



Opas yrityksen myyntistrategian ja myynninjohtamisen kehittämiseen

Huuskonen Tomi, Pitkänen Juuso

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Opas yrityksen myyntistrategian ja myynninjohtamisen kehittämiseen

Huskonen Tomi
Pitkänen Juuso
Liiketalous p2p
Opinnäytetyö
Marraskuu 2019

Pitkänen Juuso

Opas yrityksen myyntistrategian ja myynninjohtamisen kehittämiseen

Vuosi	2019	Sivumäärä	89
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa opas yrityksen myyntistrategian ja myynninjohtamisen kehittämiseksi. Oppaassa käsitellään myynnin johtamisen kulmakiviä ja se pyrkii tarjoamaan työkalut myynnin esimiestyötehtäviin, tarkoituksena oli luoda opas, joka antaa edellytykset myynnin esimiestyötehtävissä työskentelevälle kehittää myyntiä ja myynninjohtamista, sekä tarjota puitteet reflektointiin ajanmukaisilla esimieskäytännöillä.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen painopiste on kahdella pääaiheella; myyntistrategian osa-alueilla ja niiden hyödyntämisellä myynninjohtamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyö toteutettiin teoreettisesti tutkimalla ajanmukaista kirjallisuutta ja vetämällä johtopäätöksiä usein ilmenevistä käytännöistä ja menetelmistä. Tuloksena on opas, jossa on käsitelty erilaisia käsitteitä sekä työkaluja, joita myynnin esimiehen tulisi hyödyntää työtävässään.

Pitkänen Juuso

A guide to develop sales strategy and sales management for companies.

Year	2019	Pages	89
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to develop a guide for enhancing the sales strategy and sales management. The guide covers the essentials of sales strategy and sales management and our purpose was to offer the tools required for sales management tasks and to develop a guideline for improving the sales strategy and to provide methods to reflect upon ones work with modern management practices.

The theoretical framework of the thesis consisted of several topics, but the main focus was on two relevant subjects; the field of sales strategy and using it to support developing sales management.

The thesis was implemented theoretically by studying relevant and modern business literature and by drawing conclusions on the most practical and constantly transpiring topics and methods.

The result of this is a guide that covers the most essential tools, methods and practices that people involved in a sales environment should use to develop their field of work.

Keywords: Sales, Sales strategy, Sales management, Sales process

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Myyntistrategia	7
2.1	Myyntistrategian menestystekijät.....	8
2.2	Myyntistrategian suunnittelu	8
2.3	Myyntistrategian haasteet	12
3	Myyntistrategian osa-alueet	14
3.1	Vuorovaikutusstrategia.....	14
3.2	Asiakasstrategia	15
3.2.1	Asiakassegmentointi	16
3.2.2	Prospektointi.....	17
3.2.3	Asiakkaan ostoprosessi	20
3.2.4	Asiakkuuksien arviointi ja hallinta	22
3.3	Tuotestrategia.....	22
3.4	Presentaatio strategia	23
4	Myynnin johtaminen	24
4.1	Myynninjohtajan tehtävät	24
4.2	Myyntitiimin Johtaminen	26
4.3	Miten myynninjohtaja voi rakentaa motivoivan ympäristön?	29
4.4	Muutosjohtaminen	30
4.5	Myynninjohtamisen arviointi	33
4.5.1	Myyntitulosten arviointi ja seuranta	34
4.6	Tuloksenteon johtaminen	35
4.7	Suorituskyvyn ja osaamisen johtaminen	35
4.8	Ajankäyttö johtamisessa.....	37
4.9	Myyntiprosessi	41
4.10	Myyntiprosessin johtaminen.....	44
4.11	Maslow'n tarvehierarkia, motivaation ymmärtäminen	45
4.11.1	Motivaatio käytännössä	47
5	Palkitseminen	48
5.1.1	Aineellisesti	49
5.1.2	Aineeton palkitseminen	50
5.1.3	Tapaamiset myyjien ja esimiehen välillä	50
6	Johtopäätökset	52
	Lähteet	53
	Kuviot	55
	Taulukot	55

Liitteet.....	56
---------------	----

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa opas yrityksen myyntistrategian ja myynninjohtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa on hyödynnetty ajantasaista liiketalouden kirjallisuutta luomaan selkeä yhdenmukainen opas myyntistrategian osa-alueiden hyödyntämisestä myyntityössä sekä myynnin johtamisesta ja sen kehittämisestä.

Oppaan perimmäinen tarkoitus on antaa esimiehelle valmiudet yrityksen myynnin ja myynninjohtamisen kehittämiseen ja oman esimiestyön reflektointiin ajanmukaisilla esimieskäytännöillä ja. Opinnäytetyössä käydään ensiksi teoriaa myynninstrategian ja johtamisen käytännöistä ja tuloksena on käsikirja myynninjohtajan toiminnan tueksi.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta pääosasta, myyntistrategiasta ja keinoista sen käyttöönottoon sekä myynninjohtamisesta.

Myynninjohtamisesta ja myyntistrategiasta löytyy runsaasti kirjallisuutta mutta jokaisella kirjailijalla on omat näkemyksensä siitä mikä toimii, oppaan perimmäinen tarkoitus on luoda punainen lanka näiden hyvien käytäntöjen ja metodien pohjalta sekä vastata myyntistrategian ja myynninjohtamisen haasteisiin. Opinnäytetyössä olemme käyneet läpi yleisellä tasolla myyntistrategiaa, myyntistrategian keinoja, myynninjohtamista ja niitä yhdistäviä tekijöitä.

Aihealueet ovat valittu omaan työkokemukseen peilaten, jotka koemme oleelliseksi myynnin tai myynninjohtamisen tehtävissä.

2 Myyntistrategia

Myyntistrategian tarkoituksena on luoda suunnitelma ja toimintatavat johdonmukaiseen ja tuloshakuiseseen myyntiin. Myyntistrategian voi kiteyttää seuraavalla tavalla: tavoitteiden asettaminen, toimenpiteiden tavoitteisiin pääsyä varten määrittäminen, toiminnan jalkauttaminen, tulosten seuraaminen ja mittaus. Käsittelemme näitä aihe-alueita tarkemmin ”myyntistrategian suunnittelu” otsikon alla. (Manning Ahearne & Reece 2012, 55-56.)

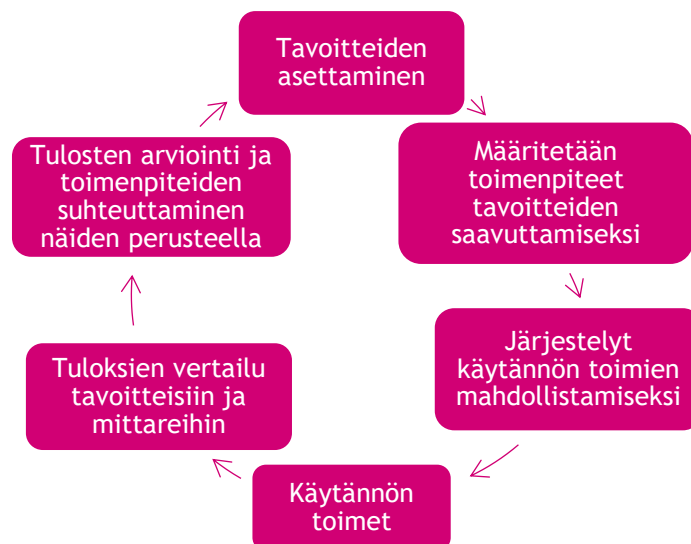
2.1 Myyntistrategian menestystekijät

Myyntistrategiaa suunniteltaessa, tulee yrityksen määrittää ja tiedostaa sen keskeiset menestyksen tekijät myynnin tehokkuuden sekä konkreettisen tuloksen takaamiseksi unohtamatta työntekijöiden motivoimista ja sitouttamista (Nieminen & Tomperi 2008, 75).

Myyntistrategia voidaan jakaa neljään eri asiakokonaisuuteen strategian suunnittelun ja käytönoton helpottamiseksi. Nämä strategiset menestystekijät Niemisen ja Tomperin (2008, 75.) mukaan ovat:

- markkinatuntemuksen hyödyntäminen
- myyntiorganisaation koko ja rakenne
- henkilöstö ja sen ammattitaito
- myynnin prosessit ja järjestelmät.

2.2 Myyntistrategian suunnittelu



Kuvio 1 Myyntistrategian suunnittelu (Jobber & Lancaster 2015, 48.)

Ensimmäisenä vaiheena on tavoitteiden ja mittareiden asettaminen. Tavoitteet ja mittarit tulee asettaa yrityksen mission ja markkinointisuunnitelman mukaisesti. Jotta tavoitteet olisivat selkeitä, mitattavia ja vertailukelpoisia, on näille syytä asettaa standardit. Tämä helpottaa

myös mittareiden käyttöä jatkossa ja tulosten vertailua toisiinsa esimerkiksi kvartaaleittain ja vuosittain. Olemme käyttäneet tässä opinnäytetyössä esimerkkinä SMART-kriteeristöä standardien asettamiseen.

Tavoitteet ja mittaristo tulee laatia siten, että työntekijä pystyy vaikuttamaan tälle asetettujen tavoitteiden toteutumiseen omalla työpanoksellaan. Tavoitteita luodessa esimiesten olisi hyvä myös kuulla myyjäänsä ja antaa heille mahdollisuus osallistua itseään koskevan tavoitteiston luomiseen, jotta tavoitteista saataisiin mahdollisimman oleelliset ja hyödylliset yrityksen toiminnan kehittymisen kannalta. (Jobber & Lancaster 2009, 46-47.)

Tavoitteiden asettamisessa ja niiden mittaamisessa voidaan käyttää SMART-kriteeristöä. SMART tulee sanoista: specific, measurable, achievable, realistic, time-bound eli täsmällinen, mitattava, saavutettavissa oleva, realistinen ja aikaan sidottu. (Erffmeyer, Honeycutt & Tanner 2014, 11.)

Täsmällisyys on edellytyksenä käyttökelpoisille tavoitteille. Täsmällisiä tavoitteita ovat esimerkiksi myynti-, suoritus- tai tulosperusteiset tavoitteet. On suositeltavaa asettaa näille tavoitteille mittarit, jotka ovat numeerisia ja helposti mitattavia, kuten esimerkiksi yksikömääräinen ja rahamääräinen myynti. Näiden olisi myös hyvä olla sidoksissa toisiinsa, jotta yrityksen työntekijät ottavat huomioon myös myyntikatteen myyntiä tehdessään. Näin ei synny tilanteita, jossa esimerkiksi myydään samanaikaisesti yrityksen hyödykkeitä tai palveluita määrä perusteisesti paljon, mutta rahallisesti jääden tappiolle. (Nieminen & Tomperi 2008, 53.) Tavoitteet tulisi asettaa myös siten, että ne tähtäävät kasvuun halutulla ja tavoitellulla osa-alueella.

SMART-kriteerin kohdalla measurable, mitattavuus, luodaan konkreettinen perusta tavoitteille ja myyjän suoritteille. Selkeät mittarit mahdollistavat sen, että tavoitteet ovat johdonmukaisia ja ne ajavat selkeitä tavoitteita, jotka tähtäävät yrityksen kasvuun ja kehitykseen. Mittaristo tulisi myös jakaa vaiheisiin, kuten väli- ja päätavoitteisiin. Tavoitteiden ollessa numeerisia, ne ovat selkeästi tulkittavissa ja helpottavat osaltaan myös yrityksen päätöksentekoa. (Jobber & Lancaster 2012, 61-62.)

Tavoitteiden tulee olla myös saavutettavissa olevia (achievable), mutta saman aikaisesti sopivan haastavia. Nieminen ja Tomperi (2008, 54.) ovat tuoneet alkuperäisiin SMART-kriteereihin kohtaan saavutettavuus edellytyksen haastavuus. Tavoitteiden haastavuuden on tarkoitus pitää tavoitteet mielekkäänä ja kannustaa positiivisin keinoin myyjää suoriutumaan työssään paremmin.

Tällä on merkitystä niin työhyvinvoinnin kuin yrityksen tavoitteleman tuloksellisuuden ja kasvun kannalta. Mikäli myyjälle asetetut tavoitteet ovat epärealistisia ja saavuttamattomia,

vaikuttaa tämä negatiivisesti työntekijän tahtotilaan suoriutua työssään hyvin, sitoutua työtehtäviinsä tai yritykseen itseensä sekä työntekijän työhyvinvointiin. Toisaalta liian vaivattomasti saavutettavat tavoitteet ovat niin ikään työntekijän sekä yrityksen kannalta negatiivisia, sillä ne eivät tähtää kasvuun. Helpot tavoitteet eivät kannusta työntekijää haastamaan itseään ja kehittymään työssään, eivätkä täten ole hyödyksi yritykselle. (Nieminen & Tomperi 2008, 55-56.)

Tavoitteiden saavutettavuudessa ja haastavuudessa korostuu tavoitteiden luominen ja asettaminen yhteistyössä esimiesten ja työntekijöiden kesken, jotta saavutettaisiin mahdollisimman ihanteellinen tasapaino myynnin tavoitteiden saavutettavuuden sekä niiden haastavuuden välillä.

Tavoitteiden tulee olla myös realistisia. Tällä tarkoitetaan sitä, että tavoitteet on asetettu siten, että niillä mitataan yrityksen ja sen työntekijöiden kannalta oleellisia asioita, jotka ovat myös sidoksissa yrityksen mission ja muun strategian kanssa ja tukevat niiden toteutumista. (Nieminen & Tomperi 2008, 54-56.)

Tavoitteiden realismisuus tukee myös osaltaan yrityksen kasvua ja kehitystä ja tästä syystä niitä tulee tarkastella tietyin väliajoin, sillä tavoitteet jotka ovat tällä hetkellä relevantteja ja ajankohtaisia, eivät sitä välttämättä enää tietyn ajanjakson päästä ole (Jobber & Lancaster 2012, 61). Tavoitteiden seuranta on jatkuva prosessi ja tavoitteiden merkityksellisyyttä tulee seurata ja mitata tietyin väliajoin. (Nieminen & Tomperi 2008, 55.)

Työhyvinvoinnin näkökulmaa silmällä pitäen Nieminen & Tomperi (2008, 52.) ovat SMART-kriteeristön neljänteen kohtaan realismisuus lisänneet myös mielekkyyden. Tällä tarkoitetaan, että tavoitteet ovat realistisia ja ymmärrettäviä myös yrityksen työntekijöille ja myyjä ymmärtää mitä tavoitteilla haetaan ja miksi ne on asetettu. Jälleen kerran myynnin tavoitteita suunniteltaessa myös tällä osa-alueella päästään parhaaseen lopputulokseen yrityksen ja sen työntekijöiden kannalta heidän suunnitellessaan ja asettaessaan tavoitteet ja niiden sisällön yhteistyössä.

Jotta tavoitteet ja niiden tulokset olisivat merkityksellisiä, mitattavissa olevia ja vertailukelpoisia, tulee ne olla sidottuna tiettyyn ajanjaksoon. Tavoitteet voivat olla yrityksen toiminnasta riippuen esimerkiksi päivä-, viikko-, kuukausi- tai kvartaalikohtaisia ja ne voidaan jakaa myös väli- ja päätavoitteisiin. Esimerkiksi yrityksellä voi olla viikkokohtainen tulostavoite, joka puolestaan on välitavoite kuukausi ja neljäsosavuosi tavoitteisiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 56.)

Mittausajan tulee olla tarpeeksi lyhyt, jotta tavoitteiden toteutumista pystytään seuraamaan tarkasti. Tämän perusteella pystytään helpommin tekemään tarvittavia toimenpiteitä, kuten ohjaamaan myyjää tavoitteisiin pääsemiseksi tai suhteuttamaan tavoitteita myyjäkohtaisesti

tämän tekemän tuloksen perusteella. Seurantajakson määrittäminen on tärkeä osa tarkan mittariston luomista, jotta tulokset ovat yrityksen ja sen työntekijöiden kannalta oleellisia. (Nieminen & Tomperi 2008, 56, 59, 61.)

Kun tavoitteet ja mittaristo on asetettu, määritetään seuraavaksi ne keinot, joilla tavoitteisiin pyritään pääsemään. Kuten esimerkiksi, jos tavoitteena on myydä yrityksen tarjoamaa hyödykettä määrällisesti enemmän kuin aikaisemmalla seurantajaksolla, tulee yrityksessä päättää miten tähän tavoitteeseen päästäisiin. Tämän jälkeen varmistetaan, että yrityksellä on tarvittavat resurssit tavoitteiden täyttämiseksi.

Esimerkin mukaisessa tilanteessa, yrityksen tulee esimerkiksi varmistaa, että heillä on tarvittava määrä:

1. osaavaa henkilökuntaa
2. koska tuotetta on tarkoitus myydä määrällisesti enemmän, onko yrityksellä tarvittavat varastotilat näiden säilyttämiseen
3. jos tuotetta on tarkoitus myydä alennettuun hintaan, onko yrityksellä varaa tähän

Mikäli yrityksen resurssit ovat vaillinaisia tavoitteen toteutumiseksi, tulee tehdä tarvittavat järjestelyt asian korjaamiseksi. Kuten ammattitaitoisen henkilökunnan rekrytointi, varaston inventointi ja jos kyseessä on alennettu tuote, sen myyntikatteen ja kannattavuuden laskenta.

Kun tavoitteet, mittaristo ja keinot näiden toteuttamiseksi on asetettu, seuraavaksi on näiden keinojen ja suunnitelmien täytäntöön panemisen vuoro. Tässäkään vaiheessa tavoitteiden toteutumista ei voida jättää oman onnensa nojaan, vaan yrityksellä, sen johdolla ja työntekijöillä tulee olla keinot seurata ajankohtaisesti, ollaanko tavoitteisiin pääsemässä. Seurannan lisäksi esimiesten tulisi myös luoda kannustimet myyjille tavoitteisiin pääsemiseksi.

Seuraavaksi verrataan mittausvälillä kertyneitä tuloksia asetettuihin tavoitteisiin ja sitä ollaanko näihin päästy. Tulosten arviointi on erityisen tärkeä vaihe, sillä sen perusteella mietitään yrityksen liiketoiminnan jatkotoimenpiteitä.

Arvioinnissa olisi syytä myös miettiä miksi ja miten näihin tavoitteisiin on tai ei ole päästy. Syyt hyvän ja huonon tuloksen taustalla ovat molemmat tärkeitä yrityksen toiminnan ja sen

myyjien kehittämiseen jatkossa. Tulosten ja niiden arvioinnin perusteella asetetaan uudet tavoitteet ja prosessi alkaa alusta. Myös asetettuja mittareita olisi syytä tarkastella tietyin väliajoin ja mieltä ovat ne vielä ajankohtaisia yrityksen toiminnan kannalta. (Erffmeyer, Honeycutt & Tanner 2014, 263-265.)

2.3 Myyntistrategian haasteet

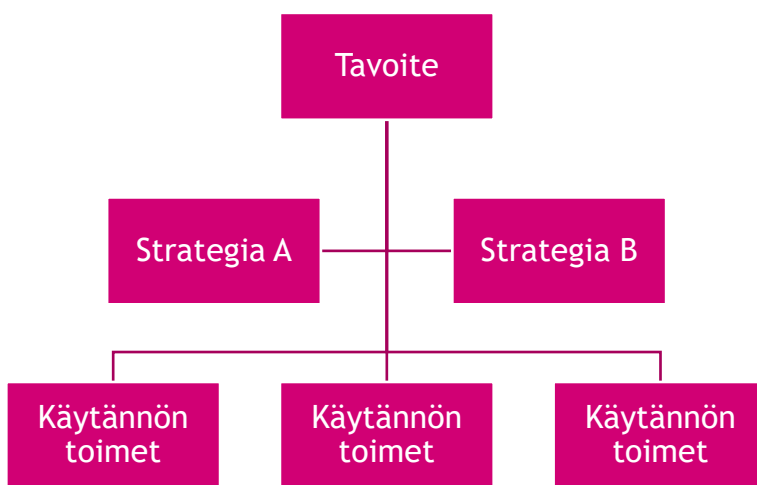
Yhtenä suurimmista myyntistrategian haasteista on sen laatimisen lisäksi strategian käyttöönotto. Syitä tähän ovat usein strategian heikkous, muutosvastarinta yrityksen sisällä ja huonosti laaditut vastualueet strategian käyttöönotossa. Yksi tai useampi näistä haasteista estää sen, että strategiaa ei onnistuta toimivasti implementoimaan yrityksessä.

Heikon strategian taustalla on usein liian abstrakti suunnitelma myynnin konkreettiseksi kehittämiseksi, jolloin strategiaa ei ole jaoteltu riittävän pieniin osiin. Tällöin strategian täytäntöönpanoa on hankala toteuttaa, johtuen epäselkeistä vastualueista tai vaikeasti ymmärrettävistä tavoitteista. Myyntistrategian heikkous voi myös johtua epäonnistuneesta myyjien sitouttamisesta strategiaan, jolloin strategian täytäntöönpano synnyttää muutosvastarintaa työntekijöiden parissa. Tällöin ei auta, vaikka strategia olisi hyvin laadittu, mutta jos sitä ei saada käyttöönotettua työntekijöiden parissa, strategia on hyödytön. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 44-48.)

Muutosvastarinta johtuu usein näköalattomuudesta muutoksen konkreettisista hyödyistä. Syitä tähän ovat esimerkiksi liian hierarkkinen yritys rakenne, heikko sisäinen viestintä tai paikalleen jämähtänyt yrityskulttuuri. Asiaa voidaan korjata luomalla yrityskulttuurista avoimempi ja tehostamalla viestintää, jotta syyt päätösten ja muutosten taustalla ovat paremmin ymmärrettävissä. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 44-48.)

Huonosti jaetut vastualueet johtavat siihen, että myyntistrategia ei ole kaikkien sitä koskevien ihmisten tiedossa ja saatavilla tai strategian luomisen jälkeen vastuu sen täytäntöönpanosta jää esimiesten vastuulle ilman tarkempaa ohjeistusta (Aalto & Rubanovitsch 2008, 44-48). Tämän takia strategia olisi hyvä luoda avoimesti, siten että sen luomisessa osallistetaan, kuullaan ja tiedotetaan koko organisaation henkilökuntaa aina rivityöntekijästä johtoportaan.

Onnistuneen myyntistrategian tulee pohjautua selkeään malliin, joka on helposti lähestyttävissä ja ymmärrettävissä. Strategian tavoitteet tulee jakaa pieniin osiin ja sitoa ne esimerkiksi viikko- ja kuukausitasolla toteutettaviksi, joita seurataan tehokkailla mittareilla ja palautejärjestelmällä. Strategia vaatii organisaatiossa siihen sitoutumista, toimivaa sisäistä viestintää ja kykyä arvioida ja soveltaa saatuja tuloksia. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 44-48.)



Tulosten vertailu tavoitteisiin ja niiden arviointi

Kuvio 2 Strategia jaettuna osiin MOST-analyysin mallin mukaisesti (Jobber & Lancaster 2009, 46-47).

Myyntistrategia tulee mieltää jatkuvaksi prosessiksi, joka elää yrityksen sisäisten ja ulkoisten muutosten mukaan ja jota tulee kehittää ja toteuttaa samanaikaisesti. Yritykselle merkitykselliset strategiset seikat saattavat olla erilaiset strategiaa suunniteltaessa kuin strategiaa käyttöön otettaessa ja muuttua ajan myötä esimerkiksi yrityksen toiminnan ja toimintaympäristön muuttuessa ja kehittyessä. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 45.)

Sisäisiä muutoksia ovat esimerkiksi tavoitteiden mittausvälin aikana saatujen tulosten arviointi ja saatujen tietojen soveltaminen jatkotoimenpiteissä, kuten strategian tavoitteiden uudelleen asettamisessa vastaamaan paremmin yrityksen tarpeita (Jobber & Lancaster 2009, 45-47). Ulkoiset muutokset ovat muutoksia yrityksen toimintaympäristössä (Aalto & Rubanovitsch 2008, 45). Näihin pystytään varautumaan säännöllisesti reflektoiduilla olemassa olevia toimintaympäristöanalyysillä ja sopeutumalla muutoksiin (Nieminen & Tomperi 2008, 75-76).

Tästä syystä muutosjohtaminen muodostuu isoksi osaksi myyntistrategian jatkuvaa seurantaa ja kehittämistä. Muutosjohtaminen tulee mieltää osaksi myynnin johtamista, eikä keskittyä siihen vain silloin kun strategiaa suunnitellaan. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 47.)

3 Myyntistrategian osa-alueet

Myyntistrategia voidaan konkreettisesti jakaa neljään kehitettävään osa-alueeseen: vuorovaikutusstrategiaan, tuotestrategiaan, asiakasstrategiaan ja presentaatiostrategiaan, joiden tarkoituksena on tuottaa yritykselle lisäarvoa kullakin osa-alueella. (Ahearne, Manning & Reece 2014, 80.)



Kuvio 3 Strategian osa-alueet. (Ahearne, Manning & Reece 2014, 79.)

3.1 Vuorovaikutusstrategia

Kaikessa yrityksen toiminnassa oleellisena tekijänä on asiakkaan luottamuksen rakentaminen. Tämä korostuu etenkin myynnissä, sillä myyjä on monesti asiakkaan näkökulmasta yrityksen kasvot ja tämän toiminta on yhtä kuin yrityksen käyntikortti. Onkin ensisijaisen tärkeää lähteä yrityksessä suunnittelemaan sitä, millä keinoin tämä toteutetaan. Tätä osa-aluetta voidaan kutsua vuorovaikutusstrategiaksi ja kuten muissakin strategian osa-alueissa, tätä tulee rakentaa yrityksen johdon ja sen työntekijöiden yhteistyössä. Vuorovaikutusstrategian mukaiset käytänteet edesauttavat kestävien asiakassuhteiden luomisesta ja ylläpitävistä olemassa olevista.

Käytännössä vuorovaikutusstrategia muodostuu kolmesta pää osa-alueesta. Ensimmäisenä on uusien asiakassuhteiden luonti. Potentiaalisen asiakkaan luottamuksen ansaitseminen edesauttaa huomattavasti asiakkuuden ja myyntitapahtuman toteutumista. Toisena osa-alueena on olemassa-olevien ei-liiketoimintaan-perustuvien suhteiden hyödyntäminen uusien asiakkaiden hankinnassa. Tässä voidaan hyödyntää yrityksen ja sen henkilöstön verkostoa ja prospektoida heidän joukostaan mahdollisia uusia asiakkaita. Kolmantena tärkeänä osa-alueena on asiakassuhteiden hallinta, joiden ylläpitäminen vaatii oman suunnitelmansa ja käytännön toimensa.

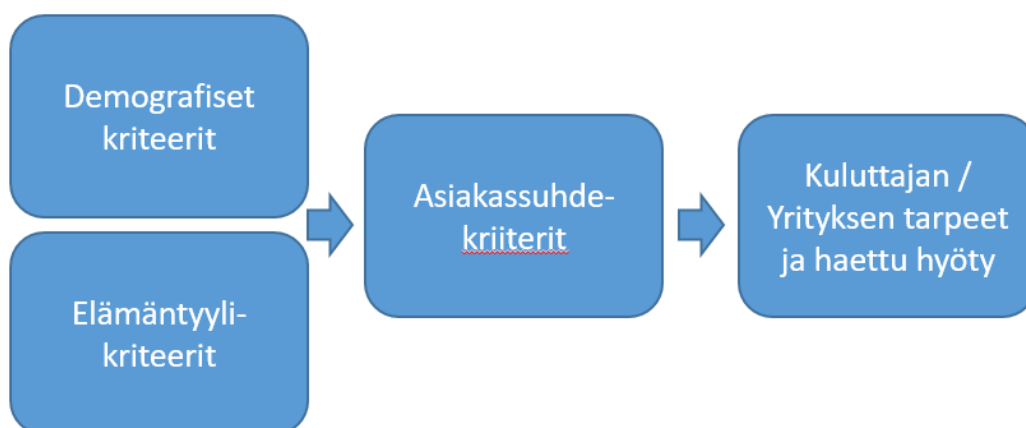
Vuorovaikutusstrategia tulisi mieltää viitekehykseksi yrityksen toiminnalle, eikä pitää sitä vain osana asiakashankintaa. Koska eettinen yritystoiminta ei ole itsestäänselvyys tulisi viimeistään tässä kohtaa myös miettiä yrityksen toimintatapoja ja reflektoida niitä yrityksen arvomaailmaan. Tämä korostuu etenkin tilanteissa, joissa lyhyen aikavälin tuottama fiskaalinen hyöty on esimerkiksi ristiriidassa niin yrityksen omien pitkän aikavälin tavoitteiden, kasvun ja yrityskulttuurin kuin myös hyvien liiketoimintakäytänteiden kanssa, unohtamatta liiketoimintaympäristön voimassa olevaa lainsäädäntöä. (Ahearne, Manning & Reece 2014, 81-82, 103-104.)

3.2 Asiakasstrategia

Asiakasstrategian tarkoituksena luoda suunnitelma asiakassegmentointiin asiakkuuksien hallintaan, niiden luokitteluun sekä prospektointiin, jotta asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan mahdollisimman tehokkaasti. Asiakasstrategiaa varten yrityksen tulee kerätä dataa asiakkaan ostokäyttäytymisestä ja ostoperusteista, joita voidaan hyödyntää asiakkuuksien hallinnassa. (Ahearne, Manning & Reece 2014, 185-186.)

3.2.1 Asiakassegmentointi

Ennen kuin yritys voi lähteä myymään tehokkaasti omia tuotteitaan tai palveluitaan, on syytä selvittää, kenelle myydään. Segmentointi prosessin tarkoituksena on löytää ne sidosryhmät, jotka ovat potentiaalisia asiakkaita yrityksen hyödykkeille. Potentiaaliset sidosryhmät voidaan jakaa seuraavien kriteerien perusteella: demograafisten, elämäntyylin, asiakassuhteen ja kuluttajan tai yrityksen tarpeiden mukaan riippuen onko kyse kuluttaja- vai B2b-asiakkaista.



Kuvio 4 Segmentointikriteerit (Bergström & Leppänen 2009, 154.)

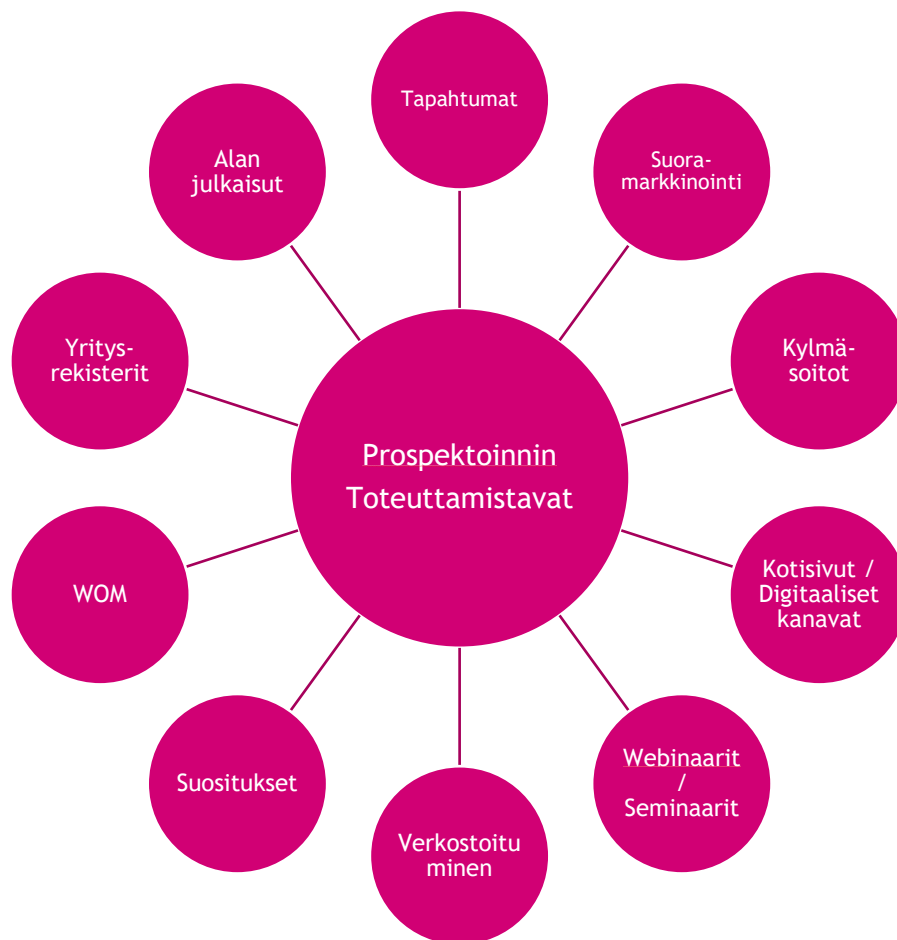
Demograafisia kriteereitä ovat esimerkiksi: ikä, sukupuoli, sijainti ja käytössä oleva varallisuus. Elämäntyyllillä tarkoitetaan muun muassa kuluttajan ostokäyttäytymisen motiiveita, kiinnostuksen kohteita ja harrastuksia. Yrityspuolella näitä kriteereitä ovat esimerkiksi yrityksen arvot, yrityskulttuuri ja koska yritysmyyntissä kontaktoidaan myös ihmisiä tässä kohtaa on hyvä selvittää myös yrityksessä päättävien henkilöiden arvomaailma ja heidän tarpeensa. Asiakassuhde kriteerit puolestaan sisältävät yrityksen tai kuluttajan ostojen määrää ja niiden arvoa sekä tiheyttä. Tässä kohtaa kerättävää dataa voidaan hyödyntää myös asiakkuuksien luokittelussa. Asiakkuuksien kannattavuus ja heidän tyytyväisyys yrityksen hyödykkeisiin ja toimintaan kuuluu myös osaksi asiakassuhde kriteereitä

Rajaamalla potentiaalisia asiakkaita edellä mainittujen kriteereiden perusteella, pyritään selvittämään kohderyhmän, oli kyseessä yritys tai kuluttaja, tarpeet. Kun yrityksellä on käsitys mahdollisista asiakkaista, voidaan lähteä tutkimaan sidosryhmien kysyntää ja ostokäyttäytymistä ja rajaamaan yritykselle kannattavien segmenttejä, joita yritys pyrkii tavoittamaan markkinoinnin ja myynnin keinoin. (Bergström & Leppänen 2009, 152-156.)

3.2.2 Prospektointi

”The main purpose of a sales person is not to make sales, but to create customers” Gerhard Gschwandtner (Ahearne, Manning & Reece 2014, 205). Yksi asiakkuusstrategian osa-alueista on yritykselle potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen, eli prospektointi. Prospektointia lähdetään toteuttamaan yrityksen asiakassegmenttien perusteella, kontaktoimalla

Uudet asiakkuudet ovat tärkeitä yrityksen kasvun kannalta, mutta prospektoinnilla pyritään myös minimoimaan menetetyistä asiakkuuksista johtuvia kustannuksia. Vuoden aikana yritykset menettävät arvioilta 15%-20% asiakkuuksistaan, toimialasta riippuen vaihteluväli voi olla myös suurempi tai pienempi. Asiakashallinnalla ja myyntitapahtuman jälkihoidolla tätä voidaan vähentää (Rope 2009, 180.), mutta se ei poista kyseisen ilmiön vääjäämättömyyttä ja sitä, että menetettyjen asiakkaiden tilalle tarvitaan uusia. (Ahearne, Manning & Reece 2010, 180-182.)



Kuvio 5 Prospektointikaavio (Ahearne, Manning & Reece 2014, 207.)

Yrityksen tulee suunnitella ja kehittää sen toiminnalle tavat, jolla prospektointia lähdetään toteuttamaan.

Suosituksen keinoin tapahtuva prospektointi tapahtuu yrityksen asiakkaan tai yrityksen palveluista kiinnostuneen tai niiden lisäarvon sisäistäneen ei-asiakkaan suositellessa yrityksen tuotteita omille sidosryhmilleen. Suosituksia saadakseen yrityksen tulee suunnitella myyntiprosessinsa, siten että se tuottaa selkeää lisäarvoa asiakkaalleen. Aktiivisesti tätä voidaan toteuttaa myös esimerkiksi asiakastyytyväisyys kyselyillä tai asiakkuuden jälkihoidolla, jossa voidaan aktiivisesti kysyä, suositteisiko asiakas yritystä omalle verkostolleen.

Word of mouth, eli puskaradion kautta tapahtuva prospektointi vaatii verkostoitumista ja jo olemassa olevien verkostojen hyödyntämistä. Tarkoituksena on kontaktoida ihmisiä, jotka tuntevat yrityksen toiminnasta mahdollisesti kiinnostuneita potentiaalisia asiakkaita.

Yritysrekistereitä ja tietokantoja hyödyntämällä voidaan etsiä uusia potentiaalisia asiakkuuksia rajaamalla ja vertaamalla näistä löytyvää dataa yrityksen kohderyhmiin ja kontaktoimalla heitä.

Toimialakohtaisissa julkaisuissa voidaan mainostaa tai tehdä lehdistötiedotteita, joilla tuodaan esiin yrityksen toimintatapaa ja tuotteita sekä niiden ominaisuuksia. Tällä tavalla pystytään suoraan kohdentamaan oikeita sidosryhmiä ja promotoimaan sidosryhmissä toimiville päättäjille omaa liiketoimintaansa.

Tapahtumat ja messut ovat erinomaisia kanavia tavoittamaan alasta kiinnostuneita ihmisiä. Tämä mahdollistaa potentiaalisten asiakkuuksien kontaktoimisen henkilötasolla ja näin pystytään promotoimaan tai myymään yrityksen palveluita suoraan yrityksen kannalta merkityksellisille ihmisille.

Suoramarkkinoinnilla eli esimerkiksi puhelinmyynnillä ja sähköpostimarkkinoinnilla pyritään kontaktoimaan kuluttajia tai yrityksen päätöksen tekoon osallistuvia henkilöitä.

Myyntikirjeet ja esitteet ovat esimerkiksi postitettavia tai jaettavia lehtisiä, joilla pyritään tavoittamaan kuluttajia tai yrityksen päätöksen tekoon osallistuvia henkilöitä.

Kotisivujen merkitys prospektoinnissa on merkittävä. Kotisivujen tulee olla ajanmukaiset ja hakukoneoptimoidut, jotta pystytään vastaamaan potentiaalisten asiakkaiden, jotka etsivät ja kartoittavat itselleen sopivia vaihtoehtoja, tarpeisiin.

Digitaaliset tietokannat, eli esimerkiksi sosiaalisen median palvelut ja hakukoneet, keräävät valtavasti dataa käyttäjistään. Maksullista markkinointia ja hakukoneoptimointia hyödyntäen pystytään prospektointia kohdentamaan näiden palveluiden työkaluilla vastaamaan yrityksen sidosryhmiä.

Kylmäsoitoilla kontaktoidaan suoraan omaan sidosryhmää vastaavia yrityksiä tai kuluttajia.

Verkostoitumalla esimerkiksi yritysseminaareissa ja tapahtumissa, voidaan kontaktoida suoraan muiden yrityksen päätöksen tekoon tai heitä tuntevia ihmisiä. Tämä myös mahdollistaa henkilökohtaisen tavan kontaktoida potentiaalisia asiakkuuksia tai yrityksen toiminnasta kiinnostuneita henkilöitä. Tärkeää verkostoitumisessa etenkin tapahtumissa, on kontaktoida mahdollisimman montaa henkilöä.

Koulutusseminaarit ja webinaarit ovat erittäin hyviä keinoja prospektoida. Näihin osallistuvat ihmiset ovat jo lähtökohtaisesti kiinnostuneita seminaarin tai webinaarin aihealueesta ja tämä mahdollistaa yrityksen tuoda esiin omaa ammattitaitoaan ja/ tai tuotteensa tai palvelunsa ominaisuuksia. Seminaarien tarkoituksena on kuitenkin tuoda lisäarvoa sisällöstä kiinnostuneelle ihmisille eikä toimia mainosdemonana.

Muiden kuin myyjien tekemä prospektointi on yrityksen henkilöstön verkostojen hyödyntämistä prospektoinnissa.

Näitä prospektoinnin keinoja yhdistelemällä ja hyödyntämällä päästään parhaaseen lopputulokseen. Prospekteja ja asiakkuuksia täytyy myös arvioida heidän potentiaalinsa ja kannattavuuden perusteella.

Arviointia voidaan toteuttaa seuraavien apukysymysten avulla:

- Onko prospektilla tarvetta yrityksen tuotteille tai palveluille?
- Onko prospektilla mahdollisuus tai valtuudet ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita? (Tämä kohta korostuu etenkin yritysten välisessä kaupanteossa.)
- Onko prospektilla varaa ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita?
- Onko prospektilla halu ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita?

Näiden apukysymysten avulla voidaan myös prospektointia suunniteltaessa, mitkä ovat segmentoidut sidosryhmät ovat yrityksen toiminnalle kannattavia kontakteja. (Ahearne, Manning & Reece 2014, 205-217.)

3.2.3 Asiakkaan ostoprosessi

Yrityksen tulee tuntea asiakkaansa ja ymmärtää heidän ostoprosessin taustat. Nykyään se minkä yrityksen tuotteita tai palveluita ei ole asiakkaan näkökulmasta kovinkaan oleellista. Internet on tuonut mahdollisuuden ihmisille etsiä tarvitsemastaan hyödykkeestä jo etukäteen tietoa ja asiakas saattaa olla hyvin tuotetietoinen. Myyjän tehtävänä onkin löytää asiakkaan tiedostamat ja tiedostamattomat tarpeet ja näiden avulla tuoda asiakkaalle lisäarvoa.

Ostoprosessin sisältö ja eteneminen vaihtelevat sen mukaan, onko kyseessä kuluttaja vai yritys myynti. Yleistettynä huomattavin ero näiden välillä on kuluttaja myynnin jouhevuus suhteessa yritysmyyntiin. Yritysmyynnissä myös ostoprosessin käytännöt ja kesto vaihtelevat yrityskohtaisesti. Molemmissa tapauksissa yhdistävänä tekijänä on asiakkaan tarve ja siihen vastaaminen.

Yritys- ja kuluttajamyynnissä asiakkaan ostopäätös ja siihen johtaneet syyt ovat loppujen lopuksi hyvin samankaltaisia ja ne voidaan jakaa karkeasti viiteen suuntaan antavaan vaiheeseen: asiakkaan tarve, vaihtoehtojen arviointi, ratkaisu tarpeeseen, ostopäätös ja asiakassuhteen synty ja sen ylläpito. (Ahearne, Manning & Reece 2014, 189.)

Ostoprosessin ensimmäinen vaihe on tarpeen tiedostaminen, joka on varsin yksiselitteinen. Asiakkaalla on tarve tuotteelle tai palvelulle, johon hän etsii ratkaisua. Tähän on toki olemassa poikkeuksia, jolloin ostoprosessin ensimmäinen vaihe ei aina ole asiakkaan tarpeen tiedostaminen, vaan tätä voi edeltää esimerkiksi asiakkaan kontaktointi, jossa tarve yrityksen tarjoamalle tuotteelle tai palvelulle kartoitetaan. (Ahearne, Manning & Reece. s.189-190, 2014). Tästä esimerkkeinä toimivat suoramyynti, kuten puhelin- ja ovelta ovelle -myynti. Tässä tapauksessa myyjän tulee toimia itse aktiivisesti asiakashankinnassa ja tarve myytävälle hyödykkeelle pyritään herättämään tuote-esittelyn ja sen yhteydessä tehtävän tarvekartoituksen keinoin (Rope 2003, 17). Asiakkaan sisäsyntyinen tarve on joka tapauksessa edellytyksenä ostopäätöksen kannalta ja se toimii ostoprosessia eteenpäin vievänä tekijänä (Ahearne, Manning & Reece 2014, 190).

Kun asiakas on tiedostanut tarpeensa, tätä seuraa usein vaihtoehtojen arviointi. Internet on mahdollistanut tuotteista saatavilla olevan tiedon määrän ja tehnyt asiakkaista parempia ostajia. Tämän on johtanut siihen, että asiakkaat osaavat vaatia tuotteelta tai palvelulta entistä parempaa laatua (Laine 2008, 23.)

Onkin ensisijaisen tärkeää, että tässä vaiheessa ostoprosessia myyjä osaa kertoa, mitä lisäarvoa hänen myymänsä tuote tai palvelu tuo asiakkaalle. Lisäarvo voi syntyä monista tekijöistä kuten asiakastyytyväisyydestä, hinnasta, luotettavuudesta tai tuotteen elämänlaatua parantavista seikoista. Etenkin B2B myynnissä konkreettinen laskettavissa oleva hyöty asiakasyritykselle toimii merkityksellisenä tekijänä osana ostopäätöstä. (Ahearne, Manning & Reece 2014, 189-190.)

Useassa tapauksessa asiakkaan löydettyä yhden tai useamman vaihtoehdon vastaamaan tarvettaan, tämä on tehnyt jo päätöksen siitä, että kyseinen tarve tai ongelma tulisi ratkaista (Ahearne, Manning & Reece 2014, 190). Tämä ei kuitenkaan ole yhtä kuin ostopäätös. Asiakkaalla saattaa olla vielä seikkoja joita hän haluaa selvittää ja varmistaa ennen lopullista ostotapahtumaa. Esimerkkeinä mainittakoon tarjouspyynnöt tai ennalta sovittu myyntitapaaminen, jossa asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaviin asioihin tulee vastata siten, että asiakas todella kokee hyötyvänsä ostamalla yrityksen palvelun tai tuotteen. Tässä korostuu myyntiprosessin merkitys, hyötyjen esittely ja ostopäätöksen kannalta kielteisten tekijöiden kumoaminen ja vasta näiden jälkeen myyjän tulee kysyä kauppaa. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 68, 123.)

Onnistuneen myyntitapahtumaan jälkeen asiakas on ostanut yrityksen tuotteen tai palvelun. Itse ostotapahtuma tulee myös hoitaa ammattimaisesti ja siten, että myyntiprosessin aikana syntynyt luottamus ja side asiakkaan ja myyjän välillä säilyy. Tämä on tärkeää asiakastytyväisyyden kannalta ja vaikuttaa ostoprosessin viimeiseen vaiheeseen eli asiakassuhteen syntyyn. (Laine 2008, 201.)

3.2.4 Asiakkuuksien arviointi ja hallinta

Kun yritykselle potentiaaliset asiakkaat on segmentoitu, segmenttien sisällä prospektoitu ja ymmärretään näiden ostokäyttäytymistä, tulee asiakashallinnan helpottamiseksi asiakkaat luokitella. Rubanovitsch ja Valorinta käyttävät asiakkuuksien arviointiin kirjassaan kolmijakoistamallia A-B-C asiakkuuksiin. Hierarkian huipulla ovat A-asiakkuudet, jotka vaativat huolellista asiakassuhteen ylläpitoa. Näitä asiakassuhteita voidaan pitää kumppanuussuhteina. Keskivaiheilla ovat B-asiakkaat johon sisältyvät jo olemassa olevat asiakkaat, mutta jotka eivät esimerkiksi ostovolyymiltään ja -tiheydeltään ole liiketoiminnan kannalta yhtä merkittäviä tai kannattavia kuin A kategoriassa. C kategorian asiakkaat ovat tyypillisesti yksittäisiä ostoja tekeviä asiakkaita, joiden kynnys ostaa kilpailijoilta on pieni. Kaikissa asiakkuuksissa täytyy pitää mielessä näiden kasvupotentiaali ja esimerkiksi hyvällä asiakassuhteen hoidolla yksittäisiä ostoja tekevä asiakas saattaa olla pohjana pitkäkestoiselle asiakassuhteelle.

Asiakkuuksia voidaan lähteä arvioimaan jakamalla nämä olemassa olevien ja uusien tai menetettyjen asiakkaiden takaisin hankintaan. Kunkin asiakkuuden kohdalla tulee arvioida nykytilannetta, kuten asiakassuhteen arvokkuutta sekä sen kehityssuuntaa ja jos kyseessä on uusi asiakashankinta, asiakkuuden kustannustehokkuutta, eli onko kannattavaa tavoitella kyseistä asiakassuhdetta. Toisena arviointikriteerinä on asiakkaiden osto- ja kasvupotentiaali sekä näiden todennäköisyys.

Asiakkuuksia hallinnoimalla ja hoitamalla myynnin jälkihoitoa, kuten asiakastytyväisyys kyseilyitä, säännöllisin väliajoin tehtävää kontaktointia ja lisäarvoa tuottavia palveluita tarjoamalla. Asiakkuuksien merkityksellisyys saattaa ajan mittaan kehittyä. A-kriteerin täyttäviä asiakkaita saattaa olla yrityksen asiakkaista vain muutama prosentti, mutta nämä tuovat suurimman tulovirran yrityksen kassaan. Mm. tämän vuoksi potentiaalisia ”A” ryhmän asiakkaita tulisi hoitaa, kuten A-kriteerin asiakkuuksia, jos näiden halutaan kehittyvän täyteen potentiaalinsa. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 56-61, 69.)

3.3 Tuotestrategia

Tuotestrategian perustana toimivat tuotetietoisuus, tuotteen tai palvelun tuoma lisäarvo ja ratkaisukeskeisyys. Toisin sanoen käytännössä myyjän tulee läpikotaisin tuntee myytävä hyödyke, osata kertoa miten myytävä tuote tai palvelu tuo lisäarvoa asiakkaalle ja minkä ongelman tämä ratkaisee.

Tuotetietoisuus on oleellisena osana rakentamassa pohjaa asiakassuhteelle ja sen tarkoituksena on saada asiakkaan luottamus. Tämä on tarkoitus saavuttaa, siten että asiantunteva myyjä osaa vastata asiakkaan kysymyksiin ja tarpeisiin. Pelkkä tuotetietoisuus ei itsessään riittää, vaan myyjän tietotaito yhdistettynä kykyyn ratkaista asiakkaan ongelma sekä nähdä ja kertoa tuotteen tuomasta lisäarvosta asiakkaalle ovat edellytyksenä onnistuneeseen myyntitahtumaan ja asiakassuhteen luontiin. Oli kyseessä tuote tai palvelu, asiakkaan ostopäätöksen taustalla on aina tarve, johon tulee vastata. Myyjän tehtävän on tuoda ratkaisu vastaamaan tätä tarvetta. Ratkaisukeskeisen myynnin taustalla on prosessi, jossa myyjän tulee kartoittaa asiakkaan tarve ja yhteistyössä asiakkaan kanssa löytää ratkaisu, miten hänelle pystytään tuomaan lisäarvoa. (Ahearne, Manning & Reece 2014, 147-149.)

Esimerkkinä asiakas saapuu kelloja myyvään liikkeeseen ja ratkaistavana ongelmana hänellä ajan seuraaminen. Myyjän tulee selvittää ensiksi mihin tarkoitukseen aikarautaa ollaan hankkimassa ja mitä kellolta halutaan, kuten tuleeko kello seinään vai ranteeseen. Myyjälle selviää, että asiakas on etsimässä rannekelloa. Tässä kohtaa myyjän tulee selvittää mitä vaihtoehtoja asiakas on miettinyt ja mikä on tämän budjetti. Kun nämä tekijät on saatu rajattua ja esimerkkitapauksessa vaihtoehtoja jää jäljelle kaksi kappaletta. Myyjän tulee tietää tuotteen ominaisuudet ja tekniset tiedot, jotta tämä pystyy vastaamaan asiakkaan kysymyksiin ja täten perustella miksi kello X olisi sopivampi kuin kello Y. Lisäarvoa voidaan tuoda esimerkiksi hyvällä palvelulla tai huolto-/takuusopimuksilla.

3.4 Presentaatio strategia

Presentaatio strategiassa hyödynnetään edellä mainittuja myyntistrategian osa-alueita, jotta pystytään rakentaa yritykselle oikeasti hyödyllinen strategia tuotteiden tai palveluiden esille tuontiin. Presentaatio strategia muodostuu kolmesta tekijästä. Ensimmäiseksi tulee asettaa strategian tavoitteet ja sisäistää mitä, miksi ja kenelle tätä ollaan tekemässä. Toisena vaiheena on varmistaa, että myyntityötä edeltävät toimenpiteet vastaavat näitä tavoitteita. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi prospektointi, myyntiprosessin suunnittelu vaihe vaiheelta ja toimintatapojen käytänteiden käyttöönotto, jotka tukevat myyntiä ja myyjän työtä sekä tarvittavien materiaalien kuten, myyntiesitteiden, pakkauksien, myyntidemon olemassa-

olo. Kolmantena osa-alueena on laadukkaan asiakaspalvelun toteuttaminen, jonka toteutuksesta varten tulee muodostaa yhtenäiset käytänteet yrityksen sisällä tämän toteuttamiseksi. (Ahearne, Manning & Reece 2014, 233-234.)

4 Myynnin johtaminen

Myynninjohtamisella viitataan myynnin työntekijöiden ja myynnin johtamiseen, mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Myynninjohtamisen voi terminä kiteyttää myyntitoiminnan seuraamiseen, myynninjohtamisen esimiestehtäviin, myyntistrategian jalkauttamiseen ja kehittämiseen sekä myynnin seurantaan ja analysointiin. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2014, 5-6.)

4.1 Myynninjohtajan tehtävät

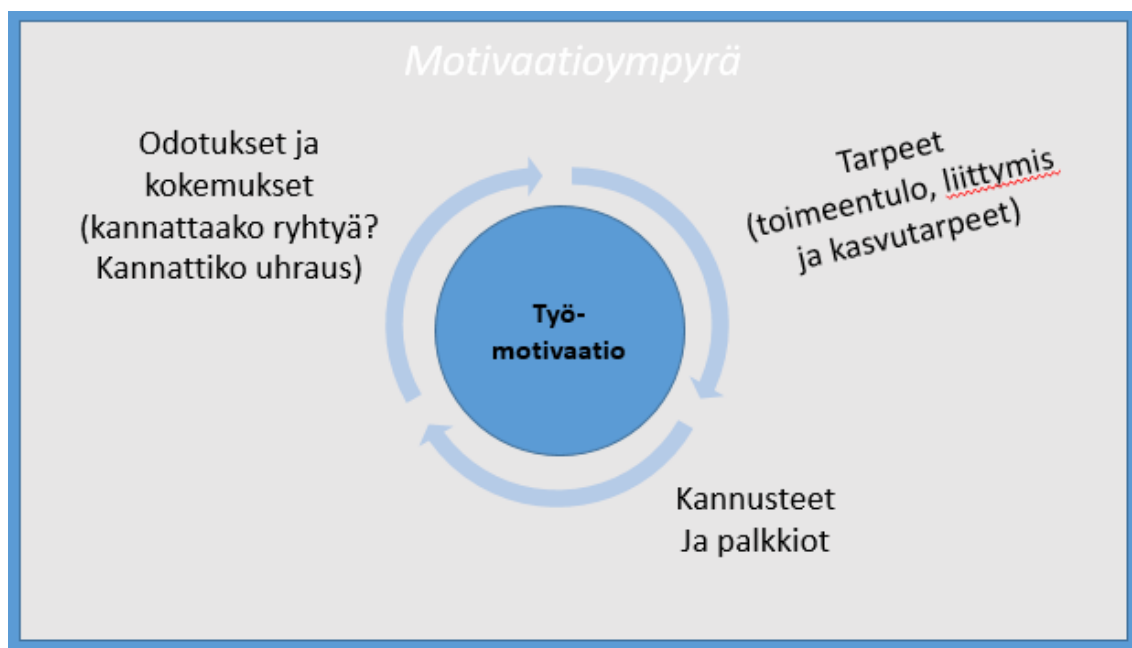
Myynnin johtamisen voi kiteyttää seuraavalla tavalla ”myynnin johtaminen on ne toiminnat, joita vaaditaan johtamiseen, ohjaamiseen tai myynnin seuraamiseen yrityksessä.” Tällä viitataan kaikkeen siihen työhön, jota myynninjohtaja tekee edistääkseen alaisen myyntituloksia. Myynnin johtaminen on siis perimmiltään myynnin tukitoimi. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2014, 5.)

Perimmäisillään myynnin johtajan tehtävä on myyntihenkilökunnan kehittäminen ja motivointi; vastuun jakaminen alaisten kesken ja strategioista tiedottaminen sekä niiden toimeenpano - alaisten motivointi, alaisten joista osa voi olla kaksi kertaa vanhempia tai kokeneempia kuin itse esimies. On aika tyypillinen tilanne, että hyvästä myyjästä ylennetään myynnin johtaja, mutta tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvä myyjä ei välttämättä ole hyvä esimies. On helppoa ajatella, että myyjä on yksin vastuussa mahdollisesta heikosta tuloksestaan, vaikka on myynninjohtajan vastuulla varmistaa alaisten tulos. Tässä sekä seuraavassa luvussa perehdytään siihen, mikä tekee hyvän myynnin johtajan. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2014, 4-5.)

Myyjien motivaatio ja osaamisen jatkuva kehitys ovat myynnin esimiehen työtehtävän kulmakivi. Ennen kaikkea esimiehen tehtävä on saada myyntityöntekijät tuntemaan työnsä tärkeäksi sekä tukea heitä myynnissä, sekä paneutua myyntihenkilökunnan kehittämiseen.

Myynnin esimiehen täytyy vaatia oma-aloitteisuutta, mutta hänen täytyy pystyä myös tarjoamaan myyntityössä tarvittavat työkalut. Motivaation ylläpitäminen on jatkuva prosessi, joka

vaatii esimieheltä jatkuvaa seuranta ja palautteen antoa - Hyvä myyjä joka pääsee tuloksiinsa aina ei säily motivoituneena ikuisesti, on esimiehen tehtävä pystyä tarjoamaan alaisilleen jatkuvasti sopivia haasteita, sekä seurata alaisen kehitystä. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 22-23.)



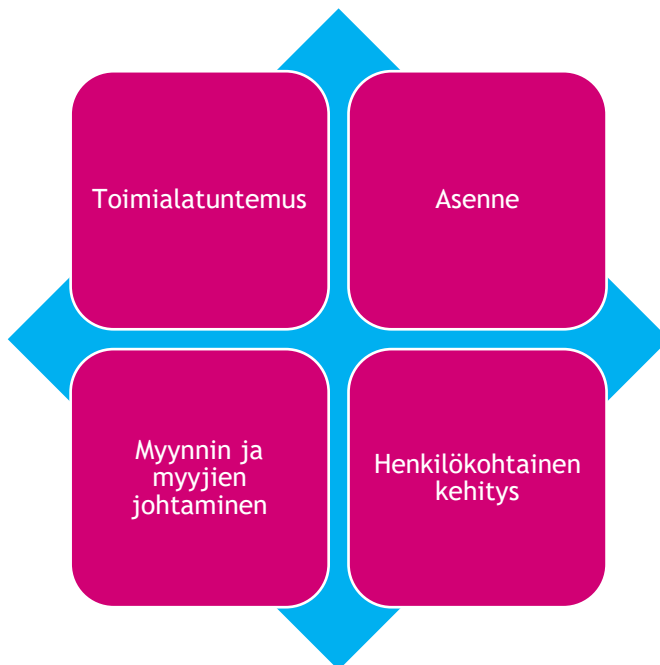
Kuvio 6 Motivaatioympyrä (Nieminen, Tomperi 2008, 35.)

Hyvä myynninjohtaja rakentaa toiminnallaan positiivista ilmapiiriä ja suoritushalua joka johtaa parempiin tuloksiin. Nykypäiväisessä johtamisessa esimerkin näyttäminen on olennainen tekijä, myynnin johtotehtävissä oleva johtaja ei voi menestyä, jos hän ei itse näe työtä merkittävänä ja koe palavaa intohimoa työtä kohtaan. Myynnin johtajan täytyy näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 23).

Esimiehen roolissa esimies altistuu monenlaisilla odotuksille, osittain ehkä jopa epärealistisen korkeille. Vaikka esimiehelle koituukin vastuuta ja odotuksia, on tärkeää, että hän ei menetä omaa persoonallisuuttaan - sopivan linjan löytäminen ammatillisten odotusten sekä oman persoonallisuutensa välistä on tärkeä osa hyvää myynninjohtamista. Johtaminen on mahdotonta, mikäli esimies koittaa pitää jommastakummasta kiinni liian kovaa. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 24-26).

Esimiehen taakalla on kantaa huoli siitä, että yrityksen liiketoiminta on kasvavaa ja kannattavaa sekä pitää huoli myyjistä ja asiakkuuksista. Esimies varmistaa toiminnallaan, että toiminnan taso on korkealaatuista ja kehittyä jatkuvasti. Esimieheltä oletetaan, että hän saa myyjät innostumaan työstään ja tekemään parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Menestyvällä myynnin esimiehellä on monia tunnuspiirteitä. Usein toimialakohtaista tietotaitoa arvostetaan esim. rekrytointitilanteissa enemmän kuin ihmisjohtamiskykyä, vaikka ihmisjohtamiskyvyllä on vähintään yhtä tärkeä osa. Seuraavat neljä piirrettä ovat Rubanovitschin ja Aallon kirjassa ”haasteena myynnin johtaminen” määritelty tärkeimmiksi pääpiirteiksi.



Kuvio 7 Toimialakaleidoskooppi (Aalto & Rubanovitsch 2008, 37.)

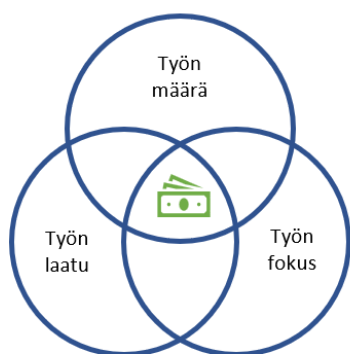
4.2 Myyntitiimin Johtaminen

Esimiestyön lähtökohta on hyvä pitää myyntitiimin johtamisessa. Ilman alaisia, ei ole esimiestehtävää ja myynnin johtaja ei voi mitenkään saavuttaa tavoitteitaan ilman myyjiään. Tärkeimpänä tehtävänä myyntitiimin johtamisessa voidaan siis pitää myyjien tyytyväisyyden varmistamista ja sitoutumista. Mitä kauemmin myyjä toimii yrityksessä, sitä paremmin hän oppii tuntemaan toimialan, tuotteen / palvelut joita yritys tarjoaa, yrityksen liiketoiminnan ja kehittyä omassa työssään. (Valorinta & Rubanovitsch 2008, 47-48.)

Esimiehen rooli on vuosien saatossa muuttunut enemmän ja enemmän aktiivisemmaksi. Hyvän myyntijohtajan täytyy tasapainotella myyntitapahtumiin osallistumisen, omien hallinnollisten tehtävien ja oman esimiehensä ajan välillä. Esimiehiä, jotka vain viheltelevät jalat pöydällä, ja hoitavat keskustelun, ei enää ole. Nykypäivänä alaiset osaavat vaatia hyvää esimiestä, ihmiset haluavat tulla johdetuksi. Toki heille pitää myös antaa vapautta ja tilaa ajatella itsenäisesti. Jopa sisäänpäin suuntautuneet itsenäisesti työskentelevät alaiset kaipaavat palautetta välillä. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 22-24.)

Myyntijohtajan on myös huolehdittava siitä, että myyntihenkilön työtehtävät ovat tasapainossa suhteessa toimialaan. Esimerkkinä, pankkineuvojalla voi olla ennalta sovittuja tapaamisia asiakkaiden kanssa 10-20 viikossa, missä taas B2B yrityksen jälleenmyyjäverkoston myyjällä voi olla asiakastapaamisia 4 vuodessa, jolloin myyntityön laatu täytyy olla suuressa osassa. Myyntijohtajan on tärkeää määritellä myyjilleen niin selvät puitteet toimintaan, että myyjä voi keskittyä vain omaan työhönsä. Alla olevassa kuvassa (Kuva 1) on piirros, joka kuvastaa myyntityön tasapainoa. Myyntityö sujuu vain silloin, kun kaikki kolme elementtiä ovat tasapainossa. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 118-119.)

Myyntityön tasapaino



Kuvio 8 Myyntityön tasapaino (Aalto & Rubanovitsch 2008, 120.)

On tärkeää, että myyntitiimissä toimitaan oikeidenmukaisesti, mutta tämä ei tarkoita välttämättä tasapuolisesti. Mikäli joku suoriutuu tehtävissään huomattavasti paremmin, on tärkeää, että hän saa enemmän tunnustusta ja palkitaan paremmin.

Myynnin esimiehien yksi keskeisistä haasteista on myös henkilökohtaisesti asiakaslähtöisyyden toteuttaminen. Ongelmatilanteissa on helppoa olla samalla puolella kuin oma ryhmänsä, kun pitäisi miettiä yrityksen kokonaiskannattavuutta tai asiakkaan kokonaisuutta. Oman ryhmän puolustaminen voi ilmetä esimerkiksi ”tahtoisin puhua esimiehesi kanssa” tyyppisissä tilanteissa, jolloin esimiehen on helppo tahattomasti puolustaa myyjäänsä ja unohtaa asiakastytyväisyys. Tietyissä tilanteissa esimiehen ja alaisen välillä voi olla vuosia kestänyt työkaveruus, tai ystävyysuhde, joka voi sumentaa esimiehen kykyä toimia objektiivisesti alaisiaan kohtaan.

Esimiehenä toimiminen vaatii huomattavasti enemmän kuin vain myyjänä toimiminen. Esimiehenä täytyy löytää linja kontrollin ja vapauden välistä, yksityiskohtaiset ja liialliset määräykset voivat käydä motivaation ja etenkin oma-aloitteisuuden päälle. Hyvä esimies ei jatkuvasti ole puuttumassa alaistensa toimiin, vaan vain silloin kun he kaipaavat tukea tai opastusta. Uudet työntekijät kaipaavat toki kunnon perehdytyksen liiallisen vapauden sijasta, ja enemmän neuvoa kuin kokeneet myyjät. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 26-28.)

Esimiehen täytyy omalla esimerkillään ja toiminnallaan saada luotua molemminpuolinen luotto aikaan. Esimiehen täytyy pystyä luottamaan myyjien vastuuntuntoisuuteen, sekä siihen että he hoitavat työnsä hyvin. Ei ole missään nimessä järkevää puuttua jatkuvasti alaisten töihin, silloin heille tulee olo, että heihin ei luoteta. Johtajana on tärkeää tarkkailla työtä ”sopi-valta” etäisyydeltä, sen sijaan että olisi jatkuvasti nalkuttamassa tai antamassa kritiikkiä pienistä asioista. (Jobber & Lancaster 2015, 391-392).

Hyvä esimies osoittaa innostusta alaistensa työhön, kuitenkin tarjoten neuvoa ja apua vain pyydettyä tai tilanteen vaatiessa. Kommenttien seuraukset voivat esimiehen asemassa olla painavia, ja esimiehen pitäisi pystyä miettimään etukäteen kommenttien seurauksia. Tarpeeton kommentti tai neuvo voi tuntua myyjän silmistä turhalta kritiikiltä, jota pitää ehdottomasti välttää. Myöskin turha ”päteminen” voi tuntua myyjästä epäkannustavalta, ja voi olla haitallinen myyjän oman myyntityylin kehittymiselle.

Käskyttämisessä täytyy miettiä tarkkaan perustelut komennolle, esimiehen käskyjen täytyy olla oikeutettuja. Myyjä todennäköisesti suorittaa käskyt paremmin, nopeammin ja tarkemmin, kun kokee tehtävänsä tärkeäksi. Myyntitiimin johtajan pitäisi jakaa yrityksen tilanne ja taustat myyjien kanssa, eikä tietoa jota ei voi kertoa voi olla paljoa. Jos myyjä ymmärtää käskyn taustat, hän todennäköisemmin ymmärtää mitä on tekemässä ja miksi, jolloin hän voi hyödyntää omia vahvuuksiaan sen toteuttamisessa.

Ihmismieli tekee työtä mielummin, kun tietää syyn tekemiselleen. Rubanovitsch toteaa kirjassaan Haasteena myynnin johtaminen ”Esimiehen tulee lisätä pyyntöihinsä sana koska; pyydän tätä palvelusta, koska...”. Esimies joka korostaa omaa asemaansa ja egoaan, pitämällä tiedon itsellään, voi vaikuttaa siltä, että haluaa olla ”korkeammalla” kuin myyjät, tämä voi tuntua epämotivoivalta. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 22-25.)

Rubanovitschin kirjassa ”haasteena myynnin johtaminen” on hyvä esimerkki tilanteesta.

”Ohikulkija näki kaksi ryhmää tekemässä kivitöitä ja kysyi heiltä mitä he ovat tekemässä. Ensimmäinen ryhmä vastasi kantavansa kiviä, toinen ryhmä sanoi rakentavansa kirkkoa.”

Esimerkkitalanteesta tulee varmasti selväksi, kumpi tiimi tekee työnsä nopeammin, paremmin ja tuntee työnsä tarkoituksenmukaisemmaksi. (Aalto & Rubanovitsch 2008.)

Myyntitiimin johtaminen ei onnistu, jos ei uskalla käyttää valtaa. Esimiehenä myyntitehtävässä on tärkeää, että uskaltaa vaatia huippusuorituksia tiimiltään. Aivan kuten he, vaativat huippu esimiestyötä esimieheltään. Esimiehellä on velvollisuus johtaa tiimiään aktiivisesti. Mikäli esimies laiminlyö tehtäviään, tulee ilmapiiriin turvattomuutta. Esimiehenä toimiessa tulee tilanteita, jolloin on pakko tehdä päätöksiä itsenäisesti. Esimies ei voi joka tilanteessa järjestää äänestystä, tai kysyä alaisten mielipiteitä, vaan yksi esimiehen piirteistä on, että hän kykenee itsenäiseen päätöksentekoon ja vastuun ottamiseen. Täysin itseohjautuvaa tiimiä ei ole, historia on täynnä epäonnistuneita kokeiluita, joissa on ollut tiimi ilman esimiestä.

Myyjän näkökulmasta on tärkeitä, että tehtävät ovat juuri hänelle räätälöityjä. Esimerkiksi tavoitteet täytyy olla henkilökohtaisia, sekä tehtävänanto. Mikäli kaikki noudattavat samoja tavoitteita ja tehtävänantoja, ihmistyyppistä tai henkilöstä riippumatta, voi se pahimmillaan käydä motivaation päälle. (Aalto & Rubanovitsch 2008, 24-26.)

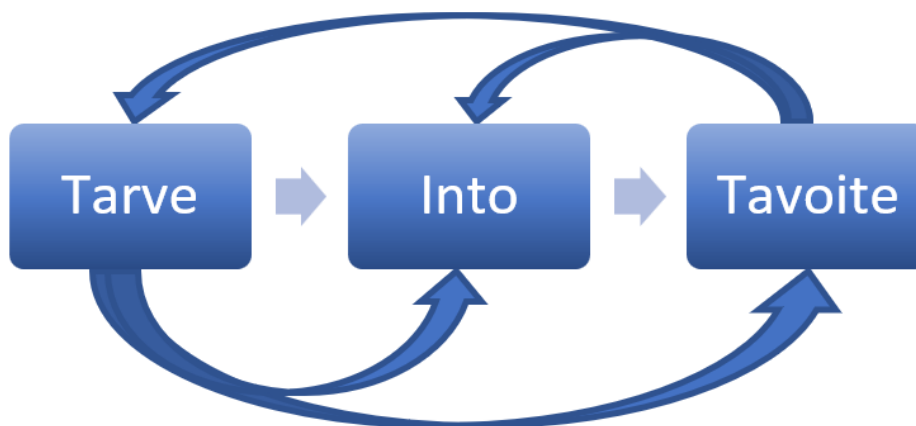
4.3 Miten myynninjohtaja voi rakentaa motivoivan ympäristön?

Hyvin motivoituneen myyntitiimin rakentaminen on haastava tehtävä, sillä myyjien itsetuntoa ja motivaatiota louhitaan jatkuvasti pala kerrallaan irti asiakkaiden toimesta. Pieleen mennet kaupat, kieltäytymiset ym. Ovat arkipäivää. Valtaosassa myynnin tehtävistä, on huomattavasti todennäköisempää, että kaupoista kieltäydytään, kuin että syntyy kaupat, joten motivaation ylläpitäminen voi olla haastavaa.

On äärimmäisen tärkeää, että myynnin johtotoimissa olevat henkilöt ymmärtävät motivaation muutenkin, kuin vain käsitteenä. Motivoivan ympäristön rakentaminen vaatii sen, että esimies tuntee alaisensa yksilöinä, heidän persoonallisuuden ja arvomaailman. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2010, 274-275)

Motivaation ymmärtämisen voi jakaa kolmeen osa-alueeseen. Tarpeet, innostus ja tavoitteet. Perus motivaation prosessi pitää sisällään tarpeen, joka laittaa päälle innostuksen (draivi), jolla koitetaan päästä tavoitteeseen. Esimerkkinä, yksinäisellä henkilöllä voi olla tarve sosiaaliseen kanssakäymiseen. Tämä luo hänelle innostuksen sosiaaliseen kanssakäymiseen, jonka tavoitteena on luoda ystäviä. Alla oleva kaavio (kuvio X) havainnollistaa motivaation eri osa-alueet, sekä niiden suhteet toisiinsa. (Jobber & Lancaster 2015, 390-391.)

Kolme askelta motivaation ymmärtämiseen



Kuvio 9 Motivaation osa-alueet (Jobber & Lancaster 2015, 394.)

Jobber ja Lancaster (2015, 392) kirjoittavat motivaation merkityksestä ja syitä joiden takia motivaation korottaminen on äärimmäisen tärkeää myyntitiimille, sillä useat tutkimukset ovat osoittaneet motivaation johtavan: korkeampaan luovuuteen, fiksummin työskentelyyn, parempaan kykyä ”muovautua” tilanteeseen, kovempaan työpanokseen, korkeampaan omatuntoon, rentoutuneempaan asenteeseen sekä vähemmän negatiiviseen ääneen kellossa.

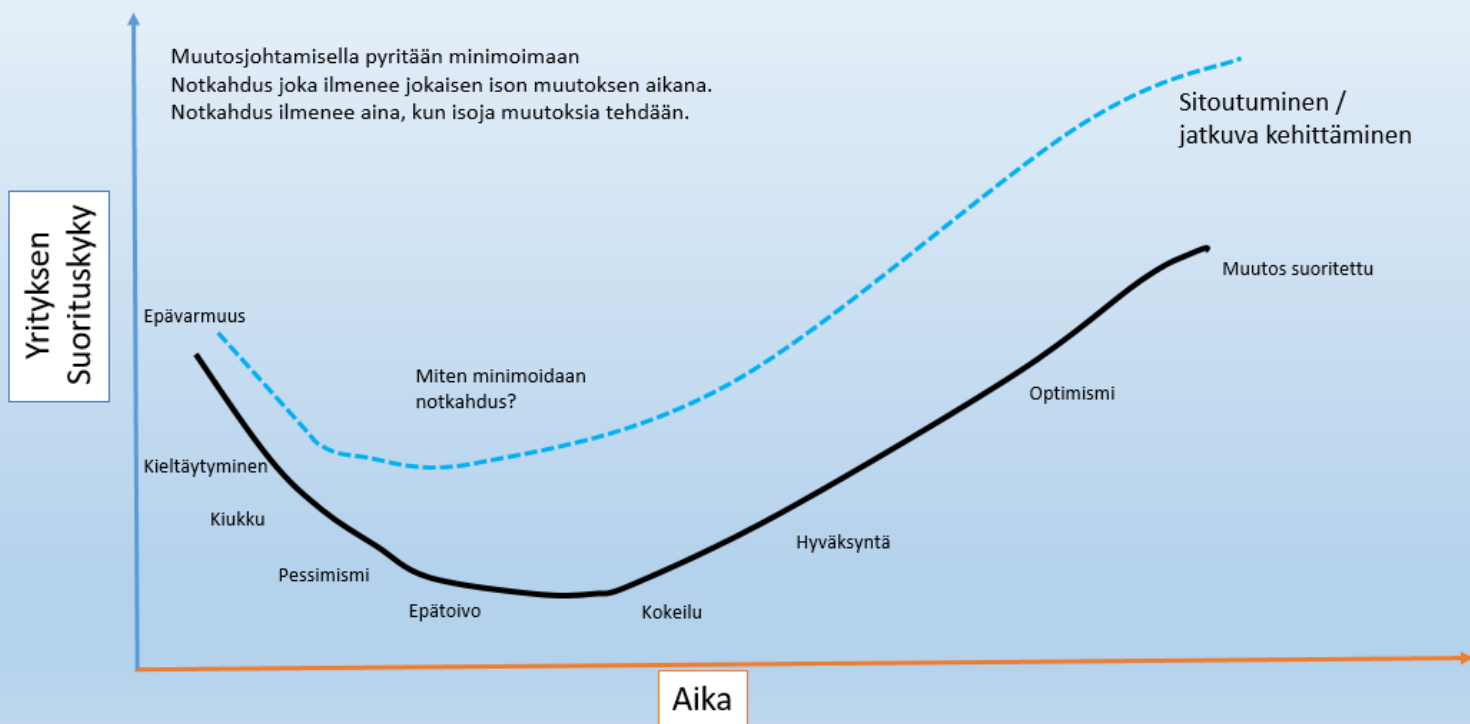
4.4 Muutosjohtaminen

Right Management Consultants (RMC, 2005) tutki vuonna 2005 yritysten käsityksiä keskeisimmistä johtamistaidoista, taito johtaa muutoksia oli yksi eniten mainituista asioista. Muutoksen johtaminen merkitys on kasvanut viime vuosikymmenen aikana, muutoksia tapahtuu entistä useammin kilpailun koventuessa ja markkinoiden laajentuessa kansainvälisemmäksi. Syitä muutoksille on paljon, mutta perimmiltään muutoksilla pyritään tehostamaan yrityksen toimintaa. Väestön ikääntyminen, yliopistotutkinnon suorittaneiden nuorien kasvu, teknologian kehitys sekä Aasian ja Euroopan bruttokansantuotteen kasvu ovat kaikki yleisiä syitä muutoksien tarpeeseen. (Kvist & Kilpiä 2006, 10.)

Jatkuvat muutokset markkinoilla, kuluttajakäyttäytyminen, maailmanlaajuinen ekonomia ja teknologian kehitys koettelevat jopa kokeneimpia esimiehiä sekä liiketoimintastrategioita. Kaikki olettavat isoja muutoksia mutta ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoilla, Voehl ja

Harrington arvioivat, että yli 60% yrityksistä toimivat vanhanaikaisella liiketoimintasuunnitelmalla ja 20% yrityksistä toimivat vanhentuneella mentaliteetilla. Ihminen on luonteeltaan sellainen, että vanhoihin kaavoihin on helppo kangistua, pelko tuntemattomasta ja huoli muutoksista uralla aiheuttavat vastahakoisuutta muutokselle. Muutosjohtamisella pyritään näiden pelkojen ja huolien voittamiseen. Historia on täynnä esimerkkejä siitä, että muutos on hidasta ja tuskallista yritykselle. Se tapa, millä muutosta johdetaan vanhanaikaisilla strategioilla, on liian hidasta. Pahimmassa tapauksessa markkinat voivat muuttua muutoksen aikana, jolloin tarvitaan taas toinen muutos.

Muutosjohtaminen on terminä hieman häilyvä, mutta se mihin sillä pyritään, yrityksen tai organisaation toimintatapojen muuttaminen suorituskyvyn parantamiseksi. Voehl ja Harrington (2016) määrittelevät muutosjohtamisen seuraavalla tavalla: muutosjohtaminen on prosessi, työkaluja tekniikat ihmispuolen hoitamiseen muutoksen aikana, jotta yritys voi saavuttaa päämäärän. Yrityksillä on korkeampi paine toimittaa toimivia ratkaisuja yhä entistä nopeammin, kuitenkin vahingoittamatta laatua. Toimintamallien täytyy olla ketteriä ja toimittaa palvelu tai tuote silloin kun sitä tarvitaan. (Harrington & Voehl 2016, 15-17.)



Kuvio 10 Notkahdus, jota muutosjohtamisella pyritään minimoimaan. (Harrington & Voehl 2016, 16.)

Muutosjohtamisen prosessi voidaan jaotella osiin:

- Muutoksen tarpeen määrittäminen, muutosta varten valmistautuminen
- Muutoksen johtaminen
- Muutoksen vahvistaminen ja seuraaminen

Hyvällä valmistautumisella muutokseen tarkoitetaan suunnitelman luomista muutosta varten. Tämän vaiheen aikana myyntitiimi pitäisi saada uskomaan, että muutos hyödyttää heitä jollain tapaa ja että muutos on kannattavaa. Esimiehen tulee olla uskottava, uskoa itse muutokseen sekä saada myös alaiset uskomaan muutokseen. Esimiehen täytyy saada alaiset ymmärtämään muutoksen tarkoitus, sekä se miten se käytännössä tapahtuu.

Ensiaskel muutosjohtamisessa on muutoksen tarpeen saaminen myyjien tietoisuuteen, sekä luoda mielihalu muutokselle. Muutosta varten täytyy tehdä tarkka suunnitelma, joka määrittelee mitä muutos vaatii kultakin alaiselta sekä miten se vaikuttaa työntekijöiden toimenkuvaan ja aikatauluihin. Myös hyvissä ajoin kommunikoinnilla on iso rooli, muutoksen johtaminen voi mennä mönkään heti alkumetreillä, jos myyjille ilmoitetaan maanantaina, että tiistaina on kokous tai koulutus koskien asiaa.

Esimiehellä on isoin rooli muutoksen johtamisessa, sillä esimiehellä on suurin vaikutus alaisten motivaatioon. Tämän takia on kriittistä, että esimies uskoo muutokseen täysin itse. Koulutus ja tiedotus ovat avainelementit muutosjohtamisessa, työntekijöiden täytyy saada tarvitsemansa koulutus ja tieto muutosta varten. Myös esimiehen täytyy olla tietoinen muutoksen edellytyksistä. Muutoksen suunnitelma voidaan laittaa toimeen vasta kun on varmistettu, että työntekijöillä on tietoisuus muutoksesta sekä halu muutoksen tukemiseen.

Muutoksen aikana ilmenneitä positiivisia piirteitä tulee seurata ja juhlistaa, jotta muutos on pysyvää. Jatkuva muutoksen seuraaminen ja mahdolliset palkitsemiset varmistavat, etteivät työntekijät palaa vanhoihin toimintamalleihin.

Kun muutos on niin sanotusti saatettu loppuun, on tärkeää suorittaa muutoksen vahvistamista ja seuraamista. Tässä vaiheessa voidaan katsoa kriittisesti muutoksen aikaansaantia sekä tunnistaa korjattavia kohteita seuraavaa muutosta varten. Epäonnistumiset ja onnistumiset ovat tärkeää ottaa huomioon tulevia projekteja varten. (Harrington, Voehl 2016, 16-20.)

4.5 Myynninjohtamisen arviointi

Myynnin johtaminen on tulosten saavuttamisen kannalta tärkeää. Myynnin johtamisen tulos näkyy myyntiä tuottavassa kasvussa ja onnistumisen kulttuurissa.

Organisaation täytyy rakentaa kulttuuri jossa kaikki jäsenet ovat oikeissa työtehtävissä. Sel- laisten tavoitteiden asettaminen, jotka ovat saavutettavissa mutta tarpeeksi haastavia kehit- tämään osaamista, inspiroivat yhä parempiin suorituksiin. Myyjien kehittäminen ja valmenta- minen sitouttavat myyjiä yritykselle. Myyntijohdon vastuulla on synnyttää ”onnistumisen kult- tuuri” yrityksen sisälle, oikean tekemisen, osaamisen ja asiakasläheisyyden avulla.

Myynnin johdolle oman tekemisen arvioinnilla on avainasema, jotta johto voi oppia uutta. Sitä varten tarvitaan arviointia tehdystä työstä, siitä missä ollaan onnistuttu ja missä ei. Palaut- teen kerääminen sekä alaisilta että kollegoilta ja omalta esimieheltä pelaavat tärkeää roolia reflektoinnissa. Parhaimmillaan arviointi on avointa ja rehellistä oman toiminnan objektiivista pohtimista. Reflektoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa tutkitaan omaa toimintaa sekä sen seurausten pohdintaa. Reflektoinnin lähtökohtana on tärkeää, että kaikki tunteet, jopa kiel- teiset, käsitellään sellaisena, kun ne on koettu. Mikäli negatiiviset asiat unohdetaan, se voi haitata oppimista. Uuden oppiminen edellyttää, että voi myöntää omat virheensä, se myöskin edellyttää omalle epämukavuusalueelle menemistä. Vain haastamalla itseäsi voit parantaa tu- lostasi. Nieminen & Tomperi (2008 111-112) toteavat kirjassaan ”myynnin johtamisen uusi aika” ”Vain pelaamalla itseäsi parempien kanssa voit kehittyä lajissasi. Tasavertaisen kump- panin kanssa osaamisesi pysyy parhaimmillaankin nykyisellä tasolla, heikompi-tasoisien vastus- tajan kanssa omakin tasosi laskee”.

Reflektoinnissa pyritään katsomaan itsekriittisesti mitä ollaan saavutettu ja miksi, mitkä vai- kutukset olisivat olleet, jos asiat oltaisiin tehty eri tavalla? Miten olisin voinut suoriutua pa- remmin ja mitä tehdä toisella tavalla? Koko reflektoinnin ydinajatuksena on herättää uusia näkökulmia, joita voi soveltaa uusissa tilanteissa. Reflektointi synnyttää siis työkaluja uusiin tilanteisiin. Ensi reflektoinnissa näiden toimivuutta voi tarkastella ja miettiä mitä olisi voinut tehdä vielä paremmin. (Nieminen & Tomperi 2008, 111-112)



Kuvio 11 Reflektointiprosessi (Nieminen & Tomperi 2008, 113.)

4.5.1 Myyntitulosten arviointi ja seuranta

Myyntitulosten arvioinnilla on tarkoitus vastata kysymykseen, saavutettiin tavoitteet ja missä mittakaavassa. Myyntitulosten arviointi on myyjän kehittymisen kannalta tärkeää, sen pohjalta pystytään määrittelemään kyseisen myyjän suorituskyky sekä arvioida ammattiosaamisen tasoa. Arvioinnin pohjalta toteutetaan myös mahdolliset provisiojärjestelyt palkan päälle. Myyjän motivaation kannalta tulosten ja uusien tavoitteiden asettaminen on todella merkittävää, myyjällä pitää olla koko ajan sopivan haastava mutta mahdollinen tavoite.

Myyntitulosten arviointi on myös yrityksen kannalta vähintään yhtä merkittävää, se antaa katsauksen siihen, miten toimessa oleva strategia on toiminut ja mitä pitäisi miettiä uudelleen tai mihin painopiste pitäisi siirtää. Erilaisia mittareita on lukuisia ja niistä voidaan toimiala tai yrityskohtaisesti räätälöidä juuri se tulosinformaatio, mitä kyseinen yritys tai organisaatio tarvitsee. Alla on listattu yleisiä esimerkkejä seuratuista myynnin tuloksista

- Myynti / myynnin kasvu myyjäkohtaisella tasolla
- Myynti / myynnin kasvu tuotekohtaisella tasolla tai tuoteryhmässä
- Myynti / myynnin kasvu asiakaskohtaisesti / asiakassegmenttikohtaisesti
- Myynti / verrattuna edelliseen ajanjaksoon joko prosentuaalisesti tai euromääräisesti
- uusien tuotteiden myynti ja myynnin kasvu asiakas- tai asiakassegmenttikohtaisesti
- myyntikanavien tehokkuus

- myyntikate myyjäkohtaisella tasolla / tuotteen kate / tuoteryhmän kateprosentti
- myyntikate asiakas- tai asiakassegmenttikohtaisesti

Lähes kaikkia näistä taloushallintojärjestelmien tuottamista tiedoista voidaan räätälöidä tai yhdistellä tarvittua informaatiota varten. Myyntityön johtamisessa on tärkeää, että tarkastelu ja vertailu suoritetaan tarpeeksi usein, jotta myyjän kehitystä voidaan seurata. Tulosten arvioinnissa on tärkeää määritellä selkeästi ajankohdat, olkoon se sitten kuukausi, vuosi tai viikko toimialasta riippuen. Esimiehen tehtäväksi jää arvioida informaation perusteella myyjän suoritus ja se minkälaista tunnustusta, palautetta tai palkitsemista myyjä ansaitsee tulosten pohjalta. Esimiehen tulisi myös pohtia mitä johtopäätöksiä myyjän toiminnasta voi tulosten perusteella vetää. (Nieminen & Tomperi 2008, 106-109.)

4.6 Tuloksenteon johtaminen

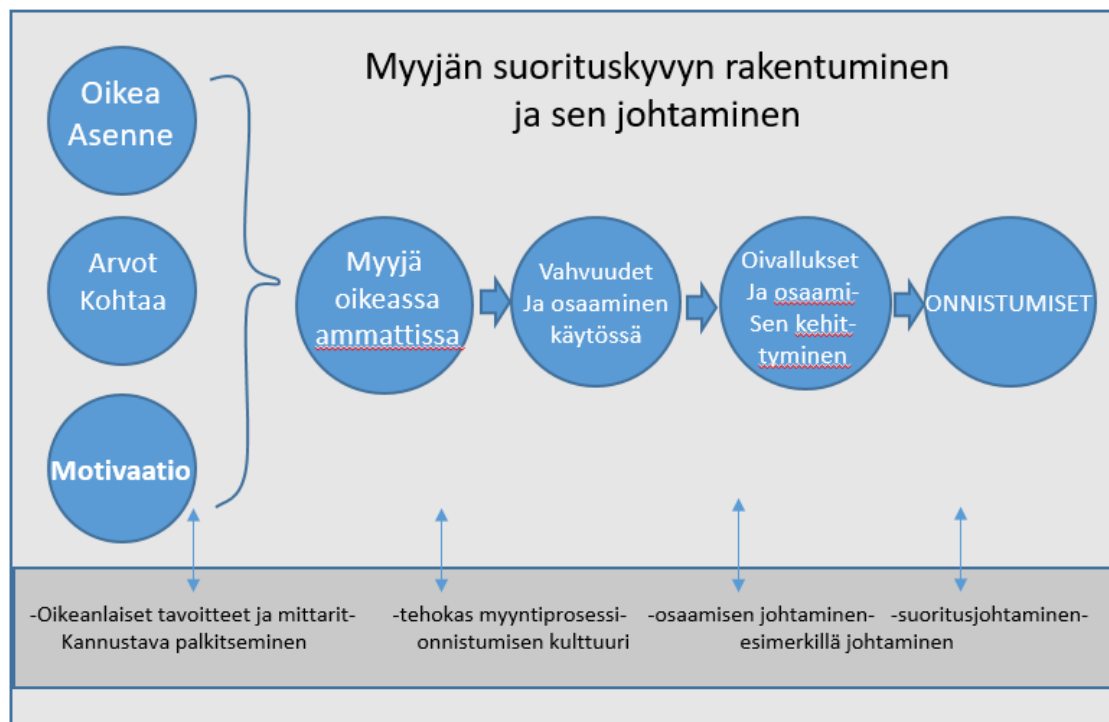
Esimiehen täytyy kyetä löytämään jokaisen tiiminsä jäsenen heikkoudet ja vahvuudet, tiimin pitäisi pystyä työskentelemään tasalaatuisesti ilman suuria poikkeuksia. Esimiehen täytyy tarttua ongelmatilanteisiin ja tiimin jäsenten heikkouksiin ja kehitettävä niitä määrätietoisesti. On tärkeää, että esimies osallistuu jatkuvasti esimerkkiä näyttämällä päivittäiseen tekemiseen, jotta hän osaa neuvoa oikeilla ohjeilla, henkilökohtaisella tasolla. On olennaista, että esimies ymmärtää työnkuvan perin juurin. Myyjän täytyy kuitenkin kyetä itse kehittämään työssään, sekä löytää ratkaisuja ongelmiin itse, jotta kehittymistä tapahtuu. Esimiehen ja rivimyyjän erottaa se, ettei esimies voi keskittyä täysin omaan tekemiseensä vaan hänen pitää vastata koko myyntitiimin suorituksesta ja hallita koko myyntifunktion kokonaisuutta.

Tärkeimpiä esimiehen tehtäviä on parantaa myyjien itseluottamusta auttamalla myyjiä parempiin tuloksiin - itsevarmuus ja luotto omaan taitoon on hyvän myyjän ykkösedellytys. Tuloksenteon johtamisella pyritään saamaan myyjälle olo, että heidän tekemänsä työ on tärkeää. Myyjien itseluottamus ja hyvä tunne työstä välittyy myös asiakkaalle. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 128-130, 132.)

4.7 Suorituskyvyn ja osaamisen johtaminen

Suorituskyky on kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita mahdollisimman tehokkaasti, se on onnistumista sekä henkistä ja taloudellista hyvinvointia. Kun puhutaan yksittäisen myyjän suorituskyvystä, keskitytään seuraaviin asioihin: Henkilökohtaiset lahjakkuudet, oikea asenne, työn ja yrityksen kanssa yhteensopivat arvot, motivaatio sekä osaaminen.

Asenteella viitataan siihen, että kun myyjällä on oikea asenne, hänen omat arvonsa kohtaavat yrityksen arvojen kanssa. Kun myyjän motivaatio on kohdallaan, on hän oikeassa työtehtävässä. Näiden seurauksena hän käyttää lahjakkuuksiaan eli omia vahvuuksiaan ja kehittää omaa osaamistaan. Kun yksilön vahvuudet ja osaaminen ovat käytössä, syntyy oivalluksia, osaaminen kehittyy ja tätä kautta myyjä kokee onnistumisen tunteita. Tällöin puhutaan suori-
tuskyyvystä myyjätasolla. Alla olevassa kuvassa on kuvastettu myyjän suori-
tuskyyvyn rakentumi-
nen ja eri johtamisen vaiheet. (Nieminen & Tomperi 2008, 115-116.)



Kuvio 12 Myyjän suori-
tuskyyvyn rakentaminen ja sen johtaminen (Nieminen & Tomperi 2008, 116.)

Myyjän suori-
tuskyyvyn johtamisessa voidaan hyödyntää erilaisia rooleja päästäkseen parhaaseen tulokseen. Myyntijohdon roolit voidaan jaotella myyjän, hallintojohtajan sekä ”valmentajan” rooliin.

Myyjän rooli tarkoittaa sitä, että myyntijohtaja on itse omalla esimerkillään mukana myyntityössä. Joillain toimialoilla tai yrityksen koosta riippuen on hyvin tyypillistä, että myynninjoh-
taja osallistuu aktiivisesti samaan myyntityöhön. Sopivissa määrin toteutettuna myynnin joh-
don osallistuminen pitää johtajan ajan hermolla sekä varmistaa että hän tietää mitä peliken-
tällä on meneillään.

Hallintojohtajan roolilla tarkoitetaan johtajaa, jolla on suurempi painopiste suunnittelu, seu-
ranta ja aikatauluteknisten asioiden parissa. Hallinnollisten asioiden hoitaminen vie valtaosan

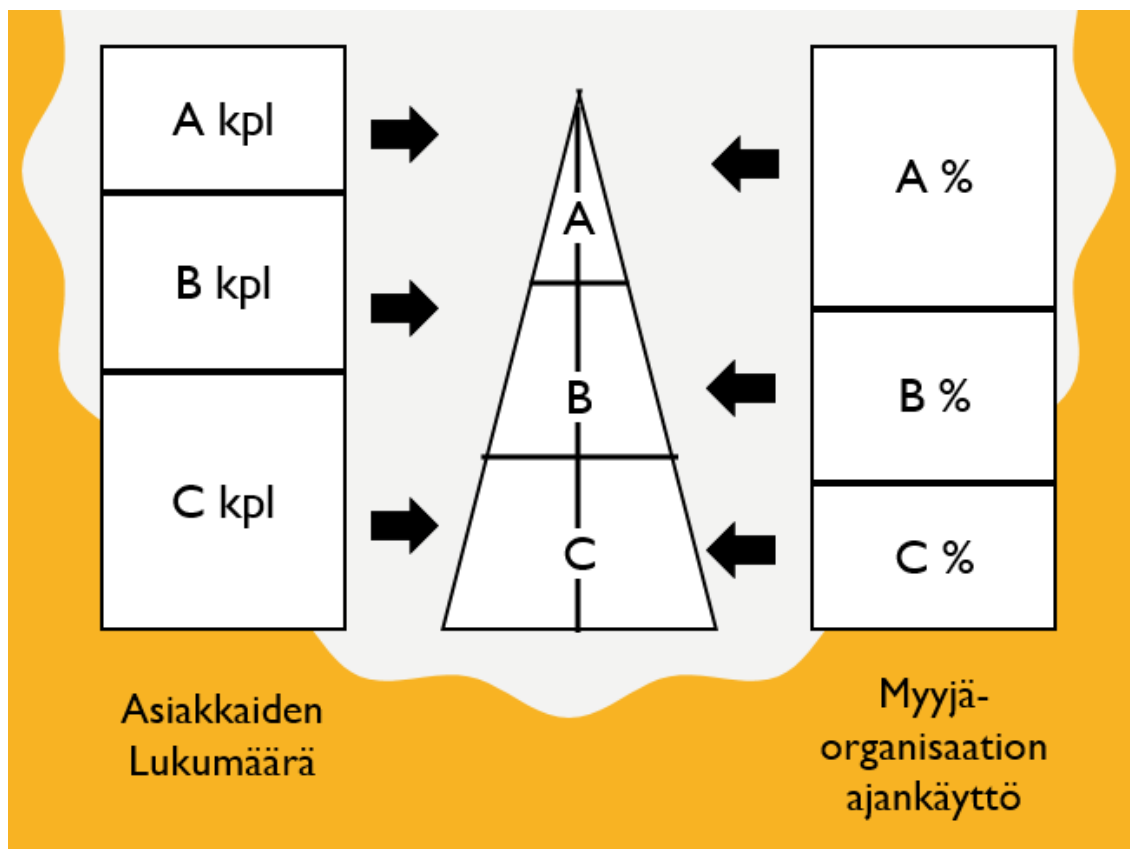
hallintojohtajan ajasta ja asiakkaat sekä omat myyjät saavat pienemmän siivun hallintojohtajan ajasta.

Valmentava johtaja käyttää aikansa myyjien tukemiseen. Valmentava johtaja koittaa saada myyjät itse oivaltamaan vastaukset kysymyksiinsä sekä auttaa heitä saavuttamaan potentiaallinsa ”kouluttavalla” johtamistavalla. Kiteytetysti voidaan sanoa, että kun rooleista suurin painopiste on valmentavalla johtajalla, on myynnin esimies oikealla polulla. (Nieminen & Tomperi 2008, 117-120.)

Valmennuksessa on kyse siis siitä, että saadaan yksilön tai tiimin potentiaali käyttöön ja hyödynnettyä. Valmentamisen tehtävä on saada, yksilölle syntymään ajattelutapa, jolla hän voi itse löytää vastauksia haasteisiinsa ja kehittyä omatoimisesti.

4.8 Ajankäyttö johtamisessa

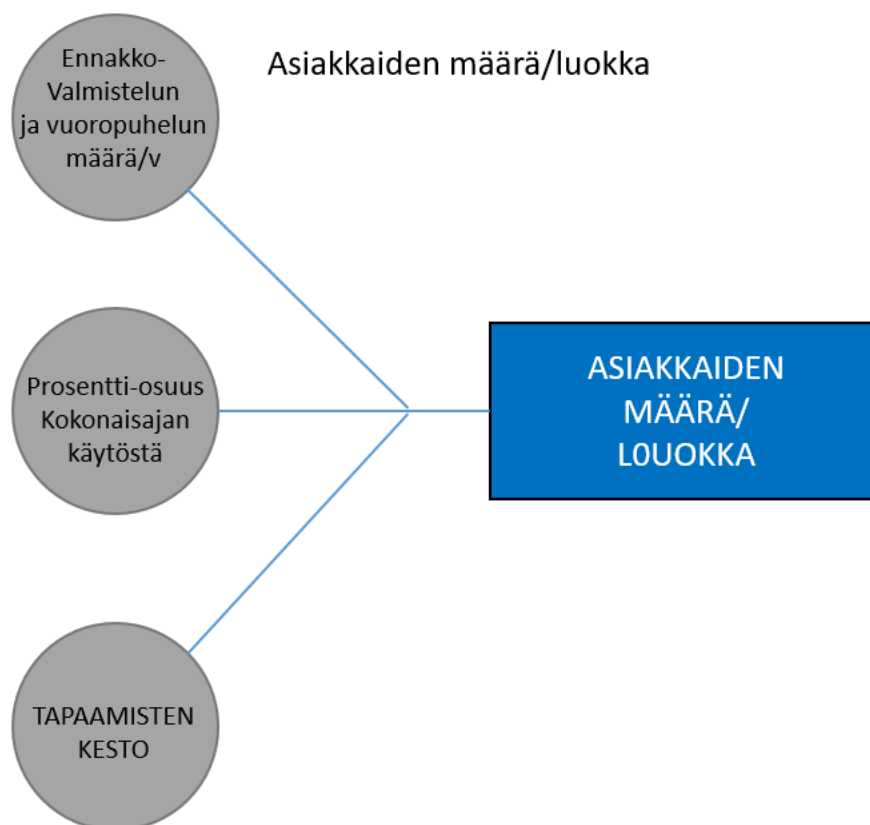
Toimialasta riippuen myyjien määrä ja käytettävissä oleva aika ovat yksi keskeisimpiä myynnin ohjauksen piirteitä. Myyjä on yrityksen yksi tärkeimpiä resursseja ja heidän aikansa on rajallista. Tämän takia myyjän ajankäyttösuunnitelmien on oltava suhteutettuna asiakaskategorioiden. Usein ajatellaan, että myyjän tulee käyttää aikaa sen verta kategoriaan, kun kategoriassa on asiakkaita mutta useimmiten asia on päinvastoin. Alla olevassa kuvassa on geneerinen taulukko jossa on ajankäyttö suhteutettuna asiakassegmenttiin. Taulukossa asiakasryhmien määrittely on seuraava: A kannattavin, B väliltä, C vähiten kannattava mutta suurin) (Rubanovitsch & Valorinta 2008, 62-65.)



Kuvio 13 Ajankäyttö (Rubanovitsch & Valorinta 2008, 63.)

Myyjien ajankäyttö pitäisi siis suhteuttaa asiakkuuden arvoon, muuten yrityksellä on riski, että ajankäyttö menee sekaisin. Joissain tapauksissa myyjiä voidaan luokitella hoitamaan vain tietyn kategorian asiakkaita, esim. huippumyyjät hoitamaan A- Kategoriaa. Ajankäyttöä suunniteltaessa on olennaista, että suunnitelma seuraa yrityksen valitsemaa strategiaa. Suunnitelman täytyy olla myös suhteessa siihen, montako asiakasta kyseisessä kategoriassa on.

Valorinnan sekä Rubanovitschin mukaan (2008, 64) Myyjäkohtaisen asiakasmäärän kussakin kategoriassa pystyy jaottelemaan kolmen tekijän yhtälöstä. Jos myyjät tekevät esimerkiksi 40 tuntista työviikkoa, kuinka suuren osan he viettävät siitä asiakkaiden kanssa kasvotusten? Entäpä mihin myyjät käyttävät muun ajan? Miten sinun ja myyjiesi aika jakaantuu?



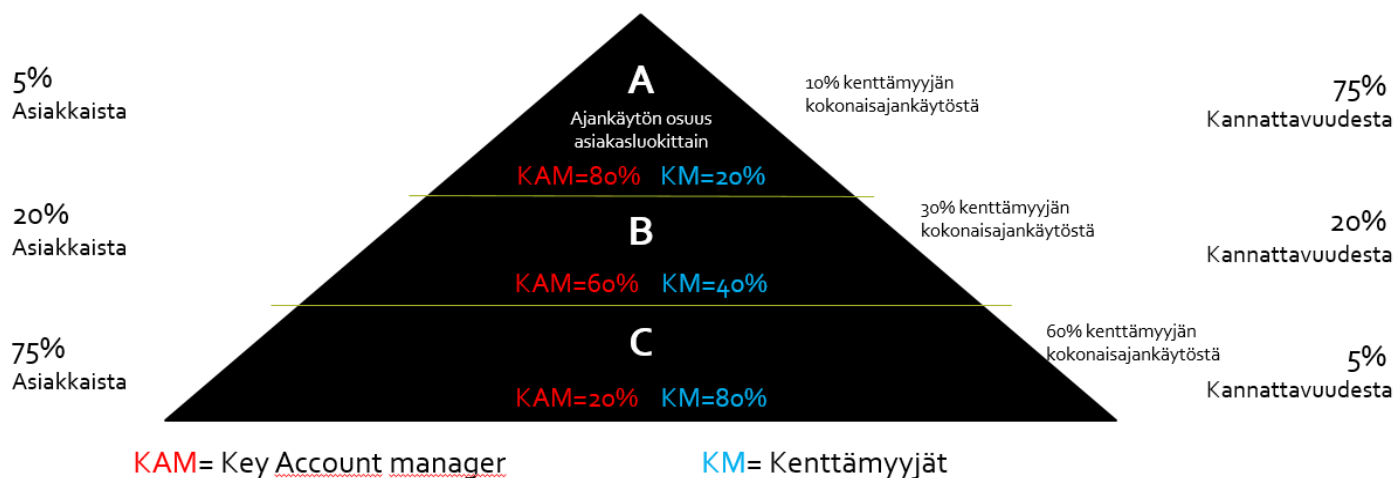
Kuvio 14 Asiakkaiden määrä/luokka (Rubanovitsch & Valorinta 2008, 64.)

Rubanovitschin ja Valorinnan kirjassa ”Älykäs myynnin ohjaaminen” (2008, 65) on erinomainen havainnollistava esimerkki.

”Myyjäkohtaista asiakkaiden määrää kussakin luokassa voidaan havainnollistaa yksinkertaistulla esimerkillä”:

- Myyjällä on käytettävissään yhteensä 200 työpäivää vuodessa
- Myyjä käyttää B-asiakasluokkaan 30% työajastaan = 60 työpäivää
- B:n hoitomalliin kuuluu 4 asiakaskontaktia vuodessa: ¼ päivää = 1 päivä/asiakas/vuosi (sisältää tapaamisten lisäksi myös muuta asiakkuuden hoitoon liittyvää työtä)
- Esimerkitapauksessa myyjällä voisi olla noin 60 asiakasta tässä B-asiakasluokassa

Myyntiorganisaation ajankäytön jakautuminen



Kuva 1 Esimerkkiyrityksen ajankäytön jakautuminen (Rubanovitsch & Valorinta 2008, 69.)

Ylläolevassa kuvassa on esimerkki ajankäytön jakautumisesta isossa service as a sales eli SAAS- Myyntiä harjoittavassa yrityksessä. Key Account managerit käyttävät lähestulkoon kaiken aikansa A-kategorian asiakkuuksien hoitamiseen, sillä he tuottavat 75% kannattavuudesta. Kenttämyyjien ajankäyttöä tulee arvioida kriittisesti. (Rubanovitsch & Valorinta 2008, 68.)

4.9 Myyntiprosessi

Asiakkaan ostoprosessi tulee tiedostaa ja sisäistää siten, että yritys kykenee rakentamaan oman asiakaskuntansa asiakaskäyttäytymistä vastaavan myyntiprosessin ja sen sisällön. Erilaisia myyntiprosesseja löytyy toki useita, mutta alasta riippumatta tämä noudattaa lähes poikkeuksetta yleismaallista kaavaa, jotka voidaan toki pilkkoa useaan eri vaiheeseen, mutta sisältävät tästä huolimatta samankaltaisen kaavan. Tässä tarkastellaan Ropen luomaa myyntiprosessia, josta on jätetty tarjous vaihe erikseen pois jolloin jäljelle jää neljään vaiheeseen jaettu myyntiprosessi, jossa keskitytään erityisesti yritykseltä yritykselle tapahtuvaan myyntiin ja sen vaiheisiin, mutta samat käytänteet ovat sovellettavissa myös kuluttajille suunnatussa kaupassa.



Kuvio 15 Myyntiprosessi (muokattu kuvio) (Rope 2009, 156.)

Ensimmäisenä vaiheena on valmisteluvaihe. Valmisteluvaiheessa tulee selvittää myyntitapahtumaan kohteena olevan asiakkaan perustiedot, jotta tiedetään kenelle myydään ja miten myydään. Perustietoja selvittäessä tulee tietää ainakin minkä alan yritys on kyseessä, organisaation koko, onko kyseessä juuri perustettu vai kauemmin alalla toiminut yritys, ja tämän mahdollisen asiakasyrityksen asiakaskohderyhmät. (Aalto & Rubanovitsch 2013, 45-46.) Kun perustiedot ovat selvillä, lähdetään seuraavaksi suunnittelemaan myyntimateriaaleja. Näitä ovat esimerkiksi markkinointimateriaalit, kuten käyntikortit ja/tai esitteet, joko painetussa tai digitaalisessa muodossa, mahdolliset myytävän tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja niiden hyödyistä kertova data, olemassa olevat referenssit tai case-esimerkit. Valmisteluvaiheeseen kuuluu oleellisena myös osana myyntineuvottelun etukäteissuunnittelu. Tämä pitää sisällään muun muassa ajankäyttösuunnitelman, tilan, jossa myyntineuvottelu pidetään, suunnittelu, myyntineuvottelutaktiikka ja mahdollisiin kieltäviin vastauksiin valmistautuminen. (Rope 2009, 157-158.)

Ajankäyttösuunnitelmalla tarkoitetaan sananmukaisesti sitä, miten myyntitapahtumaan varattu aika hyödynnetään tehokkaasti ja että sitä on riittävästi. Hyvänä ohjesääntönä, etenkin

ensimmäistä tapaamista varten, on varata tähän mieluummin liikaa kuin liian vähän aikaa, ennen kuin osataan tarkemmin arvioida, kuinka kauan kyseisen asiakkaan tapaamisissa menee aikaa. (Rope 2009, 159.)

Paikan valinta on myös hyvä suunnitella etukäteen ja mahdollisuuksien mukaan ideaali tilanne, syntyy kun asiakastapaaminen käydään yrityksen omissa tiloissa. Ropen mukaan tällöin neuvottelussa myyjällä on niin sanottu kotikenttä ja itse myynti tapahtuma käy luonnollisemmin myyjävetoisesti. Näin yritys ja myyjä pystyvät luomaan positiivisen ensivaikutelman ja asiakas saa paremman käsityksen yrityksestä ja sen toiminnasta paikan päällä ja näin ollen omissa toimitiloissa tapahtuva myynti toimii samalla myös yritysesittelynä. Tämä on myös tärkeää asiakassuhteen rakentamisen kannalta. Kuten jo aikaisemmin opinnäytetyössä olemme käyneet läpi, myynnissä ei ole kyse vain yksittäisestä liiketapahtumasta vaan yhteistyön rakentamisesta asiakkaan ja yrityksen välillä. Tämä ei tietenkään aina ole mahdollista ja tilanteita, joissa on välttämätöntä mennä asiakkaan luokse, tulee vääjäämättä vastaan. Kyseisissä tilanteissa myyjän tulee valmistautua ja suunnitella tapaaminen tilanteen mukaisesti. (Rope 2009, 161-162.)

Neuvottelutaktiikan suunnittelu etukäteen on ensisijaisen tärkeää myyjäehtoisien myyntineuvottelun syntymiseksi. Neuvottelutaktiikan suunnittelussa tulee etukäteen miettiä niitä seikkoja, joita tapaamisessa mahdollisesti ilmenee ja valmistautua vastaamaan näihin. Taktiikkaa luodessa mietitään asioiden esittämisjärjestys ja mikäli myyjä on tapaamisessa enemmän kuin yksi, heidän roolit eli vastualueet. Toisin sanoen kenellä on pääpaino tietyillä osa-alueilla ja kuka vastaa mihinkin neuvottelussa esiin tuleviin seikkoihin. Osana taktiikan valintaa on myös neuvottelun etenemisen suunnittelu, eli millä keinoin ja miten neuvottelua pyritään ohjaamaan. Neuvottelukeinot tulisi valita myyjän vahvuuksien ja ominaisuuksien sekä asiakkaan mukaan. Yksi tapa myydä sopii yhdelle myyjälle ja toinen toiselle. Tämä pätee myös asiakkaisiin. Joku saattaa olla responsiivinen määrätietoisesti etenevälle neuvottelulle, kun toinen asiakas saattaa vaatia rauhallisemman etenemistahdin. Juuri tämän takia valmisteluvaihe on tärkeä, jotta myyntitapahtuma pystytään räätälöimään asiakkaalle mahdollisimman mieluisaksi ja näin ollen lisäämään todennäköisyyksiä asiakkuuden syntyyn. Vaikka kaikkien keskustelun sisältöön ei optimaalisimmalla valmistautumisella pystytä koskaan täysin varautumaan, huolellisella valmistautumisella pystytään paremmin vastaamaan asiakkaan kysymyksiin ja kartoittamaan tämän tarpeita. (Rope 2009, 162-163.)

Toisena vaiheena myyntiprosessissa on myyntineuvottelu. Neuvottelutilanne voidaan jakaa myyjän näkökulmasta karkeasti kolmeen vaiheeseen: keskustelun avaukseen, tarpeiden kartoittamiseen ja kaupan esteenä ja ostoepäilyjen läpikäynti selvittäminen. Keskustelun avauksessa pyritään selvittämään asiakkaan tarpeen laatu. Eli esimerkiksi onko asialla kiire ja kuinka merkittävästä transaktiosta on kyse. Tässä kohtaa saadaan myös ensivaikutelma puolin ja toisin sekä mahdollisen asiakkaan rooli omassa organisaatiossaan. Myyjän näkökulmasta

tämä tarkoittaa nopeaa arviointia siitä minkä tyyppinen ihminen on kyseessä ja samalla selviää tämän päätävältä kaupan tekoon. Avauskeskustelun tarkoituksena on saada käsitys pöydän toisella puolella istuvasta henkilöstä ja suhteuttaa neuvottelun sisältö ja eteneminen sen mukaiseksi. (Aalto & Rubanovitsch 2013, 67-69.)

Myyntineuvottelun ja koko myyntiprosessin yksi tärkeimmistä vaiheista on tarvekartoitus. Se on ensisijaisen oleellista, jotta yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Tarvekartoitus on käytännössä suurimmilta osin myyjän puolelta esitettyjä kysymyksiä, joiden avulla pyritään selvittämään asiakkaan lähtötilanne, tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet ja löytää näihin ratkaisu. Pelkkä tarpeiden kartoitus ei itsessään riitä vaan myyjän tulee osata vastata asiakkaan ostoepäilyihin ja jos asiakas ei niitä suoraan kerro, niin tässä kohtaa tulee selvittää kaupan esteenä olevat seikat. (Aalto & Rubanovitsch 2013, 77-80.)

Kun tarvekartoitus on tehty, on vuorossa kaupan päättämisvaihe. Koska kauppa ei synny itsestään myyjän tulee itse ehdottaa kauppaa. Aktiivisessa kaupan kysymisessä keskeisinä tekijöinä ovat:

- Kaupan tekoon rohkaisu luontevassa kohdassa myyntineuvottelua
- Kaupanteko hetkellä riskien läpi käyminen ja minimointi
- Hinnan pysyvyys

Mikäli asiakkaalla ei ole pakottava tarve ostaa yrityksen tuotetta tai palvelua, kaupanteko vaatii rohkaisua. Rohkaisevina tekijöinä riskien minimoimisen lisäksi on Ropen (2009, 173) mukaan aktiivinen kaupan päättäminen myytävän tuotteen tai palvelun niukkuutta korostamalla. Tämä edesauttaa kaupan toteutusta tilanteissa, joissa kauppaa ei muuten syntyisi. Asiakkaan riskien minimoimisen keinoja ovat esimerkiksi sopimukset mahdollisten viivästysten varalle, osakauppahinnan jäädyttäminen, kunnes tuote tai palvelu on kokonaisuudessaan saatu tai toteutettu ja palautusoikeus, takuusopimus ja/ tai tyytyväisyys takuu myytävälle hyödykkeelle. Koska asiakkaan etu on ostaa haluttu hyödyke mahdollisimman alhaisella hinnalla, hinnan pysyvyyden esille tuonti on olennaista rohkaisemaan asiakasta ostotilanteessa. Tällä pyritään vähentämään riskiä, että asiakas ostaisi tuotteen myöhemmin alennettuun hintaan tai ostaisi muualta edullisemmalla. Tässä vaiheessa myös lisäarvon merkitys tuotteelle tai palvelulle korostuu. Myyntitilanteessa esitetyt hinnan tulee olla hyödykkeen myyntihinta, ei pyyntihinta. Neuvottelussa esitetyn hinnan tulee olla se, jolla kauppa on tarkoitus saada syntymään. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että kaupat tulisi tehdä hinta edellä, eli antaa asiakkaalle alennus vain, jotta kauppa syntyisi. Alennuksille tulee olla aina jokin peruste, kuten suuri kertaostos, vakioasiakkuus tai kampanja. (Rope 2009, 173-177.)

Asiakkuuden jälkihoito on viimeinen vaihe myyntiprosessia. Kun kaupat ovat syntyneet, hyvän asiakaspalvelun ja pysyvän asiakkuuden syntymiseksi kauppa tulee aktiivisesti hoitaa. Asiakastyytyväisyyden varmistamisen ja takaamisen toimenpiteet voidaan jakaa kahteen eri osaan. Ensimmäisenä on toimituksen varmistus. Tämä vaatii myyjältä varmistavia toimenpiteitä, joita ovat esimerkiksi seuraavien seikkojen selvittäminen: onko tilaus tullut perille kokonaisuudessaan perille, vastaako lopputulos tai -tuote sitä mistä ollaan sovittu, onko toimitus pysynyt aikataulussa ja onko asiakas saanut tuotteen otettua käyttöön. Toisena osa-alueena on asiakastyytyväisyyden varmistaminen. Tämä voidaan jakaa mekaanisiin palautejärjestelmiin ja aktiivisesti selvitettävään tyytyväisyyskokemuksen varmistamiseen. Mekaaniset palautejärjestelmät kuten palautelomakkeet, toimivat parhaiten tilanteissa, joissa kaupan arvo ei ole erityisen suuri, ostotiheys on korkea, tuotteen tai palvelun ollessa helppokäyttöinen, asiakasmäärän ollessa suuri ja asiakkaiden tavoitettavuuden ollessa haastava ja organisaation ollessa suuri. Aktiivisesti selvitettävä asiakastyytyväisyys tapahtuu henkilökohtaisella tasolla. Tämä vaatii myyjältä yhteydenottoa, joko puhelimitse tai käymällä paikan päällä. Tällöin asiakastyytyväisyyttä pyritään selvittämään säännöllisesti esimerkiksi muutaman kuukauden välein dialogin keinoin. Aktiivista asiakastyytyväisyyden selvittämistä tulee toteuttaa tilanteissa, joissa kaupan kustannus on ollut asiakkaalle taloudellisesti merkittävä, kaupan toistuvuus on harva, tuotteen tai palvelun ollessa monimutkainen tai monivaiheinen, asiakkaiden määrän ollessa pieni ja näiden ollessa helposti tavoitettavissa olevia. Yrityksen tulee liiketoimintansa ja edellisiä seikkoja läpikäymällä selvittää mikä tai mitkä näistä ovat sopivimpia ja kustannustehokkaita keinoja toteuttaa kaupan jälkihoitoa. (Rope 2009, 178-183).

4.10 Myyntiprosessin johtaminen

Myyntiprosessin johtaminen koostuu kolmesta pääpiirteestä: Myynnin suunnittelun johtamisesta, toimeenpanon johtamisesta sekä myynnin arvioinnin johtamisesta.

Myynnin suunnittelulla tarkoitetaan myyntistrategian luomista. Myyntistrategiaa hyödynnetään markkinatiedon kera asiakassegmentoinnin luomiseen, jolla kohdistetaan resurssit oikein. Myynnin suunnittelu pitää sisällään myös asiakaskohtaisten suunnitelmien luomisen ja uusasiakashankinnan (prospektoinnin).

Myynnin toimeenpanon johtaminen koostuu neljästä pääpiirteestä:

- Mitä myynnissä onnistumien vaatii tekemisen määrältä?
- Mitä myynnissä onnistuminen vaatii osaamiselta?
- Mitä keskittyminen oikeisiin asioihin tarkoittaa myyjän työssä?

- Mitä tarkoittaa asiakkaan kohtaaminen osana myyntiprosessia?

Viimeisenä kohtana myyntiprosessin johtamisessa on arvioinnin johtaminen. Tällä tarkoitetaan myyntitulosten, myyjien toiminnan ja suoritustavoitteiden toteutumisen arviointia. On helppoa kuvitella, että pelkästään tavoitteiden toteutuminen on se mitä kannattaa arvioida, tosiasiasa myös asiakasta kannattaa kuulla ja muitakin mittareita seurata.

Myynnin menestymisen kannalta myynninjohtaminen on yksi tärkeimpiä funktioita, sen takia tätä tulee säännöllisesti arvioida. Asioita joita kannattaa arvioida ja mitata ovat myyntitulokset, suoritustavoitteiden toteutuminen, asiakastyytyväisyys sekä myynnin johtamisen taso. (Nieminen & Tomperi 2008, 73-74.)

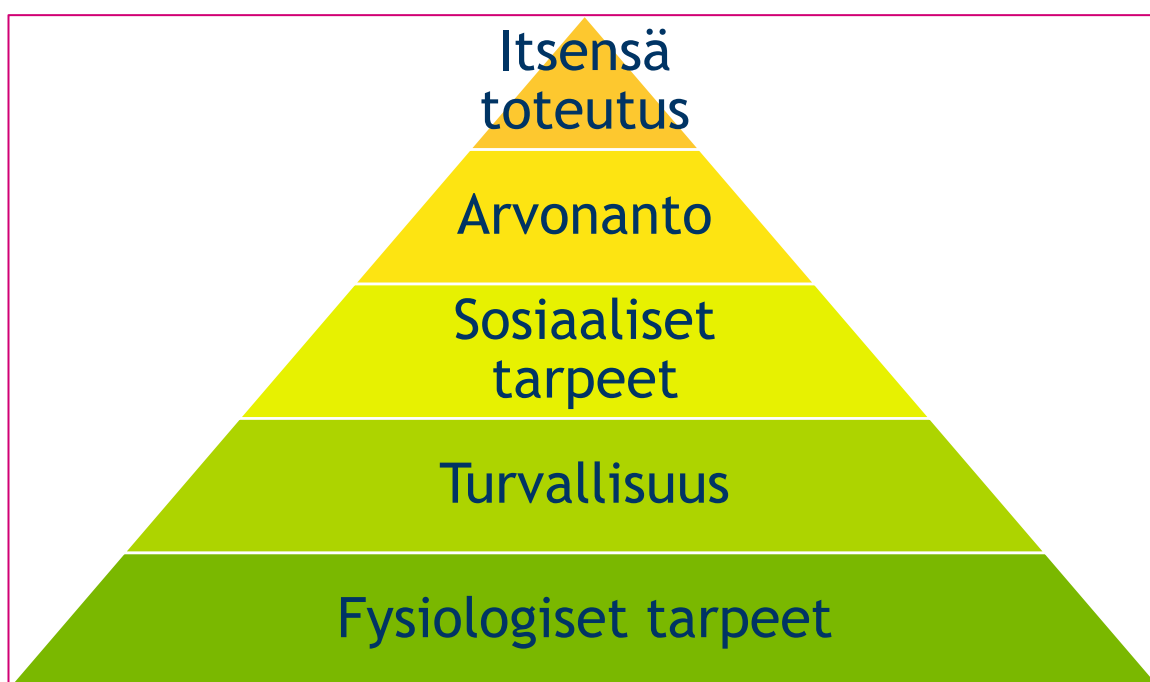


Kuvio 16 Myyntiprosessin johtaminen osana myynnin johtamisen kokonaisuutta (Nieminen & Tomperi 2008, 74.)

4.11 Maslow'n tarvehierarkia, motivaation ymmärtäminen

Motivaatiota on tutkittu psykologien ja muiden ammattilaisten toimesta jo vuosikausia, useat olemassa olevat teoriat motivaatiosta liittyvät vahvasti myyntityössä työskentelevien motivaatioon.

Kaikista yleisin esimerkki myyntityössä sovelletusta motivaatioteoriasta on Maslow'n tarvehierarkia, jossa listataan viisi tarvetta hierarkkisessa tärkeysjärjestyksessä. Näiden tarpeiden tulee täytyä ennen kuin ihminen alkaa etsiä tyydytystä ”korkeammille” tarpeille, kuin listatuille. Alimpana hierarkiassa ovat fysiologiset tarpeet, joita ihminen tarvitsee selviytyäkseen, vesi, ilma ja ruoka. Seuraavana on turvallisuus, oma katto pään päällä ja turva fyysiseltä ja psyykkiseltä kivulta. Kolmantena on sosiaaliset tarpeet, kuten ystävyys ja sosiaalisen kanssakäymisen tarve sekä yhteenkuuluvuuden tunne, seuraavana on arvonanto itselleen, tarve pitää itseään ”hyvänä” tai arvokkaana, niin sanotusti oman egon pönkittäminen. Pyramidin huipulla on itsensä toteutus, oman elämänsä ja tekemisen kokeminen tärkeäksi. Alla olevassa kuvassa X on esitetty tämä hierarkia. (Jobber & Lancaster 2015, 392.)



Kuvio 17 Maslow'n Tarvehierarkia (Jobber & Lancaster 2015, 392.)

Maslow'n mukaan tarpeet muodostavat ylläolevan hierarkian, sillä kun mitään tarpeita ei ole täytetty, henkilö keskittyy fysiologisiin tarpeisiinsa, kuten uni, ruoka, ym. Kun nämä tarpeet ovat täytetty, turvallisuudesta tulee dominoiva tarve / käyttäytymismalli. Käytännön esimerkki turvallisuudesta myyntityön kannalta, voisi olla esimerkiksi vakaa taloudellinen tilanne. Kun henkilön turvallisuushuolet ovat taattu, hänen sosiaaliset tarpeet ottavat vallan käytöksestä, yhteenkuuluvuuden tunteen tarve, ym. Kun nämä on täytetty, ihminen etsii itseluottamusta sekä arvostuksen tunnetta.

Vaikka Maslow'n tarvehierarkiaa on arvosteltu muun muassa siitä, että tarpeet tulevat tärkeiksi vasta silloin, kuin edellinen tarve on täytetty, tai että henkilöllä ei voi olla useita tarpeita samanaikaisesti, on teorialla suuri yhteys myyntitiimin motivaatioon. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2010, 278.)

Verratessa tarvehierarkiaa myyntityöhön, voidaan huomata yhtenäisyyksiä, kuten se, että täytetty tarve ei ole vielä motivaattori. Myyntityöntekijä joka saa jo riittävästi korvausta työstään, ei välttämättä motivoitu lisätienesteistä tai bonuksista. Toiseksi, teoria implikoi, että toista myyntityöntekijää motivoiva tekijä, ei välttämättä motivoi toista. (Jobber & Lancaster 2015, 392-393.)

Jos teoriaa sovelletaan käytäntöön, voidaan päätellä, että motivaatio syntyy yksittäisten henkilöiden tarpeiden täyttämistä, myyntijohtajan yksi tärkeimpiä tehtäviä motivaation kannalta on ymmärtää joka ikisen alaisen yksilölliset tarpeet. Joku voi vaatia tunnustusta hyvästä työstä ja kokea sen motivoivaksi, toinen voi tarvita itseluottamuksen rakentamista. Myynnin johtaja voi käyttää Maslow'n hierarkian konseptia, muokkaamalla tasoja hieman. Alla on geneerinen myyntityötä varten muokattu Maslow'n pyramidi.



Kuvio 18 Muokattu Maslow'n pyramidi.

4.11.1 Motivaatio käytännössä

Chartered Institute of Marketing (CIM) toteutti vuonna 2015 tutkimuksen, jossa pyydettiin myynnin johtotehtävissä toimivia henkilöitä listaamaan kahdeksan myyjää motivoivaa asiaa,

poissulkien palkka, bonukset ja proviisio. Tämän jälkeen tutkittiin myyjien näkökannasta, mitkä näistä ovat toimivimpia motivaattoreita.

Alla olevassa taulukossa (taulukko X) on kuvattu prosentuaalisesti myyntitoimihenkilöiden mielestä motivoivimmat myynnin esimiehien listaamista tekijöistä. Taulukkoa ei voi missään nimessä pitää yleispätevänä, sillä se riippuu liikaa haastateltavien työolosuhteista, toimialasta, ym. Taulukosta kuitenkin ilmenee miten tärkeä myyntihenkilön ja esimiehen välinen henkilökohtaisuus on. Kaikista listatuista keinoista tärkeimmäksi luokiteltiin myyntihenkilön ja esimiehen välinen keskustelu ja läsnäolo. Myyntikilpailut olivat vasta viidentenä, tosin tämä riippuu toimialasta. Esimerkiksi spesifisti retail toimialan myyjille toteutetuista vastaavanlaisista tutkimuksista, kilpailut ja tyytyväisyys omaan työhön ovat olleet korkeimpia motivaattoreita.



Taulukko 1 Motivoivat tekijät myynnin toimihenkilöille (CIM verkkosivut 2018)

5 Palkitseminen

Hyvistä myyjistä ja osaajista on tärkeää pitää kiinni ja yritykselle menestyksen edellytyksenä on, että parhaat myyjät pysyvät talossa. Palkitsemisella on merkittävä rooli työntekijöiden sitouttamisessa. Erityisen haastavaa tästä tekee sen, että eri ihmisillä on erilaiset tarpeet.

Joku saattaa innostua rahallisesta provisiosta, autoedusta, ym. taloudellisista eduista. Toinen henkilö saattaa kaivata tunnustusta työstään, ihmisille syntyy tahto pysyä organisaatiossa eri syistä.

Ridderstrålen ja Nordström toteavat, että oikeasti kovat osaajat pysyvät organisaatiossa vain niin kauan, kun organisaatiolla on tarjota heille mitä he haluavat. Kun organisaatio ei enää

pysty tähän, siirtyvät osaajat jonkun muun organisaation palveluksiin. Erityisen taitavat osaajat tiedostavat varmasti itse oman arvonsa. Yritys on loppujen lopuksi näiden niukkojen osaajien armoilla. (Nieminen & Tomperi 2008, 151.)

Palkitsemisen käsite ei tarkoita ainoastaan palkassa näkyvää bonusta tai provisiota, oikeastaan kaikki työntekijään kohdistuva palaute, huomio ja tunnustus ovat palkitsemista. Myös työntekijän mukaan ottaminen päätösten tekoon on palkitsemista, sekä kouluttautumismahdollisuuksien tarjoaminen (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2010, 472)

Palkitseminen voidaan karkeasti jaotella aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Aineellinen viittaa rahallisiin etuihin, bonuksiin, luontoisetuihin sekä muihin työntekijää rahallisesti tai aineellisesti hyödyttäviin etuihin, joilla ohjataan toimintaa.

Aineeton palkinta taas on työntekijän motivaation tueksi olevia toimintatapoja, kuten henkilökohtainen ohjaus, palautteen antaminen, työntekijän osaamisen kehittymisen seuranta sekä valmentava johtaminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 151.)

5.1.1 Aineellisesti

Kun myyjä ei saa riittävää korvausta työpanoksestaan, alkaa hän etsiä tapoja selviytyä työstään helpommalla. Myyjälle tulee helposti olo, että mikä on syy nähdä vaivaa, jos siitä ei saa riittoisaa korvausta. (Nieminen & Tomperi 2008, 151-152.)

Valtaosa yrityksistä maksavat bonusta tai provisiopalkkaa myyjilleen, oli sitten kyseessä kuluttajamyynä, tai b2b myynä. Yleisin toimintatapa on maksaa palkka ja päälle mahdolliset bonukset ja provisiot, tämä järjestelmä tarjoaa työntekijälle turvaa ja motivoi parempiin myynäisiin suorituksiin. Joissain tapauksissa myyjille maksetaan vain provisiopalkka, jolloin myyjät ovat täysin riippuvaisia myynneistään. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 106)

Tyypillisesti myyjälle voidaan antaa esimerkiksi 1.5% tuotetusta myynästä, tai vaikkapa 5% tuotetusta katteesta. Joissain yrityksissä käytetään monimutkaisempia järjestelmiä (Rubanovitsch M & Valorinta V, s.106, 2009). Mukaan voidaan ottaa esimerkiksi asiakastyytyväisyys, asiakkaan arvoryhmäjärjestelmät (kuinka usein asiakas ostaa, kuinka arvokas asiakas on), tai antaa isompi bonus vaikeammin myytävistä palveluista tai tuotteista, tai tuotteista joita on varastossa liikaa. Palkitsemisjärjestelmällä voidaan siis motivaation lisäksi ohjata myyjä toteuttamaan yrityksen tavoitteita, vaikka myymällä tuotteita joista halutaan päästä eroon. (Manning Ahearne & Reece 2010, 394.)

Provisio voi toimia myyjien motivoimisessa antaen suoran palkinnon kovemmasta työpanoksesta, samalla antaen myyjälle tunnustusta suorituksesta. Tutkimuksissa raha on usein iso motivaattori, Yhdysvalloissa toteutetussa tutkimuksessa (Lopez, Hopkins, Raymond) ilmeni että isompi provisioprosentti oli yleensä halutumpi motivaattori, kuin esimerkiksi palkankorotus tai ylennys. Yli puolet tutkimukseen osallistuneista myyjistä kertoi provision olevan heidän haluama korvausmalli. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että myyjät haluavat nostaa palkkaansa omilla saavutuksillaan. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 107.)

5.1.2 Aineeton palkitseminen

Myös tunnustus ja palaute hyvistä tuloksista tai hyvin tehdystä työstä on palkitsemista. Jos myyjä ei koskaan saa palautetta hyvin tehdystä työstä, tai vastaavanlaisesti huonosti tehdystä työstä, miten hän voi tietää toimivansa oikein? Myös kritiikki on eräänlaista palkitsemista, jos sillä pyritään korjaamaan virheitä ja pyritään onnistumisiin tulevaisuudessa. Kritiikin on oltava rakentavaa ja se pitää ilmaista tavalla josta ilmenee, että myynninjohtaja arvostaa ja välittää alaistaan. (Manning Ahearne & Reece 2010, 392.)

Aineeton palkitseminen on työnantajalle äärimmäisen tärkeä työkalu, sillä palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat ilmaista. (Roune T, Bristow J & Terho H, s.210, 2011)

Palaute hyvin tehdystä työstä voi olla joko johtajan ja myyntityöntekijän välinen hetki, hyvin formaali koko organisaation tavoittava tunnustus tai vaikkapa koko myyntitiimin edessä annettu tunnustus. Tunnustusta käytetään usein myyjän lyhytaikaisen motivaation / käyttäytymisen parantamiseksi. (Manning Ahearne & Reece 2010, 392.)

5.1.3 Tapaamiset myyjien ja esimiehen välillä

Tapaamiset myyjien ja esimiehen välillä tarjoavat monta mahdollisuutta motivaation nostamiseen.

Myynnin esimies voi saada paremman ymmärryksen alaisen persoonallisuudesta, tarpeista ja ongelmista. Johtaja voi myös paremmin ymmärtää motivaation lähteet ja motivaatiolle haitalliset tekijät, yksittäisissä myyjissä, sekä vastata näihin ongelmiin tavalla joka ottaa huomioon myyjän yksilönä.

David Jobber ja Geoff Lancaster (2015, 400) käsittelevät tutkimusta ” A comparison of the perceptions of sales management and salespeople towards sales force motivation and demotivation”, alapuolella on taulukko kyseisestä tutkimuksesta (Taulukko X, X). Tutkimuksessa haastateltiin viittätoista henkivakuutusmyyjää sekä heidän esimiehiään, siitä mikä motivoi myyjää.

		MOTIVOI	SYÖ MOTIVAATIOTA
Myyntipäälliköt		<ul style="list-style-type: none"> -Kilpailut -Tavoitteisiin sidotut kannustimet 	<ul style="list-style-type: none"> -Henkilökohtaiset ongelmat -Huono suhde esimieheen
Myyjät		<ul style="list-style-type: none"> -Luontaisedut 	<ul style="list-style-type: none"> -Huonot etenemismahdollisuudet -Turvallisuuden puute -Työtunnit

Kuvio 19 Motivaatiota tuottavat ja sitä syövät asiat (Jobber & Lancaster 2015, 400.)

Taulukosta ilmenee, että esimiehet luulivat kilpailujen ja tavoitteisiin sidottujen kannustimien motivoivan myyjää, siinä missä taas myyjät eivät maininneet edes samoja asioita. Myyjät taas arvostivat luontaisetuja huomattavasti enemmän kuin esimiehet. Esimiehet pitivät motivaatiolle haitallisina tekijöinä tulehtunutta esimiessuhdetta ja henkilökohtaisia ongelmia, myyjät taas pitivät etenemismahdollisuuksia, turvallisuuden puutetta ja työtunteja motivaatiolle haitallisina. Tutkimuksesta ilmenee, miten näkökulma vaihtelee myyjän ja esimiehen välillä. Tällaiset väärinymmärrykset voivat johtaa huonoon esimiestyöhön, esimerkiksi. Motivaation nostamis- ja palkitsemisoperaatioilla, joita myyjät eivät arvosta (Jobber & Lancaster 2015, 399-400.)

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa pohdimme johtopäätöksiä, joita toiminnallisesta opinnäytetyöstämme voi vetää. Toiminnallisen opinnäytetyömme toteutustapana on ollut tuottaa yleispätevä opas myynninjohtajille, jonka tarkoitus on opastaa ja selkeyttää myynninjohtajan käytännön toimintaa.

Opinnäytetyössämme olemme käyneet läpi työelämässä kohtaamiemme haasteita myynnissä, myynninjohtamisessa sekä myyntistrategiassa. Näitä haasteita ovat muun muassa epäjohtonmukaiset myynnin johton käytänteet, vaihtelevat esimiesten odotukset myyjiltä ja myyntistrategian puute tai sen häilyvyys. Tämä innoitti meitä tekemään opinnäytetyön myynnin johtamisesta ja myynnin strategian osa-alueista ja luomaan oppaan, jossa käsitellään näitä osa-alueita, jotta välttyttäisiin tyypillisimmiltä myyntityön sudenkuopilta sekä luomaan ohje-
nuoran myyntityön parissa työskenteleville luomaan selkeä kuva nykypäiväisestä myynninjohtamisesta.

Oppaamme perimmäinen tarkoitus on saada lukija pohtimaan, miten hän voi kehittää omassa toimintaympäristössään myyntistrategiaa sekä myynninjohtamista ja reflektoida omaa ja myyntitiimin toimintaa. Tärkeimpänä kehityskohtana oppaan lukijoille haluaisimme mainita, että pelkällä myyntistrategian luomisella tai aktiivisella myynninjohtamisella ei pääse vielä pitkälle, myyntistrategian luomisen lisäksi on tärkeää pitää mielessä, että myyntistrategia on jatkuva prosessi. Myyntistrategian luominen on yksi askel oikeaan suuntaan, mutta portaat pääsevät ylös vain jatkuvalla strategian kehittämällä ja seuraamisella. Sama pätee myynninjohtamiseen, myyntijohtajan täytyy reflektoida tekemistään ja seurata johtamisen ja päätösten vaikutusta tuloksiin, jatkuvan kehittymisen varmistamiseksi. Mielestämme opas on siltä osin onnistunut ja se tarjoaa hyvän punaisen langan esimerkiksi uudelle myynninjohtajan tehtävissä työskentelevälle esimiehelle tai sellaiselle, joka haluaa pohtia omaa toimintaansa kehityksen kannalta.

Oppaamme on kehitetty yleisellä tasolla käsittelemään keinoja myyntistrategian ja myynninjohtamisen kehittämiseen jota lukija voi soveltaa omalla toimialallaan. Molemmissa aihealueissa on monta eri tapaa toimia, jotka toimivat riippuen toimialan luonteesta tutkimamme aineiston pohjalta. Oppaamme tarjoaa hyvän pohjan yleisellä tasolla.

Lähdemateriaalia kuten tutkimuksia ja kirjallisuutta on valtavasti, näistä valtaosa ovat kuitenkin kovin toimialakohtaisia; onko kyseessä esimerkiksi b2b vai kuluttajamyynninjohtaminen, entäpä myyntistrategia? Pohjaten omiin kokemuksiimme kyseisestä aihealueesta on toltukuton määrä tietoa ja olemassa olevia tutkimuksia. Näissä on usein poikkeavia toimintatapoja tai ristiriitaisuuksia eri kirjojen välillä, mutta myös yhtenäisiä hyviä piirteitä, joita olemme tutkineet sekä käyneet opinnäytetyössämme läpi ja pyrkineet keräämään oppaaseemme.

Uudella myyntityöntekijällä voi olla hankaluuksia löytää yhtenäinen punainen lanka kaiken tiedon keskeltä - sen takia halusimme vertailla ristiin erilaisia johtamismetodeja, myyntistrategian keinoja sekä tutkimuksia ja koittaa löytää näistä järkevimät ja ajankohtaisimmat tavat toteuttaa myyntityöntekijästä, myyntistrategian suunnittelua ja jalkauttamista. Koko oppaan perimmäinen tarkoitus on siis olla kaiken ajankohtaisen ja relevantin tutkimustyön yhteenvedo. Opinnäytetyöhön ja oppaaseen poimitut tavat toteuttaa myyntityöntekijästä ja luoda myyntistrategiaa ovat vain yksi tapa toteuttaa näitä. Valitsemamme toimintatavat ja aihealueet ovat eri lähteissä jatkuvasti esillä olleita seikkoja jotka olemme myös kokeneet omien kokemustemme kautta tärkeiksi.

Oppaan kohderyhmänä on ensisijaisesti etenkin tuoreet myyntityöntekijän työtehtävissä toimivat henkilöt, mutta uskomme myös, että oppaasta on hyötyä kokeneemmille myyntityöntekijöille sekä myyntityössä toimiville henkilöille.

Pidämme opinnäytetyötämme ajankohtaisena, sillä myyntityö on yksi niistä harvoista toimialoista, joka ei tule koskaan häviämään, hyviä myyjiä ja myyntityöntekijäitä tarvitaan aina. Myyntityö ja myyntityöntekijän toimialat, sekä myyntistrategia ovat alati muuttuvia joka tarkoittaa käytännössä sitä, että vanhempi lähdemateriaali ei välttämättä ole enää ajankohtaista; etenkin johtamismetodeissa on tapahtunut suuri painopisteen muutos entistä ihmisläheisemmäksi. Myyntityöntekijän ja myyntityöntekijän kannalta on myös oleellista ylläpitää ja päivittää myyntistrategiaa säännöllisesti.

Lähteet

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2008. Haasteena myyntityöntekijän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Imperial Sales.

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. D. 2007. Myyntityöntekijä - myyntityöntekijä. Porvoo: WSOY.

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. D. 2013. Myyntityöntekijä - myyntityöntekijä. Porvoo: WSOY.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2014. Yrityksen asiakasmarkkinointi (15. painos). Helsinki: Edita Prima Oy.

Erffmeyer, Honeycutt, Tanner 2010. Sales Management : Shaping future leaders. Harlow: Pearson education LTD.

Erffmeyer, Honeycutt, Tanner 2014. Sales Management : Shaping future leaders. Harlow: Pearson education LTD.

Harrington, J. & Voehl, F. 2016. Change management - Manage the change or it will manage you. Abingdon: Routledge.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. Selling and sales management. Harlow: Pearson education LTD.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. Selling and sales management. Harlow: Pearson education LTD.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2015. Selling and sales management. Harlow: Pearson education LTD.

Kilpiä T. & Kvist H. 2006. Muutosaskeleita. Lohja: Performance Power Associates.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2008. Muutosaskeleita : Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Manning, G. Ahearne, M. & Reece B 2010. Selling today: Partnering to create value. Essex: Pearson education LTD.

Manning, G. Ahearne, M. & Reece B 2012. Selling today: Partnering to create value. Essex: Pearson education LTD.

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

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

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Keuruu: Otava.

Roune, T., Bristow, J., Terho, H. 2011. Selling Results Solutions. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rubanovitsch M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales.

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

Voehl, F. & Harrington, H. 2016 : Change management - Manage the change or it will manage you. NW: Crc Press.

Kuviot

Kuvio 1 Myyntistrategian suunnittelu (Jobber & Lancaster 2015, 48.)	8
Kuvio 2 Strategia jaettuna osiin MOST-analyysin mallin mukaisesti (Jobber & Lancaster 2009, 46-47).	13
Kuvio 3 Strategian osa-alueet. (Ahearne, Manning & Reece 2014, 79.).....	14
Kuvio 4 Segmentointikriteerit (Bergström & Leppänen 2009, 154.)	16
Kuvio 5 Prospektointikaavio (Ahearne, Manning & Reece 2014, 207.)	18
Kuvio 6 Motivaatioympyrä (Nieminen, Tomperi 2008, 35.).....	25
Kuvio 7 Toimialakaleidoskooppi (Aalto & Rubanovitsch 2008, 37.)	26
Kuvio 8 Myyntityön tasapaino (Aalto & Rubanovitsch 2008, 120.)	27
Kuvio 9 Motivaation osa-alueet (Jobber & Lancaster 2015, 394.).....	30
Kuvio 10 Notkahdus, jota muutosjohtamisella pyritään minimoimaan. (Harrington & Voehl 2016, 16.)	31
Kuvio 11 Reflektointiprosessi (Nieminen & Tomperi 2008, 113.).....	34
Kuvio 12 Myyjän suorituskyvyn rakentaminen ja sen johtaminen (Nieminen & Tomperi 2008, 116.).....	36
Kuvio 13 Ajankäyttö (Rubanovitsch & Valorinta 2008, 63.)	38
Kuvio 14 Asiakkaiden määrä/luokka (Rubanovitsch & Valorinta 2008, 64.)	39
Kuvio 15 Myyntiprosessi (muokattu kuvio) (Rope 2009, 156.).....	41
Kuvio 16 Myyntiprosessin johtaminen osana myynnin johtamisen kokonaisuutta (Nieminen & Tomperi 2008, 74.)	45
Kuvio 17 Maslow'n Tarvehierarkia (Jobber & Lancaster 2015, 392.)	46
Kuvio 18 Muokattu Maslow'n pyramidi.	47
Kuvio 19 Motivaatiota tuottavat ja sitä syövät asiat (Jobber & Lancaster 2015, 400.)	51

Taulukot

Taulukko 1 Motivoivat tekijät myynnin toimihenkilöille (CIM verkkosivut 2018)	48
---	----

Liitteet

Liite 1: Opas



SUO, KUOKKA & SUDENKUOPPA – OPAS
MYyntISTRATEGIAN JA MYNNIN JOHTAMISEN
KEHITTÄMISEEN



Juuso Pitkänen & Tomi Huuskonen
LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU

TÄMÄ OPAS ON TEHTY MYYNTITYÖN PARISSA TYÖSKENTELEVILLE, JOTKA HALUAVAT TUKEA MYYNTITYÖHÖN JA MYNNINJOHTAMISEN SUUNNITTELUUN. TÄSTÄ OPPAASTA SAAT HYVÄN PUNAISEN LANGAN KÄYTÄNNÖN MYYNTITYÖN JOHTAMISEEN SEKÄ MYYNTISTRATEGIAN KEHITTÄMISEEN JA JALKATTAUMISEEN.

Mitä sinun tarvitsee tietää myyntistrategiasta?

Myyntistrategian tarkoituksena on luoda suunnitelma ja toimintatavat johdonmukaiseen ja tuloshakuiseen myyntiin. Myyntistrategian voi kiteyttää seuraavalla tavalla: tavoitteiden asettaminen, toimenpiteiden tavoitteisiin pääsyä varten määrittäminen, toiminnan jalkauttaminen, tulosten seuraaminen ja mittaus.

Myyntistrategialla on keskeinen rooli myynnin johtamisessa. On tärkeää, että joka ikisellä yrityksellä on se tietty tavoite / missio johon se toiminnallaan pyrkii. Hyvällä myyntistrategialla pyritään saavuttamaan yrityksen päämäärä, mutta vasta itse toiminnalla se voidaan saavuttaa, tällöin tarvitaan myynnin johtamista. Myynnin johtaminen ja myynnin strategia kävelevät siis käsi kädessä. Tässä oppaassa pyritään tuomaan myyntistrategian osa-alueita ja keinoja myyntistrategian jalkauttamiseksi, ohjaamaan myynninjohtoa.

Myyntistrategian suurimpana haasteena on strategian käyttöönotto, yleisiä kompastuskiviä strategian käyttöönotossa ovat:

- Strategian heikkous
- Muutosvastarinta
- Huonosti laaditut vastualueet strategian käyttöönotossa
- Liian abstrakti suunnitelma myynnin kehittämiseksi

- Myyjien sitouttaminen

Myyntistrategian tyypilliset sudenkuopat ja kuinka välttää ne

Myyntistrategian yksi keskeisimmistä haasteista on sen käyttöönotto. Strategiaa työstäessä on tärkeää, että se on riittävän yksityiskohtainen sekä jaettu riittävään pieniin osiin, jotta sen käyttöönotto on mahdollista. Tätä varten tulee luoda selkeä malli, josta löytyvät riittävän pieniin osiin jaetut tavoitteet ja näiden osatavoitteet. Esimerkiksi jos yritys tarvitsee lisää uusia asiakkaita, tulee yrityksen asiakkuusstrategiassa keskittyä uusasiakashankinnan eli prospektoinnin keinoihin ja kanaviin, asettaa näille tietyt aikamääräiset tavoitteet ja seurata saatuja tuloksia. Seuranta voidaan suorittaa esimerkiksi, viikko ja kuukausitasolla.

Myyntistrategian käyttöönotossa tarvitaan myös johtamista. On tärkeää, että esimies uskoo itse muutokseen, sekä saa myös alaiset uskomaan muutokseen. Myyntistrategiaa suunniteltaessa täytyy saada alaisille usko muutoksen kannattavuuteen, muutosvistarinnan minimoimiseksi.

Muutosvistarinta johtuu näköalattomuudesta muutoksen tuomista hyödyistä. Tässä kohtaa myynninjohtajan rooli korostuu entisestään strategian jalkauttamisessa. Muutosjohtaminen tulee mieltää jatkuvaksi strategian ja toimintatapojen kehittämiseksi, käytännössä tällä tarkoitetaan strategian ja sen keinojen jatkuvaa seuranta ja seurannan perusteella tehtäviä tarvittavia toimenpiteitä.

Myyntistrategian toisena haasteena toimeenpanon kannalta tärkeä tekijä on myös riittävän tarkasti määritellyt vastuualueet. Myynninjohtajan tulee osallistaa työntekijät osaksi strategian suunnittelua ja toteuttamista. Strategiaa suunniteltaessa ilmapiiriin pitää siis olla avoin, niin että osallistumisessa kuullaan ja tiedotetaan koko yrityksen tai organisaation henkilökuntaa rivityöntekijästä lähtien johtoportaan asti.



Myyntistrategia on jatkuva prosessi joka kehittyy ja muuttuu sisäisten ja ulkoisten muutosten myötä.

MYNNINJOHDON TULEE REAGOIDA STRATEGIASSA ILMENEVIIN SISÄISIIN JA ULKOISIIN MUUTOKSIIN. SISÄISIÄ MUUTOKSIA OVAT ESIMERKIKSI MYNNIN TULOSTEN ARVIOINTI JA SAADUN DATAN ILMENEMINEN TILASTOISSA.

"Esimerkkitalanne 1: Myyntistrategiassa kuukauden myynnille on asetettu tietty tavoite, joka on alitettu roimasti. Myynnin johdon tulee selvittää perusteet heikolle tulokselle. Tässä kohtaa tulee miettiä, onko tavoitteet asetettu realistisesti, vai onko myyntistrategiassa tai myynnin keinoissa korjattavaa. Jatkotoimenpiteet täytyy suhteuttaa tämän asian korjaamiseksi.

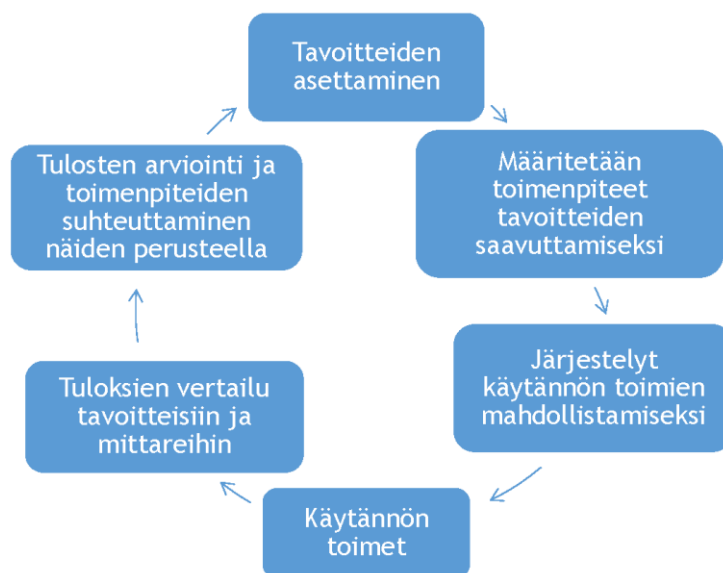
"Esimerkkitalanne 2: Myynti on noussut mutta asiakastytyvyisyys laskenut huomattavasti, tässä kohtaa täytyy miettiä, toteutuuko yrityksen asiakkuusstrategia halutulla tavalla. Tilanne saattaa kuvastaa sitä, että yritys keskittyy lyhyen aikavälin voittoihin, asiakassuhteiden kustannuksella. Myynnin johdon tulee miettiä, toteutuuko strategia halutulla tavalla ja onko liiketoiminta pitkällä aikavälillä kestävä.

Myyntistrategiassa ilmeneviä ulkoisia muutoksia ovat esimerkiksi toimintaympäristön muutokset, esimerkiksi toimialan kehittyessä. Ulkoisiin muutoksiin pystytään varautumaan strategian keinoin

toteuttamalla säännöllisesti nykytilanneanalyysijä ja soveltamalla saatavia tuloksia myyntistrategiaan ja sen avulla liiketoimintaan.

Koska yritys on altistunut jatkuville muutoksille, myynninjohton tulee osata reagoida muutoksiin muutosjohtamisen metodein, jotta myyntistrategia pysyy ajan tasalla, joka siten osaltaan mahdollistaa yrityksen liiketoiminnan kehittymisen.

Myyntistrategian suunnittelu



Myyntistrategian suunnittelun helpottamiseksi strategian suunnittelu voidaan jakaa vaiheisiin. Hyvän lähtökohdana voidaan pitää tavoitteiden asettamista, jonka jälkeen tulee miettiä toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan. Tämän jälkeen tulee varmistaa käytännön järjestelyt edellä mainittujen toimenpiteiden mahdollistamiseksi: jos tavoitteena on määrä myydä X määrä tuotetta, varmistetaan tuotteen riittävä varastosaldo. Seuraavaksi vuorossa on itse käytännön toimet, joiden tuloksia seurataan ja verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Tulosten perusteella määritellään tarvittavat toimenpiteet ja aloitetaan seuranta alusta.

Jotta luotua strategiaa pystytään seuramaan ja saadut tulokset olisivat yritykselle aidosti hyödyllisiä, tulee tavoitteet ja mittarit asettaa siten, että ne ovat selkeitä, helposti mitattavia ja vertailukelpoisia keskenään. Tavoitteita ja mittareita asettaessa voidaan hyödyntää SMART –kriteeristöä:

- **Specific** = Täsmällinen
- **Measurable** = Mitattava
- **Achievable** = Saavutettavissa oleva
- **Realistic** = Realistinen
- **Time-bound** = Aikaan sidottu

Täsmällisellä tavoitteella tarkoitetaan tiettyä yrityksen toiminnan osa-alueelle asetettua tavoitetta, kuten esimerkiksi myynnille tai asiakastytyväisyydelle asetettuja tavoitteita.

Tavoitteiden tulee olla myös mitattavia, jotta saadut tulokset ovat relevantteja yrityksen toiminnalle.

Saavutettavissa olevilla tarkoitetaan sitä, että yrityksen tulee asettaa tavoitteet siten, että ne ovat työntekijöille mielekkäitä tavoitteita. Tavoitteiden tulee olla sopivan haastavia, jotta työntekijä olisi motivoitunut pääsemään niihin. Liian helpot tai haastavat tavoitteet syövät kumpikin työntekijän tavoitteisiin pääsyn motivaatiota.

Hyvin asetetut tavoitteet ovat realistisia eli ne ovat helposti sisäistettävissä olevia ja perustuvat esimerkiksi jo olemassa olevaan dataan kuten edellisen vuoden myyntiin, jonka pohjalta voidaan tavoitteet asettaa tulevalle tai kuluvalle vuodelle aikaisempien tulosten perusteella.

Jotta tavoitteiden toteutumista pystytään seuraamaan, tulee niiden olla aikaan sidottuja. Näin pystytään seuraamaan esimerkiksi kuukauden myyntiä, verrata sitä aikaisempiin tuloksiin ja asettaa tavoitteet tulevalle kuukaudella. Tämä on edellytyksenä myös vuositavoitteiden täyttymisen seurantaan.

Yritykselle lisäarvoa tuova strategia



Myyntistrategia voidaan kokonaisuudessaan jakaa neljään osa-alueeseen:

Vuorovaikutusstrategiaan, tuotestrategiaan, asiakasstrategiaan sekä presentaatiostrategiaan.

Vuorovaikutusstrategia

Vuorovaikutusstrategian ideana on laadukkailla myynti- ja toimintaprosesseilla vaikuttaa kestävien asiakkuuksien syntyyn. Vuorovaikutusstrategian muodostuu kolmesta osasta:

- Uusiasiakas hankinta
- Verkostojen hyödyntäminen asiakashankinnassa
- Asiakkuuksien hallinta ja jälkihoito

Asiakasstrategia



Asiakasstrategia muodostuu neljästä aihealueesta ja vaiheesta: segmentoinnista, prospektoinnista, asiakkaiden ostoprosessin ymmärtämisestä sekä olemassa olevien asiakkuuksien arvioinnista ja asiakkuuksien hallinnasta.

Segmentointi

Yrityksen tulee tiedostaa ja segmentoida omat asiakaskohderyhmänsä, jotta tiedetään kenelle ollaan myymässä yrityksen hyödykkeitä. Segmentoinnin työkaluna voidaan käyttää tavoiteltaville kohderyhmälle asetettuja seuraavia kriteereitä:

- Demograafiset kriteerit
 - Ikä
 - Sukupuoli
 - Sijainti
 - Käytettävissä olevat varat

- Kuluttajien tai yrityksen päätöksistä vastaavien henkilöiden elämäntyylikriteerit
 - Ostokäyttäytyminen
 - Kiinnostuksen kohteet
 - Harrastukset
- Asiakassuhdekriteerit
 - Ostojen määrä
 - Ostotiheys
 - Ostojen arvo
- Kuluttajan/yrityksen tarpeet ja näiden hakema hyöty

Prospektointi

Prospektointi on yritykselle potentiaalisten sidosryhmien tunnistamista. Prospektointia voidaan lähteä tekemään käyttämällä ja yhdistelemällä seuraavia prospektoinnin keinoja:

- Tapahtumat
 - Tapahtumat ja messut ovat oiva tapa laajentaa yrityksen verkostoa
- Suoramarkkinointi
 - Suoramarkkinoinnin keinoin pyritään kontaktoimaan yrityksen asiakaskohderymään kuuluvia henkilöitä
- Kylmäsoitot
 - Kylmäsoitoilla kontaktoidaan henkilökohtaisesti puhelimitse potentiaalisia asiakkaita
- Kotisivut
 - Kotisivut helpottavat yrityksen löytämistä asiakkaan etsiessä tietoa ja yritystä, joka pystyy vastaamaan tämän ongelmaan/tarpeeseen
- Digitaaliset kanavat, kuten sosiaalinen media, hakukoneissa tehtävä mainonta
 - Digitaalisia kanavia kuten sosiaalista mediaa ja hakukoneita hyödyntämällä, pystytään kohdentamaan yrityksen markkinointia, kanavista löytyvän datan perusteella, suoraan omille sidosryhmille
- Seminaarit/Webinaarit

- Seminaarit ja webinaarit tavoittavat aiheesta kiinnostuneita ihmisiä. Seminaarit mahdollistavat oman ammattitaidon ja/tai myytävän tuotteen ominaisuuksien esittelyn, joko suorasti tai epäsuorasti. Täytyy kuitenkin muistaa, että ihmiset, jotka osallistuvat koulutusseminaariin tai webinaariin odottavat tämän sisällön hyödyttävän heitä itseään, eivätkä he ole tulleet kuuntelemaan yrityksen mainospuhetta.

- Verkostoituminen, suositukset & word of mouth
 - Verkostoituminen toimialalla työskentelevien ja siitä kiinnostuneiden ihmisten kanssa
 - Yrityksen asiakkaan tai yrityksen palveluista kiinnostuneen henkilön suositukset omille kontakteilleen
 - Word of mouth eli puskaradion keinoin tapahtuva prospektointi on käytännössä
- Yritysrekisterit
 - Yritysrekistereistä löytyvää dataa yrityksistä voidaan hyödyntää rajaamaan asiakaskandidaatteja, tehdyn segmentoinnin perusteella
- Toimialakohtaiset julkaisut
 - Toimialakohtaisilla julkaisuilla ja näissä mainostamalla tavoitetaan toimialasta kiinnostuneita ja alalla työskenteleviä ihmisiä

Yhdistämällä itselleen sopivia em. prospektoinnin keinoja ja arvioimalla näitä, päästään parhaaseen mahdollisimpaan lopputulokseen.

Jotta prospektointi osataan suunnata kustannustehokkaasti, tulee sitä myös arvioida.

Arviointia voidaan toteuttaa seuraavien apukysymysten avulla:

- Onko prospektilla tarvetta yrityksen tuotteille tai palveluille?
- Onko prospektilla mahdollisuus tai valtuudet ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita? (Tämä kohta korostuu etenkin yritysten välisessä kaupanteossa.)
- Onko prospektilla varaa ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita?
- Onko prospektilla halu ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita?

Asiakkaan ostoprosessi

Asiakkaan ostoprosessin tiedostaminen on ensisijaisen tärkeää, jotta yritys pystyy paremmin vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Vasta sitten kun ymmärretään asiakkaan kulutuskäyttäytymistä, voidaan lähteä suunnittelemaan ja rakentamaan myyntiprosessia.



"The main purpose of a sales person is not to make sales, but to create customers" Gerhard Gschwandtner (Ahearne, Manning & Reece 2014, 205).

Ostoprosessin ensimmäinen vaihe on asiakkaan tarve jollekin tuotteelle tai palvelulle. Tarpeen tiedostettuaan asiakas lähtee vertailemaan itselleen sopivinta vaihtoehtoa. Myynnin tehtävänä on löytää ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Mikäli asiakas kokee tarpeensa ratkaistuksi, päätytään tähän ideaali tilanteeseen ostopäätöksen. Ostopäätös ei suinkaan ole ostoprosessin viimeinen vaihe, vaan tämä on asiakassuhteen alku, jota yrityksen tulee omalla toiminnallaan aktiivisesti hoitaa ja ylläpitää.

Asiakkuuksien arviointi ja hallinta

Asiakkuuksia voidaan arvioida jakamalla asiakkuudet olemassa oleviin ja potentiaalsiin asiakkaisiin ja vertaamalla näiden nykytilaa niiden kasvupotentiaaliin:

Nykytila

- Olemassa olevat asiakkaat
 - Asiakkuuden arvo
- Potentiaaliset asiakkaat
 - Asiakkaan hankkimisen kustannustehokkuus

Kasvupotentiaali

- Olemassa olevat asiakkaat
 - Asiakkuuden arvon kasvun arvioiminen
- Potentiaaliset asiakkaat
 - Tulevaisuudessa tapahtuvan asiakashankinnan kustannustehokkuuden arvioiminen

Asiakkuuksien arviointiin ja etenekin niiden kasvupotentiaalin ennustamiseen, voidaan yrityksessä pyrkiä vaikuttamaan hyvin hoidetulla asiakashallinnalla. Asiakashallinnan keinoja ovat esimerkiksi:

- asiakastyytyväisyyskyselyt
- asiakkaan kontaktointi säännöllisin väliajoin
- lisäarvoa tuottavat palvelut

Tuotestrategia

Tuotestrategia on yksi myyntistrategian osa-alueista ja keinoista, joilla pyritään ansaitsemaan asiakkaan luottamus, joka on oleellisena osana kaupan ja asiakkuuden syntyyn. Myyjän on osattava myytävän tuotteen ominaisuudet läpikotaisin, jotta tämä pystyy vastaamaan tuotetietoisimmankin asiakkaan kysymyksiin ja epäilyksiin sekä ylittämään nämä. Tuotestrategia ei ole pelkästään tuotetietoisuutta ja ominaisuuksien ulkoa opettelua vaan myyjän tulee kyetä kertomaan myytävän palvelun/tuotteen hyödyt asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi ja osattava kertoa mitä lisäarvoa asiakas kyseisen hyödykkeen ostamalla itselleen saa.

Presentaatiostrategia

Presentaatiostrategiaa luodessa hyödynnetään em. strategian osa-alueita. Presentaatiostrategia muodostuu kolmesta aihealueesta:

1. Tavoitteet
2. Myyntityön toimenpiteet vastaavat tavoitteita
3. Laadukkaan asiakaspalvelun toteuttaminen

Myyntiprosessi



Myyntiprosessin vaiheet voidaan jakaa useaan eri vaiheeseen. Tässä mallissa vaiheet on jaettu neljään osa-alueeseen, jotka pitävät sisällään:

- Valmisteluvaihe
 - Asiakkaan perustietojen selvittäminen
 - Tarvittaen materiaalien, kuten myyntidemon, käyntikorttien olemassa olon varmistaminen ja tarvittaessa hankkiminen
 - Ajankäyttösuunnitelma
 - Neuvottelutaktiikka
- Myyntineuvottelu
 - Keskustelun avaus
 - Tarpeiden kartoitus
 - Kielteisten vastausten ja ostoepäilyjen taklaaminen
- Kaupanpäättäminen
 - Kaupantekoon rohkaisu
 - Asiakkaan huolien ja mahdollisten riskien läpikäyminen ja minimointi
 - Hinnan pysyvyys
- Jälkihoito
 - Asiakastytyväisyyden takaaminen tarvittaessa aktiivisella selvitystyöllä
 - Asiakastytyväisyyden varmistaminen
 - Mekaaniset palautejärjestelmät
 - Aktiiviset toimenpiteet, kuten asiakkaan kontaktointi

Mitä myynninjohtaminen on?

Myyntinjohtaminen on perimmiltään myynnin tukitoimi. Kaikki ne toiminnot joita vaaditaan myynnin johtamiseen, ohjaamiseen ja seuraamiseen yrityksessä. Myynninjohtajan tärkein funktio on edistää alaistensa myyntituloksia. Myynnin johtajan tehtäviin kuuluu mm. henkilökunnan

motivointi ja kehittäminen, vastuun jakaminen, myyntistrategioiden toimeenpano, tiedottaminen ja mittareiden sekä tavoitteiden käyttöönotto ja seuraaminen.

Hyvä myynninjohtaja saa alaiset haastamaan itseänsä, joka edistää heidän kehittymistään, tarjoamalla sopivia tavoitteita ja haasteita jatkuvasti.

Myynninjohtamisen lähtökohta on hyvä pitää myyntitiimin johtamisessa, ilman myyjä esimies ei voi mitenkään saavuttaa tavoitteitaan. Myyjien sitominen työhön, sekä myyjien tyytyväisyys ovat ykkösprioriteetti. Mitä kauemmin myyjä on toiminut yrityksessä, sitä parempi ymmärrys hänellä syntyy toimialakohtaisista tuotteista, sekä palveluista.

Nykypäiväinen esimies

Esimiehen rooli on viime vuosikymmenen aikana muuttunut entistä aktiivisemmaksi, osallistuminen työhön ja myyntitapahtumiin on entistä tärkeämmässä roolissa. Esimerkillä johtaminen on tärkeä osa myynnin johtamista, alaiset osaavat nykypäivänä vaatia hyvää ohjausta ja kaikki haluavat tulla hyvin johdetuksi. Esimiehellä on oma haasteensa tasapainotella neuvon annon kanssa, myyjällä pitää ehdottomasti olla tarpeeksi vapautta suorittaa työtä omalla tavallaan, mutta ihmiset kaipaavat silti palautetta.

Hyvän esimiehen piirteet

Esimiehenä toimiminen vaatii huomattavasti enemmän kuin vain rivimyyjänä toimiminen. Esimiehen yksi keskeisimpiä haasteita on löytää sopiva välimuoto liiallisen kontrollin ja liiallisen vapauden välistä. Mikäli esimies on jatkuvasti määräälemässä, voi alaisten oma-aloitteisuus ja motivaatio kärsiä – se saa aikaan olon, että heihin ei luoteta. Hyvä esimies ei jatkuvasti puutu toiminnallaan alaistensa toimiin, vain ainoastaan silloin kun he kokevat tarvitsevansa tukea tai opastusta.

Esimiehen on tärkeää saada omalla toiminnallaan syntymään molemminpuolinen luotto – myyjien vastuuntuntoisuuteen pitää pystyä luottamaan, sekä työnlaatuun. Työtä täytyy tarkastella sopivalta ”etäisyydeltä”.

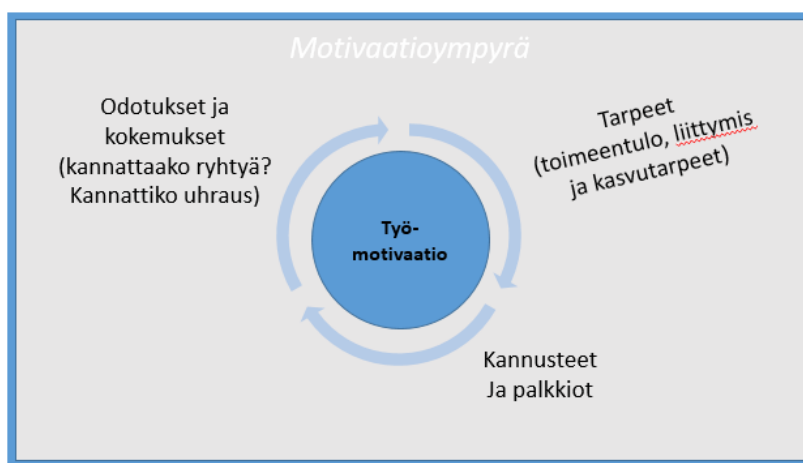
Esimiehen täytyy osoittaa innostusta alaisten työhön, kuitenkin ”sopivalta etäisyydeltä” – tarjoten neuvoa vain silloin kun myyjä sitä itse kokee tarvitsevansa. Esimiehen antamat kommentit voivat tuntua myyjän silmistä epäkaivatulta kritiikiltä – esimiehen tulee pitää kommenttejaan painavina ja pohtia niiden seurauksia ennen suun avaamista.

Yksi haaste esimiehen työssä on vallan käyttö, myyntitiimin johtaminen ei onnistu, jos ei uskalla käyttää valtaa. Esimiehen tehtävässä on tärkeätä, että osaa vaatia huipputuloksia myyntitiimiltään, aivan kuten he vaativat sinulta huippuesimiestyötä. Esimiehen työtehtävään kuulu tiimin johtaminen aktiivisella otteella, jos esimies hetkeäkään laiminlyö tehtäviään, syntyy työpaikan ilmapiiriin turvattomuuden tunnetta. Jokaisen esimiehen eteen tulee tilanteita, jolloin on pakko tehdä päätöksiä itsenäisesti – ei ole mahdollista aina järjestää äänestystä tai tutkia alaiensa mielipiteitä asioihin. Yksi esimiehen työn kulmakivistä on kyky ottaa vastuuta ja tehdä itsenäisiä päätöksiä.

Esimehen täytyy miettiä käskyjensä muotoilu etukäteen tarkkaan. Hyvänä muistisääntönä voidaan pitää, että käskyihin täytyy lisätä ”koska”. Pyydän teitä tekemään tämän, koska... Ihmismieli tekee mieluummin työtä ymmärtäessään sen tarkoituksen. Alla olevasta esimerkistä selviää varmasti, kumpi tiimi on tehokkaampi.

Esimerkki 1: Ohikulkija näkee kaksi ryhmää tekemässä kivitöitä ja kysyi heiltä mitä he ovat tekemässä. Ensimmäinen vastasi kantavansa kiviä, toinen ryhmä sanoi rakentavansa kirkkoa.

Jos myyjä ymmärtää käskyn takana olevat taustat, on todennäköisempää, että hän suoriutuu siitä paremmin. Tehtävät täytyy olla räätälöityjä ja henkilökohtaisia. Jos joka ikiselle myyjälle annetaan sama tavoite ja tehtävä eteen, motivaation menetys on taattu.



**Hyvä esimies lisää
käskyihinsä
"koska..."**

Työn jakaminen

Esimiehen yksi keskeisimpiä työtehtäviä on huolehtia, että myyntihenkilökunnan työtehtävät ovat tasapainossa suhteutettuna toimialaan.

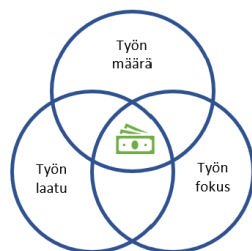
Esimerkki 1: Pankkineuvojalla voi olla ennalta sovittuja tapaamisia 10-20 viikossa

Esimerkki 2: B2B Yrityksen jälleenmyyjäverkoston jälleenmyyjällä voi olla asiakastapaamisia 4 vuodessa

Esimerkki 3: Retail myyjällä voi olla asiakaskohtauksia 30-50 päivässä.

Myyntijohtajan pitää pystyä määrittelemään myyjille selvät puitteet, niin että myyjä voi keskittyä vain omaan työhönsä. Myyntityössä on kolme elementtiä - jotka täytyy suhteuttaa toimialaan, työn määrä, laatu ja fokus.

Myyntityön tasapaino



Työn määrä: Jos myyjän asiakastapaamisten määrää lisätään

Työn laatu: ...ja myyjä hallitsee oikeat myyntiargumentit

Työn fokus: ...mutta hän tapaa väärän kohderyhmän asiakkaita

KAUPPAA EI SYNNY

Motivoivan työilmapiirin rakentaminen

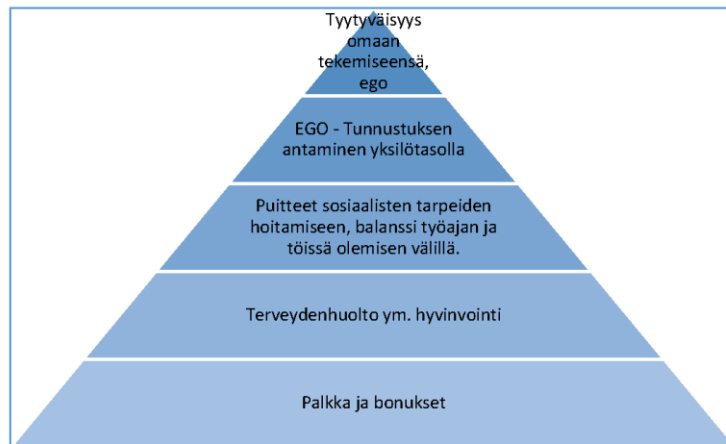
Hyvin motivoituneen myyntitiimin aikaan saaminen on esimiehen yksi haastavimpia tehtäviä, sillä myyntialan tehtävissä myyjien omatuntoa nakerretaan irti päivittäisellä tasolla. Valtaosassa myyntitehtävissä on huomattavasti todennäköisempää, että kaupoista kieltäydytään, kuin että kauppa syntyy – tästä syystä motivaation ylläpitäminen voi olla todellinen haaste kokeneimmallekin esimiehelle.

Esimiehen on siis tärkeää ymmärtää motivaatio, muutenkin kuin vain käsitteenä – motivoivan työilmapiirin rakentaminen vaatii, että esimies tuntee kaikki myyjänsä yksilöinä, sekä ymmärtää heidän henkilökohtaisen persoonallisuuden ja arvomaailmat.

Motivaatiota on vuosikaudet tutkittu psykologien ja ammattilaisten toimesta – yleisimmin myyntialan motivaatioteorianä sovelletaan Maslow'n tarvehierarkiaa. Maslow'n tarvehierarkia ei missään nimessä ole yksiselitteinen totuus, mutta se antaa myynnin esimiehelle hyödyllisen katsauksen siihen, miten motivoiva ilmapiiri saadaan syntymään. Perusideana tarvepyramidissa on, että ihmisillä on viisi perustarvetta, jotka hän haluaa täytetyksi ennen kuin alkaa etsimään tyydytystä "korkeammalta". Maslow'n alkuperäisessä pyramidissa nämä on fysiologiset tarpeet (alin), turvallisuus, sosiaaliset tarpeet, arvonnanto sekä korkeimpana itsensä toteutus. Alla olevassa tarvepyramidissa on korvattu Maslow'n listaamat alkuperäiset viisi tarvetta, myyntityölle relevanteilla motivaatioon vaikuttavilla tekijöillä. Ideana on, että työntekijä lähtee hakemaan seuraavaa askelta ylöspäin, aina kun tarve on täytetty.

MOTIVAATION HYÖDYT

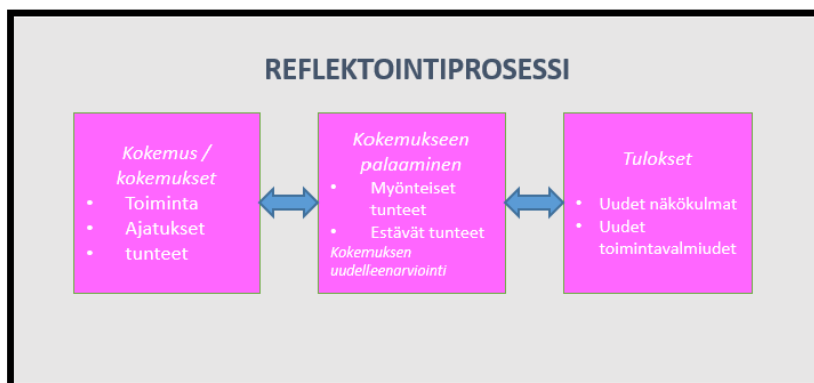
- Korkeampi luovuus
- Fiksumpi työskentely
- Parempi kyky muovautua tilanteeseen
- Kovempi työpanos



Muista myös itsearviointi! (Reflektointi)

Myyntijohtajan kehittämisen kannalta on tärkeää, että myyntijohto arvioi myös omaa tekemistään. Missään ollaan onnistuttu ja missä ei? Palautetta tulisi kerätä alaisilta, kollegoilta sekä omalta esimieheltään, sillä on tärkeä rooli reflektoinnissa. Reflektointi on prosessi, jossa tutkitaan omaa toimintaa ja pohdintaa sen seurasta – parhaimmillaan se on avointa ja rehellistä, täysin objektiivista oman toiminnan pohtimista. Lähtökohtana reflektointiin voidaan pitää, että kaikki tunteet, mukaan lukien negatiiviset tulisi käsitellä sellaisena, kun ne on koettu. Jos nämä negatiiviset seikat unohdetaan, on riskinä, että reflektointi ei tuota mitään uutta – oppiminen edellyttää omien virheiden myöntämistä, joka pakottaa omalle epämukavuusalueelle.

Reflektointia tulisi suorittaa aika-ajoin, oman toiminnan itsekritiittinen arviointi on tärkeää uuden oppimiselle. ”Mitä ollaan saavutettu? Miksi? Mitä olisi voinut tehdä paremmin, mitä toisella tavalla?” Reflektoinnin ydinajatuksena on saada johto pohtimaan omaa toimintaa ja herättää uusia näkökulmia, joita toivon mukaan pääsee soveltamaan uusissa tilanteissa. Tarkoituksena on siis laajentaa omaa ”työkaluvalikoimaa” erilaisiin uusiin tilanteisiin. Mikäli reflektoinnille on määritelty tietty aikaväli, voidaan seuraavassa reflektoinnissa pohtia edellisen tuloksia – mikä toimi ja mikä ei.



Myyntitulosten arviointi ja seuranta

Saavutettiin tavoitteet ja missä mittakaavassa? Myyntitulosten arviointi on tietysti yrityksen kannattavuuden kannalta tärkeää, mutta myös äärimmäisen tärkeä työkalu myyjän kehittämisen ja

motivaation kannalta. Se antaa mahdollisuuden arvioida kyseisen myyjän suorituskkyä sekä ammattiosaamista. Arvioinnin pohjalta toteutetaan myös mahdolliset provisio- / bonusjärjestelyt. Tavoitteiden asettaminen myyjille on suuri tekijä motivaation kannalta, myyjällä pitää olla koko ajan sopivan haasteellinen, mutta realistinen tavoite. Vanha konkari joka pääsee aina tuloksiinsa, ei varmasti pysy motivoituneena.

Tyypillisimpiä arvioinnin kohteita:

- *Myynti / myynnin kasvu myyjäkohtaisella tasolla*
- *Myynti / myynnin kasvu tuotekohtaisella tasolla tai tuoteryhmässä*
- *Myynti / myynnin kasvu asiakaskohtaisesti / asiakassegmenttikohtaisesti*
- *Myynti / verrattuna edelliseen ajanjaksoon joko prosentuaalisesti tai euromääräisesti*
- *uusien tuotteiden myynti ja myynnin kasvu asiakas- tai asiakassegmenttikohtaisesti*
- *myyntikanavien tehokkuus*
- *myyntikate myyjäkohtaisella tasolla / tuotteen kate / tuoteryhmän kateprosentti*
- *myyntikate asiakas- tai asiakassegmenttikohtaisesti*

Nämä ovat tyypillisiä taloushallintojärjestelmien tuottamia tulostietoja, näitä voidaan räätälöidä ja yhdistellä haluttua tietoa varten. Myyntityön johtamisessa on todella tärkeää, että arviointi ja tarkastelu suoritetaan säännöllisin, ennalta määritetyin väliajoin jotta myyjän kehitystä voidaan seurata tarkasti. Ajankohdat täytyy määritellä selkeästi – olkoot se sitten viikko, kuukausi tai vuosi – toimialasta riippuen. Esimiehen tehtävänä on arvioida minkälaista tunnustusta, palautetta tai mahdollista palkitsemista myyjä ansaitsee tulosten perusteella. Esimies pystyy myös tuloksista vetämään johtopäätöksiä myyjänsä toiminnasta.

Tuloksenteon johtaminen

Jotta myyntitiimi pystyy tuottamaan tasalaatuista tulosta, ilman suuria poikkeamia, esimiehen täytyy pystyä löytämään jokaisen myyntitiimin jäsenen heikkoudet ja vahvuudet.

Ongelmatilanteisiin pitää tarttua nopeasti ja tiimin jäsenten heikkouksia on kehitettävä

määrätietoisesti. Nykypäiväisen esimiehen tulee osallistua jatkuvasti näyttämällä esimerkkiä, jotta hän pysyy ”ajan tasalla” siitä mitä ns. lattiatasolla tapahtuu. Tällä hän varmistaa sen, että hän osaa tarvittaessa neuvoa oikeilla ohjeilla. Myyjän pitää kuitenkin itse kehittyä työssään, sekä keksiä itse ratkaisuja ongelmiin, jotta kehittyminen voi jatkua. Esimiehen vastuulla on koko myyntifunktion kokonaisuus, missä taas myyjä voi keskittyä vain yhteen asiaan.

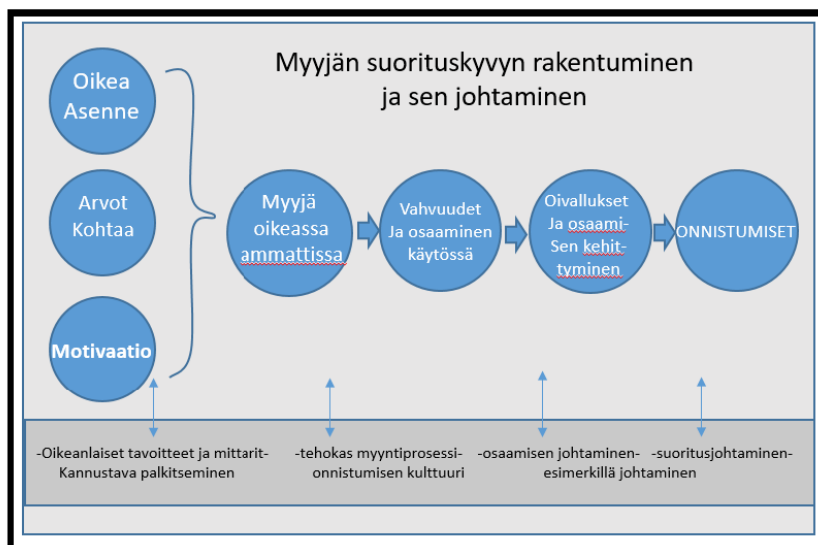
Tärkeintä tuloksenteon johtamisessa on, että saadaan ihmisille esimerkkiä ja oikeanlaisella ”coaching” ajatusmaailmalla syntymään itsekehittyvä ajatusmaailma. Tuloksenteon johtamisella pyritään saamaan luotto omaan taitoon sekä hyvä itsevarmuus omaan tekemiseen, se välittyy myös asiakkaalle.

Suorituskyvyn ja osaamisen johtaminen

Suorituskyky on myyjän kyky saavuttaa tavoitteita mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti – kyseessä on onnistumisesta ja taloudellisesta hyvinvoinnista. Yleisesti ottaen, kun puhutaan yksittäisen myyjän suorituskyvystä puhutaan seuraavista asioista:

- Lahjakkuudet
- Asenne
- Työn ja yrityksen kanssa yhteensopivat arvot
- Motivaatio
- Osaaminen

Asenne tarkoittaa, että kun myyjällä on oikea asenne, hänen ja yrityksen arvot voivat kohdata. Kun myyjän motivaatio on hyvä, hän on oikeassa työtehtävässä – näiden kolmen edellytyksen seurauksena hän käyttää omia vahvuuksiaan ja jatkaa kehittymistä työssään. Kun nämä vahvuudet ja lahjakkuudet ovat käytössä, syntyy myyjällä oivalluksia, joiden kautta hän kehittyy ja kokee onnistumisen tunteita. Alla olevassa kuvassa on kuvastettu myyjän suorituskyvyn rakentuminen sekä eri johtamisen vaiheet rakentumisen ohella.



Suorituskyvyn johtamisessa myynnin esimies voi hyödyntää erilaisia rooleja saadakseen halutun lopputuloksen. Nämä voidaan jaotella kolmeen ryhmään:

- Myyjä
- Hallintojohtaja
- Valmentaja

Myyjän roolilla johtamisessa viitataan siihen, että itse myynnin esimies on mukana omalla esimerkillään myyntityössä. Joillain toimialoilla tai pienemmissä yrityksissä on arkipäivää, että myynninjohtaja osallistuu aktiivisesti tismalleen samaan myyntityöhön kuin myyjät. Sopivissa määrin toteutettuna tämä rooli on hyödyllinen – johtaja pysyy ajan hermolla ja varmistaa että tietää käytännössä mitä pelikentälle kuuluu.

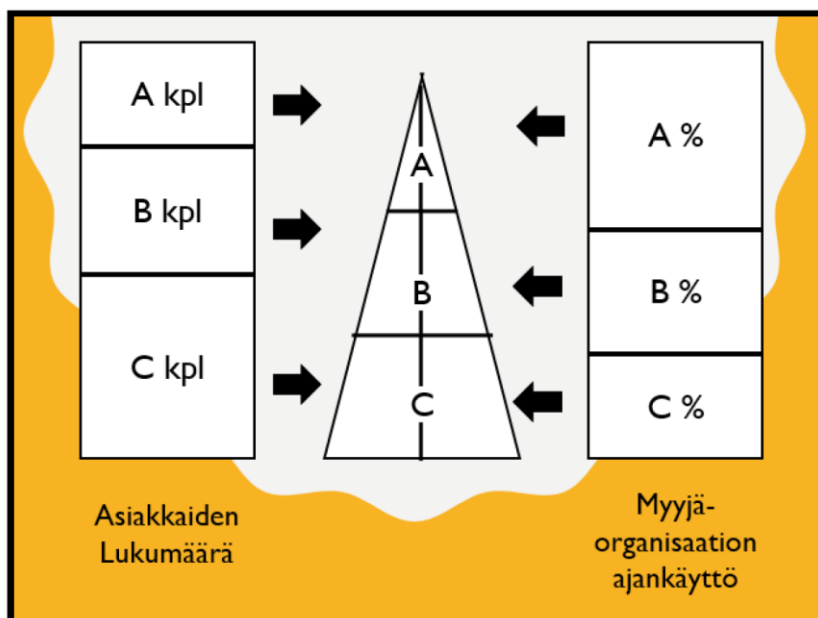
Hallintojohtajan roolilla viitataan sen tyyppiseen johtamistyyliin, jossa suunnittelu, seuranta ja aikataulutekniset asiat ovat suurin painopiste johtajalla. Hallinnollisten asioiden hoitaminen vie suurimman osan hallintojohtajan ajasta – myyjille ja asiakkaille jää huomattavasti vähemmän

Valmentava johtaja käyttää aikansa myyntitiimin tukemiseen, taka-ajatuksena valmentamisessa on, että johtaja koittaa saada myyjät itse luomaan ajattelutavan jonka avulla he keksivät ratkaisut omiin ongelmiinsa. Tällä pyritään saavuttamaan myyjien ”potentiaali”, kouluttamalla heitä johtamistavalla. Kun suurin painopiste näistä kolmesta roolista on valmentavalla johtajalla, ollaan menossa oikeaan suuntaan. Myyjä, joka ratkoo itse omat ongelmansa, kehittyy myös itseohjautuvasti.

Ajankäyttö johtamisessa

Riippuen myynnin toimialasta, myyjien käytettävissä oleva aika sekä myyjien määrä ovat yksi keskeisimpiä myynnin ohjauksen piirteitä. Myyjä on kuitenkin yrityksen tärkein resurssi ja myyjän aika on rajallista. Myyjän ajankäyttösuunnitelma täytyy siis suhteuttaa asiakaskategorioihin – usein ajatellaan, että myyjän tulee käyttää valtaosa ajastaan sinne, missä asiakkaita on eniten – mutta useimmiten asia on täysin päinvastoin.

Alla olevassa kuvassa on taulukko jossa ajankäyttö on suhteutettu asiakassegmenttiin – A on kannattavin asiakasryhmä, B on väliltä ja C vähiten kannattava mutta suurin



Myyntiprosessin johtaminen

Myyntiprosessi voidaan jaotella kolmeen pääpiirteeseen: Myynnin suunnittelun johtaminen, toimeenpanon johtaminen, sekä myynnin arvioinnin johtaminen

Suunnittelulla tarkoitetaan myyntistrategian luomista, jota hyödynnetään markkinatiedon kera asiakkaiden segmentoinnin luomiseen. Tämä on tärkeää, jotta resurssit saadaan kohdistettua oikein. Myynnin suunnittelulla tarkoitetaan myös asiakaskohtaisten suunnitelmien luomista ja prospektointia.

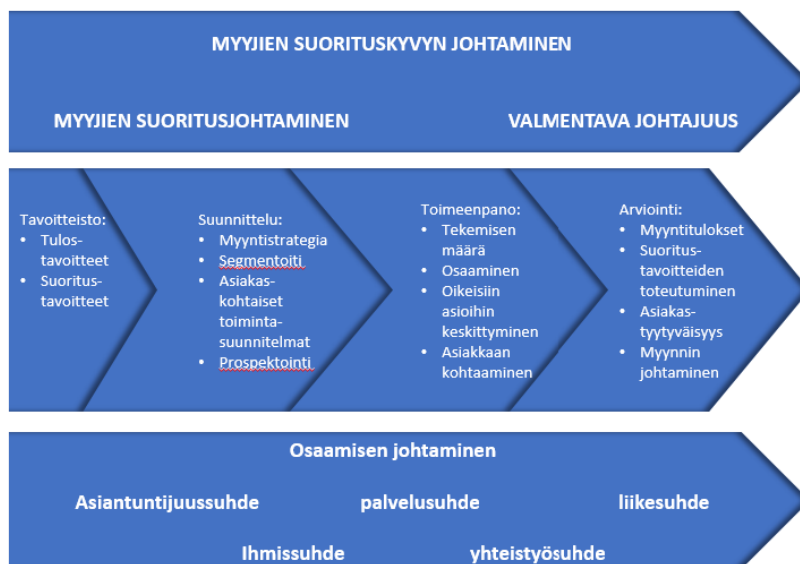
Myynnin toimeenpanon johtamisella viitataan neljään piirteeseen, josta se koostuu:

- Mitä myynnissä onnistumien vaatii tekemisen määrältä?

- Mitä myynnissä onnistuminen vaatii osaamiselta?
- Mitä keskittyminen oikeisiin asioihin tarkoittaa myyjän työssä?
- Mitä tarkoittaa asiakkaan kohtaaminen osana myyntiprosessia?

Myyntiprosessin johtamisen viimeinen kohta on arvioinnin johtaminen – Tällä viitataan myyjien toiminnan, myyntitulosten ja suoritustavoitteiden toteuttamisen arviointia ja seuranta. Pelkästään tavoitteiden toteutumista ei kannata arvioida, myös asiakasta kannattaa kuulla ja muita mittareita seurata.

Myyntitulosten kannalta myynninjohtaminen on avainasiassa – sitä tulee arvioida säännöllisesti.

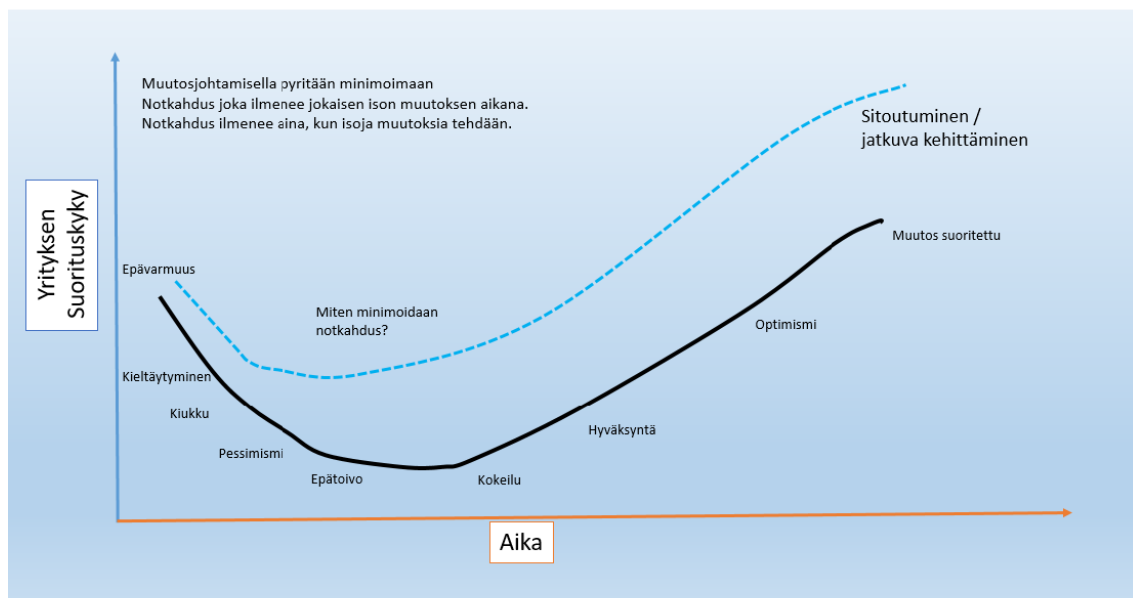


Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on sana, joka on varmasti viime aikoina tullut vastaan alan tiedotteissa ja lehdistä – sen merkitys on jatkanut kasvuaan viimevuosina jatkuvasti. Muutoksia tapahtuu useammin kilpailun koventuessa ja markkinoiden mullistuksen takia.

Syitä muutoksille voi olla useita – mutta perimmäiltään ajatuksena on yleensä yrityksen toiminnan suorituskyvyn tehostaminen. Ihminen luonteeltaan tahtoo kangistua vanhoihin toimintametodeihin ja pelko tuntemattomasta, sekä huoli omasta urastaan, aiheuttaa vastarintaa muutokselle. Näiden huolien päihittämiseen pyritään muutosjohtamisella. Historia on näyttänyt, että muutokset ovat aina yritykselle raskaita ja tuskallisia yrityksille – Se tapa jolla muutosta on johdettu vanhanaikaisilla strategioilla, on liian hidas. Pahimmassa tapauksessa markkinat kerkeävät muuttumaan uudestaan muutosprosessin aikana – jolloin joudutaan aloittamaan uusi muutos.

Muutosjohtamisen termillä viitataan yrityksen tai organisaation toimintatapojen muuttamiseen, suorituskyvyn parantamiseksi. Sen voisi määritellä niiksi työkaluiksi ja tekniikoiksi, joilla ihmispuoli saadaan hoidettua muutoksen aikana – jotta yritys voi saavuttaa päämäärän.



Kuva X: Notkahdus, jota muutosjohtamisella pyritään minimoimaan. (Harrington & Voehl 2016, 16.)

Muutosjohtamisen ensi askel on hyvän suunnitelman luominen muutosta varten – myyntitiimi pitää saada suunnitteluvaiheessa uskomaan, että muutos jollain tapaa helpottaa tai hyödyttää heitä. Muutoksen täytyy vaikuttaa kannattavalta. Esimiehen itse täytyy myös uskoa muutokseen täysin ja esimiehen vastuulla on varmistaa, että myös alaiset uskovat muutokseen – suunnitelman luominen on tärkeää, jotta esimies saa alaiset ymmärtämään muutoksen tarkoituksen, sen mihin sillä pyritään ja miten se käytännössä tapahtuu. Suunnitelmasta pitää ilmetä mitä muutos vaatii kultakin ja miten se vaikuttaa aikatauluihin sekä toimenkuvaan.

Tiedottaminen pelaa toista tärkeää roolia muutoksen alkuportailla. Tiedot muutoksesta täytyy saada myyjien tietoisuuteen, sekä mielihalu muutokselle. Kommunikoinnilla on iso rooli muutosjohtamisessa, kauhutilanteessa myyjät saavat kutsun maanantaina tiedotustilaisuuteen joka on tiistaina.

Esimiehellä on muutoksen aikana isoin vaikutus alaisten motivaatioon – sen takia on äärimmäisen tärkeää, että esimies uskoo muutokseen täysin itse. Koulutus ja tiedotus ovat avainelementit muutosjohtamisessa, työntekijöiden on kriittistä saada tarvitsemansa koulutus ja tietoperusta muutosta varten. Muutosprosessi voidaan aloittaa vasta kun on varmistettu, että työntekijöillä on tietoisuus muutoksesta sekä aito halu muutoksen kannattamiseen. Muutoksen aikana on tärkeää, että kaikkia ns. ”voittoja” juhlistetaan, jotta muutos on pysyvää. Muutos on myöskin jatkuva prosessi, sen takia sen seuraaminen ja mahdolliset palkitsemiset varmistavat, ettei työntekijät ala palata vanhoihin toimintatapoihinsa. Muutoksen aikana pitäisi myös tutkia muutoksen tuloksia, mahdollisia seuraavia muutoksia varten.

Esimiehellä on isoin rooli muutoksen johtamisessa, sillä esimiehellä on suurin vaikutus alaisten motivaatioon. Tämän takia on kriittistä, että esimies uskoo muutokseen täysin itse. Koulutus ja tiedotus ovat avainelementit muutosjohtamisessa, työntekijöiden täytyy saada tarvitsemansa koulutus ja tieto muutosta varten. Myös esimiehen täytyy olla tietoinen muutoksen edellytyksistä. Muutoksen suunnitelma voidaan laittaa toimeen vasta kun on varmistettu, että työntekijöillä on tietoisuus muutoksesta sekä halu muutoksen tukemiseen.

PALKITSEMINEN

On äärimmäisen tärkeää, että parhaista myyjistä ja osaajista pidetään kiinni. Yrityksen menestykselle, parhaan myyjien pysyminen talossa on kriittistä. Palkitsemisella on työntekijöiden sitouttamisen, viihtyvyyden ja motivaation kannalta todella iso rooli. Se mikä palkitsemisesta tekee haastavaa, on että ihmisillä on erilaisia haluja ja tarpeita. Valtaosa ihmisistä innostuu rahasta, jotkut saattavat innostua tunnustuksesta – ihmiset pysyvät organisaatioissa eri syistä.

Palkitsemisen käsite ei tarkoita ainoastaan provisiosta tai bonusta kiinteän palkan päälle – kaikki kehu, palaute, tunnustus ja huomio ovat palkitsemista. Työntekijän mukaan ottaminen strategioiden suunnitteluun ja päätösten tekoon on myös palkitsemista. Koulutusmahdollisuudetkin ovat palkitsemista.

Palkitsemisen voi todella karkeasti jaotella ”aineelliseen” sekä ”aineettomaan” palkitsemiseen. Aineettomalla viitataan edellä mainittuihin kehuihin, palautteisiin, ym. tunnustuksiin, missä taas aineellisella taloudellisiin hyödykkeisiin kuten provisioon, autoetuun ym.

Aineellinen

Valtaosalla yrityksistä on käytössään myyjille provisiojärjestelmä. Tyypillinen provisiojärjestelmä on kiinteä pohjapalkka ja siihen provisio päälle, esimerkiksi 1.5% katteesta tai osa myynnistä. Tämä takaa, että myyjän talous on turvattu, mutta motivoi silti parempiin suorituksiin.

Aineellinen palkitseminen toimii myyjien motivoinnissa antaen suoran korvauksen kovemasta suorituksesta, samalla antaen myyjälle tunnustusta myyntisuorituksesta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että raha on iso ja tärkeä motivaation lähde.

Aineeton

Aineeton palkitseminen on palaute hyvin tehdystä työstä, kaikki tunnustus jota myyjälle annetaan. Myös negatiivinen rakentava palaute on palkitsemista – silloin myyjä tietää toimineensa väärin tai oikein. Kriitikki on siis myös palautetta, jos sillä pyritään korjaamaan virheitä tai kehittämään myyjän osaamista. Myynninjohtajan kritiikistä täytyy ilmetä arvostus myyjää kohtaan ja sen pitää olla rakentavaa. Aineeton palkitseminen on erinomainen työkalu motivaation rakentamiseen.

Myös tapaamiset myyjän ja esimiehen välillä ovat tavallaan palkitsemista – se tarjoaa esimiehelle mahdollisuuden tutustua alaiseensa paremmin, ymmärtää hänen motivaation lähteensä sekä motivaatiolle haitalliset tekijät.