



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPAS PK-YRITYKSEN MYYNNIN

JOHTAMISEN TUEKSI

RepAir-ilmanvaihto Oy

Saara Lehdonmäki

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SAARA LEHDONMÄKI & TOISEN TEKIJÄN SUKUNIMI ETUNIMI:
Opas pk-yrityksen myynnin johdon tueksi
RepAir-ilmanvaihto Oy

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 11 sivua
Huhtikuu 2017

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli RepAir-ilmanvaihto Oy. Tarve opinnäytetyölle lähti toimeksiantajan suunnitelmasta palkata palvelukseensa myyntihenkilö vastaamaan yrityksen B-to-B ja B-to-C uusasiakashankinnasta. RepAir-ilmanvaihto Oy:n henkilöstöllä ja johdolla ei ollut kokemusta myynnistä tai myynnin johtamisesta, joten tavoitteena oli toteuttaa opas myynnin johdon tueksi.

Työ oli toiminnallinen opinnäytetyö, jonka teoriaosuus toimi varsinaisen oppaan viitekehystenä. Teoria koostettiin myynnin, myynnin johtamisen sekä motivoinnin kirjallisuudesta. Teoriaosuudessa käsiteltiin myynnin johtamista, motivointia, palkitsemista sekä myyntiprosessia.

Opinnäytetyö laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jolta saatiin tietoa yrityksen nykytilanteesta ja toimintatavoista. Opas pk-yrityksen myynnin johtamisen tueksi toimii RepAir-ilmanvaihto Oy:n apuna myynnissä ja myynnin johtamisessa. Opas ei sisällä salassa pidettäviä tietoja ja soveltuu näin ollen myös muiden pk-yritysten käyttöön.

Asiasanat: myynti, myynnin johtaminen, motivointi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

SAARA LEHDONMÄKI:
A Guide to Support the Sales Management in an SME

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 11 pages
April 2017

This thesis was commissioned by RepAir-ilmanvaihto Oy, an air-conditioning company in Tampere. The need for the thesis arose from the company's plan to recruit a sales person to be in charge of acquiring new B-to-B and B-to-C customers. The staff and management of RepAir-ilmanvaihto Oy did not have any experience in sales or sales management, so the goal was to make a guide to support the sales management in an SME.

This thesis was carried out as a practice-based study. The sources for the theoretical section include literature on sales, sales management and motivation. The theoretical section introduces sales management, motivating, recompensing and the sales process.

This thesis was created in cooperation with RepAir-ilmanvaihto Oy and the company provided information on the present situation. The guide to support the sales management in an SME provides information on sales and sales management for RepAir-ilmanvaihto Oy to be used in their sales management. The guide does not include classified information so it is suitable for other SMEs, too.

Key words: sales, sales management, motivating

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	MYYNIN JOHTAMINEN	6
2.1	Myynnin johtaminen.....	6
2.1.1	Myynnin tavoitteet ja mittarit.....	6
2.1.2	Myynnin organisointi	9
2.1.3	Tekemisen määrä	9
2.1.4	Osaamisen taso.....	10
2.1.5	Keskittyminen oikeisiin asioihin.....	11
2.1.6	Asiakkaan kohtaaminen	11
2.2	Myyjän motivointi ja sitouttaminen.....	12
2.2.1	Motivaatioteoriat	13
2.3	Palkitseminen.....	16
2.3.1	Rahallinen palkitseminen.....	16
2.4	Myyntiprosessi ja sen vaiheet	17
2.4.1	Valmisteluvaihe.....	18
2.4.2	Puhelinmyynti	20
2.4.3	Tarvekartoitus	21
2.4.4	Tuote-esittely.....	22
2.4.5	Myyntitapahtuma	22
2.4.6	Tarjous.....	24
2.4.7	Kaupan päättäminen.....	25
2.5	Luottamuksen rakentaminen.....	26
3	MYYJÄPROFIILIT	28
4	OSTAJAPROFIILIT	31
5	VASTUUT	33
6	POHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	36
	LIITTEET	37
	Liite 1. Opas pk-yrityksen myynnin johtamisen tueksi.....	37

1 JOHDANTO

Tuskin on ihmistä, joka ei olisi joskus myynyt. Myyntiä on kaikkialla, ja silti myyjän ammatti ei saavuta yleistä arvostusta. Yritysten tulee tilanteestaan riippumatta ottaa myynti toiminnassaan huomioon. Kasvava digitaalisuus aiheuttaa uusia haasteita myynnille, eikä tiedon saanti ole enää verkostojen varassa. Asiakkaiden vaatimukset ovat kasvattaneet tarvetta tutkia ja kehittää muun muassa myyntiprosesseja, myynnin johtamista ja ostokäyttäytymistä.

Myyntiä johdetaan. Usein pk-yrityksillä ei kuitenkaan ole laajaa kokemusta myynnistä tai palveluksessaan myyntijohtajaa. Siksi yritysten esimiesten tulee pystyä johtamaan sekä työntekijöitä että myyntiä. Yrityksessä, joka on lähtenyt käyntiin esimerkiksi yrittäjän rakennustaidoista, ei välttämättä ole ajateltu myyntiprosessia kovin syvällisesti. Kun yritys kasvattaa työntekijöidensä määrää, on sen pystyttävä takaamaan liiketoiminnan jatkuvuuden lisäksi työntekijöiden töiden jatkuminen. Myös tästä syystä jatkuva asiakashankinta on tärkeää yrityksen toiminnalle.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on koota pk-yritykselle opas myynnin johtamisen tueksi. Työn tilaaja on 2011 perustettu RepAir-ilmanvaihto Oy. Tilaajayritys on kasvanut kahden yrittäjän organisaatiosta kuuden hengen organisaatioksi, mikä on lisännyt tarvetta yrityksen oman myyntihenkilön palkkaamiselle. Yrityksen osakkailla ei ole itsellään myyntikokemusta, ja ajatus oppaan tarpeelle syntyi juuri tästä ongelmasta.

Teoriaosuuteen olen saanut kattavasti perustietoa kirjallisuudesta, jota olen soveltanut oppaan teossa.

2 MYYNIN JOHTAMINEN

2.1 Myynnin johtaminen

Myynnin johtamisen vastuulla on myynnin tukeminen. Myyntiä tukee yrityksen onnistuminen tuotteen tai palvelun tuottamisessa, sisäisten prosessien toimivuus sekä toimiva esimiestyö.

Myynnin johdon tulee arvioida ja tunnistaa, onko myyntityössä esteitä. Myymisen esteitä ovat esimerkiksi puutteet myynnin osaamisessa, liian korkeat hinnat, yrityksen heikko tunnettuus ja huono maine. Myynnin esteitä saattavat olla myös puutteellinen tuotteistus sekä logistiikka- ja tuotanto-ongelmat. Kun ongelmat on tiedostettu, niihin voidaan puuttua ja niitä voidaan poistaa mahdollisuuksien mukaan. (Kortelainen & Kyrö 2015, 102-103.)

2.1.1 Myynnin tavoitteet ja mittarit

Oikeat tavoitteet ja mittarit valaisevat myyjän polun kohti päämäärää ja auttavat myynnin johtamista. Jotta myyntiä voidaan johtaa, on myynnille asetettava tavoitteet ja tavoitteita on pystyttävä mittamaan. Tavoitteet ja mittarit ovat myös merkittävä väline yrityksen strategian muuttamiselle todelliseksi toiminnaksi. Tavoitteet ja mittarit puretaan yksilötasolle, koska yksilön toiminnan seurauksena ja tavoitteiden ja mittareiden ohjaamisella pitäisi syntyä strategian ja tavoitteiden mukaisia tuloksia. (Nieminen & Tomperi 2008, 46-47.)

Panostamme niiden asioiden tekemiseen, joita mitataan. Mitattavilla tavoitteilla on voimakas toimintaa ohjaava vaikutus ja niillä pystytään seuraamaan onnistumisia ja edistymistä. Tulosten avulla pystytään oppimaan, havaitsemaan ongelmia ja tekemään korjauksia toimenpiteitä. Mitatut tulokset tarjoavat enemmän faktaa perustuvia perusteluja ja vähemmän mielipiteitä ja selittelyä. (Nieminen & Tomperi 2008, 51.)

Tavoitteita asetettaessa on tärkeää, että henkilöstö pystyy osallistumaan ja vaikuttamaan itseään koskeviin tavoitteisiin. Tavoitteiden asettaminen saattaa olla haastavaa. Tämä johtuu siitä, että myyjillä ja myynnin johdolla voi olla erilaiset käsitykset kohtuullisista tavoitteista. (Nieminen & Tomperi 2008, 52.)



KUVIO 1. Smart Goals (OnTrack Blog, 2013)

Specific eli yksinkertainen, konkreettinen ja saavutettavissa oleva tavoite luo perustan tavoitteille. Tavoitteiden tulee olla selkeitä euro- tai prosenttimääräisiä tavoitteita. Konkreettinen tavoite määrittää myös sen, miten tavoitteet jakautuvat tuotteiden, tuoteryhmien, asiakkaiden ja asiakassegmenttien kesken. (Nieminen & Tomperi 2008, 53.)

Measurable eli mitattava. Mitattavalla tavoitteella pystytään arvioimaan myyjän suori- tuskyykyä ja menestymistä. Mitattava tavoite on luotettava ja se kertoo milloin tavoite on saavutettu ja onko myyjä onnistunut tehtävässään. (Nieminen & Tomperi 2008, 54.)

Assignable tarkoittaa, että tavoitteen on hyvä olla yhdessä sovittu ja saavutettavissa, mutta haastava. Ihminen sitoutuu parhaiten realistisiin, mutta kuitenkin riittävän haasta- viin tavoitteisiin. Kokonaistavoitteet on hyvä jakaa välitavoitteisiin, koska tämä vahvistaa tahtotilaa ja panostuksen määrää tavoitteiden saavuttamiseksi. Liian korkeat tavoitteet saavat myyjän turhautumaan ja kokemaan negatiivisia tunteita. Tämä laskee suoritusky- kyä, huonontaa työhyvinvointia ja heikentää työhön sitoutumista. (Nieminen & Tomperi 2008, 54-55.)

Realistic eli realistiset tavoitteet. On tärkeä tehdä oikeita asioita oikein. Koska yrityselä-mässä muutoksia on jatkuvasti, on tavoitteiden määrittäminen välillä haastavaa. Tavoite, joka on vuotta aikaisemmin saanut myyjän innostumaan, ei ehkä innosta tänään. Tavoit-teiden tulee olla kytköksissä yrityksen strategiaan sekä tukea strategian toteutumista. Myyjän tulee ymmärtää miksi tavoitteet on asetettu ja tiedostaa tavoitteiden mitä tavoit-teiden saavuttaminen hänelle ja yritykselle merkitsee. Myyjät eroavat osaamiseltaan, suo-rituskyvyltään ja vahvuuksiltaan toisistaan, ja tästä syystä tavoitteet tulee räätälöidä kul-lekin myyjälle erikseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 55-56.)

Time-bound-tavoitteet tulee sitoa määräaikaan. Jos tavoitteella ei ole aikataulua, on kyse haaveilusta eikä todellisesta halusta saavuttaa tavoite. Tavoitteen aikataulu tulee ottaa va-kavasti, koska tavoite on todellakin tarkoitus saavuttaa aikataulussa. Toiminnan luon-teesta riippuu arvioidaanko tuloksia päivien, viikkojen, kuukausien vai vuosineljännek-sien tasolla. (Nieminen & Tomperi 2008, 56.)

Yritysten käyttämät myynnin mittarit eroavat toisistaan. Hyvin mietitty kokonaisuus koostuu mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista ja kulkee läpi organisaation aut-taen yhdenmukaisesti jokaista yksikköä vetämään köyttä samaan suuntaan. On hyvä muistaa, että täydellistä mittaria ei ole olemassa ja että, kunkin mittarin kohdalla on mie-tittävä, minkä kriteerien halutaan ehdottomasti täyttyvän. (Nieminen & Tomperi 2008, 56-57.)

Hyvä mittari on sidoksissa organisaation strategiaan ja kriittisiin menestystekijöihin, on päätöksenteon näkökulmasta olennainen, oikea, uskottava ja edullinen, tukee toiminnan ohjaamista ja kehittämistä, innostaa ihmisiä ja on helposti ymmärrettävissä. (Nieminen & Tomperi 2008, 58.)

Kun mittareita valitaan, tulee keskittyä olennaiseen. Mittareiden vaihtelu hankaloittaa toi-mintaa ja kehityksen seuraamista. Erilaisia tulostittareita ovat esimerkiksi myynnin kasvu, myynnin kasvu per tuote, myynnin kasvu per asiakas, myynnin kasvu verrattuna edelliseen ajanjaksoon, myyntikanavien tehokkuus ja menestys uusilla markkinoilla. (Nieminen & Tomperi 2008, 59.)

2.1.2 Myynnin organisointi

Myyntiä organisoitaessa varmistetaan, että myynnille asetetut tavoitteet toteutuvat. Markkinoinnin tavoitteet sanelevat myynnin tavoitteet, ja nämä tavoitteet määrittyvät koko yrityksen tavoitteista. (Leppänen 2007, 49.) Organisointiin kuuluvat suunnitelmat myyntihenkilöstön määrästä, rekrytoinnista, koulutuksesta ja ohjaamisesta. Myynnin organisointiin vaikuttavat yrityksen koko, toimiala, sijainti sekä tuotteiden ja asiakkaiden määrä. Myyntiorganisaatio voidaan muodostaa esimerkiksi tuotteiden tai tuoteryhmien perusteella, myyntialueittain tai asiakaskohtaisesti. (Bergström & Leppänen 2015, 394.)

Myynnin organisoinnissa tulee ottaa huomioon tekemisen määrä, osaamisen taso, keskittyminen oikeisiin asioihin ja asiakkaan kohtaaminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 86). Myyntiprosessi on myynnin toimintamalli jota johdettaessa myyntityö suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 73).

Myynti suunnitellaan luomalla asiakassegmentti myyntistrategian ja markkinatiedon avulla. Myyntistrategia määrittää ne toimet, joilla tavoitteet saavutetaan. (Leppänen 2007, 49). Asiakassegmentin avulla tiedetään, mihin myynnin resurssit kohdennetaan. Myyntiä suunniteltaessa tehdään asiakaskohtainen toimintasuunnitelma ja potentiaalisten asiakkaiden hankintasuunnitelma. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)

Myyntiä toimeenpantaessa pohditaan, mitä onnistunut myynti vaatii myyjän tekemisen- ja osaamisen osalta lisäksi pohditaan, miten asiakas kohdataan myyntiprosessissa ja mihin asioihin myyjän tulee myyntiprosessissa keskittyä. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)

Myynnin arviointi kohdistuu myyjän toteutuneisiin myyntituloksiin sekä suoritustavoitteiden toteutumiseen. Numeroiden ja toiminnan lisäksi asiakkailta saatu palaute otetaan myynnin arvioinnissa huomioon.. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)

2.1.3 Tekemisen määrä

Myyjille kertyy joskus tehtäviä, jotka eivät liity millään tavalla myynnin edistämiseen. Näitä ovat esimerkiksi hallinnolliset paperityöt. Myynnin johdon tehtävä on huolehtia,

että jokaisen myyjän määrällinen työpanos on maksimaalisessa käytössä. (Nieminen & Tomperi 2008, 87.)

Myynnin onnistumiseen vaikuttaa myös se, onko tekemisen määrä oikeassa suhteessa tärkeimpien tavoitteiden kanssa. Tekemisen tulee painottua merkittävimpien ja tavoitetasoltaan korkeimpien tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteet ovat motivoivia, kun ne ovat merkityksellisiä. (Nieminen & Tomperi 2008, 88.)

Kimmo Herranen (2011) kehottaa myynnin esimiehiä tarkkailemaan aktiviteettien määrää ja asettamaan tavoitteet riittävän korkealle. Hän myös ohjeistaa keksimään innovatiivisia tapoja saada myyjien keskuuteen kilpailua, näin jokaiselle myyjälle asetetaan vertailutaso. (Herranen 2011, 15.)

Myynnin johdon on tärkeä huolehtia, että myyjä käyttää riittävästi aikaa työnsä suunnitteluun ja valmistautumiseen. Suunnitellun toteuttaminen tarkoittaa ammatillista kurinalaisuutta. Suunnitelmien toteutumisen arvioinnissa ei ole kysymys kontrolloinnista vaan, myyjää valmentavasta johtamisesta. Myynnin johdon tehtävä on kaikessa toiminnassaan rakentaa ja tukea onnistumisen kulttuuria. (Nieminen & Tomperi 2008, 89.)

2.1.4 Osaamisen taso

Myyjän hyvä osaaminen ei tule esiin yhtä hyvin kuin sen puute. Asiakkaiden asenteet ja odotusarvot heijastavat heidän vaatimustaan palvelutasosta. Ainoastaan silloin, kun odotusarvo ylittyy riittävästi ja asiakas yllättyy myönteisesti, hän mahdollisesti kertoo asiasta eteenpäin. (Nieminen & Tomperi 2008, 90.)

Asiakkuuksien ylläpito ja kehittäminen ovat kriittisiä myynnin johdolle. Erinomainen palvelu on harvinaista. Palvelun toimimattomuutta voi aiheuttaa esimerkiksi se, että myyjä ei ole oikeassa ammatissa, hänen taidoissaan on puutteita, eli hän ei omaksu hyvän asiakaspalvelun edellyttämää asennetta. Väärä ammatti tai osaamisen ja palveluosaamisen puute johtuvat johdon piittaamattomuudesta alaisen toiminnan suhteen. Myynnin kehittämisessä tulee tiedostaa yrityksen palvelutaso, palvelun rajaaminen ja palvelun laatu. Palveluntasoa määrittäessä mietitään, miten pitkälle yritys on valmis palvelemaan, jotta yritys ei yli palvele asiakasta kustannustehottomasti. Palvelua rajattaessa päätetään, missä

palvellaan ja missä ei. Palvelun laatua määritettäessä otetaan huomioon asiakkaan asenteet ja odotusarvot. (Nieminen & Tomperi 2008, 97-98.)

2.1.5 Keskittyminen oikeisiin asioihin

Ei riitä, että asiat tehdään hyvin. Sen lisäksi pitää keskittyä tekemään oikeita asioita. Myynnin johto määrittelee myynnin toiminnan painopisteet eli asiat, joihin myyjät keskittyvät työssään. Kysymys ei ole vain yrityksen visiosta, vaan konkreettisista asioista. (Nieminen & Tomperi 2008, 98-99.)

Oikeat asiat on helpompi tunnistaa kysymällä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: mitkä tuotteet ja palvelut auttavat saavuttamaan tavoitteen, mitä nykyiset asiakkaat tarvitsevat ollakseen tyytyväisiä, hankitaanko tarpeeksi uusia asiakkaita, onko kohderyhmämme oikea ja tarjottavat ratkaisut heille oikeita, lähestymmekö asiakkaitamme oikealla tavalla, myyymmekö asiakkaillemme tuotteita ja palveluja vai arvoa ja hyötyä tai luokittelemmeko oikein tehtävät ottaen huomioon tehtävän tärkeyden ja kiireellisyyden? (Nieminen & Tomperi 2008, 99.)

Kun keskitytään oikeisiin asioihin, aika käytetään oikeisiin asiakkaisiin ja tuotteisiin. On paljon hankalampaa myydä pilotointivaiheessa oleva tuote uudelle kuin vanhalle asiakkaalle. Yrityksen tulee kehittää toimintaansa ja kokeilla uusia palveluja, mutta tulokset eivät välttämättä tule yhtä nopeasti kuin palvelulla, josta on jo kertynyt hyviä kokemuksia. (Herranen 2011, 26.)

2.1.6 Asiakkaan kohtaaminen

Asiakkuuksien rakentamisessa punnitaan myyjän osaaminen ja kyky keskittyä oikeisiin asioihin asiakaskohtaamisessa. Myynnin johdon tulee tunnistaa eri vaiheet asiakkaan ja myyjän välisessä kohtaamisessa ja ymmärtää nykyinen tilanne, toimintamalli ja lähestymistapa. Yrityksen myyntiprosessia ja asiakkaan kohtaamista tulee analysoida. Vain analysoinnin myötä on mahdollista tehdä oikeanlaisia johtopäätöksiä toiminnasta ja kehittämistarpeista. Asiakkaan kohtaamisen ja asiakkuuden rakentamisen prosessiin kuuluu valmistautuminen uuden asiakkaan kohtaamiseen, asiakkaan luottamuksen rakentaminen,

tarvekartoitus, ratkaisun tarjoaminen, kaupan tekeminen ja jatkuvuuden varmistaminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 99-100.)

Hyvä myyjä keskittyy asiakkaan kuuntelemiseen, koska hän tarvitsee tietoa ymmärtääkseen asiakkaan tarpeet. Tämä tieto saavutetaan kysymällä ja kuuntelemalla vastaukset. Asiakkaan halu ei aina ole sama kuin tarve, ja tämä vaatii myyjältä taitoa tunnistaa oikea tarve. (Kortelainen & Kyrö 2015, 51). Hyvä myyjä kuuntelee asiakasta aktiivisesti, tekee muistiinpanoja, ylläpitää katsekontaktia, myötäilee asiakkaan kehon kieltä sekä pitää huolen, että useamman osallistujan tapaamisissa kukaan ei jää keskustelun ulkopuolelle. (Leppänen 2007, 72-73.)

Myyntitapaamisen tavoitteena voi olla ongelman löytyminen, ratkaisun löytyminen, tarjouksen lähettäminen tai yhteistyön aloitus. Lisäksi myyjän tehtävä on sopia asiakkaan kanssa jatkotoimenpiteistä. Asiaan voidaan palata ratkaisuehdotuksen, tarjouksen tai sovitun ajan kuluttua, jos asiakkaalla ei sillä hetkellä ollut tarvetta palvelulle tai tuotteelle. Jos asiakkaalla ei ole todellista tarvetta myyjän tuotteille tai palveluille, jatkotoimenpiteet eivät ole tarpeen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 51.)

2.2 Myyjän motivointi ja sitouttaminen

Motivaatio on käyttäytymistä, valintoja ja tekemistä. Motivaatio selittää, miksi ihmiset toimivat kuten toimivat ja miksi jotkin asiat tehdään tai jätetään tekemättä. Motivaation taso määrittää, miten suuntamme älymme, energiamme ja tunteemme. Motivaatio vaikuttaa siihen, miten lujasti yritämme saavuttaa tavoitteemme. Se myös sitouttaa meitä työhömmemme. Motivaatio määrittää yksilön, ryhmän tai yrityksen suorituskykyä. Se, että sydän palaa roihuten innosta auttaa saavuttamaan asioita, joita pidämme merkityksellisinä. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.)

Motivaatio jaetaan tilanne-sidonnaiseen ja yleismotivaatioon. Yleismotivaatio on pysyvää kiinnostusta toimintaa kohtaan, eli tavoitteellisuus ei vaihtelee tilanteesta toiseen. Tilannemotivaatio on meneillään olevaan tilanteeseen tai toimintoon vaikuttava motivaatio. Tilannemotivaatio vaikuttaa esimerkiksi aikaan sidottu myyntikilpailu. Tilannemotivaatioon vaikuttaa yleismotivaatio, eli miten kiinnostavana työ koetaan ylipäättään ja kuinka houkuttelevana palkinto nähdään suhteessa uhrauksiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.)

Motivaatio syntyy motiiveista. Motiivi-sana pohjautuu latinankieliseen sanaan, *motere*, liikuttaa. Tämä sana on myös emootio-sanana taustalla. Emootio tarkoittaa tunnetta ja motivoivaa energiaa. Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita eli ne virittävät, liikuttavat ylläpitävät käyttäytymisemme suuntaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 32.)

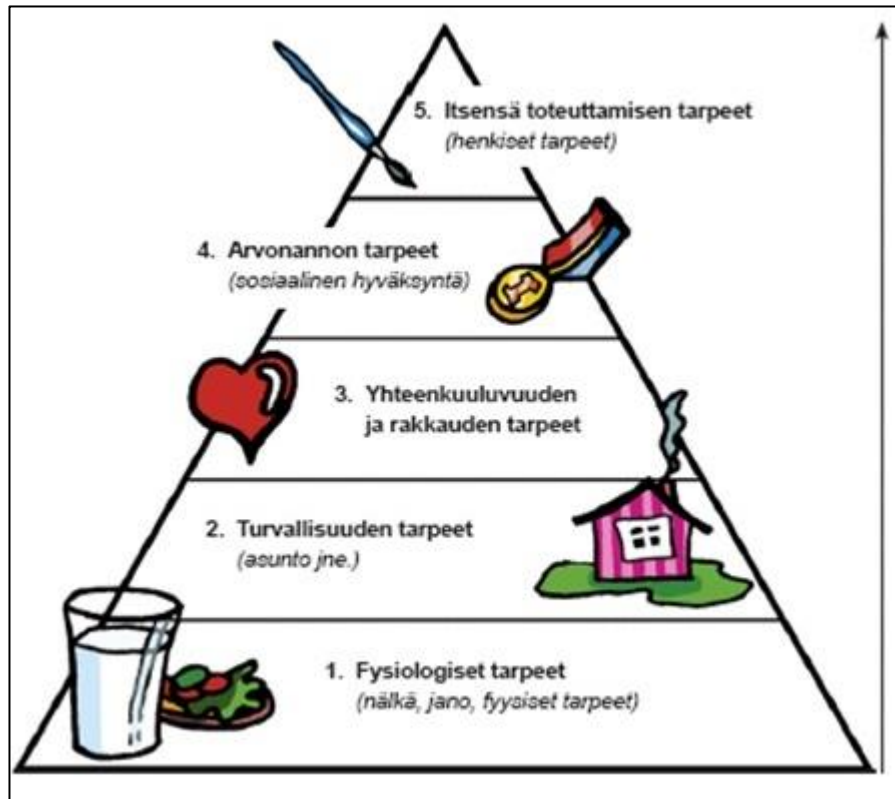
Myyjän motivaatio syntyy myyjän, työn ja työympäristön vuorovaikutuksesta. Se, että onko työ mielekäs ja motivoiva ja se, mitä myyjä odottaa työltä, vaikuttavat myös motivaation syntymiseen. Myyjälle on yleensä tärkeää voida kehittyä ja edetä työssään, mutta myös ulkoinen menestys saattaa olla tärkeää. Ihmiset, jotka kokevat tekevänsä kutsumustyötä, voivat työskennellä vaikka ilman palkkaa. Kutsumustyötä tekevillä on vahva sisäinen motivaatio. (Nieminen & Tomperi 2008, 33.)

2.2.1 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioita on lukuisia, mutta ne voidaan luokitella kolmeen pääryhmään: tarve-teoriat, yllyketeoriat ja odotusarvoteoriat. (Nieminen & Tomperi 2008, 33.)

Alempien tasojen tarpeet ovat ihmisen sisäisiä, tyydyttämistä vaativia tarpeita, jotka jaetaan hierarkkisesti. Korkean hierarkian tarpeet ovat ylemmän tason tarpeita, jotka vaativat tyydyttyäkseen alempien tasojen tyydyttyneisyyden motivoitakseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 34.)

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Abraham Maslowin tarvehierarkia. Maslowin mukaan on olemassa viisi tarvetta, jotka ovat hierarkisessa järjestyksessä. Alemmalla tasolla oleva tarpeen tulee olla täytetty ennen siirtymistä ylemmälle tasolle. Ihmisen toiminnan nähdään kuitenkin syntyvän monesta tarpeesta. Jotkut saattavat jättää alemman tason tarpeen tyydyttämättä pyrkiessään johonkin tärkeään päämäärään. http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/04_3.4_maslowin_tarvehierarkia



KUVIO 2. Maslow`n tarvehierarkia (kuva: Insinööri Kuusinen 2013)

Maslow`n tarveteoriassa on määritelty ja luokiteltu yksilön tarpeet ylemmän ja alimman tason tarpeisiin. Alemman tason tarpeet ovat kaikille yhteiset kuten ihmisen fysiologiset perustarpeet. (kuvio 2). Ylemmän tason tarpeita ovat yksilölliset tarpeet. Ihmisen kasvu ja kehitys vaikuttavat tarpeiden muuttumiseen. (Maslow, Stephens & Heil 1998, 5.)

Yllyketeoriat ovat ulkoisten tekijöiden aiheuttamia motivaatiotekijöitä, kuten palkkiot, kannusteet ja rangaistukset. Odotustarveteoriat ovat reagointiin perustuvia motivaatiotekijöitä, ja kuvaavat, miten yksilö reagoi käyttäytymistämme ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin eli tarpeisiin ja kannusteisiin. Työmotivaation syntyyn, kestoon ja tasoon vaikuttavat yksilön tarpeet, jotka vaativat tyydyttämistä. Ne voivat olla kannusteita ja palkkioita tai yksilöllisiä odotuksia, kuten työn vaatavuus ja työstä palkitseminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 34.)

Mayor ja Risku käsittelevät kirjassaan tutkija Steven Reissin teoriaa motivaatiokäsityksistä, joiden mukaan ulkoista motivaatiota ei ole olemassa. Teoria pohjautuu empiirisesti kerättyyn aineistoon ja tieteellisesti todistettuihin motivaatiokäsityksiin joiden tutkittiin vuosina 1995 – 1998. Tutkimuksen avulla luotiin käytännöllinen työkalu yksilöllisten

motiivien tarkasteluun ja mittaamiseen: Reissin Motivaatioprofiili (RMP). (Mayor & Risku 2015, 29.)

Motivaatioteoria keskittyy onnellisuuden, elämän tarkoituksen ja inhimillisten voimavarojen tutkimiseen. Teoria kehitettiin perusmotiiveista, jotka ohjaavat ihmistä koko elämän ajan ja jotka vaativat tyydyttämistä yhä uudelleen. Perusmotiiveja eli perustarpeita on 16. Jokaiseen perustarpeeseen sisältyy tavoitteita, jotka korreloituvat keskenään. (kuvio 3). Motiiveista 14:ään vaikuttaa geeniperimämme. Vain idealismi ja hyväksyntä ovat geeniperimämme ulkopuolella. (Mayor & Risku 2015, 29.)



KUVIO 3. 16 perusmotiivia (kuva: RMP-Nordic, 2015)

Yksilö ei aina tiedosta toimintansa motiiveja. Sisäisten motiivien lisäksi meillä on ulkoisia motiiveja jotka ovat omien ja muiden asettamien odotuksien summa. Kulutamme paljon energiaa, kun sisäiset motiivit ja ulkoiset tavoitteet eivät vastaa toisiaan. Esimerkiksi myyjä, jolla on heikko sosiaalisten kontaktien tarve, kuluttaa paljon energiaa, jos hänelle on asetettu ulkoinen tarve uusiasiakashankinnalle. Myyjä ei ole motivoitunut vaan väsy ja turhautuu helposti. Sisäisesti motivoituneella myyjällä on halu toteuttaa perustarpeitaan. (Mayor & Risku 2015, 37-39.)

Työyhteisön kunkin jäsenen yksilöllisen motiivin ymmärrys ja tunteminen auttaa heidän johtamistaan. Tiimin jäsenet ymmärtävät ja hyväksyvät paremmin toisensa, kun he tun-

tevat toistensa perusmotiivit, ja tällöin tiimin sisäinen luottamus paranee. Yksilöiden perusmotiivia johtamisessa voi käyttää esimerkiksi antamalla motivoivia tehtäviä, mikä johtaa suoritusten ja tuloksen paranemiseen. Perusmotiivit ja niiden yhdistelmien tunteminen auttavat muun muassa rekrytoinnissa, palkitsemisessa, palautteen antamisessa, työn ohjaamisessa, konfliktien ratkaisemisessa ja muutosjohtamisessa. (Mayor & Risku 2015, 148-149.)

2.3 Palkitseminen

Halu tulla organisaatioon ja jatkaa siinä työskentelyä syntyy eri ihmisillä erilaisista asioista. Motivoivia tekijöitä voivat olla esimerkiksi palkka, haastavat työtehtävät, mahdollisuus osallistua päätöksien tekemiseen ja kantaa vastuuta tai joustavat työajat. Tämä tekee palkitsemisesta haastavaa. Palkitsemisella osoitetaan huomiota ja tunnustusta työntekijän toimintaa ja saavutuksia kohtaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 151.)

Palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi palkka, tunnustus, kiitos ja korjaava palaute, kunnioitus ja arvostus, kouluttautuminen ja valmennus, vapaus ja vastuu sekä mahdollisuus osallistua. (Nieminen & Tomperi 2008, 152.)

2.3.1 Rahallinen palkitseminen

Työntekijä saattaa miettiä kuinka hän voisi suoriutua tehtävistään mahdollisimman pienillä ponnisteluilla, jos hänelle maksetaan liian vaatimatonta palkkaa suhteessa toimialaan, työtehtäviin tai tuloksiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 152.) Myyjän palkka koostuu yleensä kiinteästä sekä muuttuvasta palkanosasta. Kun nämä kaksi osaa muodostavat myyjän palkan, tulee palkkaa tarkastella tavoitepalkan näkökulmasta. Tavoitepalkka on saavutettu, kun myyjä on onnistunut tehtävässään odotetulla tavalla. (Nieminen & Tomperi 2008, 164 -167.)

Peruspalkka, komissio ja bonukset ovat rahallista palkkaa ja rahassa mitattavia etuja esimerkiksi auto- ja puhelinedut, työterveyspalvelut, puhelinedut, liikuntasetelit ja lounasetu. (Nieminen & Tomperi 2008, 167.)

Palkkamallia valittaessa tulee ottaa huomioon, että erilaisissa segmenteissä on erilaiset tavoitteet. Osa myyjistä saattaa hoitaa suuria avainasiakkaita ja osa pienempiä kokonaisuuksia ostavia, pieniä yrityksiä. Jos myyjän ajasta suurin osa menee olemassa olevien asiakassuhteiden hoitamiseen eikä uusasiakashankintaan, on myös tämä otettava huomioon. Myyntikilpailut ovat suosittuja ja tuottavat usein hyviä tuloksia, mutta myynnin johdon tulee olla tarkkana, ettei kilpailu ohjaa myyjää myymään asiakkaalle mitään sellaista mitä asiakas ei todellisuudessa tarvitse. (Kortelainen & Kyrö 2015, 106.)

Taloudellisen palkitsemisen tulee motivoida ja sitouttaa hyvä myyjä ja ohjata myyjän toimintaa toivottuun tavoitteeseen. Koska olemme yksilöitä, erilaiset asiat saavat meidät sitoutumaan ja motivoitumaan. Epäonnistunutta rekrytointia ei oikea palkitsemismalli pelasta. (Nieminen & Tomperi 2008, 160.)

Yrityksen johdon tulee kytkeä palkitseminen ja yrityksen strategia tiiviisti toisiinsa. Yksilön toiminnan seurauksena syntyy strategian ja sen tavoitteen mukaisia tuloksia. (Nieminen & Tomperi 2008, 47.) Myynnin johdon tehtävä on kertoa organisaation palkitsemistavasta ja vastata siitä esitettyihin kysymyksiin. Jotta konfliktit ja erilaiset tulkitsemistavat palkitsemismallista pystytään ehkäisemään, on palkitsemismalli hyvä olla olemassa kirjallisessa muodossa. (Nieminen & Tomperi 2008, 161.)

2.4 Myyntiprosessi ja sen vaiheet

Kaupan edeltävien vaiheiden tekemättömyys tai vajaasuoritus kostautuu yleensä myyntiprosessin jossakin myöhemmässä vaiheessa. Myynnin vaiheet voidaan jaotella valmisteluvaiheeseen, myyntikeskusteluun, tarjousvaiheeseen, kaupan päättämiseen sekä jälkihoitoon. (Rope & Pyykkö 2003, 308-309.)

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi uusia asiakkaita on hankittava jatkuvasti riippumatta siitä, kuinka vakaa asiakaskunta on jo olemassa. Kiinteät asiakassuhteet saattavat loppua lyhyelläkin aikavälillä, vaikka ostajan ja myyjän edustajat eivät sitä haluaisi. (Kortelainen & Kyrö 2015, 34.)

Myynnin pituuteen ja vaiheisiin vaikuttavat muun muassa myytävä tuote, myyntitilanne, asiakas ja myyjä. Uusintaostot ovat nopeampia kuin uusasiakashankinta. (Bergström &

Leppänen 2015, 382). Ennen myynnin vaiheiden suunnittelua tulee selvittää, millaisia asiakkaita yritys tavoittelee ja mikä on yrityksen tärkein tavoite. (Kortelainen & Kyrö 2015, 34).

Myyjän tulee tuntea yrityksensä asiakkaiden toiminta ja tarpeet. Yrityksen tulee määrittää, kenet he haluavat asiakkaakseen. Jos asiakaskuntaa ei rajata, voidaan tulla tilanteeseen, jossa tehdään paljon töitä ja saadaan melko vähän aikaan. Myyjän pitää pystyä näkemään paremmin yrityksen tavoitteleman asiakaskunnan tarpeet, ongelmat tai haasteet. Lähtökohtana asiakaskunnan rajaamiselle voi pitää ajatusta, että yritys ei ole olemassa itseään varten, eikä se tarjoa asiakkailleen asioita, joita yrityksessä osataan tehdä. Sen sijaan rajaaminen tehdään asiakkaan tarpeista käsin. (Kortelainen & Kyrö 2015, 36.)

Ostajilla on markkinoilla valta-asema. Tämä tekee myyntiprosessin hallitsemisesta haastavaa. Ostaja sanelee, mitä yritykset tarjoavat. Aiemmin tilanne oli toisenlainen: vaihtoehtoja ja tietoa oli vaikeammin saatavilla. Asiakas tarvitsee enemmän tietoa, hintoja, vastauksia ja ratkaisuja kuin koskaan aiemmin. Ammattiostajat tarvitsevat myyjiä avukseen yrityksen kehittämiseen. Yritykset tapaavat myyjiä vähemmän kuin ennen, koska digitaalisuus on mahdollistanut vertailun muutamalla klikkauksella, joten asiakas tietää tarkemmin, mitä tarvitsee. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 163-164.)

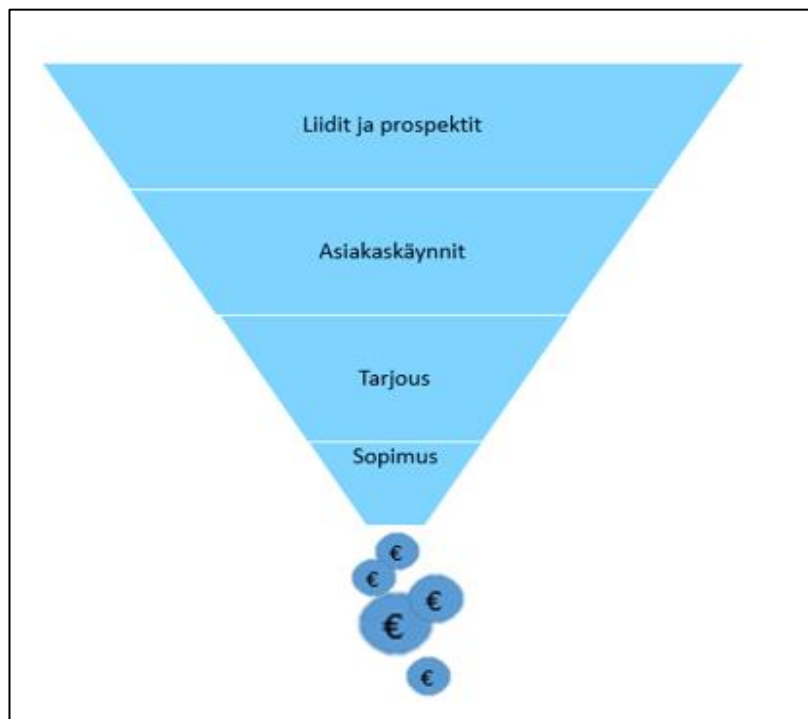
Myyjällä tulee olla henkilökohtainen suunnitelma, joka ohjaa häntä toteuttamaan tehtävänsä järkevissä järjestyksessä ja auttaa saavuttamaan tavoitteet. Suunnitelmia tehdään yleensä myyjä- ja myyntiryhmä tasolla. Suunnitelma voi olla kuukauden, kvartaalin, puolen vuoden tai vuoden mittaiseksi riippuen yrityksen toimista. Suunnitelmassa on tavoitteet myynnin lisäksi esimerkiksi puheajalle, käyntimäärälle, tarjousten määrälle ja uusien asiakkaiden määrälle. (Kortelainen & Kyrö 2015, 109.)

2.4.1 Valmisteluvaihe

Valmisteluvaihe aloitetaan perustietojen selvittämisellä. Prospektista selvitetään yrityksille myytäessä esimerkiksi kokoluokka, ikä, päätuotteet ja omistusperusta. Nämä tiedot antavat myyjälle mahdollisuuden osoittaa perehtyneensä asiakkaaseen. Tarvittavat tiedot löytyvät varsin helposti esimerkiksi yrityksen www-sivuilta. (Rope & Pyykkö 2003, 310.)

Prospekti on tunnistamaton mahdollisuus, joista myyjä pyrkii eri keinoilla löytämään parhaat ja muuttamaan ne asiakkaiksi. **Liidi** on esimerkiksi aktiivisen kartoituksen myötä löydetty yhteystieto mahdollisesta tulevasta asiakkaasta. Prospektiksi kutsutaan liidiä, jolla on tarve tai halu johonkin tarpeeseen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 42.)

Myyntiprosessin kuvaamiseen käytetään yleisesti niin sanottua **myyntiputkea** tai **myyntisuppiloa**. (kuvio 4). Myyntiputki alkaa liideista ja prospekteista. Myyntiputkessa määritetään, missä vaiheessa yksittäinen myyntiprojekti on menossa. Kaikista liideistä ja prospekteista ei tule asiakkaita, ja tästä syystä myyjällä tulee olla tarpeeksi ”tavaraa” putken alkupäässä. (Kortelainen & Kyrö 2015, 43.)



KUVIO 4. Myyntiputki (Kortelainen & Kyrö 2015, 43).

Yrityksille, joissa on asiakkaita, tarvitsevat aina jonkinlaisen asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM), vaikkapa Excel-taulukkolaskentaohjelman. Esimerkiksi kampaajan asiakkuudenhallintajärjestelmä voi olla sähköinen Excel-tiedosto, josta kampaaja löytää asiakkaallensa tehdyt palvelut ja hiusvärien koodit. Yksinkertaisesti ilmaistuna CRM mahdollistaa asiakkaista huolehtimisen tietojärjestelmän avulla. CRM vaatii aitoa asiakasdataa ja oikeita käyttäjiä. (Porkka 2016)

Valitettavan usein CRM-järjestelmän käyttö koetaan vaivalloiseksi ja aikaa vieväksi. CRM-järjestelmää valittaessa yrityksen kannattaa käyttää apunaan ulkopuolista asiantuntijayritystä ja pyrkiä näkemään tulevaan. Jos CRM-viidakko pääsee syntymään, se koetaan haastavaksi selvittää. (Porkka 2016.)

Markkinoilla on olemassa hyvin pitkälle kehittyneitä järjestelmiä, joissa myynti ja markkinointi on toteutettu digitalisaation avulla. Markkinointiautomaatio voi yhdistää järjestelmän alle mm. sähköpostimarkkinoinnin, verkkosivujen analytiikan, kampanjasivujen ylläpidon, muistutukset tekstiviestillä, prospektirekisterin hallinnan, verkkolomakkeiden ylläpidon ja CRM-järjestelmät. (Porkka 2016)

Kun asiakasta pyritään vakuuttamaan, käytetään apuna myyntityön tukimateriaaleja. Tukimateriaaleja ovat tyypillisesti esitteet, testitulokset, referenssilistat, käyntikortit, esitellyvideot ja näytekappaleet. Esimerkiksi testituloksilla pystytään näyttämään vakuuttavia tuloksia asiakkaan päätöksen tueksi ja referenssiesimerkeillä pystytään vakuuttamaan asiakas, että yhteistyö toimii. (Rope & Pyykkö 2003, 310-311.)

2.4.2 Puhelinmyynti

Asiakkaiden segmentoinnin jälkeen valitaan ne asiakkaat, joihin halutaan kontakti. Viestintä- ja mainontatoimenpiteiden lisäksi käytetään suoraa henkilökohtaista kontaktointia asiakkaan tietoisuuden herättämiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa yhteydenottoa esimerkiksi puhelimella, sähköpostilla tai suoralla käynnillä. (Kortelainen & Kyrö 2015, 46.)

Joissakin tapauksissa asiakassoiton tärkein tavoite on sopia tapaaminen potentiaalisen asiakkaan kanssa tai myydä tuote/palvelu suoraan puhelimessa. Vain osa asiakkaan kanssa käydystä keskustelusta jää asiakkaan mieleen, ja tästä syystä asiat kannatta esittää mahdollisemman tiivisti ja yksinkertaisesti. Myyjän tulee herättää asiakkaassa mielenkiinto nopeasti. (Kortelainen & Kyrö 2015, 46.)

Asiakassoiton runkona voidaan pitää seuraavaa:

1. Tervehdys

2. Itsensä esittely ja yrityksen esittely
3. Soiton syy
4. Tapaamisen ehdotus
5. Tapaamisajan ja paikan vahvistus

(Kortelainen & Kyrö 2015, 46-48).

Puhelinmyyntityössä on ratkaisevaa, miten asiakas suhtautuu puhelimesta tehtävään myyntityöhön. Lähtökohtana uuskauppamyynnissä on, että asiakas tietää mistä on kyse ja että tuotteen hinta niin matala, että asiakas voi tehdä ostoksen ilman pitkää harkintaa. Kielteinen asenne puhelimesta tehtävää myyntiä kohtaan johtuu todennäköisesti siitä, että asiakkaalle on aiemmin pyritty myymään puhelimitse jotain sellaista, mistä hän ei ole kiinnostunut. Tästä syystä on tärkeää herättää asiakkaan kiinnostus heti puhelun alussa. Asiakkaan ei tule kokea tulleet häirityksi tai käyttävänsä aikaa asiaan, joka ei häntä kiinnosta. (Rope & Pyykkö 2003, 238-239.)

Puhelimesta käytävän keskustelun tulee olla aitoa, ei konseptoitua myyntipuhetta. Myyjän tulee omalla henkilökohtaisella taidollaan kääntää asiakkaan negatiivinen torjuva asenne positiiviseksi kiinnostukseksi. Myyjän henkilökohtainen panos ja kyky toteuttaa puhelinmyyntiä on ratkaiseva. (Rope & Pyykkö 2003, 238-239.)

2.4.3 Tarvekartoitus

Jotta myyjä voi onnistua myynnissä, tulee hänen tehdä tarvekartoitus enne tuote-esittelyä. Ilman tarvekartoitusta on mahdotonta tietää, mitkä ovat asiakkaan arvostukset, odotukset ja toiveet. Kartoituksessa myyjän on osattava tehdä kysymyksiä, kuunnella vastauksia ja kirjata muistiin yksityiskohdat saaduista tiedoista. Kartoitus kannattaa aloittaa avoimilla kysymyksillä, koska näin asiakas saadaan puhumaan vapaasti sen sijaan että hän vastaisi vain myöntävästi tai kieltävästi. (Bergström & Leppänen 2015, 385-386).

Tarvekartoituksessa voidaan käyttää apuna SPIN-kaavaa, jonka avulla myyjä tekee kartoituksen esittämällä tilanne-, ongelma-, seuraus- ja merkityskysymyksiä.

1. Tilannekysymykset, joiden avulla selvitetään nykyhetki

2. Ongelmakysymykset, joiden avulla ongelmia ja uusia myyntimahdollisuuksia
3. Seurauskysymykset, joiden avulla ongelmien aiheuttamia seurauksia (Bergström & Leppänen 2015, 385-386).

2.4.4 Tuote-esittely

Onnistuneen tarvekartoituksen jälkeen myyjä tietää, mikä ratkaisu asiakkaalle on sopivin. Tuote-esittelyssä myyjä ei puhu yksin, vaan tarkoitus on vastata kysymykseen miksi tuote kannattaa ostaa. Hyvä myyjä käyttää asiakkaalle tärkeitä myyntiargumentteja kuten esimerkiksi turvallisuutta, tehokkuutta ja ajansäästöä. Tärkeintä on tuote-esittelyssä tuoda esiin hyödyt ja antaa asiakkaan myös itse oivaltaa niitä. Tuote-esittelyssä on tärkeää, että asiakas ymmärtää tuotteen tai palvelun tuotteeseen/palveluun liittyvät argumentit ja myös muistaa ne. Tekniset termit tulisi avata asiakkaalle hänen tietotaitonsa ja lähtökohtansa huomioiden. (Bergström & Leppänen 2015, 387-388.)

Asiakkaat omaksuvat tietoa eri tavoin, joten erilaisille asiakkaille on hyvä käyttää juuri hänelle sopivaa tapaa esitellä tuote tai palvelu. Osa ihmisistä on visuaalisia omaksujia eli omaksuvat asiat parhaiten näkemällä. Toiset puolestaan saattavat omaksua asiat parhaiten kuuntelemalla. He ovat auditiivisia omaksujia, jolloin puhetapaan ja sanavalintoihin tulee kiinnittää huomiota. Toiminnalliset eli kinesteettiset omaksujat haluavat itse kokeilla tai käyttää tuotetta. (Bergström & Leppänen 2015, 387-388.)

Kun asiakas kokee myyntitilanteessa asioiden sujuvan juuri hänen ajatustensa mukaan, on myyjän helppoa ohjata asiakas ostoprosessin. Tällöin on tuloksellinen myyntityö parhaimmillaan. Myyjän tehtävänä on saada asiakas kokemaan myyjän tuote tarpeelliseksi, kokemaan myyjän tuote kilpailijan tuotetta paremmaksi ja varmistamaan, että ostajalle ei jää yhtään oston estettä ajatuksiin. Myyjän tulee luoda omalla persoonallaan ja taidoillaan asiakkaalle se tunne, että hän on tärkeä ja arvostettu ja että hänet on otettu huomioon. (Rope & Pyykkö 2003, 302-303.)

2.4.5 Myyntitapahtuma

Ennen myyntitapaamista myyjän tulee valmistua huolellisesti esimerkiksi tutustumalla asiakkaan liiketoimintaan, viimeaikaisiin toimintoihin ja muodostaa käsitys asiakkaan mahdollisista tarpeista ja haasteista. Tämä viestii asiakkaalle, että myyjä on kiinnostunut asiakkaasta. (Kortelainen & Kyrö 2015,49.)

Tapaaminen alkaa yleensä kättelyllä, jolloin tapahtuu myös niin sanottu henkinen kättely. Henkinen kättely tarkoittaa tarkastelua, jonka pohjalta asiakas päättää, onko myyjä hyvä yhteistyökumppani hänelle. Henkisessä kättelyssä myyjä voi toimia A4-muistisäännön mukaisesti: asiallisesti, asiantuntevasti, asioihin perehtyneesti ja aloitteellisesti. (Kortelainen & Kyrö 2015, 50.)

Keskustelun alussa keskitytään asiakkaan tilanteen, tavoitteiden ja mahdollisten ongelmien kartoitukseen. Myyjän on tärkeä ymmärtää asiakkaan tilanne ja siihen liittyvät osa-alueet. Mitä pidempään asiakas kertoo tilanteestaan, sitä pienempänä asiakas näkee päätökseen liittyvän riskin. Keskustelemalla saadaan tietoa ja ymmärrystä. Kun molemmat neuvottelun osapuolet ovat saavuttaneet yhteisen näkemyksen tarpeen tai ongelman olemassaolosta, voidaan etsiä ratkaisua. (Kortelainen & Kyrö 2015, 51.)

Tapaamisen tarkoituksena on saada selville asiakkaan tarpeet ja ongelmat ja selvittää myyntimahdollisuus. Asiakkaan halu on yleensä eri kuin asiakkaan todellinen tarve. Myyjältä vaaditaan tilannetajua jotta hän voi tunnistaa, milloin on hyvä haastaa asiakas ja milloin kannattaa tyytyä täyttämään asiakkaan ilmaisema halu. Tarjousvaiheessa tarjotaan asiakkaalle hänen tarpeitaan vastaava ratkaisuehdotus ja kerrataan sen hyödyt. Myyjän tulee pyytää päätöstä eli saada asiakkaalta vastaus tarjoukseen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 55).

Kun asiakas kokee saavansa enemmän arvoa kuin mitä joutuu panostamaan kun ajankohta on päätökselle sopiva, asiakas tekee myönteisen ostopäätöksen. Asiakkaan panostuksia ovat yleensä raha, vaivannäkö ja riskin tunne. Asiakkaan kokemaa arvoa ovat esimerkiksi varmuus, tehokkuus ja sopivuus. Myyjäyrittäjä saattaa asettaa myyjälle rajoituksia esimerkiksi hinnan alentamisen suhteen. Yrityksessä voidaan sopia, että myyjän valtuudet riittävät vain tietynsuuruisiin alennuksiin ja, että tätä suurempiin alennuksiin tulee hakea hyväksyntä myyjän esimieheltä. (Kortelainen & Kyrö 2015, 58.)

Petri Parvinen on tutkinut, miten ihmiset tarkastelevat tuotteen sijaan yhtä tarkemmin yritystä, jolta ostavat. Ostopäätökseen vaikuttaa, mitä kyseiseltä yritykseltä ostaminen kertoo heistä ihmisinä. Tästä tutkimastaan vuorovaikutuspsykologisesta ilmiöstä Parvinen on käyttänyt termiä asiakasyhteensopivuus (customer fit). Asiakkaan minäkuva ja tuotteen tarjoava yritys muodostavat yhteensopivuuden kokonaisuuden, jolla on merkitys asenteiden muodostumiseen ja ostokäyttäytymiseen. (Parvinen 2016, 83.)

Adaptiivisen myyntityön idea on, että myyjä muuttaa myyntitapaansa asiakkaan mukaan, vaikka yrityksen käytäntö tästä eroaisi. Lähtökohtaisesti jokaista asiakasta täytyy lähestyä eri tavalla. Valitettavasti myyjät rajoittuvat luonnostaan itselleen luonteviin tai hyväksi havaittuihin toimintatapoihin. Myyntityössä kyky mukautua asiakkaaseen perustuu myyjän itseluottamukseen käyttää eri myyntityylejä. Kun myyntityyli ei toimi, osaa taitava myyjä vaihtaa lähestymistapaansa. Jotta adaptiivista myyntityyliä voidaan kehittää, tulee myyjällä olla herkkyyttä ja tunneälyä. (Parvinen 2016, 86.)

Myyjän odotetaan toimivan myyjänä tuottavasti, tehokkaasti ja laadukkaasti. Tapoja toteuttaa myyntiä on monia, ja myyjälle saattaa olla vaikeaa ja haitallista käyttää itselle epäluonnollista tapaa myydä. Ostajiin tehoavat kuitenkin erilaiset myyntityylit ja vaikutusstrategiat. Myyjiä on ollut tapana jaotella kahteen eri kategoriaan psyykkisten ominaisuuksien perusteella. Viljelijät ovat pitkäjänteisiä, sopuisia ja maltillisia, kun taas metsästäjät ovat lyhytjänteisiä, impulsiivisia ja kilpailullisia. Metsästäjät ovat parhaimmillaan uusasiakashankinnassa, ja viljelijät loistavat olemassa olevien asiakkuuksien hallinnassa ja kehittämisessä. (Parvinen 2016, 88.)

Asiakasta voidaan ohjata tarjousvaiheessa paketoimalla kolme erihintaista vaihtoehtoa. Halvin on asiakkaan mielestä yleensä huono ja kallein taas liian kallis, mutta sisällöltään kaikkein haluttavin. Keskimäinen vaihtoehto menee todennäköisimmin kaupaksi. (Herranen 2011, 93.)

2.4.6 Tarjous

Sillä tehdäänkö tarjous suullisesti vai kirjallisesti, ei ole periaatteessa merkitystä, mutta kirjallinen tarjous on parempi vaihtoehto varsinkin B2B-myyntissä. Yleensä tarjous toi-

mitetaan henkilökohtaisesti, sähköpostin välityksellä tai postitse. Tarjouksen toimitustapaan vaikuttaa ostajan vaatimus toimitustavasta ja tarjouksen arvo. Jos tarjouksen arvo on merkittävä, on syytä pyrkiä esittämään tarjous asiakkaalle kasvotusten. (Kortelainen & Kyrö 2015, 61-63.)

Tarjouksen esittely kasvotusten vähentää asiakkaan kokemaa riskiä ostopäätöksessä, ja myyjä pystyy esittämään tarkennuksia ja neuvottelemaan tarjouksen yksityiskohdista. Tarjousesittelyssä saattaa tulla ilmi aiemmin piiloon jääneitä asioita. Tästä syystä tarjousta esiteltäessä varmistetaan, että tulkinta asiakkaan tilanteesta, tarpeesta tai ongelmasta on oikeanlainen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 61-63.)

2.4.7 Kaupan päättäminen

Kaupan päättäminen on kriittinen hetki. On tilanteita, jolloin myyjää kaupan pyytämisen pelossa ei uskalla ehdottaa kauppaa. Myyjän on hyvä ennen kaupan pyytämistä kerrata kaupan päähyödyt ja tuoda esille mahdollisesti uuden lisähyödyn. (Bergström & Leppänen 2015, 390-391.)

Myyjäorganisaation ylin johto tuntee varsin hyvin yrityksen tarjoamat asiakashyödyt, mutta mitä alemmille organisaatiotasolle siirrytään, sitä huonompi on käsitys asiakashyödyistä. Jotta myyjä oppii tuntemaan organisaationsa tarjoamat asiakashyödyt, tulee hänen myös itse aktiivisesti olla kiinnostunut edustamastaan organisaatiosta. Koska myyjä on jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa, on hänellä johtoporrasta parempi mahdollisuus ymmärtää asiakashyöty. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 161-162.)

Erilaisia kaupan päättämistapoja ovat esimerkiksi suora ostokehotus tai kysymys, T-tekniikka, annetaan asiakkaan valita vaihtoehdoista, yksityiskohtamenetelmä, rajoitettu mahdollisuus ostaa, yhteenvedon tekeminen ja myönnytyksen antaminen. (Bergström & Leppänen 2015, 390-391.)

Ostokehotus tai kysymys kaupan päättämistapana voi esimerkiksi tarkoittaa asiakkaalle esitettyä kysymystä: ”laitetaanko nimet paperiin”. T-tekniikka tarkoittaa, että asiakkaan kanssa listataan yhdessä, mitä tämä hyötyy kaupasta ja mitä menettää, jos ei nyt osta. Vaihtoedon tarjoaminen voidaan esittää kysymällä, kumman tarjotuista vaihtoehdoista

otatte. Yksityiskohtamenetelmää käyttämällä asiakkaalla hyväksytetään kaupan yksityiskohdat yksi kerrallaan, eikä osto-kehotusta tarvita lopuksi. Kun asiakkaalla on mahdollisuus tehdä päätös vain rajoitetun ajan tai tuote on loppumassa, voi tätä käyttää kaupan päättämisen apuna. Yhteenveto käydystä keskustelusta, asiakkaan toiveista ja asiakkaan hyödyistä edeltävät kaupan pyytämistä. Jos asiakkaalle annetaan myönnytys, käytetään kaupan pyytämisen apuna alennusta tai lisäetua. (Bergström & Leppänen 2015, 390-391.)

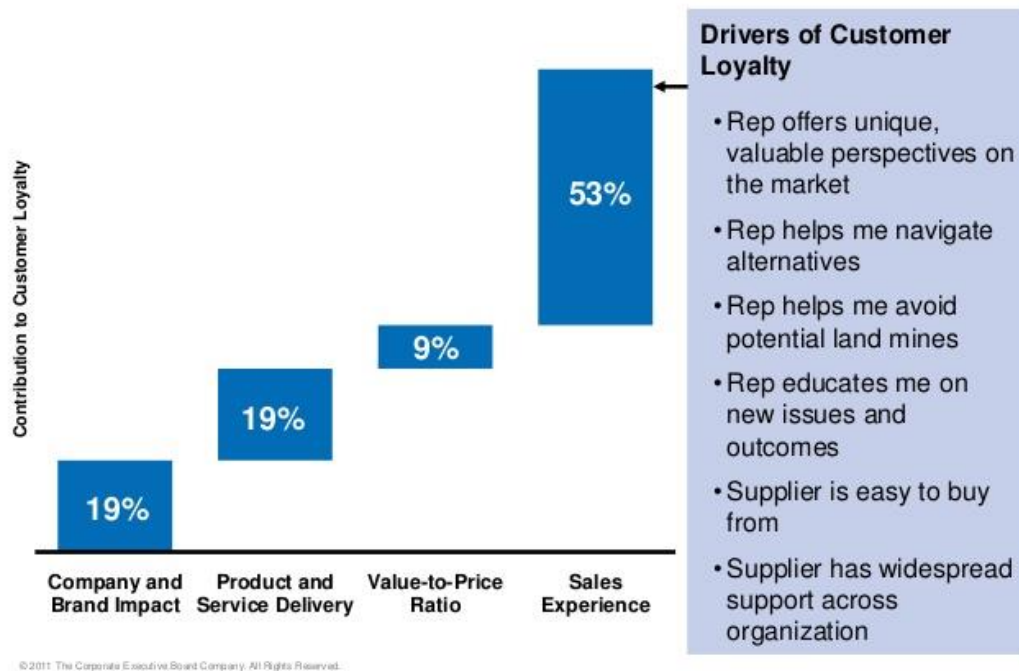
2.5 Luottamuksen rakentaminen

Asiakkaat tilaavat tarvitsemansa tuotteet nykyisin internetistä tai ostavat suoraan myyjältä. Ennen ostopäätöstä on alkanut ostoprosessi, joka on lähtenyt käyntiin inspiraatiosta, tarpeesta tai ongelmasta. Asiakas etsii ratkaisua ja vertaa palveluntarjoajia monikanavaisesti. Asiakas voi toistaa prosessia useaan kertaan ennen lopullista päätöstä hankinnasta. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 113.)

Asiakkaat kiinnostuvat sellaisesta myyjäorganisaatiosta, joka kuuntelee ostajan tarpeita ja palautetta, jonka toiminta on läpinäkyvää ja avointa, joka tarjoaa korkeatasoisia palveluita ja tuotteita ja jonka johtajuutta ihannoidaan. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 118.)

Asiakas arvostaa rehellisyyttä, ja myyjän tulee välttää ylisuurien lupauksien antamista. Myyjäorganisaatio rakentaa luotettavuutta nopealla ja asiakaslähtoisellä palvelulla. Ostaja odottaa myyjän ratkaisevan ongelmat, ja yhteistyö on ihanteellista, kun myyjä tuntee ostajan liiketoiminnan tavoitteet. Myyjän tulee olla saavutettavissa oston jälkeenkin ja kasvattaa luottamusta henkilökohtaisella palvelulla. Kun myyjä aavistaa, että asiakas on tyytymätön, on hänen hyvä kysyä sitä asiakkaalta suoraan ja mahdolliset ongelmakohdat laitettava kuntoon. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 119.)

KEY DRIVERS OF CUSTOMER LOYALTY

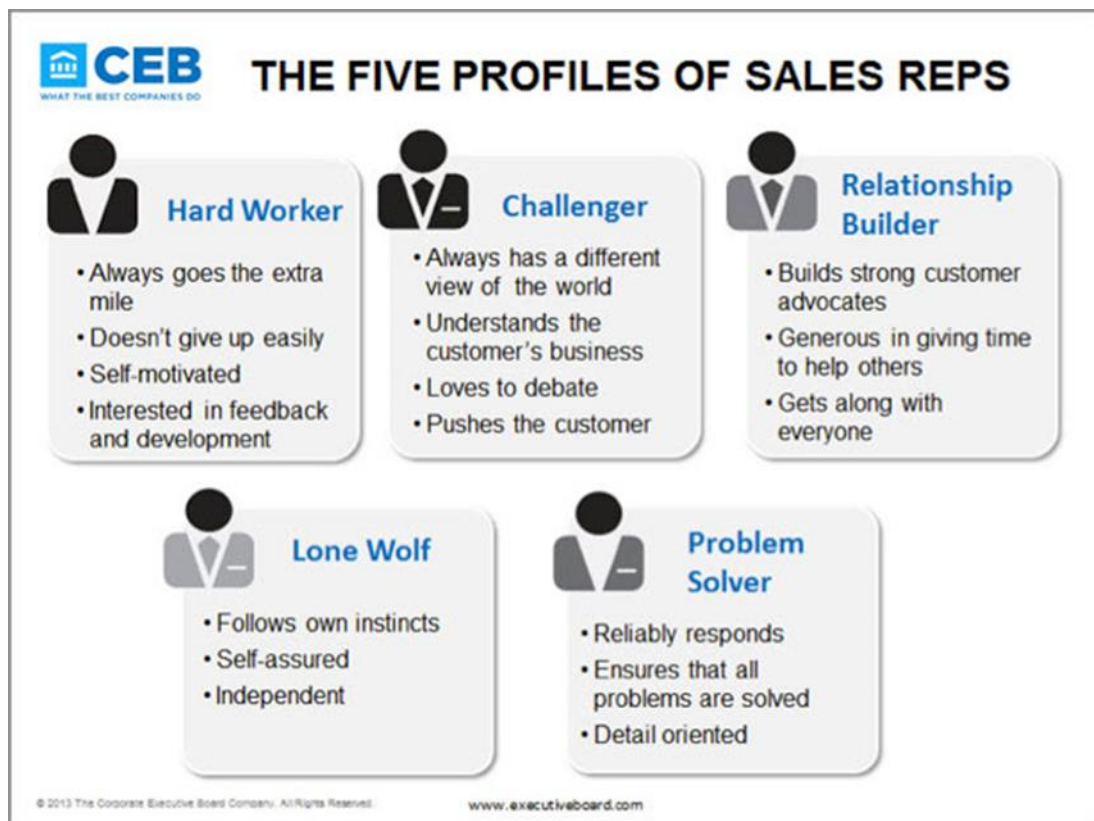


KUVIO 5. Representative Drivers Of Customer Loyalty (Dixon & Adamson 2011, 46).

CEB (The Corporate Executive Company) teki tutkimuksen kysymällä 5000 henkilöltä heidän kriteereitään yhteistyökumppanin valintaan. He kysyivät muun muassa seuraavien tekijöiden vaikutusta yhteistyökumppanin valintaan esimerkiksi: brändi, tuoteominaisuudet, asiakaspalvelun nopeus, hinta ja ostokokemus. Heidän tutkimustensa mukaan asiakasuskollisuutta lisää myyjän tarjoamat räätälöidyt ja arvoa tuotavat ratkaisut, myyjän apu vaihtoehtojen vertailussa, myyjän kyky ehkäistä asiakkaan virheellisiä päätöksiä, myyjän jakama tieto uutuuksista, yhteistyökumppanilta ostamisen helppous ja yrityksen tarjoama asiakastuki. (kuvio 5). Tutkimuksen mukaan suurin painoarvo asiakasuskollisuuden kehittämisessä on ostokokemuksella. (Dixon & Adamson 2011, 46-47.)

3 MYYJÄPROFIILIT

Matthew Dixon ja Brent Adamson ovat luoneet kirjassaan *The Challenger Sale: Taking control of the Customer Conversation* viisi erilaista myyjäprofiilia. (kuvio 6). Profiilit kuvastavat myyjä, jotka tapaavat asiakkaitaan kasvotusten. Tutkimuksissaan he jakoivat myyjät viiteen tyyppiin: haastajat, ahkerat, suhteiden rakentajat, yksinäiset sudet ja ratkaisijamyymäjät. (Dixon & Adamson 2011, 17-18.)



KUVIO 6. The five profiles of sales reps (Insadesales.com 2014)

Myyntiorganisaation hyvä koostua useiden myyjäprofiilien edustajista, koska jokaisella profiililla on oma vahvuutensa erilaisissa tehtävissä ja kaikkia tarvitaan. Myyjissä on usein piirteitä monista myyjäprofiileista, mutta yksi profiileista on kaikkein hallitsevin. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 71-75.)

Ahkeria myyjä on tutkimuksen mukaan 21 prosenttia myyjistä. Ahkera myyjä edustaa sitä joukkoa myyjistä, jotka tulevat ajoissa töihin, viipyvät myöhään ja ovat aina halukkaita tekemään ylimääräistä. Ahkera myyjä on itseorientoitunut eikä anna helposti periksi.

Ahkera myyjä uskoo, että tekemällä asiat oikein ja oikealla tavalla he väistämättä saavat tulosta aikaan. Ahkeralle myyjälle sopii parhaiten yksinkertainen myyntiympäristö. (Dixon & Adamson 2011, 19.)

Suhteiden rakentaja rakentaa ja hoitaa vahvasti suhteita henkilökohtaisessa ja yritys-elämässä. Suhteiden rakentaja antaa paljon aikaansa asiakkaalle ja haluaa tyydyttää kaikki asiakkaan tarpeet. Suhteiden rakentajia on tutkimuksen mukaan 21 prosenttia myyjistä. (Dixon & Adamson 2011, 20.)

Suhteiden rakentajalla on hyvät sosiaaliset taidot ja hän tulee toimeen lähes kaikkien kanssa. Suhteiden rakentajalla on taipumusta välttää konflikteja, ja tästä syystä hän pelkää kaupan pyytämistä. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 74.)

Yksinäinen susi on itseohjautuva ja seuraa omia vaistojaan. Hän tekee asiat joko omalla tavallaan tai ei tee ollenkaan. Yksinäinen susi on vaikea johdettava, koska hän ei raportoita tekemisistään eikä piittaa säännöistä. Yksinäisiä susia on tutkimuksen mukaan 18 prosenttia myyjistä. (Dixon & Adamson 2011, 20.)

Yksinäisen suden voi olla vaikea kehittyä, koska hän ei ehkä osaa ottaa vastaan neuvoja ja uusia toimintatapoja. Yksinäinen susi ei välttämättä tule toimeen kaikkien asiakkaiden kanssa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 75.)

Ongelmien ratkaisija on myyjänä hyvin luotettava ja tarkka yksityiskohdista. Ongelman ratkaisija pitää huolen, että kaikki sopimuksen yksityiskohdat toteutuvat. He valvovat asiakkaan prosessia myös myynnin jälkeen ja pitävät huolen, että kaikki sovittu tapahtuu oikein ja nopeasti. Heillä on taipumusta käyttää aikaansa tehtäviin, jotka eivät kuulu enää myynnille, vaan vastuu tapahtumasta on jo siirtynyt esimerkiksi tuotannon yhteyshenkilölle. Ongelmien ratkaisijoita on 14 prosenttia myyjistä. (Dixon & Adamson 2011, 21.)

Ongelmien ratkaisija käyttää aikansa olemassa oleviin asiakkaisiin eikä välttämättä tuo uusia asiakkaita yritykselle. Ongelmien ratkaisijat ovat hyviä ratkaisemaan ongelmia, ja heitä tarvitaan kaikissa organisaatioissa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 75.)

Haastajalla on syvä ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta. Tämän ymmärryksen myötä hän pystyy haastamaan asiakkaan ja näyttämään tälle, kuinka asiakkaan yritys voi pärjätä

paremmin. Haastaja ei pelkää kertoa näkemyksiään vaikka ne saattaisivat olla eriäviä asiakkaan näkemyksistä. Haastajilla on tapana haastaa myös esimiestään ja kollegoitaan. Haastajilla on tapana tuoda uusia ehdotuksia ja ajatuksia edustamansa yrityksen käyttöön. Haastajia on tutkimuksen mukaan 27 prosenttia myyjistä. (Dixon & Adamson 2011, 21.)

Haastaja kunnioittaa asiakastaan, koska haastaja on rakentava eikä tuomitse tai aliarvioi asiakasta. Haastaja on aidosti motivoitunut työstään ja halua jakaa asiakkaalle alaa koskevat uusimmat trendit. Haastajan on vaikea menestyä ympäristössä, joka seuraa yksinkertaista prosessia. Myyjäprofiileista haastaja sopii kaikkein parhaiten monimutkaisten myyntikokonaisuuksien hoitajaksi. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 74.)

4 OSTAJAPROFIILIT

Ostajan käyttäytymistä ohjaavat esimerkiksi elinpiiri, maailman tilanne ja ympäröivä yhteiskunta sekä markkinoivien yritysten toimet. (Bergström & Leppänen 2015, 94). Aminoff ja Rubanovitsch esittävät kirjassaan Ostovallankumous viisi ostajaprofiilia, joita käytetään pääasiassa yritysmyyntipuolella. Digitaalisuuden ansiosta myös loppukäyttäjät pystytään tulevaisuudessa jakamaan samanlaiseen viiteen profiiliin kuin myyjät. Aminoffin ja Rubanovitschin viisi ostajaprofiiliaan ovat esikarsiva haastaja, kumppanuusostaja, ahkera hintaostaja, kyykyttäjäostaja ja iltalypsäjä. (Aminoff & Rubanovitch 2015, 79.)

Aminoff ja Rubanovitsch ovat kirjassaan ostovallankumous profiloineet yhdeksi ostajaprofiiliksi esikarsivan haastajan, joka nimensä mukaisesti tekee paljon tutkimustyötä mahdollisista myyjistä ennen yhteydenottoa. Esikarsiva haastaja hakee pitkäaikaista yhteistyökumppania jonka ominaisuuksia ovat luotettavuus ja laadukkuus. Esikarsiva haastaja ei välttämättä hyväksy sopimusehtoja sellaisinaan, vaan auttaa reiluudellaan ja vaatavuudellaan myyjäorganisaatiota kehittämään toimenpiteitään. Esikarsiva haastaja on yleensä uskollinen asiakas löydettyään sopivan yhteistyökumppanin. (Aminoff & Rubanovitch 2015, 79-81.)

Kumppanuusostaja rakentaa suhteita useaan toimijaan ja tästä syystä sitoutuu vain harvoin yhteen toimijaan. Kumppanuusostaja tyytyy vallitseviin ehtoihin eikä välttämättä suostu kertomaan, mitkä ovat ratkaisevat päätöksentekokriteerit. Hän ei myöskään anna tietoa siitä miten myyjän tulisi kehittää toimintaansa. (Aminoff & Rubanovitch 2015, 81.)

Ahkeralla hintaostajalla budjetti on ratkaiseva tekijä. Hän vertailee tarkkaan useita toimijoita ja valitsee toimijan, joka tarjoaa sopivaksi katsotun hinta-laatusuhteen. Ahkera hintaostaja pyytää usein alennusta ja varastaa myyjän aikaa. Tinkimisen seurauksena myyjän omat tavoitteet jäävät jälkeen ja myyjäyrityksen on vaikea ylläpitää tarpeeksi laadukasta toimintaa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 81.)

Kyykyttäjäostaja kiristää myyjää saadakseen merkittäviä etuja. Hän käyttää myyntineuvotteluja avukseen saadakseen ilmaista konsultaatiota ja pyytää laatua halvalla. Kyykyttäjälle ei kelpaa mikään, ja tämä on myyjälle erittäin haastavaa. Kun myyjä on saanut kyykyttäjäostajan puolelleen, voi yritys saada hänestä pitkäaikaisen kumppanin. Näin

yritys voi saada takaisin alussa annettuja alennuksia. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 81.)

Italypsäjälle ostajalle on ominaista pyrkiä muuttamaan sovittuja ehtoja prosessin jo edetessä. Hän saattaa kesken kaiken pyytää alennusta tai pyytää lisäpalveluja. Italypsäjällä on yleensä toinen toimittaja jo valmiiksi katsottuna, siltä varalta että hän ei saa toivomiaan muutoksia. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 82.)

5 VASTUUT

Myyntin menestys jaetaan myyjän vastuisiin ja yrityksen vastuisiin. Myyjän vastuulla on olla kiinnostunut asiakkaan tilanteesta ja ratkaista asiakkaan ongelmia, sekä toimia tavoitteellisesti ja toimia kurinalaisesti. Myyjän tulee osata määrittää tehtävien tärkeysjärjestys, jotta tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Aktiivisesti toimivan myyjän innokkuus näkyy kontaktien, tarjousten ja sopimusten suurena määränä. Tehokkuutta ei mitata työtunneissa, vaan siitä, mitä myyjä saa aikaan. Myyjän velvollisuus on tehdä rohkeasti ehdotuksia ja ottaa riskejä uusien asiakkaiden ja kauppojen saavuttamiseksi. Myyjä voi kehittyä rohkeammaksi rakentamalla erilaisia toimintamalleja mukavuusalueensa ulkopuolelle. Yleensä myyjän suurin pelko on kaupan menettäminen ja se estää kaupan pyytämistä asiakkaalta. Torjutuksi tuleminen ei yleensä asiakkaan näkökulmasta kohdistu myyjään, vaikka myyjät tuntevat sen helposti henkilökohtaisena tappiona. On ensiarvoisen tärkeää, että myyjä voittaa torjutuksi tulemisen pelon. (Kortelainen & Kyrö 2015, 96-100.)

Myyjän vastuulla on asiakkaan kuunteleminen. Moni myyjä epäonnistuu tässä, koska hän luulee tietävänsä jo etukäteen asiakkaan tarpeet ja niihin sopivat ratkaisut. Asiakasta kuunnellaan tarpeen ymmärtämisen lisäksi sen takia että asiakkaan tulee kokea, että häntä on kuunneltu. Myyjän tulee todistaa kiinnostuksensa asiakasta kohtaan, että hän on etsinyt etukäteen tietoa asiakkaan liiketoiminnasta ja toimialasta. Myyjän tulee myös nähdä asiakkaan ongelma ja tarjota siihen ratkaisua. Hänen tulee pystyä perustelevaan tarjoamansa ratkaisu, vaikka asiakas ei sitä heti ymmärtäisi. (Kortelainen & Kyrö 2015, 98-99.)

Myyjän pitää osata arvioida omaa työskentelyään ja etsiä mahdollisia kehityskohteita hankkimansa palautteen avulla. Myyjä voi kehittää esimerkiksi tuotteiden ja palvelujen tuntemista, liiketalouden perusteita, myynti- ja neuvottelutaitoja, ongelmanratkaisutaitoja, sosiaalisia taitojaan ja asiakaslähtöistä ajatteluaan. Myyjä ei saa luovuttaa, vaan hänellä tulee olla asennetta ja hänen pitää uskoa myymäänsä tuotteeseen tai palveluun. Myyjän työssä tulee poikkeuksetta pettymyksiä ja myyjällä tulee olla kyky käsitellä niitä. Hänellä tulee olla sitkeyttä jatkaa eteenpäin. Asiakas tekee aina päätöksen, ostaako hän tuotetta vai palvelua vai ei. Kun myyjä tekee oikeita asioita, hänen tulee luottaa siihen, että kauppa alkaa aikanaan tulla, etkä luovuta. Kuitenkin tulee muistaa, että jääräpäisyys ei ole sitkeyttä. On tapauksia, joissa myyjän tulee ymmärtää siirtyä eteenpäin seuraavaan potentiaaliseen asiakkaaseen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 101-102.)

Yrityksen vastuulla on mahdollistaa myynti tarjoamalla myynnille parhaat mahdollisuudet työn tekemiselle ja rakentaa kannustava työilmapiiri. Yrityksen tuotteet, palvelut, prosessit ja esimiestyö tulee olla kunnossa. Yrityksen tulee pystyä arvioimaan rehellisesti oma tuote- ja palvelukokonaisuutensa ja tunnistaa mahdolliset myynnin esteet. Myyjän tulee saada tietoa siitä, missä asioissa hänen tulee kehittää toimintaansa ja tuloksia. Hänen tulee saada tietää myös se, millä osa-alueilla hän on onnistunut. (Kortelainen & Kyrö 2015, 102-103.)

Yrityksen tulee kertoa myyjälle mahdollisimman yksinkertaisesti yrityksen perustehtävä eli miksi yritys on olemassa, ketä yritys palvelee ja mitä asiakkaan ongelmia se ratkaisee. Kun yrityksen perustehtävä on selvä, myyjien on helpompi toimia tavoitteiden eteen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 104.)

Yrityksen palvelujen ja tuotteiden tulee olla kilpailukykyiset muihin samoilla markkinoilla toimiviin kilpailijoihin verrattuna. Hinnoittelun tulee olla markkinatasoista, mutta ei markkinoiden halvinta. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden täytyy olla siinä kunnossa, että niitä voidaan myydä ja, että asiakaslupaus saadaan täytettyä eikä myyjän aika mene toiminnan ohjaamiseen ja selvittelyyn. (Kortelainen & Kyrö 2015, 104.)

Yrityksen tulee päättää, millaisia asiakkaita se haluaa ja miten asiakassuhteita hoidetaan. Myyjän työtä tulee ohjata niin, että myyjä käyttää suurimman osan työajasta merkittävimpien asiakkaiden kanssa. Myyntiputken luominen, seuranta ja ennustaminen vaikuttavat koko yrityksen toimintoihin, ja tämän hallitseminen on myynnin johdon päätehtäviä. (Kortelainen & Kyrö 2015, 105.)

Yritys palkitsee myyjää hyvin tehdystä työstä ja auttaa myyjää ymmärtämään, mitä häneltä odotetaan. Tämä motivoi myyjää tekemään töitä tavoitteiden eteen. Yrityksen omienkin etujen mukaista on kehittää myyjien ammattitaitoa tiedollisesti tai myyntiteknisesti. (Kortelainen & Kyrö 2015, 105.)

Henkinen ja fyysinen hyvinvointi on sekä myyjän että yrityksen vastuulla, ja ne näkyvät myös tuloksissa. Myynnin johdon esimiestaidot, käytettävät työvälineet, myyjän soveltuvuus tehtävään sekä tuotteiden ja palveluiden laatu vaikuttavat henkiseen hyvinvointiin ja työmotivaatioon. (Kortelainen & Kyrö 2015, 103-107.)

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä opas pk-yrityksen myynnin johtamisen tueksi, joka toimisi RepAir-ilmanvaihto Oy:n apuna uuden myyntihenkilön johtamisessa. Opas rakentui kattavan kirjallisen lähdeaineiston avulla rakennetun opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta. Koska myyntityössä alasta riippumatta on aina olemassa tietyt lainalaisuudet, rakennettiin opas muotoon mikä sopii muidenkin kuin opinnäytetyön tilaajan käyttöön.

Vaikka myyntitavat ja kanavat ovat jatkuvassa muutoksessa, niin myyntityö on suurelta osin edelleen ihmisten välistä vuorovaikutusta. Myyjän ja ostajan persoonat kohtaavat ja lopputulokseen vaikuttaa lukuisat eri seikat. Myynnin johdon tulee tuntea myynnin eri vaiheet sekä myyjän motivaatioon vaikuttavat tekijät, jotta se voi toimia tehokkaasti myynnin tukena.

Myyntiä tehdään tuloksellisella asenteella ja systemaattisuutta painotetaan, vaikka myös onnella on lusikkansa sopassa. Usein tätä ”oikeassa paikassa oikeaan aikaan”-ajatusta väheksytään. Mutta kuten myyntisuppilossa, niin myös ”oikeita paikkoja ja aikoja” tulee kohdalle kun myyjä on aktiivinen prospektien ja olemassa olevien asiakkaiden kontaktinnissa. Myyntityö voi pahimmillaan olla stressaavaa ja erittäin haastavaa. Parhaimmillaan se voi olla erittäin palkitsevaa sekä rahallisesti että henkisesti.

Opinnäytetyön teoriaosuuden tekeminen oli erittäin mielenkiintoista. Koin monta ajatusta herättäviä hetkiä lukiessani myynnin ja johtamisen kirjallisuutta. Onnistuin myös viemään oppimiani asioita omaan työelämäni. Haastavinta opinnäytetyötä tehtäessä oli aiheen rajaus sopivan kattavaksi opinnäytetyön tilaajan myynnillisen tieto- ja taitotason mukaan. Opas pk-yrityksen myynnin johtamisen tueksi toimii hyvänä aloituksena tutustuttaessa myyntiin ja myynnin johtamiseen. Tämän opinnäytetyön teoriaosuus tarjoaa syvällisempää tietoa aiheesta oppaan lukijalle näin halutessa.

LÄHTEET

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous: Miten moderni myyjä vastaa asiakkaan muuttuvaan ostoprosessiin. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Bergström, S & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Dixon, M. 2014. What Your Buyers Really Want From Your Sales Reps. Insidesales.com. Luettu 2.4.2017

<https://www.insidesales.com/insider/inside-sales-thought-leaders/what-your-buyers-really-want/>

Goals On Track. 2013. S.M.A.R.T. Goal. Luettu 3.4.2017.

<http://www.goalsontrack.com/blog/2013/02/07/smart-goals/>

Internetix. 2015. Maslowin tarvehierarkia. Otavan Opisto. Luettu 10.4.2017.

http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/04_3.4_maslowin_tarvehierarkia

Herranen, K. 2011. Kuinka rakensin Gasellyrityksen: Myyntijohtajan vuosi. Helsinki: Kariston kirjapaino.

Kotelaianen, M. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena: Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kuusinen, T. 2013. Markkinointi 3.0. Insinööri Kuusinen. Luettu 7.4.2017

<https://insinoorikuusinen.com/2013/07/>

Maslow, A, Stephens, D & Heil, G. 1998. Maslow on Management. New York: John Wiley & Sons inc.

Matthew, D & Adamson, B. 2013. The Challenger sale. USA: Portfolio Penquin.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen tukena. Helsinki: Talentum.

Parvinen, P. 2016. Myyntipsykologia: näin meille myydään. Tanska: Norhaven.

Porkka, J. MBA. 2016. Asiakassuhteen johtaminen ja ratkaisumyynti. Seminaari. 14Ali-koi lähipäivät. 17.10.2016. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Ikaalinen.

Rope, T. & Pykkä, M. 2003. Markkinointipsykologia: Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Tröttsheks, R. 2015. RMP-profiili paljastaa motiivit. Yle. Luettu 14.2.2017.

<http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/01/27/rmp-profiili-paljastaa-motiivit>

LIITTEET

Liite 1. Opas pk-yrityksen myynnin johtamisen tueksi



Osaatko vastata?

Kenelle?

€?

Miten?

Mitä?

Mikä asiakkaan

ongelma

Mikä on asiakkaan

hyöty?

ratkaistaan?

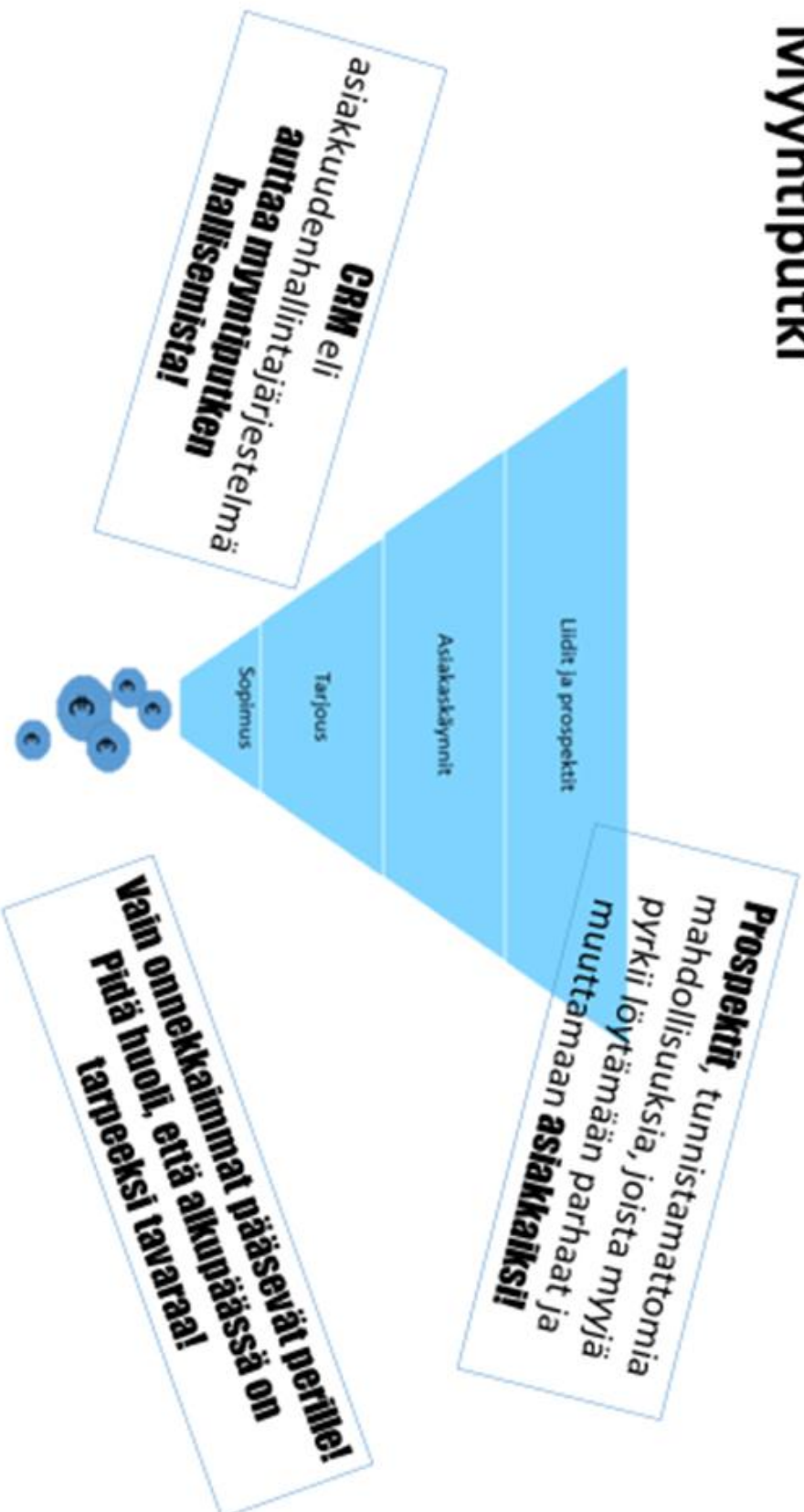
Joko aletaan myymään?

Myyntin tavoitteet ovat

- yksinkertaisesti saavutettavissa olevia euroja tai prosentteja
 - mitattavia, milloin tavoite on saavutettu, onko myyjä onnistunut tehtävässään
- yhdessä sovittuja, realistisia, mutta riittävän haastavia. Kokonaistavoitteet jaetaan myös välitavoitteisiin
 - realistiset tavoitteet auttavat tekemään asioita oikein ja ovat kytköksissä kokonaistavoitteeseen
- määääraikaan sidottuja, koska tavoitteet saavutetaan määäritetyssä aikataulussa. Päivä, viikko, kuukausi....

Mitatut tulokset tarjoavat enemmän faktaan perustuvia perusteluja ja vähemmän mielipiteitä ja selittelyä!

Myyntiputki



Asiakkaan kontaktointi

- aitoa keskustelua, ei konseptoitua myyntipuhetta
- myyjän tulee omalla henkilökohtaisella taidollaan kääntää asiakkaan negatiivinen torjunta-asenne positiiviseksi kiinnostukseksi

Asiakassoiton runkona voidaan pitää seuraavaa

1. Tervehdys
2. Itsensä esittely sekä edustamasi yrityksen esittely
3. Soiton syy
4. Tapaamisen ehdotus
5. Tapaamisajan ja paikan vahvistus

Kartoituksen avulla

- selvitetään asiakkaan arvostukset, odotukset ja toiveet
- myyjä tekee avoimia kysymyksiä joihin asiakas ei voi vastata kyllä tai ei, vaan puhuu vapaasti
 - tärkeintä kartoituksessa on asiakkaan kuuntelu

1. Tilannekysymykset, joiden avulla selvitetään nykyhetki
2. Ongelma- ja kysymykset, joiden avulla selvitetään ongelmia ja uusia myyntimahdollisuuksia
3. Seuraukskysymykset, joiden avulla selvitetään ongelmien aiheuttamia seurauksia

Asiakkaan luottamuksen herättäminen

Asiakkaat kiinnostuvat myyjäorganisaatiosta:

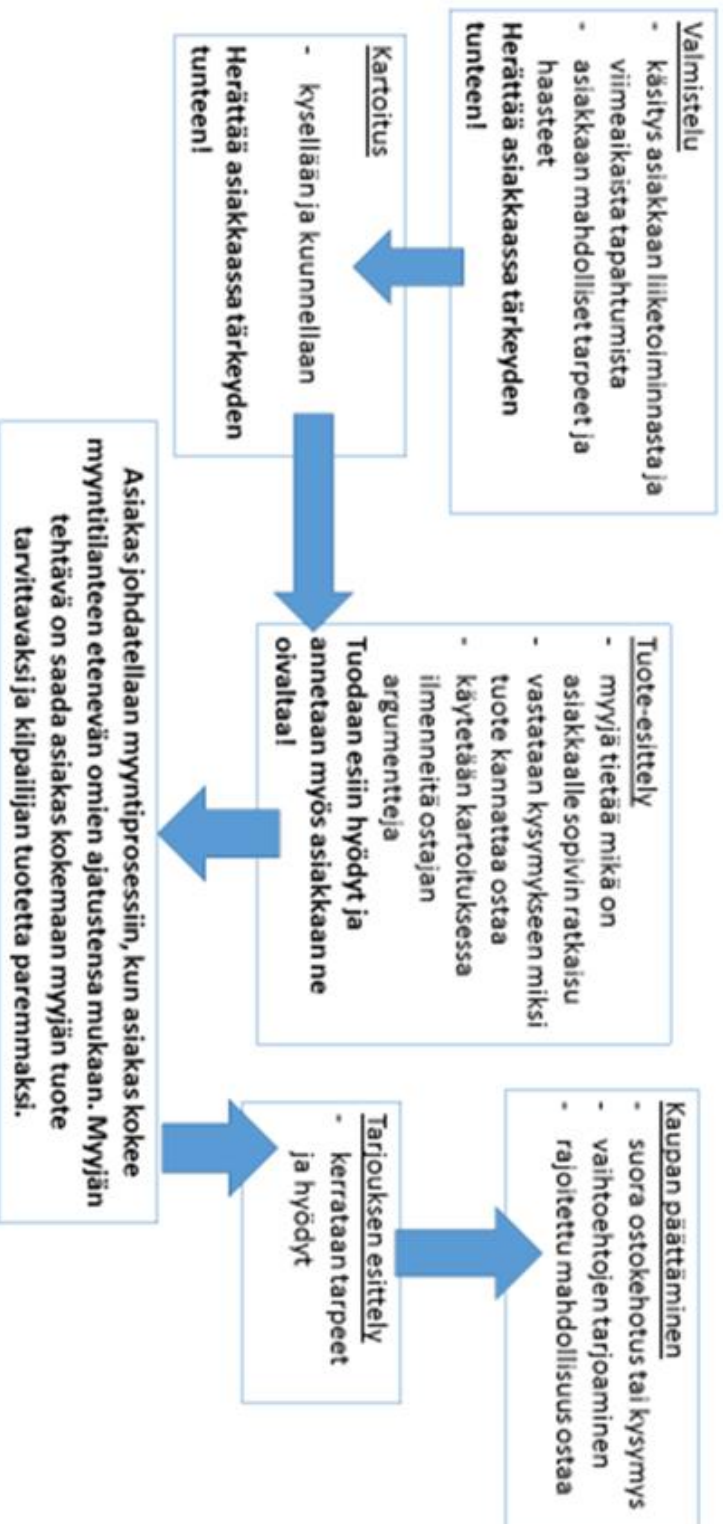
- joka kuuntelee ostajan tarpeita ja palautetta
 - jonka toiminta on läpinäkyvää ja avointa
- joka tarjoaa korkeatasoisia palveluita ja tuotteita
 - jonka johtajuutta ihannoidaan

Asiakas arvostaa:

- rehellisyyttä, myyjän on vältettävä ylisuurien lupauksien antamista
 - nopeaa ja asiakaslähtöistä palvelua
 - henkilökohtaista palvelua
- myyjän tulee olla saavutettavissa oston jälkeenkin

Aavistettaessa tyytymättömyyttä ostajassa on myyjän hyvä kysyä asiasta asiakkaalta suoraan ja mahdolliset ongelmakohdat on laitetava kuntoon.

Esimerki myyntiprosessista



Minkälainen myyjäprofiili-compo sopii yrityksesi myyntiin

Ahkera myyjä

- itseorientoituva
- luottaa, että tekemällä oikealta asloita oikealla tavalla tulee tulosta
- sopii yksinkertaiseen myyntiympäristöön

Suhteiden rakentaja

- rakentaa ja hoitaa verkostoja
- antaa paljon aikaa asiakkaille
- välittää konflikteja
- pelkää kaupan pyytämistä

Yksinänen susi

- itseohjautuva
- toimii omalla tavallaan tai ei ollenkaan
- ei raportoi tai pilttaa säännöistä
- vaikea johdettava

Ongelmien ratkaisija

- luotettava
- tarkka yksityiskohdista
- valvoo asiakkaan prosessia
- käyttää aikaansa tehtäviin mitkä eivät kuulu enää myynnille

Haastaja

- luo uusia ehdotuksia työnantajansa käyttöön
- omaa syvään ymmärryksen asiakkaidensa liiketoiminnasta
- haastaa asiakkaan parantamaan liiketoimintaansa
- sopii parhaiten monimutkaisten myyntikokonaisuuksien hoitajaksi

Motivaatio vaikuttaa älyn, energian ja tunteiden suuntaamiseen!



Myyjän motivaatio syntyy useista tekijöistä myyjän, työn ja työympäristön vuorovaikutuksesta.

Vastuut

Myyjän vastuulla

- toimia tavoitteellisesti ja kurinalaisesti
- asiakkaan kuunteleminen
- tehdä rohkeasti ehdotuksia ja ottaa riskejä uusien asiakkaiden ja kauppojen saavuttamiseksi
- olla kiinnostunut asiakkaan tilanteesta ja ratkaista asiakkaan ongelmia
- arvioida omaa työskentelyään ja etsiä mahdollisia kehityskohteita hankkimansa palautteen avulla
- sitkeyttä jatkaa eteenpäin

Yrityksen vastuulla

- kehittää myyjien ammattitaitoa
- selkeyttää myyjälle mahdollisimman yksinkertaisesti yrityksen perustehtävä, miksi yritys on olemassa, ketä yritys palvelee ja mitä asiakkaan ongelmia se ratkaisee
- tuotteet ja palvelut täytyy olla myyntikunnonssa, myyjä saa keskittyä perustehtäväänsä
- Myyntiputken luominen, seuranta ja ennustaminen
- palkita myyjä hyvin tehdystä työstä ja auttaa myyjää ymmärtämään mitä häneltä odotetaan.

