



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

B2B-yrityksen myynnin kasvun johtaminen taantumassa

Karlsson, Markku

2015 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

B2B-yrityksen myynnin kasvun johtaminen taantumassa

Karlsson Markku
Liiketalous P2P
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2015

Markku Karlsson

B2B-yrityksen myynnin kasvun johtaminen taantumassa

Vuosi 2015 Sivumäärä 48

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli selvittää, miten myynnin johtaminen ja sen kehittäminen on vaikuttanut B2B-sektorilla toimivien yritysten kasvuun. Työn tavoitteena oli erityisesti tarkastella vallitsevan heikon talustilanteen vaikutusta yritysten toimintaan, myyntiin ja tuloksiin. Opinnäytetyön tilaajana toimi liikkeenjohdon muutosvalmennukseen erikoistunut suomalainen yritys.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui myynnin johtamisesta, myynnin valmentavasta johtamisesta sekä myynnin kasvun johtamisesta. Teoriassa tarkasteltiin erityisesti myynnin johtamisen eri osa-alueita sekä valmentavan johtamisotteen vaikutusta myyntityöhön.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja menetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän kappaletta. Kaikki haastateltavat työskentelivät B2B-sektorilla toimivissa yrityksissä. Haastateltavista henkilöistä toimitusjohtajia oli kolme ja myyntijohtajia neljä. Haastattelujen teemat käsittelivät myyntitoimintoja, myynnin johtamista, myynnin kasvua ja haasteita, muutoksen johtamista sekä kannustamista, motiivointia ja palkitsemista taantumassa. Haastattelut sisälsivät yhteensä 20 kysymystä.

Haastattelutuloksia analysoimalla selvisi, että niin myynti- kuin toimitusjohtajatkin osallistuvat myyntityöhön ja seurasivat sekä mittasivat myyntiä jatkuvasti. Myynnilliset tavoitteet oli kaikissa yrityksissä määritelty ja niiden tärkeys ymmärretty. Tulosten perusteella kohdeyritykset pyrkivät jatkuvasti kasvattamaan myyntiään ja muuttamaan johtamistapojaan myynnin sekä muun toiminnan edistämiseksi. Lisäksi kohdeyrityksillä on käytössään erilaisia palkitsemismalleja henkilöstön motivoituneisuuden ja sitoutuneisuuden ylläpitämiseksi.

Haastattelutulosten perusteella taantuma on vaikuttanut neljän haastateltavan yrityksen myyntiin negatiivisesti. Kuitenkin kolme haastateltavista yrityksistä on onnistunut kasvattamaan myyntiään taantumassa. Tulosten perusteella taantuma on vaikuttanut mahdollisten asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja tehnyt siten myynnistä vaikeampaa. Taantuma on pakottanut yritykset omaksumaan haastavan tilanteen sekä myyntikohtaamisissa että myynnin johtamistavoissa. Haastatelussa korostui se, että heikosta talustilanteesta huolimatta jatkuva uudistuminen ja toiminnan kehittäminen on tuloksellisen myynnin kannalta oleellista. Myös aktiivisuutta ja asiakaskohtaamisten määrää pidettiin tärkeänä tekijänä myynnin onnistumisen kannalta.

Tutkimuksen avulla saatiin selville, millaisia eri toimenpiteitä toimeksiantajan asiakasyritykset ovat tehneet myynnin johtamisen suhteen taantumassa. Lisäksi tutkimus antoi vastauksia siihen, miten taantuma on vaikuttanut asiakasyritysten myynnin tuloksiin. Jatkotutkimusaiheena ehdotetaan tutkimusta kohdeyrityksen myynnin johtamisen eroavaisuuksista verrattuna asiakasyritysten toimintaan.

Asiasanat: Myynti, johtaminen, valmennus, kasvu, muutos, taantuma

Markku Karlsson

The sales growth management of B2B company in recession

Year	2015	Pages	48
------	------	-------	----

The assignment of this thesis was to clarify, how sales management and its development has effected to the growth of companies, which operates in the B2B sector. As objective of the thesis was to examine the impacts of the dominating recession to operations, sales and growth of the companies. The client of the thesis was a Finnish company, which is specialized to business coaching.

The theoretical frame of the thesis consists of the sales management, coaching management and sales growth management. The theory was especially examined of the different sectors of sales management and the impacts of the coaching to the sales work.

The thesis was a qualitative research that was carried out with seven theme interviews. All of the interviewees worked in the companies, which operate in B2B sector. There were three managing directors and four sales directors that participated to the interviews. The themes of the interviews dealt with sales functions, sales management, growth and challenges of the sales, management of changes, encouraging, motivating and rewarding. The interviews included altogether 20 questions.

By analyzing the interview results, it became clear that the companies keep track of and measure their sales work constantly. Also the aims of the sales were defined in every company. By the received answers of the target companies it is clear that they are constantly striving for grow their sales and change their managing habits for better results. The companies also use different kind of rewarding types to keep their sales personnel motivated and committed.

The recession has affected negatively for four companies and to their sales. However the recession has also had positive affects for three of the interviewed companies. According to the results the recession has affected to the customers buying behavior and made the sales work more difficult. The recession has forced the companies to adopt the challenging situation in the sales meetings and sales governance. It is important that the companies try to develop constantly their business for productive sales, which also stood out in the interviews. Also the importance of activity and the amount of meeting potential customers for better sales numbers came up on the interviews.

The research revealed how the customer companies of the client has acted on their sales management during the recession. Furthermore the research gave answers to the sales results of the customer companies. Further study of the thesis could be for example research of sales management differences between the client company and the companies that were interviewed.

Keywords: Sales, management, coaching, growth, change, recession

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen toimeksiantaja	6
1.2	Tutkimuksen tausta	7
1.3	Teoreettinen viitekehys	7
2	Myynnin johtaminen	8
2.1	Myyntiprosessi	9
2.2	Suunnittelun johtaminen	12
2.3	Toimeenpanon johtaminen	13
2.4	Arvioinnin johtaminen	14
2.5	Myyjien osaamisen johtaminen	15
2.6	Myyntijohtaja	16
2.7	Myyntitiimi	18
3	Myynnin valmentava johtaminen	19
3.1	Hyvä valmentaja ja valmennettava	20
3.2	Motivointi	20
3.3	Tavoitteet ja mittarit	21
3.4	Palkitseminen	22
4	Myynnin kasvun johtaminen	24
4.1	Myynninedistäminen	25
4.2	Muutoksen johtaminen	26
4.3	Johtaminen kasvussa ja taantumassa	27
5	Tutkimusmenetelmät	28
5.1	Puolistrukturoitu haastattelu	28
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	30
6	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	31
6.1	Myyntitoiminnot	32
6.2	Myynnin johtaminen	34
6.3	Myynnin kasvu ja haasteet	36
6.4	Muutoksen johtaminen	37
6.5	Kannustaminen, motivointi ja palkitseminen	38
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	39
	Lähteet	42
	Kuvat	44
	Kuviot	45
	Liitteet	46

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan B2B-sektorilla toimivien yritysten myynnin kasvun johtamista. B2B-sektorilla toimivat yritykset myyvät tuotteitaan tai palveluitaan toisille yrityksille. Myynnin johtaminen on keskeinen osa yritysten myyntiprosessia ja tuloksellisuutta. Keskeisinä teemoina opinnäytetyössä ovat myynnin johtaminen, myynnin valmentava johtaminen sekä myynnin kasvun johtaminen. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan myös myynnin organisointiin, osaamisen johtamiseen ja muutoksen johtamiseen liittyviä teemoja sekä niiden vaikutuksia yritysten ja myynnin kasvuun.

Tutkimus toteutettiin kohdeyrityksen seitsemälle asiakasyritykselle. Tutkimuksessa selvitetiin asiakasyritysten myynnin johtamisen tapoja ja niiden vaikutuksia yritysten myynnin kasvuun. Tutkimusprosessin tavoitteena oli selvittää näkökulmia ja toimintatapoja, joiden avulla yritykset ovat pyrkineet kasvattamaan myyntiään vaikean taloustilanteen vallitessa. Tavoitteena oli saada selville, onko yritysten myynnin kasvun johtamisessa ollut eroavaisuuksia nousu- tai laskusuhdanteen aikana ja miten myynnin kasvuun on pyritty lähivuosina vaikuttamaan.

1.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Opinnäytetyön tilaajana ja toimeksiantajana on yritys, joka on perustettu vuonna 1990. Yrityksen toiminta perustuu asiakasyritystensä liiketoiminnan tukemiseen ja kiihdyttämiseen uusasiakashankinnan kautta. Yritys on B2B-kontaktointin sekä erilaisten messu- ja markkinointioperaatioiden ammattilainen. B2B-myyntiä ja -markkinointia yhdistää se, että palvelun tai tuotteen ostajana toimii jokin yritys tai organisaatio normaalin kuluttajan sijaan. Tämä tarkoittaa sitä, että myytävää tuotetta tai palvelua ei osteta henkilökohtaiseen käyttöön, vaan organisaation käyttöön.

Yrityksen palveluksessa toimii tällä hetkellä noin 100 henkilöä. Tutkimuksessa pureudutaan kohdeyrityksen asiakasyritysten myyntitoimintaan taantumassa sekä sivutaan samalla kohdeyrityksen omaa toimintaa. Yrityksen pyynnöstä sen nimi pidetään anonyyminä ja siitä käytetään nimeä kohdeyritys. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutettiin teemahaastatteluin kohdeyrityksen asiakasyrityksille. Kohdeyrityksellä on tällä hetkellä 170 asiakasta eri toimialoilta. Asiakasyritysten toimialat vaihtelevat esimerkiksi IT-yrityksistä mainostoimistoihin ja yritysten henkilöstömäärät vaihtelevat pienistä ja keskisuurista yrityksistä maan suurimpiin.

1.2 Tutkimuksen tausta

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan B2B-yritysten myynnin kasvun johtamista ja sen muutoksia taantumien aikana. Taantuma määritellään tilanteeksi, jossa maan bruttokansantuote on ollut laskussa kahtena peräkkäisenä vuosineljänneksenä, eli noin puolen vuoden ajan. Taantumasta voidaan käyttää myös nimeä matalasuhdanne. Suomessa vuonna 2012 alkanut matalasuhdanne on jatkunut vuoden 2015 ensimmäiseen neljännekseen asti. On kuitenkin huomiotava, että pitkästä taantumajaksosta huolimatta Suomen talous ei ole vielä lama-asteella. Suomen bruttokansantuotteen muutos on ollut viime vuosina negatiivinen, mutta kuitenkin vain niukasti. Niukka muutos on mahdollistanut sen, ettei Suomi ole bruttokansantuotteeltaan samalla tasolla kuin vuoden 2009 talouskriisin aikana. (Suomen kansantalouden taantuma jatkuu 2015.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on B2B-liiketoiminnan liikkeenjohdon konsultointiyritys. Opinnäytetyö toteutettiin kyseiseen organisaatioon siksi, että kohdeyritys on erittäin tavoitehakuinen ja haluaa selvittää, miten taantumien aikana myyntiä johdetaan ja mitkä keinot ovat toimineet tuloksellisen myynnin kasvattamiseksi toimeksiantajan asiakasyrityksillä.

Opinnäytetyön aihe on kiinnostava ja ajankohtainen, joka teki työstä mielenkiintoisen. Viime vuosien taantuma on vaikuttanut monien yritysten toimintaan ja myynnin tuloksiin, jolloin myynnin johdon rooli on kasvanut merkittävästi yritysten toiminnan kannattavuuden ja tuloksellisen myynnin kannalta. Toteutetun tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa toimeksiantajan asiakasyritysten ratkaisuksista sekä myynnin johtamistavoista ja niiden muutoksista. Myynnin johdon toiminta on merkittävässä osassa myynnin onnistumisen kannalta, joka korostuu myös tämän tutkimuksen vastauksissa.

1.3 Teoreettinen viitekehys

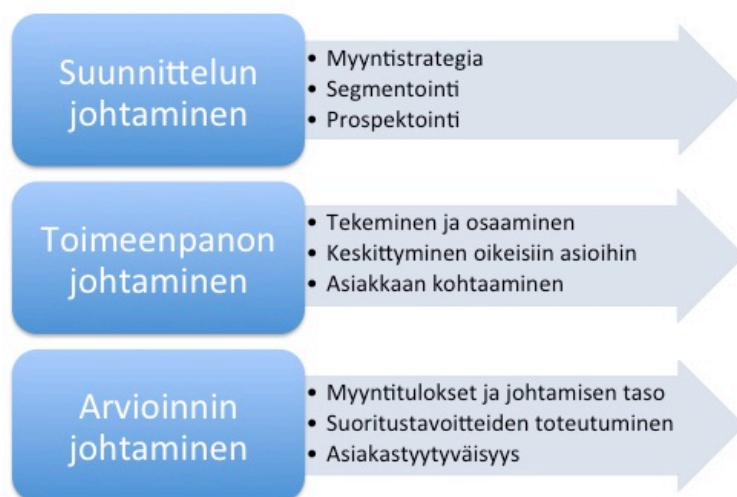
Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu myynnin johtamisesta, myynnin valmistavasta johtamisesta sekä myynnin kasvun johtamisesta. Tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan näkökulmaa, jonka kautta ilmiötä tarkastellaan. Tarkasteluun kuuluu perehtyminen aikaisempiin tutkimustuloksiin ja aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, keskeisten käsitteiden määrittelemineen sekä tutkimuksessa käytettävän menetelmän valitseminen. (Tilastokeskus)

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on antaa vastauksia siihen, minkä näkökulmien kautta ilmiötä tutkitaan. Teoreettinen viitekehys on tutkimuksen kehys, joka ohjaa tutkimusta ja toimii työn analysoinnin perustana. Teoriaosuuden pohjalta työlle tehdään myös haastattelurunko teemahaastatteluja varten. (Tilastokeskus)

2 Myynnin johtaminen

Myyntityötä pidetään usein ainoana ja tärkeimpänä toimintona, joka tuo yritykselle rahaa. Siitä syystä erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa myyntityötä ei jätetä ainoastaan myyjien tehtäväksi, vaan jokainen organisaation jäsen osallistuu tavalla tai toisella myynnin toteuttamiseen. Usein yrityksen ylin johto ottaa vastuulleen tärkeimmät asiakkuudet. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksen muut toiminnot olisivat vähemmän tärkeitä. Kaikkien eri toimintojen yhtenäisyys antaa edellytyksen laadukkaalle ja sujuvalle asiakaspalvelulle. Myyntijohdon tehtävänä on toimia sekä myynnin että myyjien tukena, joka takaa hyvän motivaatiopohjan asiakkuuksien asianmukaiselle hoitamiselle. (Vahvaselkä 2004, 206.)

Tulosten aikaansaaminen edellyttää aina ohjausta ja johtajuutta. Johtamisella voidaan tarkoittaa yksilön, ryhmän tai koko organisaation työskentelyyn ja tuloksiin liittyvää prosessia. Myyntiprosessin johtamisen voidaan ajatella koostuvan kolmesta eri kokonaisuudesta: suunnittelun johtamisesta, myynnin toimeenpanon johtamisesta sekä arvioinnin johtamisesta.



Kuvio 1: Myyntiprosessin johtamisen osa-alueet (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)

Yllä olevassa kuvassa on määritelty myyntiprosessin johtamisen kolme kokonaisuutta ja niihin liittyvät eri osa-alueet. Myynnin suunnittelun johtaminen sisältää myyntistrategian rakentamisen, jonka pohjalta laaditaan myös myynnin kohderyhmä. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu lisäksi prospektointi eli ostopotentiaalisten asiakkaiden löytäminen sekä asiakassegmentointi, jonka tärkeimpänä tehtävänä on näyttää suunta myynnillisten voimavarojen kohdistamiseen. Toinen vaihe, myynnin toimeenpanon johtaminen, vastaa esimerkiksi siihen, mitä myynnin onnistuminen vaatii tekemisen ja osaamisen määrältä ja mihin asioihin myyjien pitää keskittyä. Kolmannessa vaiheessa keskitytään myynnin arvioinnin johtamiseen, joka tarkoittaa toteutuneiden myyntitulosten ja myyntitiimin suoritusten arviointia. Arviointi voidaan kohdistaa

edellä mainittujen lisäksi myös asiakastyytyvyyteen sekä myynnin johtamisen tasoon. (Nieminen & Tomperi 2008, 73-74.)

2.1 Myyntiprosessi

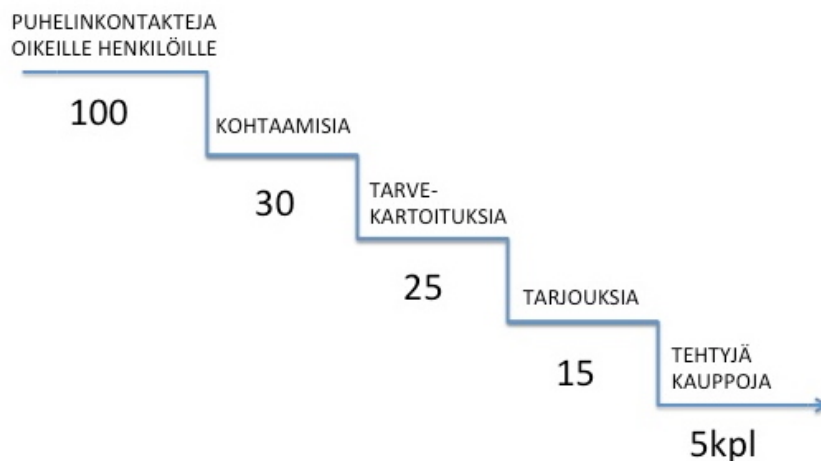
Myynti on kokonaisuutena jatkuva ja pitkävaiheinen prosessi. Ei riitä, että yritys lupaa asiakkaalleen hyvää palvelua, vaan koko myyntiprosessin on oltava korkealaatuinen. Johdonmukaisuus ja prosessin tasalaatuisuus ovat avain asiakastyytyvyyteen. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 32-33.) Myyntiprosessi on alusta alkaen myyjän vastuulla. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjän on ehdotettava, selvitettävä ja sovittava tapaamisia potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Myyntiprosessi onkin kuin mikä tahansa muu projekti, jossa on selkeät tavoitteet, projektiryhmä, projektin johto ja sen tilaaja. (Laine 2008, 46-47.)

Myyntityön edellytyksenä aidosti asiakaslähtöisesti toimivassa yrityksessä on se, että asiakkuuksista huolehtiminen on koko organisaation yhteinen strategia, ei ainoastaan myynti- tai markkinointijohtajien tavoite. Kuka tahansa asiakkuuksista vastaa, olennaista on, että myyjä pyrkii tapauksesta huolimatta johtamaan myyntikeskustelua. Myyntityötä voidaan kuvailla kolmivaiheisena projektina. Uutta asiakassuhdetta luodessa on tunnistettava ja etsittävä potentiaaliset asiakkaat, tutustuttava heidän toimintaansa sekä neuvoteltava palvelutarjouksesta ja mahdollisen yhteistyön toteuttamisvaiheista. Tässä vaiheessa uudelle, potentiaaliselle asiakkaalle luvataan jotain sellaista, joka täyttää asiakkaan tarpeet ja luo asiakkaan toiminnalle arvoa. Toinen vaihe on yhteistyöhankkeen käynnistämisen vaihe, joka pitää sisällään varsinaisen palvelun tarjoamista ja lupausten lunastamista. Kolmas vaihe on normaalisti niin sanottu yhteistyösuhteen jalostamisvaihe, jolloin onnistuneiden hankkeiden kautta pyritään lisäämyyntiin ja asiakassuhteen jatkuvuuteen. (Vahvaselkä 2004, 135-136.)

Myyntitapahtuma voidaan jakaa eri osa-alueisiin ja sen voidaan ajatella sisältävän seuraavat vaiheet: suunnittelu- ja valmisteluvaihe, yhteydenotto asiakkaaseen, myyntineuvottelu, kaupan päättäminen ja asiakkuuden jälkihoito. Myyntiprosessiin valmistautuminen on kaupanteon ja hyvien asiakkuuksien lähtökohta. Myyntityöhön ei pidä koskaan ryhtyä ilman perustietoja ja valmistautumista. Myyntineuvotteluun valmistautumisessa ei ole olemassa yhtä tiettyä, oikeaa tapaa. Perusajatuksena ja lähtökohtana on kuitenkin se, että myyjä tuntee sekä oman että asiakkaan organisaation ja toimialan sekä tunnistaa oman kilpailuetunsa ja mahdolliset kilpailijat. (Vahvaselkä 2004, 142-145.)

Myyntityö on olemukseltaan asiakaslähtöistä ongelmanratkaisua. Myynnille on ominaista nimittäin se, että asiakkaan tarpeet tunnistetaan. Hyödyn tuottaminen sekä asiakkaalle että asiakkaan liiketoiminnalle vahvistavat myynnin onnistumista. Ennen varsinaiseen asiakaskontaktiin pääsemistä on kuitenkin tehtävä paljon töitä ja yhteydenottoja. Rubanovitsch ja Aalto

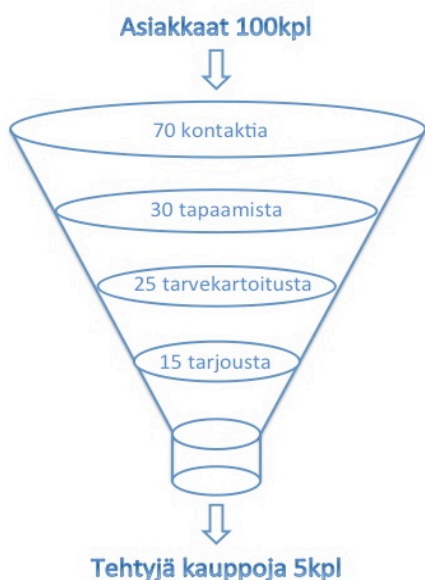
(2006, 47-49) kuvaavat myyntirappusia mallina, jonka avulla myyntiprosessia on helppo seurata. Myyntirappusten ideana on se, että myyjä voi itse seurata, kuinka suuri osa yhteydenottoista johtaa lopulta kaupan tekoon. Vaikean taloustilanteen vallitessa yhteydenottoja tarvitaan kymmeniä, jopa satoja, ennen kuin myyjä tavoittaa potentiaalisen asiakkaan. Siitä syystä kontaktit ovat myyjälle erittäin tärkeitä.



Kuvio 2: Myyntirappuset (Rubanovitsch & Aalto 2006, 49)

Yllä olevassa kuvassa on esimerkkinä tilanne, jossa sata yhteydenottoa ja kolmekymmentä asiakaskohtaamista johtaa yhteensä viiteen sopimukseen. Tällöin herää kysymys siitä, voisiko kauppojen määrä kaksinkertaistua, jos ylimmällä rappusella olisi kaksinkertainen määrä yhteydenottoja. Hyvä myyjä ymmärtää jokaisen yhteydenoton arvon ja etsii uusia asiakkaita jatkuvasti. Mitä enemmän asiakkaita myyjä tapaa, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän tekee tulosta. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 49.)

Toinen yleinen tapa kuvata ja tutkia yhteydenottojen ja tehtyjen kauppojen suhdetta on niin sanottu suppilomalli. Myynnin johdon on mahdollista käyttää myyntisuppiloa työkaluna, jonka avulla myynnin suunnittelu ja myyntiennusteiden luotettavuus paranee. Tätä kautta myyntiä on mahdollista organisoida ja johtaa proaktiivisesti eli ennakoiden. (Kaario, Mäkinen, Pennanen & Storbacka 2004, 139.)



Kuvio 3: Myyntisuppilo (Kaario ym. 2004, 140.)

Myyntisuppiloa käytetään usein kuvaamaan myyntiprosessin etenemistä ja sen avulla voidaan seurata myös pidemmän myyntivaiheen aikana pois pudonneiden asiakkaiden määrää. Mitä tarkempia myyntiennusteet ovat sitä helpompi johdon on tehdä päätöksiä myynnin edistämiseksi. Myyntisuppiloa käytetään hyväksi kartoittamalla kohderyhmän markkinapotentiaali. Mallin avulla asetetaan konkreettiset tavoitteet yhteydenotoille ja asiakastapaamisille, jonka jälkeen tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Suppilomallin mittauspisteet kertovat myynnin johdolle, onko uusia asiakkaita löytynyt ja tehdäänkö asiakaskäyntejä riittävästi. Aluksi tavoitearvot määritetään aikaisempien kokemusten perusteella. Kun mallia on käytetty pidempään, on tavoitearvoja mahdollista tarkentaa toteutuneiden asiakaskohtaamisten perusteella. (Jylhä & Viitala 2010, 102-103.)

Myyntiprosessin hallinnan merkitys kasvaa jatkuvasti liiketoiminnan haasteiden ja muutosten myötä. Hyvin suoritettu myyntiprosessi antaa mahdollisuuden jatkomyynnille, jolloin jokainen asiakaskohtaaminen tulee ottaa vakavasti ja asiakkaan hyötyjä ajatellen. Siksi myyntiprosessin alkuvaiheessa on tärkeää luoda asiakkaalle positiivinen mielikuva myydystä palvelusta. Huippumyyjän ja keskivertomyyjän myyntiprosessin kulkua seurattaessa voidaan huomata, että oleellisinta on asettua asiakkaan asemaan ja pyrkiä ratkaisemaan vallitsevat ongelmat heti ensikohtaamisella. Keskivertomyyjä ei välttämättä rakenna luottamusta itsensä ja asiakkaan välille, vaan pyrkii heti yleisluontoiseen keskusteluun ja tuotteen tai palvelun esittelyyn. Tällöin kartoitus asiakkaan tarpeista jää taka-alalle ja myyjä keskittyy pysymään omalla mukavuusalueellaan. Huippumyyjä puolestaan keskittyy tuote-esittelyyn sijaan vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, jolloin tapaamisen painopiste pysyy tarvekartoituksessa. Luottamuksen rakentaminen ja asiakkaan tarpeiden selvittäminen antaa myyjälle mahdollisuuden käyttää vain

murto-osan ajastaan kaupan päättämiseen, jolloin sopimuksen syntyminen on todennäköisempää. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 40-41.)

Myyntiprosessin läpivieminen riippuu useimmiten myyjän toiminnasta ja riittävästä yhteydenpidosta asiakkaaseen. Kriittisin kohta myyntiprosessissa on sen alkuvaihe, jolloin asiakas odottaa myyjältä selkeää etenemistä ja vastuun ottamista projektin kulusta. Vaikka vastuu on lopulta aina myyjällä, ei myyntiprosessi saa kulkea nopeammin kuin ostoprosessi. Asiakaslähtöinen ja asiantunteva myyjä näyttää asiakkaalle tietä ja pyrkii sitouttamaan asiakkaan myyntiprosessiin. Kiirehtiminen ja painostaminen eivät usein tuota toivottua lopputulosta. Huippumyyjä osaa pitää myyntiprosessiin liittyvät asiat tasapainossa, jolloin koko myyntiprojekti on mahdollista viedä loppuun molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. (Laine 2008, 66, 68, 70.)

2.2 Suunnittelun johtaminen

Yhtenä myyntityön suurimmista haasteista voidaan pitää myynnin suunnittelua, sen merkityksen ymmärtämistä sekä tarvittavan ajan löytämistä. Usein myyntityötä tehdessä ajatellaan, että suunnitelmia ei tarvita vaan toiminta jatkuu samalla kaavalla, kuten ennenkin. Jokaista asiakastapaamista tai -kontaktia ennen on oltava selvillä, mikä on tapaamisen tarkoitus ja miten tarkoitus toteutetaan. Lisäksi myyjällä on oltava selkeät tavoitteet asiakastapaamiselle. Kun myyntiä suunnitellaan tarkemmin ja syvällisemmin, on pohdittava myyntistrategiaa, asiakassegmentointia sekä asiakaskohtaisia toimintasuunnitelmia. (Nieminen & Tomperi 2008, 75.)

Myyntistrategiasta puhutaan usein ilman sen sisällön ja merkityksen tarkempaa määrittelyä. Valitettavan monelle yritykselle ja sen henkilökunnalle myyntistrategia onkin liian epäselvä. On tärkeää, että strategiassa määritellään keskeiset tekijät, joiden avulla pyritään saavuttamaan kannattavaa kasvua. Tällöin puhutaan strategisista valinnoista. Nämä valinnat voidaan kohdistaa neljään kokonaisuuteen: markkinatuntemukseen, myyntiorganisaation rakenteeseen ja kokoon, henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä myynnin prosesseihin ja järjestelmiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 75-76.)

Markkinatuntemus käsittää esimerkiksi markkina- ja toimiala-analyysit, jotka ovat perusta hyvälle myyntityölle. Markkinatuntemuksen kautta on mahdollista kohdistaa toimintaa ja tarjota oikeita tuotteita tai palveluita valitulle kohderyhmälle. Eri analyysien avulla on myös mahdollista laatia erilaisia suunnitelmia kilpailijoiden voittamiseksi. Myyntiorganisaation rakenteeseen kuuluvat päätökset siitä, miten organisaatio on rakennettu esimerkiksi alueellisesti ajatellen. Myyntiorganisaation rakenteesta puhuttaessa esiin nousee usein myös sen koko, joka vaikuttaa esimerkiksi investointeihin ja myyntityön resursseihin. Yksi tärkeimmistä myyntistrategian teemoista on henkilöstö ja sen osaamisen kehittäminen. Henkilöstön osaamisen

kehittämisessä on kysymys esimerkiksi motivoimisesta, sitouttamisesta ja myynnin johdon roolista. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyy olennaisesti myös valmentavan johtajuuden merkitys sekä sen vaikutus myyjien tekemiseen ja suorituskyykyyn. Menestyksekkään myyntityön edellytyksenä voidaan pitää myös tehokkaita järjestelmiä ja prosesseja. Eri prosessit vaikuttavat esimerkiksi yhteistyöhön markkinoinnin, logistiikan ja tuotekehityksen kanssa. Esimerkiksi CRM-järjestelmät eli asiakkuudenhallinta, tukevat yrityksen valitsemia ratkaisuja. Eri järjestelmien ja prosessien avulla myynnin suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi ovat helpompia. (Nieminen & Tomperi 2008, 76.)

Myynnin suunnittelun johtamisessa tärkeintä on asiakkuuksien tuottava ja pitkäaikainen rakentaminen, niiden kehittäminen sekä asiakkaiden sitouttaminen. Jotta suunnittelun johtaminen olisi tehokasta ja toimivaa, tarvitaan myyntistrategia ja suunnitelma sekä sen kuralainen toteuttamis- ja johtamistapa. Asiakkuuksien hallinta ja kehittäminen vaikuttavat yritysten valintoihin ja siihen, minkälaisia tuotteita tai palveluita asiakkaille tarjotaan. Tarkka suunnittelutyö mahdollistaa sen, että yritykset voivat hyödyntää syvällisempää ja asiakaslähtöisempää ajattelutapaa omassa toiminnassaan. Siten myös eri kilpailutekijät voidaan valita oikein. (Porkka 2014, 8.)

2.3 Toimeenpanon johtaminen

Myyntityötä tekevät selviytyvät useimmiten tehtävistään hyvin, olosuhteiden ollessa suosiolliset. Todellisia taitoja ja osaamista mitataan kuitenkin vasta silloin, kun olosuhteet ovat myyntityölle haasteelliset. Tällöin korostuu myynnin johdon merkitys ja se, miten erilaiset haasteet kohdataan. Ongelmakohtia voi olla esimerkiksi asiat, jotka liittyvät kilpailun kokenemiseen tai uusiin innovaatioihin ja toimintamalleihin. Myös asiakkaiden vaatimustaso sekä kilpailijoiden osaamisen taso nousevat jatkuvasti. Yritysten ylin johto ymmärtääkin liian harvoin myyntityön todellisen merkityksen liiketoiminnan kriittisenä menestystekijänä. (Nieminen & Tomperi 2008, 84.)

Yritysten pääomasta ja menestyksestä huolimatta kilpailevat tuotteet ja palvelut ovat yhä enemmän toistensa kaltaisia ja uudet innovaatiot ovat nopeasti kopioitavissa. Erottuakseen kilpailijoista, on yrityksen osaamisen, tehokkaiden prosessien sekä henkilöstön oltava sellaisia, joita ei ole mahdollista kopioida. Kilpailijoista erottumisessa korostuu yrityksen toimintatapojen ainutlaatuisuus ja se, miten yrityksen johto toimii menestyksen eteen. Monissa business-to-business -yrityksissä panostetaan suuria summia esimerkiksi tuotekehitykseen ja tuotantoon. Kuitenkin markkinoiden potentiaaliin nähden yrityksissä panostetaan liian vähän myyntiin ja myynnin johtamiseen. Usein johdon osaamisen kehittämisen merkitys unohtuu, joka johtaa siihen, että määrätietoinen johtaminen ei ole riittävää. Paras mahdollinen ratkaisu tällaisessa tilanteessa on se, että yrityksen johto ymmärtää ryhtyä myynnin investointei-

hin, jotta ne olisivat tasapainossa markkinapotentialin kanssa. Tällöin yrityksen markkinaosuus- ja kasvuodotukset voidaan nostaa luotettavasti uudelle tasolle. On kuitenkin huomiotava, että aina resursseja ei ole pakko lisätä, vaan myynnin johdon on oivallettava väärin resurssien vähentämisen merkitys. Johdon on uskallettava kysyä itseltään, ovatko kaikki myynnissä tai sen johdossa toimivat henkilöt oikeissa tehtävissä. Jos näyttää siltä, että esimerkiksi tiettyjen myyjien toiminta ei vastaa yrityksen tarpeita, on johtoportaan osattava puuttua asiaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 85.) Myynnistä ja asiakkuuksista vastuussa olevilla henkilöillä on oltava selkeä ymmärrys siitä, mitä tavoitteiden saavuttamiselta vaaditaan ja mihin resursseja voidaan käyttää. Samalla korostuu myös myyjien osaamisen varmistaminen. (Porkka 2014, 34.)

Määrällisten eli lisäämiseen tai vähentämiseen liittyvien toimenpiteiden lisäksi johdon pitää ymmärtää myös pidempiaikaisen ja tavoitteellisen henkilöstön kehittämisen merkitys. Tällöin puhutaan usein valmentavasta suoritusjohtamisesta sekä osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtaminen onkin yksi johtamisen osa-alueista, jonka merkityksen ymmärtäminen jää usein taka-alalle. (Nieminen & Tomperi 2008, 85-86.) Kun myyjille jaetaan vastuita olemassa olevista tai tulevista asiakkuuksista, on johdon otettava huomioon myyjien osaaminen. Tällöin on huomiotava, että asiakkuuksien vastuuhenkilöiksi voidaan määrätä ainoastaan ne henkilöt, joiden osaaminen on siihen riittävää. (Porkka 2014, 41.)

2.4 Arvioinnin johtaminen

Myyntiprosessin johtamiseen kuuluu oleellisesti myös myynnin arviointi ja sen johtaminen. Luonnollisesti myynnin arvioinnista puhuttaessa keskitytään asetettujen tavoitteiden seuraamiseen valittujen työkalujen avulla. Lisäksi myynnin arviointia voidaan pitää yhtenä palkitsemisen lähtökohtana. Nämä asiat pitävät kyllä paikkaansa, mutta menestyksellisen ja tavoitteellisen myyntityön ymmärtämiseksi asiaan on paneuduttava syvällisemmin. Siitä syystä myynnin arviointia pitää tarkastella myös sen johtamisen näkökulmasta. (Nieminen & Tomperi 2008, 105.)

Myynnin johdon on rakennettava ympärilleen sellainen myyntiorganisaatio, jossa jokainen henkilö on oikeassa tehtävässä ja jotka haluavat kehittää omia vahvuuksiaan ja osaamistaan. Lisäksi johdon on asetettava myyntitiimille sellaisia tavoitteita, jotka tukevat tiimin osaamista ja innostavat hyviin suorituksiin. Myynnin johdon on kannustettava myyjiä tekemään työnsä huolellisesti ja samalla tiedostettava oman toimintansa vaikutukset myyjiin. Myynnin johdon on hyvä selvittää myyjien mielipiteet johtamisen vaikutuksista työntekoon. Tällöin puhutaan esimerkiksi siitä, antaako myynnin johto riittävästi palautetta myyntityöstä ja miten eri palkitsemisjärjestelmät motivoivat myyjiä tekemään yhä parempia tuloksia. (Nieminen & Tomperi 2008, 111-112.)

Oman toiminnan arviointi on kriittinen tekijä uusien tietojen ja taitojen omaksumisessa. Opiminen ja uuden oivaltaminen vaativat tehtyjen töiden, onnistumisten ja epäonnistumisten arviointia. Syvällisestä ja avoimesta arvioinnista ja sen seurausten ymmärtämisestä puhuttaessa käytetään termiä reflektointi. Reflektointiprosessiin kuuluu eri vaiheita, joista ensimmäisenä voidaan pitää oppimisen kannalta merkittävien tapahtumien ja kokemusten mieleen palauttamista. Jotta reflektointi olisi onnistunutta, myös negatiivisten tuntemusten käsitteleminen on tärkeää. Tämä tarkoittaa menemistä epämuikavuusalueelle, jonka kautta itsensä haastaminen on mahdollista. Tehtyä työtä on lopuksi arvioitava vielä uudelleen, jolloin pyrkimykseenä on arvioida syvällisesti sekä itsekritiikisestii sitä, mitä tapahtui ja miksi. Tällöin avainasemassa ovat myös kysymykset siitä, olisiko jotain kannattanut tehdä toisin ja mitkä asiat mahdollisesti estivät suoriutumasta paremmin. Uudelleenarvioinnin tavoitteena on herättää uusia ajatuksia, ideoita ja näkemyksiä tulevaisuutta varten. Reflektoinnin vastaukset antavatkin uusia näkökulmia sovellettavaksi jatkossa. (Nieminen & Tomperi 2008, 112.)

2.5 Myyjien osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on viime vuosien aikana muotoutunut vakiintuneesta edestä johtamisen tavasta vuorovaikutteisemmaksi lähestymistavaksi. Osaamisen johtamisen lähestymistapaa pidetään syvällisempänä ja yksilön kannalta vastuullisempana verrattuna hierarkkiseen johtamistapaan. (Sydänmaanlakka 2014, 90.) Osaamisen johtamisen lähtökohtana on organisaation vision, tavoitteiden ja strategioiden laatiminen. Jotta osaamisen tasoa ja sen johtamista voidaan suunnitella, on organisaatiolla oltava tietyt tavoitteet ja päämäärät sekä nyt että tulevaisuudessa. Yritysten strategioiden tarkoitus on linjata ja selvittää yrityksen nykytilaa. Vasta tämän jälkeen pitkäaikaisten tavoitteiden ja osaamisen kehittämisen suunnittelu on mahdollista. Systemaattisella osaamisen johtamisella voidaan havaita ja hyödyntää organisaatiossa toimivien henkilöiden osaamista. Onnistunut osaamisen johtaminen tukee sekä uuden oppimista että jo opittujen asioiden kehittämistä. (Telaranta, Lepistö & Wickman-Viitala 2010, 297-298.)

Osaamisen kehittäminen ja sen johtaminen on noussut yhdeksi merkittävimmistä menestystekijöistä yritysmaailmassa, toimialasta riippumatta. Myyjien ja myyntityön osaamisen kehittäminen ja johtaminen ovat osa jokapäiväistä työtä suorituskyvyn ja valmentavan johtajuuden kautta. Osaamisen kehittämiseen on olemassa erilaisia keinoja, joista yleisimmät ja käytetyimmät ovat kehityskeskustelut ja osaamiskartta. Ennen kehitystyön suunnittelemista on kuitenkin arvioitava, onko organisaatiossa olemassa tarvittavia edellytyksiä osaamisen kehittämisen aloittamiseksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 135)

Puhuttaessa tuloksellisesta myynnin kasvusta on lähtökohtana aina henkilöstön osaaminen. Myyntityössä ja sen kannattavuudessa ei ole kyse sattumasta, vaan pitkäaikaisesta ja oikean-

laisesta osaamisen kehittämisestä. Yksi tunnetuimmista osaamisen kehittämisen muodoista on niin sanottu osaamiskartta, joka on tilanteesta riippumatta aina organisaatiokohtainen. Osaamiskartan tavoitteena on punnita myyjien sen hetkistä osaamista sekä tavoitteita kehitykselle. Jotta osaamiskartan käyttö olisi hyödyllistä, se on rakennettava vaiheittain. Näiden vaiheiden tavoitteena on selvittää ratkaisuja esimerkiksi siihen, mitkä ovat myynnin tavoitteet, mikä osaamisen tason pitäisi juuri nyt olla ja minkälaista osaamista organisaatiolta vaaditaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 139-140.)

Yritysten osaamisen johtaminen tulee keskittymään tulevaisuudessa asiantuntijoiden arvontuontiprosesseihin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritykset tarjoavat yhä enemmän yksilöllisiä palveluja niin osaamisen kehittämiseen kuin esimiestyöhön liittyen. Näiden palveluiden avulla on mahdollista hyödyntää organisaatioiden yksilöiden potentiaalia ja luoda sitä kautta toiminnalle yhteinen visio. Uusien asioiden oppimista voidaan pitää tapana luoda yhteisiä näkemyksiä organisaatorajoista riippumatta. Osaamistaan kehittävät yritykset ovatkin jo nyt askeleen kilpailijoitaan edellä lähes jokaisella liiketoiminta-alueella. Osaamisen ja oppimisen johtamisen sekä niiden kehittämisen kautta on mahdollista luoda lisäarvoa ja todellisia hyötyjä asiakkaille. (Sydänmaanlakka 2014, 94-95.) Mikäli tavoitteena on, että esimies osaa johtaa menestyksekkäästi alaistensa osaamisen kehittymistä, on esimiehen osattava hahmottaa tulevaisuuden näkymät ja muuttaa ne osaamisen tarpeiksi. Lisäksi esimieheltä odotetaan kykyä luoda työympäristöön sellaiset olosuhteet, missä osaamisen kehittäminen on konkreettisesti mahdollista. Osaamisen johtaminen on myös olennainen osa muutostilanteissa, sillä henkilöstön osaamisen ollessa vahvaa lisääntyy myös halu kehittää itseään ja suoriutua erilaisista haasteista ja uudistuksista. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 95.)

2.6 Myyntijohtaja

Sanotaan, että hyväksi myyntijohtajaksi ei synnytä vaan sellaiseksi opitaan. Myynnin johtaminen on kuitenkin työtehtävä siinä missä muutkin. Myyntijohtajan vastuualueisiin kuuluu taloudellisten tavoitteiden lisäksi huolehtiminen alaistensa suoriutumisesta, tehokkuudesta, kehityksestä ja hyvinvoinnista. Alaiset ovat riippuvaisia johtajastaan, jolloin juoksevien asioiden ja hallinnollisten tehtävien hoitaminen eivät saa johtaa itse johtamistyön laiminlyöntiin. On kuitenkin hyvä muistaa, että myös myyntijohtajalla on oma esimiehensä, joka vie osansa myyntijohtajan ajasta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 21-22.)

Myynnin johtajan roolit voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri ryhmään: myyjän, valmentajan ja hallintojohtajan rooliin. Myyjän roolissa myyntijohtaja toimii itse aktiivisesti myynnin parissa. Myyntijohtajan osallistuminen käytännön myyntityöhön ja asiakastyöskentelyyn antaa sopivissa määrin mahdollisuuksia pysyä kartalla jokapäiväisestä myyntityöstä. Valmentajan rooli taas tarkoittaa sitä, että myyntijohtaja auttaa alaisiaan käyttämään kaikkia kykyjään

myynnin edistämiseksi. Kuuntelemalla ja kyselemällä myyntijohtaja mahdollistaa sen, että myyjät voivat itse oivaltaa vastauksia eri ongelmiin ja työn haasteisiin. Hallintojohtajan roolin eri tehtävät, kuten suunnittelu- ja raportointityöt vievät suurimman osan myyntijohtajan ajasta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaille eikä omille myyjille löydy riittävästi aikaa myynnin edistämiseksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 117-119.)

Myyntijohtajan roolin löytäminen koostuu hyvin pitkälti siitä, mitä hän tekee tai ei tee. Myyntijohtajan on osattava kysyä itseltään, onko määritetty rooli oikea. Jotta kysymykseen saa vastauksen, on pohdittava sitä, mistä rooli koostuu. Oman työn analysointi ja esimerkiksi kalenterin seuraaminen auttavat roolin määrittämisessä. (Nieminen & Tomperi 2008, 119.) Esimies kuitenkin toimii aina ammatillisessa roolissa, joka erottaa hänet muista organisaation jäsenistä. Korkeiden odotusten ja vaativien tehtävien alla esimies ei saa unohtaa persoonansa, vaan hänen on löydettävä niin sanottu kultainen keskitie ammatillisen roolin ja oman persoonansa välillä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 23.)

Hyvä myyntijohtaja luo positiivisen ja inspiroivan työilmapiirin alaisilleen. Oman esimerkin näyttäminen ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen rohkaisee myyjiä tekemään tehtävänsä mahdollisimman hyvin. On kuitenkin muistettava, että esimiehen ja alaisen väliset suhteet on pidettävä riittävän etäisinä, jotta esimies voi suorittaa tehtävänsä menestyksellisesti. Jos esimiehen ja alaisen välinen suhde on liian läheinen, on mahdollista, että esimies ei voi kohdella kaikkia alaisiaan tasapuolisesti ja tarpeeksi jämäkästi. Lähtökohtaisesti on siis ajateltava, että esimies ei ole alaisensa kaveri. Kokonaisuuden tarkastelu ja vastuun kantaminen myyntitiimin tekemisistä on myyntijohtajan ensisijainen tehtävä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 24-26.)

Monissa työpaikoissa vastuu asiakkuuksien huolehtimisesta on delegoitu myyntitiimille. Tällöin myyntijohtajan tehtäväksi jäävät lähinnä sisäinen valmentaminen ja myyjien ohjaaminen sekä tukeminen. Tilanne on kuitenkin usein hieman ristiriitainen, sillä myyjien ohjaaminen asiakashallinnan tehtävissä on mahdollista vain silloin, kun esimies osallistuu myös itse aktiivisesti myyntityöhön. Tällöin korostuu esimiehen toimiminen esimerkkinä myyntitiimilleen, halusipa esimies sitä tai ei. Oman myyntitiimin luottamuksen ansaitseminen on oleellisessa osassa toimivaa työyhteisöä. Vuorovaikutus myyjien ja myyntijohtajan välillä vaikuttavat siihen, ovatko luottamussuhteet molemminpuolisia. Johtajan on jätettävä turhat lupaukset lupaamatta ja keskityttävä omaan, aitoon johtamistyylinsä. Vain oman persoonallisuuden ja johtamistyylin säilyttämisellä esimiehen on mahdollista ansaita luottamus alaisiltaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 26-27.)

2.7 Myyntitiimi

Myyntijohdon on hyvä tiedostaa, että myyntitiimiä luodessa käydään läpi erilaisia ryhmille tyypillisiä kehitysvaiheita. Myyntitiimien on käytävä läpi kolme eri vaihetta, jotta tiimistä tulee kokonaisuutena tehokas ja toimiva. Nämä kolme vaihetta ovat ryhmään kuuluminen, kontrolli ja yhteenkuuluvuus. Ensimmäisessä vaiheessa korostuu ihmisten halu kuulua johonkin tiettyyn ryhmään. Toisille on ominaista huomionhakuisuus kun taas toiset ottavat passiivisemmän ja tarkkailevan roolin. Tällöin tiimin esimieheltä vaaditaan aktiivista johtamistapaa, sillä yhteiset pelisäännöt ja käytännöt ovat vielä epäselviä. Toisessa vaiheessa tiimin jäsenet hakevat jo omia roolejaan ja tiimin jäsenten välille saattaa syntyä ristiriitatilanteita. Tässä vaiheessa esimiehen on osattava käsitellä ongelmatilanteita ja pyrkiä hallitsemaan niitä. Mikäli ryhmä selviytyy erimielisyyksistään, kolmanteen vaiheeseen siirtyminen on mahdollista. Kolmannessa vaiheessa esimiehen on annettava tiimin työskennellä itsenäisesti. Tällöin tiimin yhteenkuuluvaisuus korostuu ja ryhmä voi omalla toiminnallaan pyrkiä menestymään. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 150.)

Menestyvän myyntitiimin lähtökohtana on se, että tiimin menestyessä myös yksilöt menestyvät. Myyntityö on yhteispeliä, jossa jokaisen yksilön on suoriuduttava tehtävistään erinomaisesti, jotta koko tiimi saavuttaisi huipputuloksia. (Artto, Kujala & Martinsuo 2006, 93.) Siitä syystä jokaisella tiimin jäsenellä on oltava selkeät, henkilökohtaiset tavoitteet ja niihin on sitouduttava. Tavoitteellisuus luo tiimille vastuuntuntoa ja ehkäisee töiden sysäämistä muiden harteille. On selvää, että kohtalaisia tuloksia tehdään pienillä ponnistuksilla, mutta huipputuloksiin pääseminen vaatii kaikkien resurssien hyödyntämistä. Myyntitiimin esimiehen on painotettava tiimin merkitystä ja korostettava ryhmän tärkeyttä. Myös myönteisen ilmapiirin ja positiivisen asenteen luominen on esimiehen vastuulla. Joskus tiimin jäsenten yksilöllisten taitojen ja tiimin suoritusten sovittaminen yhteen on vaikeaa. Siksi on huomioitava, että yksilöistä muodostuu toimiva ja tehokas tiimi vain, jos kaikki tiedostavat ja ymmärtävät toistensa vastualueet ja työtehtävät. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 146-148.)

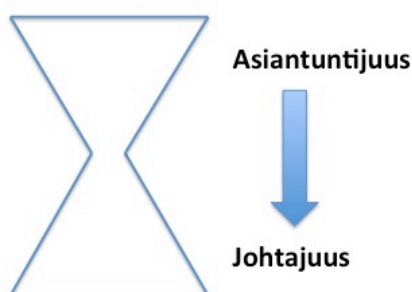
Myyntitiimin toimintaan ja osaamiseen vaikuttaa työn tulokset, suorituskyky sekä myyjien henkilökohtainen kasvu ja oppiminen. Todelliseksi ja tehokkaaksi tiimiksi kehittymisen ehtona on tiimin jäsenten välinen luottamus. Sekä esimiehen että tiimin jäsenten on luotettava toisiinsa ja omiin kykyihinsä. Esimiehen on jaettava vastuuta tiimin sisällä esimerkiksi ohjaamalla uusia asiakkuuksia tasaisesti tiimin jäsenille heidän kokemusten ja osaamisen perusteella. Luottamuksen ja yhteisten sääntöjen kautta tiimin suorituskyky ja tehokkuus kasvavat. Tiimistä kehittyy huipputiimi ainoastaan silloin, kun sitä johdetaan oikein. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 151-152.)

3 Myynnin valmentava johtaminen

Valmentamisella tarkoitetaan yksilön tai ryhmän taitojen, kykyjen ja potentiaalın tehokasta käyttöönottoa ja hyödyntämistä. Valmentamisen yhtenä tärkeimpänä tehtävänä on edesauttaa yksilöä ratkaisemaan ongelmia ja haasteita niiden laajuudesta riippumatta. Jotta valmentaminen olisi mahdollisimman tehokasta, on itse valmentajan omaksuttava kannustava, tukeva ja osallistuva rooli. (Nieminen & Tomperi 2008, 123.)

Valmennuksessa on yksinkertaisuudessaan kyse vuorovaikutuksesta eri henkilöiden välillä. Valmentajan ja valmennettavan hyvä ja luottamuksellinen suhde on avainasemassa valmennuksen onnistumisessa. Valmentava johtamiskulttuuri edellyttää myös luovuutta ja sen arvostusta. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu uuden oppimisessa silloin, kun valmentaja auttaa valmennettavaansa löytämään oman intonsa ja sytykkeensä työhön. Kun vuorovaikutus on luottamuksellista, innostus tekemiseen ja oppimiseen lisääntyy. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266-267.)

Johdon on mahdollista valmentamisella parantaa konkreettisesti henkilöstönsä suorituskykyä ja lisätä sitä kautta yrityksensä tuottavuutta. Valmentamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä on saada henkilöstö soveltamaan omaa osaamistaan, mikä luo johdolle mahdollisuuden antaa henkilöstölle enemmän vastuuta. (Heikkilä 2009, 102.) Johtamista voi verrata tiimalasiin. Tiimalasin yläpuolella työntekoa ohjaa asiantuntijuus, joka on tietoa ja taitoa sekä niiden arvostusta. Tiimalasin hiekka valuu luonnostaan alas kohti johtajuutta. Tiimalasimallin yhtenä konkreettisena kohtana on se, että sen kapeimmassa pisteessä on usein runsaasti erilaisia haasteita, ajankäyttöisiä ongelmia ja paineen tunnetta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 17.)



Kuvio 4: Esimiestyön tiimalasi (Ristikangas & Ristikangas 2010, 17.)

Yllä olevan mallin tarkoituksena on kirkastaa johdon mieleen se, että matka asiantuntijuudesta johtajuuteen on aikaansaannosta tärkeämpää. Toistuvan uusien asioiden oppimisen ja henkilöstön kehittämisen kautta organisaation sisällä syntyy yhteenkuuluvuuden tunnetta. Uusien näkökulmien ja hyvien tuloksien jakaminen sitoo henkilöstöä. Tiimalasin tarkoitus onkin ker-

toa siitä, että johdon on osattava niin sanotusti suodattaa tietoja ja taitoja johdettavilleen, ja sitä kautta edistää valmentavaa johtamiskulttuuria organisaatiossaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 17-18.)

3.1 Hyvä valmentaja ja valmennettava

Koska valmentaminen on lopulta aina yhteistyötä, on tuloksellisen lopputuloksen saamiseksi otettava huomioon molempien osapuolten tekeminen. Valmennusprosesseissa nostetaan esiin useimmiten vain valmentajan rooli ja tämän merkitys koko prosessissa. Tällöin valmennettavan ahkerointi ja vaikutus omaan menestykseensä saattaa helposti unohtua. Valmennettavan ja valmentajan välisessä yhteistyössä on tärkeää, että prosessin aikana molemmat osapuolet tekevät kaikkensa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Heikkilä 2009, 133.)

Usein hyvän valmentajan ominaisuuksia voidaan verrata myös normaaliin esimieheen. Valmentajalta odotetaan positiivisuutta ja optimistisuutta, jolloin valmentaja uskoo omiin valmennaviinsa ja heidän tekemiseen. Valmentajalta odotetaan myös hyviä valmentamisen perustaitoja sekä työhön sopivaa, riittävää koulutusta. Hyvän valmentajan ominaisuuksia on olemassa paljon, eikä siitä syystä hyvän valmentajan yksiselitteistä määritelmää ole olemassa. (Heikkilä 2009, 129-131.) Niin ikään valmennettavalla odotetaan olevan tiettyjä ominaisuuksia ja luonteen piirteitä, jotta valmennettavan ja valmentajan yhteistyö olisi mahdollisimman tehokasta. Hyvä valmennettava kykenee esimerkiksi tiedostamaan ne osa-alueet ja tavoitteet, joihin tarvitsee apua. Hyvältä valmennettavalta odotetaan myös kykyä keskustella asioista avoimesti sekä ottaa palautetta vastaan positiivisella asenteella. Kyseisten ominaisuuksien perusteella myös valmennettavalta odotetaan paljon. Odotuksia valmennettavaa kohtaan voidaan kuitenkin pitää realistisina siksi, että valmennuksessa on lopulta kysymys valmennettavan taitojen kehittämisestä. Silloin, kun valmennettava haluaa aidosti kehittyä omassa työssään, on hänen osoitettava valmennusta kohtaan myös sen mukaista käytöstä. (Heikkilä 2009, 133-134.)

3.2 Motivointi

Motivointi on oleellisessa osassa menestyksestä työntekoa. Hyvin motivoituneet työntekijät pyrkivät aina tekemään työnsä mahdollisimman hyvin huolimatta raskaistakin ponnisteluista. Koska motivaation merkitys menestykseen on niin suuri, siihen kiinnitetään paljon huomiota. Motivoinnin haasteena on kuitenkin se, että jokaisella ihmisellä on omat motivaatioonsa vaikuttavat tekijät. Toista voi motivoida enemmän esimerkiksi taloudelliset tekijät ja toista työntönteon mielekkyys. Motivaatiotekijät jaetaan usein kahteen eri osa-alueeseen, sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. (Hokkanen ym. 2008, 34.)

Motivaatiotekijöiden ymmärtäminen perustuu tarpeiden, halujen ja tavoitteiden suhteeseen. Siksi on tärkeää, että esimiehet ymmärtävät motivaation tarkoituksen ja tavoitteet syvällisesti sekä tarkastelevat myyjäänsä yksilöinä. (Jobber & Lancaster 2012, 435.) Henkilöstön motivaatioon vaikuttaa olennaisesti myynnin johdon toiminta ja motivaatiotekijöiden ymmärtäminen. Tiivistettynä myynnin johdon tulisi ottaa huomioon ainakin se, että johto palkkaa töihin jo valmiiksi motivoituneita henkilöitä. Lisäksi johdon on osattava ylläpitää luottamusta omiin alaisiinsa sekä rohkaista henkilöstöään pyrkimään olemaan alansa parhaita tekijöitä. Myynnin johdon on myös huomioitava se, että alaisten on tärkeää saada riittävästi valtuuksia tehdä omia päätöksiään, jotta henkilöstö tuntee olevansa vastuussa omasta tekemisestään. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2014, 274.)

Ulkoiset motivaatiotekijät vaikuttavat työntekijän toimintaan ulkoapäin. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi erilaiset palkkiot hyvästä työstä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä pidetään usein negatiivisina. Tämä johtuu siitä, että mikäli tekijät eivät ole tarpeeksi suuria ne voivat heikentää motivaatiota eivätkä välttämättä kasvaessaan nosta motivaation tasoa. Ulkoisten tekijöiden kautta työntekijän motivaatio saattaa heiketä esimerkiksi silloin, kun hän tiedostaa saavansa huonompaa palkkaa verrattuna kollegaansa. Toisaalta työntekijän motivaatio ei kasva huomattavasti, vaikka hänen palkkansa olisikin parempi kuin muilla. (Hokkanen ym. 2008, 34-35.)

Vaativimmat työtehtävät edellyttävät ulkoisten motivaatiotekijöiden lisäksi myös sisäistä motivaatiota. Niin ikään sisäiset motivaatiotekijät vaihtelevat henkilöittäin. Sisäiset motivaatiotekijät perustuvat työntekijän henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja esimerkiksi haluun tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Sen vuoksi sisäisen motivaation määrä riippuu yksilötasolla ulkoisista motivaatiotekijöistä. Sisäisten motivaatiotekijöiden haasteena pidetään usein sitä, että niihin voi olla vaikeaa vaikuttaa myönteisesti. On siis mahdollista, että ulkoisten motivaatiotekijöiden käyttö ei vaikuta suoraan työntekijän sisäisiin tekijöihin ja arvoihin, jolloin haluttu motivaation luominen jää saavuttamatta. (Hokkanen ym. 34-35.)

Yleisesti motivaation positiivisena puolena pidetään sitä, että lähtökohtaisesti työntekijä on ainakin työuran alussa motivoitunut omiin tehtäviinsä. Harvoin uusi työntekijä pitää tehtävänsä ja työpaikkaansa vastenmielisenä ja epämiellyttävänä asiana. Motivaation ja sen johtamisen tärkeimpänä tavoitteena on ylläpitää hyvää motivaatiota, eikä ainoastaan yrittää lisätä sitä. (Hokkanen ym. 2008, 36.)

3.3 Tavoitteet ja mittarit

Sekä palkitsemisten että yleisen johtamisen kannalta on merkittävää, että esimiehellä on mahdollisuus asettaa työntekijöilleen tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Kyse on työn

ohjauksesta ja siitä, että yhteisen ponnistelun ja toiminnan tuloksena muodostuu ennalta asetettu ja miellyttävä lopputulos. (Hokkanen ym. 2008, 81.) Tavoitteiden asettamisen ja niiden mittaamisen tarkoituksena on parantaa tuottavuutta sekä luoda yhä tehokkaampia työntekijöitä. Jotta tavoitteiden saavuttaminen olisi realistista, on tavoitteiden oltava selkeitä ja helposti ymmärrettäviä sekä koko organisaatiolle että sen työntekijöille. Työntekijöiden tiedossa tulee olla esimerkiksi tavoitteiden taustasyyt, mittaustapa, tavoitteiden merkitys ja yhteys omaan työhön sekä mahdollinen hyöty itselle ja koko yritykselle. Parhaan mahdollisen lopputuloksen takaamiseksi tavoitteista pitäisi sopia yhdessä työntekijöiden kanssa. Tällöin työntekijät sitoutuvat konkreettisemmin tavoitteisiinsa. Esimiehen on kuitenkin muistettava, että tavoitteiden on oltava saavutettavissa olevia sekä riittävän vaativia, jolloin työnteon mielekkyys säilyy. (Hokkanen ym. 2008, 82.)

Tavoitteiden asettamisen jälkeen niitä seurataan ja mitataan. Mittareiden merkittävin tehtävä on antaa laaja ja puolueeton kuva sekä työntekijöiden että yrityksen tilasta ja tehokkuudesta. Mittareita voidaankin pitää koko organisaation ja sen työntekijöiden kehittymisen perustana. Tulosten ja tavoitteiden seuraamisen sekä mittaamisen on oltava yhtenäinen osa yrityksen johtamista. Siitä syystä mittareiden on oltava myös riittävän käytännöllisiä ja helppokäyttöisiä. Hyvän mittarin ominaisuuksia on paljon. Tärkeimpänä ominaisuutena pidetään usein sitä, että mittari on johdon ja koko henkilöstön yhdessä hyväksymä sekä rakenteeltaan niin helppokäyttöinen, ettei mittaustyö vie tavattomasti resursseja. (Hokkanen ym. 2008, 83.)

3.4 Palkitseminen

Palkitsemiselle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Palkitsemista kuvataan usein vaihtosuhteena, jossa työntekijä saa hyvistä tuloksistaan ja työpanoksestaan vastineeksi esimerkiksi etuja, palkkioita tai mahdollisuuksia oman osaamisensa kehittämiseen. Palkitsemista kuvataan vaihtosuhteena myös siksi, että sekä työntekijän että työnantajan on hyödyttävä siitä. Palkitseminen onkin yksi johtamisen työkalu ja osa johtamisjärjestelmää, jonka avulla strategiset tavoitteet voidaan havainnollistaa ja muuttaa toiminnallisiksi tavoitteiksi. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15-16.) Palkitseminen on keskeinen osa työsuhdetta ja sen tavoitteena on saada työntekijä motivoitumaan työhönsä. Jotta palkitseminen olisi oikeasti tehokasta, on sen periaatteiden oltava helposti ymmärrettävissä ja kaikkien tiedossa. (Hokkanen ym. 2008, 75.) Usein sanotaan, että paras tapa saada tuloksia aikaan on palkita niistä. Joissain tapauksissa myynnin palkitsemisesta ei kuitenkaan ole välttämättä hyötyä. Tilanteita, jolloin palkitsemista ei käytetä, ovat esimerkiksi pitkät myyntiprosessit ja muut sitouttamistavat, kuten omistusoikeudet tai optiojärjestelyt. (Herranen 2011, 47-48.)

Palkitsemisjärjestelmät voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: palkkoihin, aineellisiin palkkioihin sekä aineettomiin palkkioihin. Palkka on yksinkertaisuudessaan rahalli-

nen korvaus työntekijän tekemästä työstä. Palkan suuruuteen vaikuttaa esimerkiksi työehtosopimukset ja työsopimukset. Normaalin palkkauksen lisäksi aineellisiin palkkioihin kuuluvat myös esimerkiksi erilaiset tulospalkkausmenetelmät, joiden tehtävänä on täydentää tavallisia palkkaustapoja. Tulospalkkaus perustuu siihen, että työntekijöille asetetaan tavoitteet tietyllä ajanjaksolle ja tavoitteiden toteutuessa työntekijöitä palkitaan rahalla. Organisaatiosta riippuen tulospalkkauksen lisäksi on mahdollista käyttää niin sanottuja kertapalkkioita. Kertapalkkiot voivat olla ennalta sovittuja tai ne voivat perustua asetettuihin tavoitteisiin. Kertapalkkioiden käyttäminen on yleistä esimerkiksi silloin, kun työntekijä halutaan palkita hyvästä projektityöstä, työilmapiirin parantamisesta tai aloitteellisuudesta. Kertapalkkioiden etuna voidaan pitää sitä, että palkkiot on mahdollista kohdistaa tiettyyn toimintaan. Täten kertapalkkio voi olla joko rahallinen tai esimerkiksi jokin työntekijää motivoiva ja innostava hyödyke. (Hokkanen ym. 2008, 76-78.)

Ahkerat ja työlleen omistautuneet henkilöt haluavat palkkatasonsa olevan tiettyjen standardien mukaisia ja vaativatkin sen perusteella aineellisia palkkioita useimmiten rahana. Yritysten palkitsemismallit perustuvat usein strategiaan, jolla pyritään pitämään hyvät ja motivoituneet työntekijät yrityksen palveluksessa. Jokaisella yrityksellä on olemassa jonkinlainen palkka- ja palkkausstrategia, joka on todettu joko virallisesti tai epävirallisesti. Jotta strategiat on mahdollista toteuttaa toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi, on yritysten usein toimittava yli strategiarajojen ja täten nostettava palkitsemisten määrää. (Hatun 2010, 103.)

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan esimiehen jokapäiväistä työtä, jonka pyrkimyksenä on vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon positiivisesti. Aineeton palkitseminen sisältää kaikki ne keinot, joilla työntekijää on mahdollista palkita muuten kuin rahallisesti tai rahanarvoisilla lisäeduilla. Aineettomia palkkioita voivat olla esimerkiksi etenemismahdollisuudet, kunnianosoitukset ja palautteen antaminen hyvin tehdystä työstä. Lisäksi työsuhteen pituuteen ja työaikojen järjestelyihin liittyvät seikat on mahdollista sisällyttää aineettomaan palkitsemiseen. Aineettomien palkkioiden vaikutus työntekijään riippuu hyvin pitkälti hänestä itsestään ja siitä, mitkä asiat työntekijää motivoivat. Koska kaikilla ihmisillä on omat mielipiteensä motivaatio- ja palkitsemistekijöistä, on esimiehen osattava eritellä palkitsemistavat myös yksilötasolla. Lisäksi esimiehen on huomioitava, että käytössä olevat palkitsemismallit ovat kaikille työntekijöille tasapuoliset ja oikeudenmukaiset. (Hokkanen ym. 2008, 79-80.)

Kun mittaaminen kohdistuu yksilöihin, on tavoitteiden asettaminen oltava erittäin selkeää kaikille osapuolille. Kun tavoitteet ovat sekä työntekijän että esimiehen tiedossa, on mittareiden määrittäminen helpompaa. Useiden mittareiden käyttäminen on kuitenkin vältettävä, sillä mitä enemmän mittareita on käytössä sitä useammin syntyy ristiriitoja. Mittareiden valitseminen ja niiden määrä on aina organisaation oman harkintakyvyn varassa, ja siksi usein yhtä tavoitetta kohtaan on olemassa oma mittari. Toisaalta myös yhdellä mittarilla on mahdollista

mitata tavoitteita ja tuloksia useammistakin toiminnoista. Yksilöihin kohdistettuihin mittareihin määritetään usein tavoitetasoja, joiden pohjalta voidaan palkita työntekijöitä. Mittaamisen ja palkitsemisen suhde on oltava kuitenkin riittävän korkea. Mikäli yksittäistä työntekijää palkitaan jo vähäisistä ponnisteluista, ei korkeiden tavoitteiden saavuttamiseen välttämättä löydy riittävää motivaatiota. Jotta edellä mainitulta tilanteelta välttyttäisiin, on tärkeää tarkastella työntekijän tulostasoa suhteutettuna aiemmin asetettuihin mittauskausiin. (Hokkanen ym. 2008, 85-86.)

4 Myynnin kasvun johtaminen

Kasvua pidetään merkittävänä yrityksen arvoon vaikuttavana tekijänä, joka kuvaa yrityksen tulevaisuutta ja toiminnan laajentamisen mahdollisuutta. Onnistuakseen kasvu tarvitsee kuitenkin riittävää rahoitusta ja sen tarkkaa hallitsemista. Kasvusta puhuttaessa on huomioitava myös kannattavuus, joka on olennainen osa niin myynnin kuin koko yrityksen tuottavaa kasvua. (Laukkanen 2007, 341-342.)

Yrityksen kasvaessa sen johtamista on pystyttävä muuttamaan. Kasvavassa yrityksessä korostuu varsinkin innovatiivisuus ja tunnustelevat toimintatavat. Yrityksen ja sen kasvun vakiintuessa toimintatavat kuitenkin muuttuvat. Tällöin esimerkiksi sisäinen tehokkuus ja halu sen saavuttamiseksi nousee. Yrityksen kasvaessa normaaleiksi muodostuneita toimintatapoja on muutettava, joka tarkoittaa myös johtamistapojen muuttamista. Omaksutut ja hyväksi todetut johtamistavat ovat usein vaikeita muuttaa. Ongelmia syntyy usein silloin, kun johtamistyytit ovat kytköksissä yrityksen toimintaan, järjestelmiin ja arvoihin. (Laukkanen 2007, 245-246.)

Miltei jokaisella yrityksellä on olemassa jossain muodossa oleva kasvustrategia, joka ilmenee vähintään erilaisten suunnitelmien sisällössä. Kasvua voidaan pitää omanlaisena arvona yrityksen liiketoiminnalle toimialasta riippumatta. Sanotaan, että yritys on terve, kun se kasvaa. Kasvulla on monia myönteisiä vaikutuksia yritysten toimintaan, jonka kautta yritysten on mahdollista ylläpitää omaa vireystasoaan ja herättää mielenkiintoa. (Lumijärvi 2007, 39-40.) Mercuri International Oy:n vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen mukaan kasvujohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja ovat kyky innostaa ja motivoida työntekijöitään. Tutkimuksen vastauksissa korostuivat myös luovuus ja innovatiivisuus, muutoksen johtaminen sekä vuorovaikutustaidot. Mercuri International Oy:n Kasvun johtajat Suomessa -tutkimukseen vastasi yhteensä 401 johtotehtävissä toimivaa henkilöä, joista suurin osa oli toimitusjohtajia ja keskijohtoa. Tutkimuksessa käsiteltiin muun muassa sitä, mitkä tekijät vaikuttavat päättäjien mielestä yrityksen kannattavaan kasvuun. Tutkimukseen vastanneiden johtajien mukaan uudistuminen ja ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen olivat tärkeimpiä asioita kasvun johtamisen näkö-

kulmasta. Tuloksissa nousi esiin myös työntekijöiden osallistamisen sekä innostamisen ja motivoinnin merkitys kasvuun. (Heikkinen 2014.)

4.1 Myynninedistäminen

Myynninedistämisellä tarkoitetaan ostajien kannustamista ostamaan ja myyjiä myymään jotain tiettyä palvelua tai tuotetta. Siitä käytetään usein myös lyhennettä SP, joka tulee englannin kielen sanoista Sales Promotion. Sen tarkoituksena on tarjota niin sanotusti konkreettisia yllälykkeitä, joiden avulla lisätään tuotteen kysyntää. Myynninedistäminen on tarkoitus kohdistaa sekä lopullisille ostajille että jakelutien jäsenille. Sen tavoitteena on saada uusia asiakkaita, nopeuttaa ostopäätöstä, lisätä tuotteen tai palvelun käyttöä sekä ylläpitää jo olemassa olevia asiakkuuksia ja saada heidät ostamaan lisää. (Bergström & Leppänen 2009, 448.)

Myynninedistäminen voi olla esimerkiksi kampanjaluontoista, jolloin jotain tiettyä tuotetta myydään lyhyellä aikavälillä. Kampanja voi olla esimerkiksi muutaman viikon kestävä ajanjakso, joka on usein yhtä pitkä kuin tuotteen normaali ostoväli. Toinen vaihtoehto on pidempiaikainen, esimerkiksi sponsorisopimus, jonka kautta pyritään lisäämään yrityksen tunnettua ja parantamaan sen ulkoista yrityskuvaa. Myynninedistämisestä käytetään usein myös nimitystä menekinedistäminen. Yrityksen on yhdistettävä myynninedistäminen mainontaan ja viestintään. Tämä tarkoittaa sitä, että toimenpiteet myynnin edistämiseksi on tehtävä vuositasolla. Kun myyntiä koskevat tavoitteet ovat tiedossa, yrityksen on suunniteltava toimenpiteet, jotka toteuttaa ja joita seurata. Erilaisia myynninedistämisen muotoja on olemassa paljon ja ne voidaan jakaa jälleenmyyjiin kohdistuviin sekä kuluttajiin kohdistuviin muotoihin. (Bergström & Leppänen 2009, 448-449.)

Jälleenmyyjiin kohdistuva SP
Markkinointitukiraha
Myyntikilpailut
Koulutus, tiedottaminen
Neuvonta, opastus
Tapahtumat, tilaisuudet
Ostoedut, ilmaisanäytteet
Messut, näyttelyt
Sponsorointi

Kuva 1: Myynninedistämisen muotoja (Bergström & Leppänen 2009, 449.)

Yllä olevasta kuvasta ilmenee jälleenmyyjiin kohdistuvia, erilaisia myynninedistämisten muotoja. Jälleenmyyjiin kohdistuvien keinojen tarkoituksena on sekä kertoa tuotteista ja palveluista sekä innostaa myymään niitä. Yksi myynninedistämisen tärkeimmistä keinoista tukku- ja vähittäiskaupassa on markkinointituen tarjoaminen, joka annetaan usein alennuksina tai maksetaan suoraan rahana. Myyntiä voidaan edistää myös esimerkiksi erilaisilla tuotekoulutuksilla, tuotenäytteillä tai järjestämällä ammattimessuja. (Bergström & Leppänen 2009, 449-450.)

Kaikki jälleenmyyjiin kohdistuvat menekinedistämistavat ovat samankaltaisia kuin ne tavat, joilla yritys pyrkii innostamaan omia myyjiään. Kuluttajiin kohdistuvaa myynninedistämistä toteutetaan niin ikään useilla eri keinoilla. Kuvassa olevat muodot eivät ole ainoita tapoja, vaan uusia keinoja keksitään jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tuotteen tai palvelun myyntiä voidaan edistää esimerkiksi kilpailuilla ja tarjouksilla, joilla houkutellessa asiakasta ostamaan useampi tuote yhden sijaan. Eri muodoilla pyritään erottumaan muusta viestinnästä, jotta ne herättäisivät kohderyhmässä mielenkiintoa. (Bergström & Leppänen 2009, 449-450.)

4.2 Muutoksen johtaminen

Muutos ja sen johtaminen on muodostunut osaksi päivittäistä työtä ja johtamistapoja yhä useammassa organisaatiossa. Uudistusten ja muutosten tarpeet ovat seurausta erilaisista lähtökohdista, jotka liittyvät esimerkiksi pakollisiin muutoksiin tai suunniteltuihin muutoksiin. Joskus muutos saattaa syntyä myös itsestään, kun kyseessä on esimerkiksi organisaation kyky muuttua jatkuvasti. Muutosten ymmärtäminen ja tunnistaminen ovat osa johtajan osaamista. Yllätyksellisyyttä pidetään nykyään niin sanotusti normaalina tilana, johon pitää osata reagoida. Muutosten johtamisessa korostuu esimerkiksi luovuus, uuden tiedon kehittäminen ja oppimisen jakaminen muille organisaation jäsenille. (Sydänmaanlakka 2014, 99-100.)

Yrityskulttuuri on yksi yrityksen uudistuskäytännön vaikuttava tekijä. Kulttuuri on ilmiö, joka tukee yhteistyötä ja -henkeä sekä tehokkuutta. Kulttuuri syntyy pääosin arjessa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja yhdessä sovitusta pelisäännöistä sekä arvoista. Työntekijöiden sisäistettyä työyhteisön ja yrityskulttuurin arvot, on jatkuva muutos ja uudistuminen mahdollista. Muutokseen vaikuttaa kuitenkin vahvasti myös yrityksen johto, jonka on omalla esimerkillään vietävä muutosta eteenpäin. (Sydänmaanlakka 2014, 100.)

Muutoksen johtaminen on kokonaisuutena pitkävaiheinen prosessi, jossa on huomioitava sekä yrityksen rakenteeseen että työntekijöihin vaikuttavat tekijät. Prosessin läpiviemiseen vaikuttaa merkittävästi se, miten ja milloin muutoksen tarve tiedostetaan. Muutoksen läpivientiin on varattava tarpeeksi aikaa, jota johdon on osattava käyttää mahdollisimman tehokkaasti hyväkseen. Muutoksen kannalta on myös merkittävää, että sen eri vaiheet suunnitellaan tar-

kasti ja toteutetaan sovittujen sääntöjen mukaan. Mikäli johto ei suunnittele ja ala toteuttamaan muutosta on sen vakiinnuttaminen mahdotonta. Muutokset ovat usein henkilöstölle kysymyksiä herättäviä ja jopa pelottavia tilanteita, jolloin johdon näytettävä omaa esimerkkiään ja toimia niin sanotusti muutoksen edistäjänä. Muutoksen johtamisesta on olemassa monia erilaisia malleja. Mallien perustana on se, että muutokseen laadittuja suunnitelmia noudatetaan ja kaikki suunnitelman vaiheet käydään kohta kohdalta läpi. Muutosprosessien ja niiden johtamisen tärkeimpinä tekijöinä pidetään esimerkiksi tulosten aikaansaamista sekä kommunikaatiota organisaation sisällä. (Hokkanen ym. 2008, 132-134.)

4.3 Johtaminen kasvussa ja taantumassa

Johtamistavat muuttuvat sekä sisällöltään että muodollisuudeltaan yrityksen eri kehityskausina. Tilanteista riippuen johto joko kehittää yritystä tai menettää otteensa vallitsevien olosuhteiden johdosta. Yritysten kasvusta on tehty erilaisia malleja, jotka kuvaavat yrityksen kehitystä aina sen syntymästä kuolemaan. Yrityksen syntyvaiheessa esimiesten tärkeimpänä tehtävä on kehittää omaa tuotettaan tai palveluaan innovatiivisesti. Kehitystyön jälkeen on mahdollista päästä niin sanotulle kasvu-uralle, joka edellyttää esimiehiltä normaalin johtamistyön syventämistä ammattijohtajuuteen. Johtamistapojen muutosta kutsutaan johtamiskriisiksi, josta selviytyttyä yrityksen kasvun jatkuminen on mahdollista. Kaikki muutokset ja kehitysvaiheet sisältävät kuitenkin epäonnistumisen mahdollisuuden. (Laukkanen 2007, 362-364.)

Erilaisten ongelmien kasaantuminen ja niiden sivuuttaminen saattaa aiheuttaa organisaatiossa tilanteen, joka lopulta johtaa siihen, että kehityksen suunta muuttuu kasvu-uralta taantumaa. Tällöin yrityksen johdolle syntyy uusia ja vaativia haasteita. Kriisit alkavat useimmiten äkkiä. Ongelmia pidetään usein pieninä ja vaarattomina, jolloin muutoksen tarvetta ei huomioida. Kun kriisitilannetta ei tunnisteta ja siihen ei reagoida, johto olettaa tuttujen toimintatapojen ja passiivisuuden riittävän ja johto ikään kuin sokeutuu tilanteeseen. Kriisin tiedostamisen jälkeen paine kasvaa ja johto toimii usein huolimattomasti, jolloin virheiden määrä kasvaa. Kriisin syventyessä johto pyrkii nopeisiin kulujen leikkauksiin ja johdolta vaaditaan yhä mittavampia toimenpiteitä kriisin voittamiseksi. Usein johto joutuu irtisanomaan henkilöstöä ja kehittämään omaa tuotantoaan. Mikäli irtisanomisilla tai kehitystyöllä ei ole vaikutusta heikkoon tilanteeseen, on mahdollista luoda uusia tuotteita ja pyrkiä vakiinnuttamaan tilanne uusilla markkinoilla. Jos edellä mainitut toimenpiteet eivät riitä suunnan muuttamiseen, on johdon harkittava peräti liiketoimintojen myyntiä tai yrityksen omistusrakenteiden uudistusta. (Laukkanen 2007, 364-365.)

Kriisitilanteiden kautta usein huomataan, kuinka muuttuvia ja rajallisia johtamistavat ovat. Sen sijaan, että johtamisen pitäisi olla täydellistä ja tehokkuuden ääriarajoille viemistä, on sen oltava ennen kaikkea arkisen tekemisen ja uhkien seuraamista. Käytännössä johtamistyö on

kasvuyrityksissä hienosäätöä, jonka kautta on mahdollisuus luoda tasapaino liiketoiminnalle. Kasvu-urilla pysymisen ja yrityksen menestyksen määrittää usein pienet yksityiskohdat ja onni, eivät niinkään teknisesti käytetyt strategiat tai viimeiseen asti viety luovuus. (Laukkanen 2007, 366-367.)

5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja sen kohteena oli kohdeyrityksen seitsemän asiakasyritystä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yrityksen myynnin kasvun johtamiseen vaikuttavia tekijöitä laskevilla markkinoilla. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, mitä toimenpiteitä yritysten sisällä on tehty myynnin suhteen ja miten ne ovat vaikuttaneet yrityksen tuloksiin ja myyntiin. Tutkimuskysymykset määriteltiin perehtymällä myynnin johtamisen kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin seitsemälle kohdeyrityksen asiakkaalle ja heidän myynti- tai toimitusjohtajille.

Laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin ilman tilastollisia tai muita määrällisiä menetelmiä. Laadullinen tutkimus perustuu sanojen ja lauseiden käyttämiseen eikä siinä pyritä määrällisen tutkimuksen tavoin yleistyksiin. Laadullista tutkimusta tehtäessä on aina pyrittävä ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa analysoitaessa edetään syklisellä prosessilla, jolloin tutkimuksen tiukat tulkintasäännöt eivät ole aiheellisia. On huomattavaa, että itse analysointi ei ole tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan analysointia on hyvä tehdä koko tutkimusprosessin ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että analysoitavaa aineistoa kerätään niin paljon, kunnes tutkimusongelmaan löydetään vastaus ja tutkija ymmärtää ilmiön kokonaisuutena. (Kananen 2014, 18-19.)

Laadullisella tutkimuksella tutkitaan yksittäisiä tapauksia ja pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa yhdestä havaintoyksiköstä. Siksi kvalitatiivisen tutkimuksen tapaukset käsitellään usein syvällisesti ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti. On muistettava, että laadullisen tutkimuksen tulosta ei ole mahdollista yleistää, sillä tulos pätee aina vain tietyn tutkimuskohteen osalta. Siksi myös aineiston käsittelyn ja analysoinnin kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä on itse tutkija, sillä tutkijan kautta suodatetaan kaikki tutkimuksesta saadut tulokset. (Kananen 2014, 19-20.)

5.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Eri tutkimushaastattelujen tyypit eroavat toisistaan lähinnä strukturointiasteen perusteella. Haastattelujen erot ilmenevät siis sen perusteella, miten kiinteästi haastattelukysymykset on

muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija jäsentää jokaista haastattelutilannetta. Haastattelunimikkeitä on olemassa paljon ja niiden määritelmät ovat hieman sekavia, sillä samantyyppisistä menetelmistä käytetään usein samoja nimiä. Haastattelumenetelmät voidaan jakaa seuraaviin luokkiin: puolistrukturoitu haastattelu, strukturoimaton haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu ja kvalitatiivinen haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 43-44.) Haastattelututkimusten suurimpana etuna on se, että niissä voidaan säännellä aineistojen keräämistä joustavalla ja tilanteiden edellyttämällä tavalla. Lisäksi haastatteluissa on mahdollista vaihdella aiheiden järjestystä sekä tulkita vastauksia laajemmin kuin esimerkiksi kyselytutkimuksissa. Haastattelu onkin kvalitatiivisissa tutkimuksissa useimmiten käytetty menetelmä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 205.)

Useissa tutkimuksissa käytetään lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotoa, jota kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Puolistrukturoitu haastattelu voidaan yksinkertaisesti määritellä siten, että haastatteluissa kysymysten muotoilu on kaikille sama, mutta haastattelija voi itse vaihtaa kysymysten järjestystä. Lisäksi kyseisessä haastattelumuodossa vastauksia ei sidota vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavien on mahdollista vastata kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään usein nimitystä teemahaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.)

Teemahaastatteluun ryhdyttäessä tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tietyn, tutkittavaan ilmiöön liittyvän tilanteen. Tämän lisäksi tutkija on ottanut selvää tutkittavaan ilmiöön kohdistuvista, oletettavasti tärkeistä osista, rakenteista ja prosesseista. Tällöin tutkija tekee siis sisällön- tai tilanneanalyysin, jonka pohjalta tutkija päätyy tiettyihin olettamuksiin. Analyysin perusteella tutkijan on mahdollista kehittää haastattelurunko. Viimeisenä vaiheena tutkija suuntaa haastattelun tutkittavien henkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin asioista ja tilanteista, jotka tutkija on jo aiemmin analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.)

Teemahaastattelun nimi on peräisin yksinkertaisesti siitä, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihetta koskeviin teemoihin. Teemahaastattelun ydin on se, että se ei vaadi mitään tiettyä, tieteellisesti todistettua kokemusta. Sen sijaan teemahaastattelu lähtee liikkeelle siitä olettamuksesta, että haastateltavan kaikkia tuntemuksia, ajatuksia ja kokemuksia on mahdollista tutkia kyseisellä menetelmällä. Teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna menetelmänä juuri siksi, että sen aihealueet, eli teemat, ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

Tutkimuksen havainnointityön tarkoituksena on poistaa tiettyjä kokonaisuuksia aineistosta tutkimuksen ulkopuolelle. Se, miten tutkija on asettanut ja rajannut tutkimuskysymykset, vaikuttaa ulkopuolelle jäävän aineiston määrään. Haastattelututkimuksen aineiston käsitteilyssä tutkijan on valittava analysointityökalukseen litterointitekniikka, jonka pohjalta tutki-

musaineiston lopullinen sisältö on mahdollista rajata. Litterointi tarkoittaa äänitallenteen tekstimuotoon kirjoittamista. Litteroinnin tarkkuus ja yksityiskohtaisuus vaikuttaa siihen, kuinka monipuolinen ja runsas tutkimusaineistosta muodostuu. (Vilkkä 2006, 83.) Litterointityössä on hyvä merkata tai numeroida haastateltavien aineistot, jotta itse käsittelytyö ja analysointi olisi tutkijalle helpompaa. Lisäksi tutkittavien henkilöiden tiedot on hyvä pitää tallella tutkimuksen loppuun saakka, jotta välttyään analysoinnin virheiltä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkijan on kuitenkin huomioitava, että koko tutkimusaineiston käsittely ja hyödyntäminen yhdessä tutkimuksessa on harvoin mahdollista. Tutkimusaineistosta jää usein suuria määriä materiaalia mahdollisiin jatkotutkimuksiin tai muiden tutkijoiden käyttöön. Tällöin on kuitenkin pidettävä huolta siitä, että jatkotutkimukselle ja materiaalien käytölle on olemassa tarvittavat luvat. (Vilkkä 2006, 83.)

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on aluksi varmistettava, että tutkimus täyttää kaikki tieteellisen tutkimuksen kriteerit. Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan kahdella termillä, validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti kuvaa tutkimuksen hyvyttä ja reliabiliteetti sen luotettavuutta. Nämä kaksi käsitettä muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Luotettavuutta madaltavat myös erilaiset virheet, jotka voivat syntyä aineistoa hankittaessa tai tutkimuksen aikana. Näitä virheitä voivat olla esimerkiksi käsittely- ja mittausvirheet. (Heikkilä 2014, 176.)

Tutkimusta voidaan pitää hyvänä silloin, kun tutkija arvioi koko tutkimuksen luotettavuutta käytettävissä olevien aineistojen pohjalta. Tutkimuksen aikana syntyvät virheet alentavat luotettavuutta. Siitä syystä on erittäin tärkeää, että tutkimusotos on tarpeeksi suuri ja vastausprosentti korkea. Myös tutkimuksen kysymysten on mitattava oikeita asioita tutkimusongelmaan verrattuna. (Heikkilä 2014, 178.)

Haastattelu- ja kyselytutkimuksissa validiteettiin vaikuttaa hyvin paljon kysymysten asettelu ja niiden onnistuminen. Validiteetti kertookin sen, mitattiinko tutkimuksessa juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Tutkimuksen validiteetti kuvaa aina teoriaa ja käsitteitä sekä sitä, kuinka kyseessä olevaa ilmiötä kuvataan. Haastattelututkimuksissa pyritään aina rajaamaan selkeästi kaikki käsitteet ja kysymykset. Joissain tilanteissa käsitteiden määrittely ei välttämättä ole onnistunut täysin, jolloin tutkimuksen validiutta on hankalaa selvittää jälkikäteen. Validiteettiin vaikuttaa myös systemaattiset virheet, jotka voivat olla luotettavuuden kannalta erittäin kriittisiä. Systemaattisten virheiden vaarallisuus piilee siinä, että niiden vaikutus ei vähene

vaikka tutkimuksen otanta kasvaa. Tämä saattaa aiheuttaa suuria vääristymiä tuloksissa. (Heikkilä 2014, 177.)

Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen osaan. Tutkimusta voidaan pitää sisäisesti reliaabelina silloin, kun sama tilastoyksikkö ilmenee tuloksissa useaan kertaan. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen mittaukset on mahdollista toistaa muissa tutkimuksissa. Reliabiliteetin puutteellisuus johtuu useimmiten tulosten satunnaisvirheistä, jotka ilmenevät mittaus- ja käsittelyvirheistä. Tulosten reliabiliteetti ja tarkkuus ovat riippuvaisia otannan suuruudesta. Reliabiliteetti eroaa validiteetista esimerkiksi siten, että reliabiliteettia voidaan käsitellä myös mittausten jälkeen. (Heikkilä 2014, 178.)

6 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, jolloin kysymysten järjestys vaihteli hieman haastattelutilanteesta riippuen. Kysymysten järjestyksen muuttaminen ei kuitenkaan vaikuttanut tutkimuksesta saatuihin tuloksiin tai niiden luotettavuuteen, sillä kaikissa haastatteluissa käytiin läpi jokainen kysymys järjestyksen muuttamisesta huolimatta. Kaikki haastattelut toteutettiin puhelimitse asiakasyritysten toiveesta ja ne tallennettiin käytössä olleella digitaalisella sanelukoneella. Jokainen teemahaastattelu litteroitiin erikseen ja avattiin tekstimuotoon. Mikäli osa haastatteluista olisi toteutettu kasvotusten, olisi analysointityössä voitu vertailla puhelinhaastattelujen ja kasvotusten toteutettujen haastattelujen eroavaisuuksia, esimerkiksi vastausten laajuuden suhteen.

Tutkimukseen osallistui yhteensä seitsemän henkilöä toimeksiannosta vastaavan yrityksen ennalta valitsemista asiakasyrityksistä. Tutkimuskysymykset jaoteltiin teemoihin, joita olivat myyntitoiminnot, myynnin johtaminen, myynnin kasvu ja haasteet sekä muutoksen johtaminen. Myynnin kasvu ja haasteet - teemassa käsiteltiin erityisesti vallitsevan heikon taloustilanteen vaikutusta yritysten myyntiin. Teemoihin jaettuja haastattelukysymyksiä oli yhteensä 20 kappaletta, jotka sisälsivät haastattelujen alussa kysytyt neljä taustatietokysymystä.

Taustatietokysymykset koskivat haastateltavien johtotehtävissä toimimisen pituutta, nykyisiä työnkuvia, yritysten toimialaa, niiden kilpailu- ja markkinatilannetta sekä yritysten palvelutarjontaa. Haastattelujen alussa haastateltavilta kysyttiin, kuinka kauan he ovat toimineet uransa aikana johtotehtävissä. Vastauksista ilmeni, että haastateltavat ovat toimineet johtotehtävissä viidestä kahteenkymmeneen vuoteen. Vuosijakauman keskiarvo oli 13 vuotta ja mediaani 15.

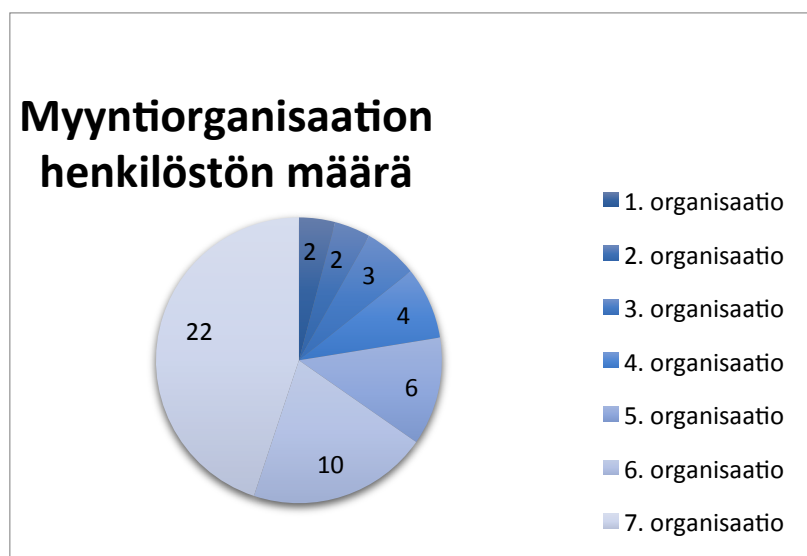
Haastattelun seuraava kysymys koski haastateltavien työnkuvaa ja sitä, miten haastateltavat ovat päätyneet kyseiseen asemaan. Suurin osa haastateltavista oli päätenyt myynti- tai toimi-

tusjohtajan asemaan vuosien saatossa, organisaation sisällä edeten. Ainoastaan kaksi haastateltavista kertoi tullessa nykyiseen työtehtäväänsä suoraan rekrytoinnin kautta. Lisäksi yksi haastateltavista kertoi vaihtaneensa juuri työtehtäviään käytännönläheisemmän arjen vuoksi. Taustatietokysymysten lopuksi haastateltavilta kysyttiin yritysten toimialaa, kilpailu- ja markkinatilannetta sekä yritysten tarjoamaa. Haastateltavat henkilöt toimivat vaihtelevasti eri toimialoilla, jotka tarjoavat IT-suunnittelua ja -ratkaisuja, IT-konsultointia, ilmanpuhdistusratkaisuja, hallinnoituja tulostusratkaisuja sekä mainostoimisto- ja urheilupalveluita. Yritysten kilpailu- ja markkinatilanteet vaihtelivat myös suuresti toimialasta riippuen. Haastatelluista saatujen tulosten perusteella liikevaihdoltaan pienemmillä yrityksillä on enemmän kilpailua verrattuna suurempiin yrityksiin. Haastatteluihin osallistuneista yrityksistä neljä toimii globaalisti ja kolme Suomessa.

6.1 Myyntitoiminnot

Taustatietokysymysten jälkeen haastattelut etenivät eri teemojen alle luotuihin kysymyksiin. Ensimmäinen teema koski myyntitoimintoja. Kyseinen teema sisälsi kolme kysymystä liittyen myyntiorganisaation kokoon, henkilöstön määrään ja maantieteellisen jakaumaan, myyntityötä tekeviin henkilöihin sekä myynnin keskeisimpiin tehtäviin ja tavoitteisiin.

Myyntitoiminnot -teeman alussa haastateltavilta kysyttiin, millainen heidän myyntiorganisaationsa on niin henkilöstön määrän kuin maantieteellisen jakauman näkökulmasta. Haastateltavista yrityksistä neljä toimii joko Euroopan- tai maailmanlaajuisesti, jolloin kyseisten organisaatioiden koko on suurempi verrattuna Suomessa toimiviin yrityksiin.



Kuvio 5: Myyntiorganisaation henkilöstön määrä

Yllä oleva kuvio kertoo jokaisen haastatellun yrityksen myyntiorganisaation koon henkilömäärän mukaan. Kuviosta voidaan todeta, että yritysten myyntiorganisaatiot ovat melko pieniä henkilömäärältään, lukuun ottamatta kahta suurinta myyntiorganisaatiota, joista toisessa suuria myyntityössä olevia henkilöitä on 10 ja toisessa 22. Myyntiorganisaatioiden henkilöiden määrän lisäksi haastateltavilta kysyttiin yritysten maantieteellistä jakaumaa. Neljä seitsemästä yrityksestä on kansainvälisesti toimivia organisaatioita, jolloin myös heidän myyntiorganisaationsa ovat suurempia verrattuna ainoastaan kotimaassa toimiviin yrityksiin. Kansainvälisesti toimivat yritykset ovat keskittäneet toimintansa Suomen lisäksi Eurooppaan ja osa ympäri maailman. Kotimaassa toimivat yritykset ovat jakaantuneet pääosin pääkaupunkiseudulle. Yksi haastatelluista yrityksistä toimii pääkaupunkiseudun lisäksi Porissa ja yksi Hämeenlinnassa.

Haastattelujen kuudentena kysymyksenä kysyttiin sitä, ketkä kaikki organisaatioiden henkilöistä osallistuvat myyntiin ja miten myynti on sidoksissa yritysten muiden toimintojen kanssa. Kaikki haastateltavat henkilöt kertoivat, että myynti on ainakin osittain sidoksissa muiden toimintojen kanssa. Osa haastateltavista yrityksistä oli niin pieniä henkilömääriltään, että jokaisen organisaatioon kuuluvan työntekijän on osallistuttava myyntityöhön. Yksi haastateltavista sanoi, että: ”siinä vaiheessa kun tarjousta lähdetään viemään eteenpäin, prosessiin osallistuu myös muita henkilöitä”. Tuloksista ilmeni siis myös se, että johtoryhmässä olevat henkilöt osallistuvat myyntityöhön pelkän johtamisen sijaan, viimeistään myyntiprosessin loppupäässä. Tällöin myynnin vastuu ei jää ainoastaan pelkkää myyntityötä tekeville henkilöille. Tuloksista voi päätellä, että myynti on erittäin tärkeä toiminto jokaiselle haastatteluun osallistuneelle yritykselle. Myyntityötä tehdään yhdessä ja pyritään siihen, että myynti on kiinteä osa yritysten arkea ja kaikkea toimintaa.

Myyntitoiminnot -teeman lopuksi haastateltavilta kysyttiin, mitkä ovat vastaajien mielestä myynnin keskeisimpiä tehtäviä ja tavoitteita. Haastateltavista neljä piti uusasiakashankintaa myynnin tärkeimpänä tehtävänä ja tavoitteena. Loput kolme vastaajista piti myynnin tärkeimpänä tehtävänä bisneksen kasvattamista ja myynnin lisäämistä. Lisäksi vastauksista nousi esiin nykyisten asiakkuuksien kasvattamisen sekä tarjouskantojen määrän merkitys. Yhtenä tuloksena seitsemännessä kysymyksessä oli se, että yksi asiakasyrityksistä on pienentänyt omaa kasvutavoitettaan tulevalle vuodelle. Kyseinen vastaaja sanoi, että: ”joskus kasvutavoitteet ovat olleet jopa 20%:n suuruisia, mutta tänä vuonna olemme päättäneet ottaa tavoitteeksi hieman maltillisemmän kasvuprosentin”. Vastauksen perusteella kyseisessä organisaatiossa kasvuvauhti on ollut jopa liian suurta, jolloin kasvutavoitetta on laskettu.

6.2 Myynnin johtaminen

Haastattelut etenivät seuraavaksi myynnin johtamisen -teemaan, joka piti sisällään yhteensä viisi kysymystä. Kyseisen teeman kysymykset koskivat myynnin johtamisen nykytilannetta taantumassa, myyntifilosofiaa, myynnin mittaamista, myyjien ja myyntitiimien eroavaisuuksia sekä myynnin valmentavaa johtamista.

Haastattelun kahdeksantena kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, millä tavalla heidän myyntiä johdetaan tällä hetkellä. Kahdeksannen kysymyksen vastaukset linkittyivät hyvin pitkälti yhdeksänteen kysymykseen, jossa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan heidän myyntifilosofiaa. Ainoastaan kaksi haastateltavista kertoi pitävänsä säännöllisin väliajoin myyntiryhmien välisiä palavereita, joissa käydään läpi myynnin tavoitteet ja meneillään olevat asiakas-caset. Haastateltavat, jotka kertoivat pitävänsä myyntipalavereita, korostivat muun muassa sitä, että kaikkien tulisi olla tietoisia myyntityön etenemisestä ja mahdollisista vastoinkäymisistä. Vastauksista nousi esiin myös organisaatioiden koko ja se, että pieni organisaatio on usein ”ketterä”, joka mahdollistaa uusien toimintamallien ja muutosten läpiviemisen nopeasti.

Haastattelujen yhdeksäntenä kysymyksenä haastateltavilta sitä, mitkä ovat heille oleellisia asioita myynnin onnistumisen kannalta. Vastauksista nousi esiin muun muassa ajankäytön sekä luottamuksen luomisen merkitys. Mikäli tarjouskilpailut haluttiin voittaa, oli yritysten oltava jo aikaisessa vaiheessa potentiaalisen asiakkaan mielessä. Tämän lisäksi myynnin onnistumisen kannalta oli merkittävää, että yritykset pystyvät lunastamaan asiakaslupauksensa ja olemaan luottamuksen arvoisia. Vastauksista nousi esiin myös liidien, eli uusien potentiaalisten asiakkaiden kontaktointi, jo olemassa olevien asiakkuuksien ylläpitäminen sekä se, että asiakkaiden tarpeisiin on pystyttävä vastaamaan omilla palveluilla ja ratkaisuilla. Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, noudattavatko he jotakin tiettyä myynnin toimintamallia. Neljä seitsemästä vastaajasta kertoi, että heillä ei ole käytössään yhtä tiettyä toimintamallia. Kyseisten henkilöiden vastaukset olivat niin ikään erilaisia keskenään, josta huomasi, että haastateltavat yritykset toteuttavat myyntiään eri tavoin. Vastausten perusteella haastateltavien yritysten myynnin eri toimintamallit pitävät sisällään ratkaisumyyntiä hyötyjen ja arvojen perusteella, asiakkaiden tarpeiden täyttämistä sekä laatujärjestelmien aktiivista käyttöä ja seuraamista. Kolme seitsemästä haastateltavasta kertoi, että heillä ei ole käytössään mitään tiettyä myynnin toimintamallia.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin myynnin mittaamisesta ja siitä, onko heillä käytössään jokin tietty myynnin mittari ja mittaavatko he yksittäisten myyjien toimintaa. Jokainen haastateltavista kertoi, että heillä on käytössään jokin myynnin mittari. Kysyttäessä myynnin mittareista vastaukset olivat melko erilaisia ja ainoastaan kaksi seitsemästä haastateltavasta

mainitsi vastauksissaan saman mittarin, CRM-järjestelmän. Loput viisi haastateltavista kertoi, että heidän myynnin mittaaminen tapahtuu esimerkiksi vuositavoitteiden, budjettitavoitteiden, laatu-järjestelmien sekä viikkopalavereiden ja tulosten kautta. Vastauksista nousi esiin myös se, että monissa yrityksissä mitataan toteutuneiden myyntitapaamisten suhdetta tehtyihin kauppoihin. Suurin osa haastateltavista sanoi mittaavansa myös yksittäisten myyjien toimintaa. Haastateltavien mukaan yksittäisten myyjien toiminnan mittaaminen tapahtuu joko laatu- tai tavoitemielessä. Vastausten perusteella yksittäisten myyjien toiminnan mittaaminen johdetaan usein myynnin kokonaistavoitteista. Ainoastaan kaksi haastateltavista vastasi, että yksittäisten myyjien toimintaa ei mitata. Tämä johtui siitä, että kyseisissä organisaatioissa on niin vähän myyjiä.

Haastattelun yhdennessätoista kysymyksessä käsiteltiin myyntitiimejä ja niiden eroavaisuuksia. Haastateltavilta kysyttiin, tuleeko heille mieleen jokin erityisen hyvin toimiva myyntitiimi ja eroaako eri myyjien suorituskyky ja tehokkuus toisistaan. Haastateltavissa yrityksissä on vastausten perusteella pääasiassa yksi tai kaksi myyntitiimiä. Osa vastaajista ei osannut erottaa myyntitiimien eroavaisuuksia tiimien vähäisyydestä johtuen. Kuitenkin eri myyjien toiminnassa on vastausten mukaan eroavaisuuksia ja sitä pidetään yhteisenä ongelmana, joka pyritään ratkaisemaan aina mahdollisimman nopeasti. Neljä seitsemästä vastaajasta kertoi myyjien eroavaisuuksien johtuvan muun muassa argumentointitaidoista, tietotaidon soveltamisesta sekä kyvystä osata olla kiinnostunut ja hyvä kuuntelija. Yksi haastateltavista myös mainitsi, että: ”eri myyjien kohdalla on kyllä eroja ja melko iso haitari, joka on aika luonnollista. Myyjien elämäntilanteet ja motivaatiokäyrät ovat erilaisia ja täysin tasaista huippu-suoriutujaa on vaikea löytää”. Kolme seitsemästä haastateltavasta sanoi, ettei myyjien toiminnassa ole juurikaan eroavaisuuksia. Syynä tähän on vastausten perusteella se, että myyntiprosessit ovat usein hyvin samantyyppisiä ja myynti on vain harvojen henkilöiden käsissä.

Myynnin johtamisen -teeman lopuksi haastateltavilta kysyttiin, miten myynnin valmentava johtaminen näkyy heidän organisaatiossaan. Kuusi seitsemästä haastateltavasta kertoi, että he ovat käyneet joko toimeksiantajayrityksen tai jonkun toisen toimijan järjestämissä valmennuksissa. Ainoastaan yksi haastateltavista kertoi, että valmentavaa johtamista harjoitetaan lähinnä sparraamalla ja jakamalla omaa osaamistaan muille organisaation jäsenille. Kaikki haastateltavat, jotka sanoivat käyneensä myynnin valmennuksissa, kertoivat niin ikään sparraamisen olevan merkittävä osa valmentavaa johtamista. Sparrauksen merkitystä korostettiin esimerkiksi siksi, että sen avulla on mahdollista jalostaa myyntitapaamisten tehokkuutta ja antaa palautetta huolimatta siitä, onko myynti sujunut hyvin vai huonosti. Lisäksi kolme haastateltavista kertoi valmentavan johtamisen näkyvän enemmän normaalissa arjessa kuin varsinaisina valmennustilanteina. Tällöin valmennuksien tarvetta on helpompi arvioida ja järjestää myyjien tarpeiden mukaan. Vastauksista kävi ilmi, että varsinaiset valmennukset ovat

myös olleet hyödyllisiä myynnin kannalta ja valmennukset ovat auttaneet yrityksiä pääsemään siihen pisteeseen, missä tällä hetkellä ovat.

6.3 Myynnin kasvu ja haasteet

Myynnin johtamisen -teeman jälkeen haastatteluissa siirryttiin myynnin kasvun ja haasteiden pariin. Myynnin kasvu ja haasteet -teema piti sisällään kolme kysymystä. Kyseisen teeman aluksi haastateltavilta kysyttiin, onko vallitseva heikko taloustilanne vaikuttanut heidän myyntiin ja jos on, miten he ovat pyrkineet toimimaan. Neljä seitsemästä haastateltavasta kertoi taloustilanteen vaikuttaneen heidän toimintaansa negatiivisesti. Negatiiviset vaikutukset ovat näkyneet muun muassa ulkoistuksina, bruttokasvun hidastumisena sekä liiketoiminnan tason ja koon supistumisena. Lisäksi taloustilanne on vaikuttanut siihen, että myyntitapaamiset ovat vähentyneet ja siten myös päätösten sekä kauppohen teko on hankaloitunut. Kolme seitsemästä haastateltavasta kertoi, ettei heikolla taloustilanteella ole ollut negatiivisia vaikutuksia heidän myyntiinsä. Kaksi haastateltavista sanoi, että taloustilanteen heikkeneminen on jopa kasvattanut heidän myyntiään. Syynä myynnin kasvuun on ollut esimerkiksi se, että: ”suuremmat toimijat ovat joutuneet antamaan tilaa pienemmille toimijoille”. Myynnin kasvuun on vaikuttanut lisäksi aktiivisuus myyntikentällä. Kaikki haastateltavat, jotka kertoivat taloustilanteen vaikuttaneen negatiivisesti myyntiin, ovat pyrkineet muuttamaan toimintatapojaan tai tarjontaansa myynnin kasvattamiseksi. Tällöin yritykset ovat esimerkiksi luoneet yhteistyökumppaneidensa kanssa uusia toimintamalleja, pyrkineet luomaan tai vaihtamaan myytäviä tuotteitaan tai ratkaisujaan sekä yksinkertaisesti yrittäneet parantaa uusasiakashankintaa tapaamalla mahdollisimman paljon uusia potentiaalisia asiakkaita. Vastauksista nousi esiin myös se, ettei taloustilanne ole ollut ainoa hidaste myynnin kasvulle. Myös toimialojen haasteet sekä kovat kilpailutilanteet ovat olleet oma ongelmansa myynnillisesti.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten he ovat pyrkineet kasvattamaan myyntiään. Haastateltavien vastauksista nousi esiin hyvin paljon erilaisia näkökulmia myynnin kasvun suhteen. Suurin osa vastaajista, neljä seitsemästä, kertoi uusien tuotteiden ja ratkaisujen olevan yksi oman toiminnan kasvun kulmakivistä. Vastauksista nousi esiin muun muassa se, että jatkuvan tuotteistamisen, asiakastapaamisten, markkinoinnin ja viestinnän sekä yleisen kehitystyön merkitys on taloudellisen taantumassa erittäin tärkeää. Huolimatta taantumasta moni haastatelluista yrityksistä on pystynyt niin sanotusti paikkaamaan menetettyjä toimintoihin uusilla ratkaisuillaan. Ainoastaan yhden haastatellun yrityksen myynnin kasvun edistäminen on niin vähäistä Suomen tasolla, ettei uusia ratkaisuja ole juurikaan tarvinnut kehittää. Huolimatta siitä, on kyseisen yrityksen niin ikään pitänyt panostaa omaan uusasiakashankintaan ja uusien asiakastapaamisten määrään. Yksi haastatelluista henkilöistä täsmensi, että heidän markkinaosuus on jopa niin suuri, että kasvu on jo melko epätodennäköistä. Kuitenkin tulevaisuuden kannalta uusien bisnesalueiden kartoittamista ei pidä jättää huomioimatta.

Teeman lopuksi haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia haasteita heidän myyntiin liittyy tällä hetkellä, mitkä ovat heidän vahvuuksiaan ja missä on kehitettävää tulevaisuutta ajatellen. Kaikki haastateltavat kertoivat melko monipuolisesti omista haasteistaan, vahvuuksistaan sekä kehitysalueistaan. Koska yritykset ovat suurin osa eri toimialoilta, oli vastaukset myös siksi erilaisia. Keskusteltaessa myynnin haasteista, moni vastaajista koki taantuman ja kovan kilpailutilanteen olevan yksi merkittävimmistä ongelmista myynnin kasvun suhteen. Vastauksista nousi esiin myös esimerkiksi se, että rekrytointi, uusien sopimusten tekeminen sekä uusien tuotteiden myyminen ovat olleet haasteellisia asioita viime vuosina. Lisäksi luottamuksen lunnastaminen sekä omien ratkaisujen esittely suuremmille asiakkaille ja päättäjille on ollut viime vuosina haasteellista. Ainoastaan yksi haastateltavista henkilöistä kertoi, ettei heillä ole ollut viime aikoina mitään erityisiä haasteita, vaan myynti on ollut kasvussa merkittävästi.

Niin ikään vahvuuksista keskusteltaessa haastateltavilla oli luonnollisesti erilaisia vastauksia. Kolme haastateltavista kertoi, että heidän organisaationsa koko ja jatkuva kasvu ovat yksi merkittävimmistä vahvuuksista omassa toiminnassaan. Useampi vastaajista sanoi, että nopea reagointikyky, uskottavuus, ja asiantuntijuus omassa työssä ovat ratkaisevia tekijöitä tulokselisen myynnin kannalta. Lisäksi neljä seitsemästä vastaajasta mainitsi, että heillä on hyviä asiakastoteutuksia ja myynticaset saadaan vietyä loppuun asti hyvällä prosentilla.

Teeman viimeisenä kysymyksenä käsiteltiin myyntityön kehittämistä. Kukaan haastateltavista ei vastannut kysymykseen samalla tavalla, jolloin vastaukset jakaantuivat eri seikkoihin. Vastauksista kuitenkin huomasi, että suurin osa haastateltavista haluaisi kehittää myyntiään asiakaslähtöisempään suuntaan. Yksi haastateltavista mainitsi, että: ”mikäli asiakkaalle ei heti löydy sopivaa ratkaisua, pitäisi ongelmaan kehittää ratkaisu parin kuukauden aikana”. Lisäksi vastauksissa korostettiin sitä, että myyjien pitäisi pysyä potentiaalisten asiakkaiden mielessä pidempään.

6.4 Muutoksen johtaminen

Haastattelujen seuraava teema koski muutoksen johtamista. Kyseinen teema sisälsi yhteensä kolme kysymystä. Teeman aluksi haastateltavilta kysyttiin, miten muutoksen johtaminen näkyy heidän organisaatiossaan sekä pyrkivätkö he jatkuvasti muuttamaan omia johtamistapojaan myynnin edistämiseksi. Vastaajat suhtautuivat muutoksen johtamisen kysymyksiin hyvin avoimesti. Kaksi haastateltavista henkilöistä kertoi, että he joutuvat jatkuvasti muuttamaan yrityksenä ja niin sanotusti elämään muutoksen mukana, joka on myös työntekijöiden kannalta äärimmäisen hankalaa. Tällöin vastaajien mielestä uusien asioiden kokeileminen ja yksilöiden huomioiminen on tärkeää. Neljä haastateltavaa kertoi myös yrittävänsä jatkuvasti kokeilemaan uusia asioita ja keskustelemaan tilanteista avoimesti henkilöstön kanssa. Ainoastaan yksi haastateltavista sanoi, että heidän ratkaisunsa ovat olleet jo pidemmällä aikavälillä toi-

mivia, eivätkä he ole halunneet juurikaan muuttaa omaa toimintamalliaan. Moni vastaajista sanoi, että vaikka uudet ratkaisut eivät välttämättä toimi, ei saa luovuttaa, vaan on pyrittävä löytämään yhä uusia keinoja oman toiminnan ylläpitämiseksi ja edistämiseksi.

Muutoksen johtamisen -teemassa haastateltavilta kysyttiin myös mielipiteitä siihen, mitkä ovat heidän mielestään tärkeimpiä asioita muutoksen läpiviennissä. Haastateltavat vastasivat muutoksen läpiviennin kysymykseen hyvin samalla tapaa ja korostivat yhdessä tekemisen tärkeyttä. Vastauksista nousi esiin muun muassa se, että muutoksesta viestimisen pitää olla riittävän selkeää, jotta kaikki organisaation jäsenet varmasti ymmärtävät, mistä on kyse ja mihin suuntaan toiminta on menossa. Yksi haastateltavista mainitsi muutoksen haasteena olevan sen, että: ”henkilöstö ymmärtää, mitä on tapahtumassa, mutta viestiä ei välttämättä uskalleta viedä eteenpäin”. Vastaajien mukaan yhdessä tekeminen ja nopea reagointi muuttuvaan ympäristöön edesauttaa toiminnan kehittämistä oikeaan suuntaan.

6.5 Kannustaminen, motivointi ja palkitseminen

Haastattelun viimeisessä teemassa käsiteltiin kannustamista, motivointia ja palkitsemista. Teeman kysymyksiä oli yhteensä kaksi. Teeman ensimmäinen kysymys koski sitä, miten haastateltavat kannustavat ja motivoivat myyjiään työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti. Suurin osa vastaajista, viisi seitsemästä, korosti kannustamisen ja motivoinnin lähtevän liikkeelle hyvin pitkälti tiimihengestä ja yhdessä tekemisen kulttuurista. Päivittäisten tekemisen ja sparraamisen kautta myyjät motivoituvat hyvin. Lisäksi vastauksista korostui palkitsemismallien tärkeys. Osa haastateltavista kertoi, että heillä on käytössään jokin palkitsemismalli. Palkitsemismallien tärkeyttä ei kuitenkaan korostettu vastauksissa niin paljoa kuin yhdessä tekemisen ja toisten auttamisen merkitystä.

Haastattelujen viimeisenä kysymyksenä oli se, miten haastateltavat palkitsevat myyjiään. Viimeisessä kysymyksessä käsiteltiin sitä, onko yrityksillä käytössä jokin palkitsemismalli ja onko palkitsemisella ollut vaikutusta myyjien tuloksiin. Kuusi seitsemästä haastateltavasta kertoi heillä olevan käytössään jokin palkitsemismalli. Ainoastaan yksi haastateltava sanoi, että palkitseminen ei ole taloudellisen tilanteen johdosta tällä hetkellä mahdollista. Vastusten perusteella yritysten käytössä olevat palkitsemismallit ovat tulospainotteisia, jolloin myyjiä palkitaan saavutetusta tavoitteesta tai provisiona tehdystä kaupasta. Kolme seitsemästä vastaajasta uskoi palkitsemisellä olleen suoria vaikutuksia myyjien tuloksiin. Vaikutukset ovat näkyneet innostuneisuutena ja positiivisena yleisilmeenä myyjien työssä. Yksi vastaajista täsmensi, että myyjien motivointi ylipäättään on nykyään kovin hankalaa ja palkitsemiselta vaaditaan erittäin paljon. Kyseinen vastaaja sanoi, että mikäli palkitsemisellä saataisiin huomattavia tuloksia myyjien työhön: ”pitäisi myyjille tarjota vähintään suihkukone tai neljän viikon Afrikan safari”. Lisäksi yksi vastaajista kertoi, että osa myyjistä motivoituu paremmin palkit-

semismalleista kuin muut. Palkitsemisen vaikutuksen huomaa haastateltavan mukaan pääasiassa silloin, kun joku myyjä on niin sanotusti onnistumisten kiertoradalla. Vastausten perusteella palkitsemismallien vaikutukset myyjien toimintaan kuitenkin sekä motivoivat että kannustavat samaan aikaan.

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten toimeksiantajan asiakasyritykset ovat johtaneet ja kasvattaneet myyntiään taantuman aikana. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin, joissa haastateltiin seitsemää toimeksiantajan asiakasyritystä. Tutkimuksessa ilmeni, että myynnin kasvun johtamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tai määritelmää. Asiakasyrityksien myynnin johtamisen prosesseissa oli paljon eroavaisuuksia ja jokaisella haastateltavalla oli omat näkemykset siitä, millainen johtaminen vaikuttaa myyntiin ja myyjien tuloksiin.

Haastattelujen yhteenvedona voidaan todeta, että kaikkien haastateltavien yritysten myynnin johtaminen on hyvällä tasolla, eikä vastausten perusteella johtamistyössä ole ollut suurempia ongelmia taantumasta huolimatta. Taantuma on kuitenkin vaikuttanut haastateltavien toimintaan siten, että asiakaskäyntien määrään sekä laatuun joudutaan panostamaan enemmän. Suurin osa haastateltavista henkilöistä on toiminut johtotehtävissä yli 10 vuotta, joka kertoo vastaajien pitkästä kokemuksesta esimiestehtävissä. Haastatteluissa nousi esille paljon yhtymäkohtia teoriassa esille tuotuihin seikkoihin. Jokainen haastateltava johti myyntiään omalla otteellaan, suunnitellen myyntiprosessia ja arvioiden myyjien tuloksia oman yrityksensä lähtökohdista. Haastatteluihin osallistuneet yritykset eroavat toisistaan esimerkiksi toimialan ja organisaation koon perusteella, jolloin myös vastaukset olivat osittain erilaisia. Vastauksissa oli kuitenkin paljon myös yhteneväisyyksiä, josta voidaan päätellä, että myynnin johtaminen on monissa yrityksissä melko samanlaista.

Haastatteluista ilmeni, että asiakasyritysten myyntijohtajat ja toimitusjohtajat ottavat hyvin huomioon myyjien henkilökohtaisen tason ja elämäntilanteet, jolloin myyjä kohdellaan yksilönä. Yhtenä johtopäätöksenä haastatteluiden perusteella on se, että myynnin johtamista suunnitellaan niin ikään tavoitteiden pohjalta. Tämä tarkoittaa sitä, että pelkästään myyjien toimintaa ei mitata, vaan myyntiä tehdään yhdessä. Tutkimustulokset osoittavat sen, että kaikissa haastatelluista yrityksistä sparraamisella on tärkeä merkitys tuloksellisen myynnin kannalta. Johtotehtävissä toimivat henkilöt jakavat omaa osaamistaan alaisilleen ja alaiset auttavat toisiaan sparraamalla ja ideoimalla. Sparraamisen merkitys nousi isoksi tekijäksi myös valmentavan johtamisen näkökulmasta, joka oli tutkimuksen kannalta mielenkiintoista. Vastausten perusteella valmentava johtaminen tarkoittaa monille yrityksille päivittäistä ohjaamista ja sparrausta, eikä välttämättä varsinaisia valmennustilaisuuksia. Haastatteluista

kävi ilmi, että moni asiakasyrityksistä on kuitenkin käyttänyt kohdeyrityksen palveluja ja myyntivalmennuksia, joilla on ollut positiivisia vaikutuksia asiakasyritysten tuloksiin.

Haastatteluiden vastauksissa oli mielenkiintoista etenkin se, että myynti on kaikilla yrityksillä enemmän tai vähemmän sidoksissa yritysten muiden toimintojen kanssa. Näin ollen myös suurin osa haastatelluista myynti- ja toimitusjohtajista osallistuvat myyntiin aina prosessin alusta loppuun. Johdolla on kuitenkin oma roolinsa myynnissä, jonka tavoitteena on enemmänkin seurata kuin toteuttaa myyntiä konkreettisesti. Kuten tutkimuksen tuloksistakin ilmeni, on monilla myyjillä ja myyntitiimeillä luonnollisesti eroavaisuuksia keskenään. Vastausten perusteella myynnin johto kuitenkin pitää hyvin huolta siitä, että suuria eroavaisuuksia ei pääsisi syntymään. Myynnin johto mittaa kyllä myyjien suorituskykyä, tavoitteita ja tuloksia, mutta monilla yrityksillä olisi mittaamisessa vielä kehitettävää. Vaikka myyntitiimit olisivat henkilömäärältään pieniä, on tärkeää, että myyntiä mitattaisiin myös yksilötasolla. Esimerkiksi viikoittaisten sisäisten palaverien kautta niin myyjät kuin myynnin johtajat saisivat konkreettista tietoa myynnin tilanteesta. Tällöin myös korjaavia toimenpiteitä voidaan tehdä nopeammin. Kuitenkin vastausten perusteella myynnin mittaustyötä tehdään jokaisessa yrityksessä omalla tavallaan, eikä tulosten mukaan myynnin mittaamisessa ole ollut huomattavia ongelmia.

Tutkimuksen keskeisenä näkökulmana tarkasteltiin taantumien vaikutusta myynnin tuloksiin ja yritysten toimintaan. Vastauksista ilmeni, että taantuma ei ole välttämättä vaikuttanut kaikkien yritysten toimintaan negatiivisesti. Taantuma herätti vastaajissa hyvin ristiriitaisia mielipiteitä. Keskeisenä havaintona tutkimustuloksissa oli se, että taantuma on muuttanut mahdollisten asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja tehnyt siten päätöksenteosta vaikeampaa ja pidempikestoista. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos on ajanut yritykset siihen tilanteeseen, että myynnin johtamisen malleja on pitänyt muuttaa ja myyjien on pitänyt omaksua haastavat tilanteet myyntikohtaamisissa. Tutkimuksen vastauksissa oli mielenkiintoista myös se, että taantuma on antanut osalle yrityksistä mahdollisuuden kasvattaa myynnin tasoaan. Taantuma ei ole siis välttämättä kaikille yrityksille negatiivinen asia, kuten usein oletetaan.

Haastava taloustilanne on johtanut siihen, että myyntityötä tekeviä henkilöitä on yhä vaikeampi motivoida ja kannustaa omaan työhönsä. Samalla erilaisten palkitsemismallien merkitys motivaatiotekijänä on kasvanut, joka tuottaa haasteita myös myynnin johdolle. Palkitseminen ei välttämättä ole aina yksinkertaista, johtuen esimerkiksi tiukoista ja ennalta määrättyistä budjeteista sekä myyjien omista arvomaailmoista. Yritysten olisi hyvä pohtia sitä, onko aineellisilla palkitsemismalleilla huomattavia tuloksia myyjien motivaatioon, vai onko aineettomat palkitsemiskeinot parempia motivaatiotekijöitä. Kuten tutkimuksen tuloksista selvisi, myös suullinen, rakentava palaute ja etenemisen mahdollisuus organisaatiossa on joidenkin myyjien mielestä kannustavaa ja motivoivaa. Siitä syystä myös niiden yritysten, jotka palkit-

sevat myyjäään ainoastaan aineellisilla menetelmillä, tulisi harkita aineettomien palkkioiden käyttöä.

Taantuman aikana erilaiset muutokset ovat ajankohtaisia ja siksi myös myynnin johdon on osattava tiedottaa muutoksista omille alaisilleen. Tutkimuksen vastausten perusteella tärkeintä muutoksen johtamisessa on nopea reagoiminen muuttuvaan ympäristöön sekä muutoksesta tiedottaminen henkilöstölle. Vaikka taantuma aiheuttaa usein negatiivista ilmapiiriä ja motivaation puutetta, on myynnin johdon siitä huolimatta pystyttävä tiedottamaan muutoksesta johtuvista toimenpiteistä kaikille organisaation jäsenille. Vastauksissa korostui tiedottamisen tärkeys, mutta ei kuitenkaan esimerkiksi konkreettisten tiedotustilaisuuksien järjestämisen tärkeys. Tiedotustilaisuuksien avulla kaikki organisaation jäsenet olisivat heti tietoisia tulevasta muutoksesta ja sen läpiviemisen edellytyksistä.

Tavoitteeksi asetettu tutkimus toteutui onnistuneesti ja haastatteluvastaukset olivat monipuolisia. Lisäksi kattava teoriaperusta tuki tulosten analysointia. Tutkimuksen johtopäätökset perustuivat aiempiin tutkimustuloksiin sekä teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimustuloksista syntyi uutta tietoa yritysten myynnin johtamisen nykytilasta taantuman aikana. Tulevissa tutkimuksissa myynnin johtamisesta voitaisiin tutkia opinnäytetyön tilaajan sekä tämän asiakasyritysten myynnin johtamisen eroavaisuuksia. Jatkotutkimus antaisi toimeksiantajalle konkreettista tietoa siitä, missä johtamisen osa-alueista toimeksiantajalla on kehitettävää ja mitkä toimenpiteet ovat tuloksellisen toiminnan kannalta tehokkaita ja myyntiä edistäviä.

Lähteet

- Artto, K., Kujala, J. & Martinsuo, M. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Hatum, A. 2010. Next generation talent management. Lontoo: Palgrave Macmillan.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita.
- Herranen, K. 2011. Kuinka rakensin gasellyrityksen. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistokustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. 9. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. Selling and sales management. Harlow: Pearson Education.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2010. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita.
- Kaario, K., Mäkinen, H. & Pennanen, R. & Storbacka, K. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Talentum.
- Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WS Bookwell.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2006. Myynnin lyhytterapia. Helsinki: Imperial Sales.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen. Espoo: Pertec Consulting.
- Tanner, J., Honeycutt, E. & Erffmeyer, R. 2014. Sales management. Harlow: Pearson Education.
- Telaranta, S., Lepistö, M. & Wickman-Viitala, T. 2010. Johtamisen näkökulmat. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Finn Lectura.
- Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Sähköiset lähteet

Porkka, J. 2014. Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen. Viitattu 16.9.2015.
<http://bookboon.com/fi/asiakkuuksien-ja-myyntin-johtaminen-ebook>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 30.3.2015. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html

Suomen virallinen tilasto (SVT), 2015. Suomen kansantalouden taantuma jatkuu, teollisuuden tuotanto edelleen laskusuunnassa. Viitattu 24.8.2015.
http://tilastokeskus.fi/til/ntp/2015/01/ntp_2015_01_2015-06-04_kat_001_fi.html

Tilastokeskus. Teoreettinen viitekehys. Viitattu 16.9.2015.
<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/02/03/index.html>

Julkaisemattomat lähteet

Heikkinen, T. Kasvun johtajat Suomessa. 27.2.2015. Espoo.

Kuvat

Kuva 1: Myynninedistämisen muotoja (Bergström & Leppänen 2009, 449.)	25
--	----

Kuviot

Kuvio 1: Myyntiprosessin johtamisen osa-alueet (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)	8
Kuvio 2: Myyntirappuset (Rubanovitsch & Aalto 2006, 49)	10
Kuvio 3: Myyntisuppilo (Kaario ym. 2004, 140.)	11
Kuvio 4: Esimiestyön tiimalasi (Ristikangas & Ristikangas 2010, 17.)	19
Kuvio 5: Myyntiorganisaation henkilöstön määrä.....	32

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko	47
--------------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

1. Kuinka pitkään olet työurasi aikana toiminut johtotehtävissä?
2. Missä tehtävissä toimit tällä hetkellä ja miten olet päätenyt kyseiseen asemaan?
3. Kerro lyhyesti yrityksestä (liiketoimintayksiköstä) ja sen taustoista
 - Toimiala
 - Kilpailutilanne ja kilpailuedut verrattuna muihin toimijoihin
 - Yrityksen markkinatilanne objektiivisin mittarein
4. Kerro lyhyesti yrityksenne tarjoamasta: mitä palveluita, tuotteita tai ratkaisuja tarjoatte?

Myyntitoiminnot

5. Millainen on teidän myyntiorganisaationne?
 - Henkilöstön määrä
 - Organisaation koko
 - Maantieteellinen jakauma
6. Ketkä organisaatiossanne osallistuvat myyntiin?
 - Osallistuuko myyntityöhön muut kuin varsinaiset myyjät? Miten?
 - Miten myynti on sidoksissa yrityksenne muiden toimintojen kanssa?
7. Mitkä ovat mielestäsi myynnin keskeiset tehtävät ja tavoitteet yrityksessänne?

Myynnin johtaminen

8. Millä tavalla myyntiänne johdetaan tällä hetkellä?
9. Kuvaile myyntifilosofiaanne:
 - Mikä teille on oleellisinta myynnin onnistumisen kannalta?
 - Noudatatteko jotain tiettyä myynnin toimintamallia?
10. Miten myyntiänne mitataan?
 - Onko myynnillänne jokin käytössä oleva mittari?
 - Mittaatteko yksittäisten myyjien toimintaa?
11. Onko myyntitiimien tai myyjien välillä eroavaisuuksia?
 - Tuleeko mieleen jokin erityisen hyvin toimiva myyntitiimi? Jos tulee, millä tavalla tämä tiimi eroaa muista?
 - Eroaako eri myyjien suorituskyky ja tehokkuus toisistaan? Jos eroaa, miten?
12. Miten myynnin valmentava johtaminen näkyy organisaatiossanne?

Myynnin kasvu ja haasteet

13. Onko vallitseva heikko taloustilanne vaikuttanut myyntiinne? Jos on, miten olette toimineet?

14. Miten olette pyrkineet kasvattamaan myyntiänne?

15. Minkälaisia haasteita myyntiinne liittyy tällä hetkellä?

- Mitkä ovat vahvuutenne tällä hetkellä?
- Miten voisitte kehittää myyntityötänne tulevaisuudessa?

Muutoksen johtaminen

16. Miten muutoksen johtaminen näkyy organisaatiossanne?

17. Pyrittekö jatkuvasti muuttamaan johtamistapojanne myynnin edistämiseksi? Jos pyritte, miten?

18. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita muutoksen läpiviemisessä?

Kannustaminen, motivointi ja palkitseminen

19. Miten kannustatte ja motivoitte myyjiänne työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti?

20. Miten palkitsette myyjiänne?

- Onko teillä käytössä jokin palkitsemismalli? Jos on, mikä?
- Onko palkitsemisella vaikutusta myyjien tuloksiin?