntiorganisaatioissa on aikaisemmin tehty ja minkälaisia keinoja BPR antaa rahoituslalla toimivan organisaation myyntiprosessin tehostamiseen.

Tutkimuksen alussa todettiin jo, että myyntiprosesseissa BPR-menetelmiä ei ole vielä kovin paljon käytetty, tai ainakaan tutkimusmateriaalia ei ole paljoa saatavilla. BPR-menetelmiä on tutkittu ja käytetty enemmän valmistusteollisuudessa. Myyntiprosessien osalta pidettiin myös hankalana sitä, että harvempi yritys kuvaa tai mallintaa myyntiprosessejaan. Jos prosessia ei ole kuvattu, voi prosessista olla hankalampi löytää tehostamisen paikkoja, joissa BPR olisi apuna.



Rahoitusalaalla on kuitenkin tehty tutkimuksia prosessien tehostamisesta ja BPR-menetelmien käytöstä. Muun muassa Swiss Bank, Manhattan Chase Bank ja eräs kansainvälinen luottokorttiyhtiö olivat käyttäneet BPR-menetelmiä ja varsin menestyksekkäästi. Tutkimusta oli tehty myös pankkisektorilla yleisesti ja tietyillä maantieteellisillä alueilla, kuten esimerkiksi Malesialaisissa pankeissa. (Islam & Ahmed, 2012; Küng & Hagen, 2007; Drew, 1996; Khong & Richardson, 2003; Shin & Jemella, 2002)

Toisaalta taas tänä päivänä myyntiä lähestytään yhä useammissa organisaatioissa niin, että sillä on strategista merkitystä yritykselle ja että myyntiosasto ei ole enää eristyksissä oleva yksittäinen tiimi, vaan se toimii yli osastorajojen ja läpi organisaation. Näissä tapauksissa myyntiprosesseja on varmasti tarpeen mallintaa ja näin niitä on myös helpompi tehostaa BPR-menetelmien avulla. Yhtenä keinona voisi jopa olla tietojärjestelmä, jonka avulla yritysten myyntiprosesseja voisi mallintaa. (Storbacka ym, 2009; Andersson, 2005)

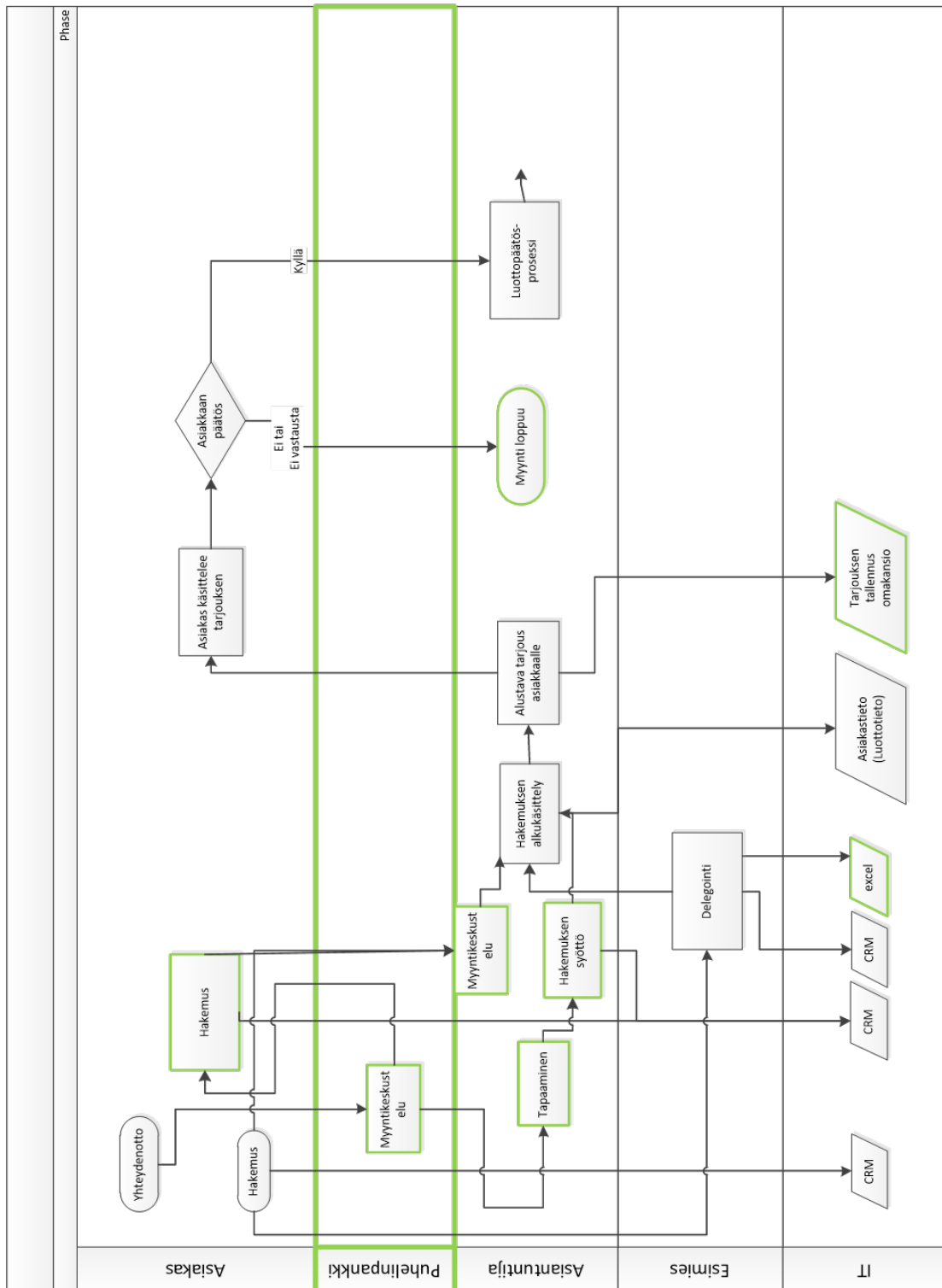
IT-järjestelmien rooli nousi vahvasti esiin myös näissä aikaisemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Swiss Bankin kohdalla tehdyt prosessien tehostukset liittyivät kaikki osaltaan automatisointiin ja manuaalisia vaiheita vähennettiin. Tässä tutkimuksessa oli tärkeää, että käytössä oli modernit tietojärjestelmät (Küng & Hagen, 2007) Myös Drew'n (1996) tutkimuksessa nostettiin esiin IT-järjestelmät ja erilaiset sovellukset, joita on tehty nimenomaan työkaluksi BPR-menetelmiä varten.

Kun prosesseja tehostetaan BPR:n avulla, nousee monesti esiin myös prosessin kriittiset menestystekijät. Khong ja Richardson (2003) tutkivat malesialaisia pankkeja ja heidän tutkimuksessaan kriittisiksi menestystekijöiksi BPR:n kannalta listattiin muun muassa *”johtamisen ja yrityskulttuurin muutos, johdon kompetenssi, organisaation rakenne, BPR-projektin johtaminen ja IT-rakenne”*. Näissä osaluissa onnistuminen vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnassa menestymiseen ja BPR:n onnistumiseen.

Jotkin aikaisemmat tutkimukset listasivat selkeitä etenemistapoja BPR:n toteutukseen. Nämä lähtivät monesti byrokratian vähentämisestä, yksinkertaistamisesta ja

ajankäytön tehostamisesta. (Maull & Childe, 1993) Tai sitten portaat BPR:n toteutukseen oli listattu selkeinä vaiheina ”*energize, focus, invent, launch*”. Näitä käytettiin muun muassa Chase Manhattan Bankissa. (Shin & Jemella, 2002) Silloin BPR-projekti on helpompi viedä läpi, kun etenemisjärjestys on selkeä. Ajankäyttö on tässä kohdin myös oleellinen, koska helposti saatetaan käyttää liikaa aikaa epäoleellisiin kohtiin, kuten yrityksen nykytilan analysointiin, vaikka tärkeämpää olisi suunnittelu ja toteutus.

Tämän työn Case-yrityksessä prosessit oli kuvattu ja myös myyntiprosessista oli olemassa oma prosessikaavio. Tämä helpottaa prosessin uudelleen suunnittelua ja on helpompi löytää kohdat, joissa tehdään turhaa työtä tai samaa asiaa toistetaan monen ihmisen toimesta. Haastattelutuloksista käy ilmi, että yrityksen tekemä prosessikuvaus ei ole aivan ajan tasalla ja prosessissa on turhia ja tehottomia vaiheita, jotka eivät palvele myyjää eivätkä asiakasta. Varsinkin puhelinpankin rooli nousi monesti esiin ja Case-yrityksessä koettiin, että työnjako ei ole selkeä, ja että asiakkaan palvelukokema heikkenee, kun asiaa käsittelee moni eri henkilö ja yleensä keskustelu aloitetaan uudestaan alusta. Alla olevassa kuvassa on kuvattuna todellinen myyntiprosessi Case-yrityksessä.



Kuvio 8. Case-yrityksen myyntiprosessi haastattelutulosten perusteella.

Yllä olevassa kuviossa 8 on korostettu vihreällä värillä kohtia, joita on muokattu alkuperäisestä prosessikaaviosta. Verrattuna aiemmin esitettyyn kuvioon, on kuviossa 8 lisättyä puhelinkanin rooli yhtenä toimijana, koska myös he käyvät kes-

kusteluja asiakkaiden kanssa. Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että myyjät eivät juuri koskaan soita asiakkaille tehtyjen tarjousten perään, joten kuviossa 6, myyntiprosessi päättyy jos asiakas kieltäytyy tai ei vastaa tehtyyn tarjoukseen. Yllä olevassa kuviossa on lisättyä myös IT-järjestelmiin kohta, jossa myyjä tallentaa asiakkaalle tehdyn tarjouksen. Se on myös merkittävässä roolissa tehokkuuden näkökulmasta. Jos tarjouksia ei tallenneta mihinkään, joudutaan työ aloittamaan aina alusta. Vastausten perusteella kaikki myyjät tallensivat tarjoukset kyllä, mutta jokainen omaan kansioonsa tai pelkästään sähköpostiin.

Rahoitusala on alana hyvin säännelty ja näin ollen myös myyntiprosessien on sisällettävä toimintoja, joissa tarkistetaan muun muassa luottotietoja ja asiakkaan tilanteeseen tulee perehtyä huolella, ennen myynnin aloittamista. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä ole edes sopivia kyseiselle tuotteelle tai palvelulle, jolloin myynti päättyy heti alkuun. On siis otettava huomioon myyntiprosessien uudelleen suunnittelussa, että on tiettyjä toimintoja, joita ei voi prosessista ottaa pois. (Drew, 1996)

Työn kirjallisuuskatsauksessa tutkittiin myös BPR-menetelmien käyttöön liittyviä ongelmia ja huomattiin, että jopa 70 % BPR:stä epäonnistuu (Eftekhari & Akhavan, 2013; Shin & Jemella, 2002). Tämä on tärkeä huomioida, kun aloitetaan BPR-prosessi yrityksessä. Epäonnistumisen syitä on organisaatiokulttuurissa, teknisessä, johtamisessa ja organisaation suunnitelmallisuudessa. Ei siis riitä, että yrityksellä on kova halu ja tahto uudistaa prosessejaan, vaan muutokseen täytyy myös sitoutua ja muutoksista tulee viestiä.

Case-yrityksen kohdalla teemahaastatteluissa nousi esiin, että organisaation kulttuuri ei tue myyntiä, sen lisäksi IT-järjestelmä tai tarkemmin käytössä oleva CRM-järjestelmä on enemmänkin haitaksi kuin hyödyksi. Tässä on siis jo kaksi kohtaa edellä mainituista neljästä, joiden kohdalla Case-yrityksen tulee parantaa toimintojaan, jotta myyntiprosessin tehostaminen on mahdollista.

### 4.1.3 IT-järjestelmien rooli tehokkaassa myyntiprosessissa

IT-järjestelmien rooli on nostettu monessa kohtaa esiin tässä tutkielmassa ja viimeinen tutkimuskysymys olikin, että minkälaisia rooleja IT-järjestelmillä voi olla tehokkaassa myyntiprosessissa. Tietojärjestelmät linkittyvät olennaisesti tänä päivänä myyntityöhön. Järjestelmät tarjoavat apua asiakashallintaan, laadun seuraamiseen, erilaiseen tulosten mittaamiseen ja raportointiin. Ne auttavat myös myyjiä päivittämään ja kirjaamaan asiakkaiden tietoja ja tallentamaan dokumentteja ja tehtyjä tarjouksia. Parhaiten järjestelmät tukevat silloin, kun samoja järjestelmiä voidaan käyttää yrityksen eri osastoilla ja tietoa välittyy tehokkaasti läpi organisaation.

Kuten aiemmin tässä työssä kerrottiin, IT-järjestelmät eivät silti ole itsestäänselvyys ja niiden käyttötarve tulee organisaatiossa ymmärtää. IT-ratkaisut aiheuttavat myös kustannuksia ja usein yritysten johto ei välttämättä ymmärrä tai heille ei selvennetä, mitä hyötyä tai tehokkuutta uudet järjestelmät tuovat. Johto näkee yleisesti vain kustannukset ja pääsääntöisesti yrityksissä pyritään tänä päivänä kustannussäästöihin, joten mihinkään sellaiseen ei investoida, minkä hyödyt eivät ole nähtävillä. BPR:n osalta Eftekhari & Akhavan (2013) mainitsivat IT-järjestelmät muun muassa seuraavalla tavalla:

1. IT BPR-projektien mahdollistajana
2. IT BPR-projektien tukitoimintona
3. IT BPR-projektien ”helpottajana”

Tietotekniikka projektien mahdollistajana käytännössä liittää eri osastoja toisiinsa ja edesauttaa parempaa tiedonkulkua. Se myös mahdollistaa prosessin osien automaatiota ja samalla tehostaa toimintoja. Toisaalta taas kehittyneimmillä tietojärjestelmillä voidaan saavuttaa nopeampia käsittelyaikoja joillekin prosessin osaluille tai parempi järjestelmäosaaminen voi tuoda yritykseen lisätehokkuutta.

Kolmas yllä mainittu IT:n rooli BPR:ssä on projektien ”helpottajan rooli”. Tämä tarkoittaa käytännössä prosessin suunnittelua konkreettisesti. Tietojärjestelmät mah-

dollistavat erilaisen datan keräämisen, tiedon välittämisen ja raporttien tekemisen, jotka edesauttavat prosessin uudelleen suunnittelua. IT-työkalut helpottavat myös kerätyn datan analysointia ja antavat valmiuksia prosessikaavioiden ja erilaisten prosessin osa-alueiden kuvaamiseen.

Myös Ringim, Razalli ja Hasnan (2012) totesivat tutkimuksessaan, että BPR:llä, IT:llä ja organisaation suoriutumisella on selkeä side keskenään. IT ei ole pelkästään tukijärjestelmä vaan se luo kilpailuetua, mahdollistaa tehokkaamman toiminnan matalammilla kustannuksilla ja antaa organisaatioille eväitä kasvuun. Tämän saavuttaminen kuitenkin tarkoittaa, että IT-järjestelmien hyödyt tulee viestiä yrityksessä selkeästi (Eftekhari & Akhavan, 2013).

Swiss Bankille tehdyssä tutkimuksessa IT-järjestelmien osalta selvisi, että prosessien kiertonopeudet ovat lyhentyneet merkittävästi, prosessien luotettavuus on parantunut ja prosesseihin liittyvät toiminnot ovat läpinäkyvämpiä, kun pankissa on ollut käytössä modernit IT-järjestelmät. (Küng & Hagen, 2007)

Donaldsonin (2007) mukaan myyntiprosessissa käytetyt IT-järjestelmät ovat usein CRM-järjestelmiä, joissa hallinnoidaan asiakkaiden tietoja, joihin voidaan tallentaa asiakkuuteen liittyviä dokumentteja tai ne toimivat myyjille työkaluina esimerkiksi asiakkaiden kontaktoinnissa ja seurannassa. Myös Case-yrityksessä käytetään eräänlaista CRM-järjestelmää. Asiakkaat voivat tehdä internetissä hakemuksen, joka ohjautuu yrityksen CRM-järjestelmään ja sitä kautta myyjät voivat olla asiakkaaseen yhteydessä ja toteuttaa myyntiä.

Haastattelujen ja muun kerätyn aineiston pohjalta voidaan todeta, että Case-yrityksen kohdalla CRM-järjestelmä on kuitenkin enemmän rasite kuin työväline. Myyjät suorastaan välttelevät järjestelmän päivittämistä, koska järjestelmä toimii niin hitaasti. Mittaustuloksista, joita järjestelmän käyttöön liittyen toteutettiin, todettiin myös, että järjestelmässä joudutaan avaamaan jokainen dokumentti yksitellen, tietoja pitää etsiä monesta kohtaa, ja kun yhden dokumentin on saanut käytyä läpi, järjestelmää palauttaa myyjän aloitussivulle ja työ aloitetaan taas alusta. On help-

po käsittää, miksi myyjät keskittävät energiansa muuhun tekemiseen CRM-järjestelmän päivittämisen sijaan.

Case-yrityksen kohdalla CRM-järjestelmä on tällä hetkellä siis lähinnä tukitoimintoroolissa, mutta jatkossa järjestelmää kehittämällä se voisi nousta enemmänkin prosessin helpottajaksi tai mahdollistajaksi. Tehokkaan ja toimivan CRM-järjestelmän avulla case-yrityksessä olisi mahdollista nopeuttaa järjestelmien päivittämistä, raportointia ja asiakashuoltoa esimerkiksi tarjousten perään soiton muodossa.

#### **4.2 Toimenpide-esitys Case-yritykselle tulosten pohjalta**

Tässä kappaleessa paneudutaan syvemmin Case-yrityksessä toteutettuun teema-haastatteluun ja siitä saatuihin tutkimustuloksiin. Haastattelujen lisäksi tulosten arvioinnissa käytetään muuta Case-yrityksestä kerättyä aineistoa. Tuloksia käydään läpi samoilla teemoilla, kuin haastatteluissakin. Nämä teemat ovat siis myyntiprosessin osa-alueet ja ajankäyttö, esimiestyö ja myynninjohtaminen sekä CRM-järjestelmä. Tulosten arvioinnin lisäksi tehdään yhteenveto mahdollisista kehitysehdotuksista tai toimenpiteistä, joilla Case-yritys voisi tehostaa omaa myyntiprosessiaan.

Empiirisen osion alussa esiteltiin myös case-osiota varten laaditut lisätutkimuskysymykset, jotka pohjautuivat Case-yrityksen liiketoimintajohtajan kanssa käytyihin keskusteluihin. Nämä kysymykset olivat:

1. Mitkä ovat mahdolliset pullonkaulat nykyisessä myyntiprosessissa?
2. Voiko myyntiprosessin vaiheiden järjestystä muuttaa?
3. Voiko joitakin osia case-yrityksen myyntiprosessista automatisoida?

#### **Myyntiprosessin osa-alueet ja ajankäyttö**

Case-yrityksessä olisi jatkossa tärkeää selvittää myyntiprosessin osa-alueet ja eri toiminnot, ja nämä tulisi tiedottaa kaikille myyjille. Varsinkin puhelinpankin roolia

tulisi tarkentaa ja tehdä sen toiminnasta selkeä suunnitelma ja ohjeistaa kaikki toimimaan sen mukaisesti. Tämä sujuvoittaisi asiakkaiden palvelua ja myyjien työtä. Silloin joka kerta, kun asiakas lähestyy yritystä puhelimitse, puhelinpankin henkilökunta osaa kysyä puhelimesta tarvittavat tiedot ja täyttää ne suoraan CRM-järjestelmään. Sen jälkeen esitetyt hakemus delegoidaan myyjälle ja myyjä pääsee tekemään tarjousta ja myyntiä, ilman, että joutuu kysymään asiakkaalta samoja tietoja jälleen uudestaan, tai pyytää asiakasta täyttämään internetissä hakemusta. Tässä kohtaa voisi olla vaihtoehtona myös se, että puhelinpankki hoitaisi itse nämä myynnit, jotka tulevat asiakkaan puhelinsoiton kautta. Näin prosessi olisi näissä kohdin vielä sujuvampi. Toisaalta se myös vaatii puhelinpankilta samanlaisia osaamista, kuin muilta myyjiltä, jotta he voivat hoitaa myynnin loppuun asti. Puhelinpankin toimivuus on selkeästi yksi pullonkaula yrityksen myyntiprosessissa.

Ajankäytön näkökulmasta tehottominta on toiminta CRM-järjestelmän käytössä. Tämä muodostaa siis myös yhden pullonkaulan prosessiin ja tähän palataan vielä myöhemmin tässä luvussa. Asiakastapaamisiin, puheluihin ja tarjousten laatimiseen käytettävä aika oli kaikilla myyjillä hyvin samalla tasolla ja niiden suhteen myyjät eivät myöskään kokeneet, että myyntiprosessissa olisi ongelmia.

Mielenkiintoista olisi tutkia laajemmin asiakastapaamisia ja niiden päättymistä ostopäätökseen. Kaksi vastaajista totesi, että kun he tapaavat asiakkaat kasvotusten, on kaupan päättämisprosentti jopa selkeästi yli 50 %. Jos tämä taso on todellinen ja toteutuu muillakin myyjillä, olisi yrityksessä varmasti hyvä arvioida, että tulisiko asiakkaiden tapaamiseen käyttää enemmän aikaa. Tällä hetkellä ajankäytöllisistä asioista johtuen, myyjät eivät pääsääntöisesti mielellään tapaa kaikkia asiakkaita kasvotusten, koska sähköposti ja puhelin toimivat tehokkaammin. Toisaalta silloin voittoprosentti on myös pienempi.

Mielenkiintoinen pohdinta on myös hakemuksen käyttäminen. Tarvitseeko yrityksessä käyttää jatkossa hakemusta vai voisiko asiakkaiden tiedot kerätä tehokkaammin ja toimivammin muilla keinoilla? Tuotantoprosessia varten myyjät tarvitsevat asiakkaista selkeästi tiettyjä tietoja, mutta voisiko ne kerätä muulla tavalla, kuin nykyisellä hakemuksella? Myyjät kertoivat haastatteluissa, että monesti asi-



akkailta joutuu kysymään täydennyksiä, koska he eivät täytä hakemusta oikein. Ainakin olisi siis tärkeää, että hakemuksen täyttäminen on niin yksinkertaista, että myyjät saavat siitä kaikki oleelliset tiedot.

### **Myyntijohtaminen ja esimiestyö**

Myyntijohtamista ja organisaatiokulttuuria on sivuttu jo runsaasti edellisessä osiossa. On selvää, että tätä osa-aluetta on kehitettävä. Esimiehille voisi järjestää esimiesvalmennusta ja koulutusta myyntijohtamisesta. Tämän työn johdannossa tutustuttiin myyntijohtamisen teoriaan ja siinä korostettiin muun muassa motivaatiota, kannustamista ja kommunikaatiota. Kun organisaatiossa osataan iloita onnistumisista ja myyjille tarjotaan jatkuvan oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus, näkyy se myös myyjien tuloksissa.

Case-yrityksessä myyjät toimivat selkeästi hyvin itsenäisesti ja vastausten perusteella kokevat olevansa ammattilaisia eivätkä tarvitse jatkuvaa esimiehen tukea. Esimiehet olivat tässä asiassa myös samaa mieltä, ja tämä on tärkeä asia myös motivaation kannalta. Kun esimiehet antavat myyjille vapautta tehdä työtään rauhassa ja luottavat heidän ammattitaitoonsa, pitäisi myyjien lähtökohtaisesti olla myös motivoituneita työhönsä.

Myyntityö ja myyntijohtaminen ovat kuitenkin herkkiä väärinymmärryksille ja kommunikointivirheille. Myyjät saavat motivaationsa onnistumisista ja kiitoksesta. Myyntijohtajan tulee muistaa kannustaa tiimiään ja palkita onnistumisista. Samalla myyntijohtajan tulee olla erittäin hyvä ihmistuntija ja osata toimia oikein kaikkien tiiminsä jäsenten kanssa. Tässä kohtaa esimiesvalmennus antaa suurta apua. Tällä hetkellä Case-yrityksessä myyjät tuntuvat lähinnä suorittavan tehtäviään monotonisesti ja luovuus ja into työhön eivät ole korkeimmillaan.

### **CRM-järjestelmä**

Teemahaastattelujen kaikissa osa-alueissa kävi ilmi, että CRM-järjestelmä ei tue myyntiä eikä myyntijohtamista. Järjestelmä on hidas ja kankea, ja sen vaikutus

on lähinnä työllistävä. Raportointiin se soveltuu joiltain osin, mutta silti esimiehet joutuvat raportoimaan myyntejä erilliseen exceliin, joten selkeästi kaikki tieto ei välity järjestelmään. Tässä kohtaa olisi paikkoja automatisoinnille, joka helpottaisi ja vähentäisi järjestelmän täyttämiseen menevää aikaa.

Tässä tutkielmassa on pohdittu IT:n roolia sekä myyntiprosessissa että BPR:n osalta. Järjestelmät tuovat paljon apuja, mutta niiden kehittäminen ei ole itsenänselvyys eikä voida olettaa, että pelkästään kehittämällä järjestelmiä, prosessien muutkin osa-alueet korjaantuvat. Tässä Case-yrityksessä tilanne on kuitenkin melko tehoton ja myyjät käyttävät aikansa mieluummin kaikkeen muuhun kuin kyseisen järjestelmän käyttämiseen. Myös muu kerätty aineisto tukee myyjien näkökulmaa. Tilannetta kuvaa hyvin se, että yhdellä myyjällä menisi yksi työviikko keskeneräisten hakemusten kontaktointiin, olettaen, että hän ei tekisi mitään muita töitä kuluvalle viikolla.

Ehdotuksena on luonnollisesti CRM-järjestelmän parantaminen toimivammaksi ja nopeammaksi, jotta myyjien on helpompi jatkossa kontaktoida myös keskeneräiset hakemukset. Lisäksi järjestelmään olisi hyvä lisätä suodattimia ja lisätietokenttiä, jotta myyjän ei välttämättä tarvitse aina avata jokaista hakemusta erikseen. Silloin myös hakemuksia voisi hakea eri aikaväleillä tai muilla tarpeellisilla kriteereillä.

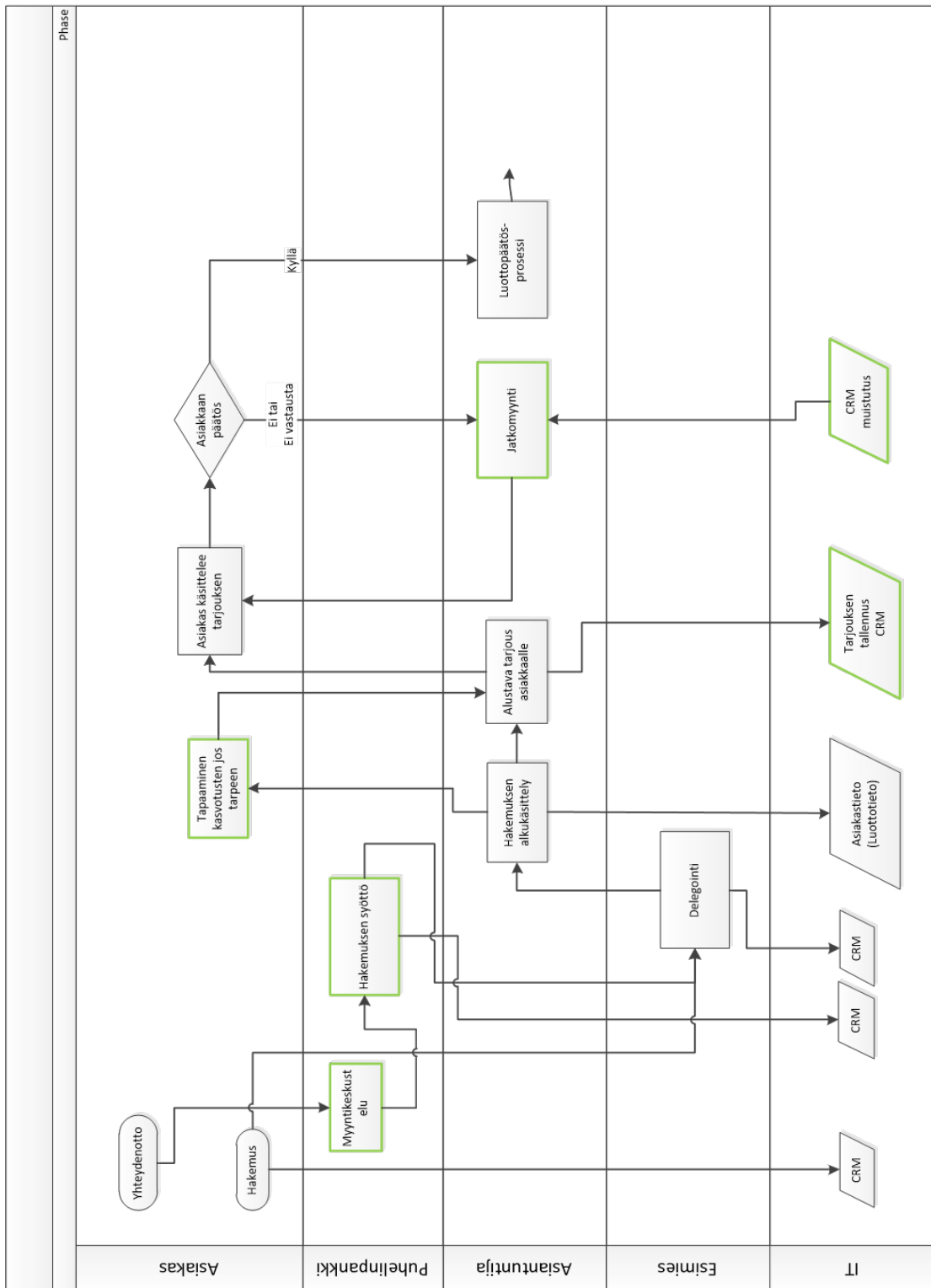
Myyntin näkökulmasta keskeneräisiä hakemuksia voisi soittaa läpi joko erilaisilla soittokampanjoilla myyjien tai puhelinpankin toimesta sitten, kun järjestelmässä on tarvittavat lisätiedot ja järjestelmä toimii nopeammin. Soittokampanjalla voisi purkaa rauhassa keskeneräisiä hakemuksia ja kasvattaa yrityksen myyntiä. Kuitenkaan nykyisellä CRM-järjestelmän toiminta-asteella, soittokampanjaa ei kannata tehdä, koska se aiheuttaisi enemmän ärsytystä kuin tuloksia.

### **Kehitys- ja tehostamisehdotukset**

Case-yrityksen myyntiprosessi ei ole nykyisellään tehokkain mahdollinen ja myyjien keskuudessa on myös tyytymättömyyttä myyntityönsuorituksen osa-alueisiin. Ke-

rätyn aineiston ja haastattelutulosten perusteella on seuraavassa kuvioissa 9 kuvattuna Case-yrityksen myyntiprosessi tehostettuna. Tulosten perusteella joitain prosessin vaiheita on siis mahdollista muuttaa, mutta tämä on enemmänkin prosessin yksinkertaistamista kuin vaiheiden järjestyksen muuttamista. Kuviossa 9 on vihreällä värillä kuvattu kohdat, jotka poikkeavat alkuperäisestä tilanteesta.

Kuviossa 9 on puhelinpankki otettu myyntiprosessiin mukaan ja sen toimintaa on selkiytetty. Puhelinpankin henkilökunta käy asiakkaan kanssa puhelimesta alustavan neuvottelun ja täyttävät samalla hakemuksen CRM-järjestelmään. Hakemus on muokattu lyhemmäksi ja selkeämmäksi, jolloin tietojen kysyminen puhelimesta onnistuu nopeasti. Tämän jälkeen hakemus delegoidaan myyjälle, joka pääsee tekemään tarjousta.



Kuvio 9. Case-yrityksen tehostettu myyntiprosessi.

Lisäksi tehokkaassa myyntiprosessissa asiakkaita kontaktoidaan tasaisin väliajoin paremman voittoprosentin saavuttamiseksi. Tätä tukee osaltaan toimiva ja tehokas

CRM-järjestelmä. CRM-järjestelmän tulee mahdollistaa myös parempi raportointi ja seuranta. Esimerkiksi esimiesten tekemä hakemusten delegointi tulisi olla sujuvampaa niin, että erillistä exceliä ei tarvita. Näin esimiehillä vapautuu myös aikaa tärkeämpiin tehtäviin, kuten myynninjohtamiseen. Myös myyjien tulisi voida tallentaa tehdyt tarjoukset ja muut liitetiedot suoraan CRM-järjestelmään, jolloin kuka tahansa myyjistä voi tarpeen vaatiessa hoitaa kaupan loppuun.

Case-yrityksen liiketoimintajohdolla oli ”hiljaisena toiveena” selvittää myös, miten myyntiprosessi on tehokkaimmillaan ilman, että kustannusrakennetta muutetaan. Tässä tutkimuksessa ei lähdetty arvioimaan kehitysehdotuksia kustannusten näkökulmasta, koska se olisi vaatinut huomattavasti laajemman tutkimuksen ja kaikkia juuri myyntiprosessiin kohdistuvia kustannuksia olisi ollut myös hankala määrittää. Kehitysehdotukset ovat kuitenkin kustannuksiltaan minimaalisia, koska uusia rekrytointeja ei esitetty, CRM-järjestelmä pysyy samana, mutta sitä tulee kehittää ja myynninjohton koulutukseen tulee panostaa. Myös puhelinpankin rooli korostuu myyntiä lisäävänä tekijänä. Näillä ehdotuksilla Case-yrityksen myyntiprosessi on suoraviivaisempi, tehokkaampi ja mahdollista enemmän asiakaskontakteja samassa ajassa.

### **4.3 Tutkimuksen kontribuutio ja mahdolliset jatkotutkimuskohteet**

Tutkimuksen tuomaa hyötyä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Voidaan arvioida, tuoko tutkimus akateemiselle tutkimustyölle uusia näkökulmia ja toisaalta myös, miten Case-yritys hyötyy tehdystä tutkimuksesta, tai voiko joku muu mahdollinen sidosryhmä saada omaan myyntiprosessiinsa tämän tutkimuksen tuloksista jotain tukea. Tämän tutkimuksen tuomaa kontribuutiota näille eri tahoille arvioidaan seuraavaksi.

#### **4.3.1 Tutkimuksen hyöty Case-yritykselle**

Tämä tutkimus on tehty hyvin pitkälti Case-yrityksestä lähteneestä toiveesta ja tarpeesta kehittää omaa myyntiprosessiaan. Tavoitteena oli tutkia aiempaa aka-

teemista kirjallisuutta ja tutkimuksia joita on tehty samasta aiheesta ja löytää näistä julkaisuista pohjaa ja yhtäläisyyksiä myyntiprosessin kehittämiseksi.

Työn empiirisessä osiossa keskityttiin nimenomaan Case-yrityksen toiveisiin ja tarpeisiin. Yrityksen myyntiprosessimallin avulla laadittiin haastattelukysymykset ja teemahaastatteluihin osallistui myyntihenkilöistä kaikki, jotka osallistuvat päivittäisessä työssään myyntiprosessiin. Sen lisäksi haastateltiin esimiehiä laajemman perspektiivin saamiseksi. Tämän haastattelumateriaalin lisäksi kerättiin yrityksen myyntiprosessiin liittyvää muuta merkittävää aineistoa tukemaan tutkimusta.

Aiemmistä luvuista käy ilmi, että tutkimuksen tuloksissa löydettiin tyytymättömyyttä organisaation kulttuuria kohtaan, myyntijohtaja ei anna myyjille tarpeeksi tukea ja prosessin CRM-järjestelmä aiheuttaa enemmän työtä kuin toimii apuna. Prosessissa on muitakin vaiheita kuin alkuperäisessä Case-yrityksen mallissa oli kuvattuna eikä myyntiprosessi noudata tehokkainta mahdollisinta toimintaa. Osittain varmasti nämä tulokset ovat jo Case-yrityksessä tiedossa ja tällä tutkimuksella toivottiin lähinnä vahvistusta moniin kohtiin. Varsinkin CRM-järjestelmän osalta nyt viimeistään on tiedossa, että kehitystä pitää tapahtua, jos myynnistä aiotaan ottaa kaikki teho irti.

Myynninjohtajan on puolestaan aloitettava kannustava johtaminen ja esimiesten annettava tukensa sille, että organisaation kulttuuri rakentuu myynnillisemmäksi. Hyvin aloitettu työ näkyvyyden lisäämiseksi ja myynnin tukemiseksi kannattaa ilman muuta säilyttää, mutta sisäistä keskustelua on varmasti tarpeen käydä myyntihengen luomiseksi.

Konkreettista hyötyä tutkimuksesta on seurannut jo siltä osin, että asiakkaiden täyttämää hakemusta on suunniteltu uudestaan ja tehty sekä asiakas- että myyjäystävällisemmäksi. Tämä varmasti lisää osaltaan hakemuskantaa ja sekä esimiesten, että myyjien työteho paranee. Myös CRM-järjestelmän osalta on tehty päätös tehdä kehitystä ja parantaa toimintoja. Tämän lisäksi on aloitettu keskustelut muiden ulkoisten tietopalveluiden ja myyjien käyttämien linkkien tuomiseksi Ca-

se-yrityksen intraan, jotta myyjillä olisi mahdollisimman helppo ja nopea yhteys tarvittaviin dokumentteihin ja palveluihin.

Tutkimuksessa kävi myöskin ilmi, että puhelinpankilla on tärkeä rooli myyntiprosessin sujuvuuden kannalta, mutta tätä ei oltu lainkaan huomioitu yrityksen omassa prosessikuvauksessa. Haastatteluissa tuli ilmi monia hyviä ehdotuksia puhelinpankin roolin parantamiseksi ja tehokkaamman yhteistyön aloittamiseksi myyntitiimin ja puhelinpankin välille. Näistä on varmasti myös konkreettista hyötyä Case-yritykselle jatkoa ajatellen.

#### **4.3.2 Hyödyt akateemiselle tutkimukselle ja muille sidosryhmille**

Edellä kirjallisuuskatsauksessa tutustuttiin akateemiseen kirjallisuuteen ja tutkimusmateriaaliin myyntiprosesseista ja niiden tehostamisesta juuri BPR-menetelmien avulla. Katsauksessa ilmeni, että tällaista tutkimusta on tehty verraten vähän, varsinkin kun BPR-menetelmistä yleensä on tehty hyvinkin laajasti tutkimuksia. BPR:n rooli on kuitenkin ollut hyvin vahvasti insinööripuolen tieteissä ja IT-järjestelmät ovat hyvin luonteva osa tätä prosessien uudelleen suunnittelua ja tehostamista.

Näin ollen kaikki lisätutkimus myyntiprosessien tehostamisesta ja yhdistämisestä BPR-menetelmiin on varmasti hyvin tervetullutta ja tästäkin Pro Gradututkielmasta lienee alalle hyötyä. Mahdollisesti ainakin joku toinen aiheesta kiinnostunut ja omaa tutkimustaan aloittava voi saada tästä työstä erilaista näkökulmaa tai tarpeellisia pohjatietoja omalle työlleen. Varsinkin jos kiinnostuksena on nimenomaan rahoitusala ja sen sisältämät myyntiprosessit. Muille rahoitusalan yrityksille tästä tutkimuksesta voi olla hyötyä vertailukohtana tai mallina, miten lähteä tekemään kyseiseen yritysmyyntiprosessin tutkimusta.

#### **4.3.3 Jatkotutkimuksen aiheet**

Tässä työssä päästiin tutustumaan yhden Case-yrityksen myyntiprosessiin ja sen tehostamiseen. Toki myyntiprosesseja ja Business Process Re-engineering -

menetelmiä tutkittiin yleiselläkin tasolla, mutta syvällisemmin paneuduttiin ainoastaan tähän yhteen tapaukseen. Jatkon kannalta olisi mielenkiintoista laajentaa tutkimusta useampiin yrityksiin ja katsoa, löytyykö niissä yhtäläisyyksiä. Silloin olisi mahdollista todella löytää yhteisiä toimintamalleja yrityksen myyntiprosessin tehostamiseen.

Rahoitus- ja pankkiala on niin säänneltyä, että jo nämä vaatimukset aiheuttavat omia vaateita alan yritysten myyntiprosesseihin. Mielenkiintoista olisi myös yhdistää riskienhallinnallista näkemystä ja tutkia, voisiko prosessia tehostaa niin, että esimiesten rooli pienenesi ja myyjillä olisi enemmän päätäntävaltaa. Ja toisiko tämä tehokkuutta prosesseihin? Entä miten mahdolliset riskit tähän suhtautuisivat?

Case-yrityksen osalta tutkimusta voisi jatkaa vielä pidemmälle tuotantoprosessiin ja etsiä myös sieltä mahdollisia tehostamiskeinoja. Haastatteluissa ja empiirisessä osiossa haastateltavat välillä poikkesivat vastauksissaan myös tämän prosessin puolelle, joten varmasti myös sillä saralla olisi tehostamismahdollisuuksia. Mielenkiintoista olisi myös tutkia enemmän IT-järjestelmien tuomia mahdollisuuksia ja esimerkiksi prosessin automatisointia joiltain osin. Automatisointi toisi varmasti jälleen tehokkuutta toimintoihin, mutta toisaalta myynnissä tarvitaan myös paljon henkilökohtaista otetta, joten liikaa ei voi jättää esimerkiksi asiakkaan vastuulle. Automatisointi ja järjestelmien kehittäminen vaativat myös paljon rahallista panostusta, mutta esimerkiksi analyysi automatisoinnin panos-tuotossuhteesta voisi olla merkityksellinen ainakin Case-yritykselle jatkoa ajatellen.



## Lähdeluettelo

Adamson B., Dixon M, Toman N. 2014. Sales: Results, Not Process: Interaction. Harvard Business Review. Jan/Feb2014, Vol. 92 No. 1/2, s. 18–19.

Andersson, B. Bider, I. Johannesson, P. Perjons, E. (2005). Towards a formal definition of goal-oriented business process patterns. Business Process Management Journal, 11(6).

Anderson, R. (1997). An empirical investigation of sales management training programs for sales managers. The Journal of Personal Selling & Sales Management, 17(3), 53.

Baldauf, A. (2001). Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness. The Journal of Personal Selling & Sales Management, 21(2), 109.

Chang Lih-Jen, Powell, P. (1998). Towards a framework for business process re-engineering in small and medium-sized enterprises. Information Systems Journal, 8(3), 199-07-01).

Cheng, T. Chiu, E. (2008). Critical success factors of business process re-engineering in the banking industry. Knowledge and Process Management, 15(4), 258-10-01).

Childe, S.J. Maull, R.S. Bennett, J. (1994). Frameworks for understanding business process re-engineering. International Journal of Operations & Production Management, 14(12).

Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. Sloan Management

Review, 11-27.

Donaldson, B. (2007). *Sales management principles, process and practice* (3rd ed.). New York: Palgrave Macmillan.

Drew, S. (1996). Accelerating change: Financial industry experiences with BPR. *International Journal of Bank Marketing*, 14(6).

Eftekhari, N. Akhavan, P. (2013). Developing a comprehensive methodology for BPR projects by employing IT tools. *Business Process Management Journal*, 19(1).

Eskola, J., & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (4th ed.). Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Falvey, J. (1997). Fly by night, sell by day. *Wall Street Journal*, (June 9), A18.

Fisher, A. (2000). Essential employees called up to serve. *Fortune*, (October), 210.

Gummesson E., 2000. *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. 2. painos. Talentum. Helsinki.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.

Heinman E., Miller R., Sanchez D., Tuleja T. 2004. *The New Strategic Selling: The Unique Sales System Proven Successful by the World's Best Companies*. Kogan Page Publishers.

Hickman, L. J. (1993). *Technology and business process re-engineering: Identifying opportunities for competitive advantage*.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita* (15–16 ed.).

Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Islam, S. Ahmed, M. (2012). Business process improvement of credit card department: Case study of a multinational bank. *Business Process Management Journal*, 18(2).

Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Selling and sales management* (9th ed.). United Kingdom: Pearson.

Khong, K. Richardson, S. (2003). Business process re-engineering in Malaysian banks and finance companies. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(1).

Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Krause, F. (2013). Valuation of manual and automated process redesign from a business perspective. *Business Process Management Journal*, 19(1)

Kreitner, R. (2004). *Management* (9th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.

Küng, P. Hagen, C. (2007). The fruits of business process management: An experience report from a Swiss bank. *Business Process Management Journal*, 13(4).

Luciano Thome, e. C. (2007). Innovative sales planning and management: A framework proposition. *Innovative Marketing*, 3(2), 5.

Mahmoodzadeh, E. (2009). A business process outsourcing framework based on business process management and knowledge management. *Business Process Management Journal*, 15(6)

Manning, G., Reece, B., & Ahearne, M. (2010). *Selling today, creating customer value* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Maull, R. Childe, S. (1994). Business process re-engineering: An example from the banking sector. *International Journal of Service Industry Management*, 5(3).

Mehta, R. (2000). Research note: Role of the sales manager in channel management: Impact of organizational variables. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(2), 81.

Nieminen, T., & Tomperi, S. (2008). *Myynninjohtamisen uusi aika*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Okrent, M. & Vokurka, R. (2004). Process mapping in successful ERP implementations. *Industrial Management & Data Systems*, 104(8), 637-643.

Paper, D. (1997) The value of creativity in business process re-engineering. *Business Process Management Journal*, 3(3).

Rajagopal & Rajagopal, A. (2008) Team performance and control process in sales organizations. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1).

Rajiv, K. (1997). Business process re-engineering concepts and tools effectiveness. *Knowledge and Process Management*, 4(4), 278-12-01).

Ringim, K. J. (2012). The moderating effect of IT capability on the relationship between business process reengineering factors and organizational performance of banks. *Journal of Internet Banking & Commerce*, 17(2), 1-21.

Rubanovitsch, M., & Aalto, E. (2013). *Myy enemmän myy paremmin* (8th ed.). Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Rubanovitsch, M., & Aalto, E. (2007). Haasteena myynninjohtaminen (4th ed.). Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Shin, N. Jemella, D. (2002) Business process reengineering and performance improvement: The case of chase Manhattan Bank. Business Process Management Journal, 8(4).

Siragher, N. (1999) Enterprise resource planning - the end of the line for the sales automation market and a major step towards sales process definition standards? Supply Chain Management: An International Journal, 4(1).

Soliman, F. (1998). Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering. International Journal of Operations & Production Management, 18(9/10), 810-816.

Solomon, M., Marshall, G., & Stuart, E. (2006). Marketing-real people, real choices (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Storbacka, K. Ryals, D. Davies, I. Nenonen, S (2009). The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process. European Journal of Marketing, 43(7).

Vahvaselkä I., 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Finn Lectura, Helsinki.

Vihanto, M. (2013). Taloudellinen tehokkuus: Termi fysiikasta, sisältö ihmisten välisistä suhteista. 59-69.

Vom Brocke, J. Recker, J. Mendling, J. (2010). Value-oriented process modeling: Integrating financial perspectives into business process re-design. Business Process Management Journal, 16(2).

Weerakkody, V. Currie, W. Ekanayake, Y. (2003). Re-engineering business processes through application service providers: Challenges, issues and complexities. *Business Process Management Journal*, 9(6).

Yen, V. C. (2009). An integrated model for business process measurement. *Business Process Management Journal*, 15(6).

Zairi, M. Sinclair, D. (1995) Business process re-engineering. *Work Study*, 44(6).

Zimmerman, E. (2001). Quota busters. *Sales & Marketing*, (January), 28.

## **Case-yritys, Pro Gradu-tutkielma**

Hanna Saari

*Tässä Pro Gradu-tutkielmassa tutkitaan Case-yrityksen myyntiprosessia ja sen tehostamista Business Process Re-engineering – menetelmien avulla. Case-yrityksen myyntiprosessi alkaa asiakkaan yhteydenotosta ja päättyy asiakkaan ostopäätökseen. Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty tuotantoprosessi ja mahdolliset muut myyjien työtä koskevat toiminnot.*

### **A. Prosessin osa-alueet**

1. Soitatko asiakkaalle aina, kun saat hakemuksen CRM-järjestelmästä?
2. Kuinka usein teet suoraan tarjouksen sähköpostilla ilman soittoa ensin asiakkaalle?
3. Kuinka usein tapaavat asiakkaan kasvotusten konttorilla?
4. Pyydätkö asiakkaalta vaaditut liitteet ennen tarjouksen tekoa?
5. Käytätkö tarjouksissa vakioitua tarjouspohjaa?
6. Jos et, miksi et?
7. Mihin tallennat asiakkaalle lähetetyn tarjouksen? (CRM, oma kone, pelkkä sähköpostin lähetetyt kansio)
8. Haluaisitko tavata asiakkaat useammin kasvotusten?
9. Mikä on mielestäsi tehokkain tapa myydä asiakkaalle tarjottu tuote/palvelu?  
- kasvotusten, puhelimesta, sähköpostilla -> paras onnistumisprosentti
10. Voisiko puhelinpankki jouduttaa prosessia esim. kysymällä kaikilta asiakailta puhelimesta tietyt tiedot vakioimuotoisella lomakkeella tai vastaavalla ennen myyjän tarjouksen tekoa?
11. Soitatko asiakkaille tekemiesi tarjousten perään?
12. Jos et, miksi?
13. Voisiko tarjouksia voittaa enemmän soittamalla asiakkaiden perään?

## **B. Ajankäyttö**

1. Kauanko arviot käyttäväsi aikaa keskimäärin:
  - asiakaspuheluun
  - CRM-järjestelmän päivittämiseen
  - tarjouksen tekemiseen
  - sähköpostin kirjoittamiseen asiakkaalle (tarjousvaiheessa)
  - asiakastapaamiseen
  - luottotietojen hakuun?

## **C. Esimiehet**

1. Kuinka kauan netissä täytettyjen hakemusten delegointi myyjille vie aikaa keskimäärin?
2. Mikä siinä vie aikaa?
3. Voisiko tätä (hakemusten delegointia) automatisoida?
4. Kuinka paljon myyjät tarvitsevat mielestäsi tukea kaupanpäättämisesä/hinnoittelussa?
5. Onko myyjillä valtuudet hinnoitella tarjoukset kilpailutilanteessa ilman varmistusta esimieheltä?
6. Jos ei, voisiko valtuuksia laajentaa?

## **D. Myynninjohtaminen**

1. Saatko asiakkaiden internetissä täyttämät hakemukset mielestäsi ajoissa työn tehokkuuden kannalta?
2. Saatko esimieheltä tarvittavaa tukea tarjouksenteko/myyntivaiheessa?
3. Onko sinulla mielestäsi tarvittavat valtuudet hinnoitteluun?
4. Jos ei, kauanko menee aikaa keskimäärin esimiehen kanssa hinnasta keskusteluun?
5. Voisiko myynninjohtajan näkökulmasta tarjouksentekoa tai "kaupan päättämistä" jotenkin nopeuttaa? Miten?



6. Onko yrityksen organisaatiokulttuuri mielestäsi myynnillinen ja tukee näin myyntiprosessia?

### **E. CRM – järjestelmä**

1. Tukeeko CRM-järjestelmä mielestäsi myyntiprosessia?
2. Jos ei, miten sitä voisi parantaa?
3. Mitä toimintoja kaipaisit CRM- järjestelmään myynnin edistämiseksi?
4. Nopeuttaisiko prosessia mahdollisuus, että asiakas voisi liittää vaaditut liitteet tarjoukseen pdf-muotoisena?
5. Saatko asiakkaan netissä täyttämästä hakemuksesta kaikki oleelliset tiedot tarjousta varten?
6. Olisiko myyntiprosessi tehokkaampi jos asiakas täyttäisi vain oleelliset tiedot tarjouksen saamista varten hakemukseen?