



Palveluprosessin kehittäminen asiakaskohtaamisen osalta kiinteistönvälitysalalla

Myynnin johdon tuki

Maiju Katajala

Opinnäytetyö
Elokuu 2014
Liiketalous
Proakatemia

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Proakatemia

Maiju Katajala:
Palveluprosessin kehittäminen asiakaskohtaamisen osalta kiinteistönvälitysalalla
Myynnin johdon tuki

Opinnäytetyö 99 sivua, joista liitteitä 11 sivua
Elokuu 2014

Opinnäytetyöni syntyi omasta kiinnostuksestani myyntiä, myynninjohtamista ja kiinteistönvälitystä kohtaan sekä toimeksiantajan tarpeesta. Halusin tehdä työni kiinteistönvälitysalalle, johon itse tähtään valmistumiseni jälkeen, joten otin yhteyttä Pirkanmaallakin vaikuttavaan alan yritykseen.

Omien kiinnostuksen kohteideni ja toimeksiantajan tarpeiden mukaan valittiin tutkimuskysymykseksi kuinka yrityksen kiinteistönvälittäjien myynti ja palvelu toteutuvat asunonäytöillä sekä toimistoissa. Tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen käsitys yrityksen palvelun ja myynnin laadusta sekä sen vahvuuksista ja heikkouksista. Työni teoriaosuudessa käsittelen teorian pohjalta kokoamaani palveluprosessia asiakaskohtaamisessa sekä myynnin johtamista. Oma oppimistavoitteeni työlle oli oppia myynnistä asunonäytöillä sekä saada pohjaa oman uran aloittamiselle valmistumisen jälkeen.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä sekä havainnointi. Havainnoinnista menetelmäksi valittiin mystery shopping. Menetelmä valittiin, jotta saataisiin mahdollisimman tarkka kuva siitä, kuinka palvelu ja myynti tällä hetkellä toteutuvat ja mitä osia alueita yrityksen pitää kehittää. Tutkimus toteutettiin kahden kuukauden aikana ja mukaan valittiin 28 välittäjää, 5 toimistoa sekä 8 käyntiä kilpailijoiden näytöillä, jotta saatiin myös hieman vertailtavuutta. Tutkimuksessa hyödynnettiin neljää eri roolia, jotka kaikki valitsin omasta perheestäni niin, että jokainen rooli oli mahdollinen ostaja sekä olin myös itse mukana jokaisella arviointikäynnillä.

Tutkimuksen avulla saatiin selkeästi selville yrityksen tämän hetkiset vahvuudet sekä kehityskohdat. Tutkimus oli merkityksellinen, koska osa tuloksista oli yllättäviä ja vaativat toimenpiteitä. Välittäjien välillä oli selkeitä eroja mutta toimintatavat taustalla olivat melko samanlaisia. Joukosta erottui kuitenkin useita hyviä välittäjiä sekä myös muutamia erittäin hyviä. Kaikkien välittäjien toimintaa voidaan kuitenkin kehittää tutkimuksen pohjalta.

Työ on toimeksiantajan toiveesta salainen kaikilta osin kun käsittelen tutkimusta, sen toteutusta ja johtopäätöksiä. Luottamuksellinen aineisto on poistettu julkisesta raportista.

Asiasanat: myynti, myyntityö, palveluprosessi, myynninjohtaminen, kiinteistönvälitys

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business
Proacademy

Maiju Katajala:

The development of the Service process regarding Customer encounters in the real estate Sector
Sales management support

Bachelor's thesis 99 pages, appendices 11 pages
August 2014

My thesis topic arose from my own interest in sales, sales management and the real estate business, as well as the client needs. My decision to relate my thesis to the real estate business was due to my desire to aim for a career in that sector after my graduation. Therefore I contacted one of the real estate companies in Pirkanmaa.

Based on my own interest and the needs of the real estate company which commissioned this thesis, the research question was formulated to focus on how the company's real estate agents go about selling and providing service to potential customers when showing homes for sale and in the office. The goal was to gain an overall impression about the quality of the company's service and sales work, both its strengths and weaknesses. The theory section of the work is about service process in client meetings, and sales management. My own personal learning goal was to learn more about sales in the real estate business and increase my knowledge about the industry before my graduation.

The research method was qualitative research and observation. For observation purposes we chose mystery shopping, in order to get as accurate an impression as possible about how the service and sales work are actually being carried out at the moment, and what aspects of the work should be improved. The study was conducted over a period of two months, and to get some comparison we chose 28 real estate agents and 5 offices. There were also 8 visits to competitors' showings of homes for sale. We used four different roles in the study. Every person in the role was a member of my family and a potential buyer. I participated in every visit.

The study clearly revealed the company's current strengths, as well as the areas that need improvement. The study was significant because some of the results were quite surprising and require actions immediately. There were clear differences between realtors, although the policies were quite similar. The study showed a number of good realtors and some very good, but there was something to improve in every realtor's course of actions, according to the findings.

The survey part of this thesis and parts that are related to it are confidential at the request of the client.

Key words: sales, sales work, service, sales management, real estate business

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	Error! Bookmark not defined.
1.1	Työn tausta.....	Error! Bookmark not defined.
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus	Error! Bookmark not defined.
1.3	Työn rakenne	Error! Bookmark not defined.
1.4	Työn toimeksiantaja.....	Error! Bookmark not defined.
1.5	Toimialakuvaus.....	Error! Bookmark not defined.
2	PALVELUPROSESSI ASIAKASKOHTAAMISESSA	6
2.1	Valmistautuminen.....	7
2.2	Ensivaikutelma.....	8
2.2.1	Ulkoinen olemus	10
2.2.2	Sanallinen & sanaton viestintä.....	10
2.3	Luottamus	12
2.3.1	Luottamuksen rakentaminen	13
2.3.2	Tarpeen kartoittaminen	14
2.3.3	Asiantuntijuus	16
2.3.4	Sosiaaliset taidot	17
2.4	Ratkaisukeskeisyys	19
2.4.1	Ratkaisumyyjän ominaisuudet	20
2.4.2	Kyky viedä myyntitilannetta eteenpäin.....	21
2.4.3	Lisämyyntipotentialin kartoitus.....	22
2.5	Jälkihoito.....	23
3	MYYNNIN JOHTAMINEN	25
3.1	Perehdytys.....	26
3.2	Jatkuvan oppimisen tukeminen.....	27
3.3	Tavoitteiden mittaaminen ja seuranta	28
3.4	Motivointi ja palkitseminen	31
3.5	Palautteenanto.....	33
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	Error! Bookmark not defined.
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	Error! Bookmark not defined.
4.2	Mystery shopping	Error! Bookmark not defined.
4.3	Tutkimuksen vaiheet.....	Error! Bookmark not defined.
4.3.1	Tutkimuksen rajaus	Error! Bookmark not defined.
4.3.2	Tutkijan roolit	Error! Bookmark not defined.
4.3.3	Havaintolomakkeen laatiminen.....	Error! Bookmark not defined.

4.3.4	Tutkimuksen purku	Error! Bookmark not defined.
5	TUTKIMUSETIIKKA	Error! Bookmark not defined.
5.1	Mystery shopping -menetelmä.....	Error! Bookmark not defined.
5.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	Error! Bookmark not defined.
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	Error! Bookmark not defined.
6.1	Valmistautuminen.....	Error! Bookmark not defined.
6.2	Ensivaikutelma.....	Error! Bookmark not defined.
6.3	Luottamus	Error! Bookmark not defined.
6.4	Ratkaisukeskeisyys	Error! Bookmark not defined.
6.5	Jälkihoito.....	Error! Bookmark not defined.
6.6	Johtaminen palveluprosessin tukena.....	Error! Bookmark not defined.
7	POHDINTA.....	Error! Bookmark not defined.
7.1	Yhteenveto	Error! Bookmark not defined.
7.1.1	Välittäjien toiminta	Error! Bookmark not defined.
7.1.2	Myynnin johtaminen	Error! Bookmark not defined.
7.2	Kehitysehdotukset.....	Error! Bookmark not defined.
7.2.1	Välittäjien toiminta	Error! Bookmark not defined.
7.2.2	Myynnin johtaminen	Error! Bookmark not defined.
	LÄHTEET.....	35
	LIITTEET	Error! Bookmark not defined.
	Liite 1. Havaintolomake asunonäytöille.....	Error! Bookmark not defined.
	Liite 2. Havaintolomake toimistokäynnille	Error! Bookmark not defined.
	Liite 3. Havaintolomake kilpailijoiden näytöille.....	Error! Bookmark not defined.
	Liite 4. Kysymykset OPKK:n myyntijohtajille.....	Error! Bookmark not defined.

PALVELUPROSESSI ASIAKASKOHTAAMISESSA

”Palvelut ovat tapahtumia, toimintoja, tekoja tai näiden sarjoja; palveluprosesseja” (Ylikoski 2000, 24).

”Palvelu on tapahtumien ja prosessien summa, joka ratkaisee asiakkaan ongelman” (Tuulaniemi, 2011, 59).

”Paras myyntitaktiikka on unohtaa myyminen ja aloittaa palveluprosessi” (Maister, Green & Galford 2012, 233).

Hyvä palvelu on ajankohtainen aihe Suomessa ja sosiaalinen median kautta siitä kirjoitetaan yhä enemmän myös julkisuudessa. Asiakkaat osaavat nykyään vaatia enemmän palvelua ja monen yrityksen menestyksen takana onkin hyvä palvelu, jota kehitetään jatkuvasti (Huhtala 6/2013).

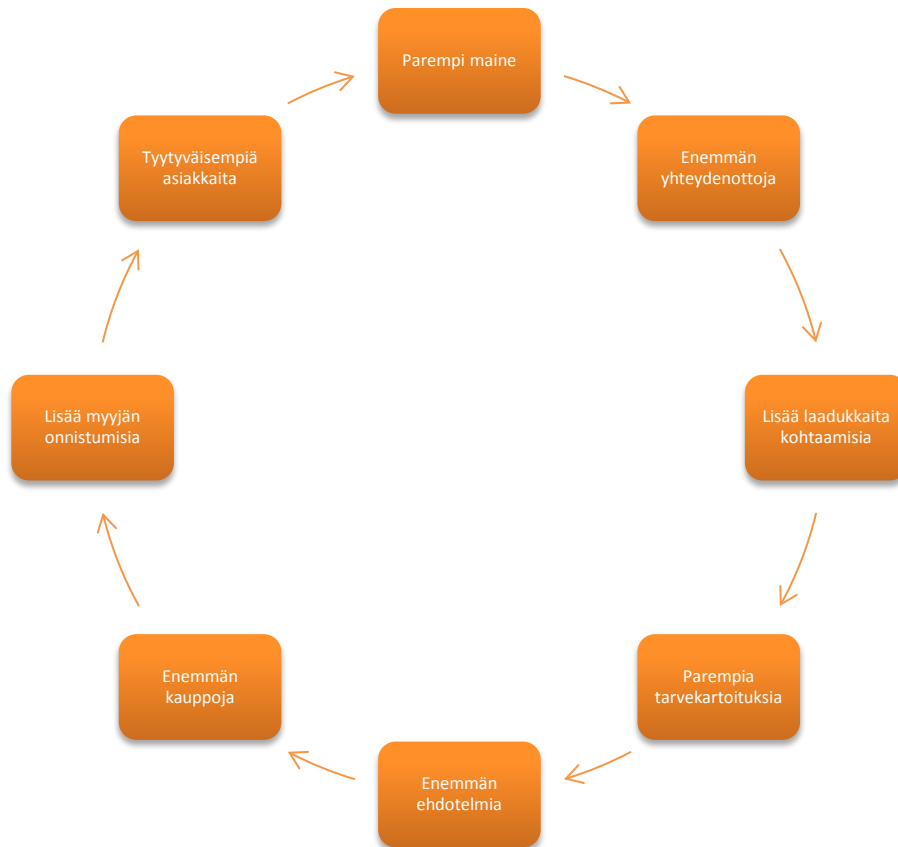
Ostaessaan palveluita, asiakas miettii sitä hyötyä, jonka hän palvelusta saa. Palvelun keskeisin hyöty asiakkaalle on se, että joku tekee jotakin hänen puolesta. (Ylikoski 2000, 19.) Asiakasta palvelevan henkilön taidot ja asiakeskeisyys tai sen puuttuminen vaikuttavat voimakkaasti asiakkaan palvelukokemukseen (Ylikoski 2000, 62).

Osaava myyjä hoitaa usein kaupan kotiin, mutta silti liian monelta jää prosessi vaiheeseen. On tärkeä ymmärtää, että prosessi pitää käydä läpi jokaisen asiakkaan kanssa, eikä vain sellaisten kenet myyjä katsoo tärkeiksi asiakkaiksi tai jos myyjällä itsellä sattuu olemaan huono päivä. Vaikka asiakas vaikuttaisi epätodennäköiseltä ostajalta, niin ikinä ei voi tietää mihin lopputulokseen asiakkaan kanssa päädytään, jos prosessi hoidetaan hyvin alusta loppuun. Jokaisella asiakkaalla on oikeus saada kokonaisvaltaista palvelua. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 33.)

Palveluprosessi on keino varmistaa, että myynti tekee oikeita asioita ja sen tarkoitus on, että tiukasti prosessia noudattamalla kauppa ohjautuu ja syntyy ikään kuin automaattisesti (Laine 2000, 64, 69.) Rubanovitsch & Aalto (2007a, 11) kuvaa myynnin ja palvelun positiivisen kierteen (kuvio 1). Myyntitiimin myyjälähtöisiä yhteydenottoja helpottaa, kun yrityksellä on hyvä maine ja myyjät saavat suosituksia. Onnistuneen prosessin myötä asiakkaiden tyytyväisyys paranee ja yrityksen sekä myyjän tulokset kehittyvät pysyvästi. Oli palvelu tai tuote kuinka laadukas tahansa, niin jokaisen

yrittäjän toiminnan kulmakivenä pitää olla erinomainen asiakaspalvelu ja myyjän oikeoppisesti tekemä prosessi. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 16)

KUVIO 1. Positiivinen kierre (Rubanovitch & Aalto 2007a, 11)



Tulevaisuuden muuttuviin asiakastarpeisiin vastaaminen vaatii yrityksiltä rohkeutta omien prosessien arviointiin ja uudistamiseen sekä innovatiivista näkemystä ja ymmärrystä asiakaskokemuksen merkityksestä koko liiketoiminnalle. (Ketola 2014.)

1.1 Valmistautuminen

Ennakovalmistautumiseen kuuluu havaintomateriaalin valmistelu ja tarvittavien tietojen kerääminen. Asiakkaan on helpompi seurata, ymmärtää ja tehdä päätöksiä, jos myyjä havainnollistaa kertomaansa esitteen, kuvien ja muun materiaalin avulla. Asiakaskohtaamiseen valmistautuessa on tärkeää varata tarvittavia materiaaleja tarpeeksi; esitteet ja käyntikortit eivät saa loppua kesken. Materiaalit on hyvä myös tarkistaa, jotta kaikki tiedot ovat paikkansapitäviä ja oikeita. (Rope 2003, 33.)

Jos myyjä on tavannut asiakkaan aikaisemmin, hänen tulee muistuttaa mieleen asiakkaan tilanne, toiveet ja tarve. Panostaminen ennakkovalmistautumiseen lisää huomattavasti myyjän mahdollisuuksia tehdä kauppaa, kun asiakas huomaa myyjän muistavan ja olevan perehtynyt hänen tilanteeseen ja näin myös kokee olevansa tärkeä asiakas. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 42-43.)

Asiakaskohtaamisiin valmistautuminen tarkoittaa aikaisempien tilanteiden tiedon sisäistämistä ja analysointia (Ojanen 2010, 21). Välittäjän täytyy jokaisen myyntitilanteen jälkeen koota asiakkaiden tekemät vastaväitteet, kysymykset ja muut toistuvat asiat yhteen, jotta osaa reagoida niihin seuraavalla kerralla paremmin. Jokainen asiakkaan kysymys on välittäjälle mahdollisuus olla seuraavalla kerralla vielä asiantuntevampi.

Usein tapaamiselle on varattu rajoitettu aika, kuten kiinteistönvälittäjillä näytöillä, mutta silti myyjän täytyy pitää aikataulutuksesta huolta niin, että tapaamiselle jää tarpeeksi aikaa, jotta asiakas ehtii esittämään kaikki kysymykset sekä sopimaan jatkosta. Asiakas ei saisi ikinä tuntea, että häntä hoputetaan. (Gresham 2000.)

Asiakaskohtaamista ennen on aina hyvä miettiä asiakastapaamiselle tavoite. Mikä on tapaamisen toivottu lopputulos, eli mihin myyjä pyrkii tapaamisella? Jos tapaamisen lopputulos ei vielä ole kauppa, niin mikä on siitä seuraava tavoite? (Gresham 2000.)

1.2 Ensivaikutelma

Asiakkaan suunnitellessa asunnon ostoa tai oman asunnon myymistä on ensivaikutelma välittäjästä erityisen tärkeä. Yleiset asuntonäytöt kestävät vain 30 minuuttia. Tässä ajassa välittäjän pitää vakuuttaa asiakas asunnosta sekä omasta ammattitaidostaan ja luotettavuudestaan, joten jokainen minuutti on tärkeä. Näytöillä saattaa olla myös useampia ostajaehdokkaita, joten myyjän aika vakuuttaa asiakas saattaa pienentyä esimerkiksi 10 minuuttiin.

Asiakaskohtaamisessa myyjän pitää ehdottomasti olla ajoissa paikalla valmistautuneena, aloittaa reippaasti asiakkaan palvelu, olla määrätietoinen ja itsevarma, muistaa koko ajan katsekontakti sekä alussa itsensä selkeä esittely ja kättely, herättää kiinnostus olemalla positiivinen ja aktiivinen. Myyjän pitää myös asiakaskohtaamisen aluksi osoittaa, että arvostaa asiakkaan aikaa ja on halukas ratkaisemaan hänen tarpeensa. Jos asiakaskohtaamisessa on paikalla useampia henkilöitä, myyjän

on huomioitava tasapuolisesti kaikki paikallaolijat sekä esittää kysymyksiä kaikille, jotka ovat jollain tavalla mukana päätöksenteossa. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 67-69.)

Asiakkaan tervehtiminen ja esittäytyminen on hyvä tehdä myyjän omaan tyyliin sopivalla tavalla, mutta sen pitää sisältää ainakin seuraavat elementit: asiakkaan tervehtiminen, oman ja yrityksen nimen sanominen ja avoimen, kontaktia luovan kysymyksen esittäminen. Kättelyn tulee olla luja mutta lämmin ja asiakasta pitää aina katsoa silmiin. Myyjän lämmin ja vilpitön hymy osoittaa asiakkaalle, että myyjä on kiinnostunut hänestä sekä myös asiakkaan puhuttelu nimellä luo luottamusta. Esittäytymisen jälkeen myyjän on hyvä heti antaa oma käyntikorttinsa asiakkaalle. (Chitwood 1998, 90-91.)

Heti alkutervehdyksessä ja tilanteen avauksessa tiivistyy yrityksen palvelukonsepti. Jo ensimmäisten sekuntien aikana asiakas tekee monta ratkaisevaa päätöstä. Asiakkaan tekemät päätökset perustuvat siihen, kuinka hänet huomioidaan sekä mitä hän näkee ja tuntee kohdatessaan myyjän. Jokaisen asiakaskohtaamisen pohjana pitää olla asiakkaan huomioiminen kokonaisuutena ja hänet pitää ottaa vastaan juuri sellaisena kuin hän on. (Ojanen 2010, 72-73.)

Tavatessamme uuden ihmisen, luomme hänestä saman tien käsityksen. Tämän käsityksen kautta kulkee kaikki mitä toinen osapuoli sanoo tai tekee. Sen vuoksi ensivaikutelma vaikuttaa kommunikointiin todella vahvasti, koska muokkaamme olemassa olevan käsityksen perusteella toisen osapuolen viestit siten, millaisen kuvan olemme esimerkiksi myyjästä saaneet. Poimimme siis pieniä yksityiskohtia myyjän puheesta käsityksemme tueksi ja korostamme niitä asioita, jotka sopivat muodostamaamme kuvaan. Oma tulkintamme saattaa loppujen lopuksi olla aivan väärä, mutta ensivaikutelman jälkeen on vaikea kääntää asiakkaan käsitystä myyjästä. (Havunen 2000, 144.)

Ulkoinen olemus

”Siisti olemus ja yrityksen arvomaailman mukainen pukeutuminen luovat ammattimaisen lähtökohdan asiakaskohtaamiselle” (Ojanen 2010, 45).

Pukeutumisen avulla myyjä viestii itsestään, yrityksestään ja kulttuuristaan. Pukeutumiseen on kiinnitettävä samalla tavalla huomiota kuin yrityksen imagoa kohottaviin toimiin. Olennaisinta on, että pukeutuminen on tilanteeseen sopivaa ja uskottavaa. Jos yritys viestii huippulaatua, niin on tärkeää, että myös myyjät ovat huoliteltuja. Tiedostamattomalla tasolla rekisteröimme paljon informaatiota ihmisistä heidän ulkoisenolemuksen perusteella. (Pekkarinen, Sääsä & Vornanen 2000, 55-56.)

Ihmisillä on taipumus luottaa siihen, mitä he näkevät. Esimerkiksi poliisiin luotetaan virkapuvun takia. Myyjillä ei ole virkapukua, mutta usein ”myyjämäinen” ulkoasu. Kuitenkin myyjät, joilla on liian myyjämäinen ulkoasu, menettävät luottamuksen silmänräpäyksessä. (Laine 2008, 20.)

Sanallinen & sanaton viestintä

”Asiakkaan tilanteeseen eläytyminen ja siitä innostuminen on kaiken liiketoiminnan tärkeimpiä lähtökohtia” (Pitkänen 2009, 153).

Viestintä palvelun laatutekijänä tarkoittaa sitä, että puhutaan sellaista kieltä, mitä asiakas ymmärtää. Esimerkiksi osa alan termeistä saattaa olla asiakkaalle vieraita. Viestinnän avulla asiakas vakuutetaan siitä, että hänen asiansa tulee hoidetuksi. (Ylikoski 2000, 128.) Viestinnällä myös ohjataan asiakasta ja pidetään hänet tietoisena palvelun kulusta. Hyvällä viestinnällä voidaan myös pelastaa epäonnistunut palvelutilanne. (Ylikoski 2000, 314)

Viestintä on ennen kaikkea kuuntelemista. Kuuntelemalla myyjä saa myös oman viestinsä perille. Kuunteleminen on yhteistyön perusta ja samalla vaikein osa. (Pitkänen 2009, 21.) Asiakaskohtaamisessa hyvä myyjä osaa kuunnella asiakasta ja olla läsnä ilman, että itse puhuu enemmistön ajasta. Leppänen (2007, 72-73) listaa seitsemän neuvoa aktiiviseen kuunteluun:

- Muistiinpanojen tekeminen osoittaa asiakkaalle aidon kiinnostuksen
- Katsekontaktin ylläpitäminen

- Asiakkaan puhetta ei saa keskeyttää
- Myyjän pitää pyrkiä järjestämään myyntitilanne mahdollisuuksien mukaan keskeytyksistä ja ulkopuolisista häiriötekijöistä vapaaksi
- Myyjän kannattaa myötäillä asiakkaan kehon kieltä, nyökätä kun asiakas nyökkää ja hymyillä kun asiakas hymyilee
- Asiakkaan kutsuminen etunimellä voimistaa vuorovaikutussuhdetta
- Jos asiakastapaamisella on asiakasryhmä, niin myyjän pitää huolehtia, ettei kukaan jää keskustelun ulkopuolelle

Myyjän pitää osoittaa asiakkaalle, että hän ei vain kuule asiakkaan puhetta, vaan kuuntelee mitä asiakkaalla on sanottavaa. Myyjän on hyvä sanoa asiakkaan kommenttien perään esimerkiksi ”aivan” tai esittää kysymyksiä tai jollain muulla tavalla osoittaa asiakkaalle kuuntelevansa. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 87.)

Asiakkaan selkeä ja riittävä informointi on avain onnistuneeseen palveluun. Informointi parantaa asiakkaan ja myyjän välistä luottamusta sekä vähentää kyselyjä, valituksia ja turhaa työtä. Ennakoiva tiedottaminen toimii myös ongelmien ehkäisijänä. Myyjän pitää muistaa tiedottaa ennen kuin asiakas saa tiedon muualta ja vaikka asiat olisivat itselle selviä. (Pitkänen 2009, 63.) Myös tiedottaminen silloinkin, kun ei ole uutta tietoa, on tärkeää kiinteistönvälityksessä.

Asiakaskohtaamisessa osa viestinnästä tapahtuu nonverbaalisesti¹, eli ilmaisemme asiaamme elein, liikkein, asennoin ja ilmein. Sanaton viestintä voi painottaa tai jopa kokonaan korvata sanomaa. Sanaton viestintä ilmaisee ihmisten välisiä suhteita ja siihen kuuluu myös osa sosiaalisista rituaaleista, kuten kättely ja tervehtiminen. (Havunen 2000, 140.) Myös äänensävy ja puhetyyli viestivät enemmän kuin sanotut sanat (Ylikoski 2000, 315). Kun myyjä puhuu asiakkaalle, vain seitsemän prosenttia asiakkaan saamasta viestistä perustuu siihen, mitä myyjä sanoo. 55 prosenttia viestistä välittyy kehonkielen ja ilmeiden kautta ja 28 prosenttia äänensävyjen kautta. (Chitwood 1998, 90.)

Myyjän aito kiinnostus asiakasta kohtaan välittyy kehonkielen ja – ilmeiden kautta, joten myyjän täytyy muistaa, että kehonkieli ja ilmeet paljastavat kyllä, jos et oikeasti kuuntele asiakasta

¹ Nonverbaalinen eli sanaton viestintä

aktiivisesti. Tärkeää on siis kuunnella koko olemuksella, katsoa suoraan asiakkaaseen, nojautua hieman eteenpäin ja sanoa osuvia lausahduksia asiakkaan puheen lomaan. (Chitwood 1998, 48.)

Small talk² tuntemattomien välillä ei ole kovin yleistä Suomessa (Jackson 2009). Sillä on kuitenkin merkittävä vaikutus asiakaskohtaamisessa ensivaikutelman rakentamisessa. Small talkin avulla tutustutaan, luodaan rento tunnelma sekä rikotaan alun jännitteitä. (Ohjaamoon.fi.) Small talkin aikana otetaan selvää asiakkaan vireydestä ja sen hetkisestä tilanteesta (Ojanen 2010, 17).

1.3 Luottamus

“Luottamus on ihmissuhteissa keskeinen onnistumisen edellytys. Niin se on myös asiakassuhteissa. Hienotunteisuus ja kohteliaisuus ovat luottamuksen lähisukulaisia.”
(Pitkänen 2009, 39.)

Itselleni myynnissä ja asiakassuhteiden hoitamisessa kiinnostavinta on luottamus ja sen rakentaminen. Luottamuksella on suuri rooli myynnissä. Kuluttajille tehdyssä tutkimuksessa myyjistä nousi esiin negatiivisia mielikuvia, kuten kliseemäinen, ympäripuhuminen ja huijaaminen. (Pekkarinen, Sääski & Vornanen 2000, 31). Negatiivisen käsityksen taustalla on usein se, että jokainen meistä on kohdannut huonon myyjän (Hernberg 2012). Kokemuksista johtuvien ennakkoluulojen vuoksi myyjä joutuu usein kohtaamaan asiakassuhteissa ennakkoluuloja. Luottamus asiakkaaseen pitää ansaita.

Luottamus perustuu järkeen sekä tunteisiin. Järkipohjaiset seikat perustuvat havaintoihin siitä, miten hyvin tietyn henkilön asiantuntemus ratkaisee asiakkaan ongelmat. Tunnepohjaisia seikkoja ovat pääsääntöisesti toiselta saatu henkinen tuki sekä miten toisen koetaan edistävän etujamme. (Maister, Green & Galford 2012, 48-49.)

Luotettavuus tarkoittaa asiakkaalle palvelusuorituksen virheettömyyttä ja johdonmukaisuutta. Jos asiakkaalle on luvattu olla häneen yhteydessä seuraavana päivänä, näin pitää myös toimia. Luotettavuus muodostaa koko palvelun laadun ytimen. (Ylikoski 2000, 27.)

² Small Talk eli sosiaalisia suhteita muodostavaa, ylläpitävää ja edistävää lyhytsanaista keskustelua

Asiakas haluaa ostaa turvallisuutta (Pitkänen 2009, 52). Turvallisuuden merkitys korostuu etenkin kiinteistönvälityksessä, koska välittäjä työskentelee yhden ihmisille tärkeimmän asian, kodin, kanssa. Turvallisuus on asiakkaalle varmuutta siitä, että hän tekee oikean päätöksen sekä näinkin iso ostos hoidetaan luotettavasti ja rehellisesti. Myynnissä pelkkä tekniikka ei riitä. Kuitenkin hyvä tuotetuntemus ja asiantuntevuus synnyttävät asiakkaassa luottamusta (Ojanen 2010, 23). Rehellisyys ja luottamus kulkevat käsi kädessä, joten asiantuntija osaa tuoda tuotetuntemuksensa ja tietonsa kohteesta esille rehellisesti mutta kääntäen negatiivisemmatkin asiat positiiviseksi.

Luottamuksen rakentaminen

Yhtenä suurimpana osana luottamuksen rakentamisessa on myyjän kyky ymmärtää, että jokainen asiakas on erilainen ja jokaista asiakasta ei voi palvella samalla tavalla. Myyjän pitää pystyä muodostamaan näkemys asiakkaan ominaisuuksista ja tyypillisistä tavoista. Mitä paremmin myyjä pystyy muodostamaan kuvan asiakkaastaan, sitä paremmin hän pystyy toimimaan myyntitilanteessa asiakastyypin mukaisesti. Tämä kuitenkin vaatii myyjältä psykologista silmää, soveltuvuutta alalle ja motivaatiota kehittää omia palvelutaitojaan. (Leppänen 2007, 134.)

Asiakkaan luottamus myyjään lisääntyy, kun seuraavat Maister, Green ja Galford:n (2012, 255) listaamat tekijät on toteutettu hyvin;

- Asiakkaan ymmärtäminen
- Tilanteen hallinnan tunne
- Tunne asioiden etenemisestä
- Tavoitettavuus ja käytettävissä oleminen
- Reaktioherkkyys
- Toiminnallinen varmuus
- Arvostus
- Tärkeyden tunne
- Kunnioitus

Mielestäni kiinteistönvälityksessä on tärkeää, että asiakas tuntee myyjän ymmärtävän oman tilanteen ja tarpeen sekä kokee, että välittäjä vie hänen asiaansa eteenpäin ja tekee kaikkensa löytääkseen asiakkaalle täydellisen kodin. Myyjän pitää myös kunnioittaa ja arvostaa asiakkaan mielipiteitä sekä olla tavoitettavissa, kun asiakkaalla on kysymyksiä.

Kaiken pohjana on onnistunut luottamuksen rakentaminen, mutta vielä tärkeämpää on luottamuksen pitäminen. Pitkänen (2009, 41) listaa kahdeksan tärkeää tekijää luottamuksen rakentamiseen, jotka kiinteistönvälittäjienkin tulee ehdottomasti muistaa:

- Älä lupaa, jos et ole varma
- Jätä tarvittaessa lupaukseen varaus
- Älä lupaa muiden puolesta
- Varmista, että asiakas ymmärtää samoin kun sinä
- Tee tarvittaessa kirjallinen vahvistus
- Selvitä itsellesi mitä asiakkaalle on luvattu
- Ilmoita itse asiakkaalle heti, jos lupausta ei voida pitää
- Hoida ongelmatilanteet henkilökohtaisesti

Mielestäni näistä kahdeksasta tekijästä ehdottomasti tärkeimmät kiinteistönvälityksessä ovat ”Varmista, että asiakas ymmärtää samoin kun sinä” ja ”Selvitä mitä asiakkaalle on luvattu”. Ymmärrys asiakkaan ja myyjän välillä on valtavan tärkeää, etenkin kun puhutaan niinkin isosta kaupasta kuin asunto.

Tarpeen kartoittaminen

”Huippumyyjä käyttää enemmän aikaa asiakkaan tarpeiden ja halujen määrittelyyn ja luottamuksen rakentamiseen kuin tuotteen esittelemiseen” (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 78).

Kun asiakas on otettu hyvin vastaan, alkaa prosessin tärkein vaihe eli tarvekartoitus. Tarvekartoituksella selvitetään asiakkaan tilanne kokonaisuudessaan ja tutustutaan asiakkaan toiveisiin. Tarvekartoituksen avulla voidaan asiakkaalle tarjota kokonaisvaltaista palvelua ja näin saadaan asiakas kiinnostumaan myös muista yrityksen mahdollisuuksista. Myynti ei ole pakottamista ja tyrkyttämistä vaan tarvekartoituksen pohjalta myyjä pyrkii löytämään asiakasta miellyttävän ratkaisun. Tarvekartoituksen teko on tärkeä aloittaa heti ennen kuin alkaa esittelemään tuotetta tai palvelua ja sen hyötyjä. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 77.)

Yksi myyjän tärkeimmistä ominaisuuksista on kyky kommunikoida asiakkaan kanssa tehokkaasti ja ymmärtää asiakkaan ostoprosessi. Jotta tähän päästään, niin myyjän ja asiakkaan välillä pitää olla

kahdensuuntaista keskustelua, dialogia, joka johtaa asiakastyytyvyyteen ja sitä kautta myyntiin. (Leppänen 2007, 8.) Tarvekartoitus on kokonaisvaltainen arviointi, jonka tavoitteena on selvittää asiakkaan sen hetkinen tilanne (Ojanen 2010, 76).

Minua on paljon mietityttänyt miksi myynnissä keskitytään niin vahvasti myyntipuheisiin kysymisen ja kuuntelemisen sijaan. Tarvekartoitusta korostetaan eri teorialähteissä, mutta silti monet myyjät sortuvat myyntipuheisiin ja tarvekartoitus jää pahimmassa tapauksessa kokonaan tekemättä. Leppänen (2007, 73-74) nostaa kirjassaan esille viisi syytä, miksi myyjät erehtyvät pitämään myyntipuheita.

Ensimmäinen syy on se, että myyjä tuntee kontrolloivansa tilannetta paremmin puhuessaan itse.

Toiseksi myyjän mielestä hänen velvollisuutensa on kertoa asiakkaalle tuotteesta ja palvelusta.

Myyjä ei tiedä, mitä asiakas haluaa, vaan ajattelee tuotelähtöisesti.

Kolmantena syynä on helppous, myyjä pääsee paljon helpommalla, kun hänen ei tarvitse suunnitella asiakaskohtaisia kysymyksiä.

Neljäntenä se, että myyjää pelottaa kuulla, mitä asiakas vastaa myyjän esittämiin kysymyksiin, joten on myyjälle turvallisempaa olla kysymättä.

Viides syy on se, että myyjä virheellisesti luulee asiakkaan haluavan myyjän puhuvan. Nämä viisi seikkaa avasivat omat silmäni tarvekartoituksen merkitykselle ja sille, kuinka paljon potentiaalia menee hukkaan, jos sitä ei tee.

Tarvekartoituksessa suuressa osassa on kuunteleminen. Hyvä myyjä keskittyy puhumisen sijaan asiakkaan kuuntelemiseen. Jotta myyjä pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeet, hänen pitää esittää kysymyksiä ja kuunnella vastauksia, jotta oppii tuntemaan asiakkaansa. Mitä enemmän myyjä kuuntelee asiakastaan, sitä enemmän hän oppii. (Leppänen 2007, 72.) Kuuntelemisen ja kysymysten kautta myyjän pitää etsiä asiakkaan tämän hetkisestä tilanteesta parannettavaa sekä selvittää mikä asiakkaan nykyisessä ratkaisussa on hyvää ja mitä hän on jäänyt siinä kaipaamaan. (Ojanen 2010, 17.)

Kysymyksiä kohdalla on oleellista, minkälaisia kysymyksiä myyjä esittää. Kysymykset, joihin asiakas vastaa kyllä tai ei, ovat johdattelevia kysymyksiä. Näitäkin toki myyjä tarvitsee esimerkiksi kaupan päättämisessä, jolloin myyjä haluaa pohjalle mahdollisimman monta kyllä -vastausta. Mutta kyllä- tai ei -vastaukset eivät anna myyjälle uutta tietoa seuraavaa kysymystä varten vaan myyjä joutuu aina keksimään uusia kysymyksiä. Nämä kysymykset myös sulkevat keskustelun nopeasti eikä myyjä pääse asiakkaan kanssa hedelmällisen keskustelun tasolle. Kyllä tai ei -kysymysten

sijaan myyjän on hyvä käyttää avoimia kysymyksiä, joihin ei voi vastata vain kyllä tai ei. Avoimien kysymyksien kautta myyjä saa enemmän tietoa asiakkaasta sekä vältetään kuulustelumainen tunnelma. (Chitwood 1998, 54-44.)

Jotta myyjä voi onnistuneesti argumentoida, on tarvekartoitus tehtävä huolellisesti ja asiakkaasta pitää olla tarpeeksi tietoa oikeiden argumenttien valinnan tueksi (Ojanen 2010, 82). Pitkänen (2009, 153) esittää, kuinka myyjän pitää erottaa kysyntä ja tarve. Kysyntä on sitä, mitä asiakas kysyy tai haluaa ostaa, mutta tarve on paljon syvempää ja laajempaa. Kun myyjä ymmärtää asiakkaan tarpeen, niin voi myydä enemmän ja myös kehittää uusia palveluita. Asiakas ei kuitenkaan yleensä kerro tarvettaan, vaan se on ymmärrettävä.

Myyjät olettavat virheellisesti, ettei kannata tuhjata aikaa yksinkertaisten asioiden kysymiseen, mutta kysymättä jättämisestä on hankala korjata myöhemmin. Yhteisen pohjan rakentaminen on helpompaa, mikäli myyjä malttaa ennen esittelyä kysyä perustiedot asiakkaalta. On paljon parempi kysellä jopa hieman itsestään selviä asioita kuin olettaa. (Laine 2000, 111-112.)

Asiantuntevuus

Asiantunteva myyjä tekee asiakkaan ostoprosessin mahdollisimman helpoksi (Adamson, Dixon, Toman 2012a). Kun myyjä itse tuntee tuotteensa kunnolla, on myös suurempi mahdollisuus löytää kunkin asiakkaan todelliset tarpeet ja vastata niihin (Ojanen 2010, 19). Asiantuntija tietää jokaisen yksittäisen tiedon tuotteesta tai palvelusta ja sen ominaisuuksista, mutta tärkeintä on se, miten tuo nämä asiat esille (Chitwood 1998, 171).

Myyjän asiantuntevuutta osoittaa, että myyjä osaa kertoa hyödyt yksinkertaisesti, ymmärrettävästi sekä välttää liian hienoja nimiä ja termejä (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 109).

Asiantuntevalle myyjälle yksi hyvä tapa tuoda ominaisuudet ja hyödyt asiakkaalle esille on ominaisuus/hyöty/reaktio – sarjan avulla. Tällä tehokkaalla keinolla myyjä pystyy tuomaan oman asiantuntevuutensa tuotteen/palvelun kohdalla esille, niin että voi esitellä hyötyjä ja ominaisuuksia sekä saa myös selville, mitkä näistä ovat tärkeitä juuri tämän asiakkaan kohdalla. Ensimmäisenä myyjä kuvailee ominaisuuden, tämän jälkeen kuvailee omin sanoin tästä ominaisuudesta koituvan

hyödyn, jonka jälkeen myyjä esittää asiakkaalle tähän hyötyyn liittyvän, tunteita tutkivan avoimen kysymyksen. Näin hän saa asiakkaan reaktion selville. (Chitwood 1998, 174.)

Digiaika ei ole tappamassa myyjää, mutta se vaatii asiantuntijoilta myynnillisesti entistä enemmän konsultoivaa ja monipuolisempaa otetta. Asiakaskohtaamisilla täytyy myös hyödyntää laadukasta digitalisoitumista. Asiantuntija osaa tuoda kaiken informaation ja datan esille asiakkaalle sopivalla tavalla. Asiantuntevuutta osoittaa myyjän kyky olla ajan hermolla digitalisoituvassa maailmassa sekä hyödyntää luovuuttaan luomalla myyntiä ohjaavia toimintamalleja. (Bade 2014.)

Sosiaaliset taidot

Asiakas on kohdattava myös tunnetasolla. Onnistunut vuorovaikutus edellyttää myyjältä empatiaa ja kykyä tarkastella asioita myös toisen osapuolen näkökulmasta. (Ylikoski 2000, 315.) Sosiaaliset taidot voidaan jakaa neljään ryhmään: yleiset sosiaaliset taidot, itsensä johtamisen taidot, yleiset sosiaaliset taidot muiden kanssa ja erityiset sosiaaliset taidot (Kaavio 2) (Schuetz 2011).

KUVIO 2. Sosiaalisten taitojen neljä ryhmää (Schuetz 2011)

Yleiset sosiaaliset taidot	Itsensä johtamisen taidot
<ul style="list-style-type: none"> • Joustavuus • Tunneäly • Sitoutuminen • Kyky käsitellä stressiä • Valmius toimia • Halu oppia • Avoimuus • Analyyttinen ajattelu • Luovuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Itseluottamus • Henkilökohtainen vastuu • Kurinalaisuus • Taito arvioida omaa toimintaa • Itsensä johtaminen
Yleiset sosiaaliset taidot muiden kanssa	Erityiset sosiaaliset taidot
<ul style="list-style-type: none"> • Muiden kunnioitus • Huomioiminen • Suvaitsevaisuus • Empatia • Kyky antaa ja ottaa vastaan palautetta • Viestintätaidot • Tiimityö 	<ul style="list-style-type: none"> • Neuvottelutaito • Esimiestaito • Myynti- ja markkinointitaito • Esiintymistaito • Kulttuurien tuntemus

Empatia on ihmisen sosiaalinen tutka, johon kuuluu muiden ymmärtäminen, muiden kehittäminen, palvelualltius, moninaisuuden hyväksikäyttö ja yhteisötuntuma. Näistä kiinteistönvälittäjälle tärkeimpiä ovat muiden ymmärtäminen, palvelualltius ja moninaisuuden hyväksikäyttö. Empatian avulla myyjä pääsee paremmin samalle aaltopituudelle asiakkaan kanssa, ymmärtää asiakkaan tunteita ja näkökulmia sekä aidosti välittää niistä. Ilman empatiaa käsittäisimme kaikki ihmiset samalla kaavalla, emmekä ymmärtäisi heidän yksilöllisyyttään. Kun myyjä on empaattinen asiakasta kohtaan, hän havaitsee paremmin erilaisia tunnevihtejä ja näin ollen myös maltaa kuunnella asiakasta. (Goleman 2006, 161-164.)

Myyjän palvelualltius on asiakkaan tarpeiden ennakoimista, tunnistamista ja täyttämistä. Kun myyjä hallitsee tämän empatian osa-alueen, hän ymmärtää asiakkaan tarvetta ja osaa sovittaa tuotteensa ja palvelusta sen mukaan sekä pyrkii lisäämään asiakkaan uskollisuutta ja tyytyväisyyttä. Tällaiset myyjät myös omaksuvat asiakkaiden erilaisia näkökulmia, ovat luotettavia neuvonantajia ja tarjoavat mielellään apua. Moninaisuuden hyväksikäyttö tarkoittaa sitä, että myyjä kunnioittaa taustaltaan erilaisia ihmisiä ja tulee heidän kanssaan toimeen ja näin pyrkii tavoitteisiin erilaisten ihmisten avulla. Myyjän pitää myös ymmärtää erilaisia maailmankatsomuksia ja olla hienotunteinen ilman ennakkoluuloja ja suvaitsemattomuutta. (Goleman 2006, 179-183.)

Sosiaalisiin taitoihin kuuluu vaikuttaminen, viestintä, ristiriitojen hallinta, johtajuus, muutosvalmius, suhteiden solmiminen, yhteistyö ja tiimityötaidot. Nämä kaikki taidot ovat oleellisia kiinteistövälittäjän työssä. Vaikuttamisen kautta myyjä osaa säädellä myyntiä kuulijakuntaan vetoavaksi, jotta voi luoda yhteisymmärryksen asiakkaan ja myyjän välille ja näin saada asiakkaat puolelleen. Viestinnän kohdalla myyjä kuuntelee avoimesti ja lähettää vaikuttavia viestejä. Hyvä myyjä osaa säädellä omaa viestiänsä saatujen tunneviheiden mukaan, etsii yhteisymmärrystä ja kannustaa asiakasta rehelliseen viestintään. Viestinnässä on myös tärkeä tarttua päättäväisesti myös vaikeisiin kysymyksiin ja tiedottaa avoimesti myös huonoista uutisista. (Goleman 2006, 199-208.)

1.4 Ratkaisukeskeisyys

Aluksi myyjä tutustuu asiakkaaseen ja tekee tarvekartoitusta, jolloin asiakas on äänessä ja myyjä kuuntelee. Kun siirrytään hyötyjen kautta esittelyyn, on myyjän vuoro olla äänessä. Myyjä esittelee tuotteen tai palvelun piirteitä, jotka kiinnostavat asiakasta, myyvästi ja kaikkien myyjän perusteluiden tulee liittyä asiakkaan tarpeeseen. Jos haluaa erottautua keskivertomyyjästä, joka myy vain ominaisuuksia, pitää asiakkaalle myydä ideoita, hyötyjä ja elämänlaatua. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 98,106.)

Koska asiakas ostaa hyötyä eikä ominaisuuksia, niin myynnissäkin pitää keskittyä painottamaan aineettomia etuja. Myyjille yksi selkeimmistä ja samalla tärkeimmistä neuvoista on: ”Myy äläkä kerro.” Kun myyjä kuvailee tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, se on kertomista. Mutta kun myyjä myy ja kuvailee tuotteen tai palvelun etuja, hän motivoi asiakasta ostamaan vetoamalla hänen ostomotiiveihinsa. (Chitwood 1998, 171.) Liian usein myyjät keskittyvät tarjoamansa tuotteen tai

palvelun ominaisuuksiin eikä siihen, mitä hyötyä tämä ratkaisu tuottaa asiakkaalle. Myyjien pitäisi erityisesti dokumentoida asiakkaiden kokemia hyötyjä, koska se olisi parasta myynti- ja markkinointimateriaalia. (Keränen 2014.)

Nykyään, kun elämme digiajassa, asiakkaalle ei enää synny arvoa vain esittelyllä ja tuotetiedon jakamisella, sillä kaikki tieto on olemassa ja helposti saatavilla. Ratkaisukeskeisyydessä tärkeää on kokonaisuus ja arvon tuottaminen. Myyjän ei siis pidä lähteä myymään vain ratkaisua, vaan ratkaisusta saatavaa arvoa. Tuotteen tai palvelun voi ostaa keneltä vain, mutta arvo syntyy myyjän tarjoamasta avusta. (Virtanen 2014.) Myynti ei siis ole tyrkyttämistä tai manipulointia, vaan ratkaisujen tarjoamista ongelmiin eli auttamista (Hernberg 2012).

Adamson, Dixon ja Toman (2012b) tuovat esille näkökulman, kuinka myyjän pitää mennä vielä ratkaisumyynnistäkin eteenpäin kohti oivaltavaa myyntiä³. Tieto on kaikille helposti saatavilla, joten myös osa asiakkaista löytää ratkaisut ongelmiin itse. Myyjän täytyykin olla askeleen edellä. Oivaltavassa myynnissä ei etsitä ratkaisua olemassa olevaan ongelmaan, vaan mietitään mikä on asiakkaan tunnistamaton ongelma. Myös pelkkä tarpeen kartoitus ei enää riitä, vaan pitää ajatella pidemmälle, eli mitä asiakkaan pitäisi tehdä ja mitä hän tulevaisuudessa voisi tarvita. Myyjä myös opastaa, kuinka asiakkaan pitäisi ostaa ja tukee asiakasta koko ostoprosessin ajan.

Ratkaisumyyjän ominaisuudet

Ratkaisumyyntiä on kehitetty jo 1980-luvulta alkaen, mutta silti monet myyjät taistelevat vielä asian kanssa. Syy on yksinkertaisesti se, että ratkaisumyynti on vaikeampaa kuin tuotemyynti. Ratkaisumyyjän täytyy onnistuneesti selvittää asiakkaan oikea ongelma ja osattava nopeasti tarjota siihen oikeanlaista kokonaisratkaisua. (Luoma 2014.)

Jotta myyjä voi menestyä ratkaisumyynnissä, hänen pitää valmistautua huolellisesti jokaiseen tapaamiseen, pysyä luvatussa aikataulussa, tehdä kaikkensa sen eteen, että ymmärtää asiakkaan tarpeet, toiveet ja tilanteen. Edetä asiakaskohtamisessa asiakkaan eikä tietojärjestelmän ehdoilla, ymmärtää että asiakas on lähtökohta, eikä esimerkiksi tuote tai hinta. Antaa asiakkaalle laaja-alaista neuvontaa, tuntee myymänsä palvelut ja tuotteet, tuoda asiat esille selkeästi, kartoittaa ja ideoida

³ Insight selling, josta käytän itse kääntämäni termiä oivaltava myynti

erilaisia vaihtoehtoja asiakkaan tarpeen mukaan. Hoitaa asiakkaan asiat kokonaisvaltaisesti, tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja pitää aktiivisesti yhteyttä asiakkaaseen eikä vain olettaa asiakkaan ottavan tarvittaessa selvää asioista. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 20.)

Kyky viedä myyntitilannetta eteenpäin

Prosessin aikana myyjä on rakentanut luottamusta, kartoittanut asiakkaat tarpeet ja esitellyt hyötyjä, joten loppupuolella myyjän on aika rohkeasti ehdottaa asiakkaalle ratkaisua. Myyjän on tehtävä ostopäätös helpoksi asiakkaalle. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 122-123.)

Myyjän pitää olla valppaana koko prosessin ajan, koska asiakas saattaa sivulauseiden kautta osoittaa kiinnostuksensa ostosignaaleilla. Kun asiakas on ostosignaaleilla osoittanut kiinnostuksensa, myyjä voi testata tilannetta esimerkiksi ehdottamalla jatkotoimenpiteitä. Kun myyjä tietää mitä asiakas oikeasti haluaa, pitää kauppa lukita. Kaupan lukitsemiseen riittää, kun esittää selkeän kysymyksen ja sen jälkeen hiljenee. Tärkeää on muistaa olla aivan hiljaa kaupan kysymisen jälkeen. Myyjä antaa itsestään epävarman kuvan, jos ei anna asiakkaalle riittävästi aikaa vastaukseen, vaan jatkaa itse heti puhumista. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 134, 128.)

Jokainen yritykseen jollain tavalla yhteydessä ollut asiakas on kiinnostunut yrityksen tarjonnasta, vaikka kauppvoja ei heti syntyisikään, joten on tärkeää kerätä jokaiselta asiakkaalta yhteystiedot ylös. Myyjälle kertyy päivittäin paljon yhteystietoja, joten jokaisen yhteystiedon kohdalle on hyvä kirjata muutamia tietoja asiakkaasta ja tilanteesta, jotta myyjä muistaa asiakkaan. Asiakkaat eivät välttämättä aluksi ole kovin innokkaita antamaan yhteystietojaan, koska usein aikaisemmat myyjät ovat pyytäneet yhteystiedot, mutta eivät ole olleet yhteydessä. Myyjän pitää huolehtia, että asiakkaaseen ollaan yhteydessä jälkeenpäin, jos niin on sovittu. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 150, 160.)

Vuoropuhelun jälkeen myyjä tekee asiakkaalle yhteenvedon kuulemastaan. Asiakas tuskin muistaa jokaista yksityiskohtaa, mitä myyjä on kertonut ja asioiden vahvistaminen on myyjälle hyvä vakuutus tulevaisuutta varten. Asiakas voi aina korjata myyjän sanoman, koska tärkeintä on että myyjä on ymmärtänyt asiakasta oikein. (Laine 2000, 119.)

Lopuksi, kun myyjä ja asiakas ovat sopineet jatkosta, joko kaupan muodossa tai kuinka edetään eteenpäin, myyjän tulee käydä asiakkaan kanssa tarkasti läpi mitä jatkosta on sovittu; sopimuksen pääkohdat, aikataulu ja kuinka käytännössä toimitaan. Näin asiakas saa kuvan, että myyjä oikeasti välittää asiakassuhteesta. Kun jatkosta on sovittu, myyjän pitää muistaa kiittää asiakasta miellyttävästä asioinnista. Myyjän on tärkeä varmistaa, että asiakaskohtaaminen sujuu mallikkaasti alusta loppuun ja asiakkaalle jää tapaamisesta miellyttävä kuva. Kokonaisvaikutelma ratkaisee. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 149-150.)

Lisämyyntipotentialin kartoitus

”Lisämyynti voidaan kaiken kaikkiaan kiteyttää lisäpalveluksi, ja palveluhan on tärkeimpiä asioita asiakaskohtamisessa” (Ojanen 2010, 99).

Kun tarvekartoitus on tehty onnistuneesti ja kattavasti, on myyjän helpompi tehdä lisämyyntiä lisäpalveluilla. Moni myyjä välttelee lisämyynnin tekoa ensikohtamisella, koska ajattelee kokonaisuudesta tulevan liian tyrkyttävä. On kuitenkin parempi tuoda asiakkaalle heti ilmi erilaisia vaihtoehtoja mitä yrityksellä on tarjota, ettei asiakas huomaa vasta kotona, että hän olisi voinut tarvita jotain yrityksen palvelua, mutta niistä ei ollut myyjän kanssa puhetta. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 152-153.) Myyjän tehtävä on palvella asiakasta ja näin löytää hänelle kokonaisvaltainen oikea ratkaisu, niin, että asiakas kokee oston hyväksi vielä seuraavanakin päivänä. (Rautio 2013.)

Menestyneet yritykset ymmärtävät, että kun jalka on saatu oven väliin siitä vasta alkaa myyminen. Näissä yrityksissä myynninjohto kiinnittää paljon huomiota siihen, kuinka lisämyyntitilanteita hyödynnetään oikealla tavalla. Tarpeeseen osuva lisämyynti on parasta palvelua. (Appel 2014.) Myyjän pitää tarjota asiakkaalle sopivia tuotteita eikä etsiä tuotteelleen ostajia. Tämä onnistuu vain kun asiakkaan tarpeet tunnetaan. Tällöin lisämyynti onnistuu parhaiten, kun se suunnitellaan ostokäyttäytymisen mukaan. Myyjän pitää tehdä lisämyynnistä hyvä palvelus, koska hyvä palvelu ja hyvä myynti kulkevat käsi kädessä. Kun myyjä toimii oikealla tavalla, asiakas kokee lisämyynnin parhaimmillaan ennakoivana ja aktiivisena palveluna. (Seedww.com.)

1.5 Jälkihoito

Asiakkaan menetys johtuu useimmiten siitä, ettei myyjä jaksa pitää riittävästi yhteyttä asiakkaaseen. Hyvälle myyjälle ominaista on pitää itseään tilivelvollisena kaikesta, mitä tekee. (Laine 2000, 66.) Hyvä myyjä tekee seurantasoiton asiakkaalle pian tapaamisen jälkeen. Seurannan avulla varmistetaan asiakastyytyväisyys ja luodaan kestävä asiakassuhde. Seuranta on myös hyvä keino kerätä luotettavaa asiakaspalautetta suoraan asiakkaalta. Järjestelmällinen ja säännöllinen seuranta on yksi myyjän tärkeimmistä osa-alueista myyntityössä. Jos nykyisiä asiakkaita ei onnistuta säilyttämään ja palvelemaan oikein, niin myös uusasiakashankinta menettää merkityksensä. Valitettavasti yhteydenpitoa asiakkaaseen laiminlyödään liian paljon. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 155-157.)

Myyjä ei koskaan saa jäädä odottamaan, että asiakas ottaa yhteyttä häneen, vaan myyjän pitää huolehtia yhteydenpidosta asiakkaaseen. Vaikka osto ei olisi asiakkaalle juuri silloin ajankohtainen tai muuten sopiva, niin asiakkaalle jää yhteydenpidosta positiivinen kuva. Kun hankinta myöhemmin tulee ajankohtaiseksi, asiakas on silloin mitä suuremmalla todennäköisyydellä myyjään yhteydessä. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 158-159.)

Taitava myyjä ei tyydy vain yhteen kauppaan, vaan haluaa rakentaa pitkän asiakassuhteen. Jälkihoito on paras tapa saavuttaa asiakkaan luottamus. Jälkimarkkinointiin ei tarvita välttämättä suuria resursseja, sillä tapoja on monia. Tärkeintä on kuitenkin palvelualtis asenne ja asiakkaan toiveet huomioonottava säännöllinen yhteydenpito. Asiakastyytyväisyys on jälkihoidon tärkein tavoite. (Europaeus 2014, 28-29.)

Mikään mainos ei toimi yhtä hyvin kuin tyytyväinen asiakas, joka mielellään kertoo mieluisasta kokemuksestaan ystävilleen ja muulle lähipiirilleen. Suosittelijat ovat yritykselle todella arvokkaita ja yksi vaikuttavimmista tekijöistä, kun puhutaan uusasiakashankinnasta. Sen lisäksi, että suosittelun voima uusasiakashankinnassa on tehokasta, se on myös ehdottomasti kustannustehokkain tapa. Yrityksen on siis tärkeää muistaa omia asiakkaitaan, ja etenkin niitä, jotka ovat suositelleet yritystä eteenpäin. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 158.)

Myyjän on tärkeää myös muistaa, että on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa tyytymätön asiakas ja myös tässä on jälkihoidolla suuri rooli. Jälkihoidon avulla saadaan selville jos asiakas ei ole ollut täysin tyytyväinen ja siihen voidaan vielä puuttua hoitamalla asiakassuhde loppuun hyvin. Sosiaalinen

media korostaa jälkimarkkinoinnin tärkeyttä, koska ihmiset jakavat nykyään paljon helpommin myönteisempiä ja kielteisempiä kokemuksiaan yrityksistä. (Europaeus 2014, 28-29.)

MYNNIN JOHTAMINEN

”Myynnin johtaminen on erityisesti edellyttämistä, mahdollistamista ja motivointia” (Laine 2008, 17).

”Esimies pääsee pitkälle pelkästään muistaessaan kuunnella, kannustaa ja kiittää alaisiaan” (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 24).

Myynnin johtaminen on ihmisten johtamista. Rinnalle on tullut vaatimus ennustaa ja arvioida myyntiprojektin etenemistä entistä enemmän. Jatkuva suoritusten mittaaminen, analysointi ja seuraaminen luovat systemaattisuutta, tämä kuitenkin edellyttää osaamista ja työkaluja. (Laine 2008, 259.) Liian usein yrityksissä myyntijohtajat joutuvat hoitamaan työtään ilman kunnollista systeemiä ja prosesseja, joita myyjien tulisi noudattaa. Yksi myyntijohtajan tärkeimmistä tehtävistä onkin huolehtia, että myyjillä on toimiva myyntiprosessi (unohtamatta tietenkään asiakkaiden hankintaprosessia ja asiakkuudenhoitamisen prosessia) ja kaikki noudattavat sitä. (Gargill 2012.)

Ylimmän johdon tehtävänä on osallistua itse myyntityöhön sekä arvioida meneillä olevia projekteja kriittisesti. Johto toimii ulkopuolisina arvioijina, jotta myyjät onnistuisivat työssään ja valmistautuisivat paremmin asiakkaiden kohtaamiseen. Johtaminen on sekä myyjien motivoimista ja kannustamista mutta samalla myös kriittistä suhtautumista. (Laine 2008, 58.) Taloudellisen menestyksen lisäksi myyntijohtaja on vastuussa myös työntekijöiden hyvinvoinnista, suoriutumisesta ja kehityksestä. Myynnin esimiehen tehtävänä on tarkastella toiminnan kokonaisuutta ja kantaa kokonaisvastuu myyntitiimin toiminnasta. Myynnin johtaminen ei ole jokaiseen pikkuasiaan puuttumista, koska näin usein tappaa alaisten motivaation. Silloin he kokevat, että heihin ei luoteta tarpeeksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 20, 25.)

Myynnin esimieheltä odotetaan taitoa tuoda yrityksen strategiset tavoitteet osaksi päivittäistä tekemistä. Jotta strategian toteutuminen voi onnistua, tarvitaan myynnin johdolta selvät suuntaviivat ja yksiselitteinen toimintamalli, riittävän pieneksi pilkotut tavoitteet viikko- ja kuukausitasolla, taitoa muutosjohtamiseen, ymmärrystä valta- ja vaikutussuhteista organisaation sisällä, nopeaa tiedonkulkua ja selvää mitattavuutta tukevat organisaatorakenteet, tehokas palaute- ja seurantamenetelmä, täytöntöönpanoa tukeva johtamistyyli ja yrityskulttuuri, sataprosenttista sitoutumista johdolta valittuun strategiaan, sen jalkauttamiseen ja johtamiseen. (Laine 2008, 232.)

Aivan ensimmäiseksi myyntijohtajan on ansaittava alaiensa luottamus voidakseen onnistua tehtävässään. Hänen täytyy ensin itse luottaa tiimiinsä, jotta myös tiimin jäsenet voivat luottaa häneen. Esimiehen pitää olla tarkkana, että pystyy lunastamaan kaikki antamansa lupaukset. Esimiehen ei kuitenkaan pidä muuttaa omaa persoonaansa saadakseen alaisensa pitämään hänestä, vaan pitää johtaa omalla tyyllillään ja pitää samasta tyylistä koko ajan kiinni. Ennen kuin henkilö voi olla menestyksekkäs myynnin johtaja, hänen pitää tuntea itsensä hyvin ja tunnistaa oma johtamistyyli heikkouksineen ja vahvuuksineen. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 26-27).

Myynnin esimiehen pitää olla itsevarma ja päättäväinen, eikä hän voi suhtautua liian tunteellisesti alaisiinsa ja työyhteisöön. Esimiehen pitää tuntea omat alaisensa todella hyvin, mutta kuitenkin on hyvä pitää pieni etäisyys. Esimies ei saa suosia ketään, vaan on oltava tasapuolinen kaikille ja pysyä puolueettomana kaikissa tilanteissa mitä tapahtuu alaisten välillä. Valmentava myynnin esimies haluaa jakaa vastuuta ja kykenee luottamukselliseen ja avoimeen vuorovaikutukseen, mutta tarvittaessa pystyy kuitenkin olemaan tiukka ja vaativa. Nykyään esimiehen on myös tärkeää kannustaa alaisia ideoiden ja ratkaisuehdotusten esiintuomiseen sekä olemaan luova ja kehittämään omaa toimintaansa pidemmälle. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 23-24.)

1.6 Perehdytys

Aloittavalle myyjälle luodaan oppimistavoitteita ja niiden saavuttamiseksi sopivia keinoja on koulutus, perehdytys ja työnopastus. Näiden tavoitteena on opettaa perustietoja ja -taitoja myyjälle. Aluksi myyjä harjoittelee työtä ohjatusti ja hiljalleen voi alkaa ottamaan enemmän vastuuta kohti itsenäistä työskentelyä. Vaativampaan työhön kouluttaessa mentoroinnin⁴ hyödyntäminen on hyvä työtapo. (Jalava & Uhinki 2007, 113.)

Työterveyslaitos (www.tyoelamaan.fi) listaa tasot, joilla kaikki uudet työntekijät tulee perehdyttää. Perehdytyksen pitää koskea yritys ja sidosryhmiä, yritysorganisaatiota, toimialaa ja sen lainsäädäntöä, toimintatapoja, henkilöstöpolitiikkaa, työympäristöä, työntekijöitä, vastuita ja valtuuksia sekä työhön opastamista.

Nykyään useassa yrityksessä perehdytykseen ei panosteta riittävästi vaikka työtehtävät ovat koko ajan monipuolistuneet ja vaativat enemmän ohjausta kuin ennen. Yrityksillä on kova kiire saada

⁴ Mentorointi on menetelmä, jossa osaamista ja tietoa – myös ns. Hiljaista tietoa – siirretään kokeneemmalta kokemattomammalle. Osaava ja kokenut asiantuntija neuvoo ja tukee kokemattomampaa henkilöä työssä.

työntekijä nopeasti perehdytettyä ja tuottavaksi, joten käytettävä aika perehdytykseen on valitettavan lyhyt. Usein lyhyestä perehdytyksestä johtuen työntekijä ei välttämättä tunne itseään tervetulleeksi yritykseen eikä koe sitä omakseen ja näin myös herkemmin vaihtaa työpaikkaa uuteen, jolloin yritys joutuu aloittamaan perehdytyksen taas alusta. (Saarikko 2013.)

Perehdytysprosessiin kuuluvat ennakkotoimenpiteet, työhönoton yhteydessä perusasiat, työtä aloittaessa vastaanotto ja perehdytyksen käynnistäminen, työnopastus tehtäväkohtaisesti, perehdyttämisen jatkaminen työnteon ohessa sekä perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen. Perehdyttäjän tehtävänä on ohjata uutta työntekijää tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä, antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävistä, kannustaa itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja tiedonhankintaan, ohjata käyttämään turvallisia ja oikeita työmenetelmiä sekä antaa rakentavaa palautetta. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 11-12.)

Työn aloittaessa esimiehellä ja työntekijällä on molemmilla odotuksia ja toiveita tulevaa työsuhdetta kohtaan. Nämä ovat asioita, joihin esimiehen tulee kiinnittää heti aluksi huomiota käymällä molemminpuoliset toiveet ja odotukset yhdessä jutellen läpi. Näin vältetään erilaiset väärinymmärrykset ja olettamukset. (Jalava & Uhinki 2007, 111.)

1.7 Jatkuvan oppimisen tukeminen

Henkilökunta on avain yrityksen menestykseen, mutta on kuitenkin hankala löytää ja palkata heti täysin valmis huippumyyjä, joka tuntisi alan lisäksi talon tavat. Tästä syystä esimiehen on oltava valmis panostamaan kouluttamiseen muun työn ohella, jotta voi valmentaa alaisensa myynnin ammattilaisiksi. Ratkaisevaa rekrytoinnissa ei ole hakijan nykyinen taitotaso vaan hänen kehittymispotentiaali. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 170.)

Myynnin esimiehen pitää osallistua aktiivisesti päivittäiseen tekemiseen ja näkyä myyjien arjessa, jotta hän osaa antaa selkeitä ohjeita ja neuvoja jatkuvasti siitä mitä tehdään ja milloin. Myyjien toiminnan jatkuva kehittäminen ei onnistu ilman säännöllisiä, viikoittain ja kuukausittain toistuvia keskusteluita esimiehen ja myyjän välillä. Myös kaikki yhteiset palaverit eivät pidä olla myyjän yksinpuhelua, vaan silloin myynnin johdon pitää rohkaista myyjää tuomaan esille kehitysehdotuksia, ongelmakohtia sekä asioita, joissa haluavat kehittyä lisää. Kun palaverissa löydetään yhdelle tai kaikille myyjille kehityskohteita, esimiehen pitää huolehtia, että asiaa

seurataan ja sille sovitaan seuranta-ajankohta, jolloin tarkastellaan, onko toimintatapaa muutettu ja onko se toiminut toivotulla tavalla. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 124, 128.)

Esimiehen pitää selvittää jokaisen myyjän vahvuudet, heikkoudet ja valmiudet, jotta voi keskittyä jokaisen myyjän henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen. Myyntijohtajan pitää kannustaa myyjiä aktiiviseen tiedonetsintään, kilpailijoiden kartoittamiseen ja esimerkiksi ajankohtaisen alan kirjallisuuden lukemiseen ja osaamisen syventämiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 173.)

Jotta myyjä pystyy kehittämään jatkuvasti omaa ammattitaitoansa, on yrityksen hyvä tarjota säännöllisesti erilaisia kursseja ja täydennyskoulutuksia. Lisäkoulutuksen tarjoaminen palvelee kuitenkin myös yrityksen etua ja samalla kehittää myyjää sekä lisää motivaatiota. (Jalava & Uhinki 2007, 111.) Jatkuva oppiminen on yksi työntekijöiden parhaista motiivin luojaista (Durkin 2010).

Virheitä ei tulisi ikinä pelätä. Virheistä oppii, joten ne ovat parhaita tilanteita opettaa. Myyntijohtajan pitää osata suhtautua virheisiin myönteisesti sekä analysoida virheet tarkasti läpi. Analysoinnissa ei ole tarkoitus syyllistää virheen tekijää vaan korostaa, että virheen tekemisen jälkeen myyjä oppii parhaiten. Myös ne ihmiset, jotka tekevät virheitä oppivat nopeammin. (Jalava & Uhinki 2007, 89.)

1.8 Tavoitteiden mittaaminen ja seuranta

”Hyvä myynnin johtaja inspiroi ja luo myönteisen työilmapiirin. Hän onnistuu herättämään alaisissaan suoriutumishalun ja pyrkimyksen saavuttaa parempia tuloksia.”

(Rubanovitsch & Aalto 2007b, 23).

”Tavoitteen on täytettävä kolmen k:n ehto: tavoitteen on oltava konkreettinen, kompakti ja kirkas”

(Rubanovitsch & Aalto 2007b, 52).

Yritysten pitää koko ajan enemmän ja enemmän muuttua tilausten vastaanottajista aidoiksi myyntiorganisaatioiksi. Edelleen on liian monia yrityksiä, joissa johto hyväksyy, että myyjät odottelevat tilauksia jalat pöydällä ja kädet ristissä, vaikka myyjän pitää olla valmis tekemään uhrauksia asiakkaan ja myyntitiimin puolesta sekä ahkerasti saavuttaa myyntitavoitteita. Näiden vaadittujen tulosten johtaminen on myyntijohtajan vastuulla. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 28-29.) Usein kuitenkin myyntijohtajat tekevät virheen seuraamalla ainoastaan myynnin lopullisia rahallisia

tuloksia, vaikka seuraaminen pitäisi keskittää koko myyntiprosessiin, koska prosessin onnistuminen kuitenkin määrittelee lopullisen tuloksen (Brooks 2011).

Johtaminen on paitsi päätöksentekoa, myös sovittujen asioiden seuraamista ja valvomista (Laine 2008, 58). Tavoitteita pitää asettaa, jotta voidaan arvioida menestystä. Tavoitteet ovat työkaluja, joiden avulla johto ohjaa myyjien toimintaa. Kun tavoitteet ovat selkeitä, niin myös tekeminen on selkeää. Myynninjohto asettaa tavoitteet yhdessä myynnin kanssa. (Laine 2008, 259.) Tavoitteiden seuranta ja mittaaminen ovat kaksi eri asiaa. Mittaaminen on tavoitteen ja toteutuneen välin vertailua ja sen avulla arvioidaan onko tulos sovittu. Seuranta on jatkuvaa toimintaa, jonka avulla varmistetaan, että tuloksiin voidaan vaikuttaa tarpeeksi ajoissa. (Laine 2008, 267.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 55) kiteyttävät hyvän tavoitteen ominaisuudet (Kuvio 3).

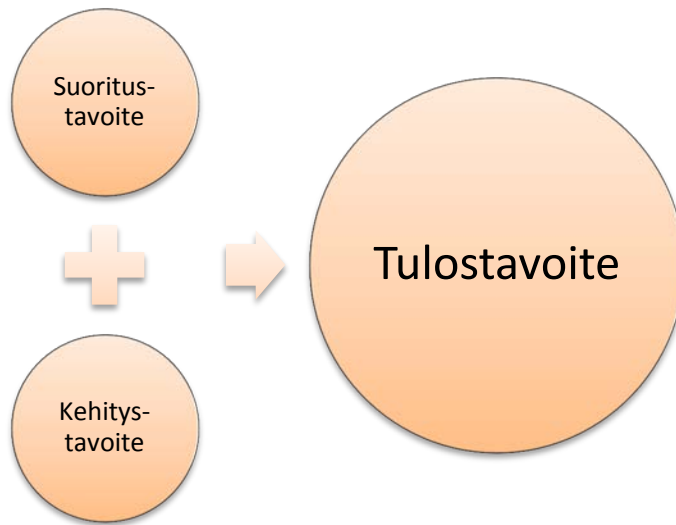
Myynnin tavoitteet saavutetaan, kun ne priorisoidaan huolella ja pilkotaan mitattavissa oleviin lyhyemmän aikavälin osatavoitteisiin. Tavoitteen pitää olla selkeästi mitattavissa, jotta se motivoi myyjiä. Parhaiten myyjiä motivoivat tavoitteet, jotka ovat samaan aikaan tarpeeksi haastavia, mutta kuitenkin antavat mahdollisuuden onnistumiseen. Tavoite ei voi olla ikinä kiveen hakattu, vaan sitä pitää pystyä muokkaamaan olosuhteiden niin vaatiessa. Esimiehen tärkeä tehtävä on varmistaa, että jokainen ymmärtää sovitut tavoitteet ja tiedostaa, mitä niiden saavuttaminen vaatii. Tiimin tavoitteet on hyvä jakaa vielä erikseen henkilökohtaisiin tavoitteisiin, näin jokainen on sitoutunut tavoitteen täyttämiseen sekä jokainen kokee olevansa yhtä tärkeä osa myyntitiimiä. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 49, 51-52).

KUVIO 3. Hyvä tavoite (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 51-52)



Myynnissä tavoitteet on hyvä jakaa kolmeen eri luokkaan (Kuvio 4): Tulostavoitteet, jotka seuraavat myyntituloksia sekä liittyvät koko liiketoiminnan tuottavuuteen. Tulostavoitteilla ilmaistaan suoraan haluttua lopputulosta ja ne ilmaistaan lukuina. Suoritustavoitteet seuraavat myyjien toimintaa, tekemistä ja painopisteitä. Suoritustavoitteiden kautta myyjä pystyy ottamaan laajempaa vastuuta omasta toiminnastaan ja sen tehokkuudesta sekä näkemään oman työnsä merkityksen koko yrityksen toiminnassa. Kehitystavoitteet, seuraavat myyjien toiminnan laatua ja osaamisen kehitystä. Kehitystavoitteiden avulla myyjät kehittävät omaa osaamistaan eri aiheiden parissa, esimerkiksi esiintymistaito, viestintä, tuotetietous, ajanhallinta, asiakkuuden hallinta ja tiimityötaidot. (Nieminen & Tomperi 2008, 62-63,70-71.)

KUVIO 4. Myynnin erilaiset tavoitteet ja niiden keskinäinen suhde (Nieminen & Tomperi 2008, 62-63, 70-71)



Rubnovitsch ja Aalto (2007b, 149.) listaavat asioita, joiden avulla esimies voi auttaa myyjäänsä saavuttamaan sovittuja tuloksia. Esimiehen pitää toimia esimerkillisesti myynnin saralla, innostaa myyjiä ja luoda hyvää henkeä, uskaltaa vaatia huippusuorituksia, noudattaa järjestelmällisesti valittua konseptia (esimerkiksi seuranta ja palaute), auttamalla myyjiä asiakashankinnassa, asiakassuhteiden ylläpidossa ja kaupansaannissa, tutustumalla työntekijöihin ja heidän päivittäiseen toimintaansa sekä kehittämällä ja uusimalla jatkuvasti tiimin toimintatapoja.

Tavoitteen hyvät mittarit ovat sidoksissa organisaation strategiaan, tarkkoja, uskottavia, luotettavia, toiminnan ohjaamista ja kehittämistä tukevia, haastavia mutta realistisia, sellaisia asioita kuvaavia, joihin työntekijä voi vaikuttaa sekä helposti ymmärrettävissä olevia. Erilaisia myynnin mittareita ovat esimerkiksi myynti/myynnin kasvu per myyjä, ja myynti versus tavoite per myyjä. Useimpien yritysten mittaristossa on liikaa mittareita, joten mittarien lukumäärän pitää olla rajoitettu, jotta voidaan keskittyä olennaisimpiin tuloksiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 58-59.)

1.9 Motivointi ja palkitseminen

Yritys on yhtä kuin sen työntekijät, joten heidän motivaationsa ja osaamisensa on kaikki kaikessa. Myyntijohtajan tehtävä on ennen kaikkea osoittaa myyjilleen, että myynti on työnä tärkeää ja

arvostettavaa. Työmotivaation ylläpitäminen on yksi myyntijohdon tärkeimmistä tehtävistä ja se vaatii jatkuvaa ponnistelua ja eri yksilöiden huomioimista eri tavoilla. Motivaatio vaihtelee myyjien välillä ja kun se on kohdallaan, se ei tarkoita sitä, että se olisi niin aina. Niinpä myynninjohdon pitää jatkuvasti tarjota myyjille uusia haasteita. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 22).

Myynninjohtajan tehtävänä on ohjata, seurata ja palkita. Palkitsemisen pitää olla oikeudenmukaisia kaikille. (Laine 2008, 270.) Kohti tavoitetta mentäessä, on tärkeää muistaa palkita myös merkittävien välitavoitteiden saavuttaneita myyjiä (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 49). Pelkkä palkitsemisjärjestelmän kautta tuleva kannustin ei riitä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 539). Rubanovitsch & Aalto (2007b, 55) listaavat henkilöstön omia tavoitteita (Kuvio 5), joihin on hyvä pohjata myös yrityksen motivointi ja palkitsemisjärjestelmä. Jokainen tavoittelee onnellisuutta, joten myös työn pitää tukea tätä tavoitetta niin, että myyjä on tyytyväinen työhönsä, saa huomiota, palkkaus ja palkkiot ovat kohdallaan, työyhteisö on myönteinen ja kannustava sekä tarjoaa myyjälle myös vapautta ja joustavuutta.

KUVIO 5. Henkilöstön tavoitteita (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 55)



Heikot kannustimet tekevät vain hallaa myyjän motivaatiolle, joten kannustukset tulee miettiä tarkasti ja oikeudenmukaisesti. Kannustimet voivat olla joko tarpeeseen vetoavia hyödykkeitä,

esimerkiksi bonus, palkka, ylennys tai tunteisiin vetoavia, esimerkiksi päätösvalta. Myyjillä usein kannustimet ansaitaan ainoastaan myyjälukujen perusteella, vaikka yrityksen olisi hyvä mitata ja palkita onnistumisia myös muilla osa-alueilla, kuten asiakkaiden kokonaistyytyväisyys. Kun kannustimia hajautetaan useammalle osa-alueelle, se myös motivoi ja kannustaa varmemmin koko henkilökuntaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 186.)

Kiittäminen ja myyjän huomioiminen onnistumisen jälkeen pitäisi olla arkipäivää yrityksissä. Myyntikisojen tai muiden isompien ponnisteluiden tyypillisiä palkitsemistapoja bonuksien ja muiden rahapalkintojen lisäksi ovat erilaiset huomionosoitukset, kuten vuoden myyjä, palkintomatkat, lahjat ja erilaisten etujen saaminen. Oikein mitoitettu ja ajoitettu palkinto toimii kannustimena niin palkinnon saajalle kuin myös muille. (Jalava & Uhinki 2007, 105.) Yrityksillä usein on isoja vuotuisia palkitsemistilaisuuksia, mutta palkitsemisen pitäisi kuitenkin olla säännöllisempää, jotta sillä saadaan luotua jatkuvaa motivointia sekä vahvistettua oikeanlaista käyttäytymistä ja tehokkuutta (Edinger 2012).

1.10 Palautteenanto

Yrity maailmassa edelleen vallitsee palautteenantamisen puute. Koska palautetta ei osata antaa niin sitä ei myöskään osata vastaanottaa. Kuitenkin niissä yrityksissä, jotka ovat onnistuneet luomaan palautteenantoa tukevan ilmapiirin, oppiminen ja kehittyminen ovat päivittäin läsnä ja näin ollen tehostuu. Palautetta antaessa on hyvä ensin kysyä palautteen kohteena olevalta myyjältä hänen näkemystä ja mielipidettä asiasta. Palaute on myös hyvä aloittaa myönteisellä asialla ja kertoa mitkä asiat myyjä osaa hyvin ja tämän jälkeen kertoa kehitettävä asia. Palautteen antamista ei saa jättää asian esiintuomiseen, vaan esimiehen pitää tuoda esille, miten myyjä voi oppia epäonnistumisesta ja antaa konkreettisia esimerkkejä kehittämiseen. Palautteessa ei saa juttua ongelmien kertomiseen, vaan mahdollisimman pian on hyvä alkaa korostamaan ratkaisuja ja mahdollisuuksia. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 174-175.)

Silloin, kun kaikki ei suju niin kuin on suunniteltu, niin johtajan tehtävänä on antaa hyödyllistä palautetta, eikä antaa asian mennä vain ohi. Pelkkä palautteenanto ei kuitenkaan riitä, vaan myyjän pitää seurata kuinka palaute viedään käytäntöön ja jos siltikään suoritukset eivät parannu, niin asiaan on puututtava suoraan ja avoimesti. (Goleman 2006, 224.)

Myyntitiimiä menestyksekkäästi johtava esimies pitää päivittäin yhteyttä myyjiinsä ja osoittaa aitoa kiinnostusta heidän tekemisiään kohtaan. Säännöllinen yhteydenpito ja palautteenanto ovat tärkeää myyjän ja esimiehen välillä, joten hyvä esimies myös varaa aikaa viikoittaisille palavereille myyjien kanssa. Viikoittaisten palavereiden lisäksi hyvä myyntijohtaja pitää seuranta- ja kehityskeskusteluja myyjille kuukausittain. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 110.)

Kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimmistä osista esimiestyössä ja niitä ei saa unohtaa kiireisinäkään aikoina. Kehityskeskustelu on myynnin esimiehen ja myyjän välinen luottamuksellinen keskustelu, jossa käydään läpi työtä, sen mielekkyyttä, suoritusten arviointia ja osaamisen kehittämiskohtia. Tavoitteena on luoda hyvää ilmapiiriä, innostaa ja avoimesti analysoida myyjän toimintaa. Kehityskeskustelu ei ole esimiehen yksinpuhelua, vaan oleellisessa osassa on työntekijän oma arvio toiminnastaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 181-182.)

Myynnin johdon on tärkeä tietää jatkuvasti, kuinka myyjät toimivat asiakaskohtaamisilla. Etenkin aloilla, kuten kiinteistönvälitys, jossa myyjät tapaavat asiakkaita pääsääntöisesti muualla kuin yrityksen tiloissa, toimii hyvänä kehittämisen ja palautteenannon keinona esimiehen ja myyjän yhteistapaaminen asiakkaan luona. Osallistumalla myyjän asiakaskohtaamiselle, esimies näkee myyjän todellisen tilanteen, tekee havaintoja ja näin voi myös antaa rakentavaa palautetta jälkepäin ilman pelkkiä oletuksia ja arvioita, kuinka myyjällä saattaa sujua. Olennaista ei ole se, että esimies etsii virheitä myyjän toiminnasta, vaan molempien tulee arvioida asiakaskohtaamisen onnistuminen ja tämän jälkeen avoimesti keskustella onko toiminnassa esimerkiksi näkemuseroja tai onko myyntijohtajalla hyviä vinkkejä myyjän toiminnan kehittämiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 138-139.)

Palautteen saaminen on vastaavasti myös esimiehen tärkein kehittymisen työkalu. Hyvä esimies osaakin aktiivisesti pyytää palautetta toiminnastaan ja näin kehittää omaa johtamistaan. (Järvinen 2006, 89.) Saamansa palautteen perusteella on tärkeä esimerkiksi arvioida kokevatko alaiset esimiehen johtamistyylin ja tavat niin kuin hän itse ajattelee. Palautteen kautta esimies saa myös toiveita ja vinkkejä toimintaansa. (Järvinen 2006, 98.)

LÄHTEET

KIRJAT:

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino

Chitwood, R. 1998. Huipputason myyntitaito. Helsinki: OY RASTOR AB

Eskola, J., Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Goleman, D. 2006. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Oy Edita Ab

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Newhouse, I. 2004. Mystery shopping made simple. New York: McGraw-Hill

Jalava, U., Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Tammi

Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy

Karlsson, V., Horbec, K. 2007. The book about mystery shopping. AB Better Business World Wide

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

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki : Yrityskirjat Oy

Likitalo, H., Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät, menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Helsinki: Hakapaino Oy

Maister, D., Green, C. & Galford, R. 2012. Luottamuksen arvoinen. Helsinki: Talentum Media Oy

Nieminen, T., Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Helsinki: Talentum

PalmInCa 2009. The Essential Guide To Mystery Shopping. Silicon Valley, California USA

Pekkarinen, E., Sääski, K. & Vornanen, J. 2000. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Juva: WSOY

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007a. Myy enemmän – myy paremmin. Helsinki: WSOYpro

- Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007b. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

ARTIKKELIT JA MUUT NETTILÄHTEET:

Adamson, B. Dixon, M. Toman, N.2012a. A new guide to selling. July-August 2012.[Luettu 17.6.2014]

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=33cc91d7-e648-4967-912f-3defcbf9ba89%40sessionmgr112&hid=103>

Adamson, B. Dixon, M. Toman, N.2012b. The end of solution sales. July-August 2012.[Luettu 17.6.2014]

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=33cc91d7-e648-4967-912f-3defcbf9ba89%40sessionmgr112&hid=103>

Ammattinetti. Kiinteistöväilytysala. www.ammattinetti.fi [Luettu 2.7.2014]

http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/2/69_ammattiala;jsessionid=DCB4CD154F76C533CDCB02A3F935CB6F

Appel, S. 2014. Saako olla muuta? Myyntipumpun-blogi. [Luettu 18.6.2014]

<http://myyntipumppu.wordpress.com/2014/01/24/saako-olla-muuta/>

Bade, R. 2013. Ei, digi ei ole tappamassa myyjää. Markkinointi & mainonta. 27.10.2013 [Luettu 19.6.2014]

<http://www.marmai.fi/blogit/arkista/ei+digi+ei+ole+tappamassa+myyjaa/a2211902>

Brooks, M. 2011. The biggest mistake sales managers make. 17.5.2011[Luettu 3.6.2014]

http://www.eyesonsales.com/content/article/the_biggest_mistake_sales_managers_make/

Durkin, D. 2010. How to keep employees motivated. 16.9.2010 [Luettu 1.6.2014]

<http://www.forbes.com/2010/09/16/employees-motivation-business-forbes-woman-leadership-communication.html>

Edinger, S. 2012. Seven keys to sales leadership. 4.10.2012[Luettu 2.6.2014]

<http://www.forbes.com/sites/scottedinger/2012/10/04/seven-keys-to-sales-leadership/>

Europaeus, J. 2014. Huolehti vanhoista asiakkaistasi. Myynti & markkinointi –lehti 3/2014, 28-29.

Cargill, Gil 2012. Six Reasons Why Sales Managers Fail. 2.1.2012 [luettu 23.6.2014].

http://www.eyesonsales.com/content/article/six_reasons_why_sales_managers_fail/

Gresman, S. 2000. The quarterly client meeting. July 2000

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=468555ae-aa93-4124-8306-88307f89d94a%40sessionmgr4002&hid=4207>

Hernberg, K. 2012. ”Myyminen on kurjaa hommaa”. Markkinointi & mainonta. 9.11.2012 [Luettu 5.6.2014]

<http://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi/myyminen+on+kurjaa+hommaa/a2154677>

Huhtala, J. 2013. Asiakkaat osaavat vaatia hyvää palvelua. MP maailma. 6/2013 [Luettu 18.6.2014]

<http://www.palveluplus.fi/ajankohtaista/palvelu-plus-mediassa/asiakkaat-osaavat-vaatia-hyvae-palvelua>

Jackson, S. 2009. Comment: Is Finland anti-social? Markkinointi & mainonta. 3.12.2009 [Luettu 5.6.2014]

<http://www.marmai.fi/uutiset/comment+is+finland+antisocial/a2106866>

Jyu.fi [Luettu 4.4.2014] Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>

Keränen, J. 2014. Asiakasarvo jätetään tavallisesti myynnin vastuulle, mutta menestyjäyritykset tekevät näin. Talouselämä. 9.6.2014 [Luettu 15.6.2014]

<http://www.talouselama.fi/uutiset/asiakasarvo+jatetaan+tavallisesti+myynnin+vastuulle+mutta+menestyjayritykset+tekevat+nain/a2252232>

Ketola, P. 2014. Sana hyvästä myyjästä kiirii, yritykset tekevät nyt ostopäätöksiä kuin kuluttajat. Markkinointi & mainonta. 17.3.2014 [Luettu 13.6.2014]

<http://www.marmai.fi/uutiset/sana+hyvasta+myyjasta+kiirii++yritykset+tekevat+nyt+ostopaatoksia+kuin+kuluttajat/a2238169>

Koppa.jyu.fi [Luettu 24.6.2014]

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

KvaliMOTV. Eettiset kysymykset. [Luettu 3.4.2014]

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html

KvaliMOTV. Hyvä tutkimuskäytäntö. [Luettu 3.4.2014]

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html

Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. Hyvä perehdytys –opas. Lahti: Esa Print Oy. [Luettu 2.7.]

<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

Luoma, H. 2014. Ratkaisumyyjä pyrkii A-sarakkeeseen. 24.3.2014

<http://www.yrittajalinja.fi/blogi/2014/03/24/901/?page2>

Meilo.fi Mystery shopping [Luettu 10.4.2014]

<http://meilo.fi/mysteryshopping>

Nieminen, M. 2014 PTT: Asuntokaupan lama poistuu. www.hs.fi 29.1.2014

<http://www.hs.fi/talous/a1390926945948>

Ohjaamoon.fi nettisivut [Luettu 15.6.]

<http://www.ohjaamoon.fi/12>

opkk.fi nettisivut

Palveluplus.fi Haamuasiakas testaa palvelun laadun. [Luettu 4.4.2014](alkuperäinen artikkeli Niiniluoto, M. 5/2008. Asiakastieto Oy Luottolista-lehti)
<http://www.palveluplus.fi/ajankohtaista/palvelu-plus-mediassa/34-haamuasiakas-testaa-palvelun-laatua>

Rautio, P. 2013. Älä tyrkytä vaan palvele - kokeile lisämyyntilaskuria. Tuplaamo.fi. 15.5.2013
<http://www.tuplaamo.fi/2013/05/ala-tyrkyta-vaan-palvele-kokeile-lisamyntilaskuria/>

Rydman, A. 2014. ”Nyt on ostajan markkinat”-pääkaupunkiseudun asuntomarkkinoilla patoumaa. [Www.verkk uutiset.fi](http://www.verkk uutiset.fi) 10.6.2014 [Luettu 2.7.2014]
http://www.verkk uutiset.fi/talous/OP_katsaus-21876

Saarikko, S. 2013. ”Uuden työntekijän perehdytys - näin se käy” www.talouselama.fi 17.11.2014 [Luettu 2.7.2014]
<http://www.talouselama.fi/uutiset/uuden+tyontekijan+perehdytys++nain+se+kay/a2215606>

Sarlin, T. Tarvitaanko kiinteistönvälittäjiä enää tulevaisuudessa? www.asuntoverkko.fi
<http://www.asuntoverkko.com/blog/2014-04-09/tarvitaanko-kiinteistonvalittajia-ena-tulevaisuudessa>

Schuetz, H. 2011. Acquiring social skills – the key to professional success.
<http://www.tcworld.info/e-magazine/business-culture/article/acquiring-social-skills-the-key-to-professional-success/>

seedww.com. Miten myyt enemmän? [Luettu 2.7.2014] <http://seedww.com/nain-teet-sen/kasvavia-asiakkaita/>

Tilastokeskus.fi [Luettu 24.6.2014] <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Työterveyslaitos. www.tyoelamaan.fi [Luettu 2.7.2014]
<http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/perehdyttaminen/>

Virtanen, J. 2014. Myynti ei luo arvoa. Markkinointi & mainonta. 26.3.2014 [Luettu 19.6.2014]
<http://www.marmai.fi/blogit/digib/myynti+ei+luo+arvoa/a2240008>