

**MITEN SAADA MYYNTI KASVUUN?  
HENKILÖKOHTAISEN MYYNNIN KEHITTÄMINEN**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeen ammattikorkeakoulu, Visamäki, liiketalous

Kevät, 2017

Taru Lehtonen

Liiketalouden koulutusohjelma, tradenomi  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Taru Lehtonen	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Miten saada myynti kasvuun? Henkilökohtaisen myynnin kehittäminen.	
<b>Työn ohjaaja</b>	Leena Mäkinen	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli keskittyä henkilökohtaisen myynnin kehittämiseen ja tätä kautta toimeksiantajan asiakaspalvelupisteen myynnin kasvattamiseen. Työn toimeksiantajana toimi Kanta-Hämeessä sijaitsevan finanssialan yrityksen asiakaspalvelupiste. Tarve kyseiselle opinnäytetyölle kumpusi työelämän tarpeista ja sen päivittäisen toiminnan kehittämisestä.

Opinnäytetyö koostuu sekä teoriaosuudesta että osana opinnäytetyötä toteutetusta haastattelututkimuksesta. Lopuksi vuorossa ovat teorian ja tutkimuksen yhteisvaikutuksena syntyneet johtopäätökset. Teoriaosuus keskittyi käsittelemään myyntiprosessin lisäksi huippumyyjän ominaisuuksia sekä työhön vaikuttavia motivaatiotekijöitä niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. Strukturoitu lomakehaastattelututkimus teetettiin toimeksiantajan kyseisen asiakaspalvelupisteen työntekijöillä. Tutkimukseen osallistujat antoivat vastauksensa kirjallisesti valmiiksi laadittujen kysymysten perusteella. Tarkoituksena oli kartoittaa heidän näkemyksiään työstä, työhön motivoivista tekijöistä sekä myyntitulosten kasvuun saattamisesta.

Strukturoidun lomakehaastattelun ja teorian pohjalta kävi selkeästi ilmi, mitkä tekijät vaikuttavat eniten työntekijöiden motivaatioon ja tätä kautta myynnin kasvuun ja kehittämiseen. Tärkeimmiksi tekijöiksi henkilökohtaisen motivaation osalta nousivat arvostuksen saaminen hyvin tehdystä työstä sekä toimiva ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä. Näiden merkitystä motivaation kannalta korostettiin haastattelututkimuksen eri vaiheissa usean eri vastaajan toimesta.

**Avainsanat** Myyntiprosessi, tavoitteellinen myynti, myynnin kehittäminen, huippumyyjä, motivaatiotekijät.

**Sivut** 40 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Degree Programme in Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Taru Lehtonen	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	How to achieve growth in sales? Improvement of personal sales.	
<b>Supervisor</b>	Leena Mäkinen	

---

ABSTRACT

The purpose of the thesis was to concentrate on developing personal sales and to focus on sales development and growth. The thesis was commissioned by a finance company in Kanta-Häme, Finland. The need for this thesis was based on the needs of working life. The purpose was to develop the company's daily activities.

This thesis consists of theoretical and research contribution. In addition, the conclusions are at the end. The theoretical part focuses on dealing with sales process, the features of a top salesperson and the motivation factors both from the employee's and the employer's point of view. A structured form interview was conducted with the employees. They work at a customer service point owned by the client company. Participants responded in writing. The aim was to find out about work, motivation factors and sales growth.

The research and theory found out what factors affect motivation, sales growth and development the most. The most important factors in personal motivation were the appreciation of well-made work and a well-functioning and fair compensation system. Several respondents frequently emphasized these factors in the interview.

**Keywords** Sales process, target sales, sales development, top seller, motivation factors.

**Pages** 40 pages including appendices 3 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	2
2	TAVOITTEELLINEN MYYNTI.....	3
2.1	Myyntiprosessi .....	3
2.2	Tavoitteellisen myynnin kehittämismahdollisuudet .....	6
2.2.1	Myytkö hyötyä vai ominaisuuksia?.....	6
2.2.2	Kilpailukeinona asiakaspalvelu .....	7
2.2.3	Myynnin kehittäminen tiimityön näkökulmasta .....	10
2.2.4	Työntekijöiden kouluttaminen .....	11
2.3	Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit sekä tulosten arviointi.....	11
3	HUIPPUMYYJÄN OMINAISUUDET.....	13
3.1	Oikea asenne .....	14
3.2	Selkeät tavoitteet ja ajanhallinta .....	15
3.3	Tuotetuntemus.....	16
3.4	Uudet asiakkaat ja lisämyynti – miten niiden hankinta onnistuu?.....	17
3.5	Tärkeät kaupanpäätöstaivot .....	17
3.6	Asiakaskohtaamisten hallinta.....	18
3.7	Hyvät ihmissuhdetaidot kunniaan.....	19
3.8	Sanattoman viestinnän merkitys myyntityössä.....	20
3.9	Työmotivaatio – mikä ja miten siihen voi vaikuttaa? .....	20
3.9.1	Palkitseminen .....	21
3.9.2	Palkka ja palkkiot kannustimina .....	22
3.9.3	Tunnustukset, kiitokset ja palautteet .....	22
3.9.4	Kehityskeskustelut.....	23
4	TUTKIMUSMENETELMÄ: KVALITATIIVINEN ELI LAADULLINEN TUTKIMUS.....	24
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	25
5.1	Yleiskatsaus työnkuvasta .....	25
5.2	Motivaatio työtä kohtaan.....	26
5.3	Henkilökohtaiset tavoitteet.....	28
5.4	Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat motivaatiotekijät.....	28
5.5	Nykyiset motivointimenetelmät .....	29
5.6	Myynnin kasvattaminen .....	30
5.7	Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen .....	31
5.8	Kehitysideat omaa ja tiimityöskentelyä koskien .....	32
5.9	Työn hyvät ja huonot puolet .....	32
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	34
	LÄHTEET.....	36

Liitteet

Liite 1

Haastattelulomake

## 1 JOHDANTO

Finanssialan yritysten on kyettävä saavuttamaan yhä parempia tuloksia säilyttääkseen asemansa markkinoilla. Alati tiukkenevassa kilpailutilanteessa niiden on taottava kannattavia myyntituloksia pärjätäkseen kilpailijoilleen. Tällä hetkellä erityisesti juuri finanssialalla kilpailu asiakkaista on jatkuvaa kamppailua ja esimerkiksi asiakaskokemusten kehittämiseen käytetään yhä enenevässä määrin resursseja. Lisäksi asiakkaiden sitouttaminen yritykseen on kohonnut entistä tärkeämpään arvoon. Keskittymällä kannattaviin asiakkaisiin ja panostamalla odotukset ylittäviin asiakaskokemuksiin mahdollistetaan parempien myyntitulostenkin syntyminen.

Onnistunut myyntitapahtuma ei synny itsestään. Tässä ratkaisevaan asemaan nousevat myyjät. Puhuttaessa myyjistä mieleen pulpahtavat mielikuvat vanhanajan kiertävistä kaupustelijoista. Nykyisin myyjien työtehtävät ovat hyvin monimuotoisia ja heitä työskentelee useilla eri toimialoilla erilaisten tittelien alaisina. Finanssialan työntekijöitä ei useinkaan mielletä myyjiksi, mutta sitä hekin ovat. Vaikka työtehtäviin kuuluvatkin usein sijoitusneuvonnat ja käteisen käsittelyt lainaneuvotteluja unohtamatta, on heidänkin työssään pohjimmiltaan kyse myynnistä. Kaupan myyjän myydessä perunoita ja porkkanoita keskittyy pankissa työskentelevä myyjä kulutusluottojen ja sijoitustuotteiden myyntiin. Vaikka lähtökohtaisesti kyse onkin erityyppisestä myynnistä, myyntiä se on silti. On mielenkiintoista, että käytettäessä termiä ”myyjä”, ovat tästä syntyvät mielikuvat usein negatiivisia. Kyseessä on kuitenkin tärkeä titteli, sillä juuri myyjät ovat yrityksen onnistuneen tuloksen kannalta avainasemassa.

Puhuttaessa myynnistä ymmärretään se usein myynnin suorittamisena. Pohjimmiltaan kyse on kuitenkin tuloksen aikaansaamisesta, ei suorittamisesta. (Rope 2009, 17.) Joka tapauksessa myynti on aktiivista työtä. Tällä tarkoitetaan sitä, että myyjän on tehtävä myyntiä oma-aloitteisesti. Tämä taas puolestaan tarkoittaa, että myyjän on hallittava myynti eikä vain odotettava asiakkaiden kävelevän hänen luoksensa. (Rope 2009,50.) Myyminen onkin taitolaji. Vaikka toisilta myynti sujuu luontevammin kuin toisilta, on myymisen taitoa mahdollista kehittää.

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilökohtaisen myynnin kehittämistä ennen kaikkea myyjän omasta näkökulmasta. Myyntituloksia on mahdollista kasvattaa niin henkilökohtaisen myyntityön kehittämällä kuin asiakaspalveluun panostamalla. Myös työyhteisön tiimityöskentelyllä ja sen toimivuudella on merkitystä myynnin kannalta. Johtoportaan on lisäksi ymmärrettävä, että arvostamalla työntekijöitään ja motivoimalla heitä erilaisin keinoin työhön on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen helpompaa. Työntekijöiden erilaisuus asettaa kuitenkin haasteita motivoinnin suhteen. Opinnäytetyöhön kuuluva strukturoitu lomakehaastattelu antaa muun

muassa arvokasta tietoa siitä, minkälaisia motivointikeinoja työntekijät todellisuudessa arvostavat ja minkälaisena he kokevat henkilökohtaiselle tasolle asetetut myyntitavoitteet. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Yritys X, jonka työntekijöillä haastattelututkimus teetettiin.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään tavoitteelliseen myyntiin ja onnistuneeseen myyntiprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Pyrittäessä asetettuihin tavoitteisiin on tärkeää keskittyä laadukkaisiin asiakas kohtaamisiin ja työn tuloksiin määrän sijasta. Tätä ajatellen työssä perehdytään myös huippumyyjän ominaisuuksiin ja siihen, miten jokaisen on mahdollista kehittää osaamistaan myyjän työssään.

Tarkoituksena on lisäksi tuottaa arvokasta tietoa tavoitteellisen myyntityön onnistumisista ja haasteista. Tässä apuna hyödynnetään laadullisena tutkimuksena toteutettavaa strukturoitua lomakehaastattelua. Tutkimus keskittyy kartoittamaan Yritys X:n työntekijöiden näkemyksiä tavoitteellisesta myynnistä ja myynnin suorittamisesta. Tutkimuksen tuloksena työnantaja saa käyttöönsä arvokasta materiaalia päivittäisen työn onnistumisista, haasteista ja kehittämideoista. Näin ollen esimerkiksi työn kannalta erityisen haasteelliseksi koetut asiat saadaan työnantajan tietoon.

### 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu rakenteeltaan teoriaosuuteen ja tutkimusosuuteen. Näistä ensimmäinen osio perehtyy myyjän suorittamaan myyntiprosessiin sekä tavoitteellisen myynnin kehittämismahdollisuuksiin niin yksilön kuin työyhteisönkin näkökulmasta. Onnistuneen asiakaskokemuksen ja myynnin aikaansaamiseksi myyjän on hallittava myyntitilanne kokonaisuudessaan ja johdateltava sen kulkua kohti haluttua päämäärää. Tämän vuoksi teoriaosuudessa käsitellään myös huippumyyjän ominaisuuksia.

Opinnäytetyön toinen osuus keskittyy laadullisena tutkimuksena toteutettuun strukturoituun lomakehaastatteluun, joka teetettiin yritys X:n työntekijöillä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden näkemyksiä pankkityöstä ja sen mukanaan tuomista haasteista. Haastattelun avulla niin kutsuttujen kipupisteiden tunnistaminen tavoitteellisen myynnin osalta helpottui huomattavasti. Tutkimus tuottikin arvokasta tietoa käytännötoiminnan kehittämisen kannalta. Tutkimusosuudessa käsitellään haastattelun tuloksia analysoimalla tutkimusaineistoa kokonaisuutena. Lopuksi vuorossa ovat työn teoriaosuuden ja haastattelun tuloksena syntyneet johtopäätökset.

## 2 TAVOITTEELLINEN MYyntI

Onnistuneen myynnin ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta myyjän on ymmärrettävä myyntiprosessin merkitys. Ei ole yhdentekevää, miten tuotteita ja palveluita asiakkaille tarjotaan. Kun ajatuksiin on piirtynyt edes jonkinlainen kuva siitä, miten myyntitapahtumaa kannattaa johdatella, on mahdollisuus kauppohen syntymiseen huomattavasti parempi. Olennaista on kuitenkin keskittyä asiakasmäärien seurannan sijaan laadukkaaseen myyntityöhön.

Tavoitteellista myyntiä käsiteltäessä myyntiprosessin sisäistäminen on olennainen osa onnistumista. Myyntitapahtuman aikana asiakkaalle on keskityttävä myymään hyötyjä tuotteen tai palvelun ominaisuuksien sijaan. Tämä johtuu siitä, ettei asiakasta välttämättä kiinnosta esimerkiksi lainanhakutilanteessa laina-ajan pituus tai korkoprosentti, vaan kuukausierän suuruus. Hänellä saattaa hyvinkin olla kulutusluottoja useilta eri toimijoilta. Ottaessaan lainan yhdestä pankista ja maksaessaan tällä muut lainat pois hänen taloudellinen tilanteensa helpottuisi. Lainojen yhdistelyn jälkeen hänen käyttöönsä jäisi yksien lainanhoitokulujen ja usein aiempaa pienemmän lyhennyksen jälkeen enemmän varoja. Olennaista on siis keskittyä myymään asiakkaille tärkeiden asioiden kautta. Toki tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat monet muutkin seikat kuin pelkkä hyödyn myyminen. Jo panostamalla asiakaspalveluun tulokset kohonevat silmissä eikä tiimityönkään merkitystä sovi unohtaa. Näiden ohella oikeanlaisten tavoitteiden ja niiden mittaamisen on oltava asianmukaista. Näitä kaikkia tavoitteelliseen myyntiin ja sen vauhdittamiseen liittyviä tekijöitä käsitellään seuraavaksi hieman tarkemmin.

### 2.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessilla tarkoitetaan myyntitapahtuman vaiheita, jotka jakautuvat eri askeleisiin. Itse myyntitapahtuman vaiheiden kehittymiseen ja prosessin pituuteen vaikuttavat paitsi myyjä itse, myös asiakas, kaupankäynnin kohde sekä myyntitilanne kokonaisuudessaan. (Bergström & Leppänen 2009, 424.)



Kuva 1. Myyntiprosessi. (Mukaillen Bergström & Leppänen 2009, 425.)

Myyntitapahtuma voi käynnistyä eri tavoilla. Usein asiakas saapuu kivijalkamyymälään ja tätä kautta myyjän puheille. On tärkeää muistaa tervehtiä asiakasta iloisesti ja painottaa itselleen, ettei asiakas ikinä keskeytä mitään.

Vaikka todellisuudessa näin olisikin, asiakas on kuitenkin koko työskentelyn sydän ja häntä on kohdeltava sen mukaisesti. (Saarinen & Kilpinen 2016, 149.) Myyntiprosessi lähtee liikkeelle myyntitapahtuman avauksella, jolloin ensivaikutelman muodostamisella on tärkeä merkitys onnistuneen myynnin kannalta. Positiivisen ensivaikutelman luominen on tässä avainasemassa ja sen antamiseen on aikaa yleensä vaivaiset puoli minuuttia. (Bergström & Leppänen 2009, 425.) Yleisesti ottaen myös myyntitapahtuman aikana vallitsevalla tunnelmalla on merkitystä. Siitä on pyrittävä muodostamaan mahdollisimman rento esimerkiksi kevyellä keskustelulla ajan-kohtaisista aiheista. Tämä on tärkeää, jotta asiakkaasta saadaan avoimempi. Tunnelman luomisen kannalta myyjän on pystyttävä vaikuttamaan positiiviselta ja vastaanottavaiselta, vaikka asiakas vaikuttaisikin negatiiviselta. (Pyykkö 2011, 278.) Myyntitapahtuman aikana on tärkeää pyrkiä molemmin puoleiseen luottamukseen. Sen avulla epävarmuuden häivyttäminen on helpompaa, joka puolestaan on hyödyllistä asiakassuhteen näkökulmasta. (Koski 2014, 51.)

Myyntitapahtuma etenee aloituksen jälkeen tarvekartoitukseen, jonka tarkoituksena on sananmukaisesti selvittää asiakkaan tarpeet (Pyykkö 2011, 278). Itse tuotteiden esittelyä ei sovi aloittaa ennen huolellista asiakkaan tilanteen ja tarpeiden kartoitusta. Arvostusten, odotusten ja toiveiden selvittyä ratkaisun tarjoaminen on huomattavasti helpompaa. Tarvekartoituksen aikana kuuntelu ja kysely ovat ratkaisevassa asemassa kartoituksen onnistumisen kannalta. (Bergström & Leppänen 2009, 427.) Tämän jälkeen on aika siirtyä esittelemään tarjolla olevia tuotteita ja palveluita tarvekartoituksen pohjalta. Olennaista on kertoa juuri niistä ominaisuuksista, joita asiakas arvostaa. Tämä taas on suoritettava esittelemällä tuotteen tai palvelun mukanaan tuomia hyötyjä, ei esimerkiksi teknisiä ominaisuuksia. Kyseessä voivat olla esimerkiksi mukavuus, vaivattomuus tai kustannustehokkuus. (Bergström & Leppänen 2009, 429-430.)

Vaikka tarvekartoitus ja esittelyvaihe vaikuttaisivat onnistuneilta, saattaa asiakas tästä huolimatta esittää vastaväitteitä ostamista kohtaan. Tämä on kuitenkin olennainen osa myyntiprosessia ja viestittää asiakkaan kuunnelleen myyjää. Vastaväitteitä kohdatessaan myyjän on pyrittävä selvittämään näille syitä. Asiakas saattaa vielä esimerkiksi epäröidä jotakin, jolloin myyjän on onnistuttava perustelemaan asioita entistä paremmin. Hyötyjen korostaminen tässä vaiheessa on olennaista. (Bergström & Leppänen 2009, 431.) Vastaväitteiden esittäminen saattaa epävarmuuden lisäksi johtua myös aiemmista huonoista kokemuksista tai vaikkapa siitä, että asiakas haluaa päästä myyjästä eroon (Vuorio 2008, 120). On kuitenkin erittäin tärkeä tiedostaa, ettei tämänkaltaisia väitteitä ole tarkoitus torjua teknisten vastaväitteiden avulla. Olennaista onkin opetella ja sisäistää taito, jonka kautta vastaväitteet selvittämällä ja niihin vastaamalla asiakkaan ostoepäilyt on mahdollista poistaa. (Rope 2009, 84.) Keinoja vastaväitteiden käsittelyyn on hyödynnettävissä jonkin verran. Yksinkertaisin näistä liittyy vastaväitteen siirtämiseen myöhempään käsittelyyn. Tällöin myyjä kertoo aluksi tuotteesta enemmän korostaen asiakkaan saamia hyötyjä ja palaa



vastaväitteeseen vasta tämän jälkeen. Usein tarkempi informaatio saa vastaväitteen katoamaan. Myyjän on myös mahdollista kokeilla niin kutsuttua vastakysymys-taktiikkaa, jolloin asiakasta pyydetään perustelemaan väitteensä. Näin ollen myyntitapahtumaa on helppo jatkaa perustelemalla vastaväitettä juuri oikeilla argumenteilla. Näiden lisäksi vastaväitteiden käsittelyssä voidaan hyödyntää vetoamista muihin tyytyväisiin asiakkaisiin tai asiakkaan aiemmin antamia hyväksyntöjä kyseessä olevan tuotteen tai palvelun hyvistä puolista. (Vuorio 2008, 123-124.)

Myyntiprosessin viimeisenä vaiheena on kaupan päättäminen, jonka tavoitteena on myönteisen ostopäätöksen saaminen (Pyykkö 2011, 280). Myyjän on rohkeasti uskallettava pyytää kauppaa kysymällä suoraan kauppajen tekemisestä (Bergström & Leppänen 2009, 432). Kielteisen päätöksen kohdalla myyjän ei kannata välttämättä heti antaa periksi asiakkaalle, vaan pyrittävä tuomaan vielä tässäkin vaiheessa esille tuotteen mukanaan tuomia hyötyjä. Mikäli asiakas vaikuttaa edelleen vastahakoiselta, on hyvä kertoa asiakkaalle mahdollisuudesta palata asiaan ja jatkaa keskustelua myöhemmin. (Pyykkö 2011, 280.) Joitakin myyntiprosessin osia tarkastellaan tarkemmin tässä opinnäytetyössä käsiteltäessä huippumyyjän ominaisuuksia.

Käsiteltäessä myyntiprosessia lienee syytä sivuuttaa myös jonkin verran asiakkaan ostohalua ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ensinäkin ostaakseen tuotteen asiakkaan on tehtävä ostopäätös, joka vaatii toteutuakseen sekä ostohalua että -kykyä. Näihin puolestaan vaikuttavat yksilölliset psykologiset tekijät, joita ovat muun muassa tarpeet, asenteet, elämäntyyli motiivit. Ostaminen lähtee liikkeelle tarpeesta, johon kiinteästi liittyy tarvetta tukeva motiivi. (Lahtinen & Isoviita 2004, 19- 20.) Myyntiprosessin kannalta näistä olennaisinta on tarpeiden kartoitus. Tämän avulla asiakkaan tarpeet selvitetään kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on saada asiakas kiinnostumaan tuotteista ja palveluista. Onnistunut tarvekartoitus mahdollistaa myynnin lisäksi paremman asiakastyytyväisyyden. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 77.) Asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä painotetaan nykyisin entistä enemmän, mikä vaatii henkilöstöltä kykyä asettua asiakkaan saappaisiin (Koski 2014, 46). Apuna asiakkaiden tarpeiden kartoittamisessa voidaan hyödyntää erilaisia kysymyksiä, joiden avulla selvitetään asiakkaalle tärkeitä asioita ja sitä, miten hänelle voidaan olla avuksi. Näin ollen ratkaisun tarjoaminen ongelmaan on helpompaa. Asiakkaalta voidaan tiedustella esimerkiksi, kuka tuotetta tai palvelua tulee käyttämään, milloin asiakas tuotteen tai palvelun tarvitsee tai miten se vaikuttaa hänen elämäänsä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 80.)

Motivoituminen ostopäätöksen osalta vaati usein myönteistä asennetta yritystä kohtaan. Yksilön asenteet voivat rakentaa helposti muureja ostamista kohtaan, sillä ne ovat ihmisessä syvällä olevia taipumuksia käyttäytyä tietyllä tavalla tietyssä tilanteessa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 21.) Ostamiseen vaikuttavat myös motiivit, jotka voivat niin tiedostettuina kuin tie-

dostamattomia, opittuja tai ei-opittuja, tunneperäisiä tai yhtä lailla järki-peräisiä. Ongelmalliseksi myynnin kannalta muodostuukin se, ettei myyjä välttämättä tiedosta asiakkaan motiiveja. Edellä mainittujen lisäksi myös persoonallisuudella on näppinsä pelissä ostoprosessissa. Myyjän onkin osattava myyjä oikeita tuotteita oikeille ihmisille. Tässä kuvaan astuu asiakkaiden segmentointi, jota suoritettaessa myös persoonallisuus ja elämäntyyli ovat tärkeitä segmentointiperusteita. (Lahtinen & Isoviita 2004, 22.) Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden jaottelua ryhmiin erilaisen perustein. Tarkoituksena on suunnata myynnilliset voimavarat oikeisiin asiakkaisiin tuottavan myynnin tavoittelemiseksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 77.) Kun oikeita tuotteita tarjotaan oikeille asiakkaille, on kannattavuudenkin saavuttaminen helpompaa (Lahtinen & Isoviita 2004, 32).

## 2.2 Tavoitteellisen myynnin kehittämismahdollisuudet

Olosuhteiden ollessa suotuisat soljuu myyntikin loistavasti. Myyjän osamista vaaditaankin erityisesti haasteellisimmissä tilanteissa. Onnistunut myynti vaatii ennen kaikkea varmistumista siitä, että jokaisen myyjän määrällinen panostus työhön on huipussaan. Tämän ohella sen on oltava myös tavoitteiden kanssa oikeassa linjassa. Tässä yhteydessä on korostettava oikeiden, huolella harkittujen tavoitteiden asemaa työn mielekkyyden ja tuloksellisuuden kannalta. (Niemi & Tomperi 2008, 84-88.) Olennaista on myös, että keskitytään tekemään oikeita asioita koko yrityksen voimin, jokainen parhaalla panostuksellaan (Nieminen & Tomperi 2008, 98). Tavoitteellisen myynnin kehittäminen ja onnistuminen vaativatkin tekijöiltään paljon. Katseiden suuntaaminen jo pelkästään tiimityön ja asiakaspalvelun parantamiseen auttavat matkalla onnistumiseen. Tärkeää on kuitenkin keskittyä myymään asiakkaalle hyötyä ominaisuuksien sijasta. Näitä myynnin kehittämismahdollisuuksia käsitellään seuraavaksi tarkemmin.

### 2.2.1 Myytkö hyötyä vai ominaisuuksia?

Myyntiprosessin aikana suoritettavalla tarvekartoituksella selvitetään asiakkaan tarpeita. Selvitettyään asiakkaan kokonaistarpeen on myyjän helpompaa tarjota asiakkaalle juuri hänelle sopivaa ratkaisua. Tarkoituksena ei ole luetella asiakkaalle tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, vaan keskittyä nimenomaisesti sen tuomiin hyötyihin. Hyvä myyjä onnistuu tarvekartoituksen kautta esittelemään asiakkaalle tuotteesta tai palvelusta juuri ne hyödyt, joita kyseinen asiakas arvostaa. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 98.) Mikäli myyjä siis ajattelee asiakkaan tarvitsevan hänen tuotettaan vain siksi, että se on paras ja omistaa erinomaiset ominaisuudet, on hän pahemman kerran väärillä raiteilla (Rope 2009, 39). Asiakas haluaa siis ostaa hyötyä. Hyödyllä tarkoitetaan tuotteen tai palvelun mukanaan tuomia asioita, jotka kuvaavat asiakkaan tarpeiden täyttymistä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 106.) Näitä voivat tuotteesta tai palvelusta riippuen olla esimerkiksi vaivattomuus, rahansäästö, ajansäästämien tai parempi imago

(Bergström & Leppänen 2009, 422). Hyötyjen löytäminen ja esittely korostuvat erityisesti aloilla, joilla kyseessä oleva tuote tai palvelu ei ole välittömästi nähtävissä. Tähän kuuluvat esimerkiksi pankki- ja rahoitusalan toimijat. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 110.) Muun muassa tällöin asiakkaalle on syytä antaa myyntiprosessin aikana esimerkiksi esitteitä mielenkiinnon herättämiseksi (Rubanovitsch & Aalto 2012, 115).

Hyötyesittely on syytä pitää helposti ymmärrettävänä ja mahdollisimman yksinkertaisena. Myyjän on ymmärrettävä asiakasta, mutta tämän on toimittava toisinkin päin. Liialliset ja vaikeaselosteiset esittelyt saattavat saada asiakkaan hämilleen ja tuntemaan itsensä tyhmäksi. Tämä taas saattaa johtaa kauppojen epäonnistumiseen. Esiteltäessä hyötyjä myöskään liiallinen kehuminen ja superlatiivien käyttö eivät ole suotavia keinoja. Nämä saattavat herättää asiakkaassa epäluuloja. Sen sijaan uskottavat perustellut kyseessä olevasta tuotteesta tai palvelusta vakuuttavat asiakkaan. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 108-109.) Hyötyä myytäessä ei ole myöskään tarkoitus edetä hinta edellä, vaikka kyseessä olisikin kilpailijoita edullisempi vaihtoehto. Halpa hinta nimittäin ei vakuuta asiakasta, mikäli hän ei koe hyötyvänsä tai saavansa muuta lisäarvoa tuotteen tai palvelun hankinnasta. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 106.)

Myyntiprosessin aikana, erityisesti hyötyjä esiteltäessä, saattaa asiakas esittää hankalia vastaväitteitä tai epäilyjä tuotetta tai palvelua kohtaan. Myyjän ei kuitenkaan pidä ottaa näitä henkilökohtaisina syytöksinä eikä ryhtyä väittelemään asioista asiakkaan kanssa. Epäilykset on käsiteltävä tyyneästi ja huolellisesti asiakasta kuunnellen. Oleellista on selvittää, miksi asiakas epäilee kyseessä olevaa asiaa. Tällöin sen perustelu muuttuu helpommaksi. Vastaväitteiden ohittamisen sijaan niiden käsittely asiakkaan kanssa on tärkeää myyjän ja asiakkaan välisen luottamuksen kannalta. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 117-118.) On kuitenkin syytä muistaa, että usein tuotteen tai palvelun mukanaan tuomat hyödyt osoittautuvat vastaväitteitä tärkeämmiksi tekijöiksi ostopäätöstä tehtäessä (Rubanovitsch & Aalto 2012, 120).

## 2.2.2 Kilpailukeinona asiakaspalvelu

Asiakaspalvelulla tarkoitetaan kaikkia niitä pieniä tekoja ja toimia, joita asiakaspalvelija suorittaa auttaakseen ja neuvoakseen asiakasta. Tämän tavoitteena on paitsi parantaa, myös helpottaa asiakkaan ostokokemusta. (Saarinen & Kilpinen 2016, 140.) Myyntityö puolestaan ymmärretään asiakaspalvelua aktiivisempana toimintana, jolloin asiakkaan tarpeiden karvoittamisen ja ratkaisuvaihtoehtojen tarjoamisen tavoitteena on luoda molempia osapuolia tyydyttävä ostopäätös. Usein kuitenkin on niin, että asiakaspalvelu ja myyntityö sulautuvat yhdeksi ja samaksi kokonaisuudeksi. (Saarinen & Kilpinen 2016, 140.) Palveluksi voidaankin luokitella kaikki se toiminta, jota asiakkaan hyväksi suoritetaan joko välittömästi tai välillisesti (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 8).

Hyvä asiakaspalvelu on ennen kaikkea erinomainen keino erottua kilpailijoista markkinoilla (Bergström & Leppänen 2009, 180). Ennen tarkempaa perehtymistä asiakaspalvelun saloihin on tiedostettava, että asiakkaan mielestä yritys ja asiakaspalvelija ovat yhtä. Asiakas siis muodostaa mielipiteensä yrityksestä asiakaspalvelijan antaman vaikutelman ja toiminnan kautta. Asiakas ei tiedä, mitä asiakaspalvelijan tehtäviin kuuluu, mitkä ovat hänen vastualueensa ja mitä hän voi tai ei voi tehdä asiakkaan hyväksi. Asiakaspalveluun panostaminen onkin tärkeää asiakkaiden muodostaessa mielipiteitään yrityksestä usein vain kohtaamansa asiakaspalvelijan kautta. Kokiessaan huonoa palvelua saattavat asiakkaan aiemmat positiiviset kokemukset yrityksestä haihtua nopeasti savuna ilmaan. Toisaalta hyvä palvelukokemus saattaa muuttaa asiakkaan negatiivisia tuntemuksia yritystä kohtaan kertaheitolla. (Tillman 2006, 10.)

Hyvä asiakaspalvelu on taito, joka jokaisen on mahdollista oppia. Hyvä asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaiden olevan yksilöitä ja pyrkii palvelemaan heitä heidän odotustensa mukaan. (Lahtinen & Isoviita 2004, 38.) Asiakaspalvelijoilta vaaditaankin osaamisen, joustavuuden ja ihmissuhdetaitojen lisäksi tilannetajua asiakkaiden omistaessa hyvinkin erilaisia piirteitä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 44.) Tarkoituksena ei kuitenkaan ole asiakkaan nöyristely, vaan taito kuunnella ja palvella häntä yksilönä. Olennaisena osana asiakaspalveluun kuuluu myös taito ottaa vastaan asiakaspalautteita. Näin toimimalla ja palautteisiin reagoimalla yrityksen on mahdollista näyttää positiivista mainetta. (Lahtinen & Isoviita 2004, 38.)

Erityisesti palveluliiketoiminnassa ihmisten merkitys nousee tärkeään asemaan. (Bergström & Leppänen 2009, 164). Nykyisin asiakkaiden palvelutarpeita pyritään tunnistamaan entistä enemmän ja tuottamaan heille odotuksia ylittäviä palvelukokemuksia. Palvelun merkitys korostuu erityisesti aloilla, joiden tuotteet ovat samankaltaisia. Tällöin juuri palvelu saattaa muodostua kilpailutilanteessa ratkaisevaksi tekijäksi kilpailijoista erotautumisen kannalta. Saarinen & Kilpinen 2016, 141.) Henkilöstön määrä, laadukkuus ja käyttäytyminen ovat ratkaisevassa asemassa palvelun onnistumisen kannalta. (Bergström & Leppänen 2009, 164.) Lahtinen ja Isoviita (2004, 47) määrittelevät erinomaisen palvelun 6J:n mallin mukaisesti. Sen mukaan jokainen henkilöstöön kuuluva palvelee jokaista asiakasta jokaisella kerralla erinomaisesti. Lisäksi jokaisessa palveluketjun vaiheessa palvelu pyritään pitämään erinomaisena. Käytännössä asiakas palveleean kiihtävästi läpi asiointin. Palvelun on myös tapahduttava joustavasti, empaattisesti ja asiakkaan yksilöllisyys huomioiden. Nieminen ja Tomperi (2008, 91) puolestaan luonnehtivat erinomaisen palvelun tunnusmerkiksi erinomaisen osaamisen ja aidon halun palvella asiakkaita, jolla käytännössä tarkoitetaan kohdallaan olevaa asennetta ja motivaatiota. Joka tapauksessa asiakaspalvelusta puhuttaessa jokaisella myyjän tekemällä tai tekemättä jätetyllä yksityiskohdalla on merkitystä onnistuneen myyntisuorituksen kannalta. Yksityiskohdat näyttelevätkin usein ratkaisevaa merkitystä myyntitilanteissa. Miltä myyjä näyttää? Miltä työpaikka vaikuttaa?

Miten myyjä kommunikoi? Millaisia pieniä mutta tärkeitä seikkoja palvelutapahtumaan sisältyy tai jää sisällyttämättä? Tällaiset pienet ja tarkoituksenmukaiset yksityiskohdat ovat tärkeitä laadukkaan palvelun kannalta. (Tillman 2006, 82.) Jatkuva palvelun laadun seuranta ja kehittäminen ovatkin tärkeitä hyvän palvelukokemuksen rakennuspalikoita. Parempaa palvelukokemusta rakennettaessa elementteinä toimivat palvelun määrään, saatavuuteen, palvelutapaan ja palveluympäristöön liittyvät parannukset. Näiden on vastattava asiakkaan odotuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaille tärkeitä arvoja edustavat usein ystävällinen ja asiantunteva palvelu sekä ennen kaikkea rehellisyys. (Bergström & Leppänen 2009, 190.)

Asiakkaiden odotukset asiakaspalvelun suhteen voivat vaihdella hyvinkin jyrkästi ja odotuksiin vaikuttavat tekijät vähintään yhtä runsaasti (Lahtinen & Isoviita 2004, 44). Laadukkaaseen asiakaspalveluun on kiinnitettävä erityistä huomiota, sillä laadun puute havaitaan huomattavasti helpommin kuin sen olemassaolo (Nieminen & Tomperi 2008, 90). Yleisesti ottaen asiakkaiden on todettu reagoivan huomattavasti helpommin ja voimakkaammin huonoon kuin hyvään palvelukokemukseen. Huomattavaa on myös, että asiakkailla olevat negatiiviset ennakkokäsitykset yrityksestä vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä. Tällöin asiakas on erityisen valpas huomioimaan kaiken, joka tukee hänen ennakkokäsitystään asioista. (Lahtinen & Isoviita 2004, 46.)

Asiakkaat voidaan jaotella karkeasti neljään erilaiseen ryhmään heidän asiakaspalveluodotustensa mukaan. Näistä ensimmäiseen kategoriaan kuuluvat asiakkaat edustavat huomionhaluisia asiakkaita, joille erityisesti palvelutapahtuman ensi- ja loppuvaikutelmalla on runsaasti merkitystä. Tällöin tervehtiminen, hyvästely ja yleinen kohtelu oheistuotteita unohtamatta nousevat tärkeään asemaan. Seuraavaa ryhmää kutsutaan sisältökriittisiksi asiakkaiksi, joille äsken kuvatuilla niin kutsutuilla pehmeillä arvoilla ei ole ratkaisevaa merkitystä. He sen sijaan arvostavat itse ydinpalvelua, josta esimerkkinä mainittakoon tuotteen tai palvelun tekninen laatu. Kolmannen kategorian yksilöistä voidaan käyttää nimitystä vähään tyytyvät asiakkaat, joille käytännössä mikä tahansa kelpaa. On kuitenkin tärkeää huomata, ettei ylimielisyys saa ottaa heidän kohdallaan asiakaspalvelijasta valtaa eikä heidän hyväntahtoisuuttaan sovi hyödyntää. Viimeisenä ja vaativimpana ryhmänä tulevat ylikriittiset asiakkaat. Heidän kynnyksensä valittaa asioista on hyvinkin matala eikä heille tunnu kelpaavaan mikään. Ongelmallista tämän kategorian asiakkaista tekee myös se, että näkemyksensä saattavat helposti vaikuttaa myös muiden asiakasryhmien mielipiteisiin. (Lahtinen & Isoviita 2004, 44.)

Asiakkaan kokemaan asiakaskokemukseen kiinnitetään nykyisin yhä enemmän huomiota. Ensinäkin asiakaskokemus muodostuu kolmesta eritasosta. Näistä ensimmäisenä, niin kutsuttuna tukipilarina, on toiminnallinen taso. Tällä ensimmäisellä portaalla asiakaskokemuksen muodostamisessa palvelun tarjoajan on kyettävä tarjoamaan asiakkaalle palvelupro-

sessin sujuvuus ja fyysisten resurssien käytettävyys tehokkuutta ja monipuolisuutta unohtamatta. Toiminnallista tasoa pidetäänkin palvelun laadun kannalta vähimmäistasona. Seuraavalla askelmalla vastaan tulevat tunnetason haasteet. Asiakkaalle on siis pystyttävä luomaan erilaisia positiivisia tuntemuksia, kuten helppoutta, kiinnostavuutta, tyyliä ja innostavuutta. Tunnelman luominen on tärkeää kannattavaa asiakaskokemusta luotaessa. Ylimmällä portaalla komeilevat merkitystason tekijät, joilla tarkoitetaan asiakaskokemukseen liittyviä mielikuvia ja liitoksia asiakkaan elämäntapaan ja identiteettiin. Kuten edellä mainittiin, on toiminnallisen tason saavuttaminen vähimmäisvaatimus laadukkaan asiakaskokemuksen muodostumista ajatellen. Mikäli asiakkaan puhuttelu onnistutaan viemään tunnetasolle ja asiakas saadaan kokemaan palvelu merkitykselliseksi oman identiteettinsä kannalta, on kynnyksesi asiakkaan sitouttamiseen helpompi ylittää. Miksikö? Viemällä asiakaskokemus tunnetasolle asiakkaalle luodaan kestävämpiä muistoja, mikä puolestaan kasvattaa mahdollisuutta asiakasuskollisuuteen. (Saarinen & Kilpinen 2016, 143.)

### 2.2.3 Myynnin kehittäminen tiimityön näkökulmasta

Tavoitteiden saavuttaminen vaatii tiimityötä. Jokaisen yrityksen työntekijän on sisäistettävä kyseinen ajatus, olivatpa kyseessä sitten lyhyen tai pidemmän aikavälin tavoitteet. Yhteistyö avittaa ennen kaikkea pitkäaikaisen tavoitteiden saavuttamista, mutta myös kehittymistä sekä tiimin että työntekijän näkökulmasta. (Eskola ym. 2005, 131.) Yhteen hiileen puhaltaminen muovaa työilmapiiristä luottavaista ja avointa. Tämän puolestaan heijastuu positiivisella tavalla asiakkaan kokemaan asiakaskokemukseen. Asiakas nimittäin aistii nopeasti, millainen ilmapiiri ja työntekijöiden välinen dynamiikka työyhteisössä vallitsee. (Saarinen & Kilpinen 2016, 145.)

Tiimityötaidot ovat peilattavissa suoraan urheilumaailmaan. Otetaan esimerkiksi koripallojoukkue, joka edustaa täysin vastaavia arvoja kuin tiimi työpaikalla. Yhteiset tavoitteet, runsaat määrät tietoa ja taitoa sekä kyky toimia yhteisten toimintatapojen mukaisesti ovat hyvän tiimin tunnusmerkkejä. (Eskola ym. 2005, 130.) Olennaista on myös tiedon, osaamisen ja kokemusten jakaminen työyhteisön jäsenten välillä (Saarinen & Kilpinen 2016, 145). Tärkeimmäksi näistä nousee yhteisen tavoitteen merkitys. Päämäärän on oltava kaikkien ymmärrettävissä ja saavutettavissa oleva, mutta tuotava kuitenkin sopivassa suhteessa haasteita työtä rikastamaan. Selkeä tavoite ohjaa keskittymään oikeisiin asioihin ja välttämään ristiriitotoja tiimin keskuudessa. (Eskola ym. 2005, 130.) Ja kuten koripallojoukkueita ajatellen, ohjaa tiimin jäsenten taitojen ja osaamisen kehittyminen väistämättä kohti parempaa lopputulosta (Saarinen & Kilpinen 2016, 145).

Parhaimmillaan toimiva tiimityö lisää toiminnan tehokkuutta, luovuutta ja laatua tiimin jakaessa osaamistaan ja kantaessa vastuun yhdessä. Hyvän vuorovaikutuksen ansiosta osaaminen ja luovuus saattavat parhaimmillaan muovautua uudenlaisiksi innovaatioiksi. (Viitala & Jylhä 2001, 173.)

Tiimityöskentelyn onkin rakennuttava avoimen vuorovaikutuksen varaan yhteisten pelisääntöjen toimiessa tukipilareina (Eskola ym. 2005, 130).

#### 2.2.4 Työntekijöiden kouluttaminen

Menestyäkseen on yrityksen varmistettava henkilöstönsä osaaminen tarvittaessa erilaisten koulutusten avulla. Koulutukset voivat olla kestoaltaan sekä lyhyitä että pitkiä ja ne voivat liittyä niin myyntiin kuin myytäviin tuotteisiin ja palveluihinkin. Koulutus on kuluerän sijasta nähtävä ennen kaikkea mahdollisuutena kehittää henkilöstön ammattitaitoa ja asenteita. Toisaalta se voidaan mieltää myös henkilöstön kannustamiseksi, jonka avulla vahvistetaan yrityksen menestysedellytyksiä pidemmällä aikavälillä. (Bergström & Leppänen 2009, 176.)

On todettu, että kaikenlainen tekeminen, joka sisältää epäonnistumisen mahdollisuuden, vaatii osaamista. Yksilön osaaminen muodostuu paitsi henkilökohtaisista ominaisuuksista, myös tietotaidosta, kokemuksesta ja omasta asenteesta. Näistä tietoihin ja taitoihin on mahdollista vaikuttaa koulutuksella. Mielenkiintoista henkilöstön kouluttamisesta tekee se, että yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten henkilö koulutuksen kokee. (Koski 2014, 59.)

### 2.3 Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit sekä tulosten arviointi

Kartoitettaessa keinoja tavoitteellisen myynnin kehitysmahdollisuuksiin on edellä mainittujen asioiden lisäksi kiinnitettävä huomiota itse tavoitteisiin ja niiden seurantaan. Realistiset ja saavutettavissa olevat tavoitteet motivoivat työntekijöitä luomalla hyvällä tavalla painetta myyntityöhön. Toisaalta henkilökohtaiselle asetetut tavoitteet saattavat aiheuttaa ahdistusta ja työnteko kärsii tämän seurauksena.

Johtoportaan näkökulmasta on olennaista ymmärtää, että mitään, mitä ei tavalla tai toisella ole mahdollista mitata, on käytännössä mahdotonta johtaa. Vastaavasti mitään, mille ei ole mahdollista asettaa tavoitteita, ei myöskään voi mitata. Oikeanlaisten tavoitteiden ja mittareiden löytäminen onkin ensiarvoisen tärkeää yritystoiminnan kannalta. Niiden avulla tavoitteiden saavuttaminen ja yrityksen strategian noudattaminen muodostuvat helpommin hahmotettaviksi. Yrityksen strategian kannalta strategiset tavoitteet on osattava muuttaa konkreettisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Tällöin on tarkasteltava nykyisiä toimintatapoja kehittämismielessä. Lisäksi yritys- ja yksikkökohtaiset tavoitteet on purettava henkilökohtaiselle tasolle. Esimerkkinä strategiaan liittyvästä myynnin tavoitteista voidaan antaa uusasiakashankinta. Kyseistä tavoitetta seurattaessa mittarina voidaan hyödyntää uusien asiakkaiden määrän seuranta joko kappaleissa tai prosenteissa. Oikein asetetut tavoitteet ja mittarit ohjaavat myös käytännön toimintaa ja päätöksentekoa, sillä toiminta kohdistetaan usein asi-

oihin, joita mitataan. Yksi vahvasti toimintaa ohjaava mittari on palkitsemisjärjestelmä, jonka kohdalla palkitsemiseen liittyvien mittareiden asettamiseen on kiinnittävä tarkkaa huomiota. Vääränlaiset ja väärintoteutetut mittarit voivat johtaa vääränlaiseen toimintaan. Hyvien suoritusten seurannan ja palkitsemisen lisäksi mittareiden tarkoituksena on mahdollistaa suorituksista oppiminen. Lisäksi niiden kautta ongelmakohtien tunnistaminen ja korjaaminen ovat helpompaa. Edellä on kerrottu oikeanlaisten tavoitteiden ja mittareiden hyödyntävän strategian saavuttamista ja ohjaajan käytännön toimintaa. Näiden ohella niillä on tärkeä merkitys myös työntekijöiden innostamisessa tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Nieminen & Tomperi 2008, 46-52.)

Millainen sitten on hyvä tavoite ja sille sopiva mittari? Usein käy niin, että tavoitteita laaditaan perehtymättä asioihin sen tarkemmin. Tällöin tuloksena saattavat olla epätodenmukaiset ja epärealistiset tavoitteet, joiden seurantaakaan ei ole tarvittavalla tasolla. Hyvän tavoitteen tunnusmerkkeihin kuuluu, että henkilöstö pystyy vaikuttamaan tavoitteen asettamiseen. Nieminen ja Tomperi (2008) käyttävät hyvän tavoitteen määrittelyyn SMART-kaavaa. Tämän mukaan hyvän tavoitteen ensimmäinen tunnusmerkki on täsmällisyys (specific). Sen on myös oltava mitattavissa (measurable) sekä haastavuuden ohella saavutettavissa oleva (achievable). Lisäksi mielekkyys ja kytkös strategiaan ovat olennaisia (realistic) aikaan liitettävyyttä unohtamatta (time-bound). Hyvä mittari puolestaan on yrityksen strategian mukainen ja tarkkaan harkittu. Sen on myös oltava tarkka, realistinen ja kustannustehokas, mutta tuettava toimintaa niin ohjaus- kuin kehittämismielessä. Lisäksi hyvä mittari on ymmärrettävissä ja innostaa työntekijöitä kuvaten asioita, joihin heillä on vaikutusmahdollisuus. Myynnin kannalta perinteisiä mittareita ovat muun ja myyntikatteen peilaus myyjä- tai tuotekohtaisesti sekä myynnin kasvu peilattuna aiempiin ajanjaksoihin. (Nieminen & Tomperi 2008, 52-59.)

Tavoitteiden määrittely ja asettaminen koetaan usein hankalaksi, mutta näissä onnistuminen on palkitsevaa koko organisaatiolle sen jokaiselle tasolla. Tärkeintä onnistumisen kannalta on myyjän pääsy tavoitteisiinsa, jonka positiiviset vaikutukset vahvistavat myös itseluottamusta. Myynnin tavoitteet voidaan luokitella kolmeen ryhmään, jotka ovat tulos-, suoritus- ja kehitystavoitteet. Näistä ensimmäiset liittyvät myyntituloksiin, seuraavat myynnin suorittamiseen ja viimeiset myynnin laatuun ja osaamisen kehittämiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 61-62.) Myös tulosten arvioinnilla on tärkeä merkitys myyntitavoitteita käsiteltäessä. Ensinäkin on tarkasteltava, pystyttiinkö myynnillä yltämään asetettuihin tavoitteisiin ja jos näin oli, missä mittakaavassa tämä tapahtui. Arvioimalla tuloksia myyjän mahdollistetaan myyjän kehittyminen. Olennaista myynnin tulosten arvioinnissa on keskittyä oleellisten tietojen analysointiin. Huomiota on kiinnitettävä esimerkiksi siihen, onnistuttiinko tavoitteet saavuttamaan ja onko myyjän toiminnasta mahdollista tehdä johtopäätöksiä syntyneiden tulosten perusteella. (Nieminen & Tomperi 2008, 106.)



### 3 HUIPPUMYYJÄN OMINAISUUDET

Yrittäjyyden perusajatuksen mukaan yrityksen on tuotettava omistajalleen voittoa eikä tämän saavuttaminen ole mahdollista ilman oikeanlaisia ihmisiä. Yritys, joka on valinnut oikeat ihmiset oikeisiin työtehtäviin, omistaa paremmat selviytymismahdollisuudet yritysmaailmassa muihin verrattuna. Oikeiden ihmisten innostuessa asioista samalla innostaen muita, on yrityksen suuntakin todennäköisimmin oikea. Vääränlaiset ihmiset saattavat sen sijaan osoittautua hankaliksi työntämällä kapuloita rattaisiin. Nopeasti summattuna oikeanlaisen myyjän voidaan todeta koostuvan oikeista lahjakkuuksista, oikeasta asenteesta ja arvoista sekä kohdallaan olevasta motivaatiosta osaamista unohtamatta. (Nieminen & Tomperi 2008, 19-20.) Osaamisesta puhuttaessa on lisäksi huomioitava ammattitaidon kehittäminen. Kehittyäkseen hyväksi myyjäksi on henkilön osattava arvioida omaa työskentelyään ja hankittava siitä palautetta muilta mahdollisuuksien mukaan. Hyvä myyjä seuraakin omia toimintatapojaan pyrkien jatkuvasti etsimään kehittämisideoita työskentelyään koskien. (Kortelainen & Kyrö 2015, 101.)

Millainen sitten tarkemmin ottaen on oikea henkilö, jonka yritys itselleen haluaa? Mitä tarkoitetaan lahjakkaalla myyjällä, huippumyyjällä? Yleisesti ottaen huippumyyjä hallitsee kokonaisvaltaisesti koko myyntiprosessin (Rubanovitsch & Aalto 2012, 18). Useiden eri tutkimusten mukaan onnistuminen myynnissä edellyttää ennen kaikkea uskomista itseän ja omaan onnistumiseen (Halonen 2001, 141). Tämän jälkeen kuvaan astuvat muut huippumyyjän menestystekijät, jotka ovat jaettavissa myyjän omalla vastuulla ja yrityksen vastuulla oleviin asioihin. Ensin mainituilla tarkoitetaan myyjän henkilökohtaiseen toimintaan liittyviä psykologisia ja toiminnallisia seikkoja. Näitä myyjän itse on mahdollista kehittää joko itsenäisesti ja ulkopuolista apua hyödyntäen. Yrityksen osalta kyseessä puolestaan ovat myyjän osaamisen kehittämiseen ja itse työnteon mahdollistamiseen liittyvät menestystekijät. Tähän kuuluvat myös suorituksen kannustamiseen liittyvät tekijät. (Kortelainen & Kyrö 2015, 96.) Huippumyyjästä puhuttaessa kyseessä ei kuitenkaan ole pelkästään liuta harvojen tyyppien omistamia huippuominaisuuksia, sillä lahjakkaaksi tuleminen vaatii myynninkin saralla runsaasti työtä ja harjoittelua. Lahjakkuus voidaan tässä yhteydessä selittää arjessa esiintyvänä yksilön vahvuuksina. Tekipä myyjä mitä tahansa, tarvitsee hän itsetuntemusta, kykyä ymmärtää ja tarvittaessa muuttaa omia tunteitaan, asenteitaan, motiivejaan ja ajattelumallejaan. Looginen lahjakkuus puolestaan niin päätöksenteon kuin ongelmanratkaisun kannalta on vahvuutta. Yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi myyjän työssä voidaan kuitenkin nimetä tunneäly, jolla tarkoitetaan kykyä ymmärtää ihmisiä tunteineen. (Nieminen & Tomperi 2008, 22.) Tunnetta pidetään asiakaspalvelun tärkeänä välineenä ja sen vaikutukset asiakaspalvelijan ja asiakkaan väliseen suhteeseen ja tätä kautta myynnin onnistumiseen ovat merkittävät (Hannula, Ingberg & Virta 2012, 22). Omat tunteet ja niihin liittyvät

reaktiot on kuitenkin hallittava ja esimerkiksi epämiellyttävän asiakaskohtaamisen jälkeen on seuraava asiakas kohdattava negatiiviset tuntemukset hartioilta karistaen (Vuorio 2008, 22). Hyvän myyntisuorituksen kannalta jokaisen myyjän on muistettava, että myynti suoritetaan aina asiakkaan etu edellä. Olipa kyse minkälaisesta myynnistä tahansa, hyvä myyjä ei toimi milloinkaan näiden vastaisesti ja pyrkii aidosta ratkaisemaan asiakkaan ongelman. (Kortelainen & Kyrö 2015, 26.)

Myyntin ammattilainen Tuija Rummukainen on perehtynyt myyntityön saloihin haastattelemalla yli 200 myyntin ammattilaista. Kokemuksistaan hän on kirjoittanut kirjan ”Huippumyyjä – tositarinoita myyntin huipulta”. Tutkimustensa ja haastatteluidensa perusteella Rummukainen on saanut selville huippumyyjien omistavan samankaltaisia ominaisuuksia riippumatta siitä, millä alalla he työskentelevät. Rummukainen onkin kirjassaan listannut huippumyyjän tunnusmerkkejä. Näitä ovat asenne, ajankäytön hallinta ja tavoitteellisuus, tuotetietous, myyntiesittelytaidot ja tuloksellinen asiakaskohtaaminen, ulkoinen olemus, asiakashankinta ja lisämyynti, kyky tulla toimeen eri persoonien kanssa sekä kaupanpäästötaidot. Oleellista on kuitenkin ymmärtää, etteivät edellä luetellut ominaisuudet yksinään tee myyjästä huippumyyjää. Kyseisiä taitoja on myöskin mahdollista kehittää eli huippumyyjäksi ei välttämättä synnytä. Rummukaisen mukaan useimmat huippumyyjistä omistavat edellä mainituista kahdeksasta ominaisuudesta keskimäärin kuudesta seitsemään tunnusmerkkiä. (Rummukainen 2015, 19-20.) Näitä ominaisuuksia käsitellään laajemmin seuraavissa alaluvuissa. Mukana on lisäksi muiden asiantuntijoiden näkemyksiä huippumyynnistä ja siihen liitettävistä taidoista.

### 3.1 Oikea asenne

”Ensimmäinen askel menestykseen ammatissa on kiinnostua siitä.” Näin totesi taannoin eräs kanadalainen lääkäri William Osler. Ajatusta voidaan hyödyntää myös menestyksestä myyntiä ja siihen liittyviä asenteita käsiteltäessä. Mikäli asioihin suhtaudutaan jatkuvasti pakonomaisina suoritteina, ei energiaa välttämättä riitä uuden oppimiseen ja kiinnostaviin asioihin. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 86.) Myyjän asenteella on suora yhteys siihen, millaisiksi hänen työnsä tulokset muodostuvat (Rummukainen 2015, 22). Oikea asenne työtä kohtaan rakentaa myyjän suorituskyvylle vankan kivijalan. Yleisesti ottaen asenne määrittää yksilön käyttäytymistä ohjaavana tapana suhtautua asioihin tai henkilöihin. Useimmiten kyse on opitusta tavasta, jonka taustalla vaikuttavat aiemmat kokemukset. Työpaikalla sosiaalisilla suhteilla ja erilaisilla tapahtumilla on merkitystä henkilön asenteeseen työtään kohtaan. Tähän saattavat vaikuttaa ratkaisevasti esimerkiksi työtovereiden mielipiteet. (Eskola ym. 2005, 125.)

Nieminen & Tomperi (2008, 23-27) määrittelevät hyvän myyjän asenteen tiedonnälkäiseksi, kehittymishaluiseksi ja oma-aloitteiseksi työtään kohtaan. Huippumyyjän ja keskivertomyyjän kohdalla asenteet eroavat toisistaan huomattavasti seuraavissa asioissa: myyntin arvostaminen, tuotteen

arvostaminen ja takaiskuihin suhtautuminen. Käytännössä parhaat myyjät arvostavat työtään, myymäänsä tuotetta tai palvelua eivätkä lannistu takaiskuista, kuten syntymättä jääneistä kaupoista. (Rummukainen 2015, 22-25.) Vastoinkäymisten kohtaaminen on osa myyjän työtä, joten ne on osattava hyväksyä. Takaiskut käsitellään ja niistä pyritään mahdollisuuksien mukaan oppimaan. (Kortelainen & Kyrö 2015, 26.) Osalle myyjistä tällainen asenne on kuitenkin vieras ja he omistavatkin kielteisen suhtautumisen työtään kohtaan. Negatiivisen asenteen omaava myyjä rajoittaa ja poissulkee mahdollisuuksia saaden asiat usein kääntymään itseään vastaan. Tällaisten vastustajien olemassaolo organisaatiossa ei ole kenenkään edun mukaista. Mielenkiintoista näkökulmaa asenteiden käsittelyyn antaa se, että pelkistetty positiivinen tai negatiivinen asenne saattaa herkästi asettaa rajoja oppimiselle ja kehitymiselle. Samalla se voi estää yksilöä tarkastelemasta, olisiko asenteissa ehkä muutoksenvaraa. On kuitenkin tiedostettava, ettei pelkkä positiivinen asenne ole avain menestykseen, mutta väärällä asenteella tuloksena on todennäköisesti epäonnistuminen. Asenteiden muuttaminen saattaa olla hankalaa, muttei mahdotonta. Asenne muutosta haluavan on säännönmukaisesti harjoitettava itseään muutokseen ja ennen kaikkea haluttava muutosta. Tärkeää on sisäistää muutoksen lähtevän aina yksilöstä itsestään. (Nieminen & Tomperi 2008, 23-27.) On myös ymmärrettävä, miksi itse käyttäytyy tietyissä tilanteissa tietyllä tavalla. Tämä vaatii oman käyttäytymisen ja asenteiden tarkastelua. Asennemutosta haluttaessa kyse ei kuitenkaan ole pelkästään halusta muutokseen, vaan myös sen eteen tehtävistä käytännön toimista. Tärkeintä on kuitenkin pyrkiä ajattelemaan aikaisemmasta poikkeavalla, uudella tavalla. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 43-44.) Asiaa voidaan havainnollistaa seuraavan ajatuksen kautta. Takana on juuri heikosti mennyt myyntisuoritus tai asiakaskohtaaminen. Myyjä sortuu tapahtuman jälkeen pyörittelemään negatiivista ajatusta päässään vajoten koko päivän jatkuvaan synkyyteen ja luoden olonsa entistä epämukavammaksi. Tähän käytettävällä energialla olisi kuitenkin mahdollista keskittyä pohtimaan, miksi tilanne ei sujunut suunnitellusti. Näin toimimalla oppiminen ja itsensä kehittäminen vahvistavat myyjää tulevia koitoksia varten. (Vuorio 2008, 27-28.)

Myyntityöhön liittyviä asenteita käsiteltäessä katseet suunnataan usein itse myyntiin kohdistuviin asenteisiin. Yksilön asenne on tärkeää myös työympäristön kannalta eikä asenne työpaikalla tämän vuoksi olekaan niin kutsutusti yksityisasia. Välinpitämättömyys ja negatiivinen asenne vaikuttavat työtovereihin, työympäristöön ja osuvat kaiken lisäksi usein omaan nilkkaan. Jokaisen on ymmärrettävä oma tärkeytensä työyhteisön kannalta ja kunnioitettava sekä itseään että muita. (Vuorio 2008, 29.)

### 3.2 Selkeät tavoitteet ja ajanhallinta

Myyntiin ammattilaiset pärjäävät työssään tulemalla töihin tehdäkseen töitä. Turhanpäiväinen nyhjäminen unohdetaan tuloksellisen toiminnan ollessa kirkkaana mielessä. (Rummukainen 2015, 36.) Aito kiinnostus asia-

kasta ja hänen ongelmansa ratkaisua kohtaan on tärkeää, mutta se yksinään ei riitä. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan runsaasti tavoitteellista ja kurinalaista toimintaa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 97.) Kirkkaana mielessä olevat tavoitteet ja käytössä olevan ajan hallinta ovat avainasemassa tulosta tehdessä. Lisäksi kyky analysoida omaa toimintaa on olennaista huippumyyjän työssä. Käytännössä myynnin ammattilainen pohtiikin, onnistuuko tällä vai tuolla asialla lisäämään myyntiään tai parantavatko myyntitulokset toimimalla tietyllä tavalla. Jotkin myyjät kokevat asetetut tavoitteet suoranaiseksi myrkyksi oman työnsä kannalta. He ahdistuvat omista tavoitteistaan eivätkä välttämättä edes halua tietää vaaditusta myynnin tasosta. Asiasta saatetaan käydä runsaasti negatiivista keskustelua siitä, että asetetut tavoitteet tuntuvat kohtuuttoman suurilta. Ongelmaksi nousee kuitenkin usein tavoitteiden näkeminen liian suuressa kokonaisuudessa ja näin ollen niiden kokeminen mahdottomina saavuttaa. Tavoitteet on osattava pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin eli esimerkiksi vuoden tavoitteet kuukausikohtaisiksi. Tätäkin on mahdollista vielä jakaa osiin tarpeen vaatiessa. Näin toimimalla tavoitteet konkretisoituvat käytännönläheisimmiksi. (Rummukainen 2015, 38-39.)

Ongelmallista tavoitteiden saavuttamisen kannalta on usein myyjältä puuttuva rohkeus. Rohkeus voidaan myyntityön kannalta selittää esimerkiksi uskaltamisena tehdä ehdotuksia kauppojen aikaansaamiseksi. Suurimmat pelot myyjien kohdalla liittyvätkin torjutuksi tulemisen pelkoon. Tämä saattaa tuottaa ongelmia erityisesti ostopäätöstä kysyttäessä, mutta tällaisten pelkojen voittaminen on tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Vaikka asiakas kieltäytyisikin sopimuksen solmimisesta, ei tarkoituksena ole yleensä kohdistaa kielteistä päätöstä myyjään henkilökohtaisesti. Tämän ymmärtäminen on myyjän kannalta tärkeää. (Kortelainen & Kyrö 2015, 98.)

### 3.3 Tuotetuntemus

Tuotetietous on tärkeää myyjän työssä. Huippumyyjien kannalta oleellista ei kuitenkaan ole tiedon määrä vaan tapa, jolla myyjä esittelee tuotteensa ja palvelunsa hyödyt. Toki on selvää, että mitä paremmin myyjä tuotteensa tuntee, sitä paremmin hän pystyy kertomaan asiakkaalle hänen saamiaan hyötyjä. Tuotteesta tai palvelusta kerrottaessa tarinoiden hyödyntäminen on vaikeita tuoteargumentteja tuottavampi tapa saada myyntiä. Oleellista on myös kuunnella asiakasta ja selvittää hänen tarpeitaan. Tällöin on helppo esitellä oikeat hyödyt oikeille asiakkaille. (Rummukainen 2015, 51-55.) Hyvä myyjä siis kuuntelee, kuuntelee ja vielä kerran kuuntelee. Tähän sisältyvät paitsi itse sanojen kuuntelu, myös äänensävyjen ja kehonkielen tarkkailu. (Rummukainen 2015, 69.)

Mikä sitten erottaa hyvän myyjän huippumyyjästä tässä asiassa? Keskivertomyyjä kaupittelee tuotetta ja ominaisuuksia. Huippumyyjä myy hyötyjä, ideoita ja elämänlaatua. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 106.) Hyötyjen tuo-

minen asiakkaan tietoon viitoittaa tietä kohti huippumyyjän titteliä. Tuotteen tai palvelun esittely kannattaakin aloittaa juuri hyödyistä kertomalla, joka käytännössä tarkoittaa asiakkaan mielenkiinnon herättämistä. Näiden lisäksi on tärkeää tiedostaa, miten tuote tai palvelu sijoittuu markkinoilla. Asiakkaan kanssa kilpailijoista puhuminen ei usein ole kannattavaa. Mikäli oma tuote on kuitenkin esimerkiksi ensimmäiseksi saavuttanut alalla jonkinlaisen sertifikaatin, on tästä hyvä mainita. (Rummukainen 2015, 51-55.)

### 3.4 Uudet asiakkaat ja lisämyynti – miten niiden hankinta onnistuu?

Yritykset menettävät jatkuvasti asiakkaitaan syystä tai toisesta. Tämän vuoksi uusien asiakkaiden hankinta näyttelee tärkeää roolia ja huippumyyjä ottaakin uusasiakashankinnan vakavasti osana myyntityötä. Usein uudet asiakaskontaktit syntyvät jo olemassa olevien asiakkaiden kautta heidän suositellessaan hyväksi kokemaansa yritystä eteenpäin. Tämänkin vuoksi on tärkeää panostaa laadukkuuteen koko yrityksen osalta. Lisämyynnin osalta silmät ja korvat on pidettävä jatkuvasti auki. Rohkeus tarjota asiakkaalle lisä tuotteita ja -palveluita on yksi huippumyyjän ominaisuuksista. Myyntiponnisteluja ei siis kannata jättää heti, kun kauppa on saatu solmittua. (Rummukainen 2015, 94-99.) Pankissa lisäpalveluina voivat toimia vaikkapa uudet sijoitusmahdollisuudet ja säästämistavat (Pakkanen ym. 2013, 31). Myyntiprosessi on käytävä läpi jokaisen asiakkaan kohdalla. Asiakas saattaa poiketa hoitamaan nopeasti mitätöntä, yksittäistä asiaa vaikuttamatta potentiaaliselta ostajalta. Jokaisen asiakkaan kohdalla loppuun asti suoritettu myyntiprosessi saattaa kuitenkin johtaa myyntiin. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 33.) Kortelaisen & Kyrön (2015, 80) mukaan myyjän kannalta on tätäkin ajatellen pelkästään hyväksi yrittää ratkaista ja täyttää asiakkaiden esille tulleita uusia tarpeita. Näin toimimalla myös mahdollisuus asiakassuhteen syventymiseen kasvaa.

### 3.5 Tärkeät kaupanpääöstaidot

Yksi tärkeimmistä huippumyyjän ominaisuuksista liittyy taitoon lukea ja kuunnella asiakkaan viestittämiä ostosignaaleja. Tähän kuuluu myös kyky kysyä rohkeasti kauppaa. (Rummukainen 2015, 120.) Käytännössä myyjän on uskallettava rohkaista asiakasta tekemään ostopäätös, sillä osa asiakkaista todella tarvitsee sitä. Joskus esimerkiksi tuotteen suosiosta, hyvästä maineesta tai omista kokemuksista kertominen saattavat vakuuttaa asiakkaan. Myös mahdollisen palautusoikeuden tuominen asiakkaan tietoon saattaa madaltaa ostokynnystä. (Pakkanen ym. 2013, 30.) Valitettavan usein myyjä kuitenkin pelkää tulevansa torjutuksi eikä uskalla edetä kaupan päättämiseen. Mitä myyjällä kuitenkin on menetettävään kysyessään ostopäätöstä? (Rubanovitsch & Aalto 2012, 125.) Kyse on siis kaupanpääöstaidoista, jotka koetaan usein myynnin pelottavimmaksi vaiheeksi. Kehittämällä näitä taitoja on mahdollisuus kasvattaa myyntituloksia todennäköisesti parhaiten. Aiemmin mainituilla ostosignaalien antamisella tarkoitetaan vaikkapa asiakkaan tiedustelemaa hintaa tai toimitusaikaa.

(Rummukainen 2015, 120-121.) Lisäksi asiakas saattaa pyytää selittämään asioita vielä kertaalleen tai kertoa kuulleensa tuotteesta tai palvelusta jo aiemmin. Nämä viestivät aidosta kiinnostuksesta ostamista kohtaan. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 127.) Ostosignaalien tunnistaminen vaatii kokemusta ja huomattessaan tällaisen on myyjän osattava rohkeasti toimia kysymällä ostopäätöskysymys. Ajoituksella on tässä kohtaa tärkeä merkitys, sillä väärässä kohdassa esitetty kysymys voi pilata koko kaupan. Oikea hetki on asiakkaan lähettäessä ostosignaalin. Ostopäätöskysymys on kysyttävä napakasti turhia kiertelemättä eikä ensimmäisestä kieltävästä vastauksesta sovi lannistua. (Rummukainen 2015, 120-122.) Yksinkertaisin tapa esittää ostopäätöskysymys on kysyä suoraan kauppojen tekemisestä. Asiakkaan epäröintiä kaupan päättämishetkellä saattaa selittää se, ettei tuote tai palvelu vastaa hänen tarpeitaan. Tämän vuoksi huolellisella tarvekartoituksella on tärkeä merkitys koko myyntiprosessin kannalta. Väärin ajoitetun ostopäätöskysymyksen lisäksi kokonaan kysymättä jätetty kaupanpäätöskysymys voi pilata kaikki aiemmin suoritettut ponnistelut myynnin saamiseksi. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 128-129.)

### 3.6 Asiakaskohtaamisten hallinta

Tavoitteellisen myynnin tulisi ennen kaikkea lähteä asiakkaasta ja perustua ongelmanratkaisuun. Kun tähän lisätään vielä onnistuneet vuorovaikutustaidot, on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja molempia tyydyttävän ratkaisun tarjoaminen helpompaa. Onnistuneen myynnin tuloksena yrityksen tuotto saadaan kasvuun ja asiakas tyytyväiseksi. (Koski 2014, 47.) Kuten huippu-urheilijat valmistautuvat suorituksiin, myös huippumyyjät valmistautuvat asiakaskohtaamisiin kolmella eri tasolla. Valmistautumista tapahtuu siis sekä fyysisellä, henkisellä että käytännön puolella. Asiakaskohtaamisia voidaan ajatella suorituksina, jotka vaativat kaikkia näitä valmistautumisen tasoja. Fyysisellä valmistautumisella tarkoitetaan fyysisestä kunnosta huolehtimista. Henkinen valmistautuminen puolestaan käsittää vaikkapa mielikuvaharjoituksia siitä, miten myyntitilanteen haluaa sujuvan. Apuna voi hyödyntää aiempia onnistumisen kokemuksia. Asiakaskohtaamiset vaativat aina myös käytännön tason valmistautumista, kuten tarvittavien esitteiden lähetyville varaamista. Lisäksi kaikkien mahdollisesti tarvittavien sopimusten ja lomakkeiden on oltava käden ulottuvilla, mikäli niitä tarvitaan. Asiakaskohtaaminen kannattaa aloittaa jollakin henkilökohtaisella lausahduksella, kuten kehumisella. Kohtaamisen aikana asiakkaalle on riittävästi puheenvuoroja ja häntä on kuunneltava tarkoin, jotta myynnin kannalta oleellisten tietojen keruu mahdollistuu. Tällä tarkoitetaan edellisessä kohdassa mainittua hyödyn myymistä. Myös kyselyllä on tärkeä merkitys, sillä sen avulla myyntitapahtumaa on mahdollista ohjata haluttuun suuntaan. Kokemuksella ja harjoituksella on tässäkin tärkeä merkitys, sillä vain niiden kautta on mahdollista kehittyä huippumyyjäksi. (Rummukainen 2015, 66-71.)

Tässä kohtaa lienee paikallaan perehtyä hieman siihen, mitä ja miten myyjä kommunikoi. Äänenkäytöllä ei tarkoiteta pelkästään sanoja, sillä äänen kautta asiakkaassa on mahdollista herättää monenlaisia tunteita. Nämä voivat olla myös tiedostamattomia ja niiden kautta keskustelukumppani muodostaa nopeasti mielipiteitä myyjän palvelualltiudesta, pätevydestä ja sosiaalisesta tyylistä. Tärkeää ei ole niinkään se, mitä sanot, vaan se, miten asiasi esität. Myyminen onkin osittain retoriikkaa. Äänensävyllä, sen korkeudella ja puherytmillä on merkitystä onnistuneen asiakaskontaktin rakentumisessa. Ne herättävät asiakkaissa tunteita, jotka vaikuttavat myyntitapahtuman tunnelmaan. Näillä puolestaan on ratkaiseva merkitys myynnin onnistumisen kannalta. (Vuorio 2008, 82-83.)

Kommunikoidessaan myyjän on tarkkailtava puheensa äänenvoimakkuutta ja korkeutta. Kukaan ei ensinnäkään pidä siitä, että joutuu pinnistelemaan kuullakseen vastapuolen puheen. Liian hiljainen äänensävy viestii usein epävarmuudesta korkean ja kimeän äänen herättäessä vastapuolella epämiellyttäviä tunteita. Turhan nopea puherytmi puolestaan saa asiakkaan hengästymään ja ahdistumaan. Tällöin hän saattaa helposti kokea, ettei saa tarpeeksi aikaa ajatella ja reagoida asioihin. Toisaalta liian hidas puhe viestittää myyjän kyllästyneisyydestä työtään kohtaan. Miten huippumyyjä sitten kommunikoi? On tärkeää pysyä tilanteen tasalla ja tarpeen tullen käydä tärkeät asiat hitaasti läpi. Matalan, mutta vahvan äänenkäytön avulla on mahdollista herättää luottamuksen tunteita. Painottamalla joitakin sanoja ja pitämällä pieniä taukoja puheeseen saa mukavasti lisää kontrastia. Äänenpainoja vaihtelemalla keskusteluun voi puolestaan lisätä värikkyttä. Tärkeintä on kuitenkin muistaa olla oma, luonnollinen itsensä. (Vuorio 2008, 84-85.) Toki itse sanoillakin on merkitystä, mutta huomion kiinnittäminen retoriikkaan on silti tärkeää. Sanojen lopputavujen nieleminen saa asiakkaassa aikaan epämiellyttäviä tunteita, joten edellä mainittujen lisäksi on hyvä painottaa huolellista ja selkeää ääntämistä. Turhia täytesanoista ja muminasta on pyrittävä eroon mahdollisimman nopeasti. (Vuorio 2008, 83.)

### 3.7 Hyvät ihmissuhdetaidot kunniaan

Hyvät kanssakäymistäidot kuuluvat huippumyyjän työkalupakkiin. Kyvyt kuunnella toista, arvostaa häntä, asettautua hänen asemaansa ja luoda hyvää fiilistä ovat olennaisia asioita myynninkin kannalta. Asiakkaan tuntiessa itsensä kuulluksi ja tärkeäksi on mahdollisuus kauppohen syntyneeseen jälleen askelta edempänä. Mikäli ihminen ajattelee, ettei hän tule toimeen erilaisten ihmisten, ei hän todennäköisesti tulekaan. Kanssakäymistaitoja on mahdollista harjoitella, mikäli ne eivät tule luonnostaan. Kyse on siis jälleen kerran omasta asenteesta ja halusta toimia tietyllä tavalla. (Rummukainen 2015, 110-112.)

### 3.8 Sanattoman viestinnän merkitys myyntityössä

Entäpä sitten sanaton viestintä? Yleisesti ottaen kaikenlaiset eleet ja ilmeet viestivät kuuntelemisesta, kiinnostuksesta, keskittymisestä ja arvostuksesta (Rummukainen 2012, 83). Ihmisillä on taito lukea tällaista kehonkieltä kommunikoidessaan toisen ihmisen kanssa. Asiakaspalvelun kannalta asiaa voidaan tarkastella sekä myyjän että asiakkaan kannalta. Ensimmäinen myyjän on tulkittava asiakkaidensa sanattomia viestejä hyödyntääkseen näitä myynnin aikana. Toimimalla näin on asiakkaiden odotusten ja toiveiden täyttäminen helpompaa. Vastaavasti asiakkaan näkökulmasta myyjän sanattomilla vihjeillä saattaa olla ratkaiseva merkitys kaupan myynnin onnistumisen kannalta. Mikäli sanattomat viestit ja itse sanat eivät tue toisiaan, saattaa asiakas hämmentyä ja alkaa epäillä myyjän palveluhalukkuutta. (Tillman 2006, 67.) Näiden ollessa ristiriidassa ihminen uskoo sanatonta viestintää, sillä sen kautta valehtelu on vaikeampaa (Pakkainen ym. 2013, 23).

Myyjän vinkkelistä sanattomasta viestinnästä puhuttaessa on huomioitava lisäksi ulkoinen olemus. Tähän kuuluvat pukeutumisen lisäksi korut, hiukset, ryhti, kättely sekä tietysti hymy. Näiden on oltava kunnossa, sillä ulkoinen olemus ja asiakkaassa herätettävä mielikuva ovat tärkeitä onnistuneen myyntisuorituksen kannalta. Lienee itsestään selvää, että näistä hymyllä on ratkaiseva merkitys erityisesti ensivaikutelmaa luodessa. (Rummukainen 2015, 82-84.)

### 3.9 Työmotivaatio – mikä ja miten siihen voi vaikuttaa?

Puhuttaessa motivaatiosta tarkoitetaan yksilön, ryhmän tai yrityksen suorituskyvyn kannalta keskeisiä tekijöitä. Kysymys on siitä, miksi yksilöt kulloinkin toimivat tietyllä tavalla, miksi tiettyjä asioita tehdään tai miksi niitä toisaalta jätetään tekemättä. Motivaation muodostumiseen vaikuttavat motiivit, jotka ohjaavat yksilöitä kohti haluttua päämäärää. Ne voivat perustua paitsi erilaisiin tarpeisiin, myös vaikkapa vietteihin tai palkintoihin. (Nieminen & Tomperi 2008, 31-32.) Yrityksessä motivaatiolla ja siihen vaikuttavilla tekijöillä on tärkeä merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Menestyminen kun on yritystoiminnan perusta ja menestyäkseen yrityksen on sekä löydettävä että pidettävä parhaat osaajat palvelukseensa. (Nieminen & Tomperi 2008, 151.)

Työtyytyväisyys ja motivaatio työtä kohtaan taas kulkevat käsi kädessä vaikuttaen toisiinsa niin hyvässä kuin pahassa (Eskola ym. 2005, 126). Työmotivaatiota voidaan käsitellä muusta motivaatiosta irrallisena osiona. Sen syntymiseen vaikuttava paitsi työntekijä yksilönä, myös itse työ ja työympäristö kokonaisuutena. (Nieminen & Tomperi 2008, 33.) Tarkasteltaessa motivaatiota laajemmin voidaan puhua sekä sisäisestä että ulkoisesta motivaatiosta. Näistä ensimmäisen kohdalla tyytyväisyyden tunne syntyy tuloksellisesta työskentelystä, johon työntekijällä itsellään on vaikutusmahdollisuus. Taustalla vaikuttavat usein tarpeet arvostuksen keräämisestä



sekä itsensä kehittämistä ja haastamisesta. Näitä kutsutaan sisäisiksi motivaatiotekijöiksi ja ne rakentavat lujaa kivijalkaa työtyytyväisyyttä ajatellen. Riittävän monipuolinen työnkuva, oman osaamisen hyödyntäminen sekä vuorovaikutteisuus nousevat tällöin arvoonsa. (Eskola ym. 2005, 126-127.) Sisäisesti motivoitunut henkilö työskentelee itsensä vuoksi eikä vain ulkoisten palkkioiden ja tavoitteiden kiilto silmissään. Tällöin voidaankin puhua sisäisistä palkkioista, jotka mielletään pysyvän motivaation lähteiksi. Ulkoinen motivaatio puolestaan liittyy työhön ja työympäristön palkkioihin, kuten palkkaan, bonuksiin ja tunnuksiin. Sen lähteenä voi olla vaikkapa lyhyellä aikavälillä erittäin tehokkaana motivointikeinona pidetty myyntikilpailu. Pitkällä aikavälillä jatkuvamman motivaation ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta on tarkasteltava kuitenkin sisäistä motivaatiota, jolloin motivaatio syntyy itse työstä työn palkitessa ja viedessä tekiäänsä eteenpäin. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.)

Yrityksen on ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota sekä työmotivaation että työtyytyväisyyden kasvattamiseen. Vuodesta toiseen työtyytyväisyystutkimusten listojen suosituimpia työhön liittyviä tekijöitä edustavat hyvän työyhteisön lisäksi palkkaus, yrityksen avoin tiedonkulku sekä mahdollisuudet kehittää ja hyödyntää osaamistaan. Lisäksi työnkierrot ja tunnustukset hyvin hoidetuista töistä motivoivat luonnollisesti työntekijöitä parempiin suorituksiin. (Eskola ym. 2005, 126-127.) Motivoitunut työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja viihtyy yrityksessä. Tällöin hänen voidaan todeta olevan tyytyväinen työpaikkaansa. Vaikka työtehtävien ja työympäristön vaikutus työtyytyväisyyteen tai vastaavasti työtytymättömyyteen on selkeä, ei henkilökohtaisten ominaisuuksien painoarvoa sovi tässä yhteydessä unohtaa. Ne nimittäin määrittelevät, miten työntekijä työtään tekee. (Eskola ym. 2005, 124.) Joka tapauksessa työhönsä tyytyväinen ja työssään viihtyvä työntekijä on yrityksen kannalta kaikin puolin tavoiteltava asia. Sanomattakin lienee selvää, että työtyytyväisyyden myötä myös henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Näin ollen yrityksen ei jatkuvasti tarvitse käyttää resursseja uuden henkilöstön rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Hyvän henkilöstön voidaan ennen kaikkea todeta olevan yrityksen kilpailukyvyyn kannalta avaintekijä. (Bergström & Leppänen 2009, 173.) Miten motivaatiota työtä kohtaan sitten on mahdollista kasvattaa? Tätä käsitellään seuraavissa luvuissa.

### 3.9.1 Palkitseminen

Yleisellä tasolla palkitsemisena ymmärretään kaikki sellainen toiminta, jonka avulla työntekijä saa toiminnastaan ja saavutuksistaan tunnustusta. Palkitseminen koetaan usein haastavana ja oman mausteensa soppaan tuovat yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet. Tällä tarkoitetaan tässä yhteydessä työntekijöiden motiiveja pysyä yrityksen palveluksessa. Yksi motivoituu rahasta, toinen joustavista työajoista ja kolmas työn tuomista haasteista. (Nieminen & Tomperi 2008, 151.) Toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentaminen ei ole näin ollen yksinkertaista. Onnistuessaan se

maksaa kuitenkin vaivansa takaisin. Huolella laadittu palkitsemiskäytäntö nimittäin lisää ensisijaisesti työntekijöiden motivaatiota työtään kohtaan kannustaen keskittymään oikeisiin asioihin. Myös mahdollisuus kehittää henkilökohtaista osaamista näyttelee tässä merkittävää roolia. Onnistunut palkitsemisjärjestelmä osoittaa työntekijälle, että hänestä välitetään. Vaikutukset työmotivaatioon ovat siis kiistattomat. Työnantajan näkökulmasta toimiva palkitsemiskulttuuri puolestaan mahdollistaa parempien ja laadukkaampien tulosten saavuttamisen. Parhaassa tapauksessa käytössä on laaja kirjo palkitsemiskeinoja, jotka ovat sovellettavissa erilaisiin työntekijöihin erilaisissa tilanteissa. Edellä mainittujen lisäksi onnistunut palkitseminen luo luottamusta työyhteisössä rakentaen samalla onnistumisen kulttuuria. (Nieminen & Tomperi 2008, 153-154.)

### 3.9.2 Palkka ja palkkiot kannustimina

Yrityksen maksaessa työhön verrattuna suhteettoman pientä palkkaa tai palkkioita, saattaa työntekijä helposti alkaa ajatella, miten töistä suoriutuisi pienemmällä työpanoksella. Siksi asianmukainen korvauksen suuruus työstä on tärkeää. (Nieminen & Tomperi 2008, 152.) Palkka, joka on paitsi oikeudenmukainen, myös kilpailukykyinen, luo palkitsemisen kokonaiskuvalle vankan kivijalan (Nieminen & Tomperi 2008, 154). Kannustuskeinona raha on kuitenkin usein melko lyhytkestoinen. Tämän vuoksi taloudelliset kannusteet onkin hyvä liittää tavoitteisiin ja saavutettuihin tuloksiin. (Bergström & Leppänen 2009, 177.) Palkan lisäksi henkilöstön motivointikeinoja ovat eriluonteiset palkkiot, jotka toimivat paitsi kannustinkeinoina, myös johtamisen välineinä. Palkkio ymmärretään usein rahamääräisenä summana, mutta se voi muutakin. Esimerkkinä tästä annettakoon työhön ja urakehitykseen liittyvät urapalkkiot sekä perinteisiin kiitoksiin, messumatkoihin ja tunnustuksiin liittyvät sosiaaliset palkkiot. Jälkimmäiseen voidaan liittää lisäksi statussymboleihin perustuvat palkkiot, joita ovat esimerkiksi tittelit, työaikojen poikkeukset sekä työvälineisiin liittyvät parannukset. Erilaisten palkkioiden avulla työntekijöiden yksilöllisten erojen huomiointi on helpompaa. On kuitenkin tärkeää huomata, että selkeät tavoitteet ja näiden ymmärtäminen toimivat edellytyksinä palkkioiden käytölle. (Eskola ym. 2005, 127.)

### 3.9.3 Tunnustukset, kiitokset ja palautteet

Aineellisten palkitsemismuotojen ohella kannuskeinoina voidaan hyödyntää suorituksista ja tuloksista saatavia tunnustuksia ja palautteita. Myös esimerkiksi kuukauden työntekijäksi kruunaaminen on usein toimiva motivointikeino. Perinteiset kiittämiset ja myönteiset palautteet ovat toki ensiarvoisen tärkeitä tunnustuksia hyvin tehdystä työstä. (Bergström & Leppänen 2009, 178.) Työntekijän suhtautuminen paitsi työnantajaa myös koko työtä kohtaan saattaa helposti muuttua negatiiviseksi, mikäli hän ei koe saavansa riittävästi tunnustusta hyvin tehdystä työstään. Näin ollen

hän ei voi myöskään tietää onnistuneensa, mikäli hyvästä työstä ei saa kiitosta. Hän saattaa ajatella, että koska työnantajaan ei tunnu välittävän hänestä, miksi hänen tulisi välittää työstään. Ammatillisen itsetunnon ja itsevarmuuden lisäksi kiitokset ja tunnustukset vaikuttavat myös tuleviin onnistumisiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijä saa kiitosta työstään. Myös palautteen antaminen luetaan palkitsemiseksi, sillä tätä kautta mahdollisuus kehittymiseen ja edelleen onnistumiseen avautuvat työntekijälle uudella tavalla. (Nieminen & Tomperi 2008, 152.)

#### 3.9.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan esimiehen ja työntekijän välisiä keskusteluja, joiden tarkoituksena on ensinäkin linjata niin yrityksen kuin työntekijänkin tarpeita ja tavoitteita. Niiden avulla kehitetään paitsi yhteistyötä, luodaan myös avoimuutta yrityksen sisällä. Kehityskeskustelu perustuu ajatukseen työntekijän henkilökohtaisen osaamisen kartoittamisesta sekä hänen motivaatiostaan ja sitoutumisestaan työtä ja yritystä kohtaan. Luottamuksellisten kehityskeskusteluiden kautta työntekijä saa usein mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä ja esimies tietoonsa alaistensa odotuksia ja tarpeita. tarkoituksena on lisäksi sopia tulevaisuuden tavoitteista ja mahdollisista koulutus- ja kehittämistarpeista. Mitä kehityskeskusteluissa sitten yleensä käsitellään? Ensimmäinen on tärkeää arvioida, miten työntekijä töistään suoriutuu ja tehtävissään onnistuu. Tätä kautta mahdollisten kehittämistarpeiden tunnistaminen ja niitä tukevien toimenpiteiden laatiminen on helpompaa. Myös työmotivaation edistäminen mahdollisuuksien mukaan on tärkeää. Onnistunut kehityskeskustelu lisää usein työhyvinvointia ja työiihtyvyyttä. Lisäksi yrityksen on helpompi kohdentaa henkilöstöään oikeisiin työtehtäviin. (Eskola ym. 2005, 132-133.)

#### 4 TUTKIMUSMENETELMÄ: KVALITATIIVINEN ELI LAADULLINEN TUTKIMUS

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmuodoksi valikoitui strukturoitu lomakehaastattelu. Alun perin tarkoituksena oli hyödyntää avointa haastattelua. Tämä olisi kuitenkin johtanut todennäköisesti siihen, ettei tutkimusaineisto olisi ollut yhtä laadukasta. Strukturoitu lomakehaastattelu antoi vastaajille mahdollisuuden käyttää vastaamiseen riittävästi aikaa, minkä lisäksi aineiston analysointi oli helpompaa. Näiden seikkojen vuoksi haastattelumuodoksi muotoutui lopulta sovellettu versio strukturoidusta lomakehaastattelusta. Haastattelukysymysten muodot ja asetelut harkittiin tarkasti pyrkien välttämään kyllä- ja ei-vastauksia. Joidenkin kysymysten kohdalla vastaajia pyydettiin lisäksi perustelemaan vastaksensa laadukkaampien tutkimustulosten takaamiseksi. Näin ollen myös työnantaja hyötyi tutkimustuloksista enemmän.

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntausta, joka on mahdollista toteuttaa useilla eri menetelmillä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla kartoitetaan paitsi tutkitavan kohteen ominaisuuksia, myös laatua ja merkityksiä. (Koppa 2017.) Laadullinen tutkimus on tiedonkeruumuoto, joka perustuu usein ennalta valittujen yksilöiden haastatteluun. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena ovat laadukkaat vastaukset, joihin pyritään tavallisimmin avointen kysymysten kautta. Kerätyn aineiston totuudenmukaisuudella ei kuitenkaan ole merkitystä, sillä tarkoituksena on keskittyä saadun aineiston analysoimiseen. (Tilastokeskus 2017.)

Strukturoitu lomakehaastattelu puolestaan tarkoittaa haastattelumuotoa, joka sisältää pääosin kysymyksiä valmiiden vastausvaihtoehtojen kera. Jokainen haastattelulomake on samanlainen ja haastateltavat valitsevat itseään parhaiten kuvailevan vaihtoehdon. Usein tämän tyyppinen haastattelu sisältää myös avoimia kysymyksiä. (KvaliMOTV 2017.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelututkimus toteutettiin 19.-28.5.2017 välisenä aikana jakamalla jokaiselle yritys X:n Kanta-Hämeessä sijaitsevan asiakaspalvelupisteen työntekijälle haastattelulomake kirjekuoressa. Kuori sisälsi varsinaisen vastauslomakkeen lisäksi ohjeistuksen vastaamista varten sekä arvontalipukkeen palautuskuorineen. Vastaajilla oli mahdollisuus osallistua pienen yllätyspalkinnon arvontaan. Arvonnan tarkoituksena oli motivoida työntekijöitä osallistumaan tutkimukseen. Vastattuaan huolellisesti kysymyksiin lomakkeet palautettiin suljetuissa kirjekuorissa. Arvontaan osallistuvat lipukkeet kerättiin omaan pinoonsa, jotta vastauksia ei olisi ollut mahdollista yhdistää käsialan perusteella. Vastaajilla oli myös mahdollisuus vastata kysymyksiin kirjoittamalla vastauksensa tietokoneella. Haastattelun tuloksia ei annettu kolmannen osapuolen käyttöön, vaan niitä hyödynnettiin ainoastaan vastausten analysointivaiheessa. Tämän jälkeen vastauslomakkeet tuhottiin.

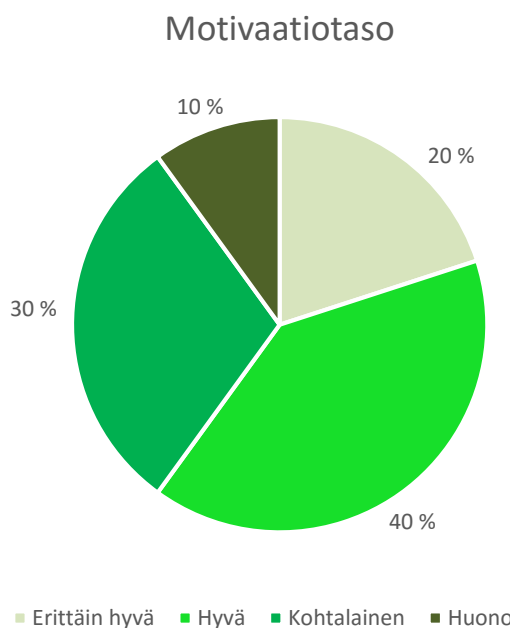
Yritys X:n palveluksessa työskentelee Kanta-Hämeessä sijaitsevassa asiakaspalvelupisteessä tällä hetkellä yksitoista henkilöä. Haastattelututkimukseen osallistui yhdestätoista työntekijästä kymmenen henkilöä. Heistä kahdeksan antoi vastauksensa kirjallisesti lomakkeen kautta. Kaksi muuta vastasivat kyselyyn antamalla vastauksensa sähköisesti. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tutkimuksen tuloksia kysymys kysymykseltä samassa järjestyksessä, kuin haastateltavat niihin vastasivat. Virallinen haastattelututkimus löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä numero 1 (Liite 1).

### 5.1 Yleiskatsaus työnkuvasta

Kyselylomakkeen ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena aluksi oli kartoittaa työntekijöiden mielipiteitä työstä ja työnkuvasta yleisesti. Vastaukset tähän olivat yllättävän monimuotoisia, mutta eniten esille nousivat positiiviset ajatuksen työn monipuolisuudesta ja tätä kautta mielekkyydestä. Vaihtelevat asiakaspalvelutilanteet maustavat arkista aherrusta tuoden kuitenkin samalla haasteita työn tekemiseen. Työn mukanaan tuomat haasteet koetaan valtaosin positiivisena asiana. Osa vastaajista kuitenkin koki työn olevan haastavuudeltaan tällä hetkellä liiankin kovatasoista. Jatkuvasti muuttuvat toimintatavat ja alalla tapahtuvat muutokset vaikuttavat aiheuttavan negatiivisia tuntemuksia. Lisäksi ajatuksia työmäärän ja työn mukanaan tuoman vastuun kohtuuttomuudesta nostettiin esille. Yleisesti ottaen työtä pidetään kuitenkin mielekkäänä, vaikka paine henkilökohtaiselle tasolle asetetuista tavoitteista ajoittain huolettaakin.

## 5.2 Motivaatio työtä kohtaan

Toinen kysymys selvitti tarkemmin työntekijöiden motivaatiota työtä kohtaan. Tämä tapahtui pyytämällä vastaajaa määrittelemään henkilökohtainen motivaatiotaso aluksi numeerisella arvosanalla 1-5 ja tämän jälkeen perustelemaan vastauksena. Asteikko jakautui niin, että arvosana yksi kuvasi erittäin huonoa motivaatiota, kaksi huonoa, kolmas kohtalaista, neljäs hyvää ja viides erittäin hyvää motivaatiota. Seuraava kaavio kuvaa annettujen arvosanojen jakautumista (kaavio 1).



Kaavio 1. Motivaatiotaso.

Kuten kaavio havainnollistaa, keskittyivät motivaatiota kuvaavat arvosanat pääsääntöisesti kohtaan neljä, joka tarkoitti henkilökohtaisen motivaation olevan hyvä. Kymmenestä vastaajasta neljä kuvasi motivaationsa olevan luokkaa neljä. Tällä perusteella lähes puolet työntekijöistä kuvailisi motivaatiotaan hyväksi. Erittäin hyvänä motivaatiotaan piti kaksi vastaaja, kohtalaisena kolme ja huonona yksi vastaajista. Arvosanojen jakautuminen laajalle skaalalle oli yllättävää, sillä yleisimmin tämän tyyppiset kysymykset tuottavat keskitason vastauksia.

Perustelut annetuille arvosanoille motivaatiota koskien olivat yhtä monipuolisia kuin itse arvosanatkin. Korkeimman motivaation työtä kohtaan omistavat työntekijät kertoivat ensinäkkin nauttivansa työn mukanaan tuomista haasteista ja asiakaspalvelutilanteiden vaihtelevuudesta. Haasteiden koetaan olevan tasoltaan kohtuullisia, joka käytännössä tarkoittaa mahdollisuutta kääntää haasteet voitoiksi. Erittäin hyvän arvosanan antaen vastaajat kertoivat lisäksi omistavansa kohdallaan olevan asenteen ja aidon kiinnostuksen työtä kohtaan. Oikea asenne onkin tärkeä menestys-

tekijä henkilökohtaisia tavoitteita saavuteltaessa, kuten tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa huippumyyjän ominaisuuksia käsiteltäessä todetaan.

Motivaatiotasolleen arvosanan neljä antaneet vastaajat kokivat motivaatiolleen työtä kohtaan olevan hyvä. Tämä olikin annetuista vastauksista yleisimmin valittu vaihtoehto. Tämän arvosanan anteet perustelivat vastauksiaan työn monipuolisuudella ja vaihtelevuudella, kuten erittäin hyvän arvosanan antaneetkin. Osa kertoi pitävänsä asiakkaiden palvelemisesta ja ratkaisujen tuomisesta heidän ongelmiinsa. Töihin lähtemistä ei koeta ahdistavana, vaan päivän asiakaskohtauksia odotetaan pääsääntöisesti innolla. Lähes poikkeuksetta jokainen kuitenkin totesi tavalla tai toisella, että arvosanaa yhdellä pykälällä laski ylempää uupuva työn arvostuksen puute ja huono palkkaustaso. Johtoportaan olisikin tärkeää ymmärtää näiden yhteys työntekijöiden motivaatioon. Tämän ollessa kunnossa tavoitteiden saavuttaminen helpottuisi huomattavasti ja heijastukset myyntituloksiin ovat nähtävissä välittömästi. Eräs vastaaja kertoi johtotasolta tulevien palvelumallien asettavan työlle osittain rajoitteita, joka heijastuu heikentävänä tekijänä asiakaspalveluun. Samassa yhteydessä hän toivoi työntekijöillä olevan enemmän valtuuksia vaikuttaa työtä koskeviin asioihin ja saada enemmän koulutusta pankkialan kiemuroihin. Tätä sivuuttivat myös muut vastaajat jollakin tavalla muiden kysymysten kohdalla.

Kohtalaisen tai huonon arvosanan motivaatiolleen arvioineet vastaajat perustelivat vastauksiaan yhä kiristyvillä vaatimuksilla työtä ja tavoitteiden saavuttamista kohtaan. Lisäksi jatkuvien muutosten kerrottiin nakertavan henkilökohtaista motivaatiota. Tavoitteiden asettamisen erityisesti henkilökohtaiselle tasolle miellettiin lisäksi olevan ajoittain erittäin epäoikeudenmukaista. Jatkuva paine ja alati tiukkenevat resurssit koettiin erittäin haastavina. Näiden yhteys työmotivaatioon onkin hyvin selkeä. Kiire ja tarkaivossa jyskyttävä tieto omista tavoitteista luovat helposti negatiivisen kierteen ja suhtautuminen työtä kohtaan laskee huomaamatta. Kielteinen kuva myös työnantajaa kohtaan voi alkaa nostaa päätään ja pian ollaan negatiivisessa kiertessä, josta pois hyppääminen ei olekaan enää helppoa. Edellä mainittujen ohella myös säännöllisesti saapuvat viestit ja kannanotot johtoportaalta laskivat motivaatiota tietyiltä osin. Tällä tarkoitettiin sitä, että viestit keskittyvät pääosin tsemppaamisen tavoitteiden saavuttamisen ja myynnin kasvattamisen osalta. Tämä koetaankin lannistavaksi, vaikka tavoitteita olisikin jo saavutettu kiitettävästi. Käytännössä ajatus jatkuvan parantamisen tarpeesta työn kannalta vaikuttaisi aiheuttavan ahdistusta.

Yhteenvedonä tämän kysymyksen kohdalla voidaan todeta mukavien asiakkaiden, onnistuneiden asiakaspalvelukokemusten ja toimivan tiimihengen motivoivan työntekijöitä eniten työhönsä. Lisäksi lähes jokainen vastaaja korosti jossakin vaiheessa kyselyä edellä mainittujen onnistumiskokemusten ja tiimityötaitojen olevan merkityksellisiä työn mielekkyyden kannalta.

### 5.3 Henkilökohtaiset tavoitteet

Kolmas kysymys selvitti ajatuksia kuukausitasolle asetetuista henkilökohtaisista tavoitteista. Tässäkin vastaajia pyydettiin perustelemaan vastauksensa mahdollisuuksien mukaan. Vastaukset jakoutuivat karkealla tasolla kahteen eri koulukuntaan. Osa koki henkilökohtaiselle tasolle asetetut tavoitteet loistavina motivaatiotekijöinä työtä kohtaan. Tavoitteiden kerrottiin innostavan myyntityöhön. Perusteluna tälle toimi ennen kaikkea se, että tieto omista tavoitteista loi positiivista painetta työntekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tässä osallisena toimii lisäksi usein työntekijän henkilökohtainen kilpailukyky saavuttaa omat tavoitteet ja osoittaa muille omaa osaamistaan. Osa vastaajista puolestaan kertoi kokevansa omakohtaiset tavoitteensa ajoittain erittäin ahdistavina ja haastavina saavuttaa. Vaikka tavoitteisiin on totuttu eikä niitä koettaisikaan mahdottomina saavuttaa, ahdistusta vaikuttaisi aiheuttavan myös tunne siitä, ettei onnistu aina ylittämään asetettuihin myyntimääriin. Toisaalta moni kuitenkin ymmärsi, ettei vastoinkäymisestä sovi lannistua eikä tavoitteisiin joka kuukausi ole välttämättä mahdollista yltää. Edellä mainittujen ohella tavoitteiden asettamisperusteet aiheuttavat myös työntekijöissä usein kysymyksiä niiden oikeudenmukaisuudesta ja realistisuudesta. Ehdotuksia tavoitteiden käytöstä ainoastaan yksikkötasollakin heitettiin ilmoille.

Henkilökohtaiset tavoitteet koetaan kuitenkin pääsääntöisesti tietynlaisina kannustimina päivittäisessä työssä. Moni kertoi lisäksi työskentelevänsä parhaansa mukaan tavoitteista huolimatta eikä lannistuvansa pienistä vastoinkäymisestä. Eräs vastaajista totesikin toimivansa asiakkaan etu edellä. Tämä onkin seikka, joka jokaisen asiakaspalvelijan tulisi ymmärtää työnkuvaan katsomatta.

### 5.4 Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat motivaatiotekijät

Kysymykset neljä ja viisi käsittelivät motivaatiotekijöitä oman työn ja tekemisen kannalta. Kysymys neljä kartoitti aluksi, mikä tällä hetkellä työntekijöitä motivoi saavuttamaan omat tavoitteensa. Viides kysymys puolestaan kirvoitti vastaajia ideoimaan, mikä tavoitteita motivoisi saavuttamaan paremmin. Tätä pohdittiin sekä henkilökohtaiselta että työtiimin osalta.

Tällä hetkellä vastaajat kertoivat motivaatiotekijöinä toimivan ennen kaikkea onnistumisen tunteen. Itsensä haastaminen parempiin myyntituloksiin ja tässä onnistuminen loivat huikeaa tunnetta. Saavutetut tavoitteet luovat hyvää fiilistä ja motivoivat entisestään tavoittelemaan parempia tuloksia. Tästä syntyykin positiivinen kierre, jolloin voidaan puhua sisäisestä motivaatiosta. Sisäistä motivaatio käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön kappaleessa 3.9: ”Työmotivaatio – mikä ja miten siihen voi vaikuttaa?”.



Tavoitteiden saavuttamisessa myös tiimihengellä vaikutti tutkimustulosten perusteella olevan vaikutusta oman motivaation kannalta. Ennen kaikkea toiminta yhteisen hyvän eduksi ja yksikkökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen koettiin tärkeäksi. Tiimihenkeä käsiteltiin useasta eri näkökulmasta monen vastaajan osalta. Hyvä tiimihenki kuuluu hyvän työyhteisön vankimpiin rakennuspalikkoihin ja sen ollessa epäkunnossa ovat negatiiviset vaikutukset hyvinkin laaja-alaiset. Hyvään tiimihenkeen kuuluvat niin kollegoiden kehuminen, kannustaminen kuin arvostaminenkin. Osa vastaajista totesikin hyvästä työstä saadun arvostuksen motivoivan jälleen parempiin tuloksiin. Myös arvostus esimiestasolta koettiin hyvänä motivaatiotekijänä. Kehumisen ja toisten kannustamisen lisääminen motivoisi myös osaa parempiin tuloksiin. Tiimihengen ohella jatkuvasti tapahtuvan uudenoppimisen koettiin myös heijastuvan henkilökohtaiseen motivaatioon. Osa vastaajista kertoi uusien asioiden oppimisen ja hallinnan motivoivan tekemään työtä paremmin. Tällä tarkoitetaan siis oman osaamisen kehittymistä, joka on suorassa yhteydessä motivaatioon.

Seuraavaksi vuorossa oli kysymys viisi, jossa vastaajat ideoivat, mikä heitä motivoisi saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteensa helpommin. Vastausten kirjo tässäkin kohdassa oli laaja. Selkeästi eniten esille vaikuttivat nousevan paremman palkitsemisen merkitys hyvin tehdyn työn kannalta sekä arvostuksen puute ylemmältä tasolta. Eniten kannatusta keräsi rahallinen palkitseminen tavalla tai toisella. Esimerkiksi henkilökohtaiset palkkiot hyvin suoritetuista myynneistä tai saavutetuista tavoitteista saivat ääniä useammalta vastaajalta. Tällaiset rahalliset palkkiot motivoisivat selkeästi suurinta osaa työntekijöistä tavoittelemaan parempia tuloksia omassa työssään. Myös rahalliset palkkiot tiimitasolla saivat osakseen jonkin verran huomiota.

Yleisesti ottaen paranneltu palkitsemisjärjestelmä nostaisi motivaatiota soa yhden, jos toisenkin vastaajan kohdalla. Lisäksi esimerkiksi erilaiset työntekijöiden virkistysillat mainittiin motivaatiota lisäävänä tekijänä. Tällaisten virkistystapahtumien ei välttämättä tarvitse olla edes yhteydessä hyviin myyntituloksiin, sillä ne viestittävät työntekijöille siitä, että heitä arvostetaan.

Joka tapauksessa oli mielenkiintoista huomata, miten osasta vastauksista paistoi selkeästi läpi oman motivaation ja toimivan palkitsemisjärjestelmän yhteys. Moni vastaus antoi ymmärtää, että mikäli luvassa olisi kunnon palkkioita, olisi tavoitteiden saavuttaminen helpompaa ja tällöin tavoitteet voisivat olla aiempaa suurempia.

## 5.5 Nykyiset motivointimenetelmät

Kysymys kuusi tiedusteli vastaajien näkemystä myyntikilpailuiden ja nykyisten palkitsemiskeinojen merkityksestä omaan motivaatioon. Tavoitteiden saavuttamista pyritään siis vauhdittamaan erilaisin myyntikilpailuin ja

pienin palkitsemiskeinoin. Vastaajia pyydettiin kuvailemaan, minkälaisina motivointimenetelminä he nämä kokevat tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Kuten kohdassa 5.4 motivointikeinoja tarkemmin käsiteltäessä ilmeni, olisi kunnan palkitsemisjärjestelmälle tarvetta. Tämän hetkiset palkinnot saavutetuista tavoitteista ja hyvistä tuloksista rajoittuvat lähinnä yrityksen mainoslahjoihin ja pieniin palkintoihin. On ymmärrettävää, ettei tämänkaltaisten pienten palkintojen vaikutus motivaation kannalta ole järin suuri ja ne koetaan lähinnä naurettavina. Jälleen kerran esille nousivat toiveet paremmista rahallisista palkkioista. Lounaslippuja ja jäätelöitä pidetään kuitenkin toisaalta hyvinä, pieninä porkkanoina, mutta isommassa kuvassa niiden merkitys motivaation kannalta on olematon. Esimerkiksi lahjakortteja ehdotettiin palkinnoiksi juomapullojen ja tiskirättien sijasta. Esille nousi myös ajatuksia siitä, miten nykyiset palkitsemiskeinot eivät ole linjassa asetettujen tavoitteiden ja niiden saavuttamisen kanssa.

Myyntikilpailut nähtiin toisaalta hyvänä motivointikeinoja, toisaalta merkityksettömänä oman tekemisen kannalta. Myyntikilpailuilla tarkoitetaan esimerkiksi kisoja tavoitteiden saavuttamisesta henkilökohtaisella tai tiimitasolla tai vaikkapa myyntitulosten vertailua oman toimialueen tasolla. Onnistuneista myyntikilpailuista palkkioina voivat toimia esimerkiksi toimipaikkakohtaisesti myönnettävät rahasummat. Tämä koettiin kuitenkin osaltaan hankalaksi palkitsemiskeinoksi, sillä palkintorahojen kohdistaminen on ajoittain erittäin hankalaa. Osa vastaajista kertoi kokevansa myyntikilpailut epäoikeudenmukaisina. Vastauksia perusteltiin työtuntien ja kautumisella eriarvoisesti työntekijöiden kesken.

## 5.6 Myynnin kasvattaminen

Kohdassa seitsemän vastaajilta pyydettiin ideoita ja ajatuksia myynnin kehittämiseen ja kasvattamiseen. Vastausten määrä tässä kohdassa yllätti positiivisesti ja ajatusten saaminen tätä koskien on tärkeää erityisesti johdotoortaan näkökulmasta. Tässäkin kohdassa osa vastaajista ajatteli asiakkaan etua eikä kannattanut niin kutsuttua pakkomyyntiä, jonka ei uskonut olevan hyväksi kenenkään kannalta. Esille nousi myös ajatus siitä, että tietty ryhmä työntekijöitä tekisi vain yhtä työtä. Tämän hetkinen toimintamalli perustuu ajatukseen siitä, että työnkuvaan kuuluu usein paljon oman asiakaspalvelupisteen ulkopuolista työtä. Mikäli pisteellä työskentelisi vakituisesti yksi ja sama tiimi, olisi keskittyminen työhön ja asetettuihin tavoitteisiin todennäköisesti helpompaa. Luonnollisesti tämänkaltaisen tiimin tarvitsisi itselleen huolella valitun ja motivoituneen vetäjän tiimin tueksi ja kannustajaksi. Tämän ohella työntekijöiden määrän lisäämisen arveltiin myös kasvattavan tuloksia.

Oman asenteen merkitys työn kannalta keräsi myös kannatusta vastaajilta tavalla tai toisella. Kohdallaan oleva asenne niin omalla kuin tiiminkin ta-

solla viitoittaa tietä parempiin tuloksiin. Myös oman osaamisen kehittämällä todettiin olevan vaikutusta myynnin kannalta. Jokaisen on mahdollista kehittää omia myyjän taitojaan. Ehdotuksia tuli muun muassa sanamuotojen käytöstä asiakaspalvelutilanteissa. Ei nimittäin ole yhdentekevää, millaisin sanamuodoin myyjä myyntiä pyrkii tekemään. Vastauksista kävi myös ilmi, ettei vaikka aina onnistuisikaan viemään myyntiä maaliin asti, saattaa asiakas kertoa yrityksestä eteenpäin ja näin ollen tietous sen olemassa olosta lisääntyy. Tämä taas puolestaan voi tuoda yritykselle uusia asiakkaita. Myös käytettävissä olevien apuvälineiden hyödyntämistä myyntitilanteissa peräänkuulutettiin. Erilaiset tabletit sovelluksineen ja mukaan annettavat esitteet ovat konkreettisia asioita, joilla yrityksen on mahdollista jäädä asiakkaan mieleen suorasti tai epäsuorasti.

Kuten sanottu, kehitysideoita myynnin kasvattamisen osalta kerääntyi runsaasti. Edellä mainittujen lisäksi ehdotukset liittyivät niin asiakkaille postitettaviin kampanjointikirjeisiin, myyntikampanjoihin kuin paremman palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Tässä kohdassa myös sekä esimieheltä että johtoportaalta tulevat kiitokset ja arvostukset työtä kohtaan nousivat esille. Myös yrityksen tuotteiden ja palveluiden käyttö omakohtaisella tasolla luo erään vastaajan mielestä uskottavuutta ja lisää motivaatiota kaupata hyväksi toteamiaan asioita asiakkaille. Yksi vastaajista viittasi vastauksessaan oikeisiin asioihin keskittymisen. Tällä tarkoitettiin sitä, että myyjän keskittyessä kannattaviin asiakkaisiin ja juuri oikeiden asioiden tekemiseen, on myyntiäkin mahdollista kasvattaa.

## 5.7 Henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen

Kysymyksessä kahdeksan vastaajia pyydettiin pohtimaan, minkälaisissa asioissa he haluaisivat kehittyä oman työnkuvansa kannalta. Erityisesti osaaminen yleisellä tasolla oli seikka, johon toivottiin parannusta esimerkiksi koulutusten avulla. Ajoittain esille pulpahtelevat uudet tuotteet ja palvelut sekä esimerkiksi uudenlaiset sovellukset ovat seikkoja, joiden käyttöön toivottiin entistä enemmän opastusta. Moni kokee juuri tietotekniset asiat aina tablettien käytöstä mobiilisovellusten käyttöön hankaliksi ja vierastaakin näin ollen näitä myös asiakaspalvelutilanteissa. Myös uusia ja erilaisia, mutta valmiita toimintamalleja hoitaa asiakaskohtaamisia toivottiin.

Kehitystä toivottiin henkilökohtaisella tasolla lisäksi myyntitilanteiden paremmalla hallinnalla. Moni vaikuttaa kokevan nämä hankalina tilanteina, joissa haluaisi korostaa luonnollisuutta ja inhimillisyyttä konemaisen myyntipuheen sijasta. Tähänkin toivottiin valmiita esimerkkejä ja toimintamalleja siitä, miten asiakaspalvelutilanteita kannattaa tai voi hoitaa. Näiden ohella myös oman rohkeuden kerääminen tuotteiden ja palveluiden myynnin osalta sai huomiota. Puutteet kielitaidoissa alati kansainvälistyvässä maailmassa koettiin myös ajoittain erittäin hankaliksi asiakaspalvelutilanteissa ja kehittymistä tässäkin asiassa toivottiin.

## 5.8 Kehitysideat omaa ja tiimityöskentelyä koskien

Kehitysideoita niin henkilökohtaista kuin tiimityöskentelyäkin kohtaan kar-toitettiin kohdassa yhdeksän. Oli mielenkiintoista todeta osan vastaajista jättäneen vastaamatta kysymykseen laisinkaan. Ideoita kuitenkin kerään-tyi runsaasti. Tässäkin kohdassa toimivan palkitsemisjärjestelmän ja erityi-sesti rahapalkkioiden merkitystä motivaation kannalta korostettiin jälleen.

Muutama vastaajista kertoi kollegoilta oppimisen olevan tärkeää. Seuraa-malla toisen työskentelyä saattaa nähdä asioita täysin uudessa valossa ja kehittyä näin omassa työssään. Erilaiset koulutukset ja palaverit keräsivät myös kannatusta. Näitä kaivattiinkin huomattavasti enemmän. Näissä voi-taisiin käydä läpi asiakaspalvelutilanteita ja niiden hoitamista käytännössä pelkkien faktojen käsittelyn sijasta. Kollegoiden merkityksen myös kannus-tuksen ja tiimityön kannalta todettiin olevan tärkeää, joten yhteen hiileen puhaltaminen on tärkeää myös oman kehittymistä ajatellen. Esille nousi myös rakentavan palautteenannon merkitys tiimin kesken. Näiden ohella osassa vastauksista korostettiin tässäkin kohtaa oman rohkeuden merki-tystä työn kannalta. Rohkeutta uskaltaa kaupata esimerkiksi tiettyjä tuot-teita tai palveluita asiakkaille toivottiin olevan enemmän. Ymmärrettävästi tässäkin oman osaamisen yhteys rohkeuteen on selkeä.

## 5.9 Työn hyvät ja huonot puolet

Lopuksi työntekijöiltä haluttiin vielä tiedustella työn hyviä ja huonoja puo-lia haasteita unohtamatta. Vastausten runsaus tässäkin kohdassa oli posi-tiivinen yllätys ja mielipiteitä tuotiin esille runsaasti. Ensinäkin asiakaspal-velutilanteiden vaihtelevuus ja asiakkaiden erilaisuus koettiin useamman vastauksen perusteella ehdottomasti työn hyväksi puoleksi. Toisaalta sa-mojen asiakkaiden palvelu samoissa asioissa yhä uudelleen ja uudelleen oli asia, jonka moni mainitsi turhauttavaksi. Lisäksi haastavat asiakastilanteet mainittiin ahdistaviksi. Eräs vastaaja koki tuputtavan myynnin osaltaan ah-distavaksi. Vallitsevan käsityksen mukaan asiakkaille pitäisi esimerkiksi ak-tiivisesti tarjota luottoja ja lainoja, vaikkei heidän asiointinsa näitä koskisi-kaan. Ajatus näiden tuotteiden kaupittelusta asiakkaalle, jonka tietää jou-tuvan vain vaikeuksiin luottojen kanssa, vaikutti ahdistavan vastaajaa.

Ajatus siitä, ettei asiakasta onnistuta palvelemaan kunnolla loppuun asti, aiheuttaa runsaasti negatiivisia tunteita. Toki apua hankaliin tilanteisiin on saatavilla aina viimeistään asiakaspalvelun tuesta, mikäli mahdollisuutta kysyä apua kollegalta ei sillä hetkellä ole. Käytettävissä olevat tukipalvelut ja ohjeistukset työtovereiden tukea unohtamatta mainittiin myös työn hy-viksi puoliksi. Onnistumisen tunteita loivat juuri oikeiden palvelukokonai-suuksien tuottamiset oikeille asiakkaille. Tässä esiin nousivat myös asiak-kaiden palvelukokemusten ylittämiset. Onnistumiset ja omien rajojen voit-tamiset luovat monen mielestä mahtavia tuntemuksia. Myös asioista ai-

dosta kiinnostuneet asiakkaat koettiin työn suolaksi. Yhteishenkeä ja tiimityötaitoja omassa porukassa kehuttiinkin tämänkin kysymyksen kohdalla usean vastaajan toimesta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kunnialla loppuunviety myyntiprosessi vaatii tekijältään paljon. Kuten tämän opinnäytetyön kolmannessa luvussa todettiin, ei onnistunut myyntituloksen synny itsestään. Toteutuakseen sen eteen on tehtävä töitä. Motivaation ja asenteen työtä kohtaan on oltava kunnossa, eikä omien myyntitojentaan jatkuvaa kehittämistä sovi unohtaa. Kentällä kehittämiskohdeksi mainitaan erityisesti oman osaamisen kehittäminen erilaisten koulutusten ja perehdytysten avulla. Tämäkään ei välttämättä aina riitä. Myyntitapahtumaan vaikuttavat lisäksi paitsi asiakkaan, myös myyjän senhetkinen mieliala sekä asiakaskohtaamisen yleinen ilmapiiri. Sanomattakin lie nee selvää, että myös hyvillä sosiaalisilla taidoilla on merkitystä myyntiprosessin onnistumisen kannalta. Onnistunut myyntitapahtuma ja asiakaspalvelutilanne on kannattava kokemus puolin ja toisin. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, ettei myynnissä voi aina onnistua. Epäonnistumisia ei tule ottaa henkilökohtaisesti, mutta syitä tähän kannattaa kuitenkin tarvittaessa pohtia. Itsensä kanssa on hyvä käydä nopeasti läpi, mitä olisi voinut tehdä vielä paremmin asiakaspalvelussa ja myynnissä onnistuakseen. Palautteensaanti ja vastaavasti sen antaminen tiimin kesken kantavat hedelmää pitkällä aikavälillä. Kovasti yrittämällä ja omia rajojaan rikkomalla tuloksia on huomattavasti helpompi saavuttaa. Vaikka omalta mukavuusalueelta poistuminen saattaa jännittää, saattaa harjoitus tehdä mestarin tässäkin asiassa.

Osana opinnäytetyötä toteutettu haastattelututkimus tuki suurilta osin tutkimustuloksiltaan aiemmin käsiteltyä teoriaa. Peilattaessa vastauksia teoriaosuuteen oli yhteys oppien ja käytännön välillä selkeä. Jo nopealla vilkaisulla tutkimusaineistoon oli selvää, että onnistuneen myyntituloksen ja motivoituneen henkilökunnan kannalta johtoportaalta tulevalle arvostuksella on tärkeä merkitys. Arvostuksen uupuessa työntekijöiden motivaatiotasot laskevat nopeasti ja niiden korjaaminen saattaa olla erittäin hankalaa. Arvostuksen ohella työntekijöitä on motivoitava hyviin myyntituloksiin mahdollisuuksien mukaan käytettävissä olevin keinoin. Jo pienten motivointikeinojen merkitys lopputuloksen kannalta saattaa olla korvaamaton ja isossa kuvassa tulokset myynnin suhteen ovat nopeasti nähtävissä. Motivointikeinoja kehiteltäessä niiden luominen ei ole helppoa. Haasteita asettavat paitsi mahdollisuudet palkitsemisen suhteen, myös työntekijöiden persoonallisuus. Ei ole nimittäin selvää, että hyvänä arveltu motivaatiokeino toimii kaikkien kohdalla. Haastattelututkimuksen tulosten perusteella tekijät motivoitumisen takana olivat erittäin monimuotoisia. Pääasiassa parhaaksi keinoksi motivoida työntekijöitä parempiin tuloksiin valikoitui arvattavasti rahallinen palkitseminen. Tämän ohella esille nousi myös muun muassa jo useaan kertaan mainittu työntekijöiden arvostaminen. Olipa kyse minkälaisesta motivointikeinosta tahansa, tärkeää on pyrkiä luomaan sisäistä motivaatiota. Tämä syntyy riemusta nähdä työntulok-

sia ja onnistumisen tunteesta päivittäisissä työtehtävissä. Ulkoiset motivoittekijät, kuten pienet palkinnot, näyttelevät vain sivuosaa sisäisestä motivaatiosta puhuttaessa.

Parempaa myyntitulosta tavoiteltaessa oikean motivaation iskostaminen työntekijöihin on siis avainasemassa. Tämän luomisessa vaikuttavat epäsuorasti myös muut seikat pelkkiä konkreettisia motivointikeinoja lukuun ottamatta. Sitä paitsi, sivumainintana kerrottakoon rahallisen palkitsemisen olevan kuitenkin erittäin lyhytkestoinen motivointikeino. Tutkimusten perusteella oman osaamisen kehittäminen ja työssä kehittyminen vaikuttavat ratkaisevasti työn mielekkyyteen ja tätä kautta sen tuloksellisuuteen. Osaavien ihmisten kouluttaminen yrityksen palvelukseen onkin ymmärrettävä sijoituksena tulevaisuuteen kuluerän sijasta. Hetkelliset kustannukset kääntyvät nimittäin usein pitkällä juoksulla voitoiksi.

Onnistuneen myyntituloksen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta tiimihengellä on korvaamaton merkitys. Yhteen hiileen puhaltamista ja tiimin keskinäisen motoriikan toimivuutta korostettiin myös haastattelututkimuksen usean eri kysymyksen kohdalla. Vaikka tavoitteet laadittaisiinkin henkilökohtaiselle tasolle, on jokaisen tärkeä ymmärtää, että lopulta tarkoitus on kuitenkin yhteisen hyvän saavuttaminen. Tässä toisien kannustamisella, toisilta oppimisella ja rakentavan palautteen antamisella on ensiarvoisen tärkeä asema. Toimiva tiimihenki heijastuu lisäksi suoraan asiakaspalveluun ja hyvänä koettu palvelu puolestaan on selkeä menestystekijä. Asiakaspalvelun laatuun ja asiakaskokemusten kehittämiseen on tuki kiinnitettävä huomiota muutoinkin.

Kuten tämä opinnäytetyö todistaa, tavoitteiden saavuttamiseen ja myyntituloksen aikaansaamiseen vaikuttavat monet asiat. Asiakas saattaa tehdä tai olla tekemättä ostopäätöksensä monesta eri syystä. Tätä päätöstä asiakkaan puolesta ei ole mahdollista tehdä, mutta siihen on mahdollista vaikuttaa. Ja juuri tässä kohtaa tarvitaan myyjän ammattiosaamista. Myyjän rooli onkin parhaaksi katsomallaan tavalla pyrkiä etsimään ratkaisuja asiakkaan ongelmiin tai tarpeisiin. Joskus näiden tarpeiden esiin kaivaminenkin on mahdollista. Myyjä saattaa antaa kaikkensa ja hoitaa myyntiprosessin alusta loppuun vailla virheitä. Tämäkään ei välttämättä takaa onnistunutta myyntitulosta. Takaiskuista ei sovi lannistua, olennaista on oppia olemaan lannistumatta niistä. Ja mikä tärkeintä, pyrkiä oppimaan paitsi itseltään, myös muiden toimintatavoista. Katsottiinpa asiaa mistä näkökulmasta tahansa, on toiminnan tapahduttava aina asiakkaan etu edellä. Tyytyväinen asiakas kun on yrityksen paras käyntikortti.

## LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. (2009). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Eskola, A., Hakala, R., Liljeström, S. & Raatikainen, L. (2005). *Töissä yrityksessä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Halonen, O. (2001). *Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla*. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hannula, P., Ingberg, P. & Virta, M. (2012). *Palvelua, kiitos. Asiakaspalvelun saloja*. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.
- KvaliMOTV (2017). *Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu*. Haettu 22.5.2017 osoitteesta [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)
- Koppa (2017). *Laadullinen tutkimus*. Jyväskylän yliopisto. Haettu 5.5.2017 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Kortelainen, M. J. & Kyrö, J. (2015). *Myyntien ammattilaisena. Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä*. Keuruu: paino Otavan Kirjapaino Oy, kustannus Edita Publishing Oy.
- Koski, J. (2014). *Myyntityö ammattina. Fenomenografinen tutkimus tradenomiopiskelijan käsityksistä*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. (2004). *Markkinoinnin perusteet*. Tampere: Avaintulos Oy.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. (2008). *Myyntien johtamisen uusi aika*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. (2013). *Palvelun taitajaksi*. 5.uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pyykkö, M. (2011). *Minustako yrittäjä?* E-kirja, Hämeen ammattikorkeakoulu. Talentum Media Oy. Haettu 27.4.2017 osoitteesta <https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/IACBBXITCF#kohta:1>
- Rope, T. (2009). *Perusmyyjästä supermyyjäksi*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.



Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. (2012). *Myy enemmän – myy paremmin*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Rummukainen, T. (2015). *Huippumyyjä – tositarinoita myynnin huipulta*. Eura: Eura Print Oy.

Saarinen, T. & Kilpinen, M. (2016). *Kaupan taitajaksi*. 1.-2.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. (2007). *Kehitys alaisena. Onnistuneet alaistaidot käytännössä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tilastokeskus (2017). *Virsta*. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Haettu 5.5.2017 osoitteesta <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Tillman, M. (2006). *Huippupalvelua asiakkaille*. Performance Research Associates. Ron Zemken tarkistama kolmas painos. Suomennos Maarit Tillman. Helsinki: Rastor Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2001). *Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet*. Helsinki: Edita Oyj.

Vuorio, P. (2008). *Myyntitaidon käsikirja. Puhetaito ja tahtotila myyntityössä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

#### Haastattelu

Yritys X:n työntekijät, vastaajia kymmenen kappaletta. Haastattelulomakkeet olivat saatavilla toimeksiantajan asiakaspalvelupisteessä 19.-28.5.2017.

## HAASTATTELULOMAKE

**Opinnäytetyön kyselytutkimus****TAVOITTEELLISEN MYYNNIN KEHITTÄMINEN**

Hei! Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa viimeistä vuotta. Tällä hetkellä teen opinnäytetyötä tavoitteellisen myynnin kehittämisestä ja huippumyysjäksi kehittymisestä. Osana opinnäytetyötä kartoitan Hämeenlinnan S-Pankin Asiakaspalvelupisteen työntekijöiden ajatuksia tavoitteelliseen myyntiin ja myyntitulosten kehittämiseen liittyen. Kyselyn tarkoituksena on kerätä arvokasta materiaalia myynnin kasvattamisen kannalta henkilöstön hyvinvointi huomioiden. Kyselyyn vastaaminen vie noin kymmenen minuuttia. Vastaa kysymyksiin rehellisesti omien tunteuksiesi pohjalta. Vastaukset tullaan käsittelemään nimettöminä eikä niistä ole mahdollista tunnistaa yksittäisen henkilön vastauksia. Palauta kyselylomake suljettuna samaan kirjekuoreen, jossa olet lomakkeen vastaanottanut. Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan pieni yllätyspalkinto. Mikäli haluat osallistua arvontaan, täytä alla oleva arvontakuponki. Arvontalipukkeen voit palauttaa suljettuna oheiseen pienempään kirjekuoreen. Kiitän arvokkaista vastauksista jo etukäteen!

Keväisin terveisin,

Taru Lehtonen

Hämeen ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma

\*\*\*\*\*

**ARVONTALIPUKE**

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan pieni tuotepalkinto.

Mikäli haluat osallistua arvontaan, täytä kuponkiin nimesi ja puhelinnumerosi.

Palauta arvontalipuke suljettuna oheiseen pieneen kirjekuoreen.

Voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti eikä yhteystietoja tulla hyödyntämään muuhun tarkoitukseen.

**NIMI:**

---

**PUHELINNUMERO:**

---

1. Kerro lyhyesti, miten tällä hetkellä koet pankkityön tekemisen.
2. Määrittele motivaatiosi pankkityön tekemistä kohtaan asteikolla 1-5. Perustele vastauksesi.  
(1=erittäin huono, 2=huono, 3=kohtalainen, 4=hyvä ja 5=erittäin hyvä)
3. Kuvaile, miten koet henkilökohtaiset kuukausikohtaiset tavoitteet. Perustele vastauksesi.
4. Mikä motivoi sinua tällä hetkellä saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteesi?
5. Mikä motivoisi sinua saavuttamaan tavoitteesi helpommin?  
Pohdi tätä sekä henkilökohtaisen että pankkitiimin näkökulmasta.
6. Nykyisin tavoitteiden saavuttamista pyritään vauhdittamaan erilaisten myyntikilpailujen ja pienten palkitsemiskeinojen avulla. Kuvaile, minkälaisina motivointinetoimelminä koet nämä tavoitteiden saavuttamisen kannalta.
7. Millä tavoin tai minkälaisin keinoin myynti olisi mielestäsi mahdollista saada kasvuun?
8. Missä asioissa haluaisit pankkityön näkökulmasta kehittyä?
9. Millaisia kehitysideoita sinulla olisi omaa tai pankkitiimin työskentelyä koskien?
10. Mikä työssäsi on mielestäsi parasta? Entä haastavinta tai epämiellyttävintä?

Kiitos vastauksestasi! 😊