

Myyjät huomioivalla myynnin johtamisen mallilla menestystä palveluiden myyntiin

Markus Karhu

Opinnäytetyö
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
2015



Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<p>Tekijä Markus Karhu</p>	<p>Ryhmä YLI13</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Myyjät huomioivalla myynnin johtamisen mallilla menestystä palveluiden myyntiin</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 5</p>
<p>Ohjaajat Marko Mäki Tuula Ryhänen</p>	
<p>Yritys x menestyy taloustilanteesta riippumatta vuodesta toiseen. Avaintekijänä ovat myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät henkilöt. Heidän työskentelynsä vaikuttaa olennaisella tavalla esimiehen myynnin johtaminen. Se on johtamistapa, joka pohjautuu yrityksen myyntistrategiaan.</p> <p>Tämän kehittämishankkeen päätavoitteena on parantaa esimiehen myynnin johtamista myyjien näkökulmasta. Tähän liittyen luodaan uusi myynnin johtamisen malli, jota käytetään nykyisen mallin rinnalla. Lisäksi toisena tavoitteena on selvittää myyjien tämänhetkiset esteet, huippusuorituksiin pääsemisessä.</p> <p>Kehittämishanke on rajattu koskemaan yrityksen x yksikössä x työskenteleviä myyjiä.</p> <p>Kehittämishankkeen viitekehys alkaa markkinoinnin monikanavaisuudesta, edeten palveluiden markkinoinnin ja myyntistrategian kautta myyntiprosessiin sekä myyntijohtamiseen tiimi- ja yksilötasolle asti.</p> <p>Tutkimusstrategiaksi on valittu toimintatutkimus. Kehittämishanke sisältää kaksi tutkimusta. Ensimmäisessä, kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitettiin tyytyväisyyttä nykyiseen myynnin johtamisen malliin sekä myynnin esteitä. Tutkimus tehtiin syksyllä 2014. Toisessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa, selvitettiin suppealla otannalla, mitä mieltä oltiin uudesta myynnin johtamisen mallista. Tutkimus tehtiin syksyllä 2015.</p> <p>Kvantitatiivisen tutkimuksen perusteella vallitsevaan myynnin johtamiseen oltiin osittain tyytymättömiä. Samalla myös selvisi, mitä asioita koettiin myynnin esteiksi. Näin ollen ensimmäisen tutkimuksen vastaukset ja käytetty viitekehys loivat pohjan uudelle myynnin johtamisen mallille sekä toiselle tutkimukselle.</p> <p>Kvalitatiivisen tutkimuksen perusteella, uusi myynnin johtamisen malli koettiin hyödylliseksi ottaa käyttöön nykyisen mallin rinnalle. Se perustuu kokonaisvaltaisempaan myyntijohtamiseen ja samalla konkretisoi asioita sekä motivoi parempiin tuloksiin.</p>	
<p>Asiasanat myyntityö, myynnin johtaminen, ammatillinen kehitys, tiimityö</p>	

Authors Markus Karhu	Group YLI13
The title of thesis Success to service sales by sales personnel attentive sales management model	Number of pages and appendices 44+5
Supervisors Marko Mäki Tuula Ryhänen	
<p>Company x continues to be successful year after year, regardless of the economic situation. The key factors are its employees who work in sales and customer service. The way their team leader leads sales management has powerful influence to the way how the team operates. Currently the management style is based on the corporation's sales strategy.</p> <p>The main purpose of this thesis is to further improve the supervisor's sales management from the sales advisors' perspective. This leads into a new sales management model, which will be used in parallel with the current model. The secondary purpose of the thesis is to clarify what are the key boundaries that prevent the sales advisors from top performance.</p> <p>This thesis is limited to sellers that works at company x.</p> <p>The framework for this development project begins from multichannel marketing, followed by service marketing, sales strategy, sales process and sales management on team and individual level.</p> <p>Action research was selected as the strategy for this research and development project, which includes two studies. The first, quantitative research, examines satisfaction of the sales personnel regarding the current (in 2014) sales management model and the main reasons when failing to convert sales. This study was conducted in autumn 2014. In the second, qualitative one, sales advisors selected by narrow sampling were interviewed to find out their views on the new sales management model. This research was conducted in autumn 2015.</p> <p>Based on the results of the quantitative research, the sales advisors were partly unsatisfied with the current sales management model. It also became clear which factors were seen as the main reasons for not converting sales. The results of the first research and the used framework created foundation for the second research and the new sales management model.</p> <p>Based on the results of the quantitative research, the new sales management model was seen as useful addition to the current sales management model. The new model is based on holistic sales management, it makes the practices more concrete and it motivates the personnel to reach better results.</p>	
Key words sales work, sales management, professional development, team work	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet.....	2
1.2	Rajaus	2
1.3	Keskeiset käsitteet.....	2
2	Monikanavaisuuden markkinoinnista palveluiden myyntiin.....	3
2.1	Asiakassuhdemarkkinointi ja Key Account -asiakkaat	4
2.2	Monikanavaisuus ja omnichannel.....	4
2.3	Palvelujohtaminen ja palvelutuotteiden myynti.....	5
2.4	Palvelujohtamisen hyödyt ja sisäinen markkinointi.....	5
2.5	Palveluiden myynti.....	6
3	Myynnin strategia.....	7
3.1.1	Arvojen näkyminen myyntityössä	8
3.1.2	Asiakasuskollisuuden johtaminen.....	8
3.1.3	Asiakkuuksien hallinta	9
3.2	Myyntiprosessi ja myynnin ohjaus.....	10
3.2.1	Myynnin suunnittelu ja toimeenpano	12
3.2.2	Myynnin arviointi.....	14
3.3	Myyntitiimin johtaminen	15
3.3.1	Myynnin tuloksenteon johtaminen ja ajankäyttö	17
3.3.2	Suorituskyvyn ja osaamisen johtaminen.....	18
3.3.3	Valmentava suoritusjohtaminen käytännössä	19
3.3.4	Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit	20
3.3.5	Palkitseminen	22
3.3.6	Myyjän kehittäminen huippumyyjäksi.....	25
3.3.7	Myynnin etiikka ja onnistumisen kulttuuri.....	29
3.3.8	Monikanavaisuudesta myyntiin.....	31
4	Tutkimuksessa käytetyt menetelmät.....	34

5	Nykytilanne ja tulokset.....	36
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	36
5.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	36
6	Uusi myynnin johtamisen malli	38
7	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	39
7.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	39
7.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	40
8	Kehittämishankkeen yhteenveto ja johtopäätökset	41
9	Kehittämishankkeen arviointi	43
9.1	Tavoitteiden saavuttaminen.....	43
9.2	Oman toiminnan reflektointi	43
	Lähteet	45
	Liitteet	48

1 Johdanto

Kehittämistehtävä tehdään yritys x:lle ja tarkemmin määriteltynä yksikköön x. Opinnäyte-työstä on tehty myös täydellisempi yritysversio, tämän julkisen version lisäksi.

Yritys x rikkoo omia liikevaihto- ja tulosennätyksiä vuosi toisensa jälkeen vaikeasta talous-tilanteesta huolimatta. Tämän kaiken eteen yrityksen koko henkilöstö tekee kovasti töitä. Samalla työn kuormittavuus kasvaa ja asiakkaat osaavat myös vaatia entistä enemmän. Toimiala on jatkuvassa muutoksessa, jonka seurauksena myös tarjottavat palvelut muutuvat koko ajan. Tämä asettaa haastetta palveluiden myynnille ja myynnin johtamiselle.

Yrityksen x toiminta on vuosikymmenten aikana muuttunut kohti hyvin johdettua ja tehokasta myyntiorganisaatiota. Samaan aikaan henkilöstön hyvinvoinnista on tärkeää pitää huolta kasvavien tavoitteiden seurauksena. Suurin osa yrityksen x henkilökunnasta työskentelee asiakasrajapinnassa erilaisissa myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä. Näissä tehtävissä työskentelevien onnistumisen tärkeys on avainasemassa yrityksen x menestyksen kannalta. Näiden työntekijöiden ja esimiesten välisen yhteistyön täytyy sujua menestyksekkäästi, jotta kasvavat tavoitteet saavutetaan ja mielellään myös ylitetään. Toisin sanoen myynnin johtamisessa täytyy onnistua työntekijöitä (myyjiä) ja esimiehiä tyydyttävällä tavalla.

Nykytilanteessa myynnin johtamisen onnistuminen ja työntekijöiden tyytyväisyys ovat korostuneen tärkeitä asioita. Yleisen taloustilanteen takia yritysten toimintatavat muuttuvat ja se vaikuttaa myös henkilöstön päivittäiseen työskentelyyn. Monien työntekijöiden mielestä samaan aikaan vaaditaan yhä enemmän ja kuormittavammin. Seurauksena henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi ovat ääri rajoilla.

Lopputuloksena halutaan saada aikaan konkreettista muutosta valitun organisaation myynnin johtamisessa. Tällä halutaan varmistaa myös se, että organisaation kilpailukyky yrityksen x sisällä paranee entisestään, vaikka nykyinenkin taso on valtakunnan parhaimmista. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatio saavuttaa myös jatkossa sille asetetut tavoitteet ja myynnin johtamiseen ollaan tyytyväisiä niin esimiesten kuin työntekijöidenkin osalta. Näin tehden halutaan varmistaa organisaation menestyminen myös tulevaisuudessa.

1.1 Tavoitteet

Tämän kehittämishankkeen päätavoitteena on parantaa myynnin johtamista työntekijöiden eli myyjien näkökulmasta, ottamalla paremmin huomioon heidän tarpeensa ja toiveensa. Tätä tavoitetta varten, tarkoitus on muokata nykyistä yrityksessä x käytettävää myynnin johtamisen mallia myyjälähtöisempään suuntaan.

Toissijaisena tavoitteena on myös selvittää, mitkä ovat myynnin esteitä, jotta ne voidaan ottaa paremmin huomioon myynnin johtamisessa ja näin saada työntekijöiden myyntisuorituksiin vieläkin enemmän onnistumisia.

1.2 Rajaus

Kehittämishanke rajataan työntekijöiden osalta yrityksen x yksikköön x. Ensimmäiseen tutkimukseen vastasi myös muita, kuin yksikössä x työskenteleviä myyjiä. Toinen tutkimus on suunnattu ainoastaan yksikössä x työskenteleville myyjille.

1.3 Keskeiset käsitteet

Myynnin johtamisen mallilla tarkoitetaan tapaa, jolla myynnin esimiehet johtavat päivittäistä toimintaa. Malli on kuvattu myynnin käsikirjassa, ja sitä toteutetaan jokapäiväisessä toiminnassa niin myynnin esimiesten kuin myyjienkin osalta.

Yksikkö x muodostaa organisaation, jossa palvellaan tietyn maantieteellisen alueen asiakkaita. Yksiköillä on lopullinen asiakasvastuu omista asiakkaistaan.

Myyjän tehtävänä on huolehtia hänelle nimetyistä yritysasiakkaista.

2 Monikanavaisuuden markkinoinnista palveluiden myyntiin

Myynti on yksi osa markkinointimixiä ,johon kuuluvat tuote, hinta, mainonta ja jakelu. Perinteisesti myynti on alistettu markkinointitoimintojen alle. Nykyajan kilpailussa monet yritykset kuitenkin laittavat panoksia enenevässä määrin myyntiin, muiden markkinointimixin osa-alueiden kustannuksella. Myös myynnin eriyttäminen omaksi toiminnaksi on yleistynyt. Markkinoinnissa asiakkaalle luvataan tiettyjä asioita, mutta myyntiä pidetään yleensä vain lyhytaikaisen edun tavoitteluna, sen sijaan, että rakennettaisiin pitkäaikaisia asiakassuhteita ja pidettäisiin markkinoinnin lupauksia. Tosin ammattitaitoiset myyjät toimivat yrityksen edun edellyttämällä tavalla, luoden pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Aluksi tehdään yleensä markkinointistrategia, jonka jälkeen on myyntistrategian vuoro. Markkinointistrategiassa keskitytään esimerkiksi markkinoihin ja asiakassegmentointiin sekä markkinatutkimuksien avulla asiakastarpeisiin ja asiakashaluihin. Myyntistrategiassa puolestaan mennään enemmän asiakassegmenttien ja yksittäisten asiakkaiden tasolle, asiakasarvon yksilöimiseen, sekä itse myyjien tekemisen suunnittelemiseen. (Donaldson 2007, 4-6.)

Markkinoinnin ja myynnin pitää tulla toimeen keskenään, sillä ne näyttävät osittain samalta ja ne keskittyvät asiakkaaseen. Jos markkinointi ja myynti eivät linkity yhteisen määrän päälle, se vähentää yrityksen liiketaloudellista suorituskykyä. Myös markkinoinnin tekemä brändääminen avustaa myynnin onnistumisessa. Yleensä markkinoinnissa ajatellaan, että markkinointi on strategista ajattelua ja myynti vain operatiivista toimintaa. Myynnissä puolestaan ajatellaan, että markkinointistrategia poikkeaa päivittäisestä myyntitoiminnasta asiakkaiden kanssa. Niinpä molempien osapuolten olisi välttämätöntä kehittää yhteistoimintaansa. (Rogers 2007, 199-202.)

Myynnin ja markkinoinnin välinen yhteistyö tiivistyy. Myynnin pitää pystyä selvittämään asiakkaan tarpeet ja toiveet asiakaskohtaisista sekä mahdolliset ostajat. Markkinoinnin avulla asiakkaille luodaan kiinnostavia viestejä ja tarinoita eri markkinointikanaviin. Myyntiorganisaatiot – joilla on erinomaiset vaikutusmahdollisuudet asiakkaaseen, ja menestyvät asiakastapaamisissa, ylittämällä asiakkaan odotukset – ovat vahvoilla. Asiakasta tulee myös osallistaa eri markkinointikanavien kautta. (Nortio 2015, 36-37.)

Vaikka markkinoinnin pyrkimykset olisi suunniteltu hienosti, mutta jos myynti ei onnistu pitämään markkinoinnin lupauksia, niin markkinointikin kärsii. Monille asiakkaille myyjät ovat usein sama asia kuin yritys. Usein yritykset ovat joko markkinointi- tai myyntiorientoit-

tuneita. Markkinointiorientoituneissa yrityksissä markkinointiin panostetaan enemmän kuin myyntiin, joka nähdään vain markkinoinnin yhtenä osana. Myyntiorientoituneissa yrityksissä puolestaan myyntiin on panostettu enemmän ja se on organisoitu tehokkaasti. Niitä pidetään usein myös samana asiana, mutta nykyään molemmat on hoidettu erikseen hyvin ammattitaitoisesti. Yritykset ovat samalla myös poisoppineet tuotelähtöisyydestä, kullemalla myyntilähtöisyyden kautta kohti markkinaorientoituneisuutta. Markkinointitoimintojen suuntaaminen myynniksi ja toisaalta myyntitoimien huomioiminen markkinoinnissa on vaikutuksiltaan tehokasta. (Jobber & Lancaster 2009, 36-41.)

2.1 Asiakassuhdemarkkinointi ja Key Account -asiakkaat

Suhdemarkkinointiin liittyen perustavanlaatuisen ero markkinointi- ja myyntistrategioissa on se, että myyntistrategiassa myyjä voi päättää, tapahtuuko kauppaa vai ei. Tämä voi johtua siitä, haluaako myyjä luoda pitkäaikaisen asiakassuhteen ostajan kanssa. Suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinoinnin toimenpiteitä asiakkuuden perustamisesta kehittämiseen ja menestyksestä ylläpitoa. Suhdemarkkinoinnissa jokainen asiakaskohtaaminen luo mahdollisuuden kehittää luottamusta ja sitoutumista sekä vahvistaa asiakassuhdetta ja asiakasuskollisuutta. (Donaldson 2007, 7.)

Key Account –asiakkaat, joista käytetään myös nimitystä avainasiakkaat, ovat yritykselle strategisesti tärkeitä asiakkaita. Ne ovat asiakassuhteen kannalta merkittäviä ja kannattavia asiakkaita, joista yrityksen kannattaa pitää kiinni. Yritykset voivat olla kokoluokaltaan pieniä, keskisuuria ja suuria. Avainasiakkaita luokitellaan nykyisiä asiakkaita ja potentiaalisia tulevaisuuden avainasiakkaita. (Ryals & McDonald 2008, 23-24.)

2.2 Monikanavaisuus ja omnichannel

Toimialalla x monikanavaisuudella tarkoitetaan yleensä seuraavia asioita: yksikkö x, digitaaliset palvelut, puhelinkeskuspalvelu sekä näiden yhdistelmällä. Yksiköt x tarjoavat erilaisia asiantuntijapalveluita, riippuen siitä, mikä on niiden toimintamalli. Digitaalisilla palveluilla asiakkaat voivat hoitaa päivittäisiä asioita missä ja milloin vain. Puhelinkeskuksista puolestaan hoidetaan myös päivittäisiä asioita ja tuetaan asiakkaita digitaalisten palveluiden käytössä. Asiakkaita kannustetaan käyttämään monipuolisesti kaikkia palvelukanavia ja hoitamaan niissä asioita, jotka parhaaksi kokevat juuri kyseisessä palvelukanavassa. Tämä on siis asiakkaiden itsepalvelua yhdistettynä yrityksen x tarjoamalla palvelulla. (McKinsley&Company 2011.)

Asiakkaat siirtyvät yhä enemmän käyttämään digitaalisia palveluita. Niiden tehtävänä on mahdollistaa peruspalveluiden helppo saatavuus. Perinteisen yksikön rooli muuttuu enemmän asiantuntijapalveluita tarjoavaksi ”tukikohdaksi”, josta asiakas saa tietoa vaatimimpiin asioihin liittyen (Yurcan 2013.)

Asiakkaat haluavat kokea saman palvelukokemuksen riippumatta siitä, mitä kanavaa käyttää. Samalla asiakkaat haluavat myös päästä kanavasta toiseen saumattomasti. Tästä palvelumallista käytetään nimeä omnichannel. Yritysten pitää ymmärtää, että tulevaisuuden asiakkaat vaihtavat palveluntarjoajaa yhä herkemmin, jos heidän palvelukokemuksensa eri kanavissa ei täytä odotuksia. Toimialan yritysten pitää tuntea asiakkaan ostokäyttäytyminen ja vastata tähän eri kanavissa tapahtuvalla yhteensopivalla palvelukokemuksella. (Scheibach 2015.)

2.3 Palvelujohtaminen ja palvelutuotteiden myynti

Palvelun laadun tutkimuksissa on havaittu, että laatu on loppujen lopuksi sitä, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Laatu perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin, jotka tulevat ilmi asiakaskohtauksissa. Nämä niin sanotut ”totuuden hetket” on ensiarvoisen tärkeää hoitaa tavalla, jolloin asiakkaalle jää positiivinen muistijälki. Myös ulkoisen markkinoinnin on oltava yhtä laadun johtamisen kanssa. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan odotukset täytetään ja mielellään jopa ylitetään koetulla laadulla. (Grönroos 2009, 154-156.)

2.4 Palvelujohtamisen hyödyt ja sisäinen markkinointi

Palvelujohtamisen hyödyt asiakkaalle tulevat yrityksen määrittämän palvelustrategian kautta. Etenkin yritysasiakkaat haluavat nähdä palvelun kautta tulevat hyödyt omassa liiketoiminnassaan. Mitä paremmin myyjä hoitaa asiakassuhdettaan, niin sitä enemmän asiakas kiintyy suhteeseen. Luottamuksen aikaansaannoksena asiakkaalle koituvat hyödyt ovat seuraavat: vähemmän tarvittavia resursseja, vähemmän tarvittavaa aikaa asiakassuhteen hoitamiseen sekä henkisen kapasiteetin kohdentamista muihin asioihin. Myyjän saadessa kustannussäästöjä ne voi sisällyttää hintaan. Lopputuloksena asiakassuhteen parantuminen hyödyntää myyjää ja ostajaa sekä vaikuttaa positiivisesti kannattavuuteen. Palvelujohtamisessa onkin ymmärrettävä asiakkaan kokemat hyödyt. (Grönroos 2009, 264-265.)

Sisäisen markkinoinnin johtaminen on asiakassuhteiden hallinnan edellytyksenä.

Sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, että työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat. Ellei tuotteita, palveluja ja ulkoisia viestintäkampanjoita kyetä markkinoimaan tälle sisäiselle kohderyhmälle, ei markkinoinnin ulkoisille asiakkaille voida onnistuvan. Sisäinen markkinointi on menestyksellisen ulkoisen ja vuorovaikutteisen markkinoinnin edellytys. (Grönroos 2009, 443.)

2.5 Palveluiden myynti

Palveluiden b-to-b –myynnissä on myös hyvä tiedostaa se myyntikanava, josta saadaan paras kustannus-tuotto-suhde. Ostotilanteita ja ostokriteereitä on erilaisia ja ne vaativat useita vaikuttamisen kanavia. Tällä tavoin pystytään optimoimaan kanavavalintoja sekä myyntiorganisaation rakennetta. (Arasmo 2014, 3.)

Tutkimuksissa on myös käynyt ilmi, että b-to-b -liiketoiminnassa myyjät haluavat aidosti auttaa ostajaa. Tämä onnistuu siten, että myyjät tuntevat perinpohjaisesti ostajan liiketoiminnan, jolloin ostajan edustamalle yritykselle on helpompaa saada todellista lisäarvoa pitkällä aikavälillä. Näin tehden myyjäyritys kytkeytyy osaksi ostavan yrityksen strategiaan ja mahdollisuudet kumppanuuteen ovat hyvät. (Europaeus 2014, 22-23.)

Arvomyynnissä on tarkoitus parantaa asiakkaan kannattavuutta tai tuottavuutta. Myyjän osaaminen perustuu asiantuntijuuteen ja on luonteeltaan konsultoivaa. Palvelun tai tuotteen on lisättävä asiakkaan kilpailuetua ja tuotettava lisäarvoa. Asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen on avainasemassa, jotta voidaan ymmärtää asiakkaan saamaa lisäarvoa. Asiakkaan luottamuksen saaminen on tärkeää, koska asiakas saattaa mieltää palvelun ostamisen suureksi riskiksi. Tässä korostuu henkilökohtaisen myyntityön tärkeys, koska asiakas on valmis investoimaan henkilökohtaisiin suhteisiin ja pitkäaikaiseen kumppanuuteen. (Kaski 26.5.2014.)

3 Myynnin strategia

Strategia-sanalla on alun perin tarkoitettua oppia sodan voittamisesta (Kamensky, 2010, 13). Nykyään strategialla on kuitenkin monta tasoa, joista yksi on liiketoimintastrategia. Sen tehtävänä on määritellä tietyn kilpailulajin voittamiseen tarvittavat tekijät, sisältäen kannanottoja toimintoihin ja prosesseihin, joista voidaan tehdä myös omia strategioita, esimerkiksi myyntistrategia. (Kamensky 2010, 22.)

Myyntistrategian tehtävänä on määritellä ne keskeiset tekijät, joiden avulla yritys uskoo saavutettavan kannattavaa kasvua ja menestystä. Ne ovat strategisia valintoja ja ne koostuvat seuraaviin asiakokonaisuuksiin: markkinatuntemuksen hyödyntäminen, myyntiorganisaation rakenne ja koko, myyjät ja osaamisen kehittäminen sekä erilaiset myynnin prosessit ja järjestelmät. (Nieminen & Tomperi 2008, 75.)

Myynnin strategiatyö pitää viedä suunnittelutasolta käytäntöön. Tällä varmistetaan strategian vieminen yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Rubanovitsch & Aalto (2008, 44) mukaan myynnin johtamisen esimiestä helpottavat strategian käytäntöön viemisessä seuraavat asiat:

- selkeä yksiselitteinen malli ja suuntaviivat
- sopivan pieniksi mitoitettut tavoitteet kuukausi- ja viikkotasolla
- taitoa muutosjohtamisessa
- taitoa ymmärtää organisaation sisäiset valta- ja vaikutussuhteet
- ymmärrystä organisaatorakenteista, jotka tukevat nopeaa tiedonkulkua ja mitattavuutta
- tehokas seurannan ja palautteen järjestelmä
- täytäntöönpanoa tukeva johtamistyyli ja yrityskulttuuri
- johdolta täydellistä sitoutumista strategiaan, sekä sen jalkauttamiseen ja johtamiseen.

Myynnin strategiset tavoitteet saavutetaan todennäköisemmin silloin, kun ne laitetaan tärkeysjärjestykseen ja vielä mitattavissa oleviin lyhyen aikavälin osatavoitteisiin. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi palvelun laadun, asiakastyytyväisyyden ja kauppohenkilöstön lukumäärä. Yritys itsessään toteuttaa strategiaa myynnin kautta. Siten on tärkeää, että yrityksen strategia, myyntitiimin ja yksittäisen myyjän tavoitteet tukevat toisiaan. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 49-51.)

3.1.1 Arvojen näkyminen myyntityössä

Yrityksen arvojen tulee näkyä yrityksen työntekijöille ja asiakkaille. Niiden pitää näkyä jokapäiväisessä toiminnassa. Myynnin esimiehen on noudatettava johtamisessaan yrityksen arvoja. Näiden lisäksi myös eettisten periaatteiden pitää tukea päivittäistä myynnin johtamista. Näihin kuuluvat kovat ja pehmeät arvot. Myynnillisessä mielessä kova arvo on esimerkiksi tavoite ja pehmeä arvo, miten tavoitteeseen päästään. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 55-56.)

Yrityksen arvomaailmaa kuvaa muun muassa arvoportaikkomalli. Siinä arvoportaiden ensimmäinen taso kuvaa yrityksen tuotteita, palveluita ja brändiä. Tällä tarkoitetaan yrityksen myymiä, asiakkaille lisäarvoa antavia tuotteita ja palveluja. Näissä asiakas sitoutetaan yritykseen tunnetasolla, vahvalla ja halutulla brändillä.

Toinen porras kuvaa asiakassuhteita, joka tarkoittaa asiakkaan kokemaa arvoa asiakas-tyytyväisyyden muodossa.

Kolmannella portaalla on työntekijät, jolloin tarkoitetaan oikeita työntekijöitä oikeissa työtehtävissä, sillä oikeat myyjät rakentavat yrityksen myynnillisen menestyksen. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 57-58.)

3.1.2 Asiakasuskollisuuden johtaminen

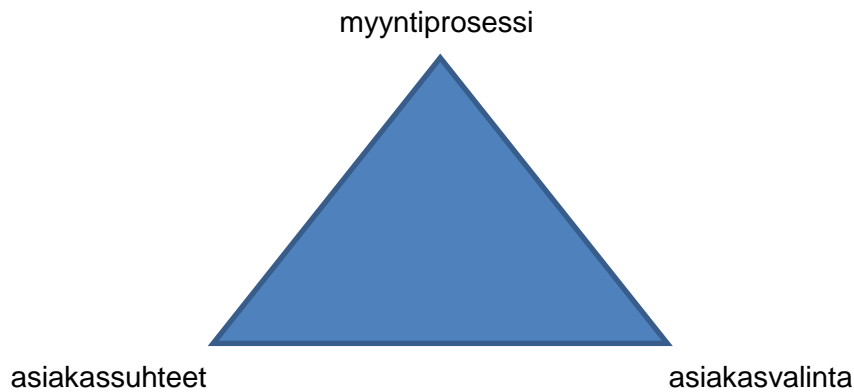
Kannattavan kasvun saavuttamiseen tarvitaan uskollisia asiakkaita. Myynnin esimiehen on tehtävä säännöllisin väliajoin laskelmia, joista näkyy uudet asiakkuudet, olemassa olevat asiakkuudet ja menetetyt asiakkuudet, tietyn ajanjakson aikana. Kun yritys panostaa asiakasuskollisuuteen, näkyy se myös yrityksen tunnusluvuissa. Tyytyväiset asiakkaat ostavat yleensä uudestaan pitkällä aikavälillä. Samaan aikaan he myös kuormittavat vähemmän myyntihenkilöstöä, uusiin asiakkaisiin verrattuna.

Tyytyväiset asiakkaat parantavat myös työntekijöiden työmoraalia, sillä myyjät ovat valmiimpia näkemään enemmän vaivaa näiden asiakkaiden eteen. Reklamaatiotilanteissa asiakas antaa myös helpommin anteeksi yrityksen tekemät virheet. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 59.)

Yrityksen myyntijohdon on varmistuttava, että myyjät rakentavat korkealuokkaiset asiakassuhteet ja tarjoavat kilpailijoita laadukkaampaa palvelua. Tämän lisäksi myyjien pitää osata valita oikeat ja yritykselle sopivimmat asiakkaat sekä hankkia samanlaisia lisää ja kehittää samaan aikaan asiakkuutta. Jotta tähän kaikkeen päästään, on yrityksen ja

myyntijohdon löydettävä parhaimmat uskollisimmat työntekijät, ansaittava työntekijöiden uskollisuus, saavutettava kustannustehokkuus, löydettävä oikeat yrityksen yhteistyökumppanit ja ansaittava heidän luottamuksensa. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 60-61).

Asiakasuskollisuuden lisäämiseksi yrityksen on kehityttävä kuvan yksi mukaisesti.



Kuva 1: menestyksekkään myynnin edellytykset (Rubanovitsch & Aalto 2008, 61)

Myyntiprosessin laatua pitää kehittää niin, että asiakas ja yritys molemmat kokevat hyötывänsä ensimmäisestä asiakaskohtaamisesta. Kun asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa, tarkoittaa se kaupan tekemistä yritykselle, joka puolestaan näkyy tunnusluvuissa kannattavana toimintana. Olemassa olevia asiakassuhteita pitää jalostaa ja kehittää lisämyynnin ja asiakasuskollisuuden avulla. Yrityksen asiakaskantaa pitää myös kehittää tarkoitusta varten sopivan asiakasvalinnan kautta. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 61-62.)

3.1.3 Asiakkuuksien hallinta

Vaikka yrityksen pitää hankkia jatkuvasti uusia asiakkaita, toiminnan perustan luovat kuitenkin olemassa olevat asiakkaat, jolloin puhutaan asiakkuuksien hallinnasta. Tällöin myynnin esimiehen on luokiteltava asiakkuudet ja priorisoitava myyjien ajankäyttö olemassa olevien asiakkuuksien ja uusien asiakkuuksien mukaan. Myynnin esimiehen on tiedettävä tärkeimpien asiakkuuksien tilasta ja tarpeista. Tämän helpottamiseksi asiakkaan kanssa on pyrittävä rehelliseen ja avoimeen vuorovaikutussuhteeseen. On myös tapauksia, jolloin yrityksen edun mukaista on luopua joistakin asiakkuuksista.

Olemassa olevien asiakkuuksien hallintaan pitäisi mennä noin 50-75 % myyjän työajasta. Tarkoituksena on parantaa asiakkuuksien kannattavuutta. Uusiasiakashankintaan puolestaan pitäisi mennä 25-50 % työajasta, jolla tarkoitetaan uusien, kannattavien asiakkaiden

hankintaa. Lisäksi myyjien ajankäyttöön sisältyvät asiakkuuden vaihtoa suunnittelevien asiakkaiden ja yrityksen puolesta lopetettavien asiakkaiden hoitoa. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 70-72.)

Liiketaloudessa puhutaan usein markkinaosuudesta, mutta myynnin johtamisen kannalta on järkevää käyttää myös asiakasosuutta. Se tarkoittaa yrityksen osuutta yksittäisen asiakkaan tai asiakasryhmän ostoista. Myyjälle on tärkeä saada edes pieni asiakasosuus ja sitten kasvattaa sitä asiakasosuutta syventämällä. Samalla myös asiakastyytyväisyys kasvaa. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 82-83.)

Asiakkuuksien hallintaan vaikuttaa myös asiakkaiden ostohalukkuus. Se rakennetaan luottamuksella ja pitkäaikaisilla asiakassuhteilla. Jokaisen myyjän on ansaittava asiakkaan halu ostaa uudelleen. Myynnin esimiehen on myös tärkeä olla motivoitunut johtamaan myyjiään oikealla tavalla, jonka lopputuloksena yritys saa asiakkaan luottamuksen ja paikan tämän sydämessä. Tätä auttaa myös myyjän käyttämä asiakkuuden hallintajärjestelmä, jonka täytyy tukea myyjää, pitämään huolta asiakkaan ostouskollisuudesta. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 87-91.)

Asiakassuhteiden pitää olla myös kannattavia. Myynnin esimiehen pitää tiedostaa asiakkaiden tulot ja kustannukset, jotta asiakkaiden tuotot voidaan laskea. Hinnoittelun on oltava myös johdonmukaista ja läpinäkyvää ja näin ollen kohtelu kaikille asiakkaille tältä ostin samanlaista. Uusasiakashankinnasta johtuvat kohonneet kustannukset pitää tiedostaa. Samaten myös se, että olemassa olevista asiakkaista täytyy pitää kiinni, vaikka samaan aikaan hankitaankin uusia asiakkaita. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 95-100.)

3.2 Myyntiprosessi ja myynnin ohjaus

Myyntiprosessilla tarkoitetaan tapaa, jolla myyntiorganisaatiossa tehdään myyntityötä. Se on myynnin esimiehen johtamisen näkökulmasta myynnin toimintamalli ja sen mukaan myyntityö suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. Itse myyntiprosessin johtaminen koostuu suunnittelun, toimeenpanon ja arvioinnin johtamisesta. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)

Myynnin ohjaamisella tarkoitetaan myynninohjausjärjestelmän käyttämistä, jolla yrityksen myyntijohto ohjaa myyjiään parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi. Myynninohjausjärjestelmässä yrityksen johtoryhmä ohjaa myyntiä ja myyntijohdolla on vastuu

myynnin johtamisesta, jolloin myyjien harteille jää systemaattisen toimintatavan omaksuminen. Myynnin johtoryhmän pitää luoda myynnin ohjaamiselle hedelmällinen maaperä. Tähän sisältyvät esimerkiksi oikean tahtotilan luominen koko organisaatioon, ja luoda myyntijohdolle riittävät resurssit myynninohjausjärjestelmän toteuttamiseen ja käyttämiseen. Sen sijaan, että myynnin johtoryhmä toteuttaisi myynninohjausjärjestelmää, määrittäisi sen tunnuslukuja tai puuttuisi päivittäiseen myynnin johtamiseen, sen tehtävä on varmistaa, että myynnin ohjaus on viety käytäntöön siten, että myynninohjausjärjestelmä ohjaa jokapäiväistä tekemistä sekä tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Tarkoituksena on, että myynninohjausjärjestelmällä varmistetaan myynnin tukevan niitä asioita, jotka tukevat yrityksen arvon kasvattamista. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 29.)

Myynnin oikeanlaisella ohjaamisella saadaan aikaan monenlaisia hyötyjä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 25.):

- yrityksen tehokkuus ja kannattavuus paranevat
- myyjien oikeanlainen ajankäyttö ja välttyminen turhilta asiakaskäynneiltä
- asiakkaiden koko potentiaali osataan tunnistaa ja hyödyntää lisämyynnissä
- oikeanlaisten asiakashoitomallien käyttö nykyisille ja uusille asiakkaille sekä asiakkaiden saama, oikeaksi mitoitettu myyjien huomio
- paremman asiakastyytyväisyyden saaminen
- myyntijohdon toiminnan tehostaminen sekä yrityksen riskien pienentäminen ja koko organisaatioon yhteisen toimintatavan muodostaminen.

Myynnin ohjauksessa myyntijohdolla on oltava johtoryhmän tuki. Myyntijohdon on myös tunnettava myyjät ja yrityksen asiakkaat. Asiakkuuksien määrittelyssä ja myynninohjausjärjestelmän suunnittelussa perustan luovat nykyisten ja tulevaisuuden asiakkaiden ostojen ja kasvupotentiaalin analysoiminen ja ymmärtäminen, rinnalla kulkevien historiatietojen kanssa.

Myynninohjausjärjestelmän tavoitteena on muun muassa seuraavia asioita:

- yritys oppii tuntemaan ja luokittelemaan nykyiset asiakkaat entistä paremmin
- yritys luo selkeät ja toimivat prosessit ja toimintamallit asiakkaiden hoitamiseen ja uusasiakashankintaan
- yritys ohjaa myyjien ajankäyttöä entistäkin tehokkaammin
- yritys luo oikeanlaiset toimintamallit myyntityön seurantaan ja raportointiin
- yrityksen myyjät saavat uuden palkitsemisperusteen asiakasluokittelun myötä.

Jokaiselle asiakasluokitukselle tehdään täsmälliset toimintamallit, jotka sisältävät tarkasti kyseiselle asiakasluokalle suunnatut palvelut sekä palvelut, joita asiakasluokalle ei tarjota. Koska asiakkaiden nykytila ei kerro kaikkea asiakkuuden arvosta, on ensiarvoisen tärkeää hyödyntää tehokasta ja toimivaa myyntityön ohjausjärjestelmää. Sitä käyttämällä löydetään asiakkaat, joilla on tulevaisuuden ostopotentiaalia, ja joihin kannattaa perehtyä tarkemmin asiakkuuden arvon kasvattamiseksi. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 43-44.)

Kun myyntityön ohjausjärjestelmää käyttäen yrityksen johto tuntee asiakkaansa, voi se ohjata myyntityötä niin, että myyntityön johtaminen ja jokapäiväinen myyntityö on yhdenmukainen yrityksen strategian ja pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa. Näin tehden varmistetaan, että kaikki asiakkaat hoidetaan ottamalla huomioon niiden tärkeys ja kaupallinen merkitys. Lopputuloksena asiakkaat saavat juuri oikeanlaista palvelua ja asiakkuuden hoitoa. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 46.)

Myyjien tasolla myyntityön ohjausjärjestelmä helpottaa myyjien työtä, ohjaamalla heidät oikeisiin asiakkuuksiin ja niiden oikeanlaiseen hoitamiseen ja näin saada aikaan kannattavaa myyntityötä. Tämä kaikki toteutuu yhteisesti sovittujen asiakkaiden hoitomallien mukaisesti. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 102.)

3.2.1 Myyntityön suunnittelu ja toimeenpano

Myyntityön suunnitteluun sisältyy myyntityön strategian rakentaminen. Sen ja markkinatiedon avulla saadaan aikaan asiakassegmentointi, joka auttaa resurssien kohdentamisessa oikealle kohderyhmälle. Päivittäisessä toiminnassa tämä tarkoittaa eri asiakkaiden ryhmittelyä ja siitä saatavan tiedon hyödyntämistä. Tätä on esimerkiksi yrityksen palveluiden kohdentamisessa tietyille kohderyhmälle. Myyntityön esimiestä asiakkaiden ryhmittely tukee yrityksen sijoittumista markkinoilla, ja auttaa strategisia valintoja tehdessä resursoinnin ja toiminnan määrän suhteen sekä toiminnan suuntaamisessa ja kohdentamisessa.

Lisäksi myyntityön suunnitteluun kuuluu asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien tekeminen, joiden avulla määritellään konkreettiset toimenpiteet myyntityön tekemiseksi ja aikatauluttamiseksi.

Myös uusasiakashankintaan liittyvä potentiaalisten asiakkaiden prospektointi, eli uusien mahdollisten asiakkaiden etsintä markkinoilta kuuluu myyntityön esimiehen myyntityön suunnitteluun. Tässä on tarkoituksena alkuun kartoittaa asiakkaan sopivuudesta yrityksen asiakkaaksi, jonka jälkeen selvitetään tarkemmin, kohtaako yrityksen tarjoama ja prospektin tarpeet sekä vielä lopuksi määritellä henkilö yrityksessä yhteydenottoa varten. Myyntityön

esimiehen tehtävänä on aikaansaada prosessi, jonka toimintamallin myyjät kokevat toimivaksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 75-85.)

Myynnin esimiehen kannalta myynnin toimeenpanossa on kysymys seuraavista asioista: tekemisen määrä, osaamisen taso, oikeisiin asioihin keskittyminen ja asiakkaan kohtaaminen.

Tekemisen määrän suhteen myynnin esimiehen on huolehdittava, että jokaisen myyjän määrällinen työpanos on parhaassa mahdollisessa käytössä. Tämä tarkoittaa käytännössä suurimman osan työstä käyttämisen kasvotusten nykyisten ja uusien asiakkaiden kanssa. Tähän myynnin esimiehen on luotava parhaat mahdolliset edellytykset suunnitelmalla ja analysoimalla resurssien käyttöä. On myös huomioitava, että tekemisen määrä on tavoitteisiin nähden oikeassa suhteessa. Myynnin esimiehen on myös huolehdittava siitä, että myyjä suunnittelee ja valmistelee oman myyntityönsä.

Myyjän pitää jatkuvasti palvella asiakasta erinomaisella palvelulla. Asiakkaat ovat tottuneet palvelukulttuuriin, joten siinä erottautuminen vaatii erinomaista palvelua. Näin toimivissa asiakkaan odotukset ylittyvät ja hän kertoo yrityksestä eteenpäin muille potentiaalisille asiakkaille. (Nieminen & Tomperi 2008, 87-90.)

Toimialasta riippuen, yrityksen ja asiakkaan välille voi syntyä parhaassa tapauksessa todellinen symbioosisuhde, jossa molemmat osapuolet hyötyvät toinen toisistaan ja ovat osaltaan myös riippuvaisia toisistaan (Keskinen & Lipiäinen, 2013).

Myyjien täytyy osata keskittyä oikeisiin asioihin ja tehdä ne asiat hyvin. Oikeiden asioiden tekeminen tarkoittaa yrityksen vision toteuttamista (Nieminen & Tomperi 2008, 98).

Visiolla tarkoitetaan sitä tilaa, jota yritys itse haluaa sen olevan tietyn ajan päästä (Kamensky 2010, 78).

Myyjän strategisten painopisteiden määrittely tarkoittaa asiakassegmentointia ja sen hyödyntämisestä tulevaa voimavarojen resurssien oikeata kohdentamista sinne, missä tuleva kasvu syntyy, mutta myös nykyisten asiakkuuksien hoitaminen ja kehittäminen on tärkeää. Tämän lisäksi myyjän on osattava toimia myyntistrategian ja asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien mukaisesti. (Nieminen & Tomperi 2008, 98-99.)

Asiakkaan kohtaamisessa on myynnin esimiehen ja myyjän tärkeää tunnistaa ja erotella eri vaiheet. Tavoitteellisuuden ja kehittämisen taustalla on nykyisen tilanteen ymmärtämi-

nen ja sen kyseenalaistaminen ja tilanteen analysointiin. Näin voidaan tehdä johtopäätöksiä nykyisestä toiminnasta ja vaadittavista kehitystarpeista. (Nieminen & Tomperi 2008, 99-100.)

3.2.2 Myynnin arviointi

Myyntiprosessin arvioinnilla tarkoitetaan asetettujen tavoitteiden toteutumista valituilla mittareilla ja myyjien palkitsemista mittareiden tunnuslukujen perusteella. Saavutettujen tunnuslukujen lisäksi on tärkeää myös arvioida suoritusta ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Myynnin esimiehen pitää ymmärtää myös, että myyntiä pitää arvioida asiakkaiden näkökulmasta, eli kuinka asiakas näkee yhteistyön yrityksen ja myyjän kanssa. Lopuksi vielä myös itse myynnin johtamista tulee arvioida.

Myyntitulosten arvioinnin tarkoituksena on selvittää, saavuttiko myyjä myyntitavoitteet. Tämä on tärkeää myyjän ammatillisen kehittymisen kannalta. Myyjällä käytännössä suoriutuskyky ja ammattiosaaminen kulkevat käsi kädessä, koska myyjän tehtävänä on myydä, joten myynnin onnistuminen punnitsee ammatillisen osaamisen.

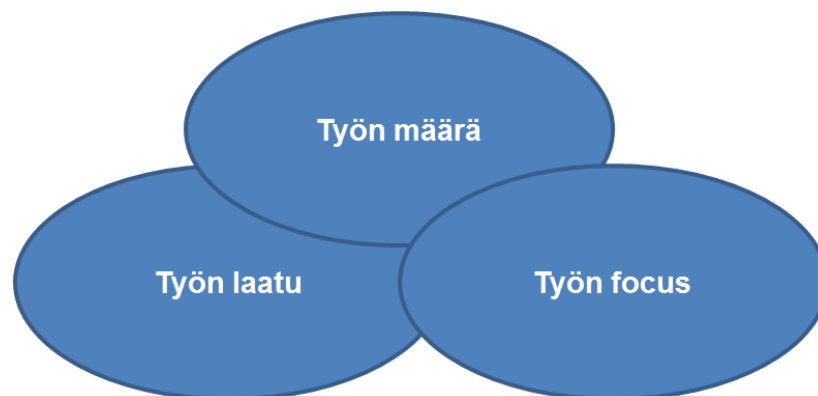
Suoritustavoitteiden toteutumisen arvioinnissa haasteena on se, että voidaanko määritellä yksittäisiä toimenpiteitä, joidenka seurauksena tulee myynnillinen menestys. Konkreettisimmillaan tämä on asiakastapaaminen mutta myös asiakasta auttavien palveluiden merkitys täytyy selvittää, koska niillä toiminnoilla ylläpidetään asiakassuhdetta, eikä välttämättä saada myyntiä aikaan saman tien, vaan vasta myöhemmin. Esimerkiksi toiminnan painopistealueet ja toiminnan suunta auttaa suoritustavoitteiden toteutumisen arvioinnissa. Asiakastytyväisyydestä kertoo todennäköisimmillään se, että asiakas ostaa myyjältä yhä uudelleen. Tärkeää on kuitenkin selvittää, miksi asiakas ostaa yrityksen ratkaisuja ja kuinka sitoutunut ja uskollinen asiakas on yrityksen ratkaisuille. Tärkeitä mittareita asiakastytyväisyydelle ovat: asiakastytyväisyyskyselyjen tulokset, menetettyjen ja voitettujen asiakkaiden määrä ja suhde, asiakasvalitukset sekä säännöllisesti ostavien asiakkaiden lukumäärä ja niiden osuus kaikista asiakkaista. Tärkeää on myös selvittää asiat, joihin asiakas on tyytyväinen ja asiakkaan ja myyjän välinen yhteistyö perustuu. Asiakkailta, jotka eivät ole tyytyväisiä yrityksen palveluihin, olisi mielekäästä selvittää syyt, jotta yrityksen toimintaa voidaan kehittää.

Myynnin johtamisen merkitys on avainasemassa myynnin menestyksen kannalta. Onnistuneen myynnin johtamisen tuloksena syntyy tuottavaa kasvua ja onnistumisen kulttuuri. Myynnin johdon pitää rakentaa organisaatio, jossa kaikki myyjät ovat oikeissa ammattiteissa

ja haluavat käyttää koko osaamistaan koko ajan paranevien myyntitulosten aikaansaamiseksi. Myynnin johdon vastuulla on myös yhteisen näkemyksen synnyttäminen yrityksen menestyksestä, myyntistrategiasta sekä sen toimeenpanosta ja näiden kaikkien jalkauttamisesta yrityksen arkipäivän toimintaan. Onnistumisen kulttuurin luominen: oikeiden myyjien, oikeiden tehtävien ja myyjien osaamisen sekä asiakasläheisyyden avulla. (Nieminen & Tomperi 2008, 109-110.)

3.3 Myyntitiimin johtaminen

Myynnin esimiehen on tärkeää kuunnella alaisiaan. Jos alaiset saavat parempaa kohtelua, kuin osasivat odottaa, osoittavat he myynnin esimiehelleen kiitollisuutta. Menestyvin johtaja tarvitsee alaistensa kannatuksen, jotta yritys menestyy. Myös alaisten suosio tarvitaan, jotta esimiehen asema on turvattu. Oikeanlaisella henkilöstöjohtamisella on vaikutus myynnillisiin tuloksiin. Sillä mitä paremmin yritys kohtelee ja johtaa työntekijöitään, sitä lojaalempia he ovat. Mitä kauemmin työntekijä pysyy yrityksessä, sitä paremmin hän oppii tuntemaan liiketoiminnan. Ja mitä paremmin tuntee liiketoiminnan, sitä enemmän työntekijä oppii ja on arvokkaampi edustamalleen yritykselle. Kun myyjät tarjoavat asiakkailleen laadukasta palvelua, voittavat he asiakkaiden luottamuksen, jonka seurauksena puolestaan myynti kasvaa ja asiakkaiden hankkimis- ja palvelukustannukset laskevat. Yrityksen tehdessä aiempaa parempaa tulosta, voi se myös maksaa parempaa palkkaa työntekijöilleen. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 118-119.)



Kuva 2: myyntityön tasapaino (Rubanovitsch & Aalto 2008, 118.)

Myynnin esimiehen on huolehdittava, että myyjien työtehtävät ovat tasapainossa keskenään. Kuvan kaksi mukaisesti työn määrän, laadun ja fokuksen on oltava oikeassa suhteessa toisiinsa. Työn oikea määrä tarkoittaa sitä, että myyjällä on tarpeeksi paljon asia-

kaskontakteja oikeiden asiakkaiden kanssa. Työn laadun on myös tärkeää olla kunnossa, jotta päästään laadukkaaseen lopputulokseen. Tämä tarkoittaa sitä, että asiat tehdään sovitusti, oikealla myyntitekniikalla ja käytetään oikeita myyntiargumentteja. Myyntijohtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että myynnin esimiehen on osattava rakentaa myyjille selkeät ja yksityiskohtaiset toimintapuitteet, jotta myyjät voivat täysin keskittyä työsuoritukseen.

Myynnin esimiehen pitää myös varmistaa, että työntekijät työskentelevät yrityksen päämäärien ja arvojen mukaisesti. Kuitenkin liian yksityiskohtaiset määräykset ja liika kontrollointi saattavat vähentää myyntitiimin oma-aloitteisuutta ja motivaatiota. Myynnin esimiehen ei näin ollen pitäisi liikaa puuttua myyjänsä työskentelyyn, vaan tukea ja neuvoa tarvittaessa. Myynnin esimiehen pitää voida luottaa alaisiinsa ja heidän vastuunkantoon. Lisäksi myynnin esimiehen pitää aina perustella johtamisensa, jotta myyjät esimerkiksi tietävät, minkä takia heidän pitää tehdä jokin tietty tehtävä. Samalla myyjä voi myös aiempaa paremmin hyödyntää omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan, kun hän ymmärtää tehtävien taustat. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 118-119.)

Myynnin esimiehellä on myös oltava rohkeutta vaatia myyjiltä erinomaisia työsuorituksia ja jokaisen myyjän on tehtävä koko ajan laadukasta työtä jokaisen asiakkaan kohdalla. Myynnin esimiehellä on myös velvollisuus johtaa myyjien toimintaa. Jos johtamistyötä ei tapahdu, se aiheuttaa turvattomuutta myyjien keskuudessa. Työpaikalla ei voida toimia demokraattisesti kaikissa asioissa, vaan esimiehen on tehtävä itsenäisiä ja perusteltuja päätöksiä ilman, että kaikkia asioita hyväksytetään myyjillä. Myyjien tehtävät ja tavoitteet pitää olla selkeästi määriteltäviä ja tehty jokaiselle myyjälle henkilökohtaisesti. Näin tehden ne motivoivat myyjää tekemään paremmin hänelle annettun työtehtävän. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 123.)

Myynnin esimiehen johtamiseen kuuluvat tärkeänä osana säännölliset tiimipalaverit. Työntekijät kokevat tärkeiksi saada tietoa yrityksen tilasta ja tapahtumista. Kysymysten esittäminen myynnin esimiehille ja työkavereille näissä yhteisissä palavereissa on tärkeää. Myös työntekijöiden ja myynnin esimiehen kahdenkeskiset palaverit ovat tärkeitä. Niissä käydään läpi ja arvioidaan myyjien toimintaa ja tulevaisuuden kehitystarpeita. Näissä palavereissa myynnin esimies kertoo myös mahdollisista kielteisistä asioista avoimesti, jolloin työyhteisössä ei pääse valloilleen juoruja ja väärinkäsityksiä. Kahdenkeskisissä palavereissa esimiehen on rohkaistava alaisiaan kertomaan oma-aloitteisesti mahdollisista parannusehdotuksista, joille on sovittava seurantajakso, jotta ne varmasti toteutuvat. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 124-125.)

3.3.1 Myynnin tuloksenteon johtaminen ja ajankäyttö

Yrityksen menestys pohjautuu pitkälti myynnin esimiehen ja myyjien väliseen yhteistyöhön. Tällöin esimiehen pitää löytää myyjiensä vahvuudet ja heikkoudet. Myyntitiimin pitää työskennellä laadukkaasti ja varmasti, eikä suuria poikkeuksia pidä tulla. Myynnin esimiehen pitää rohkeasti puuttua mahdollisiin poikkeamiin ja kehittää toimintaa. Esimiehen pitää myös osallistua päivittäiseen toimintaan, jotta voi tarvittaessa antaa oikeita ohjeita ja neuvoja. Tällöin kokonaisuuden hallitseminen ja ymmärtäminen on olennaista. Myyjän täytyy kuitenkin myös itse oma-aloitteisesti löytää ratkaisuja omiin ongelmiinsa, jolloin tapahtuu oppimista.

Tärkeimpiä ja myynnin esimiehen palkitsevimpiä tehtäviä on vahvistaa myyjien itseluottamusta auttamalla myyjiä menestyksen tiellä, sillä hyvä itseluottamus on edellytyksenä menestyvälle myyjälle. Tavoitteena on, että myyjät ovat ylpeitä edustamastaan yrityksestään, kokisivat tekevänsä arvokasta työtä ja että myyjien myönteinen suhtautuminen työtehtäviinsä näkyisi myös asiakkaalle. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 128-129.)

Myynnin esimiehen pitää tietää miten myyjät käyttäytyvät ja menestyvät asiakaskohtaamisissa. Näin hän voi kehittää myyjien toimintaa ja auttaa heitä menestymään vieläkin paremmin, analysoimalla yhteistapaaminen ja antamalla rakentavaa palautetta. Yhteistapaamisessa on tärkeää, että sekä myyjä että esimies havainnoivat myyjän toimintatapaa, sillä näin saadaan tietoa, miten yhteiset näkemykset tapaamisesta mahdollisesti eroavat toisistaan. Yhteisissä asiakastapaamisissa myyntijohto saa käsityksen asiakkaiden tarpeista ja odotuksista sekä tietoa myyjien haasteista heidän asiakastapaamisissaan, yrittäessään onnistua kaupallisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 138-139.)

Myyntityön tehokas asiakas- ja ajanhallinta tekee myyntityöstä järjestelmällistä, pitää työn mielekkäänä ja ehkäisee loppuun palamista. Suunniteltaessa ajankäyttöä, kannattaa miettiä, mitkä tehtävistä asioista ovat tuottoisia, eli niihin kannattaa laittaa painoarvoa. Vaikka asiakas tekisi paljon ostoja, mutta jos asiakkuudesta ei jalostamallakaan saada lisäarvoa, kannattaa asiakkuudesta luopumista harkita.

Samankaltaisia työtehtäviä voi myös keskittää tehtäväksi samaan aikaan, jolloin myyjän ajankäyttö on tehokasta. Yritysmyyynnissä asiakkaalle on myös hyvä lähettää etukäteen tapaamisen asialista, jotta asiakas kokee asiakastapaamisen olevan tärkeä sekä asiakkaalle että myyjälle. Myyjän noudattaessa järjestelmällistä toimintatapaa, ei kiire pääse vaikuttamaan alentavasti työmotivaatioon. Myös asiakasta pystytään palvelemaan tällöin

laadukkaasti saamalla hänen asiat kuntoon. Kalenterin käyttöönotto helpottaa työn suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä.

Koska myyjät voivat vaikuttaa työpäiväänsä, on oma-aloitteisuudella ja järjestelmällisyydellä suuri merkitys tehokkaan työskentelytavan aikaansaamiseksi. Kun myyjä on itse aktiivisesti ja nopeasti asiakkaaseen yhteydessä, saadaan sillä voitettua myös asiakkaiden luottamus myyjää kohtaan. Asiakkaiden vaihtaessa yhteistyökumppania, on yksi suurimmista syistä yrityksen ja myyjän puutteellinen yhteydenpito. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 141-143.)

3.3.2 Suorituskyvyn ja osaamisen johtaminen

Organisaation suorituskyvyllä tarkoitetaan yleisellä tasolla ottaen organisaation kykyä saavuttaa sille ennalta määrätyt tavoitteet. Yksittäisen myyjän tasolla suorituskyky koostuu seuraavista asioista: henkilökohtainen lahjakkuus, oikea asenne, työn sekä yrityksen kanssa yhteensopivat arvot, motivaatio ja osaaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun yksittäisellä myyjällä on oikeanlainen asenne, omat arvot kohtaavat yrityksen arvojen kanssa ja sisäinen motivaatio on korkea, voidaan sanoa myyjän olevan oikeassa ammatissa. Tällöin myyjä käyttää lahjakkuuksiaan, jotka ovat samalla myös vahvuuksia, ja näin kehittää omaa osaamistaan. Vahvuuksien ja osaamisen ollessa aktiivisessa käytössä, syntyy oivalluksia, osaaminen kasvaa ja onnistumisten määrä lisääntyy. Lopputulmana tästä kaikesta koostuu myyjän suorituskyky. (Nieminen & Tomperi 2008, 109-110.)

Myyjien suorituskyvyn johtamisessa on myynnin johdon tiedostettava erilaiset roolinsa, jotta suorituskyvyn johtamisessa päästään parhaaseen lopputulokseen. Myyntijohdon roolit voidaan jakaa myyjän, hallintojohtajan ja valmentajan rooliin. Myyjän roolissa myyntijohtaja on itse mukana arkipäivän myyntityössä, jotta tietää, mitä asiakasrajapinnassa tapahtuu ja on selvillä asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Hallintojohtajan roolissa myyntijohto puolestaan tekee suunnittelu-, seuranta- ja raportointityötä. Valmentajan roolissa myynnin johtaja auttaa myyjiä onnistumaan myyntityössään hyödyntäen myyjän potentiaalin ja auttamalla myyjään itse löytämään vastaukset tehokkaan myynnin tekemiseen. Myynnin esimiehen on tärkeää analysoida omaa toimintaansa eri roolien välillä ja aikaan saada oikea yhdistelmä edellä mainittujen roolien välillä. (Nieminen & Tomperi 2008, 117-119.)

3.3.3 Valmentava suoritusjohtaminen käytännössä

Valmentavassa suoritusjohtamisessa on tarkoituksena suorituksen ja suorituskyvyn samanaikainen johtaminen, joka tapahtuu myyjän ja esimiehen keskinäisellä vuorovaikutusprosessilla. Tarkoituksena on, että myynnin esimies varmistaa myyjän keskittyvän oikeiden asioiden tekemiseen ja että ne tehdään oikein. Samalla tarkoituksena on saada myyjälle mahdollisimman korkea suorituskyky, aktivoimalla käyttöön myyjän vahvuudet ja hyödyntämällä niitä arkipäivän myyntityössä.

Valmennus itsessään perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Myyntijohtajana tämä luottamus täytyy ansaita vuorovaikutustaidoilla ja ammatillisella pätevyydellä. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan sitä, että myynnin esimies valmentavalla suhtautumisellaan kyselee enemmän sen sijaan, että antaisi valmiita vastauksia. Samalla palautteen antamisella ja sopivalla haastamisella on tarkoitus saada myyjät itse löytämään ratkaisut kysymyksiinsä. Ammatillisella pätevyydellä puolestaan tarkoitetaan myynnin esimiehen esimiestyökentelyä ja johtamista. Tähän liittyy myös luottamuksen saaminen valmentajan ja valmennettavan välille, jolloin kumpikin taho ottaa vastuun sovitusta asioista, asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Näin on mahdollisuus päästä lähemmäksi työn imua, jolloin myyjä kokee motivoituneena työnsä mielekkääksi ja haastavaksi sekä on ylpeä siitä. Ihannetilassa myyjä pääsee flow-tilaan, jolloin työn tekeminen on niin nautinnollista ja syvällistä, että ajankulku unohtuu ja myyjä pääsee käyttämään koko osaamistaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 121-128.)

Myynnin osaamisen kehittäminen ja johtaminen ovat mukana arkipäivässä osana suorituskyvyn ja valmentavaa johtamista. Heti alkuun on tosin varmistettava, että myyjä on aidosti kehittymiskelpoinen huippumyyjäksi. Tämä varmistaa myös ammatillisen kehittämisen. Osaamisen kehittämisessä auttaa osaamiskartta, jossa kuvataan myyjän nykyistä osaamista ja tulevaisuudessa vaadittavaa osaamista, jotta päästään mahdollisimman hyvään osaamisen tasoon. Konkreettiset tavoitteet perustuvat yrityksen visioon ja strategiaan sekä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Osaamistarpeesta puolestaan sovitaan myynnin esimiehen ja myyjän välisissä kehityskeskusteluissa. Nämä osaamistarpeet on hyvä jakaa yleisiin työelämätaitoihin ja ammattiosaamiseen. Yleiset työelämätaidot ovat esimerkiksi vuorovaikutus-, viestintä- ja organisointitaidot sekä it-osaaminen ja tiimityöskentelytaidot. Ammattiosaaminen on puolestaan myyjän työtehtävään liittyvä erityisosaaminen, joka on osa-alueittain seuraavasti:

- Asiantuntijuussuhde, joka sisältää toimiala- ja markkinatuntemuksen, tuoteosaamisen ja korvaavien tuotteiden tuntemuksen sekä kyvyn ymmärtää asiakkaiden tarpeet.
- Palvelusuhde, jossa on tärkeää kyky nopeaan reagointiin ja nopeaan ongelmanratkaisuun sekä tarvekartoituksen tekemiseen, ja asiakkaan neuvontaan informoimiseen.
- Liikesuhde, jossa yrityksen strategiaa toteutetaan päivittäisessä työskentelyssä, myyntitekniikan ja –prosessin hallinta ja osaaminen sekä kyky ratkaisumyyntiin ja yleinen liitetoimintaosaaminen.
- Ihmissuhde, joka tarkoittaa yrityksen arvojen toteuttamista käytännössä, luottamuksellisten asiakassuhteiden rakentaminen, aidon kiinnostuksen osoittaminen asiakasta kohtaan sekä vaikuttamisen kyky vuorovaikutustaidoilla.
- Yhteistyösuhde, jolla tarkoitetaan kykyä yhteistyön kehittämiseen myös asiakaslähtöisesti sekä asiakkaan sitouttaminen ja lisämyyntimahdollisuuksien löytäminen.

On tärkeää, että myynnin johdolla ja myyjällä on yhteinen näkemys siitä, että osaaminen tukee tavoitteita ja yrityksen strategian toteuttamisessa. Nämä tavoitteet olisi tehtävä yhdessä. Kehityskeskusteluissa käydään läpi osaamisen kehittäminen ja pitkäaikainen osaamisen tavoitteellinen kehittäminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 135-147.)

3.3.4 Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit

Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit innostavat ja motivoivat myyjiä sekä osana jalkauttavat strategian menestyksekkäästi arkipäiväiseen työskentelyyn. Strategiset tavoitteet muutetaan konkreettisiksi tavoitteiksi aina myyjätasolle asti. Mittareiden avulla seurataan tavoitteiden toteutumista ja lopputuloksena pitäisi syntyä strategian mukaisia tuloksia. Tavoitteiden ja mittarien avulla on mahdollista seurata myyjän onnistumista. Näin voidaan esimerkiksi erottaa hyvä myynnillinen työsuoritus huonosta ja sen mukaisen palkitsemisen sekä myös hyvästä suorituksesta oppimisen. Yksilökohtaisten tavoitteiden olisi puolestaan oltava sellaisia, että jokainen voi vaikuttaa niihin omalla työskentelyllään.

Hyvä ja oikeanlainen tavoite on sellainen, jonka muodostamiseen myyjä pystyy itse vaikuttamaan mahdollisimman paljon. Myynnin johto ja myyjä saattavat kuitenkin kokea myyjän tavoitteen eri tavalla, joten myyntijohdon asettama tavoite voi olla haastavaa toteuttaa myyjän kannalta niin, että myyjä omatoimisesti asettaisi saman tavoitteen.

Hyvä tavoite on täsmällinen, mitattavissa oleva, saavutettavissa oleva ja haastava, mielekäs ja yhteydessä strategiaan sekä tiettyyn aikaan sidottu.

Hyvän mittariston rakentaminen puolestaan aloitetaan strategiasta ja sen on oltava yhdenmukainen läpi organisaation, jotta koko yrityksen toiminta ohjautuu samaan suuntaan.

Hyvän mittarin tunnusmerkkejä ovat seuraavat asiat:

- Mittari on sidoksissa organisaation strategiaan ja kriittisiin menestystekijöihin.
- Mittari on päätöksenteon näkökulmasta olennainen, oikea, tarkka, uskottava ja edullinen.
- Mittari tukee toiminnan ohjaamista ja kehittämistä.
- Mittari innostaa myyjiä, joten se on haasteellinen mutta realistinen.
- Mittari kuvaa asioita, joihin myyjä voi vaikuttaa.
- Mittari on myös helposti ymmärrettävissä.

Hyvä mittaristo on puolestaan seuraavanlainen:

- Se sisältää oikean määrän mittareita.
- Se on tasapainossa taloudellisten ja ei-taloudellisten sekä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden osalta.
- Se myös kulkee koko organisaation läpi ja sen sisältämät mittarit eivät ole keskenään ristiriidassa.

Myyntijohdon asettamien tavoitteiden määrittely ja asettaminen on aikaa vievää mutta niihin pääseminen palkitsevaa niin myynnin esimiehelle kuin myyjällekin. Tärkeimpänä asiana on myyjän itseluottamuksen nouseminen tavoitteisiin pääsyn johdosta. Tämä myös lisää sitoutumista ja suorituskykyä sekä samanaikaisesti tapahtuvaa arvostuksen ja luottamuksen kohoamista myynnin esimiestä kohtaan.

Myyntin tavoitteet olisi hyvä jakaa kolmeen eri luokkaan. Ensimmäisenä on tulostavoite, joka liittyy myyntituloksiin ja myynnin tuottavuuteen. Tässä on tarkoitus toteuttaa myynnin perustehtävä, joka on tuottavan myynnin kasvattaminen. Myynnin johdon on koko ajan tärkeää olla perillä edellisen tilikauden vastaavasta myynnistä, kuluvan tilikauden myynnistä ja ennustetusta koko tilikauden myynnistä. Näin tehden voidaan seurata toteutuneita myyntejä suhteessa tavoitteisiin ja pysyä ajan tasalla tavoitteiden toteuttamisesta.

Toisena on puolestaan suoritustavoite, joka taas liittyy myyjien toimintaan, tekemiseen ja painopisteisiin. Suoritustavoite auttaa myyjää ottamaan suurempaa vastuuta omasta toiminnasta ja sen tehokkuudesta. Samalla se myös mittaa myyjän kyvykkyyttä saavuttaa asetetut tavoitteet. Myynnin johdon puolelta suoritustavoitteet liittyvät suorituksen johtamiseen.

Kolmantena on kehitystavoitteet, jotka liittyvät myyjien osaamiseen ja sen kehittämiseen. Näillä pyritään parantamaan ja kehittämään tekemisen ja toiminnan laatua. Niiden avulla

voidaan myös löytää uusia ja erilaisia toimintatapoja, tuottavuuden parantuessa. (Niemi-
nen & Tomperi 2008, 45-72.)

3.3.5 Palkitseminen

Menestyäkseen yrityksen on pystyttävä palkkaamaan ja pitämään parhaimmat myyjät. Tässä kilpailussa palkitsemisella on iso rooli. Palkitseminen muodostuu rahallisen palkan lisäksi huomiosta ja tunnustuksesta myyjän toimintaa ja saavutuksia kohtaan. Myös tuloksien juhlinta sekä ammatillinen kouluttautuminen ja valmentautuminen sekä vastuun lisääntyminen on palkitsemista. Myynnin johdon on tärkeää tietää, mitä myyjät ajattelevat edellä mainituista palkitsemisen tavoista, jotta myyjät olisivat motivoituneita tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Myyjän näkökulmasta oikea palkitseminen muuan muassa lisää motivaatiota, kasvattaa ammattitaitoa ja mahdollistaa suuremman palkkakehityksen. Myynnin johdon näkökulmasta puolestaan muun muassa mahdollistaa erinomaiset tulokset, konkretisoi tavoitteet ja niiden saavuttamisen, ja rakentaa onnistumisen kulttuuria ja luottamuksellista ilmapiiriä. Palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen kuvan kolme mukaisesti.

Aineellinen palkitseminen



Aineeton palkitseminen

Kuva 3: palkitsemisen kokonaisuus (Nieminen & Tomperi 2008, 151.)

Aineettoman palkitsemisen on tarkoitus tukea myyjien sisäistä motivaatiota, johon liittyy itse työ. Myynnin johdon tehtävänä on hyödyntää aineetonta palkitsemista ja tukea sitä kautta myyjän sisäistä motivaatiota. Myyjän sisäiseen motivaatioon vaikuttaa työn merkityksen kokeminen, joka tarkoittaa mielekästä työtä innostavalla asenteella sekä myynnin esimiehen toimimista esimerkkinä. Työssä edistymisen tiedostaminen konkretisoituu myynnin esimiehen kanssa laaditussa kehityssuunnitelmassa ja valmentavassa johtamisessa. Myyjän oman kyvykkyyden ja pätevyyden tiedostaminen puolestaan tapahtuu myynnin esimiehen antaman palautteen avulla ja sen hyväksymisenä. Valinnan mahdollisuutena työn suorittamisessa tarkoittaa sitä, että myynnin esimies on henkisesti läsnä sekä auttaa ja valmentaa myyjää.

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahapalkkaa ja rahassa mitattavista eduista. Tehokasta palkitsemismallia mietittäessä on hyvä huomioida asiakkaan, myyjän ja myyntijohdon näkökulmat. Tällä tarkoitetaan asiakkaan näkökulmasta sitä, että myyjää kannus-

tetaan pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Myyjän näkökulmasta puolestaan palkitsemisen pitää olla motivoivaa ja myyjän yksilöön sopivaa sekä sen pitää kannustaa jatkuvasti paraneviin suorituksiin ja ohjata myyjän toimintaa tavoitteiden mukaisesti. Myynnin johdon näkökulmasta puolestaan palkitsemisen pitää liittyä strategian ja sen mukaan johdettujen tavoitteiden toteutumiseen. Tähän kaikkeen liittyy palkitsemisstrategia, joka on hyvä olla palkitsemisen selventämiseksi. Se pitää sisällään periaatteet siitä, millä myyjä palkitaan ja mistä palkkaa maksetaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 151-161.)

Palkkauksen pitää perustua strategiaan ja sen tarkoitus ja säännöt pitää määrittellä läpinäkyvästi ja niiden oltava kaikille myyjille samanlaiset. Palkkatasoon vaikuttaa toimialan lisäksi myös seuraavat tekijät:

- Myyjän tuottaman taloudellisen lisäarvon määrä asiakkaalle ja edustamalleen yritykselle.
- Myyntityö, jossa vaaditaan korkeaa substanssiosaamista.
- Ostoprosessin kompleksisuus, eli ostoprosessiin vaikuttaa suuri määrä eri sidosryhmien edustajia.
- Markkinoiden kilpailtavuus jolloin asiakkaiden on helppo vaihtaa toisen yrityksen palveluun.
- Myyntityön luonne, jolloin hänen oma suoritus ja osaaminen ovat suuressa roolissa kaupan onnistumiseen.
- Suuret ja merkittävät asiakkaat.

Myyjän palkka voi muodostua pelkästä kiinteästä palkasta tai myös kiinteän palkan päälle maksettavista bonuksista ja muista palkkioista, esimerkiksi komissioista. Tällöin tarkoitetaan muuttuvaan palkkaan perustuvaa osaa, jolla on myyjiin kannustava vaikutus. Suomessa suurin osa myyjistä saa kiinteää kuukausipalkkaa. Komissiolla taas tarkoitetaan tavoitteen ylimenevää osaa, josta myyjä saa osan tai kokonaan puhdasta komissio palkkausmallia, jossa myyjän palkka muodostuu ainoastaan osuudesta myydystä yksiköstä. Silloin kun on käytössä kiinteän palkan ja muuttuvan osan yhdistelmä olisi hyvä päästä tavoitepalkkaa kohti, joka toteutuu myyjän saavuttaessa tavoitteensa. Tavoitepalkassa on mukana kiinteä ja muuttuva palkan osa. Näin myyntitavoitteiden ja palkitsemisen välinen yhteys selkeytyy. Tavoitepalkassa niin sanottu muuttuva palkka alkaa kertymään esimerkiksi silloin, kun 85 % tavoitepalkasta on saavutettu. Mitä lähemmäksi 100 %:n tavoitepalkkaa päästään, sitä enemmän myyjä saa bonuksia. Näin ollen 85 % tavoitepalkasta on kiinteän palkan osa ja 15 % myyntibonusta, eli muuttuvan palkan osaa. Suomessa on yleisesti käytössä malli, jossa bonusten ja palkkioiden määrä on 20 % vuosipalkasta.

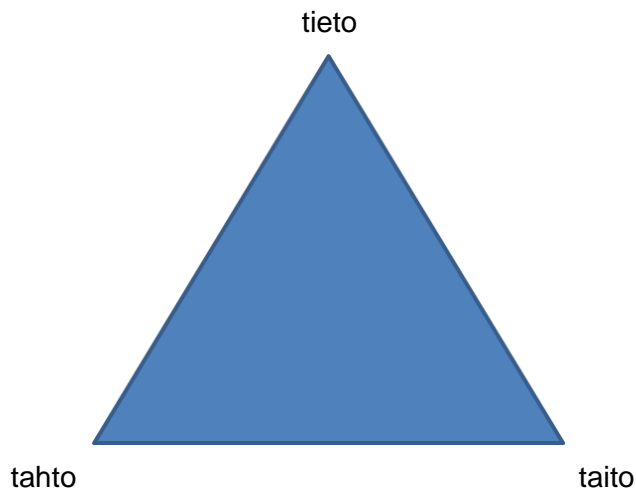
Tavoitepalkkaa määriteltäessä on kuitenkin ensiksi määriteltävä taso, jonka palkka ja palkkiot muodostavat. Tämän jälkeen määritellään näiden väliset suhteet. Tässä on hyvä huomioida, mikä on palkkion suhteellinen osuus tavoitepalkasta ja mikä on seurantakausi. Lisäksi on määriteltävä mittarit, joilla myyjän tuloksentekeyttä mitataan. Myös myyjän suoritusta pitää mitata, jotta myyjä ottaa myös laajempaa vastuuta työtehtävistään ja toiminnan tehokkuudesta.

Myynnin johdon on johdettava konkreettiset tavoitteet strategiasta. Tämän jälkeen tavoitteet ja mittarit on hyvä asettaa yhdessä myyjien kanssa ja niiden toteutumista on seurattava. Lisäksi myynnin esimiehen on luotava mahdollisuuksia tavoitteiden toteutumiseksi esimerkiksi valmentavan johtamisen ja onnistumisen kulttuurin avulla sekä aktiivisesti palautetta antamalla. (Nieminen & Tomperi 2008, 162-174.)

Myyntiä voi myös tapahtua palveluilla, jotka eivät tue myyjän strategisia tavoitteita. Tällöin ei päästä tavoiteltaviin myyntilukuihin, jolloin palkitseminkaan ei ole ajankohtaista perinteisellä tavalla ajateltuna. Myyjistä kuitenkin osa motivoituu ulkoisista asioista, kuten palkkioista ja työyhteisön tunnustuksesta ja osa taas sisäisistä asioista, kuten kehitymisestä omassa työssään. Ihanteellinen palkitseminen sisältää oikean yhdistelmän ulkoisista ja sisäisistä asioista. (Europaeus 2014, 22-23.)

3.3.6 Myyjän kehittäminen huippumyijäksi

Hyvällä ja osaavalla henkilökunnalla on luonnollisesti iso merkitys yrityksen myynnilliseen menestykseen. Jo valmista huippumyijää on haastavaa löytää ja kouluttaa myyntitehtäviin. Tällöin esimiehellä on oltava kyky valmentaa uusi tulokas myyjän tehtäviin, jolloin myyjän kehittämispotentiaali on ratkaisevassa asemassa. Ei pidä myöskään unohtaa esimiehen vastuuta tulevaisuuden huippumyijän kehittämisessä. Esimiehen on säännöllisesti varmistettava, että myyjä ymmärtää, mitä hän tekee ja miten teot vaikuttavat koko yrityksen toimintaan ja menestykseen. Myös koko myyntitiimin taitoa tulee kehittää antamalla konkreettisia ohjeita, parantaa myyjien itseluottamusta, varmistaa toiminnan tasainen laatu, sitouttaa, selvittää mahdollisia myynnin esteitä sekä hoitaa suhteita myyntitiimin ulkopuolelle. (Rubanovitsch 2008, 170-171.)



Kuva 4: osaamispyramidi (Rubanovitsch 2008, 170.)

Rubanovitschin (2008, 170-171) mukaan tiedolla tarkoitetaan järjen, luovuuden, kekseliäisyyden, kyvyn tuottaa uusia ideoita ja ennakkoluulottomuuden käyttöä ja vanhan kyseenalaistamista sekä kykyä konseptoida ja konkretisoida ideoita käytäntöön sopiviksi.

Tahdolla puolestaan tarkoitetaan uskomisella omaan asiaan ja riskinottamiseen, periksiantamattomuutta ja päämäärätietoisuutta sekä halua tehdä asiat loppuun asti.

Taidolla tarkoitetaan tietotaitoa, kokemusta, teknistä osaamista, oikeita suhteita ja kontakteja, kykyä myydä hanke tai projekti sisäisesti sekä kykyä tehdä tarvittavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kuvassa neljä on mainittu kolme merkittävää asiaa, joiden harmonia vaikuttaa menestyksekään myyjän työhön osaamisen näkökulmasta. Ideana on, että esimies selvittää jokaisen myyjänsä tieto-, taito- ja tahtotason. Ihannetapauksessa myyjällä on kaikkea edellä mainittuja ominaisuuksia. Esimiehen tehtävä on myös kannustaa myyjää kehittymään näillä kaikilla tasoilla. (Rubanovitsch 2008, 172-173.)

Myyjän kehittämisessä on tärkeää myös säännöllisen palautteen saaminen. Myynnin esimiehen onkin hallittava palautteen antaminen niin, että se otetaan hyvin vastaan. Kielteinen palaute on osattava antaa rakentavalla tavalla. Esimiehen on uskallettava ottaa kantaa vaikeissakin tilanteissa, koska näin varmistetaan tiimin ja myyjien kehittyminen. Menestyvät myyjät sietävät kritiikkiä ja palautetta sekä ottavat niistä opikseen kehittämällä omaa toimintaansa.

Varsinaisia epäonnistumisia on siedettävä, sillä myynnin esimiehen on enemmänkin pidettävä huoli, että tehdään oikeita asioita. Näin tehtäessä myös virheitä sattuu ja yrityskulttuurin onkin annettava virheiden tapahtua, koska niistä otetaan opiksi ja toiminnan suunta

on oikea. Tarvittavien riskien ottaminen sisältyy menestyvään myyntityöhön. Samaan aikaan esimiehen on myös muistettava jakaa onnistumisia koko myyntitiimin kuullen, sillä se parantaa myyjien itseluottamusta ja sitä kautta motivaatiota myyntityötä kohtaan. Samalla myös muut tiimin jäsenet oppivat onnistujalta ja näin tehden menestyvää myyntitapaa jaetaan tiimin sisäisesti. Näitä tunnustettuja ja menestyviä toimintatapoja esimies voi käydä myyjän kanssa läpi myös kahdenkeskisissä myynninohjauskeskusteluissa, joiden tarkoituksena on ohjata ja kehittää myyjän työskentelyä entistäkin menestyksekkäämmäksi, tavoitteellisesti myyjän osa-alueita parantamalla.

Loppujen lopuksi myyjän kehityksestä ja myyntituloksista pitää palkita. Vaikka esimies motivoi ja antaa palautetta myyjän työstä, pitää myyjän saada myös palkitsemisjärjestelmän mukaista lisäkorvausta. Kun korvaus on sovittu niin, että siinä yhdistyy yrityksen ja myyjän intressit, koetaan palkitseminen mielekkäänä ja motivoivana. Tällöin on myös huomioitava, että myyjää palkitaan oikeista asioista. (Rubanovitsch 2008, 174-187.)

Huippumyyjäksi ei synnytä vaan tarvittavat taidot on harjoiteltavissa. Myyjät oppivat työskentelemään ahkerasti, suunnittelemaan aikansa ja mukauttamaan lähestymistapansa suhteessa asiakastarpeisiin. Yritykset käyttävät paljon rahaa kouluttaakseen myyntihenkilöstöään. (Weitz & Castleberry & Tanner 2009, 18.)

Menestyvällä myyjällä täytyy olla positiivisia luonteenpiirteitä ja asenteita ja vahvaa oman alan ammattiosaamista. Etenkin yritysasiakkaat haluavat tehdä yhteistyötä myyjän kanssa, joka ymmärtää heidän liiketoiminnan ja pystyvät tätä kautta tuottamaan lisäarvoa. Myytäessä ratkaisuja, korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus, sillä yritykset eivät osta toisilta yrityksiltä, vaan ihmiset tekevät kauppaa keskenään. Myynti on välillä hyvinkin pitkäjännitteistä, jolloin korostuu asiakassuhteiden menestyksekkäs hoitaminen. (Joki-Korpela & Rouné 2008, 18-20.)

Jokaisen yrityksen tehtävänä on tuottaa voittoa omistajilleen. Tämä onnistuu vain oikeanlaisten ihmisten kanssa. Huippumyyjän anatomia koostuu oikeasta lahjakkuudesta, asenteesta, arvoista, motivaatiosta ja osaamisesta.

Lahjakkuuteen myyjän arjessa sisältyy itsetuntemusta, kyvyn ymmärtää ja muuttaa omia tunteitaan, asenteitaan, motiivejaan ja ajattelumallejaan. Myös kielellinen ja looginen lahjakkuus, joka auttaa päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa, on avuksi myyjän toiminnassa. Myös tunneäly, eli kyky ymmärtää ihmisten välisiä suhteita ja muita ihmisiä, on suureksi avuksi myyjän työssä.

Oikean asenteen varaan rakentuu huippumyyjän perusta. Asenteella tarkoitetaan myyjän taipumusta reagoida hyväksyvästi tai hylkäävästi johonkin tiettyyn asiaan tai henkilöön. Asenteet heijastuvat myyjän arvoista, jotka ovat muokkaantuneet vuosien aikana. Ihanne-tapauksessa yrityksen ja myyjän arvot ovat yhteneväiset, jolloin ne ohjaavat luonnollisesti päivittäistä työskentelyä. Jokaisen täytyy itse päättää omasta asenteestaan. Pääsääntöisesti on kuitenkin todettu, että positiivinen asenne kantaa pidemmälle ja auttaa myyjää menestymään omassa työssään. Kriittistä tarkastelua on kuitenkin hyvä tehdä, sillä se auttaa kehittymisessä, eikä myöskään anna asiakkaalle liian naiivia kuvia myyjästä ja näin ollen estä kauppohenkilöiden tekemistä. Sen sijaan tärkeää onkin avoin asenne kaikkea tekemistään kohtaan. Oikea asenne on aina yritys- ja ammattisidonnainen. Myyjän ammatissa oikea asenne sisältää nälkäisyyttä, halua kehittyä omassa työssään, sisukkuutta ja oma-aloitteisuutta.

Motivaatiossa on kyse käyttäytymisestä, tehtävistä valinnoista ja tekemisen kestosta. Motivaation taso puolestaan tarkoittaa sitä, miten tehokkaasti ja sitkeästi suunnataan äly, energia ja tunteet. Motivaatio vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten lujasti myyjä haluaa päästä tavoitteeseen. Samaten se myös vaikuttaa sitoutuneisuuteen ja haluun hoitaa haasteellisia tehtäviä sekä myyntisuorituksen laatuun.

Huippumyyjältä vaaditaan monenlaisia tietoja ja taitoja, eli osaamista. Näitä ovat yleiset työelämässä vaadittavat taidot kuten vuorovaikutusosaaminen, ongelmanratkaisutaito ja työn organisointi ja ajankäyttötaito. Myyjältä vaaditaan myös ammattiosaamista, joka erottaa sen muista ammateista. Lyhyesti sanottuna se tarkoittaa asiakassuhteen rakentamista, kehittämistä ja sitouttamista, jonka avulla vaiheittain siirrytään yhteistyösuhteeseen.

Myyjän osaamiskokonaisuus, asiakkuuden pitkäjänteinen ja systemaattinen kehittäminen muodostavat asiakasläheisyyden, joka koostuu seuraavista asioista:

- Asiantuntijuussuhdeosaaminen, jolla tarkoitetaan pitkäaikaisen asiakassuhteen luomiseen tarvittavaa substanssiosaamista ja kykyä tiedon soveltamiseen. Myyjältä tarvitaan kykyä ymmärtää asiakkaan tarpeet ja löytää niihin ratkaisu, jolla asiakas kokee lisäarvoa.
- Palvelusuhdeosaamisella tarkoitetaan asiakkuuden hoitamista hyvin organisoidusti ja aikataulut pitäen, ja että tarvittaessa voidaan reagoida nopeastikin. Lisäksi empatialla, jolloin ymmärretään asiakkaan näkökulma, saadaan aikaan luottamusta asiakkaan puolelta.
- Liikesuhdeosaaminen pitää sisällään myyntitekniikan ja –prosessin hallinnan. Tähän sisältyy keskeisesti innostamisen ja vaikuttamisen kyky sekä numeroosaaminen itsenäisten päätösten tueksi. Liikesuhdeosaaminen pitää sisällään myös ymmärryksen siitä, miten myyjän toiminta vaikuttaa yrityksen menestykseen.

- Ihmissuhdeosaamisella tarkoitetaan luottamuksen aikaansaamista ja sen lunastamista. Tämä alkaa asiantuntemuksen osoittamisella ja jatkuu sillä, että asiakas voi turvautua myyjän apuun sitä tarvittaessa. Ihmissuhdeosaamiseen sisältyy myös kyky tunnistaa asiakkaiden persoonallisuuspiirteitä ja sopeuttaa omaa myynnillistä lähestymistapaa nämä huomioiden. Tunneosaamisen avulla puolestaan myyjä pystyy käsittelemään omia ja asiakkaan tunteita ja hyödyntäen näitä myyntiprosessissa.

Yhteistyösuhdeosaamisella tarkoitetaan asiakassuhteen pitkäjänteistä kehittämistä, joka perustuu myyjän osaamisen käyttöön asiakkuuden rakentamisvaiheessa. Näin tehden myyjä kykenee toimimaan itsenäisesti ja kehittämään omaa työtään, josta asiakas kokee saavansa lisäarvoa. (Rubanovitsch 2008, 19-44.)

3.3.7 Myynnin etiikka ja onnistumisen kulttuuri

Myyntikulttuurin ammattietiikka koskee kaikkia myyjiä ja myyntijohtoa. Yksilö- ja johtotasolla täytyy varmistua siitä, että tuottoa ei tehdä kenenkään ”kustannuksella”. Myyjät kohtaavat usein ammatissaan tilanteita, jossa täytyy pohtia eettisiä kysymyksiä. Esimerkiksi korkeimman mahdollisen hinnan pyytäminen asiakkaalta on tästä esimerkki. Toinen esimerkki on oikeiden kulujen ilmoittaminen, jotka liittyvät myyjien työhön. Näissä asioissa myyntijohdon on oltava erityisen tarkkana. Myyjien ajankäyttöä on myös tarkkailtava myyntijohdon puolelta. Myyjien vapaus tehdä omaa työtään ja vallitsevan myyntikulttuurin etiikka vaikuttavat kokonaisuudessaan siihen, miten etiikka koetaan. Jos yrityksen sisäinen etiikka ei ole kunnossa, vaikuttaa se myös asiakkaille tapahtuvaan myyntiin. Eettisten asiakassuhteiden perusta luodaan luottamuksellisella ja rehellisellä toiminnalla sekä oikeita asioita tehden. Myyntijohdon pitäisikin osallistua myyjien päivittäiseen työhön ja opastaa sekä neuvoa heitä. Tämä on aikaa vievää mutta tuottavaa pitkällä aikavälillä, sillä se on humaania johtamista ja ohjaa myyjiä toimimaan eettisesti oikealla tavalla. (Donaldson 2007, 266-272.)

Yrityskulttuuri on organisaation kilpailuetu ja toimii osana menestyvää strategiaa. Sitä eivät myöskään kilpailijat voi jäljitellä. Hyvä yrityskulttuuri saa aikaan positiivisen kierteen: ihmiset haluavat työskennellä hyvässä työpaikassa, hyvä työpaikka saa enemmän ja parempia työnhakijoita, kuin kilpailijansa. Näin ollen myynnin työtehtäviin saadaan sopivimpia henkilöitä, jonka seurauksena myyjät myös viihtyvät yrityksessä pidempään, jolloin työn tuottavuus lisääntyy.

Myynnin johtajan on tärkeää tiedostaa yrityskulttuurin yhteys onnistumisiin. Yrityskulttuuri on oikea niin kauan aikaa, kun yritys menestyy tehtävässään. Jos epäonnistumista alkaa esiintymään, on ajankohtaista miettiä mahdollisia muutoksia. Liika ylpeys puolestaan omasta yrityskulttuurista voi toimia esteenä tulevalle menestykselle. Myynnin johtajan on tiedostettava onnistumisen kulttuurin perusasiat:

- Oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla tarkoittaa sitä, että myynnin johtajan on varmistettava, että rakennettaessa myyntitiimiä, on tärkeää löytää oikeat kyvyt jokaiseen tehtävään. Näin tehden yritys on menossa oikeaan menestyksen suuntaan.
- Visiolla tarkoitetaan sitä, että myyjät tietävät yrityksen tulevaisuuden päämäärän. Sitä kohti mennään määrättyillä tavoilla, joiden tarkoitus on innostaa myyjä pääsemään yhteiseen päämäärään. Kun päämäärästä, visiosta, tulee kaikkien työntekijöiden unelma, sitouttaa se kaikki myyjät organisaatioon.
- Ymmärryksellä strategiasta ja sen elämisen todeksi tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä ymmärtää strategian sisällön ja sitoutuu sen tavoitteisiin. Myynnin johtajan on varmistettava, että myyjillä on selkeä ymmärrys strategiasta ja miten se vaikuttaa jokaisen työtehtävään. Lisäksi myynnin johtajan on viestittävä riittävästi ja toimia esimerkkinä sekä kytkeä strategiset tavoitteet henkilökohtaisiin tavoitteisiin.
- Yhteisillä, jaetuilla arvoilla on yhteys henkilökohtaiseen ja organisaation tehokkuuteen. Työntekijän ja organisaation arvojen ollessa yhteneväiset, vaikuttavat ne yhdessä työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen, samalla sitouttaen työntekijän tavoitteiden saavuttamiseen. Samalla myös myyjät ovat motivoituneita ja tehokkaita. Yhteiset arvot myös ohjaavat päivittäistä toimintaa ikään kuin automaattisesti.
- Kunnianhimoiset, innostavat tavoitteet ovat edellytyksenä menestymiselle. Siksi myynnin johtajan onkin tärkeää linkittää tavoitteet yrityksen visioon ja strategiaan, huolehtia tavoitteiden olevan selkeät ja riittävän korkealla, antaa myyjille mahdollisuuden vaikuttaa tavoitteisiin ja tukea tavoitteiden saavuttamisessa.
- Sujuvat prosessit tarkoittaa sitä, että tapa toimia on hyvin suunniteltuna ja johdettuna kilpailuedun lähde. Kaikki toiminta on osana jotain yrityksen liiketoimintaprosessia, esimerkiksi myyntiprosessia, ja hyvin johdettuna se vapauttaa aikaa ja energiaa ongelmien luovaan ratkaisuun ja innovaatioiden kehittämiseen.
- Valmentava johtajuus, on se tapa, jolla onnistumisen kulttuuria rakennetaan ja vahvistetaan. Hyvien tulosten saavuttaminen pitkällä aikavälillä vaatii esimieheltä valmentajuutta, eli kykyä saada ryhmä toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen ja samalla ryhmän hyvinvoinnista huolehtimista. Esimiehen tehtävänä on, että asian tuntijat käyttävät tietojaan ja taitojaan parhaalla mahdollisella tavalla, samalla kun esimies valmentaa ryhmää ja kehittää toimintatapaa itsenäisempään suuntaan.

- Kurinalaisuudella tarkoitetaan sitoutumista myynnin johtajan määrittämään menestyskonseptiin. Myynnissä tämä tarkoittaa myynnin johdon ja myyjien sitoutumista tulos- ja suoritustavoitteisiin, sitoutumista kovaan työn määrään, osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja kyseenalaistamiseen, tehdäänkö oikeita asioita. Tämän lisäksi kurinalaisuus tarkoittaa myös sitoutumista toimintamalliin mukaiseen työskentelyyn.
- Luottamuksellinen ilmapiiri osana yrityskulttuuria, tarkoittaa sitä, että yhdessä työkavereiden ja asiakkaiden kanssa tavoitellaan yhteistä hyvää. Tähän kuuluu myös epäonnistumisia sietävä yrityskulttuuri, jossa riskejä uskalletaan ottaa, jotta liiketoiminta menestyy tulevaisuudessakin. Esimiehen ja myyjien tulee myös luottaa toisiinsa, jolloin koko tiimi tietää, että kaikki tekevät parhaansa yhteisen päämäärän eteen.
- Avoin sisäinen viestintä tarkoittaa sitä, että yrityksessä jaetaan tietoa avoimesti ja kaikkia kunnioittavalla tavalla. Yrityksen visio ja strategia jalkautetaan organisaatioon onnistuneen viestinnän avulla, osana johtamista. Näin tehden rakennetaan myös luottamusta. Myös esimiesten on muistettava läsnäolon merkitys viestintää liittyen.

Tarinat ja rituaalit luovat ja ylläpitävät menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Niillä voidaan myös selittää ja oikeuttaa nykyisiä ja uusia toimintatapoja. Rituaaleilla puolestaan tarkoitetaan muun muassa ylentämisiä, palkitsemisia ja juhlia. Myynnissä syntyy onnistumisen tarinoita, joita voidaan viedä eteenpäin. Myyntikilpailuiden menestys voi tuoda tullessaan rituaalina palkitsemistilaisuuksia, joissa myös tavataan muita myyjiä. (Rubanovitsch 2008, 184-213.)

3.3.8 Monikanavaisuudesta myyntiin

Nykyaikana markkinoinnin monikanavaisuus sopeutuu vallitsevaan toimintaympäristöön. Tällä hetkellä voimakkaasti kehittyvä digitaalisuus kasvattaa markkinoinnin ja myynnin yhteensovittamisen haasteita. Kun asiakkaat käyttävät yhä monipuolisemmin eri kanavia, pitää markkinoinnin ja myynnin tukea toisiaan yhä enemmän. Tässä kohtaa omnichannelia hyödyntämällä, saadaan aikaan monipuolisia asiakaskokemuksia, joita asiakassuhde-markkinoinnissa luvataan. Asiakkaat haluavat myös kokea samanlaisia palvelukokemuksia asiointikanavasta riippumatta. Näiden asiakkaiden edelleen kehittäminen Key Account –asiakkaiksi parantaa yrityksen kannattavuutta.

Yrityksen palvelujohtamisen strategian täytyy olla kunnossa, jotta asiakkaille voidaan tarjota lisäarvoa tuottavaa palvelua eri kanavissa. Palvelujohtamisessa täytyy pitää se tosi asia mielessä, että asiakas ratkaisee viime kädessä palvelun laadun. Tätä asiaa silmällä pitäen palvelua ei voi varastoida etukäteen, vaan se syntyy ja kehittyy – hyvään tai huonoon suuntaan – asiakaskohtaamisissa. Tähän varaudutaan ensiluokkaisella palvelustrategialla, jolla taataan erinomaiset puitteet palvelulle.

Myyntistrategia puolestaan pohjautuu yrityksen strategiaan. Myyntistrategia määrää suunnan, jolla myynnin esimies johtaa myyjiään. Myynnin strategia pitää sisällään teoriaa ja käytäntöä ja siinä näkyvät myös yrityksen arvot. Näin tehden se on jalkautettu yrityksen arvomaailman avulla ja se näyttää suunnan yrityksen päivittäiselle myyntitoiminnalle. On erittäin tärkeää, että jokainen yrityksen myyjä ymmärtää myyntistrategian merkityksen. Myyjä edustaa yrityksen arvomaailmaa, joka halutaan välittää asiakkaalle. Tällä tavoitellaan asiakasuskollisuutta ja asiakkuuksien menestyksestä johtamista.

Toimiva ja tehokas myyntiprosessi on käytännön tekijä, jonka pitää toimia yrityksen arjessa. Se pitää sisällään kaiken sen, miten myynnin esimies johtaa toimintaa alusta loppuun. Tämän asian pitää toimia tavalla, jonka lopputuloksena myyjät tekevät menestyksekkäästi kauppoja. Koska myyntiprosessiin kuuluvat esimerkiksi myynnin ohjaus, päivittäinen johtaminen ja palkitseminen, täytyy kaikkien eri asioiden linkittyä toisiinsa tavalla, jolla myyntijohto ja myyjät menestyvät sekä asiakas kokee saavansa lisäarvoa. Myyntijohdon on onnistuttava luomaan yritykseen onnistumisen kulttuuri, jolla yrityksen päivittäinen toiminta ruokkii onnistumisia ja kannattavuutta.

Yleisesti ottaen myyntijohtamisessa opetetaan myyntijohtoa toimimaan tavalla, jonka avulla yritys menestyy. Usein kuitenkin unohdetaan, että johtaminen on vuorovaikutteista – myös myyntijohtaminen. Tällä tarkoitan sitä, että myyntijohdon ja johdettavien, on oltava vuorovaikutuksessa keskenään, jotta lopputulos on mahdollisimman hyvä. Myynti on kuitenkin se, joka tuo kassavirran yritykselle. Työelämässä kuulee usein sanottavan, että ”käsky kävi ylhäältä”. Onko tällöin kuunneltu tarpeeksi itse myynnin tekijöitä? Tarkoitan tällä sitä, että myyjä on kuunneltava ”herkällä korvalla” ja varmistuttava, että myyjillä on parhaat mahdolliset puitteet, tehdä menestyvää myyntityötä. Tällöin myyntijohto kontrolloi vähemmän ja antaa myyjien kehittää itse omat puitteet.

Tällä hetkellä on hyvin suosittua lähiesimiesten suosima valmentava johtaminen. Herää kuitenkin kysymys, onko valmentavassa johtamisessa vain tarkoitus johdatella myyjä itse oppimaan uusia ammatillisia taitoja ja etsimään vastauksia kysymyksiin? Näin asia nimit-

täin näyttäisi olevan. Valmentavan myyntijohtamisen lisäksi olisi huomioitava kokonaisvaltainen myyntijohtaminen, joka sisältää myös muitakin olennaisia asioita; ammatillisen osaamisen lisäksi esimerkiksi sitouttamisen ja palkitsemisen. Kun vuorovaikutteisuus toimii ja itse johdettavat voivat vaikuttaa asioihin, ollaan motivoituneita ja tulosta saadaan aikaan. Myynnin esimiehellä on oltava riittävät taidot sekä myyntitiimin, että yksilötason johtamiseen. Kun tiimin jäsenistä kehitetään huippumyyjiä, menestyy myös tiimi paremmin. Sen takia on jokaisen myyjän yksilöllinen kehittäminen erittäin tärkeää – varsinkin kun tiimi koostuu yksilöistä ja heidän osaamisestaan.

4 Tutkimuksessa käytetyt menetelmät

Kehittämishankkeen tutkimusstrategiaksi on valittu toimintatutkimus, koska tarkoituksena on toiminnan kehittäminen. Sitä on perusteltua käyttää, koska tutkimusstrategia on käytännönläheinen ja tuloksia voidaan soveltaa. Koska työyhteisön jäsenet ovat mukana tutkimuksessa, on se myös osallistava. Myös tutkimustavan prosessimaisuus, jossa toiminnan muutos ja ymmärrys tapahtuvat vähitellen, sopii juuri tämänkaltaiseen kehittämishankkeeseen.

Toimintatutkimuksella voidaan muuttaa ja kehittää erilaisia asioita entistä paremmiksi. Se on myös jatkuva prosessi, joka ei koskaan pysähdy. Tuloksena onkin uudella tavalla ymmärretty prosessi. Alla on kuvattu tarkempia määritelmiä toimintatutkimukselle.

Toimintatutkimus on tutkimustapa, jonka päämääränä on saada aikaan muutoksia sosiaalisissa toiminnoissa, mutta samalla myös tutkia näitä muutoksia.

Toimintatutkimus on yhteisöllinen ja itsereflektiivinen tutkimustapa, jonka avulla sosiaalisen yhteisön jäsenet pyrkivät kehittämään yhteisönsä käytäntöjä järkipäisemmäksi ja oikeudenmukaisemmaksi samalla pyrkien ymmärtämään entistä paremmin näitä toimintatapoja sekä niitä tilanteita, joissa toimitaan.

(Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 18-33.)

Toimintatutkimuksessa haetaan myös reflektiivistä ajattelumallia, jolla parannetaan toimintaa. Ideana on, että ihminen itse tarkastelee omaa toimintaansa ja kokemuksiaan uudesta näkökulmasta. Samalla pyrkien ymmärtämään, miksi tekee kuten tekee ja miksi ajattelee kuten ajattelee. Näin tehden ihminen itse parantaa omaa toimintatapaansa esimerkiksi työyhteisössä. Kun työyhteisön jäsen kehittyy ja yleisiä toimintatapoja kyseenalaistetaan, tapahtuu ammatillista kehittymistä. Itse tehtävän tutkimuksen osa-alueet kehittyvät ja tarkentuvat sitä mukaan, kun toimintatutkimus edistyy. (Heikkinen ym. 1999, 36-68.)

Ensimmäisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään kvantitatiivista menetelmää ja toisen kvalitatiivista. Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (2007, 133) kertovat, että laaja kvantitatiivinen survey-tutkimus voi luoda perusteet sille, miten muodostaa mielekkäitä vertailevia ryhmiä kvalitatiivisia haastatteluja varten.

Kvantitatiivisen aineiston keräämisen keskeisenä muotona on survey-tutkimus. Siinä aineistoa kerätään kyselemällä, haastatteleamalla ja havainnoimalla. Aineisto on standardi-

soitua ja koehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. (Hirsijärvi ym. 2007, 188.)

Kvantitatiivista tutkimusta käytetään paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Se on alkuaan luonnontieteissä. Siinä korostetaan yleisiä syyn ja seurauksen lakeja sekä sitä, että todellisuus rakentuu objektiivisista tosiasioista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen mittaamiseen. Lisäksi alussa määritellään tutkittavien suhteen perusjoukko, jotta tutkittavat valitaan otokseen. Tämän jälkeen muut-
tajat saadaan käsiteltävään muotoon ja päätelmät tehdään tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsijärvi ym. 2007, 135-136.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaamista. Tavoitteena on siten ymmärtää tutkimuskohdetta. Näitä asioita ei pystytä mittaamaan tarpeeksi hyvin määrällisesti, vaan tarvitaan monipuolisempaa, laadullista tietoa. Tutkimuskohteesta pitää silloin tietää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimusaineisto kootaan todellisissa tilanteissa esimerkiksi teemahaastattelemalla. Kohdejoukko on tarkoituksenmukaisesti valittu. (Hirsijärvi ym. 2007, 157-160, 176.)

Haastattelussa ollaan aidossa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Näin tehden aineiston kerääminen on joustavaa. Haasteltava saa omin sanoin kertoa häntä itseään koskevia asioita ja samalla tutkija voi tehdä päätelmiä myös oheisviestinnästä. Haastattelun tulos voidaan liittää isompaan asiakokonaisuuteen. Haastattelun lajeista teemahaastattelussa vastaajalla on etukäteen tiedossa haastattelun teema, mutta ei kysymyksiä. (Hirsijärvi ym. 2007, 199-203.)

5 Nykytilanne ja tulokset

Yrityksessä x käytettävää nykyistä myynnin johtamisen mallia on kuvattu liitteellä yksi. Siinä on kuvattu, miten myynnin johtamisen malli aloitetaan vuosisuunnittelusta, josta edetään kuukausisuunnittelun, tapaamisen sopimisen, asiakastapaamisen valmistelun sekä itse tapaamisen ja sen jälkitöiden kautta seurantaan ja toiminnan johtamiseen. Kaikki tämä tehdään yrityksessä x käytettävän asiakkuuden hallintajärjestelmän kautta. Vuosisuunnitelma tehdään vuoden alussa yhdessä esimiesten kanssa. Kuukausisuunnittelussa vuosisuunnitelma on ”jalkautettu” kuukausitasolle. Itse asiakastapaaminen koostuu tapaamisen valmistelusta, tapaamisesta sekä tapaamisen jälkitöistä. Tapaaminenkin on jaettu eri vaiheisiin, käytettävän myyntiprosessin mukaisesti.

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus on tehty yrityksen x toimintaan liittyen. Kyselyn kohderyhmänä oli alueella työskentelevät myyjät.

Tutkimusongelmana oli selvittää alueella työskenteleviltä myyjiltä, ovatko he tyytyväisiä myyntijohtamiseen? Samassa yhteydessä myös selvitettiin, mihin myyntijohtamisessa ei olla tyytyväisiä ja mitä halutaan kehittää? Lisäksi selvitettiin, käytetäänkö heidän kohdallaan yrityksessä x käytössä olevaa myynnin johtamisen mallia ja miten se toimi? Tärkeä tekijä oli myös selvittää, mitkä seikat estävät heitä pääsemästä huippusuorituksiin.

Kyselylomake lähetettiin 23.11.2014 Webropolin kautta alueella toimiville myyjille ja vastaustaikaa annettiin 19.12.2014 asti. Kysymykset ja vastaukset on kuvattu liitteenä olevalla Webropolin peruseräraportilla. Kyselyn aikana lähetettiin kaksi muistutusta, viikon välein niille henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn. Määräaikaan mennessä oli vastannut 31 henkilöä. Vastaamattomia oli näin ollen 44, joista 28 oli avannut kyselyn, mutta jättänyt vastaamatta. Loppuosa luvusta on liikesalaista tietoa.

5.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla kuvataan tulosten tarkkuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Luotettava tutkimus voidaan myös toistaa ja saada samat lopputulokset. Pitää kuitenkin muistaa, että tieteellistä tutkimusta ei saa yleistää sen pätevyysalueen ulkopuolelle. Lisäksi koska yhteiskunta on monitahoinen, ei tehdyn tutkimuksen tulokset välttämättä ole todellisia toisena aikana tai toisessa valtiossa. Itse tutkijan

pitää osata olla tarkkana ja kriittisenä koko tutkimuksen ajan, jotta reliabiliteetin hyvä taso säilyy. (Heikkilä 2014, 28.)

Tutkimuksen reliabiliteetti oli hyvällä tasolla, vaikka vastausten lukumäärä jäikin odotetusta. Vastanneita oli 31 henkilöä, eli 41 % vastanneista. Toisaalta taas reliabiliteetin hyvästä tasosta kertoo se, että mitattaessa vuositavoitteisiin pääsemistä avoimilla ja monivalintakysymyksillä, saatiin samanlainen lopputulos. Näin ollen mittaustulokset eivät olleet sattumanvaraisia. Hyvästä reliabiliteetista kertoo myös se, että aineistoa käsiteltiin huolellisesti. Lisäksi henkilöt vastasivat samalla tavalla kaikissa kysymyksissä, joten tämä kertoo myös reliabiliteetin hyvästä tasosta.

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa juuri sitä asiaa, mitä on alun perin tarkoituskin. Jos alussa ei tutkija ole asettanut täsmällisiä tavoitteita omalle tutkimukselleen, voidaan tutkia helposti vääriä asioita. Validiteetilla tarkoitetaan siten myös systemaattisen virheen minimointia, jota edesauttaa laadukas etupainotteinen suunnittelu. Tutkijan asettamien kysymysten pitää mitata täsmällisesti oikeita asioita ja niiden pitää kattaa tutkimusongelma. Tutkimusjoukon tarkka määrittely, oikean otoksen saaminen ja hyvä vastausprosentti auttavat validin tuloksen saamisessa. (Heikkilä 2014, 27.)

Tutkimuksen validiteetti oli myös hyvällä tasolla, sillä kysymykset olivat konkreettisella tasolla ja ne olivat näin ollen helposti ymmärrettäviä. Validiteetin takasi onnistuneeksi myös se, että käytetty teoria, eli myynnin johtamisen –malli on päivittäinen toimintatapa myyjien työskentelyssä. Sisäisen validiteetin onnistumisesta kertoo se, että syy-seuraussuhteet olivat johdonmukaisia. Ulkoinen validiteetti onnistui, koska tulokset voidaan yleistää myös muilla alueilla. Tämä perustuu siihen, mitä joka vuotuisessa sisäisessä ilmapiiritutkimuksessa tulee ilmi.

6 Uusi myynnin johtamisen malli

Tämä osa on liikesalaista tietoa.

7 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä mieltä myyjät olivat uudesta myynnin johtamisen mallista. Tämä oli olennaista saada selville, jotta tämän kehittämishankkeen varsinaiseen aiheeseen saatiin vastaus. Kehittämishankkeen päätavoitteenahan oli parantaa myynnin johtamista työntekijöiden eli myyjien näkökulmasta, ottamalla paremmin huomioon heidän tarpeensa ja toiveensa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimukseen haastateltiin neljää myyjää. Haastateltavissa oli kaksi hyvin kokenutta sekä kaksi vasta-aloittanutta. Näin ollen otanta oli mitä parhain edustamaan uutta myynnin johtamisen mallia.

Haastattelutyypinä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavat saivat tietää etukäteen haastattelun teemoista, mutta eivät kysymyksiä. Tällä haluttiin varmistaa, ettei haastateltavat voineet miettiä vastauksia etukäteen, jotta reliabiliteetti säilyisi hyvänä.

Haastattelut suoritettiin lokakuussa 2015 yrityksen x yksikössä x. Haastatteluajat sovittiin etukäteen, jotta jokaisella haastateltavalla oli aikaa keskittyä itse haastatteluun. Haastateltavat ovat anonymoina. Luvun loppuosa on liikesalaista tietoa.

7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti oli hyvällä tasolla. Tässä auttoi se, että haastateltavat saivat vastata anonymoina. Lisäksi haastateltavien oheisviestintä tuki sanallista viestintää. Tutkija myös myöntää, että kysyttäessä tieto-, taito- ja tahtotason kehittämisestä, kysymys ei heti auennut haastateltaville. Mutta kun kysymystä tarkennettiin, niin vastaajatkin ymmärsivät sen. Reliabiliteetin hyvällä tasolla pitämässä auttoi myös se, että tutkija teki selkeät muistiinpanot haastattelun aikana ja litteroinnin välittömästi yksittäisen haastattelun jälkeen. Edellä mainittujen asioiden ansiosta reliabiliteetti ei ollut sattumanvaraista ja toistuu samanlaisena, tehtäessä tutkimus yrityksen x yksikössä x.

Validiteetti oli myös hyvällä tasolla. Tähän vaikutti se, että valitun tutkimusmenetelmän ansiosta, vastaukset kohtasivat täsmällisesti tutkimusongelman kanssa. Tutkimus oli myös hyvin arkipäiväisellä ja helposti ymmärrettävällä tasolla. Lisäksi kysymykset perustuivat konkreettisesti uuteen myynnin johtamisen malliin. Näin ollen tutkimuksella mitattiin juuri niitä asioita, joita oli alun perin tarkoituskin. Sisäinen validiteetti oli myös onnistunutta, sillä syy-seuraussuhteet olivat selkeästi ymmärrettävissä. Ulkoisesta validiteetista ei voida sanoa samaa, koska otanta oli suppea. Tosin yrityksen sisäisessä ilmapiirikyselyssä on

tullut osittain samoja asioita esiin kuin tutkimuksessakin ja tutkimus oli tarkoituskin tehdä suppealla otannalla.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä osa on liikesalaista tietoa.

8 Kehittämishankkeen yhteenveto ja johtopäätökset

Toimiala on muutoksessa vallitsevan taloustilanteen takia. Nykyisestä taloustilanteesta käytetään nimitystä ”uusi normaali” ja yrityksen x on sopeuduttava siihen. Uusi normaali tarkoittaa vallitsevaa toimintatapaa, jolla yritys x menestyy uudessa markkinatilanteessa. Samaan aikaan myös voimakkaasti kasvava digitaalisuus sekä viranomaissääntely asettavat toiminnalle yhä uusia ja muuttuvia vaatimuksia. Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöstö kokevat vallitsevat muutokset monella eri tavalla; johtaminen – erityisesti myynnin johtaminen – onkin avainasemassa, uudessa tilanteessa selviytymiseen. Yritys x tarvitsee lisää tuottoja ja jatkuvaa kasvua, menestyäkseen muuttuneessa toimintaympäristössä. Tuotot ja kasvu tulevat myynnin tekijöiltä, joten heidän menestyminen on myynnin johtamisen kannalta ratkaisevan tärkeää.

Myynti on yksi osa markkinoinnin monikanavaisuutta, johon toimialan voimakas digitalisointuminen antaa oman mausteensa. Yritys x panostaa erityisesti pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin monikanavaisuudesta riippumatta. Vaikka toimiala näyttää menevän vahvasti kohti omnichannel -tyyppistä mallia – jossa asiakaskokemus on samanlainen kanavasta riippumatta – täytyy pitää mielessä se perusasia, että kyseessä on palveluyritys. Näin ollen palvelustrategia on myös myyntistrategian taustalla. Erityisesti henkilökohtaisesti asiakkaita tapaavat, tarvitsevat onnistunutta myynnin johtamista. Kehittämishankkeen rajaukseen sisältyivät nimenomaan myyjät, jotka kohtaavat asiakkaita kasvotusten. Tämä on henkilökohtaista myyntiä parhaimmillaan ja yksi arkipäiväisimmistä markkinoinnin kanavista.

Myyntistrategian ja myyntiprosessin kuvaamisen jälkeen päästään myynnin johtamiseen tiimin ja yksilön tasolla. Myynnin tekijöiden eli myyjien näkökulmaa ei kuitenkaan huomioida tarpeeksi hyvin kohdeorganisaatiossa, joten kehittämishankkeen tarkoituksena onkin korjata tämä tilanne. Kun toimintaa johdetaan ylhäältä alaspäin, kohdataan helposti myynnin esteitä, joita tuli esiin kehittämishankkeen kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kun myyjien tyytyväisyyttä tutkittiin, selvisi asioita, jotka pitäisi ottaa paremmin huomioon myynnin johtamisessa. Edellä mainitut asiat kokonaisvaltaisesti huomioiden, viitekehys mukaan otettuna, luotiin uusi myynnin johtamisen malli nimenomaan myyjien näkökulmasta. Tämän uuden mallin on tarkoitus parantaa myyjien tyytyväisyyttä myynnin johtamiseen, parantamalla heidän motivaatiotaan ja tuloksentelemiskykyään. Käytössä oleva myynnin johtamisen malli ja uusi täydentävät toisiaan. Niitä voidaan ja pitäisikin käyttää rinnakkain. Käytössä oleva malli keskittyy vain myyjien työskentelemiseen vuoden syklissä, kun taas uusi malli huomioi kokonaisvaltaisemmin myynnin johtamisen; ja etenkin itse myyn-

nin tekijöiden näkökulmasta. Uusi malli konkretisoi asiat, joista puhutaan yleisellä tasolla. Uusi malli ottaa huomioon ennen kaikkea kokonaisvaltaisemman johtamisen, kun taas nykyinen malli näyttää vain suunnan, miten tulosvuosi työskennellään. Sen takia uusi malli tuo mukaan henkilöstöjohtamisen näkökulman. Yrityksessä x käytettävässä, valmentavassa myyntijohtamisessa on erityisen tärkeää saada valmennettava menestymään. Tämä ei onnistu parhaalla mahdollisella tavalla, jos henkilöstöjohtamisen näkökulmaa ei sisällytetä johtamiseen. Henkilöstöjohtamisen mallin pitää olla läpinäkyvää ja kaikkien tiedossa. Lisäksi sitä pitää noudattaa samalla tavalla. Koska kyseessä on palveluyritys, niin läpinäkyvällä johtamisella luodaan yrityksen palvelukulttuuri, jossa asiakkaalle luodaan lisäarvoa ja tätä kautta myös varmistetaan yrityksen menestyminen.

Uudesta myynnin johtamisen mallista voidaan tehdä johtopäätös, että se lisää myyjien tyytyväisyyttä esimiehen myynnin johtamiseen ja samalla myös motivoi tekemään hyvää työtä. Se on kauaskantoista johtamista, jolla taataan myyjien suorituskyky ja jaksaminen muuttuvien markkinoiden, toimintaympäristön ja muutenkin jatkuvan muutoksen keskellä. Kaiken toiminnan pitää olla asiakaslähtöistä – niin myös myyntijohtamisen, jossa sisäiset asiakkaat ovat myyjät ja heidän tarpeiden ja toiveiden täyttäminen. Onko helpompaa johtamisen muotoa, kuin kysyä suoraan, miten voin auttaa sinua menestymään?

Koska kvantitatiivisen tutkimuksen perusteella kävi ilmi, että myynnin johtamiseen ollaan tyytymättömiä, pitää asialle tehdä jotain. Kvalitatiivisen tutkimuksen perusteella puolestaan selvisi, että kehitysehdotukset koettiin hyvinä asioina myyjien keskuudessa. Konkreettisena toimenpiteenä tämä tarkoittaa sitä, että kehittämishankkeessa kuvattu, uusi myynnin johtamisen malli, pitää viedä kohdeorganisaation toimintaan. Uutta mallia käytetään nykyisen myynnin johtamisen mallin rinnalla. Myynnin esimiehen ja myyjien päivittäisen toiminnan pitää pohjautua sekä uuteen että osittain vanhaan malliin. Lisäksi ensimmäisen käyttöönottovuoden jälkeen pitää tutkia, miten uusi malli koettiin myyjien ja myynnin esimiehen näkökulmasta. Vaikka uusi malli sisältää isoja muutoksia, pitää ne tehdä, koska näin tehden varmistetaan ammattitaitoisten ja motivoituneiden tuloksen tekijöiden saaminen myyjien tehtäviin.

9 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen tekeminen oli todella mielenkiintoista, sillä siinä pääsi koko ajan syvemmälle myyntijohtamiseen viitekehysten ja käytännön näkökulmasta. Erityisesti viitekehysten ja empirian osalta oli hämmästyttävää nähdä, miten lähellä ne olivat toisiaan. Tämä vahvisti myös sitä, että laaja ja hyvin käytännönläheinen viitekehys oli juuri omiaan tämänlaiselle tutkimukselle. Itse myyntityö ja sen johtaminen on hyvin käytännönläheistä – etenkin lähiesimiehen näkökulmasta – joten kohderyhmä ja viitekehys olivat siltäkin osin hyvin lähellä toisiaan.

Tutkimukset nivoutuivat hyvin toisiinsa, sillä toinen tutkimus pohjautui ensimmäisen tutkimuksen tulosten pohjalta kehitettyyn, uuteen myynnin johtamisen malliin. Lisäksi toiseen tutkimukseen antoi lisämausteensa kehittämishankkeen viitekehys, jota päästiin sovelta-
maan mainiosti juuri sen käytännönläheisyyden ansiosta. Molempien tutkimusten lopputulokset ovatkin varsin totuuden mukaisia asioita kohdeorganisaatiossa kehittämishankkeen aiheeseen liittyen.

9.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Kehittämishankkeen päätavoitteena oli parantaa myynnin johtamista myyjien näkökulmasta, ottamalla paremmin huomioon heidän tarpeensa ja toiveensa. Toissijaisena tavoitteena oli selvittää myynnin esteitä, jotta myyntijohtamisen avulla ne saadaan ratkottua ja parannettua myyjien myyntituloksia. Päätavoitteeseen liittyen saatiin selkeä kuva siitä, minkälaista muutosta myyjät odottavat nykyiseen myyntijohtamiseen verrattuna. Myynnin esteitä saatiin myös selvitettyä. Näin ollen molempiin tavoitteisiin päästiin.

9.2 Oman toiminnan reflektointi

Kehittämishankkeen aihe oli helppo valita. Koin luonnollisena asiana tehdä alkuun työn viitekehystä, jonka jälkeen toteutin ensimmäisen tutkimuksen ja sen analysoinnin. Sen jälkeen viimeistelin viitekehysten, ennen toista tutkimusta analysointeineen. Näin valitut työvaiheet auttoivat minut lähestymään aihealueeseen eri näkökulmista. Lopulta kehittämishanke oli luontevaa tehdä systemaattisesti.

Kehittämishankkeen aikana minulla oli puolen vuoden tauko, jolloin olin Itävallassa vaihtoproskelemassa. Vaikka en tuona aikana työstänyt kehittämishanketta, niin esimerkiksi

Itävallassa suoritettu myyntijohtamisen kurssi antoi minulle hyviä vinkkejä. Työstin siis asioita mielessäni. Yksi ongelmistani oli se, että kehittämishankkeen alussa en tiennyt riittävän konkreettisesti, minkälaisen lopputuloksen saan aikaiseksi. Minulle selvisi kuitenkin kehittämishankkeen aikana, että toiminnalliselle työlle on tyypillistä, että alkuvaiheessa ei tiedetä tarkkaa lopputulosta, vaan se muotoutuu ajan kanssa. Tämän ymmärrettyäni ja lopputuloksen saavutettuani, allekirjoitan tämän täysin.

Toinen ongelmistani oli tutkimusten välinen, lähes vuoden mittainen tauko. Palattuani Suomeen ja jatkettuani kehittämishankkeen tekemistä, kesti hetken aikaa palautella miehen asioita ja päästä tekemiseen meininkiin. Näin opintovapaalla ollessani, kehittämishankkeeseen pystyy keskittymään täysipainoisesti ja työn edistyessä systemaattisesti, tapahtuu myös paremmin oppimista, kuin jos olisin töissä samaan aikaan.

Kehittämishankkeen tekeminen oli antoisaa ja oppimista tapahtui koko ajan niin aiheesta kuin tutkimuksen tekemisestäkin. Myös aikaisemmin esimiehenä työskennelleenä pystyin peilaamaan johtamisen asioita omaan kokemukseeni. Tämä rikastutti omaa johtamisen teorian ja käytännön osaamista. Se laittoi myös ajattelemaan, hakisinko työelämässä myynnin esimiehen tehtäviä, jolloin voisin soveltaa kehittämishankettani. Tämä asia jää nähtäväksi.

Tutkimuksen tekemisessä sain kokonaan uuden näkökulman ”tutkijana” toimimisesta. Se on tiedon keräämistä, analysointia ja johtopäätösten tekemistä. Itse asiassa samaa, kuin nykyaikainen tiedonhankinta ja käytännön soveltaminen, jota tarvitaan niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Minä tutkijana, ja haastateltavien puolesta toivon, että kehittämishanke huomioidaan ja siihen otetaan kantaa kohdeorganisaatioissa. Uskon, että varsinkin haastateltavat pitävät tätä tarpeellisena.

Lähteet

Arasmo, A. 2014. Mihin suuntaan b-t-b –myynti on menossa? Kokemuksia ja ajatuksia myynnin muutoksesta syyskuussa 2014. Mercuri international white paper.

Donaldson, B. 2007. Sales Management. Principles, process and practise. Palgrave Macmillan. China.

Europaeus, J.2014. Myyntitapaamisella on monta roolia. Myynti & markkinointi, 30, s. 22-23.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi.. WS Bookwell Oy. Juva.

Havunen, R. 2008. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Talentum Media oy. Jyväskylä.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Heikkinen, H. & Huttunen, R. & Moilanen P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Atena Kustannus. Juva.

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy. Keuruu.

Kaski, T. 2014. Yliopettaja. B-to-b palveluliiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen. Haa-ga-Helia ammattikorkeakoulu. Kurssimateriaali.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Talentum Media oy. Hämeenlinna.

Keskinen, T., Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa – tuotekeskeisyydestä symbioosi-strategiaan. Talentum Media oy. Helsinki.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2006. Selling and sales management. Harlow. Prentice Hall.

Joki-Korpela, E & Roune, T. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Read me.fi. Helsinki.

McDonald, M. & Ryals, L. 2008. Key account plans. Butterworth-Heinemann. United Kingdom.

McKinsey&Company, 2011. Retail bank distribution 2015 –Full digitalization with a human touch. Luettavissa http://www.mckinsey.com/client_service/marketing_and_sales/latest_thinking/retail_bank_distribution_2015. Luettu 9.9.2015.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOYpro. Helsinki.

Nortio, J. 2015. Markkinoiva myyntityö avaa asiakkaan kukkaron. Myynti & markkinointi, 2, s. 36-37.

Rogers, B. 2007. Rethinking sales management. A strategic guide for practioners. John Wiley & Sons Ltd. England.

Rubanovitsch, M. & Aalto E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Libris oy. Helsinki.

Rubanovitsch, M. & Valorinta V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Otavan Kirjapaino oy. Keuruu.

Scheibach, M. 2015. Omnichannel banking. Luettavissa <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2133/docview/1703933688?accountid=27436>. Luettu 9.9.2015.

Weitz, B., Castleberry, S., Tanner, Jr., J. Selling, building partnerships. McGraw-Hill Irwin. United States.

Yurcan, B. 2013. The future of multichannel banking. Luettavissa <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2133/docview/1314477363?accountid=27436>. Luettu: 9.9.2015.

Liitteet

Liite 1: tämä on liikesalaista tietoa

Liite 2: tämä on liikesalaista tietoa

Liite 3: tämä on liikesalaista tietoa

Liite 4: tämä on liikesalaista tietoa

Liite 5: kehittämishankkeen ajankäyttö

Kehittämistehtävän ajankäyttö	Työtunnit
Suunnittelu	50 h
Lähteisiin tutustuminen	350 h
Kirjoitustyö	300 h
Tutkimukset	100 h
Yhteensä	800 h