



Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Diplomityö

YKSITYISEN SUUNTERVEYDENHUOLLON

MYYNNIN KEHITTÄMINEN

Esa Raivio

Tarkastaja(t): Professori Asta Salmi

ALKUSANAT

Lappeenrannan yliopisto on ollut minulle mielenkiintoinen, monipuolinen ja eritoten opettavainen yhteisö. Tuotantotalous on antanut erittäin hyvän pohjan työelämään ja nykyiseen yrittäjän uraan. Haluan kiittää professori Asta Salmea, joka tuki työn tekemistä ja loppuun saattamista loistavasti. Kiitos myös case yrityksen edustajille panoksesta haastatteluissa ja mahdollisuudesta havainnoida aitoja asiakastilanteita.

Seuraavaksi haluan kiittää vanhempiani ja sisartani, jotka mahdollistivat opiskeluni ja antoivat täyden tukensa loppumetreille saakka. Erityinen kiitos vaimolleni, joka myötäeli ja tuki ajoittain vaativiakin hetkiä opinnäytetyön loppuunsaattamisessa. Ilman koko perheeni tukea opiskelujen loppuunsaattaminen olisi ollut mahdonta.

Kiitos myös kaikille erinomaisille ystäville ja opiskelutovereille, joita sain oppia tuntemaan. Oli etuoikeus viettää teidän kanssanne aikaa ja luoda unohtumattomia muistoja. Monessa mielessä opiskelu on ollut elämän parasta aikaa nimenomaan teidän ansostanne.

Kiitos.

Helsingissä 23.5.2018

Esa Raivio

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Esa Raivio	
Työn nimi: Yksityisen suunterveydenhuollon myynnin kehittäminen	
Vuosi: 2018	Paikka: Helsinki
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalous 89 sivua, 6 kuvaa, 4 taulukkoa ja 1 liite. Tarkastaja(t): Professori Asta Salmi	
Hakusanat: hammaslääkäri, suunterveydenhuolto, myyntiprosessi, palveluiden myynti, palveluliiketoiminta, myyntitekniikat, myynnin johtaminen	
<p>Tämä diplomityö on toteutettu Suomessa toimivalle yksityiselle sosiaali- ja terveydenhuollon alalla toimivalle yritykselle. Työ keskittyy yksityisen suun terveydenhuollon myynnin kehittämiseen yrityksessä. Tutkimuksessa tarkasteltiin asiantuntijamyyjän roolia, palveluliiketoimintaa, palveluiden myyntiä, hammaslääkäripalveluiden erityispiirteitä, organisaation roolia sekä hammaslääkärin prosesseja myynnin näkökulmasta. Erityinen kiinnostus oli mitä hoituhuoneessa tapahtuu myynnin näkökulmasta. Työn tulokset kiinnostivat erityisesti case yrityksen johtoa ja esimiehiä mutta antoi uusia näkökulmia myynnistä ja asiakaspalvelusta myös hammaslääkäreille. Työn aineistoa kerättiin kirjallisuudesta ja varsinainen tutkimusaineisto johdon ja asiantuntijoiden haastatteluilla sekä havainnoimalla hammaslääkäreitä heidän aidoissa asiakastilanteissaan.</p> <p>Tutkimuksen tuloksina saatiin, että hammaslääkäri voidaan luokitella asiantuntijamyyjäksi. Hammaslääkäri haluaa toimia hyvin autonomisesti, mutta haluaa taustaorganisaatiolta tukea hallinnollisiin asioihin sekä toimivan työympäristön. Hammaslääkäreillä on motivaatio hankkia pitkäaikaisia asiakassuhteita ja tarjota laadukasta hoitoa potilaille. Hammaslääkärit eivät kuitenkaan koe olevansa myyjiä, joka näkyy erityisesti heidän asenteessaan myynnillisiin tekijöihin. Myynnin johdon näkökulmasta tieto on merkittävä ja vaikuttaa tapaan johtaa myyntiä. Hammaslääkäreitä ei voi johtaa autoritäärisesti vaan ennemmin valmentamalla ja pitämällä yllä sisäistä motivaatiota työtä kohtaan.</p>	

ABSTRACT

Author: Esa Raivio	
Title: Sales Development in a Private Dental Chain	
Year: 2018	Place: Helsinki
Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology, Industrial Engineering and Management 89 pages, 6 figures, 4 tables and 1 appendix. Examiner(s): Professor Asta Salmi	
Keywords: dentist, dental healthcare, sales process, service selling, service, business, sales techniques, sales management	
<p>This master's thesis has been carried out with a private social- and healthcare corporation which operates in Finland. The focus of this work is the development of a dental healthcare business in the case corporation. The research studies the role of the expert salesperson, service business, selling of services, special features of dental services, the role of the organization, and the sales process of the dentist. Of particular interest was what happens in the treatment room from a sales point of view. The results of the work were especially interesting for the management and supervisors, but also gave new perspectives on sales and customer service to the dentists. The material for the work was collected from literature and actual research material through interviews with management and experts, and by observing dental practitioners in their authentic client situations.</p> <p>The results of the study were that dentists could be classified as expert salespeople. The dentist wants to work very autonomously, but also wants the support organization to provide administrative support, as well as a well-functioning work environment. Dentists have the motivation to acquire long-term customer relationships and provide high-quality care for their patients. Dentists, however, do not feel that they are salespeople, which explains their suspicious attitude towards sales in general. For sales management, this information is significant and must be considered in leadership. The leadership cannot be authoritarian, but rather provide coaching and focus on sustaining internal motivation.</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, rakenne ja toteutus	10
2	ASiantuntijapalvelut	13
2.1	Asiantuntijapalvelun ominaispiirteet	14
2.2	Asiantuntijapalveluiden myynti	16
2.3	Hammaslääkäripalvelujen erityispiirteet.....	18
2.4	Asiantuntijaorganisaatio	20
3	HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ.....	22
3.1	Myyntiprosessit.....	22
3.2	Myyntiosaaminen.....	27
3.3	Asiantuntijamyynnin ominaisuudet	32
3.4	Tuloksellinen myyntityö	33
4	MYYNIN JOHTAMINEN	35
4.1	Myynnin johtamisen keinot ja työkalut	35
4.2	Myynnin valmentaminen	38
4.3	Myynnin kehittäminen	39
5	TEOREETTINEN YHTEENVETO.....	45
6	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS.....	48
6.1	Case-yritys	48
6.2	Tutkimusmenetelmä.....	49
6.3	Aineiston kerääminen ja analysointi	50
6.4	Tutkimuksen toteutus.....	53
6.5	Luotettavuuden arviointi.....	54
7	TUTKIMUSTULOKSET	56
7.1	Myyntiosaaminen.....	57

7.1.1	Motivaatio.....	57
7.1.2	Asenteet	58
7.1.3	Tiedot.....	59
7.1.4	Taidot.....	60
7.2	Henkilökohtainen myyntityö	61
7.2.1	Myyntiprosessit	61
7.2.2	Myyntitekniikat	63
7.3	Myynnin johtaminen.....	64
7.3.1	Valmentaminen.....	64
7.3.2	Kouluttaminen	65
7.3.3	Tukeminen	66
7.3.4	Myyntiprosessin johtaminen.....	67
8	POHDINTA.....	69
9	YHTEENVETO.....	77
9.1	Tutkimustulosten johtopäätökset	77
9.2	Tutkimuksen merkitys, arviointi ja jatkotutkimus	79
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Myyntiprosessin vaiheet (mukaillen Matsson & Parviainen 2011, s. 60)	25
Kuva 2. Ammatillisen Osaamisen käsi (mukaillen Virtainlahti 2009, s. 25)	28
Kuva 3. Myyntisuppilo (mukaillen MindTools 2018)	38
Kuva 4. Myynnin johtamisen vaiheet ja osa-alueet (Nieminen et al. 2008, s. 74)	40
Kuva 5. Myynnin suunnittelun kierto (Jobber et al. 2004, s. 46)	42
Kuva 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	47
Taulukko 1. Haastattelut	53
Taulukko 2. Havainnoinnit ja potilasmäärät tyypeittäin	54
Taulukko 3. Tutkimuksen tulokset	70
Taulukko 4. Tulokset, havainnot ja aikaisemmat tutkimukset	75

1 JOHDANTO

Suomessa rakennetaan historiallisesti merkittävää sosiaali- ja terveysalan uudelleenjärjestämistä, kun niin sanottua SOTE-uudistusta valmistellaan (Kallinen 2016; Kottonen 2017). Yksi keskeisimmistä SOTE-uudistukseen liittyvistä aihepiireistä on julkisen terveydenhuollon asiakkaiden mahdollisuus valita hoitopaikkansa itse, ja näin ollen käyttää siihen myös yksityisiä palveluntarjoajia. Tämä avaa yksityisen terveydenhuollon toimijoille uuden markkinan, jossa kilpailu tulee kiristymään. (Brommels et al. 2016; Kottonen 2017) Yksityisten terveydenhuoltopalveluja tuottavien yritysten toimintaympäristö on uudistuksen myötä muutosessa ja uudessa toimintaympäristössä menestyksekkään liiketoiminnan harjoittaminen vaatii panostamista myyntiin ja asiakkaan nostamista palvelun keskiöön. (Brommels et al. 2016; Niemijärvi 2018)

Henkilökohtaisen myyntityön ja sitä tukevan myynnin johtamisen merkitys on erittäin suuri yrityksen lisäarvon tuottamisen ja menestymisen kannalta. (Ojasalo & Ojasalo 2010; Rubanovitsch & Aalto 2012; Vahvaselkä 2004) Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ovat hammaslääkäriketju ja erityisesti hammaslääkärit. Nykyään myyntiosaamista tarvitaan lähes jokaisessa työssä (Rubanovitsch & Aalto 2012). Tuloksellinen myyntityö on yritysten selkäranka, joka mahdollistaa yritysten toiminnan. Hyvät myyntitulokset ovat sekä hyvän myyjän, että myyjää tukevan myynnin johtamisen ansiota. (Ojasalo & Ojasalo 2010) Hammaslääkäri on asiantuntija, joka myy ratkaisuja asiakkailleen heidän erilaisiin suunterveyden ongelmiinsa. Hammaslääkärit myös muodostavat ja ylläpitävät pitkäaikaisia asiakassuhteita. Miten hammaslääkäri pystyy kehittämään myyntiään ja näin lisäämään yrityksen liikevaihtoa ja parantamaan asiakastytyväisyyttään?

Aikaisempi kirjallisuus

Tämän tutkimuksen aihepiirien osalta myynnistä, myynnin johtamisesta, henkilökohtaisesta myyntityöstä, myyntiosaamisesta ja asiantuntijamyynnistä on paljon aikaisempaa kirjallisuutta. (Gummesson 1987; Schiffman 2002; Tanner Honeycutt & Erffmeyer 2009; Ojasalo & Ojasalo 2010; Rubanovitsch & Aalto 2012; Vahvaselkä 2004) Hammaslääkärien myyntiin liittyvää kirjallisuutta taasen ei ole juurikaan olemassa. Näin ollen tällä tutkimuksella saadaan uutta tietoa

hammaslääkärien työhön uudesta näkökulmasta. Siipola (2016) on tutkinut kilpailua edistävien toimien vaikutusta julkisten hammaslääkäripalvelujen resurssipulan helpottamiseksi ja tulosten mukaan kilpailumekanismit eivät toimi alalla optimaalisesti yksityisen puolen omatessa vapaata kapasiteettia ja julkisen kärsivän ruuhkasta. Kilpailun lisääminen alalla onkin hyvin perusteltua. Nguyen (2008) käsitteli tutkimuksessaan hammaslääkäripalveluiden käyttöä ja miten sitä voitaisiin kasvattaa. Hänen mukaansa keskeistä on huolehtia tasapuolisesta hammaslääkäripalveluiden saatavuudesta jokaiselle varallisuuteen katsomatta. Tämä vahvistaisi ihmisten omaa aktiivisuutta käyttäen palveluita. Myös tietoisuutta suun terveydestä tulisi lisätä ihmisten keskuudessa. Hammaslääkärikeskusten asiakaspalvelua on selvitetty aikaisemmin useamman tutkimuksen toimesta. Aholan (2011) mukaan asiakkaat arvostavat kyseisen hammaslääkärikeskuksen laatua ja asiantuntemusta. Tutkimuksesta käy myös ilmi pitkäaikaiset asiakassuhteet, joita edustavat suurin osa otoksessa olleista asiakkaista. Kehitettävää Ahola löysi hintatasosta ja tapaamisten aikataulujen pitämisestä. Timosen (2008) mukaan merkittävimpiä tekijöitä hyvässä hammaslääkäriasiakaspalvelussa ovat toimenpiteiden selvittäminen asiakkaalle ja nopea viestintä. Hasu (2015) tutki suomalaisen hammaslääkäriketjun asiakastyytyväisyyttä. Tutkimuksen mukaan pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat yleisiä. Asiakkaat arvostavat ammattitaitoa ja toimenpiteistä kertomista. Kehityskohteena esitellään kustannuksista tiedottaminen, tapaamisajoista kiinni pitäminen ja odotustilan viihtyisyys. Jukkola (2011) selvitti tutkimuksessaan hammaslääkärien sitoutumista organisaatioon ja sen toimintaan. Tuloksien mukaan hammaslääkärit kouluttautuvat ja näin kehittävät itseään ammatillisesti. He haluavat mieluiten keskittyä ainoastaan kliiniseen työhön. Työ halutaan pitää itsenäisenä ja vapaana, ja hammaslääkärit haluavat säilyttää työn itsemääräämisoikeuden. Hammaslääkärit kuitenkin kokivat taustaorganisaation tuen tärkeäksi muiden kuin kliinisen työn osalta.

Aikaisemmista tutkimuksista ei kuitenkaan ole käynyt ilmi mitä hoituhuoneissa tapahtuu käytännön tasolla myynnin näkökulmasta. Tähän vaikuttaa hyvin tiukka luottamuksellinen potilaan ja lääkärin välinen hoitosuhde. Vertauskuvana voisi ajatella urheiluvalmentajaa, joka ei näe valmennettavan suoritusta mutta täytyy osata sparrata yhä parempiin suorituksiin ainoastaan tulosten perusteella.

Tästä tutkimuksesta saatava tieto on merkittävää erityisesti hammaslääkäriketjuille ja keskuksille, koska tutkimuksessa nostetaan esille hammaslääkäreiden työmyynnin ja asiakaspalvelun näkökulmasta sekä esitetään näihin aihepiireihin liittyvää tuloksia ja niihin perustuvia kehitysehdotuksia. Saatua tietoa tulee hyödyntämään ketjuissa työskentelevät johtajat, kehityspäälliköt sekä esimiehet. Työstä hyötyvät myös hammaslääkärit koska se nostaa esille käytännön asioita kehittää hoitoprosessia myös myynnin näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, rakenne ja toteutus

Tällä tutkimuksella pyritään kehittämään sosiaali- ja terveyden huollon toimialalla toimivan case yrityksen yhden liiketoiminta-alueen, eli suun terveyden huollon palveluiden myyntiä, tuottavuutta ja asiakastytyväisyyttä. Ketjussa kuten toimialalla yleisesti asiantuntijuus palvelun tuottamiseen on itsenäisillä ammatinharjoittajilla eli hammaslääkäreillä. Kutenkin myyntiin tähtäävät toimet, resurssit ja johtaminen tarjotaan ketjun hallinnosta.

Tällä tutkimuksella ei pyritä täysin yleistettävään tietoon. Tutkimus rajataan koskemaan hammaslääkäreiden tarjoamaa suun terveydenhuollon palvelua ja erityisesti sen myyntiprosessia. Markkinointia ja asiakastytyväisyyttä käsitellään tässä tutkimuksessa vain peilaten myyntiin. Tässä tutkimuksessa rajataan pois lääketieteellisen näkökulman perustelut. Lääketieteellinen näkökulma perustuu hammaslääketieteen lisensiaattien tai erikoishammaslääkäreiden lausuntoihin tarpeesta ja ominaisuuksista, jotka eivät kuulu tämän tutkimuksen viitekehukseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää yksityisen hammaslääkäriketjun hammaslääkärin myynnin toteutusta ja miten sitä voidaan parantaa. Näin ollen tutkimusongelma muodostui seuraavanlaiseksi:

Miten voidaan kehittää hammaslääkärien myyntiprosessia?

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi muodostettiin kolme apukysymystä:

1. Mistä vaiheista hammaslääkärien myyntiprosessi koostuu?
2. Kuinka hammaslääkärien myyntiä voidaan johtaa?
3. Mitkä ovat hammaslääkäreiden myyntityön vahvuudet ja heikkoudet?

Tutkielman teoreettisen osion tutkimusmenetelmänä käytetään kirjallisuuskatsausta. Tutkielmassa käytetty kirjallisuus koostui pääosin myynnin ja markkinoinnin tutkimusartikkeleista, julkaisuista, kirjoista ja Internet-sivuista. Tämän lisäksi materiaalia kerättiin suun terveydenhuollon alaa koskevista julkaisuista. Kirjallisuutta haettiin Google Scholar –hakukoneella, sähköisistä tietokannoista ja painetusta kirjallisuudesta. Käytetyt hakusanat olivat ”myynti”, ”asiantuntijamyynti”, ”ratkaisumyynti”, ”myynnin johtaminen”, ”myyntiprosessi”, ”SOTE”, ”suun terveydenhuolto” ja ”hammaslääkäriyritykset”.

Tutkielman empiirinen osio toteutettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa haastateltiin puolistrukturoitua teemahaastattelua käyttäen hammaslääkäriketjun johtajia ja asiantuntijoita. Tämän vaiheen otos muodostui kuudesta haastattelusta. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin, värikoodattiin ja teemoiteltiin avainsanojen avulla, jonka jälkeen suoritettiin analyysi. Toinen empiirisen tutkimuksen osio toteutettiin havainnoimalla hammaslääkäreitä heidän aidoissa asiakastilanteissaan. Tämän osion otos oli 44 asiakaskäyntiä ja suorittavia hammaslääkäreitä oli seitsemän. Tutkijan rooli tilanteessa oli havainnoiva osallistuja, joten tutkija oli läsnä, mutta pyrki olemaan vaikuttamatta tilanteeseen. Havainnoinnin kohteena oleville hammaslääkäreille ei kerrottu havainnoinnin tarkoitusta etukäteen. Tilanteet dokumentoitiin nauhoittamalla.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan hammaslääkärit eivät koe tekevänsä myyntityötä, joka tekee myynnin johtamisesta ja kouluttamisesta haastavaa. Hammaslääkäreiden hoitotapaamiset kuitenkin täyttävät myyntitapaamisen elementit ja hammaslääkärit tekevät myyntityön omaista työtä kartoittamalla potilaan tarpeet ja esittämällä niihin ratkaisuehdotukset. Tutkimuksessa havaittiin myös, että erilaiset myyntityön taidot ja tekniikat voisivat osaltaan nostaa hammaslääkäriin asiakastyytyväisyyttä ja potilaan palvelukokemusta. Tiedostamalla myyntiprosessin vaiheet ja opettelemalla sen lainalaisuudet, olisi mahdollista nostaa hammaslääkäriin asiakastyytyväisyyttä ja liikevaihtoa.

Tutkielman rakenne koostuu yhdeksästä luvusta. Johdannon jälkeen seuraa kirjallisuuskatsaus, joka käsittää neljä lukua viimeisen ollessa teoreettinen yhteenveto. Luvussa kaksi esitellään asiantuntijuuden, asiantuntijapalveluiden,

hammaslääkäripalveluiden erityispiirteitä ja asiantuntijaorganisaation keskeisimpiä käsitteitä. Luku kolme käsittelee henkilökohtaista myyntityötä ja myyntiosaamista. Luku neljä esittelee myynnin johtamista ja luvussa viisi kootaan kirjallisuuskatsauksen keskeiset havainnot teoreettiseksi yhteenvedoksi. Kuudennessa luvussa kerrotaan empiirisen tutkimuksen toteuttamisesta sekä esitellään case yritys Luvussa seitsemän esitellään tutkimuksen tulokset. Luvussa kahdeksan tutkimuksen tuloksia käydään tarkemmin läpi ja kytketään ne aikaisempiin tieteellisiin löydöksiin ja kirjallisuuskatsauksen teorioihin. Luvussa yhdeksän vedetään yhteen tutkimuksen keskeisimmät asiat, esitellään sen tieteellinen merkitys ja jatkotutkimusaiheet.

2 ASIANTUNTIJAPALVELUT

Tässä luvussa esitellään asiantuntijuuden käsitettä ja palveluliiketoimintaa. Näiden jälkeen käsitellään asiantuntijapalveluita, palveluiden myyntiä. Lopuksi esitellään hammaslääkäripalveluiden erityispiirteet ja asiantuntijaorganisaation ominaispiirteitä.

Palveluliiketoiminta on moninaista. Käytännössä ”palvelu”-sanaa käytetään laajalti eri merkityksissä eikä tieteellisestä kirjallisuudesta löydy yksiselitteistä määritelmää. Joillekin palvelu voi tarkoittaa kaikkea muuta kuin materiaa ja toisille henkilön tuottamaan palvelua. Palveluliiketoiminta käsittää kokonaispalvelun, johon voi kuulua myös materiaa osana palvelua. (Sipilä 2003, s. 21) Zeithaml ja Bitner (2003) määrittelevät palveluiksi kaikki taloudelliset toiminnot, joiden lopputuote ei ole fyysinen tuote ja jotka kulutetaan samanaikaisesti tuotettaessa ja asiakkaan kokema arvonlisäys on luonteeltaan aineetonta.

Palvelut voidaan Sipilän (2003) mukaan jakaa neljään osa-alueeseen; kuluttajapalvelut, yrityspalvelut, julkiset palvelut ja asiantuntijapalvelut. Osa palveluista helpottaa elämää, tuottaa viihdettä tai apua sekä auttaa vaurastumaan. Joka tapauksessa palvelujen kirjo on laaja. Palvelu on jotain mitä voit ostaa ja myydä mutta et voi pudottaa varpaille. (Gummesson 1987, s. 22) Kun tavara on objekti, laite tai esine, on palvelu vuorostaan teko, suoritus tai saavutus. (Berry 1980, s. 24)

Pajarisen ja muiden (2012, s. 22) mukaan palveluiden osuus Suomen kokonaistuotannosta on kasvanut suhteellisen tasaisesti läpi 1900-luvun. Muita pääsektoreita ovat alkutuotanto ja jalostus. Nykyisellään palveluiden osuus on hieman alle 70%, joten se on erittäin merkittävä osa Suomen tuotannosta. Jalostuksen osuus on pysynyt noin kolmanneksessa koko vuosituhatvuoden, joten palvelut ovat vieneet osuutta alkutuotannolta, joka edustaa enää noin viittä prosenttia Suomen kokonaistuotannosta. Hammaslääkärin palvelut ovat osa kokonaispalvelutuotantoa ja ovat tyypiltään asiantuntijapalveluita, joiden tuotanto on kasvanut nopeasti. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018)

2.1 Asiantuntijapalvelun ominaispiirteet

Asiantuntijuus tarkoittaa, että osaa jonkin tietyn asian erinomaisesti ja laaja-alaisesti. Nykyisen tietoyhteiskunnan muodostuessa, etenkin 2000-luvulla yhä kiihtyvämpään tahtiin, on asiantuntijuudesta tullut merkittävä osa yrityselämää. (Pietiläinen et al. 2005, s. 15) Asiantuntijan voi määritellä luovaa työtä tekeväksi oman alansa osaajaksi, joka on jatkuvassa oppimisen prosessissa kehittyäkseen. Asiantuntijan työt sisältävät monesti ongelmalähtöistä ratkaisuvaihtoehtojen etsintää ja kehittämistä sekä toimien suunnittelua ja toteuttamista. (Pietiläinen et al. 2005, s. 15; Vahvaselkä 2004, s. 35-36) Asiantuntijaksi ei synnytä, vaan sellaiseksi kasvetaan oppimalla yhdistämään jo olemassa olevaa tietoa vallitsevaan tilanteeseen. Näin ollen asiantuntijuus on aina uuden oppimista ja aikaisemmin opitun soveltamista. Asiantuntijaksi kehittyäkseen onkin osattava havainnoida uutta, analysoida havaittu tieto ja sen kautta tarjota oikeita ratkaisuja tilanteeseen. (Kirjonen et al. 1997, s. 13; Salonen 2002, s. 22) Vahvaselän (2004, s. 13) mukaan asiantuntijuus on kuitenkin hyvin suhteellinen käsite, koska jos toinen ihminen tietää tietyistä asiasta enemmän kuin toinen, voi häntä tietyllä tavalla pitää asiantuntijana.

Asiantuntijuus syntyy vain ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Se rakentuu sosiaalisen toiminnan kautta, jossa ihmisten välisessä kanssakäymisessä, jossa kyseessä olevasta asiasta parhaimman tietotaidon ja soveltamisen kyvyn omaava yksilö pystyy osoittamaan tämän muille yksilöille. (Ropo & Eriksson 2001, s. 115) Nykyisessä digitaalisessa yhteiskunnassa, jossa tietoa mistä tahansa asiasta on paljon saatavilla, asiantuntijuuden rooli korostuu ja vaikeutuu. Toisaalta asiantuntijan on osattava auttaa erottamaan tilanteeseen sopiva tieto vääränlaisesta, mutta toisaalta asiantuntijan on entistä vaikeampaa pysyä tietotaidossa asiakkaidensa edellä. (Laine 2015, s. 181; Pietiläinen et al. 2005, s. 15) Asiantuntijuuteen liittyy oman ammatin kunnioittaminen ja normien mukaan toimiminen. Asiantuntijan on aina pyrittävä ratkaisemaan ongelmat asiakkaan hyväksi puolueettomasti ja oman asiantuntijuuden rajallisuus muistaen. (Lowendahl 1997, s. 25)

Silvestro ja muut (1992) tunnistavat viisi asiantuntijapalveluiden ominaispiirrettä. Ensimmäisenä he mainitsevat, että asiantuntijapalveluissa keskeisessä osassa on ammattilaisten osaaminen. Toinen keskeinen ominaispiirre on vuorovaikutus asiakkaiden ja palveluiden tuottajien välillä. Kolmanneksi asiantuntijapalveluille tyypillistä on pitkät asiakkuussuhteet. Neljänneksi suurin arvontuotanto tapahtuu suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Lisäksi asiantuntijapalveluissa keskiössä on prosessi, joka on huomattavasti yksilöllisempi kuin perinteiset valmistusteollisuuden tuotteet.

Asiantuntijapalvelut eivät sen lopullisessa, asiakkaalle tuotetussa muodossa voi olla valmiita pakettiratkaisuja, vaan asiantuntijan on aina ensin tutustuttava palvelun ostajan tilanteeseen. Näin hän voi vasta aidosti tarjota laadukasta asiantuntijapalvelua. Asiantuntijuus välittyy vuorovaikutustilanteissa, joita voidaan kutsua esimerkiksi tapaamisiksi. Näin ollen asiantuntijapalvelun menestyksekkäs myyminen ja tuottaminen vaativat huolellista valmistautumista tapaamisiin. (Laine 2015, s. 196-198; Hernberg 2013, s. 50)

Asiantuntijapalvelut koostuvat abstrakteista asioista, kuten ideoista, neuvoista, ohjeista, suunnitelmista ja selvityksistä. Ne voivat olla myös jotain aineellista, kuten asiantuntijuuteen perustuvia dokumentteja, ohjelmistoja ja toimivampia prosesseja. Näin ollen niiden mittaaminen ja asiantuntijapalvelun hyödyn todentaminen voi joskus olla hankalaa. Valmiin tuloksen laatua ei myöskään aina voida tarkasti määrittää, joten asiantuntijapalveluiden ostamiseen liittyy aina riski. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 9-11; Pietiläinen et al. 2005 s. 115)

Sipilän (1998, s. 13) mukaan asiantuntijapalveluiden menestyksekkäs tuottaminen vaatii aina palvelun tuottajan ja asiakkaan välille luottamukseen perustuvaa yhteistyötä. Näin asiakas kertoo asiantuntijalle mahdollisimman totuudenmukaisesti nykyisestä tilanteesta, jolloin asiantuntija saa käyttöönsä oikeaa tietoa. Asiakkaan ongelmat voivat olla myös niin monimutkaisia, ettei hän tiedä ennen tarkkaa kartoitusta mitä hän edes tarvitsee. Keskeistä on ymmärtää asiakassuhteen luonne: asiakas ostaa, koska ei itse osaa ja asiantuntija auttaa asiakasta hänen ongelmissaan löytämällä ratkaisuja, joilla maksimoidaan hyödyt ja minimoidaan riskit.

2.2 Asiantuntijapalveluiden myynti

Tärkein osa myynti- ja koko palveluprosessia on asiakkaaseen yhteyttä pitävät henkilöt. Näillä henkilöillä pitää olla tarvittava tieto ja ymmärrys palvelutuotteesta ja prosessista. Looginen lähtöpiste asiantuntijapalvelulle on ymmärtää heti alussa asiakkaan tarve ja mahdollinen ongelma, johon tarjotaan ratkaisua. Kun tarpeen kartoitus on tehty, voidaan tarjota sopiva palvelu kyseiselle asiakkaalle. (Grönroos 1994, s. 242; Georg et al. 1987, s. 30)

Asiakkaan osallistaminen palveluprosessissa on tärkeä tekijä heti alusta lähtien, jotta palvelu voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeeseen sopivaksi. Kysymykset täytyvät olla ymmärrettäviä ja pyrkiä selvittämään tarvetta. Lisäksi demografisten tietojen saaminen auttaa kohdentamaan asiakkaan oikeaan asiakasryhmään ja sitä kautta auttaa henkilökuntaa tarjoamaan relevantteja palveluja. Esimerkiksi sijoitusneuvojan täytyy tietää asiakkaan ikä, tulotaso, riskinkantokyky ja pitkäjänteisyys. (Georg et al. 1987, s. 33; Vahvaselkä 2004, s. 153–169)

Odotukset palvelusta syntyvät mainonnasta, aikaisemmasta kokemuksesta, suosittelun kautta sekä monien muiden kaupallisten ja ei-kaupallisten kanavien kautta. Myyjä on usein merkittävin kaupallisista kanavista. (Georg et al. 1987, s. 32) Joissain tapauksissa myyjän pitää heti alussa alkaa tietoisesti hallita odotuksia ja tarvittaessa madaltaa niitä. Esimerkiksi kukaan sijoitusammattilainen ei voi taata 35% tuottoa sijoitukselle. Tavaroiden tuotannon kaltaista johdonmukaisuutta on myöskään vaikea saavuttaa tuotettavien palveluiden suhteen, sillä useimmissa palveluissa jo lähtötilanteen sanelee yksilöllinen asiakas. Lisäksi tähän vaikuttaa asiakkaan kyvykyys kommunikoida, ilmaistun ja todellisen ongelman laatu sekä henkilökohtaiset odotukset. (Georg et al. 1987, s. 32; Vahvaselkä 2004, s. 169-175)

Rubanovitschin ja Aallon (2012, s. 30) mukaan palveluliiketoiminnassa myyntiprosessiin ovat suoraan osallisina useat eri osastot ja henkilöt. Tästä syystä kaikkien pitäisi olla tietoisia mahdollisuuksistaan ja vastuistaan. Myös markkinoinnin näkökulmasta kaikkien pitää ymmärtää roolinsa. Tämä tarkoittaa ristiin myynnin ja lisämyynnin mahdollisuuksien tiedostamista. Tähän päästään kouluttamalla ja tiedottamalla mahdollisuuksista tarjota palveluita eri tilanteissa.

Tämä johtaa lisäksi korkeampaan asiakastytyväisyyteen ja laajentaa asiakkaan suhdetta palveluntuottajaan. (Georg et al. 1987, s. 32)

George ja muut (1987, s. 32) esittävät näkemyksen, että asiakkaan kanssa yhteydessä olevien henkilöiden ja asiakaspalvelutilanteiden määrää pitäisi pyrkiä kontrolloimaan ja minimoimaan. Näin yksittäisten konfliktien ja virheiden määrä voidaan minimoida sekä yksilön tehokkuus kasvaa. Jokainen ylimääräinen asiakkaan tapaaminen lisää riskiä, että jokin menee vikaan ja asiakastytyväisyys laskee. Kolikon käänttöpuolella on kaksi seikkaa. Ensimmäisenä jos palveluhenkilöiden määrä minimoidaan, kasvaa vaatimukset yksilön taidoista vastata koko palveluketjusta. Toiseksi palveluhenkilöiden määrä ei voi olla yksi ainoa. Tämä voi johtaa siihen, että asiakas leimautuu liiaksi palveluhenkilöön eikä yritykseen. Palveluhenkilön vaihtaessa yritystä siirtyvät asiakkaat hänen mukanaan. (Georg et al. 1987, s. 32)

Palveluiden tuotteistaminen

Palveluiden tuotteistaminen on avainasemassa menestyksekkäälle palveluiden myynnille. Palvelu ja osaaminen voivat olla liian abstrakteja asioita, jotta potentiaalinen asiakas päätyy ostopäätökseen. Näin ollen Palveluiden tuotteistamista voidaan kuvata osaamisen konkretisoinniksi. Kun myyntikeskustelu muuttuu konkreettisemmaksi, tietää myyjä paremmin mitä on myymässä ja asiakas mitä on ostamassa. Se myös tekee asiantuntijapalveluita myyvän yrityksen tuotteista tasalaatuisempia ja helpommin mitattavia. (Georg et al. 1987, s. 33; Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 30; Vahvaselkä 2004, s. 44-45)

Tavaroiden standardisointi on huomattavasti helpompaa kuin immateriaalisten palveluiden. Palveluiden ostamista vaikeuttaa se, että niitä ei voi nähdä tai koskettaa. Tästä syystä palveluita on pyrittävä konkretisoimaan. Fyysisen elementin tuominen myyntitilanteeseen tekee palvelusta ymmärrettävämmän ja helpottaa päätöksen tekoa. Lisäksi konkretisointi auttaa myyjää oikeuttamaan itsensä palvelun myyntiin ja sitä kautta tuottaa itsevarmuutta myyntitilanteessa. (Georg et al. 1987, s. 31)

Palvelujen myynnissä on kiinnitettävä huomiota tuotteiden konkretisointiin. Palvelut ovat fyysisiä tuotteita vaikeammin kuvailtavissa. Puhutaan palveluiden

brändäämisestä. Brändäämisen avulla muodostetaan palvelulupaus, se on arvolupausten kokonaisuus. Palveluliiketoiminnassa on tärkeä luoda asiakkaille mielikuvia, mitä saavutat tämän palvelun turvin? Toisaalta asiakkaat kaipaavat myös tarpeiden nostamista esiin. Palvelujen myynnissä korostuu siis tarpeen ja palvelun konkretisointi. (Jaakkola et al. 2009, s. 27)

Vahva brändi on toisaalta mahdollisuus osana palveluiden myyntiä, mutta toisaalta haaste. Brändiviestin tulisi olla samoja arvoja viestivä joka kohdassa myyntiprosessia. Jos myyntiä harjoitetaan vaihtelevin tavoin, ei ydinviestin perille saattaminen onnistu.

Palvelumyynnin konkretisointiin liittyviä osia (Jaakkola et al. 2009, s. 28):

- Esitteet ja painotuotteet
- Palvelun lopputulosten esittely
- Näyte palvelusta
- Palvelukokonaisuuteen liitetyt fyysiset asiat, kuten mapit ja todistukset
- Palvelun toteuttamisen ympäristöön liittyvät parannukset (tilojen ulkonäkö, henkilöstön pukeutuminen, koneet ja laitteet)
- Referenssit, kuten asiakastyytyväisyydestä viestivä visuaalinen materiaali
- Sertifikaatit ja todistukset mitatusta menestyksestä

2.3 Hammaslääkäripalvelujen erityispiirteet

Suunterveydenhuollon palvelut sopivat hyvin asiantuntijapalveluiden kategoriaan, koska ne ovat tietointensiivisiä, palveluja tuottavat korkeasti koulutetut asiantuntijat ja ne kytkeytyvät vahvasti tieteellisen osaamisen kehitykseen (Alvesson, 1995). Suun terveystarkastus on lähtökohtana hammaslääkärin toiminnalle. Hammaslääkärin tekemä hammastarkastus on tärkeä, jotta voidaan tietää, onko potilaan suun terveys kunnossa ja tarvittaessa voidaan puuttua ongelmiin. On parempi estää ongelmien syntyminen tai puuttua niihin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Mikäli ongelmia ei havaita tarpeeksi aikaisessa vaiheessa voi se tarkoittaa, että niiden korjaaminen on hankalampaa ja kalliimpaa tulevaisuudessa. (Suomen Hammaslääkärilehti, 22/2004)

Hammaslääkäri on terveydenhuollon asiantuntija, joka on erikoistunut suun alueen sairauksiin. Hammaslääketieteen harjoittaja on vähintään hammaslääketieteen lisensiaatti (HLL), joka on ylempi korkeakoulututkinto. Koulutuksen voi suorittaa myös ulkomailla mutta toimiakseen Suomessa pitää Valviran myöntää terveydenhuollon ammattihenkilön oikeudet. Hammaslääkäreillä voi olla myös erikoistumisen kautta saatu erikoishammaslääkäri nimike (EHL). Erikoistumisaloja ovat kliininen hammashoito, hampaiston oikomishoito, terveydenhuolto sekä suu- ja leukakirurgia. Hammaslääkärin keskeinen tehtävä on hoitaa ja ehkäistä suun alueen sairauksia ja vammoja. (Valvira 2018; Ammattinetti 2018) Lähtökohtana on diagnoosi jonka perusteella hammaslääkäri päättää potilaalle annettavasta hoidosta. (Heikka et al. 2009, s. 165) Hammashoitaja tai suuhygienisti osallistuu yhdessä hammaslääkärin kanssa suun alueen terveydentilan ja sairauksien tutkimuksiin. Lisäksi hammashoitaja huolehtii vastaanoton ja hoitoympäristön toimivuudesta. Hänen on tunnettava hoitokäytännöt instrumentit, tarvittavat lääkeaineet ja materiaalit. Vastuualueisiin kuuluu usein yhteydenpito sidosryhmiin kuten potilaisiin ja Kelaan, kortistojen ylläpito ja laskutus. Suuhygienisti voi toimia itsenäisesti potilaiden terveystarkastuksessa. (Heikka et al. 2009, s. 165)

Kun potilas saapuu suun terveydenhuoltoon, tarkastetaan häneltä ensimmäisenä esitiedot. Esitiedot kysytään lomakkeella, jossa selvitetään lääkkeet, allergiat ja yliherkkyydet. Esitiedot tarkastetaan lomakkeen lisäksi keskustelussa lääkärin kanssa, jonka tarkoituksena on tarkentaa potilaan hoitoon vaikuttavia seikkoja kuten itsehoitotottumukset, ravintotottumukset ja yleiset tuntemukset terveydentilasta. (Heikka et al. 2009, s. 165) Hammastarkastuksessa hammaslääkäri tutkii hampaat, ikenet, suun limakalvot, leukanivelet, puremalihakset ja syljen erityksen. (Heikka et al. 2009, s. 172) Röntgentutkimuksen kuvaustarve määritetään yksilöllisesti. Uudelta potilaalta otetaan usein panoraamakuvaa ja pienemmät hammaskuvat, joista selvitetään karies, hampaissa olevat juuritäytteet, luun tai mahdollisen luukadon määrä. (Heikka et al. 2009, s. 173) Usein Lisäksi hammaslääkäri tiedustelee yleisestä terveydestä ja mahdollisista ongelmista tai tuntemuksista suussa ja hampaissa edellisen tarkastuksen jälkeen. Mikäli potilas on uusi, kysytään myös edellisestä hammaslääkärikäynneistä. (Suomen Hammaslääkärilehti, 22/2004)

Esitietojen ja suun terveystutkimuksen perusteella tehdään diagnoosi eli taudinmääritys. Tätä seuraa henkilökohtainen hoitosuunnitelma ja kirjallinen kustannusarvio, joka perustuu diagnoosiin, hoidon tarpeeseen ja käytössä oleviin voimavaroihin. Hoitosuunnitelma sisältää mahdolliset korjaavat ja ennalta ehkäisevät hoidot. Omahoito ja omahoitosuunnitelma on keskeinen osa koko hoitosuunnitelmaa. Muut hoidot voidaan suorittaa hammaslääkärin toimesta tai suuhygienistin käynnillä, jolloin kontrolloidaan myös omahoidon toteutumista ja ohjeistetaan tarvittaessa. (Heikka et al. 2009, s. 174) Hoitosuunnitelmassa potilaalle määritellään myös uusintakutsuväli seuraavalle tarkastukselle. (Suomen Hammaslääkärilehti, 22/2004)

Uusintakutsu tulisi olla jokaiselle potilaalle yksilöllinen 3 ja 24 kuukauden välillä. Tavallisimmin kutsuväli aikuisella tarkastukseen on 12 kuukautta. Nuorilla ja riskiryhmään kuuluvilla tarkastusväli voi olla myös lyhyempi. Mikäli kyseessä on kolmen kuukauden sisällä tapahtuva käynti, katsotaan se kuuluvan meneillään olevaan hoitojaksoon. Lisäksi hammaslääkärissä käynti voi koskea hampaiden puhdistusta suuhygienistillä säännöllisten hammastarkastusten välillä. (Suomen Hammaslääkärilehti, 22/2004)

Hammaslääkäripalvelujen asiakastyytyväisyys koostuu Rileyn ja muiden (2012) mukaan seuraavista komponenteista:

- Kokiko potilas kipua
- Mitä materiaaleja hoidoissa käytettiin
- Hoitohenkilöstön kommunikaatio hoitotoimenpiteistä
- Hoitoklinikan ympäristö & sisustus
- Asiakaspalvelu ja hoitohenkilöstön ystävällisyys
- Odotusaika ennen toimenpidettä
- Kustannus hoidosta

2.4 Asiantuntijaorganisaatio

Vaikka useimmat hammaslääkärit toimivat yksityisinä ammatinharjoittajina muodostavat he yhdessä ketjussa asiantuntijaorganisaation. Suuremmat

organisaatiot mahdollistavat laajemman ja monipuolisemman osaamisohjan, joka tukee organisaation sisäistä kyvykkyyttä ja kehittymistä.

Vahvaselkä (2004, s. 53-54) esittää asiantuntijaorganisaation tarkoittavan organisaatiota, jonka ydinliiketoimintaa on osaamisen myyminen, jolla organisaation asiakkaiden arvoketjuihin luodaan lisäarvoa. Tällaisen organisaation osaaminen sijoittuu myös monesti verrattain kapealle sektorille. Hajautettu päätöksenteko, asiakaskeskeisyys, avoimuus, muutoskyky ja tiedonkulku korostuvat asiantuntijaorganisaatiossa (Nikander 2003, s. 81-82). Asiantuntijaorganisaatiossa sen asiantuntijoilla on yleensä johtoon verrattuna vahvempi substanssiosaaminen yrityksen keskeisiltä osa-alueilta. Asiantuntijat myös luottavat suuresti omaan osaamiseensa, eivätkä aina halua tulla johdetuiksi. Näin ollen asiantuntijaorganisaation johtajien on oltava johtamisen ammattilaisia, jotta he pystyvät yhdistämään asiantuntijoiden vahvan osaamisen ja tietämyksen strategisesti kannattavaksi ja johdettavaksi kokonaisuudeksi. (Juuti 2001, s. 240-241; Mintzberg 1990)

Koska asiantuntijaorganisaatiot tuottavat asiakkailleen ratkaisuja heidän nykyisiin tai tuleviin ongelmiinsa, liittyy johtaminen tällaisessa organisaatiossa vahvasti työn sisältöön. Asiantuntijat eivät hyväksy yläpuolelleen ihmistä, jota eivät arvosta ammatillisesti. Näin ollen pelkän johtamisen asiantuntijana on lähes mahdotonta ansaita asiantuntijoiden luottamus ja näin ollen muodostaa tehokas ja toimiva organisaatio. (Sipilä 1995, s. 56-66)

3 HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ

Tässä luvussa esitellään henkilökohtaiseen myyntityöhön liittyviä tunnistettuja teoreettisia malleja ja prosesseja, joiden hallinta auttaa asiantuntijaa tekemään menestyksekkästä myyntityötä. Henkilökohtainen myyntityö on olennainen osa tavaroiden, palveluiden ja niiden yhdistelmien markkinointia. (Ojasalo & Ojasalo 2010 s. 26) Henkilökohtainen myynti on erityisen tärkeää edustaja- ja neuvottelumyynnissä. Asiantuntijan ja asiakkaan välinen vuorovaikutustilanne on neuvottelumyyntiä, kun asiantuntija käyttää asemaansa ja osaamistaan hyväkseen hyödyttääkseen organisaatiotaan. (Rope 2013, s. 42) Hammaslääkärin ja hänen asiakkaansa välisiä vuorovaikutustilanteita voidaankin näin pitää yhtenä neuvottelumyynnin muotona. Luvussa esitellään myyntiprosessia, myyntitekniikkaa, myyntiosaamista, asiantuntijamyynnin ominaisuuksia sekä tuloksellisen myyntityön elementtejä. Näiden tiedostaminen ja hallinta muodostavat henkilökohtaiseen myyntityöhön vaadittavan kokonaisuuden, jonka avulla asiantuntija voi arvioida ja kehittää omaa tuloksellista toimintaansa.

3.1 Myyntiprosessit

Hammaslääkärin käytännön hoitotoimenpiteet ovat vai osa asiakkaan hoitopolkua. Asiakassuhde koostuu yhdestä tai useammasta vuorovaikutustilanteesta, jossa myynnin prosessit ovat olennainen osa hoitotoimenpiteiden ohella.

Myyntiprosessi tarkoittaa toimintatapaa siitä, miten kaupankäynti myyjän ja asiakkaan välillä teoriassa etenee. Sillä myös kuvataan yrityksen myyntitiimin ja sen sidosryhmien toimia, jolla pyritään vaikuttamaan kaupan syntymiseen positiivisesti. Koska kaupankäynnissä on aina vähintään kaksi osapuolta, seuraa myyntiprosessin rinnalla asiakkaan ostoprosessi, jonka osaaminen on myyjälle yhtä tärkeää kuin myyntiprosessin täydellinen hallinta. (Mattson & Parvinen 2011, s. 61) Asiakkaan kanssa käydään dialogia tämän tarpeista ja toisaalta tarpeisiin vastattavasta palvelukokonaisuudesta. Konkreettisesti ottaen, puhutaan myyntitilanteesta. Asiakasta kuunnellaan, tämän tarpeita analysoidaan ja pyritään löytämään mahdollisimman kustannustehokas ratkaisu, johon on helppo samaistua. Asiakasta pyritään ohjaamaan myynnillisessä tilanteessa kohti ostopäätöstä. (Schiffman 2002)

Asiakkaiden tarve ohjaa myyntiä. Onkin mielekkäämpää lähestyä myynnin prosessia asiakkaan ostopäätöksen kannalta. Asiakkaan ostopäätöstä pitää edeltää tiettyjä asioita ja tekijöitä. Ensinnäkin, asiakkaan ostopäätöstä edeltää ehdotus, tarjous, vastaamaan asiakkaan tarvetta. Puhumme tässä yhteydessä tarjouksesta ja konkreettisesta ehdotuksesta, joka täyttää palveluntarjoajan arvion mukaan asiakkaan tarpeet. Mitä yksityiskohtaisempia palvelut ovat, sitä yksityiskohtaisemman tarjouksen ja ratkaisuehdotuksen asiakkaan ostopäätös edellyttää. (Mattson & Parvinen 2011, s. 61) Yrityksissä on tehtävä valinta, ketkä ovat potentiaalisimpia asiakkaita? Mistä tavoitamme potentiaalisimmat asiakkaat? Ja merkittävimpänä, miten tavoitamme potentiaalisimmat asiakkaat? Edelleen kaiken tämän lähtökohtana on kuluttajan tarve ja lopulta ostopäätös. (Schiffman 2002)

Myynnillistä dialogia, myyntitapahtumaa, edeltää tiedon tarjoaminen mahdollisille asiakkaille. Kuluttajat hankkivat tietoa, kun he kokevat tarpeen. Toisaalta kuluttajat eivät välttämättä koe tarvetta ajankohtaiseksi. Erilaiset palvelut saavat eri prioriteettitaso kuluttajien mielissä. Toiset palvelut ovat välttämättömiä ihmiselämässä ja opimme tunnistamaan tarpeen ajan mittaan. Toiset palvelut taas koetaan hyödyttäväksi, muttei välttämättömiksi. (Tanner et al. 2009, s. 16) Tämä prioriteettitaso kuluttajien mielissä vaikuttaa myös tapaan tarjota informaatiota kuluttajille. Ihmiselämän kannalta välttämättömiä palveluita ei tarvitse perustella. Kuluttajat ovat halukkaampia hankkimaan tietoa. Tarveperustaisissa palveluissa on tärkeää olla esillä siellä ja niissä tilanteissa, kun kuluttajat kokevat tarvitsevänsä palveluja. Tiedon jakaminen voi olla myös asiakkaalle tarpeen synnyttämistä. Asiakkaalle luodaan mielikuva niistä tilanteista, jolloin tämä tarvitsisi palveluja. Kuluttajille pyritään viestimään, “olemme käytettävissä, kun sinulle syntyy tarve”. Toisaalta markkinan koko vaikuttaa informaation tarjoamisen painottamiseen, suurilla markkinoilla on jatkuva tarve. (Schiffman 2002)

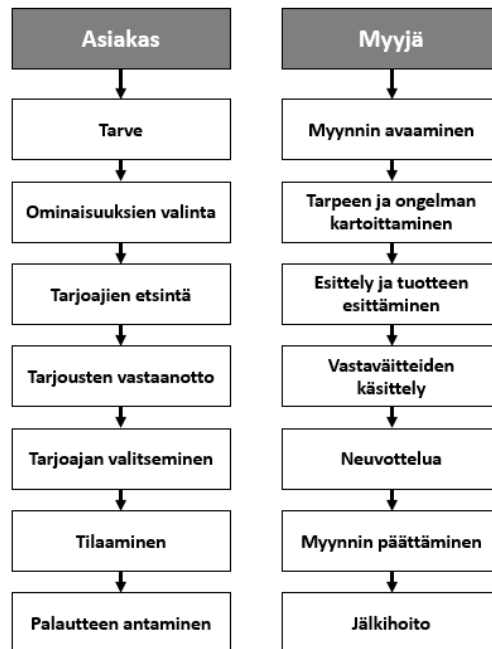
Informaation tarjoamisesta puhuttaessa voidaan käyttää synonyyminä markkinointia. Myyntiprosessin olennainen osa on valinta, missä ja kenelle markkinoidaan. Tämä on myyntiprosessin ensimmäisiä valintoja. Segmentointi ohjaa markkinoinnin prosessia kohdentumaan optimaalisesti. Rajallisten resurssien nimissä on tehtävä valintoja tulosten maksimoimiseksi. On analysoitava palvelun

luonnetta ja sen tarveperusteisuutta kuluttajien mielissä, toisaalta myös potentiaalisten asiakkaiden määrää toiminta-alueella. (Schiffman 2002)

Myynnin prosessinäkökulman tavoitteena on ennakoida tulevaa. Myyvän osapuolen on oltava kuluttajaa askeleen edellä ennustaakseen kuluttajan seuraavan liikkeen. Vain myyjä, joka pystyy vastaamaan kuluttajan seuraavaan kysymykseen, voi olla vahvoilla kilpailussa muiden myyjien kanssa. (Tanner et al. 2009, 15-17) On myös myyjän etu tunnistaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ne kuluttajat, jotka eivät todellisuudessa halua sitoutua myyjän palveluihin. Millaisiin kuluttajiin siis priorisoimme? Vain myynnin prosessinäkökulma voi auttaa vastaamaan tällaisiin kysymyksiin ajoissa, ennen kuin resursseja on hukattu potentiaaliltaan heikkoon asiakkaaseen. (Schiffman 2002)

Schiffmanin (2002) mukaan myyntiprosessi koostuu neljästä osasta. Nämä ovat avaus ja yhteyden luominen, tarpeiden kartoittaminen, ratkaisuehdotuksen esittäminen ja kaupan päättäminen. Myynnin prosessi on onnistunut vasta, kun kaikki neljä osiota ovat toteutuneet ja lopuksi johtanut asiakkaan ostopäätökseen. Myyntiprosessin tavoitteena on vastata asiakkaan tarpeeseen ja toisaalta edesauttaa ostopäätöksen syntymistä. Sanat ”edesauttaa ostopäätöstä” tiivistää myynnin mission. Myynnissä tarvitaan määrätietoisuutta edetä prosessissa aina seuraavaan osioon, niin pitkälle, kunnes asiakas on tehnyt ostopäätöksensä.

Mattson ja Parviainen (2011, s. 60) esittelevät kuvassa 1 myyntiprosessin, joka sisältää samat vaiheet kuin Schiffmanin (2002) prosessi. Mattsonin ja Parvilaisen (2011, s. 60) malli on kuitenkin yksityiskohtaisempi sen sisältäessä myös vastaväitteiden käsittelyä, neuvottelua ja kaupanpäättämisen jälkeen tulevan jälkihoidon. He myös tuovat prosessikuvauksessaan asiakkaan ostoprosessin myyntiprosessin rinnalle.



Kuva 1. Myyntiprosessin vaiheet (mukailten Matsson & Parviainen 2011, s. 60)

Tannerin ja muiden (2009, s. 16) mukaan prosessin vaiheiden eteneminen ei aina ole lineaarista, vaan keskustelun edetessä voidaan jättää vaiheita välistä niihin koskaan palaamatta, tai vaihtoehtoisesti palata niihin myöhemmin. Jotkin vaiheet voidaan käydä läpi myös useamaan kertaan eri palveluun liittyvistä aihealueista. Seuraavaksi löydetyt myyntiprosessin vaiheet esitellään yksitellen ja kuvaillaan niiden sisältämiä tärkeimpiä asioita.

Myynnin avaaminen

Hyvän ensivaikutelman luominen on tärkeässä osassa, kun luodaan luottamuksellista ilmapiiriä asiakkaan ja myyjän välille. Myyjän on ensin myytävä itsensä ja yrityksensä asiakkaalle ennen varsinaista palvelua. (Hänti et al. 2016) Tannerin ja muiden (2009, s. 14) mukaan myyjän on tärkeää osata lähestyä asiakkaita oikein ja aloittaa vuorovaikutustilanne rauhallisesti. Myyjän ei tule kysyä asiakkaalta heti alkuun, haluaako tämä ostaa myyjän palveluita. Asiakas todennäköisesti vastaisi kieltävästi, koska hänellä ei ole mitään perusteita ostaa jotain mistä hänellä ei tietoa. Myyjän kannattaakin ensin myydä asiakkaalle mahdollisuus perehtyä myyjään ja tämän organisaatioon, jonka kautta asiakkaalle alkaa kertyä informaatiota myyjän tarjoamista mahdollisuuksista.

Tarvekartoitus

Tarvekartoitus alkaa jo valmistautuessa, kun myyjä etsii asiakkaasta kaiken saatavilla olevan tiedon (Balac 2009, s. 124). Tärkeintä kartoitusvaiheessa on kuitenkin asiakkaan kuuntelu, jonka jälkeen omaa myyntikonseptia on sovellettava tilanteeseen sopivalla tavalla. Liian jäykkä oman ajatuksen ja prosessin noudattaminen ei johda toivottuun lopputulokseen. Tarvekartoitus on myyntiprosessin tärkein vaihe, jonka huolellinen toteuttaminen luo pohjan myyntiprosessin lopuille vaiheille. Myyjän on pystyttävä muodostamaan kattava kuva asiakkaan tilanteesta ja siihen liittyvistä haasteista. Tärkeää on myös selvittää asiakkaan mahdolliset tulevat tarpeet ja ongelmat nykyisten lisäksi kokonaisvaltaisemman asiakaskokemuksen tuottamiseksi. (Rubanovitsch & Aalto 2012, s. 77-78) Tarvekartoituksen aikana myyjä voi myös auttaa asiakasta löytämään tarpeita ohjaamalla keskustelun asiakkaan havaittuihin ongelma-kohtiin ja myyjän ratkaisuihin (Tanner et al. 2009, s. 15).

Ratkaisun esittely

Ratkaisua esiteltäessä myyjä ehdottaa asiakkaalle hänen tilanteeseensa sopivaa ratkaisua ja korostaa ratkaisun tuomia hyötyjä (Rubanovitsch & Aalto 2012, s. 105). Tässä vaiheessa asiakas nostaa monesti esiin kysymyksiä, joihin on vastattava perustuen tarvekartoituksessa saatuihin tietoihin ja miten ratkaisu tukee näitä tarpeita. Näin myyjä poistaa asiakkaalta oston esteitä. (Rope 2013, s. 50) Rubanovitsch ja Aalto (2012, s. 99) esittävät, että jokaisella on annettava mahdollisuus ostaa parasta. Näin ollen myyjän ei tule asiakkaan puolesta sulkea pois ratkaisuvaihtoehtoja, kunhan ne ovat myyjän mielestä sopivia asiakkaille. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ei saa olettaa asiakkaan ajattelevan laadukkaimman tuotteen olevan liian kallis, vaan antaa hänen itse päättää.

Vastaväitteiden käsittely

Tapaamisen aikana asiakkaalle nousee varmasti kysymyksiä tai vastaväitteitä liittyen keskustelun aiheena olevaan palveluun tai sen ostamiseen. Kysymykset ja väitteet voivat liittyä mihin tahansa osaan kokonaisuutta ominaisuuksista toimitukseen ja edelleen hintaan. (Tanner et al. 2009, s. 16) Etenkin hinnan perusteleminen palveluliiketoiminnassa kannattaa miettiä jo etukäteen.

Vastaväitteet kannattaakin nähdä ostopäätöstä ja asiakassuhdetta lujittavana mahdollisuutena. Niiden menestyksekkäs käsittely luo osaltaan luottamuksellista ilmapiiriä ja saa asiakkaan luottamaan palveluun entistä enemmän. (Rubanovits & Aalto 2012, s. 132-136; Vahvaselkä 2004, s. 164)

Myynnin päättäminen

Myynnin päättämisen tulisi olla yhtä luonnollinen osa myyntiprosessia kuin mikä tahansa muukin vaihe. Tähän vaiheeseen liittyy kuitenkin paljon latausta, koska tässä vaiheessa kaikkien muiden vaiheiden onnistuminen konkretisoituu. (Tanner et al. 2009, s. 16) Myyjän tehtävä on auttaa asiakasta ostamaan ja ehdottaa kauppaa. Tämän voidaan katsoa myös erottavan myyjän ja tuote-esittelijän toisistaan. (Kalliomaa 2011, s. 105-106) Jos asiakkaalla on vielä vastaväitteitä ja kysymyksiä, on aivan luonnollista palata takaisin vastaväitteiden käsittelyyn ja ehdottaa kauppaa uudelleen, kun yhteisymmärrys on jälleen muodostettu. (Kalliomaa 2011, s. 105-106; Tanner et al. 2009, s. 16) Helppo tapa tähän on kysyä asiakkaalta suoraan asioita, jotka vielä mietityttävät. Näiden menestyksekkään käsittelyn jälkeen kaupan ehdottaminen on erittäin luontevaa. (Rubanovitsch & Aalto 2012, s. 138-141)

Jälkihoito

Kaupan jälkeen on vielä hyvä varmistaa maksuehtojen olevan molemmille selkeät. Myös toimituksen ehdot, aikataulu ja seuraavat tapahtumat kauppaan liittyen on hyvä kerrata. (Donaldson 2007, s. 179) Sovitun tuotteen tai palvelun toimituksen jälkeen palautteen pyytäminen koko projektia koskien parantaa asiakastytyväisyyttä ja pidentää asiakassuhdetta. Näin ollen yrityksen on helpompi myydä lisää samalle asiakkaalle tulevaisuudessa. Asiakas voi myös suositella yritystä eteenpäin, joka lisää yrityksen tunnettuutta ja myyntiä. (Tanner et al. 2009, s. 17)

3.2 Myyntiosaaminen

Sydänmaalakka (2006, s. 150) määrittelee osaamisen koostuvan tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Osaaminen näyttäytyy käytännössä näiden asioiden soveltamisena, eli kykynä toimia tehokkaasti sitä vaativissa tilanteissa.

Osaaminen on kehitettävissä oleva ominaisuus. Koski (2014) määrittelee myyntityön hybridityöksi, joka vaatii eri aloihin liitettyä asiantuntemusta ja erikoisosaamista. Tuotteesta tai palvelusta riippuen osaamisen ja asiantuntemuksen tarpeet vaihtelevat. Asiakkuusosaaminen on osa myyntiosaamista riippumatta myytävästä tuotteesta tai palvelusta, koska ilman asiakasta ei ole myöskään myyntitapahtumaa. Myyntiosaamiseen kuuluvat myös verkostojen ja prosessien osaaminen, kuten myös arvot, asenteet ja viestintä. (Haverila et al. 2005, s. 305)

Osaamisen määrittelemisen ammatillisessa merkityksessä on hankalaa, koska henkilöiden roolitus voi olla monimutkainen ja ne vaativat monia eri tietoja ja taitoja. Osaamista voidaan rakentaa perimän mukana tuomille lähtökohdille kouluttautumalla, verkostoissa mukana olemalla ja kyseessä olevaa ammattia harjoittamalla. Näin henkilö kerää relevantteja tietoja, taitoja ja kokemuksia. Asenteella on myös merkitystä osaamisen kehittämisessä. (Cheetham & Chivers 1996)

Virtainlahti (2009, s. 25) esittää yksilön ammatillisen osaamisen kuvassa 2 ammatillisen osaamisen kätenä. Kuviossa osaamisen perustan, eli kämmenen luovat motivaatio ja energia. Peukalon kohdassa on asenteet ja tahto suoriutua, joka on myyntityössä myös erittäin tärkeää. Tiedot, taidot, kokemukset ja kontaktit edustavat kuviossa osaamisen käden muita sormia.



Kuva 2. Ammatillisen Osaamisen käsi (mukaillen Virtainlahti 2009, s. 25)

Motivaatio

Ihmisen mielenkiinnon suuntaus ja tekemisen vireyys riippuvat motivaatiosta. Motivaation lähteinä toimivat motiivit. Nämä myös vaihtelevat yksilötasolla huomattavasti, eivätkä ole yleistettävissä. Esimerkkejä motiiveista ovat raha, turvallisuus, titteli ja vapaus. Työssä jaksamisen ja toiminnan tuloksellisuuden vuoksi on tärkeää, että työtehtävät ja yksilön motiivit tukevat toisiaan mahdollisimman paljon. (Rope 2013, s. 60-61) Tekemisestä motivoitumiseen on olemassa kaksi perustavaa tapaa. Nämä ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, esimerkiksi uhkiin vastaamista ja selviytymisen kannalta tärkeiden resurssien keräämistä. Tällöin tekeminen on vain väline, jolla saavutetaan jokin muu päämäärä. Ulkoisen motivaation ohjaama yksilö joutuu näin ollen hieman pakottamaan itseään suorittamiseen, jolloin työ on henkisesti kuormittavaa. Ulkoiset motivaation lähteet ovat niin sanotut keppi ja porkkana, eli yksilö nähdään passiivisena, jonka saamiseksi suorittamaan tarvitaan toista näistä. (Ryan & Deci 2008)

Sisäinen motivaatio taas on proaktiivista, jossa yksilö aktiivisesti pyrkii suorittamaan hänelle mielenkiintoisia ja innostavia asioita. Ulkoiset palkkiot eivät ole avainasemassa, vaan yksilö saa energiaa tällaisten toimien suorittamiseen itse tekemisestä. Tällaisen toiminnan kuormittavuus on huomattavasti pienempää kuin ulkoisten motivaation lähteiden johdosta suoritettavalla toiminnalla. (Ryan & Deci 2008) Ryan ja Deci myös jakavat sisäisen motivaation sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn motivaatioon. Sisäsyntyinen motivaatio tarkoittaa, että tekeminen itsessään on nautinnollista. Tämä on kuitenkin hyvin häilyvää, jolloin pitkäaikaisten suoritteiden osalta onkin parempi, että yksilö omaa toimintaa kohtaan sisäistettyä motivaatiota. Sisäistetty motivaatio tarkoittaa, että tekeminen tuntuu arvokkaalta sen kytkeytyessä itselle aidosti tärkeisiin arvoihin ja päämääriin.

Ropen (2013, s. 16) mukaan myyjiä motivoi taloudellinen menestys, mahdollisuus osoittaa omaa erinomaisuuttaan, vapaus suunnitella omat tehtävänsä ja ihmisten kanssa työskentely. Laineen (2008, s. 231-235) mukaan motivaatio on myyntityössä jopa tärkeämpää kuin osaaminen. Onnistumiset ja menestymisen halu ovat tärkeitä motivaation lähteitä. Motivoitunut yksilö tekee työtään innostuneesti

ja luovasti, ja näin luo ympärilleen menestymisen kierteen. Martelan ja Jarenkon (2015, s. 25-27, s. 62-63) mukaan yrityksissä paljon käytössä olleet keinot motivoida työntekijöitä ulkoisten motivaationlähteiden kautta eivät johda pitkällä aikavälillä toivottuun lopputulokseen. Sen sijaan vahvistamalla ihmisen neljää perustarvetta, eli autonomiaa, kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuutta ja hyvän tekemistä, voidaan kasvattaa yksilöiden sisäistä motivaatiota ja näin lisätä työn imua ja mielekkyyttä.

Asenteet

Vaikka myyjä olisi hyvin lahjakas, ei se riitä pitkäkestoiseen menestymiseen työssä. Lahjakkuuden kehittäminen ammattitaidoksi ja hyväksi tuloksiksi vaatii myyjältä oikeanlaisen asenteen, joka voidaankin ajatella olevan suorituskyvyn perusta. Myös Rubanovitsch ja Aalto (2012) korostavat asenteen merkitystä myyntityössä. Asenteen muodostumiseen vaikuttavat yksilön elämän aikana muotoutunut arvoperusta. Erilaiset toimenkuvat vaativat myös erilaiset asenteet ja myös yrityksen omilla arvoilla on merkitystä. Pääsääntöisesti myyjän toimenkuvassa tarvittava asenne sisältää halun tehdä tulosta, tahdon kehittyä, sisukkuuden ja oma-aloitteisuuden. (Nieminen & Tomperi 2008, s. 20-25)

Myyjän toimenkuvat ovat myös monesti sellaisia, joissa hyvä palveluasenne ja palveluhenkisyys auttavat suoriutumaan tehtävästä. Palvelualltius lisäpalvelujen ja muiden asiakkaan tarvitsemien asioiden järjestämisessä on tärkeää. (Rope 2013, s. 59) Rummukaisen (2015, s. 19) mukaan hyvät myyjät arvostavat myyntityötä, haluavat kehittyä työssään ja kokevat asenteellaan ja palvelualltiudellaan auttavan asiakkaitaan. Hyvä myyjä on ylpeä työstään, eikä peittele onnistumisiaan. Vahvaselkä (2004, s. 22) nostaa esille myös erilaisuuden sietämisen ja erilaisten ihmisten kanssa toimeen tulemisen. Hän myös lisää, että tämä ei ole niinkään taito, vaan asenne tehdä työtään ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa.

Taidot

Perus myyntitaidot ovat jokaisen opeteltavissa koulutuksen ja käytännön työskentelyn kautta. Myyntitaitojen lisäksi hyvä myyjä tarvitsee tiimityöskentely-, kommunikaatio- ja ihmissuhdetaitoja. Myös muut vuorovaikutustaidot, muutoskyky, osaamisen paketointi ja yksinkertaistaminen ovat tärkeitä taitoja

menestyksekkään myyntityön tekemiseksi. (Hernberg 2013, s. 39; Rope 2013, s. 61; Vahvaselkä 2004, s. 28) Taito olla vakuuttava herättää asiakkaissa luottamusta ja on näin ollen tärkeää myyjälle. Sen lisäksi taito viedä keskustelua eteenpäin haluamaansa suuntaan auttaa myyjää pääsemään haluttuun lopputulokseen. (Vahvaselkä 2004, s. 19). Rummukaisen (2015, s. 66-69) mukaan myyntitilanteen aikana myyjän on annettava asiakkaan puhua mahdollisimman paljon ja kertoa itsestään. Myyjän taito kiinnittää huomiota sanojen lisäksi eleisiin, äänenpainoon ja kehonkieleen auttaa myyntitilanteen eteenpäin viemisessä menestyksekkäästi.

Tiedot

Ammattitaidon kannalta olennainen tieto voidaan jakaa Viitalan (2008, s. 130-131) mukaan objektiiviseen tietoon teoriasta ja käytännöstä sekä kokemustietoon, joka on subjektiivista. On tärkeää tuntea ja tietää oma tuotteen tai palvelunsa ja tuntea alan viimeisimmät kehityksen suunnat ja innovaatiot. Myös Alanen ja muut (2005, s. 19) korostavat tuoteosaamisen tärkeyttä. Kilpailijoiden vastaavien palvelujen ja tuotteiden tuntemus on myös eduksi. Oman tuotteen tai palvelun keskeiset edut ja hyödyt on tunnettava erittäin hyvin, jotta niitä voi soveltaa myyntitilanteessa. (Pekkarinen et al. 2002, s. 37-40) Alasen ja muiden (2005, s. 76-77) mukaan myyjällä on oltava laajat tiedot ja täydellinen ymmärrys omasta organisaatiostaan ja sen sidosryhmistä, jotta myyjä voi saada asiakkaan vakuuttuneeksi ja ostamaan tuotteen tai palvelun.

Vahvaselkä (2004, s. 144) nostaa esille myyjältä vaadittavat perustiedot käyttäytymisestä eri vuorovaikutustilanteissa. Myös tiedot eri kulttuureista tulevien ihmisten huomioimisesta ovat nykypäivän myyjältä vaadittavia asioita. Tiedot pukeutumisen ja ulkoisen olemuksen vaikutuksesta ovat myös hyödyllisiä menestyksekkään suoriutumisen kannalta.

Myyntitekniikat

Myyntin ja markkinoinnin maailma on pullollaan erilaisia myyntitekniikoita ja kikkoja, joiden käyttö sellaisenaan ei laadukkaassa asiantuntijamyynnissä johda toivottuun lopputulokseen. (Vahvaselkä 2004, s. 179-182) Esimerkiksi saman myyntipuheen toistamisen jokaiselle asiakkaalle tai asiakkaan ohjaaminen pakolla

tietyn myyntisapluunan läpi tätä kuuntelematta ei johda kuin huonoon asiakaspalvelukokemukseen. (Laine 2008, s. 13-14; Vahvaselkä 2004, s. 179-182)

Hammaslääkäri on asiantuntijamyymyjä, jonka täytyy ensin selvittää asiakkaansa ongelmat ja tarjota niihin sopivia ratkaisuja. Näin ollen asiantuntijamyymyjälle parhaiten sopivat myyntitekniikat, joissa ratkaistaan asiakkaiden ongelmia kuuntelemalla asiakasta ja ymmärtämällä hänen todelliset tarpeensa. (Vahvaselkä, 2004, s. 183-185)

Ongelmanratkaisutekniikka painottaa myyntityön vastuullisuutta ja asiakkaan todellisten tarpeiden ymmärtämistä. Asiakkaalle pyritään löytämään kokonaisratkaisu, joka ratkaisee asiakkaan ongelmat tai poistaa tarpeen, eikä vain yhtä palasta palvelun tai tuotteen muodossa. Tämä tekniikka korostaa myyjän asiantuntijan roolia, joka vakuuttaa asiakkaan myötätunnollaan ja osaamisellaan. Ongelmanratkaisutekniikan hyviä puolia ovat korkea asiakastyytyväisyys ja pitkät asiakassuhteet. (Vahvaselkä 2004, s. 183-184)

Suppilointitekniikkaa käyttävä myyjä kartoittaa ensin asiakkaan tilanteen ongelmiseen ja mahdollisine tarpeineen. Tämä jälkeen myyjä pyrkii muodostamaan asiakkaan kanssa yhteisen mielipiteen näistä ongelmista ja tarpeista tekemällä tarkistavia ja tulkinnallisia kysymyksiä. Kun myyjästä tuntuu, että hän hahmottaa asiakkaan tilanteen täysin ja asiakas on myös samaa mieltä tilanteestaan, myyjä ehdottaa siihen sopivaa ratkaisua esittelemällä sen hyödyt. Tämän jälkeen ehdotetaan kauppaa. (Alanen et al. 2005, s. 87)

Näiden tekniikoiden lisäksi asiantuntijamyymyjän on pystyttävä olemaan adaptiivinen, eli muokkaamaan ja räätälöimään ratkaisua asiakkaan ongelmien ja tarpeiden perusteella. Adaptiivisuus on myös myyjän käyttäytymistä ja myötäelämistä myyntitilanteessa, Myyjän on päästävä asiakkaan kanssa samalle tasolle ja löydettävä sama viestinnän taso. (Manning et al. 2012, s. 238)

3.3 Asiantuntijamyymyjän ominaisuudet

Hyvä asiantuntijamyymyjä muistaa, että asiakas ei osta itselleen palvelua tai tuotetta, vaan hyötyjä joita ehdotetut ratkaisut antavat. Näin ollen asiantuntijamyymyjän on oltava todellinen asiantuntija omalla alallaan, sekä myynnin alalla. Kun

asiantuntijamyymyjä tuntee itsensä, organisaationsa ja asiakkaansa, pystyy hän ehdottamaan hyviä ratkaisuja niin, että myös asiakas ymmärtää ne. (Laine 2008, s. 18; Vahvaselkä 2004, s. 160) Hyvällä asiantuntijamyymyjällä on asiantuntemukseen perustuvaa arvovaltaa ja vakuuttavuutta, joiden kautta häntä voidaan pitää luottamusta herättävänä ammattilaisena. Kehittyneet kommunikaatiotaidot auttavat asiantuntijamyymyjää tuomaan nämä puolet esiin asiakkaalle sopivalla tavalla. Palvelualltius ja asiakaslähtöisyys auttavat tuottamaan erinomaisen asiakaskokemuksen ja hyvät myynnit. (Vahvaselkä 2004, s. 28)

Asiantuntijamyymyjän on oltava tavoitteellinen, proaktiivinen ja etsittävä asiakkaan kanssa yhteistä etua. Konsultoiva ote myymiseen on monesti tuottoisampi kuin tuote-esittely. Myyntitilanteissa asiantuntijamyymyjä toimii asiakkaan ehdoilla ja rakentaa keskustelua kyselemällä ja ideoimalla asiakkaan kanssa. Hyvän asiantuntijamyymyjän ominaisuuksiin kuuluu myös aktiivinen yhteydenpito ja sovitusta asioista kiinni pitäminen. (Hernberg 2013, s. 89; Rubanovitsch & Aalto 2012, s. 20)

3.4 Tuloksellinen myyntityö

Kun työyhteisössä on sen kannalta oikeat ihmiset ja nämä ihmiset ovat heille sopivissa tehtävissä, on tie yhteisiin päämääriin saavutettavissa. Ihmiset ovat avaintekijä työskennellessä suuria päämääriä ja visioita kohti. Oikeat ihmiset innostuvat ja sytyttävät muissakin palon saavuttaa yhteinen päämäärä. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii usein suunnan muutoksia ja puskemista läpi ikävienkin asioiden. Jos joukossa on väärä ihmisiä he laittavat kapuloita rattaisiin ja saattavat pysäyttää koko kolonnan matkan. Jokaisen yrityksen tehtävä on kuitenkin viimekädessä tuottaa omistajilleen voittoa. Tämä onnistuu vain ihmisten kanssa, joilla on sopivat lahjakkuudet, tarvittava osaaminen sekä arvot, motivaatio ja asenne kohdallaan. (Collins 2014)

Kannusteet ja palkkiot kohdistuvat Niemisen & Tomperin (2008, s. 37) mukaan niin ikään sisäisiin kuin ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Tuloksellisen myyntityön on jollain tavalla vaikutettava myös myyjien elämään organisaation lisäksi, joten kannusteet ja palkkiot ovat konkreettinen tapa huomioida hyvin suoriutuvia yksilöitä. Ulkoinen motivaatio tulee työympäristöstä ja työhön liittyvistä ulkoisista

tekijöistä. Tällaisia ovat esimerkiksi palkka, työsuhde-edut, palkkiot, bonukset sekä tunnustus työstä niin työtovereilta kuin esimieheltäkin. Ulkoiset palkkiot motivoivat lyhyellä tähtämellä ja mutta jos halutaan pidemmän aikavälin vaikutteita pitää tarkastella sisäistä motivaatiota ja siihen vaikuttavia seikkoja.

Sisäistä motivaatiota ruokkii työ itsessään. Sisäisesti motivoi yleensä työn haasteellisuus, mielekkyys ja monipuolisuus. Työn imu kasvaa näiden tekijöiden yhteisestä vaikutuksesta. Sisäinen motivaatio kasvaa työn itsensä vuoksi, eikä niinkään ulkoisten palkkioiden vaikutuksesta. Työ itsessään toimii tässä tapauksessa päämääränä eikä sitä kautta saavutetut ulkoiset palkkiot. Tästä syystä sisäiset palkkiot ovat yleensä tehokkaampia ja pidemmällä aikavälillä parempia kuin ulkoiset. (Nieminen & Tomperi 2008)

Tuloksellinen myyntityö on siis hyvin riippuvainen motivaatiosta. Vaikka asiantuntijat olisivat erittäin hyviä omalla alallaan, myynnillisesti päteviä sekä mestareita vuorovaikutustaidoiltaan, ei kauppoja saada aikaan ilman motivaatiota. Tätä voidaankin pitää yhtenä tärkeimpänä ja vaikeimmin hallittavana tuloksellisen myyntityön elementtinä. (Laine 2008, s. 16-17; Nieminen & Tomperi 2008; Rubanovitsch & Aalto 2012, s. 20)

4 MYYNIN JOHTAMINEN

Ojasalon ja Ojasalon (2010, s. 31) mukaan palvelumyynnin onnistumisen edellytyksenä ovat organisaation ja sen työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen perustuvan ja asiakkaille suunnatun viestinnän merkitys. Organisaation ja sen työntekijöiden väliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat erilaisista johtamistoimista ja motivoinnista hyvään myyntiin ja asiakaspalveluun. Myynnin johdon tehtävä on välittää organisaation strategiset näkemykset suorittavalle portaalle ja huolehtia niiden käytäntöön viemisestä. He toimivat linkkinä organisaation johdon ja myyjien välillä suodattaen informaatiota molempiin suuntiin. (Honeycutt et al. 1994, s. 66)

Tässä luvussa käsitellään myynnin johtamiseen liittyviä termistöjä, teorioita ja käytänteitä, joilla on merkitystä hammaslääkärien myynnin johtamisessa ja motivoinnissa menestyksekkääseen myyntityöhön asiantuntijana. Luvussa käsitellään myynnin johtamisen keinoja ja työkaluja, myynnin mittaamista, myynnin valmentamista ja myynnin kehittämistä.

4.1 Myynnin johtamisen keinot ja työkalut

Donaldson (1998) määrittelee myynnin johtamisen olevan prosessi, jonka tarkoituksena on suunnitella, organisoida, kontrolloida, valita ja johtaa myyntihenkilöstöä. Myynnin johtamisella tavoitellaan myyntihenkilöstön organisointia niin, että organisaation myynnille asetetut tavoitteet täyttyisivät.

Kärnän (2010, s. 22) mukaan myynnin johtamisen tarkoituksena on tukea myyjiä, jotta he pystyvät suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Eri tapoja toteuttaa myynnin johtamista on monia, mutta ainakin seuraavat asiat toistuvat Kärnän (2010, s. 22) mukaan lähes jokaisella alalla.

- Positiivisen ilmapiirin luominen
- Myyjien motivointi
- Myyjien tukeminen
- Kouluttaminen
- Myynnin kokonaisuuden hallitseminen

- Myynnin kehittäminen
- Toimia linkkinä organisaation ja myyjien välillä

Asiantuntijoiden johtaminen ei ole mahdollista perinteisin johtamismenetelmin, koska asiantuntijoilla on monesti jopa parempi tietämys monista työn osa-alueista kuin johdolla. Asiantuntijaorganisaatio on itseohjautuva, älykäs, tiedonjanoinen, omanarvontuntoinen ja monesti myös työhönsä sitoutunut. Monilla yksilöillä on myös omat toimintatapansa, joten kaikkien yksilöiden muokkaaminen samaan muottiin ei ole järkevää. (Hernberg 2013, s. 213) Hernbergin (2013, s. 196-197) mukaan asiantuntijaorganisaation myynnin johtajan tehtäviä ovat työntekoon osallistuminen, yhteisöjen rakentaminen, tiedon jakaminen, uusien osaajien löytäminen, nykyisten asiantuntijoiden pysyvyydestä huolehtiminen, byrokratian torjuminen ja mielekkään yrityskulttuurin rakentaminen. Laineen (2008, s. 259-276) mukaan myynnin johdon tehtävä on mahdollistaa myyjille olosuhteet, joissa heillä on parhain mahdollisuus onnistua. Myynnin johtaminen on ihmisten johtamista, mutta myös asioiden johtamista, tavoitteiden asettamista ja tulevaisuuden kehityksen ennustamista.

Kun organisaatio kasvaa ja kehittyy, on myös myynnin johdon kehityttävä. Jos myyjiltä vaaditaan enemmän, on myyjien perusteltua vaatia enemmän myös myynnin johdolta. Myynnin johdon on oltava koko ajan tietoinen asiakasrajapinnassa tapahtuvista toimista ja kehitettävä käytäntöjä paremmin myyntiä tukevaksi. (Kärnä 2010, s. 22)

Jokainen organisaatio haluaa myynnin olevan tehokasta. Tätä tarvetta varten on olemassa erilaisia prosesseja, työkaluja ja keinoja, joista seuraavaksi esitellään asiantuntijaorganisaation tarpeisiin parhaiten soveltuvia vaihtoehtoja.

Kotlerin, Saliban ja Wrennin (1991) mukaan myynnin johtamisen tehtävät voidaan jakaa kolmeen päätasoon, jotka ovat suunnittelu, johtaminen ja tehokkuuden parantaminen.

Myyntisuppilo

Myyntisuppilolla voidaan kuvata myynnin prosessia ensikontaktista toteutuneeseen myyntiin sekä suositteluun saakka. Yleisesti voidaan sanoa, että myynnin edetessä

myynnin viimeistelyaika lyhenee ja toteutuneen myynnin todennäköisyys pienenee. Näin ollen myyntisuppilon aines vähenee ja onnistumisen todennäköisyys laskee myyntiprosessin loppua edetessä. Kielikuva myyntisuppilosta mahdollistaa myyntiprosessin analysoimisen ja myyntimahdollisuuksien hallitsemisen. (MindTools 2018; Mars 2018)

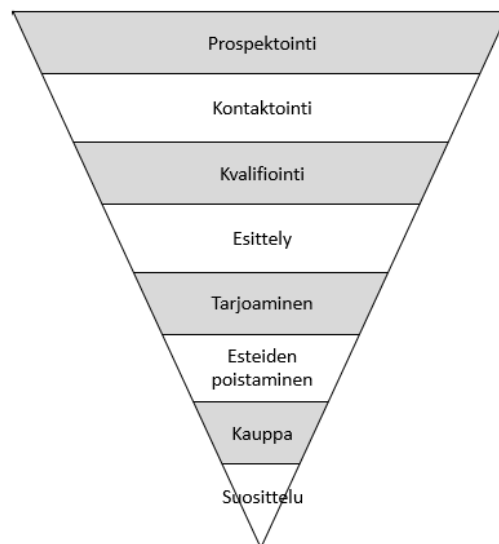
Myyntisuppilolla pyritään myyntiprosessin hallittavuuteen, seurattavuuteen ja tehokkuuteen. Hallittavuudella tarkoitetaan sitä, että monimutkaiseksi ja abstraktiksi mielletty myynti saadaan yksinkertaisen mallin avulla käytännön elämään soveltuvaksi työkaluksi. (MindTools 2018; Mars 2018)

Seurattavuudella voidaan käsittää sitä, että myyntiprosessin vaiheita voidaan seurata erilaisilla myyntisuppiloa koskevilla mittareilla ja edelleen kehittää prosessia. Esimerkiksi myyntiprosessissa olevat liidit myyntisuppilossa tulevat näkyväksi ja niiden etenemistä voidaan seurata. Tehokkuus on seurausta hallittavuudesta ja seurattavuudesta. (MindTools 2018; Mars 2018)

Myynnin johtamisessa pyritään poistamaan myynnin esteitä, jotka estävät etenemisen seuraavaan myynnin vaiheeseen ja lisäämään asiakkaan sitoutumista ostamiseen. Myyntiprosessin etenemistä voidaan tutkia erilaisilla myynnin mittareilla, jotka kuvaavat myyntisuppilon kokoa (esimerkiksi myyntimahdollisuuksien yhteenlaskettu liikevaihto) tai tehokkuutta (esimerkiksi myynnin eteneminen vaiheesta yksi, vaiheeseen kaksi). Myyntisuppilo "vuotaa", sillä kaikki myyntimahdollisuudet eivät johda toteutuneeseen myyntiin. Mikäli myynnissä ei voida edetä seuraavaan vaiheeseen, toisin sanoen myyntiprosessi pysähtyy, myyntiaines (esimerkiksi liidi) tulee poistaa myyntisuppilosta. Tämä ei ole välttämättä negatiivinen asia, sillä tämä johtaa siihen, että myyjien aika voidaan ohjata jäljelle jääneiden, potentiaalisten myyntimahdollisuuksien edistämiseen. (MindTools 2018; Mars 2018)

Myynnin suppilomalliin kuuluu ajatus, jonka mukaan prospekteja lisäämällä suppilon alkuun, saadaan määrällisesti parempia tuloksia myös loppuvaiheeseen. Näin ei kuitenkaan aina ole. Jos esimerkiksi myynnin prosessi on tehoton, tuhlaa se prospekteja suuria määriä, ja ostavia asiakkaita ovat ainoastaan ne jotka olisivat ostaneet tuotteen tai palvelun riippumatta prosessista. (Dodd 2009)

Kuva 3 esittää myyntisuppiloa, joka johtaa ylhäältä prospektoinnista aina kauppaan ja suositteluun saakka. Kartiomainen muoto kuvaa asiakkaiden poistumaa prosessin aikana, joten alemmassa vaiheessa on vähemmän asiakkaita kuin edellisessä ylemmässä vaiheessa.



Kuva 3. Myyntisuppilo (mukaillen MindTools 2018)

4.2 Myynnin valmentaminen

Johnstonin ja muiden (2013, s. 6) mukaan myynnin johtaminen on etenkin organisaatiotasolla muuttunut huomattavasti. Aikaisemmat hierarkkiset myyntiorganisaatiot ovat poistumassa. Tällaisten organisaatioiden johtajan tehtävä oli seurata ja johtaa, mutta nykyiset dynaamiset toimintatavat vaativat johtajilta nopeaa reagoimista ja joustavuutta, joita saadaan antamalla myyjille enemmän vastuuta. Myynnin johtajan tulee toimia kannustajana, tukena, sparraajana ja valmentajana.

Valmentaminen perustuu luottamukseen, joten etenkin valmentajan, eli myynnin johtajan vuorovaikutus- ja ammattitaidot ovat tärkeässä roolissa. (Nieminen & Tomperi 2008, s. 123-124) Valmentavan johtamisen tarkoitus on sopivia tavoitteita asettamalla parantaa myyjän suoritusta ammattitaidon, kokemuksen, mahdollisten palkkioiden ja uran kehittämiseksi. Näin ollen valmentajan on annettava tarkkaa ja

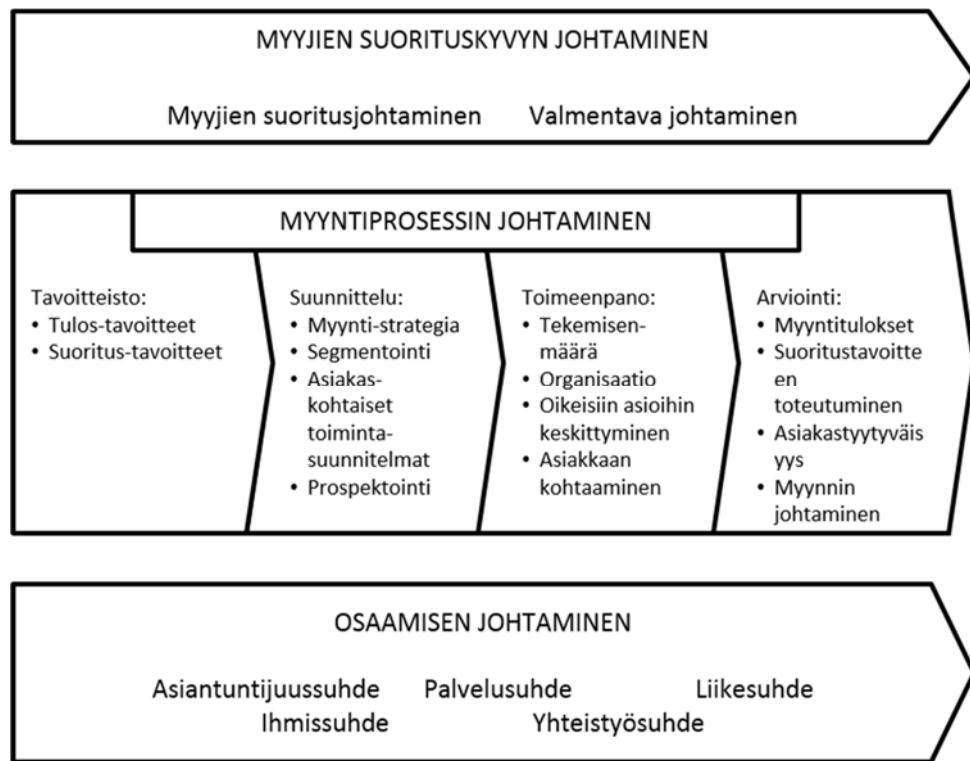
rehellistä palautetta oikeaan aikaan. Palautteen antaminen on tärkeää myös myyjän kokemukselle työn merkityksellisyydestä. (Kansanen 2004, s. 27, s. 31-32)

Valmentamalla alaisiaan esimies pystyy antamaan henkilökohtaista palautetta ja näkemään mitkä asiat sujuvat hyvin ja millä toimilla saadaan kehitystä aikaan. Näin esimies pystyy antamaan alaisilleen parhaat työkalut käyttöön. Esimiehen kannustaminen oppimaan epäonnistumisista ja analysoimaan niitä objektiivisesti auttaa alaisia kehittämään toimintatapojaan. Kun kehittämisessä onnistutaan, on tärkeää muistaa palkita onnistuminen. (Pekkarinen et al. 2000, s. 174-182)

4.3 Myynnin kehittäminen

Joidenkin mielestä myynnin kehittäminen kuuluu alempien johtajien tehtäviin ja on vain taktinen osa-alue. George ja muut (1987, s. 21) näkevät asian toisin ja heidän mukaansa myynnin kehittämisen tulisi olla osa yrityksen tärkeimpiä strategisia tehtäviä. Myynnin kehitys tulisi nähdä pitkän aikavälin prosessina, joka koskee kaikkia yrityksen osa-alueita, ei vain myyntiosastoa. Tästä syystä yrityksen ylin johto pitäisi olla sitoutunut henkilökohtaisella panoksella, kuten jokaisen palveluita tuottavan yrityksen työntekijän. Vain tällä tavalla voidaan saavuttaa maksimaalinen asiakaskokemus läpi koko ketjun.

Jotta myyntiä voidaan kehittää, täytyy itse myynnin prosessi ja siihen vaikuttavat prosessit hahmottaa osasuorituksina. Myynnin prosessia on esitelty tämän tutkimuksen luvussa kolme. Koska myynnin johtamisen yksi olennaisimmista tavoitteista on myynnin kehittäminen, täytyy myös myynnin johtamisen vaiheet hahmottaa osissa, jotta kehittäminen on suunniteltua ja tehokasta. Seuraavaksi kuvassa 4 esitellään Niemisen ja muiden (2008, s. 74) kuvaus myynnin johtamisen vaiheista. Nämä vaiheet ovat tavoitteiden asettaminen, myynnin suunnittelu, toimeenpano ja mittaaminen sekä arviointi ja palaute. Kuviossa on esitelty myös rinnalla kulkevat prosessit myyjien suorituskyvyn johtamisesta ja osaamisen johtamisesta. Näitä on käsitelty erikseen tämän tutkimuksen aikaisemmissa osissa.



Kuva 4. Myynnin johtamisen vaiheet ja osa-alueet (Nieminen et al. 2008, s. 74)

Myynnin tavoitteiden asettaminen

Myynnin johtamisen yksi selkeimmistä tehtävistä on asettaa suorittavalle taholle tavoitteet. Tavoite voi olla joko yksittäiselle henkilölle, tiimille tai organisaatiolle asetettu ja sen on oltava muodossa, josta käy ilmi myös ajallinen hetki, kun tavoitteeseen pääsyä tarkastellaan. Tavoitteita voi olla myös eri jaksoille aina päivä- ja viikkotason tavoitteista vuosien päähän oleviin pitkän aikavälin tavoitteisiin. Tavoitteisiin pääsyä tarkastellaan niitä mittaavan mittariston avulla. (Donaldson 2007, s. 140)

Nieminen ja muut (2008, s. 52) esittelevät tavoitteiden asettamiselle SMART-järjestelmän. Järjestelmällä pystytään asettamaan tavoitteita, jotka hyödyttävät myyjää ja organisaatiota ollen helposti seurattavia. SMART-järjestelmän kautta tehtävällä tavoiteasetannalla pyritään asettamaan tavoitteita, jotka ovat saavutettavissa mutta eivät ole liian helppoja. SMART- koostuu sanoista specific – täsmällinen, measurable – mitattavissa oleva, achievable – saavutettavissa oleva, realistic – strategian mukainen ja oleellinen sekä time-bound – aikaan sidottu.

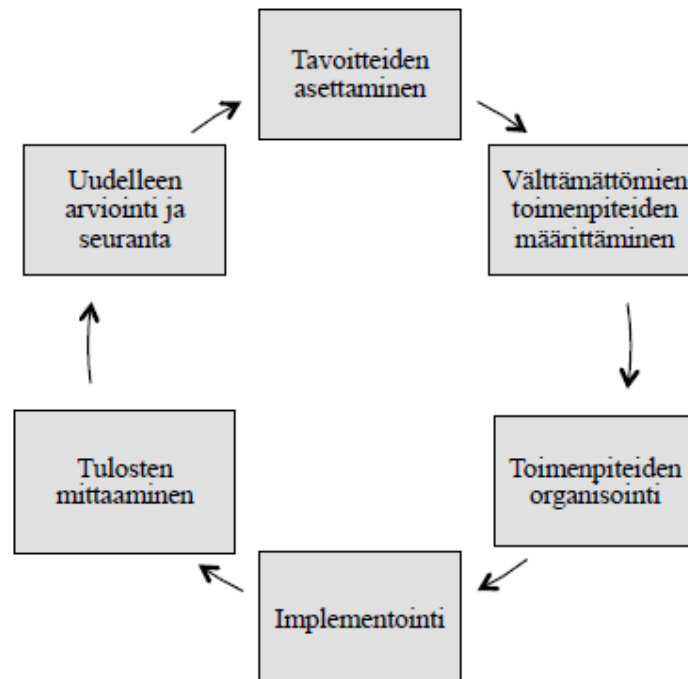
Täsmällisyys tekee tavoitteista uskottavat. Näin ollen tavoitteet tulisi pystyä aina määrittelemään ymmärrettävien yksiköiden muodossa. Tämä myös auttaa tavoitteiden mittaamista myöhemmässä vaiheessa. Täsmällisesti määritellyt tavoitteet ovat konkreettisia, mitattavissa olevia ja informatiivisia verrattuna esimerkiksi sanallisiin määrittelyihin. Tavoitteiden kautta halutaan myös, että myyjät kehittyvät. Näin ollen on tärkeää, että tavoitteet ovat saavutettavissa, mutta eivät helpolla. Näin ollen myyjät joutuvat kehittymään niihin päästäkseen. Kun tavoitteet ovat mielekkäitä ja kytketty strategiaan, myyjät tekevät töitä niihin päästäkseen ja tämä työ hyödyttää organisaatiota. Tavoitteesta tekee tavoitteen sille asetettu aikamääre. Jos näin ei tehdä, ei tavoitteen saavuttamiseksi voida olettaa tehtävän tehokkaasti töitä, koska saavuttamista voidaan aina lykätä eteenpäin. (Nieminen et al. 2008, s. 53)

Myynnin suunnittelu

Myynnin suunnittelun on pohjattava vahvasti yrityksen strategiaan, jotta voidaan varmistaa myynnin tukevan yrityksen tavoitteita ollen täydentävä osa strategiaa. Näin ollen myynnin suunnittelua ei voida tehdä ennen kuin yrityksen strategia ja suunnitelmat ovat selkeitä jokaiselle myynnin suunnitteluun osallistuvalla. Käytännössä tämä tarkoittaa koko myyntiorganisaatiota johdosta myyjiin. (Jobber et al. 2004, s. 46)

Myynnin suunnittelu on jatkuva prosessi, joka pohjaa tietoihin organisaatiosta itsestään, eri sidosryhmistä sekä toimintaympäristöstä. Näitä ovat asiakkaat, markkinatilanne, markkina-alueen kilpailu, tulostavoitteet ja organisaation strategia. Myynnin suunnittelulla on tarkoitus tehdä konkreettisia valintoja, joilla asetettuihin tavoitteisiin voidaan päästä. (Bergström & Leppänen 2003, s. 438)

Jobber ja muut (2004, s. 46) määrittävät myynnin suunnittelun jatkuvan prosessin kuvassa 5 seuraavasti. Tavoitteiden asettamisen jälkeen määritellään välttämättömimmät toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen jälkeen määritellään ja organisoidaan resurssit mahdollisimman tehokkaasti ja viedään asiat käytäntöön. Saavutettuja tuloksia mitataan, analysoidaan ja arvioidaan, jonka jälkeen mietitään jälleen tavoitteiden soveltuvuutta jatkoon.



Kuva 5. Myynnin suunnittelun kierto (Jobber et al. 2004, s. 46)

Bergströmin ja Leppäsen (2003, s. 438) mukaan myynnin suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon tavoitteisiin pääsyyn vaadittava resurssimäärä, keinot joilla resurssit organisoidaan sekä vastualueet. Myyntiä suorittavat yksilöt taasen yleensä vastaavat itse myynnin käytännön suunnittelusta, eli asiakaskontakteista, tuloksistaan ja omien kustannusten seuraamisestaan. Myynnin suunnittelun merkityksen ymmärtäminen voi monesti näyttäytyä haasteena etenkin kokoneiden myyjien keskuudessa. Myyjän pitäisi kuitenkin aina pystyä perustelemaan ennen jokaista asiakaskontaktia sen tarkoitus, toteutustapa, tavoitteet sekä mittarit, jotta kontaktin hyödyllisyys voidaan määrittää suhteessa strategiaan, segmentointiin ja toimintasuunnitelmaan. (Nieminen & Tomperi 2008, s. 75)

Myynnin toimeenpano ja mittaaminen

Myynnin mittaamisen tulee huomioida myynnin tavoitteet ja skaalata mittarit tavoitteiden mukaan. Tavoitteiden ja niiden mittaamisen kautta voidaan selkeyttää organisaation johdon strategiaa suorittavalla tasolla. Jos tavoitteita ei voi mitata, ei niitä myöskään voi johtaa. Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit ohjaavat toimintaa ja tukevat päätöksentekoa ja näin muuttavat strategian toiminnalliseksi ja toimivaksi.

Ne myös innostavat ihmisiä työskentelemään. Mittarit tulee muodostaa strategian perusteella. Jos kaikkiin tavoitteisiin on mittareiden mukaan päästy, on ongelmaa etsittävä strategiasta. (Nieminen et al. 2008, s. 47)

Neelyn (1998) mukaan mittaria luodessa on tärkeää tuoda kaikille esille mittarin tarkoitus, jotta mittari voidaan määritellä mahdollisimman hyvin työtä ja tavoitteita tukevaksi. Tärkeitä kysymyksiä ovat ainakin seuraavat:

- Mitä mitataan?
- Miten mitataan?
- Mittaamisen toistuvuus ja toistumisväli?
- Mistä mittari saa tietonsa?
- Miten mittari implementoidaan?
- Kuka mittaa ja analysoi tulokset?

Myynnin mittaristossa on hyvä olla mukana lyhytaikaisia ja pitkän aikavälin mittareita. Lyhyen aikavälin mittarit antavat nopeasti tietoa, joka parantaa reaktioaikaa muutosten yhteydessä. Pitkän aikavälin mittarit taasen auttavat hahmottamaan pitkän aikavälin asiakassuhteiden tilaa ja myynnin kehittymistä yleisemmin. Hyvin rakennettu mittaristo auttaa tunnistamaan suoritusten takana olevia syitä ja käyttäytymismalleja ja näin edesauttaa kehittymistä. (Dannenberget al. 2009)

Likiermanin (2009) mukaan eri strategiset näkökulmat vaikuttavat mittariston rakentamiseen, jolloin on vaarana, että mittaristosta tulee tulkinnanvarainen. Näin ollen mittareihin on hyvä sisällyttää erilaisia näkökulmia, jolloin mittaristo tarjoaa näkyvyyttä myynnin lisäksi myös esimerkiksi strategian toimivuuteen ja toimitusketjuihin.

Myynnin tulosten arviointi

Myös arvioinnin on pohjauduttava yrityksen strategiaan. Tavoitteiden ja tulosten arvioinnin on oltava jatkuvaa, jotta äkilliset muutokset ja kehitettävät osa-alueet voidaan tunnistaa nopeasti. Näin kehitettäviin alueisiin päästään myös puuttumaan nopeasti tehokkuuden ja suorituskyvyn nostamiseksi. (Jobber & Lancaster 2012, s.

526) Jobber ja Lancaster (2012, s. 526) jatkavat, että arvioinnin hyötyjä ovat myös yksilöiden motivaation ja taitojen vahvistaminen, tunnustuksen saaminen ja itseluottamuksen lisääminen sekä myynnin johdon tietoisuuden lisääminen. Arvioinnin kautta voidaan sopia sopivasta kompensatiosta, asettaa uusia tavoitteita, motivoida myyjää ja myös sopia lisäkoulutuksesta, jos sellaiselle nähdään tarvetta. Näin myynnin johto voi olla koko ajan myyjän tukena ja tietää missä tilanteessa myyjä on.

Jos mittaristoa käytetään arvioidessa kannustinjärjestelmän kautta saatavaa palkitsemista, on keskityttävä mittareihin joihin myyjät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan. Mittareiden on myös ohjattava strategian kannalta oikeanlaiseen toimintaan. Toimiva kannustinjärjestelmä koostuu yleensä monista eri mittareista, jotka ohjaavat pidemmän aikavälin tavoitteisiin lyhyemmän aikavälin tavoitteiden kautta. Esimerkiksi asiakaskeskeisyyteen liittyvien mittareiden kautta tapahtuva palkitseminen hyödyttää yritystä pitkällä aikavälillä pidempien asiakassuhteiden muodossa. (Dannenberg 2009, s. 167)

5 TEOREETTINEN YHTEENVETO

Tässä luvussa esitellään tiivistelmä keskeisimmistä teoreettisista lähtökohdista, jotka on muodostettu kirjallisuuskatsauksen kautta. Näin voidaan perustella miten tutkimuksen teorit, käsitteet ja aihepiiri liittyvät toisiinsa. Kirjallisuuskatsauksen kautta muodostettua teoreettista viitekehystä käytetään tutkittaessa, miten hammaslääkärien myyntiprosessia voidaan kehittää.

Hammaslääkärillä on soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja hyväksytytty Valviran rekisteriin (Valvira 2018). Hammaslääkärit tuottavat asiantuntijapalveluita osana sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaorganisaatiota. Alalla on käynnissä suuri muutos, kun uutta asiakkaille enemmän valinnanvaraa sallivaa mallia rakennetaan. Asiantuntijuus on vaikeasti määriteltävä käsite, koska asiantuntijan voi määritellä niinkin yksinkertaisesti, kuin yksilöksi joka tietää kyseisestä asiasta enemmän kuin toinen. (Vahvaselkä 2004) Tässä tutkimuksessa asiantuntija määritellään luovaa työtä tekeväksi oman alansa laajaksi osaajaksi, joka on jatkuvassa kehittymisen prosessissa. Näin ollen asiantuntija ei missään vaiheessa opi tietämään omasta alastaan kaikkea, vaan kehittyä sen mukana koko ajan lisää oppien ja aikaisempaa tietoa soveltaen. (Kirjonen et al. 1997; Pietiläinen 2005; Salonen 2002; Vahvaselkä 2004)

Asiantuntijapalvelun ominaispiirteitä ovat vuorovaikutus, ammattimainen osaaminen, pitkät asiakkuussuhteet ja prosessikeskeisyys. Tämän lisäksi asiantuntijapalvelut ovat asiakkaiden tarpeisiin räätälöityjä, eivätkä pakettiomaisia ratkaisuja, joita myydään kaikille samanlaisina. Asiantuntijapalvelut koostuvat myös neuvoista, ohjeista, suunnitelmista ja selvityksistä. Yleisesti keskeistä asiantuntijapalveluissa on myös asiakkaan ja tuottajan luottamuksellinen suhde. (Hernberg 2013; Laine 2015; Pietiläinen 2005) Asiantuntijaorganisaation keskeisin tehtävä on myydä omaa osaamistaan ja suorittavalla tasolla onkin monesti parempi substanssiosaaminen kuin johdolla. He eivät myöskään hyväksy johtajakseen ihmistä jota eivät kunnioita, joten asiantuntijaorganisaation johtajan on oltava myös organisaation alan asiantuntija tai muuten arvostettu organisaatiossaan. (Juuti 2001, s. 240-241; Mintzberg 1990; Sipilä 1995)

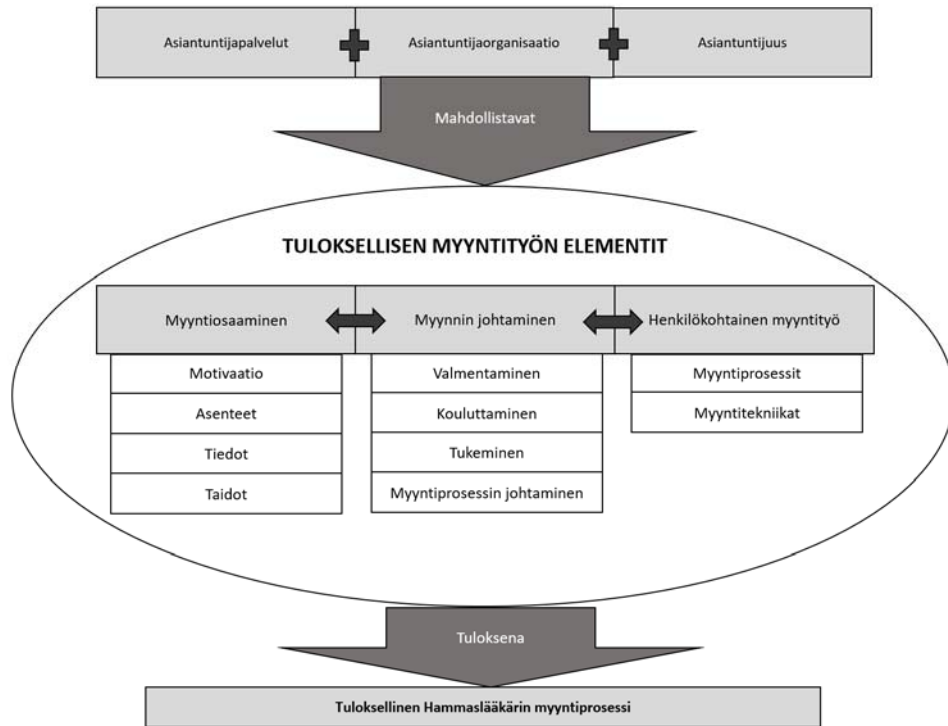
Asiantuntijapalveluiden myynnissä korostuu tarpeen konkretisointi, lopputuloksen esittely, todistukset osaamisesta ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen. Näin ollen hammaslääkäripalveluiden myynti sopii hyvin tähän kategoriaan, jossa asiakas otetaan osaksi päätöksentekoa antamalla hänelle tietoa nykytilasta, ongelmista ja mahdollisuuksista korjata nämä ongelmat. (Alvesson 1995; Jaakkola et al. 2009; Suomen Hammaslääkärilehti 22/2004)

Hammaslääkärin myyntiin vaikuttavia osa-alueita ovat henkilökohtainen myyntityö, joka koostuu myynnin prosessin tuntemisesta, osaamisesta ja soveltamisesta asiakastilanteissa. Tämä ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan myyntiosaamisen ydin on motivaation, asenteiden ja tahtotilan yhdistelmä, joka viedään käytäntöön yksilöllisillä taidoilla, tiedoilla, kokemuksilla ja kontakteilla. (Hernberg 2013; Ryan & Deci 2008, Nieminen & Tomperi 2008; Vahvaselkä 2004; Virtainlahti 2009) Kaiken tämän on tähdättävä asiakkaan ongelmien ja toivomusten mukaiseen, oikeanlaiseen hoitoon, jonka vuoksi asiakas palaa yhä uudelleen samaan paikkaan hakemaan apua. (Vahvaselkä 2004)

Asiantuntijapalveluiden myynnin perustana on vahva taustalla toimiva asiantuntijaorganisaatio ja sen johtaminen. Myynnin johtamisen osa-alueita ovat tavoitteiden asettaminen, myynnin suunnittelu, myynnin toimeenpano ja suoritusten arviointi. Tämän lisäksi myynnin johtamiseen kuuluvat osaamisen johtaminen, kouluttaminen ja välitön tukeminen. (Georg et al. 1987; Nieminen et al. 2008) Asiantuntijaorganisaation myynnin johtamisen on oltava valmentavaa ja kouluttavaa johtamista, joka huomioi asiantuntijoiden oman arvon tunteen ja antaa heille tarpeellisen liikkumavaran suorittaa työtään parhaaksi katsomallaan tavalla. (Jobber et al. 2004; Johnston et al. 2013; Kansanen 2004) Myynnin johtamisen työkaluina voidaan käyttää esimerkiksi myyntisuppiloa, jolla voidaan mitata tuloksia suhteessa mahdollisuuksiin. (MindTools 2018; Mars 2018)

Kuvassa 6 esitellään tämän tutkimuksen viitekehys, joka havainnollistaa kirjallisuuskatsauksen kautta löydettyjen aihepiirien yhteyttä toisiinsa ja tutkittavaan ilmiöön. Asiantuntijoiden muodostava asiantuntijaorganisaatio tarjoaa laadukkaita asiantuntijapalveluita, joiden perustalle voidaan rakentaa liiketoimintaa. Tuloksellisen myyntityön elementit koostuvat yksilöiden

myyntiosaamisesta ja myyntityön ymmärtämisestä, joita tukee oikeanlainen myynnin johtaminen. Lopputuloksena on asiantunteva hammaslääkäri, joka tarjoaa oikeanlaisia palveluja asiakkailleen eettisestä, ammatillisesta ja liiketoiminnallisesta näkökulmasta katsottuna.



Kuva 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kirjallisuuskatsaus toteuttamalla voitiin muodostaa tutkittavaa ilmiötä kuvaileva teoreettinen viitekehys. Käsitellyistä teoreettisista aihepiireistä yhdistetty viitekehys toimii pohjana tutkittaessa hammaslääkärien myyntiprosessin kehittämistä. Viitekehysten kautta rakennettiin puolistrukturoiduissa teemahaastattelussa käytetty haastattelurunko, jotta voitiin varmistua kerättyjen tietojen olevan tutkimuksen näkökulman mukaisia. Haastattelurunko koostuu tuloksellisen myyntityön elementtien aihealueista, koska näiden tutkiminen auttaa vastaamaan asetettuun tutkimusongelmaan.

6 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään miten tutkimusprosessi eteni ja mitä tutkimusmenetelmiä ja tutkimustapoja käytettiin. Alussa esitellään kertauksena tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma. Tutkimusongelman ratkaisemista varten käytettävät tutkimuskysymykset pohjustavat niiden ratkaisemiseksi käytettäviä tutkimusmenetelmiä. Käytännön tutkimusprosessin esittelemisessä käydään läpi tutkimuksen eteneminen ja perustellaan sen aikana tehdyt tutkimukseen vaikuttavat päätökset. Myös tiedonkeruutavat ja tutkimusjoukon määrittelyt esitellään ja perustellaan. Tutkimuksen analysointimenetelmiä esiteltäessä perustellaan, miten johtopäätökset muodostettiin kirjallisuuskatsauksesta saatuihin tietoihin ja tämän tutkimuksen löydöksiin perustuen. Viimeisenä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

6.1 Case-yritys

Case yritys on Suomessa toimiva sosiaali- ja terveydenhuollon alan toimija. Yritys kuuluu alallaan Suomen kymmenen suurimman yksityisen toimijan joukkoon. Yrityksellä on useita liiketoiminta-aloja, joista yhtenä suun terveydenhuollon toimiala. Case yrityksessä suun terveydenhuollon toimialan liiketoiminta on kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana epäorgaanisesti yritysostoilla ja orgaanisesti avaamalla uusia toimipisteitä sekä laajentamalla nykyisiä. Joitain kannattamattomia toimipisteitä on suljettu tai yhdistetty toisiin toimipisteisiin lähinnä pienen koon vuoksi.

Yrityksessä liiketoiminta-alan strategisia teemoja ovat olleet ammattilaisten rekrytointi, markkinoinnin tuloksellinen kehittäminen, myyntikatteen kasvattaminen, toiminnan tehostaminen, asiakaspalvelun kokonaisvaltainen parantaminen sekä tuloksellisen johtamisjärjestelmän luominen. Osa-alueena haastavin on ollut ammattilaisten rekrytointi. Ketjutoimijaa ei aina nähdä houkuttelevana, jos vaihtoehtona on pienempi yksityinen toimija. Nähtävissä on kuitenkin, että tämä trendi on kääntymässä. Alan regulaation kasvaminen vaatii suurempia hallinnollisia ponnisteluita, joissa isommilla toimijoilla on mittakaavaedut puolellaan.

Yrityksen tavoitteena on kasvaa voimakkaasti orgaanisesti sekä yritysostoilla. Orgaanisen kasvun odotetaan olevan noin 7-10 % vuodessa tehostuneen markkinoinnin seurauksena. Yritysostoilla pyritään kasvattamaan palveluiden kattavuutta alueellisesti sekä laajentamaan tarjontaa erityisesti erikoisalojen osalta. Yksityisen suun terveydenhuollon toimiala on vahvasti ketjuuntumassa. Trendi on alkanut Suomessa noin kymmenen vuotta sitten lääkäri ja erikoislääkäripalveluista. Tällä hetkellä sama trendi on havaittavissa yksityisen suun terveydenhuollon puolella. Myös tuleva SOTE-uudistus toimii trendin vauhdittajana. (Widström & Seppälä 2014)

6.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yksityisen hammaslääkärin myynnin toteutusta ja miten sitä voidaan parantaa. Näin ollen tutkimusongelma on muodossa: **miten voidaan kehittää hammaslääkärien myyntiprosessia?**

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi muodostettiin kolme apukysymystä:

1. Mistä vaiheista hammaslääkärien myyntiprosessi koostuu?
2. Kuinka hammaslääkärien myyntiä voidaan johtaa?
3. Mitkä ovat hammaslääkäreiden myyntityön vahvuudet ja heikkoudet

Tutkimuksen toteutustavan täytyy perustua parhaimpaan mahdolliseen tapaan saada vastauksia tutkimusongelman perusteella määritettyihin tutkimuskysymyksiin. Laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusotetta käytetään tutkimuksissa, joissa pyritään ymmärtämään monimutkaisia, ja abstrakteja prosesseja tai ilmiöitä tarkasti tai aikaisemmasta tutkimuksesta ei löydy selkeitä sopivia teorialalleja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Myers & Newman 2007) Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa käytetään erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä ja näin ollen kvalitatiivista tutkimusotetta ei voida täydellisesti määritellä (Metsämuuronen 2006).

Laadullisen tutkimuksen vaiheet ovat aineiston kerääminen, analyysi, tulkinta ja raportointi. Nämä koostuvat aiemmista relevanteista teorioista, empiirisestä

aineistosta ja tutkijan omasta päättelystä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, jonka tavoitteena on ilmiön mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaaminen, jolla voi olla myös ilmiötä selittäviä piirteitä (Hirsjärvi et al. 2009; Yin 2009). Tapaustutkimuksessa kohteena on yksittäinen tapahtuma, tapaus tai tilanne. Näitä pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössä kuvailemalla niitä yksityiskohtaisesti. Menetelmillä ei pyritä kuvaamaan ilmiöiden välisiä yhteyksiä, vaan kuvata tutkimuskohdetta mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Tapaustutkimusta käytetään paljon liiketaloudellisessa tutkimuksessa, kun tutkitaan yksittäisiä yrityksiä tai organisaatioita. (Anttila 1998)

6.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tapaustutkimuksessa aineistoa on perusteltua kerätä useita eri menetelmiä hyödyntäen. Tällaisia menetelmiä ovat muun muassa havainnointi, haastattelut sekä dokumentaatiot (Hirsjärvi et al. 2009). Tämän tutkimuksen materiaalina on käytetty kaikki mainittuja menetelmiä. Hirsjärven ja muiden (2009) mukaan tutkimusaineiston keruuta ohjaa tarkoituksenmukaisuus ja ekonomisuus. Kaikkien ongelmien ratkaisemiseksi ei välttämättä tarvitse kerätä aineistoja itse vaan voi hyödyntää saatavilla olevaa dokumentaatiota. Laadullisella tutkimuksella voi löytää yksittäisistä havainnoista yllättäviä tai paljastavia seikkoja.

Käytännön myyntiprosessin ja toimintatapojen tutkimiseksi ja mahdollisimman kattavan aineiston saamiseksi, tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelminä havainnointia ja haastatteluja. Teoreettinen viitekehys tutkimuksen pohjaksi muodostettiin kirjallisuuskatsauksella. Tutkimusprosessissa hyödynnettiin abduktiivista lähestymistapaa, joka on teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa. Tällöin aineiston analyysi ei täysin perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat selvästi havaittavissa. (Eriksson & Kovalainen 2008; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Ensimmäinen tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä on tutkimushaastattelu. Myersin ja Newmanin (2007) mukaan tutkimushaastattelujen

toteuttamiseen on erilaisia tapoja. Tässä tutkimuksessa käytetty tapa on teemahaastattelu, joka toteutetaan puolistrukturoituna. Puolistrukturoitu teemahaastattelu sijoittuu avoimen haastattelun ja muodollisen lomakehaastattelun väliin. Se on kokemattomalle tutkijalle mielekkäin tapa saada haastatteluista tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa. Lomakehaastattelu sulkisi liiaksi mahdollisuuksia saada tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa ja avoin haastattelu liian haastava, jotta haastattelun struktuuri olisi pysynyt loogisena. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Teemahaastatteluille on ominaista suuntaa antava ja haastattelua tukeva haastattelurunko, joka kuitenkin mahdollistaa kysymysten muodon ja haastattelujärjestyksen vaihtelun (Hirsjärvi ja muut 2009). Etenkin teemahaastattelussa on etuna, että sen avulla voidaan saada esille tutkimuksen kannalta tärkeitä seikkoja ja tutkijan kannalta mielenkiintoista aineistoa (Easterby-Smith et al. 2002). Lisäksi haastattelijalla on varsinaisen haastattelurungon lisäksi mahdollisuus esittää tarkentavia jatkokysymyksiä (Koskinen et al. 2005).

Teemahaastattelujen analysointia varten haastattelut litteroitiin, eli puhtaaksikirjoitettiin sanalliseen muotoon. Litterointi suoritettiin mahdollisimman sanatarkasti tekstinkäsittelyohjelmistolla haastattelupäivänä. Analyysi toteutettiin teemoittelemalla, eli aineistosta etsittiin toistuvia aihepiirejä, jotka ovat relevantteja tutkimusongelman ja kysymysten kannalta. Tätä voidaan pitää luontevana analyysimenetelmänä teemahaastatteluilla kerätylle aineistolle (Hirsjärvi et al. 2009). Teemoittelussa aineistosta pyritään havaitsemaan teemoihin liittyviä alateemoja järjestämällä toistuvia asioita teemojen mukaan (Hirsjärvi et al. 2009). Teemoittelu toteutettiin taulukkolaskentaohjelmistolla. Aineisto ryhmiteltiin kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostetun tutkimuksen viitekehysten mukaan.

Toinen käytetty aineistonkeruumenetelmä on havainnointi, jota käytetään liiketaloudellisissa tapaustutkimuksissa yleisesti. Sen vahvuutena on mahdollisuus tarkkailla tutkittavaa kohdejoukkoa käytännön työssään kohdeyrityksessä. (Eriksson & Kovalainen 2008) Havainnointia pidetään aineistonkeruumenetelmänä aikaa vievänä ja näin ollen mielekkään tietomäärän saavuttamista haastavana.

(Koskinen et al. 2005) Tässä tutkimuksessa tällaista haastetta ei ollut koska tutkimusongelman kannalta relevantti tieto pystyttiin keräämään vaivattomasti osallistumalla seitsemän hammaslääkärin hoitotapaamisiin. Havainnointi eli observointi toimii kantavana voimana ammatillisessa tutkimuksessa. Siinä yhdistyy erityisesti tiedollinen ja taidollinen näkökulma, jota ei pelkästään kirjallinen aineisto tavoita. Havainnointi soveltuu kielellisen ja ei-kielellisen aineistoon sekä kvantitatiivisen että kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Erityisesti havainnoiva tutkimus soveltuu prosesseja tutkivaan otteeseen. (Virtuaali AMK, 2007)

Tieteellisenä tiedonkeruumenetelmänä havainnointi täytyy olla systemaattista, jatkuvaa ja analyttistä. Havainnoinnissa tutkija ei saa olla sitoutunut eri luokkiin tai kategorioihin, lisäksi tutkimuksessa havainnointitilanne täytyy olla luonnollinen. Havainnointi voi olla aktiivista, jossa havainnoija osallistuu tilanteeseen tai passiivista, jolloin havainnoijan rooli on seurailija. (Eskola & Suoranta 2000, s. 32)

Eskolan ja Suorauhan (2000) mukaan havainnoivassa tutkimuksessa tutkijalla voi olla neljä erilaista roolia:

- Täysin havainnoitsija: passiivisena havainnoijana tutkijan rooli on pysyä tilanteesta erillään, eikä pyrkiä vaikuttamaan. Passiivinen havainnointi tapahtuu usein videoimisen tai nauhoittamisen kautta.
- Havainnoija osallistujana: tutkija voi olla myös havainnoija joka osallistuu tilanteeseen lyhytaikaisena vieraana pyrkimättä kuitenkaan vaikuttamaan tilanteeseen.
- Osallistuja havainnoitsijana: tutkija voi toimia ryhmän tai yhteisön osana sitoutumatta kuitenkaan täysin yhteisiin tavoitteisiin ja eikä pyri edistämään niitä aktiivisesti.
- Täysin osallistuja: tutkija sulautuu ryhmään ja hänellä on jokin rooli ja toimii sen mukaisesti. Tutkija vaikuttaa aktiivisesti ryhmän toimintaan ja päätöksentekoon sitoutuen yhteisiin tavoitteisiin.

Tässä tutkimuksessa tutkija oli läsnä tutkittavassa tilanteessa, mutta osallistuminen oli passiivista. Näin ollen tutkija pyrki olemaan vaikuttamatta tilanteeseen.

Havainnointi on hyvin subjektiivista ja tutkijan aikaisemmat kokemukset, sekä mieliala voivat vaikuttaa havaintoihin (Eskola & Suorauha 1998, s. 102-103) Tilanteiden paremman analysoinnin vuoksi havainnoidut asiakaskäynnit nauhoitettiin. Näin tutkimukseen saatiin parempi kokonaiskuva havainnoiduista tilanteista. Nauhoituksia ei litteroitu mutta havainnoituihin tapaamisiin pystyttiin näin palaamaan jälkikäteen. Havainnoiduista asiakastilanteista pyrittiin löytämään kirjallisuudesta nousseiden teemojen mukaisia toimintaprosesseja, sekä myös niiden puutteita. Myös teemahaastattelujen perusteella löydetystä alateemoista pyrittiin tekemään havaintoja.

6.4 Tutkimuksen toteutus

Kirjallisuuden pohjalta pystyttiin rakentamaan empiirisen tutkimuksen viitekehys. Kirjallisuudesta löytyneet tutkimusongelman kannalta relevantit teoriat ohjasivat teemahaastatteluiden teemojen muodostumista, jonka perusteella haastattelurunko voitiin rakentaa (liite 1). Haastateltaviksi valittiin yrityksen avainhenkilöitä, joilla yrityksen sisällä olevan yleisen tiedon perusteella voitiin uskoa olevan paras tietämys tutkittavista asioista. Yksi johtoon kuuluva henkilö on koulutukseltaan myös hammaslääkäri sekä kaikki asiantuntijat olivat hammaslääkäreitä. Hammaslääkäreiden haastatteluissa huomioitiin myös haastateltavan substanssiosaaminen. Muilla johdon henkilöillä on niin ikään korkeakoulututkinto ja erityistä osaamista myynnistä ja markkinoinnista. Lisäksi kaikilla johdon haastateltavilla oli usean vuoden kokemus liiketoiminnan kehittämisestä. Haastateltavat haastateltiin rauhallisessa tilassa ja haastattelut nauhoitettiin. Haastateltavia oli yhteensä kuusi henkilöä. Seuraavaksi taulukossa 1 esitetään perustiedot haastateltavista ja haastatteluista:

Taulukko 1. Haastattelut

Haastattelut	Rooli	Haastattelun kesto
Haastateltava 1	Johto	58min
Haastateltava 2	Johto	52min
Haastateltava 3	Johto	54min
Haastateltava 4	Asiantuntija	48min
Haastateltava 5	Asiantuntija	49min
Haastateltava 6	Asiantuntija	42min

Haastattelujen jälkeen aineisto kerättiin yhteen ja analysoitiin. Löydöksistä kirjattiin oma alateemaluettelonsa, jota käytettiin hyväksi tutkimuksen seuraavassa vaiheessa, jossa havainnoitiin hammaslääkäreitä aidoissa asiakastilanteissa. Asiakastilanteita oli yhteensä 44, jotka nauhoitettiin. Seuraavaksi esitetään taulukko 2, jossa on perustiedot havainnoituista asiakastilanteista. Havainnoinnit tehtiin kuukauden aikaikkunassa välittömästi haastattelujen jälkeen. Käynnin tyyppjä oli kolme erilaista. Tarkastusaika tarkoittaa kiireetöntä hoitoa, jossa tarkastetaan suun terveys ja kartoitetaan mahdollisia hoidon tarpeita. Akuutti aika on luonteeltaan kiireellisempi, jossa ainakin yksi hoidon tarve on jo ennalta tiedossa. Näissä tapaamisissa on myös mahdollista löytää uusia hoidon tarpeita. Jatkohoitoajalla jatketaan tai aloitetaan ennalta sovittuja hoitoja.

Taulukko 2. Havainnoinnit ja potilasmäärät tyypeittäin

	Rooli	Tarkastus	Akuutti	Jatkoh.	Yht.
1.	Hammaslääkäri	0	3	3	6
2.	Hammaslääkäri	5	0	2	7
3.	Erikoishammaslääkäri	4	1	2	7
4.	Hammaskirurgi	1	1	4	6
5.	Hammaslääkäri	4	1	1	6
6.	Hammaslääkäri	4	1	2	7
7.	Hammaslääkäri	2	1	2	5

Havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota kirjallisuudesta löytyneisiin teemoihin sekä haastattelujen perusteella löytyneisiin alateemoihin. Näiden perusteella muodostettiin havainnoinnin ja haastatteluiden yhdistetyt tulokset, jotka ovat myös tämän tutkimuksen tutkimustulokset.

6.5 Luotettavuuden arviointi

Tapaustutkimuksessa tulee erityistä huomiota kiinnittää johdonmukaiseen analyysiin, jotta esimerkiksi tutkimuskohteen yksilölliset poikkeavuudet eivät vääristäisi analyysistä johdettavia yleistyksiä (Hirsjärvi et al. 2009). Tapaustutkimuksen heikkous on kapea-alaisuus, sillä tulokset eivät ole yleistettävissä. Tapaustutkimuksessa on myös huomattava mahdollisuus tutkijan subjektiivisen panoksen vaikuttavuudesta tulosten arviointiin. (Anttila 1998)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetin kautta arvioidaan, onko tutkimuksessa tutkittu niitä asioita, joita tutkimuksessa on tarkoitettu tutkittavan. (Tuomi & Sarajärvi 2003) Reliabiliteetti tarkoittaa pysyvyyttä, eli ovatko tulokset toistettavissa, jos tutkijaa vaihdetaan. (Hirsjärvi et al. 2009) Yin (2009) määrittelee luotettavuuden arvioinnin neljän kriteerin kautta. Nämä ovat 1. Konstruktiovaliditeetti, 2. Sisäinen validiteetti, 3. Ulkoinen validiteetti, sekä 4. Reliabiliteetti.

Konstruktiovaliditeettia pyrittiin vahvistamaan monipuolisen aineiston käyttämisellä haastattelu- ja havainnointimenetelmien kautta. Tutkimusprosessi pyrittiin myös kuvaamaan mahdollisimman läpinäkyvästi. Sisäisen validiteetin lisäämiseksi löydösten väliset yhteydet ja johtopäätösten loogisuus pyrittiin toteuttamaan säännönmukaisella luokittelulla. Säännönmukaisuuksia havainnoitaessa hyödynnettiin sisällönanalyysejä. (Yin 2009)

Ulkoinen validiteetti on case-tutkimuksissa haastava, koska tulokset eivät ole yleistettävissä (Yin 2009). Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole tieteellisesti yleistettävissä muissa konteksteissa, esimerkiksi toisessa yrityksessä. Tulokset saattavat päteä osittain myös muissa vastaavissa yrityksissä, mutta tästä ei voida saada tieteellistä näyttöä tämän tutkimuksen asettelulla.

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin lisäämään aiheen kokonaisvaltaisella tarkastelulla ja tarkalla haastateltavien valinnalla. Teemahaastattelussa kysyttiin samoja asioita eri muodoissa, jotta voitiin varmistua asian oikeanlaisesta ymmärtämisestä. Havainnoinnit pyrittiin tekemään vaikuttamatta havainnoituun tapaamiseen ja olemalla mahdollisimman objektiivinen käyttämällä apuna teoriasta ja haastatteluista saatuja teemoja. Tutkimuksen toistettavuuden voidaan olettaa olevan hyvällä tasolla sen tarkan raportoinnin ja yksityiskohtaisen kuvaamisen vuoksi.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten hammaslääkärien myyntiprosessia voidaan kehittää. Apututkimuskysymyksinä haluttiin ratkaista ja ymmärtää hammaslääkärien myyntiprosessin vaiheet, kuinka hammaslääkärien myyntiä voidaan johtaa ja mitä vahvuuksia ja heikkouksia hammaslääkärien myyntityössä on. Tässä luvussa esitellään haastattelu- ja havainnointitutkimuksen tulokset. Ensin tuodaan esille yleisluontoisia asioita, jotka vaikuttavat tutkittavaan ilmiöön. Tämän jälkeen tulokset esitetään kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostetun teoreettisen viitekehyksen mukaisten haastatteluteemojen mukaan. Nämä teemat ovat teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt tuloksellisen myyntityön elementit.

Yleisesti jokaisessa haastattelussa nousi esille hammaslääkäreiden etiikka, jota pidettiin erittäin tärkeänä asiana käsiteltäessä myynnillisiä toimia. Kohdeyrityksessä korostettiin erittäin paljon hyvää ammattietiikkaa, joka toimii pohjana hoitotilanteissa. Näin kaikki hammaslääkäreiden tarjoamat hoidot ja ratkaisut ovat varmasti asiakkaalle sopivia ja häntä auttavia. Asiasta kerrottiin esimerkiksi seuraavasti:

Ja täytyy muistaa että kaiken pohjana on etiikka. Meidän lääkärit ovat ammattilaisia tässä ja kaikki hoidot ovat aina asiakkaan edun mukaisia. Lehdistä saa joskus lukea, kuinka kaikkialla asia ei ole aina näin ja se on erittäin vaarallista potilaille, hammaslääkäriin uralle ja koko bisnekselle. (Haastateltava 1)

Haluan tähän heti nostaa esille ammattietiikan. Se toimii pohjana kaikelle mitä tehdään. Hyvä etiikka ja ammattilypeys takaava erinomaiset ja oikeat hoidot meidän asiakkaille. Voidaan puhua hammaslääkärien myynnistä ja miten sitä voidaan kehittää, mutta lähtökohta on aina asiakkaissa. Kysymys myynnissä onkin enemmän siinä miten hammaslääkärit osaavat tuoda kaiken ammattitaitonsa asiakkaidensa saataville. (Haastateltava 3)

Myös havainnoidut hoitotilanteet tukivat haastatteluiden löydöstä täysin. Teoriassa ja vain myynnillisestä näkökulmasta katsottuna hammaslääkäreillä oli hoitotilanteissa mahdollisuuksia lisämyynnille, mutta he automaattisesti sulki-

asiakkaalle sopimattomia vaihtoehtoja pois ja esittelivät vain asiakkaan kannalta järkeviä ratkaisuja.

7.1 Myyntiosaaminen

Tässä alaluvussa käydään läpi tuloksellisen myynnin elementtien myynnin osaamisen osa-aluetta, johon teorian perusteella kuuluvat hammaslääkäreiden motivaatio, asenteet, tiedot ja taidot.

7.1.1 Motivaatio

Keskusteltaessa myyntimotivaatiosta esiin nousi kaksi toistuvaa teemaa. Ensinnäkin hammaslääkärit ymmärtävät pitkien asiakassuhteiden tärkeyden ja ovat motivoituneita ylläpitämään näitä asiakassuhteita. Tämän toivat esiin jokainen kuudesta haastateltavasta. Myös havainnoituissa asiakaskohtaamisissa tämä asia nousi esille. Hammaslääkärit yleensä pyrkivät luomaan ajatusta pidempiaikaisesta asiakassuhteesta tai tällainen oli jo asiakkaan kanssa olemassa. Teemasta puhuttiin esimerkiksi näin:

Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat kyllä aina tavoite ja se tehdään saamalla asiakas tyytyväiseksi ja tuomalla esiin että tule vain taas käymään. Alalle on ollut tyypillistä että saman hammaslääkäarin puoleen käännyttiin aina, mutta se on hieman muuttumassa. (Haastateltava 4)

Aina pyritään saamaan asiakasta pitkäaikainen asiakas. Se on aina ollut tärkeää, mutta tulee vielä tärkeämmäksi tulevaisuudessa. (Haastateltava 2)

Toinen esille noussut asia motivaation suhteen on tulosta historiasta. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat suurelta osin täyttäneet hammaslääkäreiden kalenterit ja näin ollen tarvetta ja motivaatiota myynnille ja uusien asiakkaiden hankinnalle ei ole ollut. Hammaslääkäreistä on ollut pulaa ja jokaiselle on riittänyt asiakkaita. Tätä ajatusmallia on vaikea muuttaa nopeasti uuteen toimintaympäristöön, jossa asiakkaista joudutaan kilpailemaan. Asiasta kerrottiin esimerkiksi seuraavasti:

Ei ole ollut tarvetta panostaa myyntiin kun asiakkaita on aina riittänyt. Monilla hammaslääkäreillä on laaja ja uskollinen asiakaskunta, joten motivaatiota myynnillisiin asioihin ei ole tarvittu. (Haastateltava 2)

Eipä sitä motivaatiota hankkia asiakkaita ole oikein ollut isossa kuvassa. Asiakkaita on riittänyt mukavasti, joten on voitu keskittyä hoitoihin. Tässä on ehkä vähän luotettu siihen että asiakas tulee takaisin ilman erillistä kehottamista. (Haastateltava 6)

Motivaatio-teeman alateemoiksi esitetään tuloksissa seuraavat: 1) Motivaatio hankkia pitkäaikaisia asiakassuhteita 2) Motivaation puute myyntiin ja markkinointiin.

7.1.2 Asenteet

Keskusteltaessa hammaslääkäreiden asenteista myyntiä kohtaan esille nousi kaksi teemaa yleisen etiikkaa koskevan teeman lisäksi. Ensimmäiseksi hammaslääkärit eivät koe olevansa myyjiä vaan hoitavat asiakkaitaan ja tekevät sen minkä kokevat velvollisuudekseen. Osassa asiakastilanteissa tämä näkyi kommunikaatiossa asiakkaan kanssa. Hammaslääkärit eivät haastaneet asiakasta, vaikka ehdotettu hoito olisi ollut ehdottoman hyvä. Teemasta kerrottiin esimerkiksi seuraavasti:

Hammaslääkärit eivät halua ajatella asioita myynnin kautta. He hoitavat asiakkaita ja eivät halua miettiä asioita liian myynnillisesti. (Haastateltava 5)

Ajatusmallina on että tehdään se mikä on velvollisuus ja ei sen enempää. Ei ehkä nähdä että asiakkaalle esittelemällä laajemmin tarjontaa voitaisiin myydä jotain mitä asiakas tarvitsee. (Haastateltava 3)

Toisena teemana esille nousi hammaslääkäreiden asenne sulkea vaihtoehtoja pois asiakkaalta esittelemättä niitä. Kuten aikaisemmin todettiin, on hyvä että vaihtoehdot jotka eivät asiakkaalle sovi, sivuutetaan. Hammaslääkärit saattavat kuitenkin välillä jättää pois vaihtoehtoja esimerkiksi hinnan vuoksi, koska kokevat ne kalliiksi. Näin asiakas ei pääse itse päättämään onko hinta kallis vai ei. Teema

nousi esille myös joissain havainnoituissa asiakastilanteissa, joissa hammaslääkäri jätti kalleimpia vaihtoehtoja kertomatta, koska ne eivät olleet pakollisia asiakkaalle. Asiasta kerrottiin esimerkiksi näin:

En tarkota nyt tässä niitä vaihtoehtoja jotka ehdottomasti onkin suljettava asiakkaalta pois sen enempää ajattelematta, mutta tarkoitan sellaisia jotka voisi olla asiakkaalle hyviä mutta oletetaan liikaa asiakkaan puolesta. Niitä voisi enemmän käydä läpi. (Haastateltava 4)

Pitäisi olla ehkä enemmän asennetta että täällä on kattava tarjonta erilaisia palveluita, nämä ovat mahdollisia tähän tilanteeseen ja mitä näistä haluaisit? Asiakkaat ovat kiinnostuneita terveydestään ja saattavat ostaa myös sellaista mikä ei ole aivan välttämätöntä ja pakollista, mutta tuovat asiakkaalle silti lisähyötyjä. (Haastateltava 1)

Asenne-teeman alateemoiksi esitetään tuloksissa seuraavat: 1) Hammaslääkärit eivät koe olevansa myyjiä 2) Asiakkaan puolesta päättäminen.

7.1.3 Tiedot

Hammaslääkärien myynnillisistä tiedoista keskusteltaessa esille nousi kaksi toistuvaa alateemaa. Ensimmäinen on ammatillisen ja substanssiosaamisen vahvuus. Hammaslääkärit ovat keskimäärin hyviä työssään ja ovat asiantuntevia. Teemasta kerrottiin esimerkiksi seuraavasti:

Se on selvästi nähtävissä, että vahva substanssiosaaminen ja tiedot myös näkyvät myynnillisesti. Syvemmällä osaamisella pystytään paremmin perustelevaan hoidon tarpeita ja löytämään niitä enemmän. (Haastateltava 2)

Toinen tietoihin liittyvä alateema on säännöllinen kouluttautuminen ja koulutuspäiviin osallistuminen. Tällä nähdään olevan vaikutusta tietoihin. Myynnillisesti kouluttautumalla ja uusista tekniikoista, materiaaleista ja suuntauksista tietoa saamalla voidaan myös asiakkaalle tarjota laajempaa palvelukokonaisuutta. Laajempi tarjoaminen näkyi myös havainnoituissa

asiakaskohtaamisissa, joissa asiakas myös kiinnostui laajemmin tarjoamasta kun se perusteluineen esiteltiin. Teemasta kerrottiin seuraavasti:

Siinä on selvä yhteys, että ne jotka kouluttautuvat ja pitävät itseään ajan tasalla myös myyvät enemmän. (Haastateltava 1)

Luulisin että se varmaan virkistää muistia ja pitää pinnalla erilaisia vaihtoehtoja, mitä on sitten helppo esitellä asiakkaalle kun ne on tuoreessa muistissa. (Haastateltava 6)

Tietoihin liittyviä alateemoja ovat: 1) Hammaslääkärien korkea substanssiosaaminen 2) Kouluttautumisen vaikutus tietoihin ja myyntiin.

7.1.4 Taidot

Myynnillisistä taidoista keskusteltaessa esille nousi kolme toistuvaa teemaa. Ensimmäisenä esille nousi myynnin ja asiakaspalvelun taitojen olevan tärkeämpiä nuorempien asiakkaiden parissa. Nuorempi sukupolvi olettaa, että substanssiosaaminen on kunnossa ja ero hyvän asiakaskokemuksen suhteen tehdään muilla osa-alueilla kuin itse hammashoidolla. Teemasta kerrottiin esimerkiksi seuraavasti:

Ja sitten se, että vanhempi sukupolvi tietyllä tapaa katsoo lääkäreitä ylöspäin ja kunnioittaa, eikä kyseenalaista. Nuorempi polvi taas vaatii hyvän hoidon lisäksi hyvää palvelua ja ne myös äänestää jaloillaan jos ei kokonaisuus miellytä. (Haastateltava 5)

Toisena seikkana esille nousi hammaslääkäreiden liiallinen olettaminen. Asiakkaiden kanssa ei aina varmisteta samaa mielipidettä ja asiakkaiden ymmärrystä, vaan asioissa mennään liian nopeasti eteenpäin. Tämä aiheuttaa myynnillisesti ongelmia, kun asiakas ei ole tilanteen tasalla. Teemasta saatiin myös viitteitä osassa havainnoiduista tapaamisista. Lääkäri teki asiantuntevan analyysin ja sopivan ratkaisuehdotuksen, mutta sen avaaminen asiakkaalle jäi pintapuoliseksi. Asiasta kerrottiin esimerkiksi seuraavasti:

Välillä varmaan mennään liian vauhdilla eteenpäin, kun itse tiedetään että tämä nyt vain on parasta asiakkaalle. Asiakas ei

välttämättä ehdi aina mukaan ymmärtämään, että tämä tosiaan on se paras juttu. (Haastateltava 4)

Kolmas esille noussut teema on hinnan perusteleva ja asiakkaan informoituina pitäminen. Joissain tilanteissa hintaa ei suoraan kommunikoidu asiakkaalle, joten on mahdollisuus, että asiakas yllättyy hoitojen hinnasta ja näin asiakaskokemus ei ole paras mahdollinen. Niissä tilanteissa, kun hinnat kerrottiin normaalisti ja perusteltiin tarpeet kattavasti, saatiin parempia asiakaskokemuksia, vaikka hoitojen hinnat saattoivatkin olla euromääräisesti suuria. Asiasta kerrottiin seuraavasti:

Joskus on ollut tilanteita, että asiakastytyväisyystavoitetta ei ole saavutettu vaikka hoito itsessään on palautteen mukaan ollut hyvää. Tyytyväisyyttä on laskenut esimerkiksi palautteista huomattu termi ”yllättävän kallis”. Tätä on siitä mielenkiintoinen, että asiakas on siis ollut tyytyväinen hoitoon ja saanut avun, mutta hinta on jäänyt kommunikoimatta ja perustelematta ja siksi asiakas on yllättynyt. (Haastateltava 1)

Taitojen teeman alta saatuja alateemoja ovat näin ollen 1) nuorempien asiakkaiden vaativuus, 2) hammaslääkärin liiallinen oletaminen ja 3) hinnan ja arvon selkeä viestiminen.

7.2 Henkilökohtainen myyntityö

Tässä alaluvussa käydään läpi tuloksellisen myynnin elementtien henkilökohtaisen myyntityön osa-alueita, johon teorian perusteella kuuluvat hammaslääkäreiden myyntiprosessit ja myyntitekniikat asiakastapaamisissa.

7.2.1 Myyntiprosessit

Hammaslääkäreiden myyntiprosesseista keskusteltaessa ja tapaamisissa havainnoissa esille nousi kolme teemaa. Ensimmäinen käsittelee luottamuksellisen ilmapiirin rakentamista, jossa hammaslääkärit ovat rutinoituneita ja tehokkaita. Hammaslääkäri luo luottamuksellisen ilmapiirin statuksellaan, asiantuntijuudellaan ja viestinnällään. Tämä havaittiin myös havainnoituissa asiakastapaamisissa. Teemasta kerrottiin esimerkiksi seuraavasti:

Ja onhan hammaslääkäreillä erittäin korkealla tasolla se luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen. Puitteet tukee sitä ja harvemmin asiat jää siitä kiinni ettei asiakas luota. Poikkeuksena on tietenkin pelkotila-asiakkaat mutta myös heille on omia tapoja hoitaa asiat kuntoon. (Haastateltava 6)

Toinen esille noussut teema on tarvekartoitus. Tämä osa prosessia löytyy jokaiselta, koska ilman sitä hammaslääkärin työtä on mahdotonta tehdä. Hammaslääkärit myös saavat vastaukset asiakkailta helposti. Eroja tulee kuitenkin kartoituksen laajuudessa ja systemaattisuudessa. Esimerkiksi röntgenkuvien ottaminen antaa lääkärille enemmän työkaluja havaita tarpeita, mutta tätä ei vielä käytetä jokaisen kohdalla. Jos asiakas on asioinut jossain muualla aikaisemmin, olisi myös tärkeää, ettei hammaslääkäri luota liiaksi muualla tehtyihin diagnooseihin vain käsittelisi asiat alusta lähtien. Näin voidaan tehdä laadukasta tarvekartoitusta ja sitä kautta laadukasta ja kokonaisvaltaista hoitoa. Asiasta kerrottiin esimerkiksi seuraavasti:

Prosessin vaiheista, niin tarvekartoitus on jollain muotoa aina kaikilla. Eipä sitä muuten voisi hoitotyötä tehdä laadukkaasti. Eroa tulee siinä kuinka tarkasti asioita kysytään ja yhtenä tärkeänä että otetaanko röntgenkuvat jotka monesti paljastavat uusia korjattavia asioita. Se tekee eroa hammaslääkäreiden välille otetaanko niitä. Ja sitten sekin että miten suhtautuu aikaisempiin diagnooseihin jostain muualta. Joskus ne eivät ole enää tässä kohtaa paikkaansa pitäviä ja sieltä voi löytyä lisää hoidon tarpeita. (Haastateltava 2)

Kolmas esille noussut teema myyntiprosessiin liittyen on ajan käyttäminen prosessiin. Välillä hammaslääkärit eivät rauhoita aikaa tälle keskustelulle, jolloin prosessia ei voida käydä kunnolla läpi. Tällaisissa tilanteissa kokonaisvaltaista hoitoa ja eri hoitovaihtoehtoja ja ratkaisuja ei esitellä kunnolla asiakkaalle. Asiakas saa avun selkeimpiin vaivoihinsa myös näin, mutta mahdollisuudet lisämyynnille ja kiireettömimmille hoidoille jäävät esittelemättä. Myös havainnoiduissa tapaamisissa ero oli havaittavissa hammaslääkäreiden välillä. Samalla tarkoituksella olevien tapaamisten kestot vaihtelivat huomattavasti. Asiasta kerrottiin seuraavasti:

Hammaslääkäreillä on erilaisia tapoja hallita kalenteriaan. Toiset jättävät hoitotapaamiseen enemmän väljää. Jos tarkistusajat ovat esimerkiksi vartin mittaisia, niin hankala on ehtiä tutkimaan kaikki kunnolla ja vielä sopia jatkosta. Toisaalta samaan asiaan tunnin ajan varaaminen kostautuu, jos asiakas ei saavu tapaamiseen ollenkaan. Sopiva olisi jossain välillä jossa kaiken ehtii hyvin tutkimaan ja käymään läpi asiakkaan kanssa. (Haastateltava 3)

Myyntiprosessien alateemoiksi muodostuivat 1) Vahva luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen 2) Tarvekartoituksen eroavaisuudet ja 3) Ajan hallinta myyntiprosessi huomioiden.

7.2.2 Myyntitekniikat

Myyntitekniikoista keskusteltaessa ja tapaamisissa havaintoja tehdessä myynnin teoriasta tutuista tekniikoista tunnistettiin ongelmanratkaisutekniikka. Tämä tekniikka sopii luontevasti hoitotyöhön ja sitä käytetään ilman että hammaslääkäri ajattelee käyttävänsä tätä tekniikkana. Teemasta kerrottiin esimerkiksi seuraavasti:

Kyllä perus työkaluna käytetään sitä että ratkaistaan asiakkaan ongelmat. Tutkitaan ja käydään läpi miten asiakkaan olo voidaan parantaa. Tämä on aika itsestäänselvyys ja en ole oikein muita tekniikaksi nimettyjä huomannut. (Haastateltava 6)

Toinen esille noussut teema esittelee hammaslääkäreille hyväksi havaitun tekniikan, jossa hammaslääkäri nostaa asiakkaan tuolin ylös ja katsekontaktissa selvittää tilanteen ja näin muodostetaan yhteinen näkemys hoidon tarpeesta. Asiakas on näin samalla tasolla hammaslääkärin kanssa, minkä huomattiin havainnoinnissa parantavat keskustelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Pystyasennossa on myös miellyttävämpi puhua kuin pitkällään. Kyseinen tekniikka ei tullut esiin haastatteluissa, vaan havainnoiduissa tapaamisissa.

Kolmas havaittu myyntitekniikka tuli myös esille havainnoiduissa tapaamisissa. Osa hammaslääkäreistä käytti röntgenkuvan analysointia asiakkaan kanssa hyväkseen ja siitä selittämällä muodostettiin yhteinen näkemys hoidon tarpeesta. Röntgenkuva konkretisoi myös asiakkaalle tilanteen ja näin hoidon ostaminen

muuttuu asiakkaan mielessä tarpeellisemmaksi ja hoidosta saatavan arvon määrä suurenee. Näin myös hintakeskustelu on helpompi käydä.

Myyntitekniikoista löydetyiksi alateemoiksi voidaan lukea 1) ongelmanratkaisutekniikan käyttäminen, 2) keskustelu kasvotusten potilaan kanssa ja 3) röntgenkuvan käyttäminen.

7.3 Myynnin johtaminen

Tässä alaluvussa esitellään tuloksellisen myynnin elementtien myynnin johtamisen osa-aluetta, johon teorian perusteella kuuluvat valmentaminen, kouluttaminen, tukeminen ja organisaation myyntiprosessin johtaminen.

7.3.1 Valmentaminen

Valmentamisesta keskusteltaessa käy ilmi, että hammaslääkäreiden myynnin johtaminen on suurimmaksi osaksi valmentavaa johtamista. Hammaslääkärit ovat oman alansa asiantuntijoita ja myös harjoittavat ammattiaan oman yrityksensä kautta, joten he ovat myös osaltaan asiakkaina organisaatiossa jolta vuokraavat tilat ja toimintaympäristön ammattinsa harjoittamiseen. Näin ollen autoritäärinen johtaminen, substanssijohtaminen ja pieniin yksityiskohtiin keskittyminen ei tule kysymykseen. Asiasta kerrottiin esimerkiksi näin:

Eli nimenomaan me pyritään valmentamaan ja osoittamaan kehityskohtia hammaslääkäreille. Nämä liittyy enemmän tuloksiin, koska ei meillä ole syytä lähteä puuttumaan ammattilaisen työhön sen suuremmin. Pyritään myös lisäämään tietoisuutta myynnistä ja asiakaspalvelusta ja miten sitä voi hoitaa kannattavasti. (Haastateltava 3)

Toisena teemana valmentamiseen liittyen esille nousee hammaslääkäreiden toiminnasta koostuvan numeromuotoisen informaation kerääminen. Tuloksia toiminnasta, sekä myös euromääräisiä tuloksia käydään hammaslääkäreiden kanssa läpi ja pyritään näin esittämään kehityskohtia. Teemasta kerrottiin esimerkiksi seuraavasti:

Me annetaan palautetta refrenssipisteiden avulla, eli näytetään että sä oot tässä ja tässä on keskiarvo. Sitten sen mukaan meneekö

huonommin vai paremmin niin voidaan miettiä tilannetta eteenpäin. Me pyritään huolehtimaan että hammaslääkäreillä on kaikki informaatio käytettävissä omasta toiminnastaan ja että se informaatio on luotettavaa. (Haastateltava 1)

Havaittuja valmentamisen alateemoja ovat 1) valmentaminen pääasiallinen tapa kouluttaa ja 2) valmentaminen antamalla informaatiota toiminnasta

7.3.2 Kouluttaminen

Koulutuksista puhuttaessa huomataan, että erityisiä myynti tai asiakaspalvelukoulutuksia ei pidetä. Niiden ei myöskään ajatella herättävän kiinnostusta, koska hammaslääkärit ovat kiinnostuneempia hoitokoulutuksista myynnin ja asiakaspalvelun jäädessä taka-alalle. Myynnin ja asiakaspalvelun koulutusta hammaslääkärit saavat muiden koulutuksen ohessa, mutta pääteemoja nämä eivät ikinä ole. Asiasta kerrottiin esimerkiksi seuraavasti:

Ei meillä myynnin ja markkinoinnin koulutuksia pidetä. En usko että niillä olisi kovin suurta suosiota, koska koulutukset on muutenkin vapaaehtoisia. Me pyritään tuomaan näitä asioita esiin kun käsitellään kokonaisvaltaisesti asiakkaan hoitotilannetta. Siihen ne istuu luontevasti. (Haastateltava 2)

Toinen teema on case-esimerkkien kautta kouluttaminen. Koulutuksissa pyritään nostamaan esille tilanteita, joissa itse hoito on mennyt hyvin, mutta kiinnitetään huomiota myös myynnin ja asiakaspalvelun näkökulmaan sekä miten nämä on hoidettu. Asiasta kerrottiin esimerkiksi seuraavasti:

Me nostetaan hyviä esimerkkejä esille case-esimerkkeinä. Siinä tulee myös myynnin asiat esille ja miten asiakasta palvellaan. Ajatus on että kliininen työ ja myynti/asiakaspalvelu on oltava molemmat kohdillaan, se näkyy myös laskutuksessa suurempina euroina. (Haastateltava 1)

Kouluttamisen teeman alateemoja ovat näin ollen 1) myynnin ja asiakaspalvelun kouluttaminen muun koulutuksen sivutuotteena ja 2) kouluttaminen case-esimerkkien avulla.

7.3.3 Tukeminen

Hammaslääkärien myyntityön tukemiseen liittyen esiin nousi kaksi teemaa. Ensimmäinen perustuu hammaslääkärien ja taustaorganisaation väliseen suhteeseen, jossa taustaorganisaatio tarjoaa toimintaympäristön hammaslääkäreille koostuen tiloista, tarvikkeista, muista asiantuntijoista ja osasta koulutuksia. Tuottamalla hammaslääkärille toimintaympäristö ja informoimalla sen mahdollisuuksista pyritään myös tukemaan työn myynnillistä osaa. Teemasta kerrottiin esimerkiksi seuraavasti:

Eli mitä organisaatiota antaa, on koko toimintaympäristön. Siihen kuuluu tilat ja tarvikkeet ynnä muut. Ja tietenkin muut työntekijät esim. hammashoitajat ja erikoistuneet hammaslääkärit. Kaikki toimii tukena toisilleen. (Haastateltava 1)

Se että meillä on paljon eri asioiden erikoisosaajia auttaa hammaslääkäreitä jakamaan tietoa keskenään. Näin hammaslääkärit pystyy myös lähettämään potilaita toisilleen ja tämä parantaa asiakkaan palvelukokonaisuutta. Me myös halutaan että jokainen hammaslääkäri voi toimia omalla vahvuusalueellaan. (Haastateltava 2)

Toinen esille noussut hammaslääkäreitä tukeva teema on uusintakutsujärjestelmä. Asiakkailta kysytään lupa laittaa heidän yhteystietonsa uusintakutsujärjestelmään, joka ohjaa kutsumaan asiakkaan uudelle käynnille kun sen aika on. Näin pitkäaikaisia asiakassuhteita on helpompi hallinnoida. Teemasta kerrottiin seuraavasti:

Ja sitten meillä on järjestelmä, johon kun asiakas antaa luvan niin laitetaan yhteystiedot ja sitten asiakkaalle soimitaan ja varataan esim. uutta tarkastusaikaa kun noin vuosi edellisestä on mennyt. Ei tarvi asiakkaan itse miettiä näitä. Sillä saadaan hammaslääkäreille lisää asiakaskäyntejä ja samalla parannetaan asiakastytyväisyyttä. (Haastateltava 3)

Työn tukemisen teeman havaittuja alateemoja ovat 1) toimintaympäristön luominen ja ylläpitäminen ja 2) uusintakutsujärjestelmä

7.3.4 Myyntiprosessin johtaminen

Hammaslääkäreiden myynnin prosessin johtaminen koostuu tavoitteiden asettamisesta, myynnin suunnittelusta, tekemisen seurannasta ja lopuksi arvioinnista ja jatkotoimenpiteistä.

Tavoitteiden asettamisesta puhuttaessa haastateltavat nimesivät tärkeimmiksi seurattaviksi tavoitteiksi asiakaspysyvyyden, laskutetut eurot tuntia ja asiakasta kohden sekä röntgenkuvien osuuden suhteessa tarkastuskäynteihin. Myös tavoite siitä paljonko hammaslääkärillä olisi työtunteja kuukaudessa on keskeinen. Tavoitteista kerrottiin esimerkiksi seuraavasti:

Kyllä tavoitteita määritellään. Laskutetut eurot on yksi olennainen. Siinä on oikeastaan kahta mittaria, per tunti ja per asiakas. Näiden lisäksi asiakaspysyvyys on meille tärkeää. (Haastateltava 3)

No ainakin yksi tärkeä tavoite joka auttaa myynnillisestikin on röntgenkuvien ottaminen. Siinä on tavoitetta ottaa jokaisella tarkastuskäynnillä. Tämä auttaa löytämään asiakkaalta ongelmia joita korjata. (Haastateltava 4)

Myynnin suunnitteluun liittyen organisaatiotasolla pyritään saamaan hoitotiloja tehokkaaseen käyttöön. Näin ollen on tärkeää sopia hammaslääkäreiden työajoista niin, että hukkaa olisi mahdollisimman vähän. Tämä vaikuttaa osaltaan myyntiin, kun hukka eliminoidaan ja saadaan mahdollisimman monta tilaisuutta kohdata asiakas. Asiasta puhuttiin seuraavasti:

Meidän näkökulmasta tärkeää on, että tilat on koko ajan käytössä. Onhan siinä palapeliä saada kaikkien ajatukset sopimaan, mutta se on erittäin tärkeää myynnillisestikin, että meillä on vapaita aikoja mahdollisimman paljon asiakkaille. (Haastateltava 1)

Hammaslääkäreiden tekemisen seuranta tapahtuu raporttien muodossa, jolla annetaan tietoa tekemisestä numeroiden kautta. Potilassalaisuus estää osaltaan tarkemman tekemisen seurannan, koska tarkkaa laadullista tietoa ei voida

järjestelmällisen seurannan kautta koostaa. Seuranta tehdään myös asiakaspalautteiden kautta, joista saadaan tarkempaa tietoa asiakaspalvelun ja myynnin saralta. Tätä tietoa ei kuitenkaan ole saatavilla suuria määriä.

Tekemistä seurataan niillä raporteilla, joista puhuttiinkin jo ennemmin. Sen tarkemmin ei oikeastaan päästä käsiksi, koska tarkkoja potilastietoja ei voida käsitellä näissä järjestelmissä.
(Haastateltava 3)

Myynnin ja asiakaspalvelun arviointia ja jatkotoimenpiteitä läpi käytäessä esille nousi, että näitä ei varsinaisesti arvioida, vaan nostetaan esiin esimerkin omaisesti hyviä suorituksia. Myös arvioinnissa tukeudutaan hyvin vahvasti numeropohjaisiin ja anonymisoituihin tietoihin potilassalaisuuden vuoksi. Näin ollen arviointi ei myöskään ole kovin tarkkaa. Asiasta kerrottiin esimerkiksi seuraavasti:

No arvioinnissa mennään samoilla raporteilla, koska tarkempaa tietoa me ei voida saada. Aina pyritään nostamaan hyviä esimerkkejä pinnalle ja korostamaan hyviä juttuja. Tässä vähän sama kuin monessa muussakin kohtaa. Että hammaslääkärit on asiantuntijoita kliinisessä hoidossa ja me voidaan valmentaa ja arvioida niitä muita perustuen numeropohjaisiin tuloksiin. (Haastateltava 1)

Myyntiprosessin johtamisen alateemoiksi muodostuivat tavoitteiden osalta 1) asiakaspysyvyys 2) laskutetut eurot ja 3) röntgenkuvat. Suunnittelun osalta alateemaksi nousi hoitotilojen tehokas käyttö. Tekemisen seurannasta keskusteltaessa alateemaksi havaittiin numeropohjaisten raporttien avulla seuraaminen. Arvioinnin ja jatkotoimenpiteiden alateemat ovat 1) raportit ja 2) onnistumisten korostaminen.

8 POHDINTA

Tässä luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen havainnot ja verrataan niitä aikaisempaan kirjallisuuteen. Niillä vastataan myös tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Hammaslääkärinä voidaan kuvailla asiantuntijamyyjäksi, jonka tehtävä on hoitaa potilaitaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti ja laadukkaasta, mutta myös tuottoisasti. Taulukossa 3 esitetään tämän tutkimuksen tärkeimmät tulokset tiivistetyssä muodossa käyttämällä hyväksi kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostettua tutkimuksen viitekehystä ja liittämällä siihen empiirisessä tutkimuksessa havaitut alateemat. Alateemoista löytyvät vastaukset tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Taulukossa vasemmalla on kirjallisuudesta löydetty pääteemat, jotka edelleen kirjallisuuden perusteella jaettiin tarkempiin teemoihin. Näiden teemojen pohjalle muodostettiin tutkimuksen haastattelurunko, jonka avulla saatiin tuloksia, eli alateemoja.

Taulukko 3. Tutkimuksen tulokset

Teemat		Alateemat (= tulokset)
Myyntiosaaminen	Motivaatio	Motivaatio hankkia pitkäaikaisia asiakassuhteita
		Motivaation puute myyntiin ja markkinointiin
	Asenteet	Hammaslääkärit eivät koe olevansa myyjä
		Asiakkaan puolesta päättäminen
	Tiedot	Hammaslääkärien korkea substanssiosaaminen
		Kouluttautumisen vaikutus tietoihin ja myyntiin
	Taidot	Nuorempien asiakkaiden vaativuus
		Hammaslääkäriin liiallinen olettaminen
		Hinnan ja arvon selkeä viestiminen
	Henkilökohtainen myyntityö	Myyntiprosessit
Tarvekartoituksen eroavaisuudet		
Ajan hallinta myyntiprosessi huomioiden		
Myyntitekniikat		Ongelmanratkaisutekniikan käyttäminen
		Keskustelu kasvotusten potilaan kanssa
		Röntgenkuvan käyttäminen
Myynnin johtaminen	Valmentaminen	Valmentaminen pääasiallinen tapa kouluttaa
		Valmentaminen antamalla informaatiota toiminnasta
	Kouluttaminen	Myynnin ja asiakaspalvelun kouluttaminen muun koulutuksen sivutuotteena
		Kouluttaminen case-esimerkkien avulla
	Tukeminen	Toimintaympäristön luominen ja ylläpitäminen
		Uusintakutsujärjestelmä
	Myyntiprosessin johtaminen	Tavoitteena asiakaspysyvyys
		Tavoitteena laskutetut eurot
		Tavoitteena röntgenkuvien iso osuus kartoituksissa
		Suunniteltu hoitotilojen tehokas käyttö
		Seurannassa apuna numeropohjaiset raportit
		Arvioinnissa apuna raportit
Arvioinnissa korostetaan onnistumisia		

Hammaslääkärien myyntiprosessi

Tämän tutkimuksen ensimmäinen apukysymys on muodossa ”Mistä vaiheista hammaslääkärien myyntiprosessi koostuu?”. Tulosten perusteella hammaslääkärit eivät koe suorittavansa työssään myyntiprosessia, vaikka tapaamisesta voidaan tunnistaa myyntiprosessin elementit. Saman asian tutkimuksessaan toi esiin

Jukkola (2011). Hammaslääkärit keskittyvät vahvasti luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseen ja tarvekartoitukseen, jossa on kuitenkin eroavaisuuksia sen laajuuden ja perusteellisuuden suhteen. Hammaslääkärit esittävät ratkaisuja, vastaavat kysymyksiin ja myös ehdottavat kauppaa tekemällä hoitosuunnitelman. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että hammaslääkärien hoitotapaamisesta voidaan tunnistaa asiantuntijamyyjän myyntineuvottelun vaiheet, jotka ovat aloitus ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen, tarvekartoitus, ratkaisuehdotus, vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen ja jälkihoito. (Georg et al. 1987; Matsson & Parviainen 2011; Schiffman 2002; Rubanovitsch & Aalto 2012; Vahvaselkä 2004)

Hammaslääkärien myynnin johtaminen

Toinen apukysymys esitettiin muodossa ”Kuinka hammaslääkärien myyntiä voidaan johtaa?”. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella hammaslääkärien myyntiä voidaan johtaa valmentamalla, antamalla informaatiota toiminnasta ja järjestämällä mielenkiintoisia koulutuksia, joihin tuodaan myös myynnin ja asiakaspalvelun näkökulma mukaan. Sitä ei voida kuitenkaan käyttää pääteemana. Myyntiä johdetaan myös tukemalla hammaslääkärien työtä huolehtimalla toimintaympäristön toimivuudesta. Tämä käsittää paljon erilaisia asioita markkinoinnista teknisiin laitteisiin ja kollegoihin ulottuen. Jukkola (2011) toi myös tutkimuksessaan esiin kuinka hammaslääkärit arvostavat toimivaa toimintaympäristöä ja kokevat asian tärkeäksi, koska he itse haluavat keskittyä kliiniseen työhön. Tämän tutkimuksen mukaan yksi keskeinen tapa tukea hammaslääkäreiden myyntiä on uusintakutsujärjestelmä, jonka mukaan asiakkaille soitetaan ja ehdotetaan tapaamisia. Myös Nguyen (2008) on havainnut saman teeman. Hänen mukaansa hammaslääkärit pitävät tapaa yhtenä parhaimmista markkinointikeinoista.

Hammaslääkäreiden myyntiprosessin johtamisessa voidaan erottaa myös teoriasta löytyneet osa-alueet, jotka ovat tavoitteet, suunnittelu, seuranta ja arviointi (Donaldson 2007; Jobber 2004; Jobber & Lancaster 2012; Nieminen et al. 2008). Keskeisimmiksi tavoitteiksi voidaan lukea asiakaspysyvyys, laskutetut eurot ja röntgenkuvien ottaminen kartoituskäynneillä. Näiden kaikkien voidaan ajatella

tukevan asiakkaan tyytyväisyyttä, laadukasta hoitoa ja hammaslääkärin liiketoiminnan menestymistä. Kun hammaslääkäri tarjoaa hyvää palvelua, kartoittaa huolellisesti kaiken oleellisen käyttämällä hyväksi uusinta tekniikkaa ja esittelee kaikki hoitomahdollisuudet, on asiakas varmasti tyytyväinen ja hammaslääkäri saa itselleen maksimaalisen palkkion. Suunnittelun osa-alueella myynnin johtamisessa voidaan vaikuttaa siihen, että hoitotilat ovat tehokkaassa käytössä hammaslääkäreiden tehdessä työtä vuoroissa ilman tarpeettomia tyhjiä tunteja. Tässä on tärkeää priorisoida myös hammaslääkäreiden omia toiveita, jotta heillä on tunne työnsä autonomiasta, kuten myös Jukkola (2011) toteaa tutkimuksessaan. Myynnin seuranta tehdään erilaisilla numeropohjaisilla raporteilla, koska tarkemmalle attribuuttitasolle ei voida mennä potilassalaisuuden vuoksi. Arvioinnin perustuessa vain näihin raportteihin, voi numeroiden takana olevien syiden analysoiminen olla hankalaa. Sen vuoksi arvioinnissa pyritään löytämään hyviä yksittäisiä asiakastapahtumia esimerkiksi avointen palautteiden kautta ja niitä apuna käyttämällä muodostaa parempaa kuvaa myynnin ja asiakaspalvelun nykytilanteesta.

Hammaslääkärin myyntityön vahvuudet ja heikkoudet

Tämän tutkimuksen kolmas apukysymys esitettiin muodossa ”Mitkä ovat hammaslääkäreiden myyntityön vahvuudet ja heikkoudet?”. Tulosten perusteella hammaslääkäreillä on vahva pohja tehdä tuloksellista hoito- ja myyntityötä ja näin auttaa asiakkaitaan suun terveydenhuollon asioissa. Tässä osassa esitetään myös parannusehdotuksia, joilla heikkouksia voitaisiin poistaa.

Hammaslääkäreiden myyntiosaaminen koostuu tämän tutkimuksen mukaan motivaatiosta, asenteista, tiedoista ja taidoista, kuten myös aikaisempi kirjallisuus osoittaa. (Nieminen & Tomperi 2008; Pekkarinen 2002; Ryan & Deci 2008; Rope 2013; Virtainlahti 2009). Motivaatioon liittyvänä vahvuutena on pyrkimys pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, joka takaa laadukkaan hoitotyön ja asiakaspalvelun. Myös Ahola (2011) ja Hasu (2015) ovat tehneet saman löydöksen. Tämän tutkimuksen mukaan motivaation kautta löydettyä heikkoutena voidaan pitää motivaation puutetta myyntiin ja markkinointiin, jolloin osa potentiaalisista hoitotoimenpiteistä jää tekemättä. Tässä tutkimuksessa havaittiin asenteen ehdottaa

kalliimpia hoitoja olevan joskus sellainen, että päätetään asiakkaan puolesta, ettei asiakas halua hoitoa. Näin se jätetään myös esittelemättä. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että kaikki asiakkaan kannalta hyvät vaihtoehdot tuodaan asiakkaan tietoon ja annetaan asiakkaan päättää mitä hän haluaa.

Tiedoissa voidaan huomata, että hammaslääkäreiden työtä tukee heidän korkea substanssiosaaminen. Samaan päätelmään ovat tulleet myös Ahola (2011) ja Hasu (2015). Tämän tutkimuksen mukaan koulutuksen nähdään vaikuttavan tietoihin ja myyntituloksiin, koska tätä kautta hammaslääkärit saavat lisää osaamista, mutta myös muistavat paremmin asiakastilanteissa mitä kaikkea on mahdollista tehdä. Näin ratkaisuehdotuksia voi löytyä useampia ja kauppaa voi tapahtua enemmän.

Hammaslääkärien myyntitaidoissa esille nousivat ymmärrys nuorempien asiakkaiden tarpeista. He vaativat hyvää asiakaspalvelua, joka voidaan saavuttaa kertomalla hoidoista ja esittelemällä erilaisia vaihtoehtoja. Näin ollen hyvällä myyntityöllä voidaan pitää nuoremman asiakaskunnan edustajat tyytyväisenä. Tässä tutkimuksessa, kuten myös Aholan (2011) ja Hasun (2015) tutkimuksissa nousi esille, että asiakkaat ovat välillä tyytymättömiä hintaan tai ne tulevat asiakkaille maksaessa yllätyksenä. Tältä voidaan välttyä, kun hammaslääkäri muistaa perustella hoidot tarpeen mukaan, kertoa hinnat yhtenä osana hoitotoimenpiteen esittelyä ja varmistaa yhteisen mielipiteen hoidon toteuttamisesta.

Hammaslääkäreiden henkilökohtainen myyntityö voidaan jakaa myyntiprosesseihin ja myyntitekniikoihin. Myyntiprosesseja käsiteltiin pohdinnassa jo aiemmin ensimmäisen apukysymyksen kohdalla. Lopputuloksena voidaan todeta, että hammaslääkärit osaavat yleisesti rakentaa luottamuksellisen ilmapiirin, mutta tarvekartoituksia olisi hyvä tehdä laajemmin ja perusteellisemmin sekä ajan hallinta voisi olla tehokkaampaa laadukkaan myynnin varmistamiseksi. Ajan hallinnan on tutkimuksessaan tuonut esiin myös Hasu (2011).

Myyntitekniikoiden osalta tässä tutkimuksessa löydettiin kolme erilaista kokonaisuutta. Myös myynnin teoriassa esiin noussut ongelmanratkaisutekniikka (Vahvaselkä 2004) on vahvasti käytössä. Myös Timonen (2008) toi tutkimuksessaan esille saman löydöksen. Muita tässä tutkimuksessa esille nousseita

tekniikoita ovat enemmän alalle ominaiset keskustelut kasvatusten potilaan kanssa ja röntgenkuvan käyttäminen myynnissä. Kasvatusten potilaan kanssa keskusteleminen tarkoittaa, että potilas nostetaan tuolissa samalle tasolle hammaslääkärin kanssa ja näin keskustelu on luontevampaa ja ollaan samalla tasolla asiakkaan kanssa. Samoja elementtejä ovat huomanneet myös Timonen (2008) ja Hasu (2015), joskaan kumpikaan ei tuo asiaa esille näin yksityiskohtaisesti ja konkreettisesti. Röntgenkuvan käyttäminen myyntiargumenttina on havaittu toimivaksi tavaksi saada asiakas ymmärtämään hoidon tarve, koska se näyttää konkreettisesti suussa olevat tulehdukset ja epäkohdat. Näin ollen sen paikka tarvekartoituksessa on perusteltu.

Myynnin johdollisesti hammaslääkärityön johtaminen on haastavaa, koska hammaslääkärit eivät välttämättä hyväksy neuvoja ja ohjeita henkilöiltä, jotka eivät omaa samaa kliinistä kompetenssia. Tämä on linjassa teoriassa havaittuihin asiantuntijamyyjän ominaisuuksiin. (Juuti 2001; Mintzberg 1990; Sipilä 1995) Myös ajatusmalli siitä, että työ ei ole millään tavalla myyntityötä aiheuttaa johtamiseen haastetta. Näiden haasteiden parissa voidaan toimia tuottamalla valmentavaa ja informatiivista koulutusta, joka pyrkii tuomaan esille koko asiakassuhteen hoitamisen näkökulman kliinisestä työstä asiakaspalveluun, myyntiin ja markkinointiin saakka.

Taulukossa 4 esitetään tämän tutkimuksen tulokset ja havainnot teemoittain verrattuna aikaisempiin löydöksiin ja havaintoihin. Kuten aikaisemmin on mainittu, ei hammaslääkärien myyntityötä käsitteleviä tutkimuksia ole juurikaan olemassa, jotka olisivat yhteneviä tämän tutkimuksen näkökulman kanssa. Aikaisemmat tutkimukset koostuvatkin pääosin asiakaspalvelun näkökulmasta tehdyistä tutkimuksista.

Taulukko 4. Tulokset, havainnot ja aikaisemmat tutkimukset

Alateemat (= tulokset)	Merkityksellinen johdolle = J / hammaslääkärille = HML	Aikaisemmat tutkimukset
Motivaatio hankkia pitkäaikaisia asiakassuhteita	HML	Ahola 2011; Hasu 2015
Motivaation puute myyntiin ja markkinointiin	J	Ei aikaisempia löydöksiä
Hammaslääkärit eivät koe olevansa myyjiä	J	Jukkola 2011
Asiakkaan puolesta päättäminen	HML	Ei aikaisempia löydöksiä
Hammaslääkärien korkea substanssiosaaminen	HML	Ahola 2011; Hasu 2015
Kouluttautumisen vaikutus tietoihin ja myyntiin	HML ja J	Jukkola 2011
Nuorempien asiakkaiden vaativuus	HML	Ei aikaisempia löydöksiä
Hammaslääkärin liiallinen olettaminen	HML	Ei aikaisempia löydöksiä
Hinnan ja arvon selkeä viestiminen	HML	Ahola 2011; Hasu 2015
Vahva luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen	HML	Ahola 2011
Tarvekartoituksen eroavaisuudet	HML ja J	Ei aikaisempia löydöksiä
Ajan hallinta myyntiprosessi huomioiden	HML	Hasu 2011
Ongelmanratkaisutekniikan käyttäminen	HML	Timonen 2008
Keskustelu kasvojen potilaan kanssa	HML	Timonen 2008; Hasu 2015
Röntgenkuvan käyttäminen	HML	Ei aikaisempia löydöksiä
Valmentaminen pääasiallinen tapa kouluttaa	J	Ei aikaisempia löydöksiä
Valmentaminen antamalla informaatiota toiminnasta	J	
Myynnin ja asiakaspalvelun kouluttaminen muun koulutuksen sivutuotteena	J	Ei aikaisempia löydöksiä
Kouluttaminen case-esimerkkien avulla	J	
Toimintaympäristön luominen ja ylläpitäminen	J	Jukkola 2011
Uusintakutsujärjestelmä	J ja HML	Nguyen 2008

Tavoitteena asiakaspysyvyys	HML	Ei aikaisempia löydöksiä
Tavoitteena laskutetut eurot	J	
Tavoitteena röntgenkuvien iso osuus kartoituksissa	HML	
Suunniteltu hoitotilojen tehokas käyttö	J	
Seurannassa apuna numeropohjaiset raportit	J ja HML	
Arvioinnissa apuna raportit	J ja HML	
Arvioinnissa korostetaan onnistumisia	HML	

9 YHTEENVETO

Tässä luvussa kerrataan tämän tutkimuksen tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuksen kulku. Luku sisältää yhteenvedon tutkimuksesta, mitä johtopäätöksiä tutkimuksesta voidaan muodostaa, kuvailun tutkimuksen tieteellisestä merkityksestä ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää selvittää yksityisen hammaslääkäriketjun hammaslääkärien myynnin toteutusta ja miten sitä voidaan parantaa. Tämän tutkimuksen ilmiöt keskittyivät hammaslääkäriin myyntityöhön ja asiakaspalveluun, ilmiöihin ja ajatuksiin myyntityön ja hoitotyön yhdistämisestä ja hammaslääkärien myynnin johtamiseen. Näiden ilmiöiden tutkiminen on tärkeää nyt, kun Suomessa valmistellaan SOTE-uudistusta, joka tulee muuttamaan terveydenhuollon markkinadynamiikkaa. Tutkimuksen aiheen ja näkökulman perustelevat aiheen ajankohtaisuus ja aikaisemman tiedon puuttuminen tutkitusta näkökulmasta.

Case-tutkimuksen tutkimusmenetelmä perustui laadulliseen lähestymiseen, koska aiheesta haluttiin mahdollisimman tarkkaa tietoa, eikä sitä haluttu mitata määrällisin menetelmin tai vahvistaa aikaisempien teorioiden esittämiä kausaalisia suhteita. Tiedonkeruu toteutettiin teemahaastatteluilla ja analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Haastatteluiden otos koostui kuudesta kohdeyrityksessä toimivasta johto- tai hammaslääkäritaustaisessa asiantuntija-asemassa toimivasta henkilöstä. Tiedonkeruuta toteutettiin myös havainnoimalla hammaslääkäreitä heidän työssään, jonka tuloksilla pyrittiin saamaan vahvistusta teemahaastatteluiden kautta löydetyille tuloksille.

9.1 Tutkimustulosten johtopäätökset

Tutkimusongelma ja päätutkimuskysymys oli muodossa ”Miten voidaan kehittää hammaslääkärien myyntiprosessia?” Tämän ratkaisemiseksi tässä tutkimuksessa muodostettiin kolme apukysymystä, jotka olivat seuraavat:

- Mistä vaiheista hammaslääkärien myyntiprosessi koostuu?
- Kuinka hammaslääkärien myyntiä voidaan johtaa?
- Mitkä ovat hammaslääkäreiden myyntityön vahvuudet ja heikkoudet?

Kirjallisuuskatsauksen perusteella hammaslääkärit voidaan luokitella asiantuntijamyymijiksi, joilla on kyvykkyyttä ratkaista asiakkaidensa suun terveydenhuollon ongelmia. Hammaslääkäriketju taasen voidaan luokitella asiantuntijaorganisaatioksi, jonka liiketoiminnan tuottamiseen tarvittava ammattitaito on hammaslääkäreillä, ja liiketoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen vaadittavat taidot taustaorganisaatiolla. Hammaslääkärien myyntityö koostuu myyntiosaamisesta, henkilökohtaisesta myyntityöstä ja myynnin johtamisesta. Myyntiosaaminen koostuu motivaatiosta, asenteista, tiedoista ja taidoista, kun taas henkilökohtaisen myyntiön elementtejä ovat myyntiprosessit ja myyntitekniikat. Myynnin johtaminen voidaan jakaa valmentamiseen, kouluttamiseen, tukemiseen ja myyntiprosessin johtamiseen.

Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan hammaslääkäreillä on motivaatiota hankkia pitkäaikaisia asiakassuhteita, mutta motivaatio myyntiin ja markkinointiin on heikko. Hammaslääkäreiden asenne myyntityöhön ei tue myyntiä, koska he eivät koe olevansa myyntityössä. Myyntiä heikentää myös ajoittainen asiakkaan puolesta ostopäätöksen kieltäminen ilman, että vaihtoehtoa esitetään asiakkaille. Tietojen puolesta hammaslääkärit omaavat korkean substanssiosaamisen hoitotyöhön, jota tukee jatkuva koulutus. Kaikki eivät kuitenkaan hyödynnä koulutusta täysimääräisesti. Taidoissa esille nousi nuorempien asiakkaiden vaativuus asiakaspalvelusta, hammaslääkärien liiallinen oletaminen ratkaisuvaihtoehdoista ja aikaisemmista hoidoista, sekä tarve viestiä hoitojen tarpeellisuus, asiakkaan saama arvo ja hinta tarkasti ennen hoitoja, ettei asiakas koe hoitoa kalliiksi tai ylläty hinnasta jälkeenpäin.

Henkilökohtaisessa myyntityössä hammaslääkärien myyntiprosesseissa nousi esille vahva luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen. Kehitettävää löytyy tarvekartoituksessa, joka ei aina ole siinä laajuudessaan mitä se olisi mahdollista tehdä. Eroavaisuuksia on myös tapaamisen ajan käytöllä. On hyvä jättää aikaa tarpeeksi myös keskusteluille, mutta liiallinen ajan varaaminen kostautuu jos asiakas ei saavukaan. Myyntitekniikoista hammaslääkäreillä on käytössä ongelmanratkaisutekniikka, tekniikka jossa asiakas nostetaan tuolilla lääkärin tasolle tasavertaisen keskustelun aikaan saamiseksi ja röntgenkuvan käyminen

asiakkaan kanssa läpi, jotta myös asiakas näkee samat havainnot kuin hammaslääkäri.

Myynnin johtaminen tämän tutkimusten tulosten mukaan tapahtuu pääosin valmentavalla otteella ja antamalla informaatiota hammaslääkäriin toiminnasta erilaisten raporttien muodossa ja niitä läpi käymällä. Myyntiä ja asiakaspalvelua koulutetaan osana koulutuksia, jotka käsittelevät koko asiakkuuden hallintaa. Koulutusta pyritään tekemään huomioimalla hienosti menneitä tapahtumia ja käyttämällä niitä esimerkkeinä. Hammaslääkäreiden myyntiä tuetaan toimintaympäristön ylläpidolla ja huolehtimalla, että hammaslääkärit voivat keskittyä omaan työhönsä. Yksi tärkeä osa-alue on huolehtia, että kaikki tarpeelliset työkalut ja verkostot on käytettävissä. Toinen konkreettinen tuki on uusintakutsujärjestelmä, jolla saadaan asiakkaita tapaamisiin säännöllisin väliajoin. Tärkeimmät myynnilliset tavoitteet hammaslääkäreillä ovat asiakaspysyvyys, laskutetut eurot ja röntgenkuvien osuus tarkastuskäynneillä. Taustaorganisaatio pyrkii huolehtimaan tilojen suuresta käyttöasteesta, jotta voidaan saavuttaa mahdollisimman suuri tapaamismäärä. Seurannassa ja arvioinnissa käytetään saatavia numeropohjaisia raportteja toiminnasta, ja arvioinnissa korostetaan onnistumisia.

9.2 Tutkimuksen merkitys, arviointi ja jatkotutkimus

Tutkimuksen panos tieteellisessä merkityksessä on sen erilainen näkökulma aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin verrattaessa. Tässä tutkimuksessa hammaslääkäriin toimenkuvaa ja työtä tarkastellaan asiantuntijamyynnin näkökulmasta, mikä ei ole perinteinen tapa lähestyä hoitoalan henkilöstön työtä. Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet mittaamaan vain asiakastyytyväisyyttä, joka on myös tärkeä elementti myynnillisestä näkökulmasta tarkasteltuna.

Tämä tutkimus on case-tutkimus, joten sen tuloksia ei voida yleistää. Kohdeyritykselle se kuitenkin antaa erittäin tarkkaa tietoa tarkasteltujen ilmiöiden nykytilanteesta. Myös muut alat yritykset voivat perehtyä tutkimuksen havaintoihin ja tarkastella omia organisaatioitaan tämän tutkimuksen kautta. Tämä tutkimus tuo myös tieteellistä kontribuutiota kirjallisuuskatsauksen viitekehyksen

muodostamisen kautta. Sitä voidaan käyttää asiantuntijaorganisaatioiden myyntityötä tutkittaessa myös muilla toimialoilla.

Luotettavuutta käsitellään reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta. Reliabiliteetin kautta voidaan käsitellä, kuinka toistettava tutkimus on suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Korkea reliabiliteetti edustaa toistettavaa tutkimusta, eli löydetty havainnot eivät olisi sattumanvaraisia, vaan tulokset olisivat todennäköisesti samat, jos tutkimus toistetaan. (Hirsjärvi et al. 2009; Tuomi & Sarajärvi 2003; Yin 2009) Hyvä reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan kuvaamalla tutkimuksen menetelmät ja toteuttaminen mahdollisimman tarkasti. Toistettavuutta pyrittiin lisäämään myös esittämällä tutkimusaineistosta suoria lainauksia ja liittämällä käytetty haastattelurunko tutkimuksen liitteeksi.

Validiteetilla määritellään, kuinka tutkimus tutkii sitä, mitä sillä on myös haluttu tutkia. Tämä tutkimus perustuu kirjallisuuskatsauksen tuloksiin, joten tältä osin validiteettia voidaan pitää hyvänä. Kohdeorganisaation sisältä pyrittiin valitsemaan sellaisia henkilöitä, joilla on paras tieto tutkittavasti ilmiöstä. Näin voitiin varmistua parhaan tiedon saamisesta. (Hirsjärvi et al. 2009)

Tämä tutkimus on case-tutkimus, joten sen yleistettävyyttä tutkittavan organisaation ulkopuolelle ei ole hyvä (Anttila 1998). Tutkimus on oppinäytetyö, joka asetti omat rajoitteensa tutkimuksen laajuudelle ja resursseille. Potilas- ja liikesalaisuuksien vuoksi haastateltavat eivät välttämättä kertoneet kaikkea tietämäänsä siinä laajuudessa, jossa se olisi tutkimuksen kannalta ollut hedelmällisintä, mutta vastaukset olivat silti tarpeeksi tarkkoja, jotta tutkimus voitiin toteuttaa. Tutkimus on tuotettu vain yhden tutkijan toimesta, jolloin subjektiiviset näkemykset voivat tuoda siihen virhealttiutta. Tätä pyrittiin sulkemaan pois keskittymällä objektiivisesti teemojen kautta nousseisiin yksityiskohtiin. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin luotettavat rajoitukset huomioon ottaen ja niitä voidaan käyttää kohdeyrityksessä täysimääräisesti, mutta myös muissa vastaavissa yrityksissä joiltain osin.

Tutkitun aiheen ja ilmiön mahdollisina jatkotutkimuksina voidaan tutkia löydettyjen alateemojen kausaalisia suhteita. Esimerkiksi tutkimus, jossa selvitettäisiin korreloiko hammaslääkärin kartoituskäyntien suuri

röntgenkuvausaste laskutuksen ja asiakastyytyväisyyden kanssa olisi mielenkiintoinen. Mielenkiintoista olisi myös toteuttaa vastaavanlainen tutkimus suuremmassa mittakaavassa sisällyttäen otantaan useita hammaslääkäriketjuja. Näin voitaisiin saada tietoa ovatko löydetyt havainnot vain tutkitun ketjun ominaispiirteitä, vai alalla yleisesti vallitsevia käytänteitä ja tilanteita.

LÄHTEET

- Ahola, M. (2011). Asiakkaiden tyytyväisyys hammaslääkäripalveluun.
- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Alvesson M. (1995) Management of knowledge intensive companies, Gruyter, Berlin
- Ammattinetti. 2018. Hammashuoltoala. [WWW-dokumentti]. [viitattu: 21.05.2018]. Saatavissa: <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/945c352e0a6534460110ed9ae1391ea8>
- Anttila, P., (1998), Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. www.metodix.com.
- Bergström, S., Leppänen, A., 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. painos. Helsinki: Edita
- Brommels, M., Aronkytö, T., Kananaja, A., Lillrank, P., & Reijula, K. (2016). Valinnanvapaus ja monikanavarahoituksen yksinkertaistaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa: Selvityshenkilöryhmän loppuraportti. 978-952-00-3821-2.
- Cheetham, G. & Chivers, G. 1996. Towards a holistic model of professional competence. Journal of European Industrial Training, Vol. 20 Iss 5, s. 20 - 30.
- Collins, J., 2014, Nordic Business Forum, Helsinki Messukeskus
- Dannenbergh, H. & Zupanic, D. 2009. Excellence in Sales: Optimizing Customer and Sales Management. Wiesbaden: Gabler.
- Dodd, D. 2009. Can Lean-Improve Sales?. Printplanet. 16.2.2009. [WWW-dokumentti]. [viitattu 2.3.2018]. Saatavilla: <http://printplanet.com>
- Donaldson, B. 2007. Sales Management – Principles, Process and Practice. Third Edition. Palgrave Macmillan 2007
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018. Tuotanto ja investoinnit. [WWW-dokumentti]. [viitattu 21.05.2018]. Saatavissa: <https://ek.fi/mita-teeimme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen.

George, W, Kelly, J, & Marshall, C 1986, 'The Selling of Services: A Comprehensive Model', Journal Of Personal Selling & Sales Management, 6, 2, s. 29-37

Gummesson, E. (1987), "Lip service – a neglected area in service marketing", Journal of Services Marketing, Vol. 1 No. 1, s. 19-23.

Grönroos, C. 1994. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Weilin&Göös.

Hasu, L. (2015). Yksityisen hammaslääkäriketjun asiakastyytyväisyystutkimus.

Haverila, M.J., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2005. Teollisuustalous. Viides painos. Tampere: Infacs.

Heikka, H., & Sirviö, K. 2009. Hampaiden ja suun puhdistus. *Teoksessa Heikka, Hiiri.*

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epä mukavuusalueella -Kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Helsinki: Talentum Media Oy

Honeycutt Earl D. Jr., John B. Ford, John F. Tanner Jr. 1994. Who Trains Salespeople? The Role of Sales Trainers and Sales Managers. Journal of Industrial Marketing Management, Vol. 23, s. 65-70.

Hänti, S. Kairisto-Mertanen, L. Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Edita Publishing Oy.

Johnston, Mark W., Marshall. Greg, W. 2003. Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology. s. 576.

Jaakkola, E., Orava M., Varjonen V., 2009, Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, Helsinki: Tekes.

Jukkola, E. (2011). Asiantuntijoiden sitoutuminen. Case PlusTerveys Oy.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48. Juva: WS Bookwell Oy

Jobber, D., Lancaster, G. 2009. Selling and Sales Management. 8. painos.

Pearson Education Limited. Edinburgh. s. 476.

Kallinen, S. (2016). Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012–2015-Loppuraportti.

Kansanen O. 2004. Esimies valmentajana - yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WS Bookwell Oy

Kasper, J. 2002. Short Cycle Selling : Beating Your Competitors in the Sales Race. McGraw-Hill Professional. s. 290.

Kirjonen J., Remes P. & Eteläpelto, A (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos, s. 86-102.

Koski, J. 2014. Myyntityö ammattina. Fenomenografinen tutkimus tradenomiopiskelijoiden käsityksistä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Kotler, P., Saliba, S., & Wrenn, B. (1991). Marketing management: Analysis, planning, and control: Instructor's Manual. Prentice-hall.

Kottonen, A.2017. Hammaslääkäriliitto esittää valinnanvapauslakiin useita muutoksia. [WWW-dokumentti]. [viitattu 28.2.2018]. Saatavilla: <http://www.hammaslaakarilehti.fi/fi/uutinen/hammaslaakariliitto-esittaa-valinnanvapauslakiin-useita-muutoksia>.

Kärnä, E. 2010. Tehoa myyntiin: teemaryhmäjulkaisu

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia – Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media Oy

Laine K. 2015. Myyni on rikki B-to-B myynnin uusi aika. Talentum Meia Oy. Helsinki

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Likierman, A. 2009. The Five Traps of Performance Measurement. Harvard Business Review, Vol. 53, Iss. 10, s. 96-101.

- Lowendahl, B. R. 1997. Strategic Management of Professional Service Firms. Copenhagen: Handenkshojskolens Forlag.
- Manning, G., L., Ahearne, M., Reece, B., L. 2011 Selling Today: Partnering to create value. 12. painos. New Jersey: Pearson Education, Inc
- MARS. 2018. [WWW-dokumentti]. [viitattu 2.3.2018]. Saatavilla: <https://www.marsdd.com/mars-library/stages-of-the-sales-funnel/>.
- Mattson, J., Parvinen, P. 2011. Best Cases in B2B Sales Management. The Federation of Finnish Technology Industries
- MindTools Ltd. 2012. The Sales Funnel. [WWW-dokumentti]. [viitattu 2.3.2018]. Saatavilla: www.mindtools.com/pages/article/newLDR_94.htm.
- Mintzberg, H. 1990. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 11(3), 171–195.
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. Information and organization, 17(1), 2-26.
- Nguyen, L. (2008). Dental service utilization, dental health production and equity in dental care: The Finnish experience.
- Neely, A. 1998. Measuring Business Performance: Why, What and How. London: Profile Books Ltd.
- Niemijärvi, 2018. Sote-yritys ei voi pärjätä jos asiakas ei ole keskiössä eikä se osaa myydä. [WWW-dokumentti]. [viitattu 28.2.2018]. Saatavilla: <http://onervahoiva.fi/index.php/2018/01/18/sote-yritys-ei-voi-parjata-jos-asiakas-ei-ole-keskiossa-eika-se-osaa-myyda/>.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY.
- Nikander, L. 2003. Hyvää mieltä ja yhteistyötä. Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. HAMK & AKTKK -julkaisusarja 3/2003. Hämeenlinna: Saarijärven Offset Oy.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Pajarinen, M., Rouvinen, P & Ylä-Anttila, P (2012), ”Uutta arvoa palveluista”, Helsinki: Taloustieto Oy (ETLA B256).
- Pekkarinen, E., Sääsä, K. & Vornanen, J. 2000. Henkilökohtainen myyntityö. Toinen painos. Jyväskylä: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Pietiläinen, Tarja – Lehtimäki, Hanna – Keso, Heidi – Hiukka, Kristiina 2005. Tiedon kauppiat
- Porter, M. E., 1996 What Is Strategy?, Harvard Business Review, NOVEMBER-DECEMBER 1996
- Riley, J. L., Gordan, V. V., Rindal, D. B., Fellows, J. L., Qvist, V., Patel, S., ... & Gilbert, G. H. (2012). Components of patient satisfaction with a dental restorative visit: results from the Dental Practice-Based Research Network. The Journal of the American Dental Association, 143(9), 1002-1010.
- Rope, T. 2013. Onnistu Myynnissä: Myyntiratkaisujen menestystekijät. Sähköinen kirja. eRope.
- Ropo, A. & Eriksson, M. 2001. Jaettu johtajuus -asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste? Teoksessa C. Grönroos & R. Järvinen (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari Oyj, 108-121.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän –myy paremmin. 7. painos. Espoo: Johtajatiimi.
- Rubanovitsch, M.D & Valorinta, V., 2009, Älykäs myynnin ohjaaminen, Helsinki Eccomodation Oy.
- Rummukainen, T. 2015. Huippumyyjä. Helsinki: Suomen Yrittäjät.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2013). Facilitating development, motivation, performance and wellness: An overview of self-determination theory. Presentation at the 5th International Conference on SelfDetermination Theory, Rochester, NY.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [WWW-dokumentti]. [viitattu 22.2.2018]

Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Salonen, T. 2002. Kehittyvä organisaatio muuttuvassa ympäristössä – osaamisen johtaminen ja hallinta puolustusvoimissa. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 24. Helsinki: Hakapaino Oy.

Schiffman, Stephen 2002. Sales Don't Just Happen. USA: Dearborn Trade Publishing.

Siipola E. 2016. Suun terveydenhuollon kilpailuolosuhteet: Case Helsinki ja Espoo.

Silvestro R.; Fitzgerald, L.;Johnston, R.;Voss, C. (1992) Towards a Classification of Service Processes International Journal of Service Industry Management; 1992; 3, 3; ProQuest s. 62

Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: Weilin & Göös.

Sipilä, S.1998. Asiantuntija ja asiakas: myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tanner, J., Honeycutt E., Erffmeyer, R. 2009. Sales Management – Shaping Future Sales Leaders. Pearson International Edition 2009.

THL. 2018. SOTE-uudistuksen uusimmat vaiheet. [WWW-dokumentti]. [viitattu 28.2.2018]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/ajankohtaista>

Timonen, J. (2008). Asiakastyytyväisyystutkimus Keskustan Hammaslääkärit Oy:lle.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. RT-Print Oy. Pieksämäki.

Valvira. 2018. Ammattioikeudet. [WWW-dokumentti]. [viitattu 21.05.2018]. Saatavissa: <http://www.valvira.fi/terveydenhuolto/ammattioikeudet>

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum

Widström, E. & Seppälä, T.T. 2014. Aikuisten hammashoito vaatii uudenlaista otetta. Helsingin Sanomat, 4.1.2014, Vieraskynä.

Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. Essential guide to qualitative methods in organizational research (Vol. 5). In The Information Systems Research Challenge (Harvard Business School Research Colloquium). London: Sage.

Zeithaml, Valarie A. – Bitner, Mary Jo (2003) Integrating customer focus across the firm. Services Marketing (Third Edition). McGraw-Hill/Irwin, New York.

LIITTEET

LIITE 1 - HAASTATTELURUNKO

Yleiset

Millaisena pidät hammaslääkärien ammatillista- ja asiantuntijaosaamista?

Välittykö osaaminen ja asiantuntijuus asiakastilanteissa?

Myyntiosaaminen

Millainen on hammaslääkärien myyntimotivaatio?

Millaisia asenteita hammaslääkäreillä on asiakaspalveluun ja myyntiin liittyen?

Millaiset myynnin ja asiakaspalvelun taidot hammaslääkäreillä on?

Miten kuvailisit hammaslääkärien asiakaspalveluun ja myyntiin liittyviä tietoja?

Henkilökohtainen myyntityö

Millainen on hammaslääkärien asiakastilanteen myyntiprosessi?

Millaisia myyntitekniikoita hammaslääkärit käyttävät joko tietoisesti tai alitajuisesti?

Myynnin johtaminen

Millaisia myynnin johdollisia toimia hammaslääkäreihin kohdennetaan?

Miten hammaslääkäreitä valmennetaan asiakastilanteiden ja myynnin näkökulmasta?

Millaisia koulutuksia hammaslääkäreille on, joissa käydään läpi myös asiakaspalvelun ja myynnin näkökulmaa?

Miten hammaslääkäreiden myyntiä tuetaan?

Miten hammaslääkäreiden myynnillisiä asioita seurataan?