

## Myynnin johtamisen onnistumisen edellytykset B2B- myyntityössä

Matilda Salo



<b>Tekijä(t)</b> Matilda Salo	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Myynnin johtamisen onnistumisen edellytykset B2B-myyntityössä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 40 + 6
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, miten B2B-myyntityössä johdetaan myyntiä, ja mikä on B2B-myyjien näkökulma myynnin johtamisesta. Tarkoitus on selvittää, mikä myyjä motivoi ja miten myynnin johtamiseen panostetaan eri organisaatioissa. Tutkimus on toteutettu opinnäytetyön tietoperustan pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa on käsiteltyä käsitteet B2B- ja B2C-myynti, sekä B2B-myyntiprosessi ja sen eri vaiheet. Teoriassa käsitellään myös myynnin johtamista, sen eri osa-alueita ja merkitystä B2B-myyntityössä. Myynnin johtaminen on rajattu koskemaan nimenomaan B2B-myyntin johtamista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin määrällisellä menetelmällä ja kyselyä jaettiin sähköisenä linkkinä eri puolella Suomea toimiville B2B-myyjille. Kysely oli vastaajille avoinna viikon verran alkaen maanantaina 20.1.2020 ja kysely sulkeutui sunnuntaina 26.1.2020. Vastauksia saatiin kaiken kaikkiaan 39 kappaletta, joka jäi hieman alle tavoitteen. Kyselyn tuloksia analysoitiin muun muassa taulukoiden ja kuvioiden avulla, ja vastauksia on myös vertailtu keskenään, jotta pystyttiin havaitsemaan vastauksien korrelaatioita. Tuloksista kävi ilmi, että tyytymättömyys myynnin johtamiseen on yleistä ja monella organisaatiolla olisi paljon kehitettävää myyjänsä motivaation ylläpitämisessä ja myynnin johtamisessa. Monet myyjät arvostivat esimiehen läsnäoloa enemmän, kuin se heidän työssään toteutuu. Myös henkilökohtaisen kiitoksen merkittävyys suhteessa motivoiviin tekojoihin, oli huomattava. Pelkkä rahallinen korvaus ei ole pelkästään riittävä motivoimaan B2B myyjä, vaan myynnin johdon tulee panostaa myyntiorganisaatioonsa syvemmällä tasolla.</p>	
<b>Asiasanat</b> B2B-myynti, myyntiprosessi, myynnin johtaminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	B2B-myynti ja sen johtaminen .....	3
2.1	B2B- JA B2C myynnin erot.....	3
2.2	Myyntiprosessi .....	5
2.2.1	Prospektointi .....	6
2.2.2	Avaus.....	6
2.2.3	Tarvekartoitus .....	7
2.2.4	Tuote-esittely .....	7
2.2.5	Vastaväitteet .....	8
2.2.6	Kauppan päättäminen .....	8
2.2.7	Jälkihoito ja seuranta .....	9
2.3	Myynnin johtaminen .....	9
2.3.1	Hyvä myyntijohtaja .....	10
2.3.2	Myyntistrategian määrittäminen.....	11
2.3.3	Myyntiorganisaation rekrytointi ja koulutus .....	12
2.3.4	Myyntiorganisaation motivoiminen .....	14
2.3.5	Myyntiorganisaation hallinta ja tulosten mittaus ja seuranta .....	19
3	Tutkimus .....	23
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	23
3.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	24
3.3	Tutkimuksen toteutus .....	24
3.4	Tutkimustulokset .....	25
4	Johtopäätökset ja pohdinta.....	33
4.1	Pohdintaa tietoperustasta .....	33
4.2	Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista .....	34
4.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	35
4.4	Kehitysehdotukset.....	36
4.5	Itsearviointi.....	38
	Lähteet .....	39
	Liitteet.....	41

# 1 Johdanto

Myyntityö on mielenkiintoinen ja murroksessa oleva ala. Kun yrityksessä on oikeanlaisia ihmisiä töissä ja myynnin johtamiseen panostetaan tarpeeksi, on yrityksellä mahdollisuus tehdä tulosta. Jokaisen yrityksen ja organisaation päätavoite on tehdä työllään voittoa ja sen vuoksi on tärkeää varmistaa, että yrityksellä on kaikki rakennusaineet sen tavoitteen saavuttamiseksi. Vanha ajattelutapa, että huippumyyjät ovat syntyneet myymään, ei aina pidä paikkansa. Luontaisten ominaisuuksien merkitystä ei voi vähätellä, mutta huippumyyjäksi tuleminen vaatii paljon enemmän, enemmän opiskelua, kokemusta ja ennen kaikkea tukea myynnin johdolta. (Nieminen & Tomperi 2008, 19, 22.)

Olen itse työskennellyt B2C myynnin parissa ja kiinnittänyt huomiota lähiesimiehen ja myynnin johdon vaikutuksesta omaan työskentelyyni ja koko myyntiorganisaatioon. Olen kokenut jotkut toimintatavat haitallisina ja myynnin johtamisosaamisen puutteellisena. Näiden kokemusten pohjalta, halusin toteuttaa tämän tutkimuksen ja selvittää, onko kokemukseni harvinaisia ja miten muissa organisaatioissa myyjät kokevat johtamisen toimivan. Opinnäytetyötä ei ole tehty toimeksiantona kenenkään tahosta, vaan työ on tehty itsenäisenä tutkimuksena.

Työn tietoperustassa avataan käsitettä B2B-myyntiä ja tarkastellaan myyntityön myyntiprosessia vaiheittain. Työssä avataan myös B2B-myyntityön eroavaisuudet B2C-myyntityöstä. Myyntityön kartoituksen jälkeen työssä tutustutaan paremmin myynnin johtamiseen. Minkälainen on hyvä myynnin johtaja? Mitä osa-alueita myynnin johtamisessa on? Työn loppupuolella olevassa empiirisessä osuudessa tutkin nimenomaan kysymystä; Miten myyntiä johdetaan B2B työssä? Tarkoitukseni on tarkastella tämän kysymyksen alla eri osa-alueita ja mistä tämä käsite muodostuu. Vastauksia etsitään useampaan kysymykseen, kuten mitä piirteitä hyvässä johtajassa on? Mikä motivoi työssä? Mitä keinoja myynnin johtamisessa käytetään? Haluan tutkia myös onko näillä tekijöillä vaikutusta myyjien suorituksiin ja tuloksiin pääsemiseen.

Kysely on kvantitatiivinen ja sisältää suurimmalta osin monivalintakysymyksiä, mutta kyselyn lopussa vastaajalla oli myös mahdollisuus jättää kyselyyn vapaavalintainen kommentti, kyselyn aiheeseen liittyen. Kyselyn tuloksia on analysoitu SPSS-ohjelmalla, sekä Webropolin Analytics-lisämoduulilla. Kysely lähetettiin eri puolella Suomea työskenteleville B2B-

myyjille sähköpostilla ja kyselyä jaettiin myös sosiaalisessa mediassa. Kyselyn kysymykset perustuvat aluksi määritettyyn tutkimusongelmaan ja kysymykset tarkentuivat opinnäytetyön tietoperustan pohjalta.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui: kuinka B2B-myyntyössä työskentelevät kokevat myynnin johtamisen omassa organisaatiossaan ja millaisia johtamis- ja motivointikeinoja myynnin johdossa käytetään. Tutkimuksen päällimmäinen tavoite oli selvittää B2B-myyjien tyytyväisyyttä myynnin johtamistapoihin ja mikä heitä motivoi parhaiten työssään. Koska itseltäni löytyy kokemusta toistaiseksi vain B2C-myyntin parista, halusin tarkastella aihetta nimenomaan B2B-myyjän näkökulmasta. Tämän vuoksi opinnäytetyö on rajattu koskemaan ainoastaan B2B-myyntin johtamista ja kysely suunnattu ainoastaan B2B-myyjille. Haluan myös saada vastauksia mahdollisimman moninaiselta joukolta ja selvittää, vaikuttaako ikä tai sukupuoli tutkimuksen tuloksiin. Keskitän tutkimuksen nimenomaan B2B-myyntiin, sillä aihealue kiinnostaa itseäni ja haluan saada tutkimuksestani itselleni hyötyä tulevaisuutta ajatellen. Haluan nähdä myös ovatko omat kokemukseni B2C-myyntin puolelta yleisiä B2B-myyntin parissa.

## 2 B2B-myynti ja sen johtaminen

Jotta voidaan paremmin ymmärtää mistä hyvä myynnin johtaminen rakentuu, täytyy ensin ymmärtää B2B-myyntin erityispiirteitä ja toimenkuvaa. Tässä luvussa avataan tarkemmin käsitettä B2B-myynti ja tarkastellaan lähemmin B2B- ja B2C-myyntityön eroavaisuuksia. Kappaleessa kerrotaan myös yksityiskohtaisemmin myyntiprosessin vaiheista ja niiden merkityksestä B2B-myyntityössä.

B2B-myynti on myyntityötä, jossa kaupankäynti tapahtuu yritysten tai organisaatioiden välillä. Koska yritykset ostavat yleensä ratkaisuja yrityksen ongelmiin, kutsutaan monesti B2B-palveluiden myyntiä myös nimellä ratkaisumyynti. Tämän vuoksi B2B-myyntissä on tärkeää olla tietoinen asiakasyrityksen ongelmista ja pyrkiä sitä kautta myymään heille ratkaisua heidän ongelmaansa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19.)

Myynti on työnä haastavaa, mutta sitäkin palkitsevampaa. Kun on myyjänä pystynyt olemaan asiakkaalle avuksi ja tarjoamaan ratkaisua asiakkaan ongelmaan, on myyjä onnistunut työssään. Myyjän pääoma syntyy lähtökohtaisesti asiakassuhteiden luomisesta, luottamuksen saamisesta ja yhteistyön jatkumosta. Myyjä on työssään jatkuvasti tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa ja jokainen työpäivä on erilainen. Myyntityössä on myös yleisesti hyvät etenemismahdollisuudet. Monet myyjät etenevät pikkuhiljaa esimerkiksi alan asiantuntijoiksi tai myynnin esimiestehtäviin. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 13.)

### 2.1 B2B- JA B2C myynnin erot

Myynti jaetaan kahteen pääryhmään asiakasryhmän perusteella. Nämä ryhmät ovat yritysasiakkaat ja kuluttajat. Näitä ryhmiä kutsutaan lyhenteillä B2B ja B2C. Vaikka myynnin peruserätykset pätevät kummassakin ryhmässä, näiden kahden välillä on myös joitain merkittäviä eroja markkinoinnin ja myynnin suhteen. (Jobber & Lancaster 2019, 10.)

Bergströmin ja Leppäsen kirjassa (2013) on esitetty hyvin B2B- ja B2C-myyntityöhön sisältyviä tehtäviä ja niitä tarkasteltaessa voidaan hyvin havaita näiden kahden ryhmän eroja. Alla taulukossa 1 on esitelty kirjassa esitetyt eroavaisuudet.

Taulukko 1. B2B- JA B2C myyjän tehtäviä (Bergström & Leppänen 2013, 414)

B2B-MYYJÄN TEHTÄVIÄ	B2C-MYYJÄN TEHTÄVIÄ
Uusasiakashankinta ja uusille asiakkaille myyminen	Toimipaikkaan tulevien asiakkaiden palvelu ja heille myyminen
Nykyisille asiakkaille myyminen	Lisämyynti asiakkaille ostohetkellä
Asiakkuuksien ylläpitäminen, seuranta ja kehitys	Rahastaminen ja rahaliikenteen käsittely
Asiakas-, toimittaja- ja yhteistyökumppanisuhteiden hoitaminen	Tuotteiden hinnoittelu, esille laitto ja myymälästä huolehtiminen
Asiakaspalautteiden käsittely ja asiakastyytyväisyyden varmistaminen	Asiakaspalautteiden ja valitusten käsittely
Yhteistyö myynnin tuen ja markkinoinnin kanssa	Tuotetilaukset ja yhteydenpito toimittajiin
Myynnin suunnitteluun osallistuminen ja tulosten seuranta	Turvallisuudesta huolehtiminen

Kuluttajamarkkinat ovat markkinat, jossa erottuva piirre on, että asiakas ostaa tuotteita tai palveluja omaan tai perheensä käyttöön. Ostomotiivit ovat näin ollen henkilökohtaisia. Kuluttajamarkkinoillakin on kuitenkin eri osa-alueita riippuen tuotteen tyypistä. Näitä osa-alueita on esimerkiksi kulutustavarat, kuten kosmetiikka ja päivittäistavarat, joita ostetaan usein ja nämä tavarat ovat yleensä kestävämpiä. Toisena on puolikestävät kulutustavarat, kuten huonekalut, vaatteet ja korut, joita ostetaan hieman harvemmin ja kuluttaja viettää enemmän aikaa näiden tuotteiden valintaan. Viimeisenä on kestävät kulutustavarat, kuten auto, jääkaappi tai tietokone. Näitä ostoja tehdään harvemmin ja niihin liittyy isompia kustannuksia. (Jobber & Lancaster 2019, 11.)

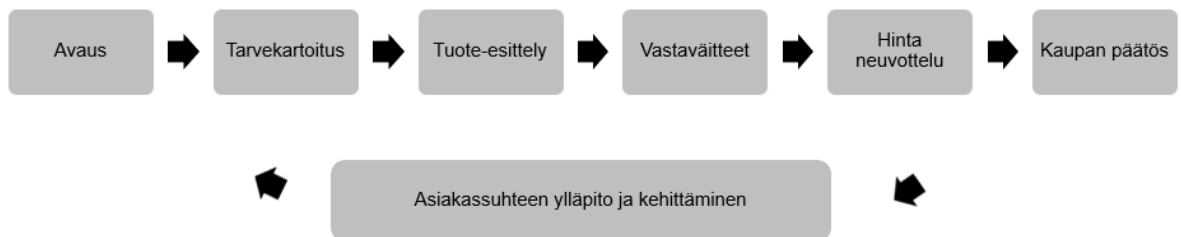
B2C myynnissä myyntitapahtuma on myös paljon lyhyempi ja kestää yleisesti alle tunnin, kun taas B2B-myynnissä kaupankäynti voi kestää useista kuukausista jopa vuosiin. Tämän takia myös päätöksenteossa on suuria eroavaisuuksia. B2B-myynnissä ominaista on suuremmat ostot ja myynnit, asiakkaat ovat vaikutusvaltaisempia ja ostosta päättävät henkilöt ovat ammattitaitoisia ihmisiä. B2C-myynnissä asiakkaan ostotarpeisiin ja tottumuksiin vaikuttaa erittäin paljon tunteet ja yksilön mielihalut, kun taas yritysmyyntissä päätöksenteko on paljon rationaalisempaa ja päätöksentekoon vaikuttaa yleensä monta henkilöä. (Roune & Joki-Korpela 2008, 12.)

## 2.2 Myyntiprosessi

Myyntin onnistumisen kannalta on keskeistä, että myynnin johdolla on selkeä suunnitelma myyntiorganisaation käytännön työtavoista. Myynnin johtajan vastuulla on kehittää ja määritellä yritykselle sopiva ja yhtenäinen myyntimalli, joka ohjaa koko myyntiorganisaatiota heidän jokapäiväisessä työssään. Myyntiprosessin tavoitteena on taata, että yritys saavuttaa tavoittelemansa myyntitavoitteet ja myyntiprosessin avulla pystytään myös seuraamaan ja havainnollistamaan myynnin osaamista ja tehokkuutta. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 70-71.)

B2B-myyntiprosessiin sisältyy samoja vaiheita kuin kuluttajan ostotapahtumaan esimerkiksi kaupassa. Myyntiprosessi on kuitenkin aina yksilöllinen tapahtuma ja riippuu paljon asiakkaasta. On kuitenkin myyjälle tärkeää noudattaa myyntiprosessia osana myyntiä, sillä sen avulla myyjä pystyy ennakoimaan tulevia haasteita ja näin ollen valmistautumaan kokonaisvaltaisemmin myyntiin (Roune & Joki-Korpela 2008, 53–54). Myyntiprosessin vaiheet ja termit vaihtelevat jonkin verran, mutta pääajatus ja toimintatavat kulkevat käsi kädessä. Myyntiprosessin perinteiset vaiheet koostuvat uusien asiakkaiden tunnistamisesta, asiakkaan lähestymisestä, itse myyntiesittelystä, vastaväitteistä ja argumentoinnista, kaupan päättämisestä ja jälkiseurannasta, eli asiakkuuden hoitamisesta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 53.)

Aina kaikki vaiheet eivät tule toteutumaan ja joskus myös myyntiprosessin järjestys saattaa muuttua. Koska B2B-myyntissä asiakkaita tavataan yleensä useampaan kertaan, ensimmäisellä kerralla pyritään luomaan luottamusta asiakkaaseen ja vasta seuraavassa tapaamisessa aletaan viedä myyntitapahtumaa eteenpäin ja esitetään alustavasti laadittu ehdotus asiakkaalle. Hinnasta puhuminen ja tarjousten laadinta on yleensä viimeinen vaihe. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 6.)



Kuvio 1. Myyntitapahtuman seitsemän vaihetta (mukailen Bergström & Leppänen)

Bergströmin ja Leppäsen (2013, 424-425) mukaan, myyntiprosessin vaiheisiin vaikuttaa paljon asiakas, jolle ollaan myymässä. Uusille asiakkaille myytäessä, prosessi läpikäydään yleensä pidemmän kaavan kautta, kun taas lyhyttempoisissa rutiininomaisissa uusintaostotilanteissa, prosessi voi olla hyvinkin lyhyt. Monissa kirjoissa myyntiprosessi on jaoteltu seitsemään vaiheeseen (kuvio 1), sillä se helpottaa myyntitapahtuman ymmärrystä ja auttaa myös myynnin opiskelussa, kun jokainen kohta on erikseen merkittynä.

### **2.2.1 Prospektointi**

Myyntiprosessi alkaa aina mahdollisten asiakkaiden etsimisellä, eli prospektoinnilla. Prospektien löytämisessä voidaan hyödyntää myös nykyisiä asiakkaita, sillä tyytyväisiä asiakkaita kannattaa lähestyä suoraan, kysymällä olisiko heillä tiedossa muita mahdollisia ostajaehtokkaita. Tätä tekniikkaa on käytetty vähän, mutta se on koettu erittäin tehokkaaksi (Jobber & Lancaster 2019, 181). Muita prospektien lähteitä on esimerkiksi erilaiset toimialojen yritysluettelot, puhelinluettelot, messut ja seminaarit sekä internet. Tarkoitus on metsästä sellaisia yrityksiä ja henkilöitä, kenellä on suurin ostopotentiaali. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 55.)

Sen jälkeen, kun kiinnostava asiakasehdokas löytyy, on tärkeää suorittaa taustatyö hyvin. Asiakasyrityksestä on tärkeää selvittää perustietoja, kuten yrityksen koko, ikä, yrityksen päätuotteet ja palvelut, sekä omistussuhteet. Myyjän onneksi, nämä tiedot ovat erittäin helppo löytää nykyään internetistä ja esimerkiksi yritysten vuosikertomuksista. Mitä paremmin myyjä on tutustunut asiakasyritykseen etukäteen, sitä ammattimaisemman kuvan hän pystyy itsestään antamaan ja asiakas näkee, että myyjä on oikeasti kiinnostunut asiakkaasta. (Rope 2009, 157.)

### **2.2.2 Avaus**

Myyntikeskustelussa ensivaikutelmaan on panostettava paljon. Tapaamiseen täytyy panostaa huolehtimalla etukäteen, että kaikki tarvittava materiaali on saatavilla ja myyjän täytyy kiinnittää huomiota myös omaan ulkoiseen olemukseensa. Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2013, 425) kolmekymmentä ensimmäistä sekuntia ovat ratkaisevassa asemassa ensivaikutelmaa tehtäessä. On myös tärkeää kiinnittää huomiota olemukseensa ja elekieleensä koko tapaamisen ajan. Oheisviestintä on myyntityössä tärkeässä asemassa ja vaikuttaa paljon ostajan mielipiteisiin ja päätöksiin. Huonolla asenteella tai viestinnällä, voi olla tuhoisat vaikutukset ja ne voivat olla esteenä kaupan päättämiseksi. Vaikka myyjän

eleet ovat ratkaisevassa asemassa asiakkaan kannalta, täytyy myyjän myös seurata asiakkaansa elekieltä. Pienet yksittäiset eleet tai ilmeet eivät kerro kaikkea, mutta jos tietyt maneerit toistuvat monta kertaa keskustelun aikana, saattavat ne kertoa paljon asiakkaan ajatuksista. (Bergström & Leppänen 2013, 425.)

### **2.2.3 Tarvekartoitus**

Tarvekartoituksella pyritään selvittämään asiakkaan tämän hetkinen tilanne ja tarpeet. Tarvekartoituksen avulla, myyjä pystyy tarjoamaan parasta mahdollista ratkaisua asiakkaan ongelmaan, kun hän selvittää mahdollisimman paljon asiakkaan ongelmasta. Itse kartoitus tehdään esittämällä paljon kysymyksiä ennen varsinaista myyntipuhetta. On hyvä miettiä jo etukäteen, mitä tietoja myyjä haluaa asiakkaastaan selvittää ja etukäteen. Valmistelemalla esitettäviä kysymyksiä, pystytään harjoittelemaan myös varsinaista myyntipuhetta. Kysymyksiä ennen, olisi hyvä tiedustella hienovaraisesti asiakkaalta, että onko sopivaa esittää kysymyksiä. Kyseltäessä kysymyksiä on oltava erityisen hienovarainen, sillä liian aggressiivinen utelu esimerkiksi asiakkaan nykyisistä tuotteista tai liiketoimintasa ongelmista saattavat olla asiakkaalle epämiellyttäviä. (Bergström & Leppänen 2013, 427-429.)

### **2.2.4 Tuote-esittely**

Tuote-esittely on tärkeä osa myyntiprosessia. Tässä vaiheessa myyjän on pystyttävä herättämään hänen asiakkaassaan ostohalu. On tärkeää muistaa tuote-esittelyä pidettäessä, että ei keskitytä pelkästään tuotteen tai palvelun mainostamiseen puhumalla yksikseen, vaan myyjän on pystyttävä vakuuttavasti korostamaan tuotteen tai palvelun hyötyjä asiakkaalle ja perustella miksi hänen kannattaa ostaa kyseinen tuote. Mikäli myyjä on suorittanut tarvekartoituksen oikein, onnistuu hän myyntipuheessaan paremmin. Myyntipuheeseen tulisi sisällyttää sellaisia myyntiargumentteja, jotka ovat merkityksellisiä asiakkaalle. (Bergström & Leppänen 2013, 427-430; Ojasalo & Ojasalo 2010, 55.)

Monet myyjät käyttävät OEH -analyysiä myyntiargumenttien tukena. OEH on lyhenne sanoista: ominaisuus, etu ja hyöty. Tämän analyysin avulla myyjä pystyy helposti muuntaamaan tuotteensa tai palvelunsa ominaisuudet hyödyiksi asiakkaalle (Kotakorpi 24.10.2016).

Tuote-esittelyssä olisi hyvä olla mukana myös jotain visuaalista, kuten videoita, tuotteita tai kuvia. Näiden avulla asiakas saadaan pidettyä kiinnostuneena ja heräteltyä asiakkaan

muita aisteja. Monet ihmiset havainnollistavat asioita paremmin visuaalisesti ja toiset taas parhaiten pelkästään kuuntelemalla, sen takia tuote-esittely täytyy olla mahdollisimman vaihteleva, jotta erityyiset asiakkaat voivat saada irti tuote-esittelystä mahdollisimman paljon. (Bergström & Leppänen 2013, 427-430; Ojasalo & Ojasalo 2010, 55.)

### **2.2.5 Vastaväitteet**

Tuote-esittelyssä nousee lähes aina esiin vastaväitteitä asiakkaalta. Vastaväitteet eivät ole kuitenkaan pelkästään negatiivinen asia, vaan se kertoo, että asiakas on kuunnellut myyjää ja haluaa kertoa myös oman mielipiteensä. Vastaväitteitä kohdatessa on hyvä tiedustella asiakkaalta hänen mielipiteensä syytä. Jos asiakkaalla on epäileviäisiä ajatuksia tuotteeseen tai palveluun, myyjän täytyy pystyä esittämään lisää myyntiargumentteja ja korostaa tuotteen tai palveluiden hyötyjä lisää asiakkaalle. Yleisesti vastaväitteitä muodostuessa, asiakas viestii olevansa kiinnostunut. Jos asiakas ei kommentoisi mitään tai haastaisi myyjää ollenkaan, osoittaa se vain välinpitämättömyyttä. Vastaväitteisiin vastattaessa, tulee pysyä mahdollisimman korrektina ja muotoilla vastaukset mahdollisimman kohteliaasti. Suomalaiseen tapaan monesti kuuluu töksäyttää kieltävä vastaus vastaväitteeseen asiakkaalle, vaikka hyvä tapa aloittaa vastaväitteen purku on esimerkiksi myöntää asiakkaan huoli tai epäily, mutta tuodaan oma vastaväitteen kumoava argumentti esille hienostuneesti. (Bergström & Leppänen 2013, 431; Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)

### **2.2.6 Kaupan päättäminen**

Kaupan päättämisellä varmistetaan tuleva asiakkuus. Tähän vaiheeseen pyritään koko myyntiprosessin ajan. Myyjän tulee tunnistaa asiakkaan signaaleja ja ehdottaa kaupan päättämistä oikeassa vaiheessa. Asiakasta on hyvä rohkaista kaupan päättämiseen ja monet myyjät käyttävät kiirehtimistä tekniikkana, jonka avulla asiakkaalle voi kertoa esimerkiksi tuotteen rajallisuudesta tai hintojen noususta. (Rope 2009, 173.)

Kaupan päättämisessä on hyvä tehdä yhteenveto tuotteesta tai palvelusta, jonka jälkeen voidaan esittää suora ostokehottus kuten ”Laitetaanko nimet paperiin?” tai ”Tehdäänkö tästä kaupat?”. Erilaisia kaupanpäättämistapoja on myös yksityiskohtamenetelmä, jossa kaikki sovitut asiat käydään kohta kohdalta läpi ja samalla ne hyväksytetään asiakkaalta. Näin ollen, kauppa on jo selvä, eikä välttämättä tarvitse enää esittää suoraa ostokehottusta. Mikäli kaupan päättäminen näyttää epävarmalta voidaan kaupan päättämisessä käyttää eräänlaista myönnytystekniikkaa, eli asiakkaalle luvataan jotain lisähyötyä tai alennusta reiluuden nimissä, esimerkiksi ”Voin antaa vielä 5 % alennusta, mikäli teemme

sopimuksen tänään” tai ”Tehdäänkö kaupat, jos saatte yhden tuotteen ilmaiseksi?”. Kaupan päättämisen jälkeen on hyvä kehua asiakasta hänen päätöksestään ja kiittää asiakasta. Loppuvaikutelma on myöskin tärkeää, sillä mikäli asiakkaalle jää yhtään huono tunne tai hän kokee, että häntä on harhautettu, tulee hän jatkossa olemaan jonkun muun myyjän tai yrityksen asiakas. (Bergström & Leppänen 2013, 432-433; Ojasalo & Ojasalo 2010, 57-59.)

### **2.2.7 Jälkihoito ja seuranta**

Jälkihoidosta ja asiakkaan tyytyväisyydestä tulee pitää huolta kaupanteon jälkeen. On hyvä varmistaa, että kaikki on toteutunut sovitusti ja palvelun tai tuotteen toimituksessa tai laskutuksessa ei ole ilmennyt ongelmia. Monille asiakkaille on saattanut myös herätä kysyttävää kaupanteon jälkeen ja kun myyjä itse ottaa asiakkaaseen yhteyttä, on asiakkaan helppo esittää kysymyksensä myyjälle samalla. Pää tarkoituksena on siis rakentaa luottamusta ja pyrkiä myös asiakkuuden jatkumiseen ja tuleviin kauppoihin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 59; Rope 2009, 178-179.)

## **2.3 Myynnin johtaminen**

Seuraavaksi paneudutaan tarkemmin myynnin johtamiseen ja sen eri osa-alueisiin. Myynnin johtamisen onnistumisen kannalta on hyvä hahmottaa mitä B2B-myyntityö käytännössä on ja mitä osa-alueita se sisältää. Myynnin johtaminen on työtehtävä samalla tavalla, kuin itse myyminenkin. Jotkut omaavat synnynnäisen halun johtaa ja opastaa muita, kun taas toiset ihmiset joutuvat tekemään enemmän töitä saavuttaakseen johtajan roolin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20).

Myyntijohtaja vastaa taloudellisen kannattavuuden lisäksi, myös alaiensa suoriutumisesta ja hyvinvoinnista. Alaiset ovat riippuvaisia esimiehestään ja tämän vuoksi myyntijohtajan on oltava tarkkana, ettei juoksevien asioiden suorittamisesta, seuraa johtamisen laiminlyöntiä, sillä nimenomaan johtajuus on myyntipäällikön tärkein rooli. Myyntipäälliköiden ei tarvitse vain organisoida, motivoida ja ohjata kaikkia myyntitiimissään työskenteleviä saavuttamaan yrityksen asettamat suorituskykytavoitteet, vaan myös varmistaa, että he johtavat asiakkuuksia tavalla, joka luo luottamusta ja täyttää organisaation kaikki tavoitteet eettisesti ja vastuullisesti. (Jobber & Lancaster 2019, 299; Rubanovitsch & Aalto 2007, 20.)

### 2.3.1 Hyvä myyntijohtaja

Hyvä myyntijohtaja osaa kantaa vastuun yrityksen tuottavuudesta, henkilöstöstä ja koko liiketoiminnasta. Hyvältä myyntijohtajalta täytyy löytyä tuntemusta toimialasta, asennetta, osaamista myynnistä ja sen johtamisesta, sekä halua kehittyä. Hyvällä myyntijohtajalla on myös taito inspiroida ja kannustaa henkilökuntaa myönteiseen ajattelutapaan. Alaisissa on välttämätöntä herättää suoriutumishalu ja tahto saavuttaa parempia tuloksia. Nykyaikainen johtaja näyttää myös itse omalla esimerkillään konkreettisesti, miten asetetut tavoitteet saavutetaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 23, 41.)

Deeter-Schmelzin, Goegelin ja Kennedyn (2008) tutkimuksessa tutkittiin, mitä myyntijohtajat ja myyjät pitivät hyvän myyntipäällikön ominaisuuksina. Tulokset ovat esiteltynä alla taulukossa 2.

Taulukko 2. Hyvän myyntijohtajan ominaisuudet (mukailten Deeter-Schmelz, Goebel & Kennedy)

Ominaisuudet	Selitys	Johtajien arvio	Myyjien arvio
Kommunikointi- ja kuuntelutaidot	Hänen tulee olla hyä puhumaan, mutta myös kuuntelemaan	1	1
Ihmissuhdetaidot	Hänen tulee työskennellä sujuvasti eri ihmisten kanssa	2	1
Organisointi- ja ajanhallintataidot	Hän on hyvä organisoimaan asioita ja hallitsee hyvin oman aikansa	3	5
Tietotaito	Hänellä on tietoa ja taitoa työskennellä työtehtävässä ja hän tuntee alan	3	1
Coaching -taidot	Hänellä on taidot edistää myyjien kehitystä ja tuloksia	5	7
Motivointitaidot	Osaa tunnistaa oikeat motivointikeinot ja palkitsee hyvästä työstä	6	4
Rehellisyys ja eettisyys	Hän toimii oikein eettisesti ja on rehellinen	6	8
Myyntitaidot	Hänellä on myyntitaitoa ja kokemusta myyjän työstä	8	-
Johtamistaidot	Hänellä on kyky johtaa ja inspiroida tiimiään	8	5
Delegointitaidot	Hän osaa jakaa vastuuta myyjille	10	5
Joustavuus	Hän on valmis olemaan joustava	-	9

Taulukosta selviää, että hyvän myyntipäällikön ominaisuuksista on päästy yleisesti yhteisymmärrykseen. Ainoastaan myyntipäälliköt eivät pitäneet sopeutumiskykyä niin tärkeänä ja myyjät eivät luetteloineet myyntitaitoja tärkeiksi ominaisuuksiksi. Muuten kummatkin

puolet valitsivat kaikki muut ominaisuudet osaksi tärkeitä ominaisuuksia. Myyntipäälliköt valitsivat neljäksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi kommunikointi- ja kuuntelutaidot, organisointi- ja ajanhallintataidot, ihmissuhdetaidot ja tiedon hallinnan. Myyjät olivat hyvin yhtämielisiä, mutta korvasivat organisointi- ja ajanhallintataidot motivaatiotaidoilla heidän neljän tärkeimmän ominaisuutensa joukkoon. (Deeter-Schmelz, Goebel & Kennedy 2008, 12.)

Ominaisuuksia tarkastellessa, voi tuntua, että myyntijohtajan rooli on valtava. Käytännössä myyntijohtajan on oltava samanaikaisesti kirjanpitäjä, suunnittelija, markkinoija ja henkilöstöjohtaja. Tärkein vastuu on kuitenkin varmistaa, että myyntiosasto edistää tehokkaimmin yrityksen myyntitavoitteiden saavuttamista. (Jobber & Lancaster 2019, 297.)

### **2.3.2 Myyntistrategian määrittäminen**

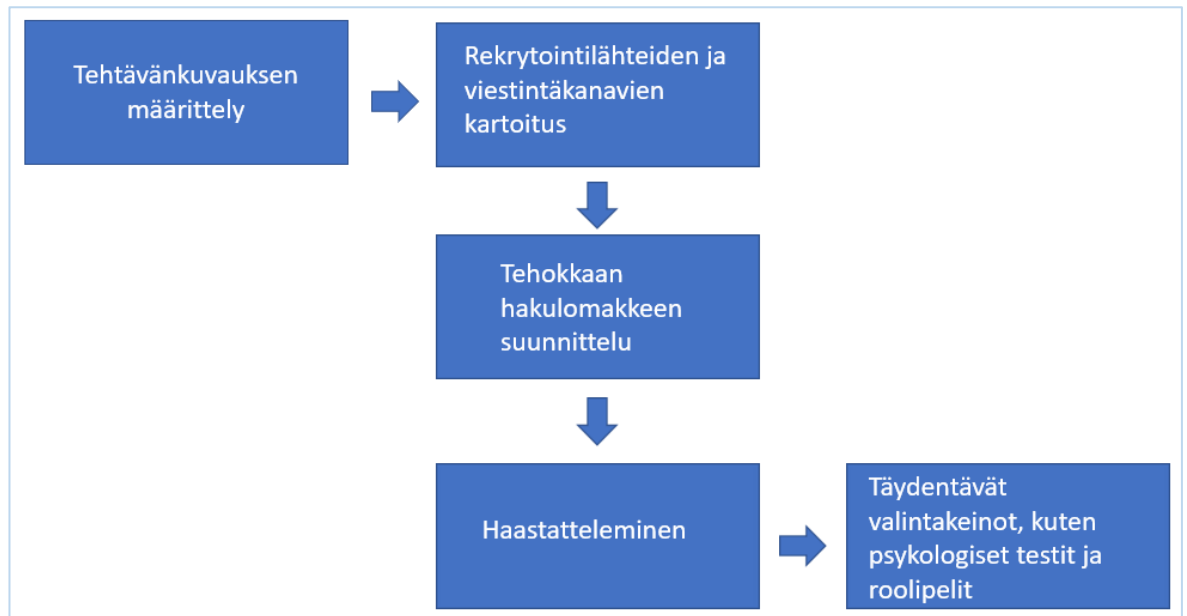
Myynnin johtamisen tärkeä osa-alue on myyntistrategian määrittäminen. Perusteellisesti hiottu myyntistrategia on koko myynnin johtamisen perusta ja avain kasvun saavuttamiselle. Myyntistrategia on prosessi, jossa määritetään, kuka asiakas on, mitä yritys heille tarjoaa ja miten myynti tapahtuu. Strategian määrittäminen on tärkeää, sillä liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, mikä vaatii säännöllisiä päätöksiä muuttaa myös omia liiketoimintatapoja. Pelkästään lyhytaikaisten tavoitteiden ja suunnitelmien sijaan, tarvitaan myös pitkän aikavälin suunnitelma, eli strategia. Strategista analyysiä tarvitaan markkinoiden todellisten ongelmien ja tarpeen ymmärtämiseksi. Strategiat ohjaavat meitä siihen, kuinka voimme saavuttaa halutut tavoitteet. Kaikki suorituskykystandardit on saavutettava myyntiorganisaation kautta. Myyntistrategia ja johdettu myyntiohjelma on sovittava yhteen myyntitoimenpiteiden ja myyntiorganisaation kanssa. (Marcos Cuevas, Donaldson & Lemmens 2016, 113; Chunawalla 2009, 269.)

Monesti kriittisin vaihe myyntistrategian laatimisessa on sen toimeenpano. On iso riski, että laadittu myyntistrategia ei toteudu käytännössä ja suuri työ valuu hukkaan. Tämä vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön turhautuessa ja uskottavuuden vähenemiseen asiakkaan näkökulmasta. Strategian onnistumisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota jo strategian suunnitteluvaiheessa, että strategia on helposti ymmärrettävä ja että tavoitteet on pilkottu selkeästi kuukausi- sekä vuositasolla ja että myynnin johto on sataprosenttisen sitoutunut strategiaan ja sen johtamiseen. Strategian toimeenpanon ja seurannan kannalta on tärkeää, että strategian seurantajärjestelmä on tehokas, jotta strategian toteutumista

pystytään myös seuraamaan mahdollisimman reaaliaikaisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44.)

### 2.3.3 Myyntiorganisaation rekrytointi ja koulutus

Rekrytointi- ja valintaprosessissa on useita vaiheita, kuten kuviosta 2 ilmenee.



Kuvio 2. Rekrytointi- ja valintaprosessin vaiheet (mukaillen Jobber & Lancaster 2019, 329)

Aiemmin myyjiä pidettiin enemmän lahjakkaina yksilöinä, jotka olivat syntyneet myyjiksi. Myöhemmin on osoitettu, että kunhan rekrytoidaan oikeat ihmiset, voidaan heistä kouluttaa huipputaso myyjiä. Nykyään yritykset etsivät enemmän henkilöitä, jotka sopivat yrityksen arvoihin ja kulttuuriin, kuin valmiita huippumyyjiä. (Mathur 2008, 173.)

Tosiasia on kuitenkin, että oikeanlaisten myyjien palkkaaminen on avainasemassa yrityksen menestyksen kannalta. Myyjät ovat yritykselle erittäin kalliita. Jos yritys päättää palkata ylimääräistä myyntihenkilöstöä, kustannukset ovat paljon korkeammat kuin pelkkä peruspalkka ja provisiot. Kustannuksiin kuuluu esimerkiksi auto, jos matkustamista vaaditaan, ja tarvittaessa myös muut matkakulut maksetaan. Myös myyjän perehdyttämiseen menee paljon aikaa ja aika on myös iso kustannus yritystoiminnassa. Yksikään yritys ei halua kokea kaikkia näitä kustannuksia taitamattoman myyjän vuoksi. (Jobber & Lancaster 2019, 326.)

Mayer ja Greenbergin tutkimuksen mukaan, on vain kaksi välttämätöntä ominaisuutta, jota myyjiltä vaaditaan. Nämä ominaisuudet ovat empatia ja ego. Empatiaksi määritellään kyky tuntea kuin asiakas ja myös ymmärtää asiakkaiden ongelmia ja tarpeita. Tämä eroaa myötätunnosta. Myyjä voi tuntea ja ymmärtää hyväksymättä sitä. Toinen myynnin menestystekijä, ego, määritellään tarpeeksi tehdä myynti henkilökohtaisella tavalla, ei pelkästään rahan takia. Mayer ja Greenberg väittävät, että kun myyjä omistaa nämä molemmat ominaisuudet, hän voi myydä onnistuneesti mitä tahansa. Tutkimuksen mukaan, myyntikyvyllä on enemmän vaikutusta, kuin myytävällä tuotteella. (Mayer & Greenberg 2006, 166-169.)

Myös tärkeät myyjän menestystekijät, kuten koulutus ja motivaatio, ovat suuresti riippuvaisia rekrytoinnin ominaisuuksista. Vaikka myynnin tehokkuutta voidaan parantaa koulutuksella, ihmisen synnynnäiset ominaisuudet voivat myös rajoittaa sitä. Kuten muutkin toiminnot, joissa vaaditaan taitoa, kuten vaikka jalkapallossa tai yleisurheilussa, lopullinen säävutus myymisessä liittyy voimakkaasti henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Jobber & Lancaster 2019, 326.)

Yrittäessään rekrytoida ja valita uutta myyntihenkilöstöä, myyntipäälliköt joutuvat erilaiseen rooliin, kuin mihin he ovat tottuneet. Sen sijaan, että olisivat myyjiä, he ottavat ostajan roolin (Jobber & Lancaster 2019, 326). Useat yritykset käyttävät rekrytointitoimistoja uuden henkilöstön palkkaamiseen. Tällä tavalla yritys säästää paljon aikaa ja vaivaa ulkoistamalla rekrytoinnin, sillä he hoitavat hakemusten läpikäynnin ja valitsevat parhaimmin sopivat hakijat lopulliseen haastatteluun yrityksen kanssa. Myyntipäällikön tulee laatia selkeät vaatimukset rekrytointitoimistolle, joiden perusteella toimisto tekee valintansa. Myös tarkka kuvaus myytävästä tuotteesta ja palkkauksesta on välttämätön oikeiden ehdokkaiden löytämiseksi. Tarkan tehtävänkuvauksen laatiminen ei saisi aiheuttaa vaikeuksia myyntipäälliköille. Heillä on läheinen tietämys siitä, mitä vaaditaan ja he ovat olleet myyjinä ja matkalla myyjien kanssa koulutus- ja arviointiharjoittelujen aikana. (Mathur 2008, 174; Jobber & Lancaster 2019, 329.)

Kun tehtäväkuvaus on luotu, se toimii suunnitelmana henkilöstömääritykselle, joka hahmottelee hakijan tyyppiä, jota yritys etsii. Esimerkiksi työn tekniset vaatimukset ja yrityksen asiakkaiden tyyppi, jotka myyjä kohtaa, ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat tarvittavaan koulutustasoon ja mahdollisesti myös hakijan ikään. Henkilöstömäärittelyn rakentaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin myyntipäällikön tehtäväkuvaus. Jotkut esitetyistä kysy-

myksistä johtavat erittäin subjektiivisiin vastauksiin. Pitääkö hakijalla olla myyntikokemusta? Pitäisikö olla kokemusta alalta, jolla yritys palvelee? Onko välttämätöntä, että myyjällä on tietty tekninen pätevyys? Jos vastaus kaikkiin näihin kysymyksiin on "kyllä", niin mahdollisten hakijoiden määrä vähenee. Vaarana on, että hakijat, joilla on suuri myyntipotentiaali, voidaan sulkea pois. Yliopistojen tutkinnon suorittaneet valittavat usein, että he luopuvat työpaikoista, koska heillä ei ole vaadittua "kahden vuoden kokemusta myymisestä". Tämän vuoksi on tärkeää, että tehtävänkuvaus ja vaaditut ominaisuudet ovat sellaisia, että potentiaaliset myyjät eivät jätä hakemasta työpaikkaa. (Jobber & Lancaster 2019, 329-330.)

Kouluttamisen pääideana on saada parhaat puolet koulutettavasta esiin ja nimenomaan työstää niitä ominaisuuksia, jotka ovat tärkeitä työn kannalta. Kokemus on tietysti lähes aina paras kouluttaja, mutta se on aikaa vievää. Kouluttaminen lyhentää kokemuksen kautta tulevaa oppimista ja toimii pohjana kokemukselle. Koulutuksella pyritään myös sitouttamaan henkilökuntaa ja vähentämään näin ollen myyntihenkilöstön vaihtuvuutta. On tutkittu, että vasta rekrytoidut henkilöt lähtevät yrityksistä herkemmin, kuin kauemmin yrityksessä työskennelleet. (Chunawalla 2009, 202.)

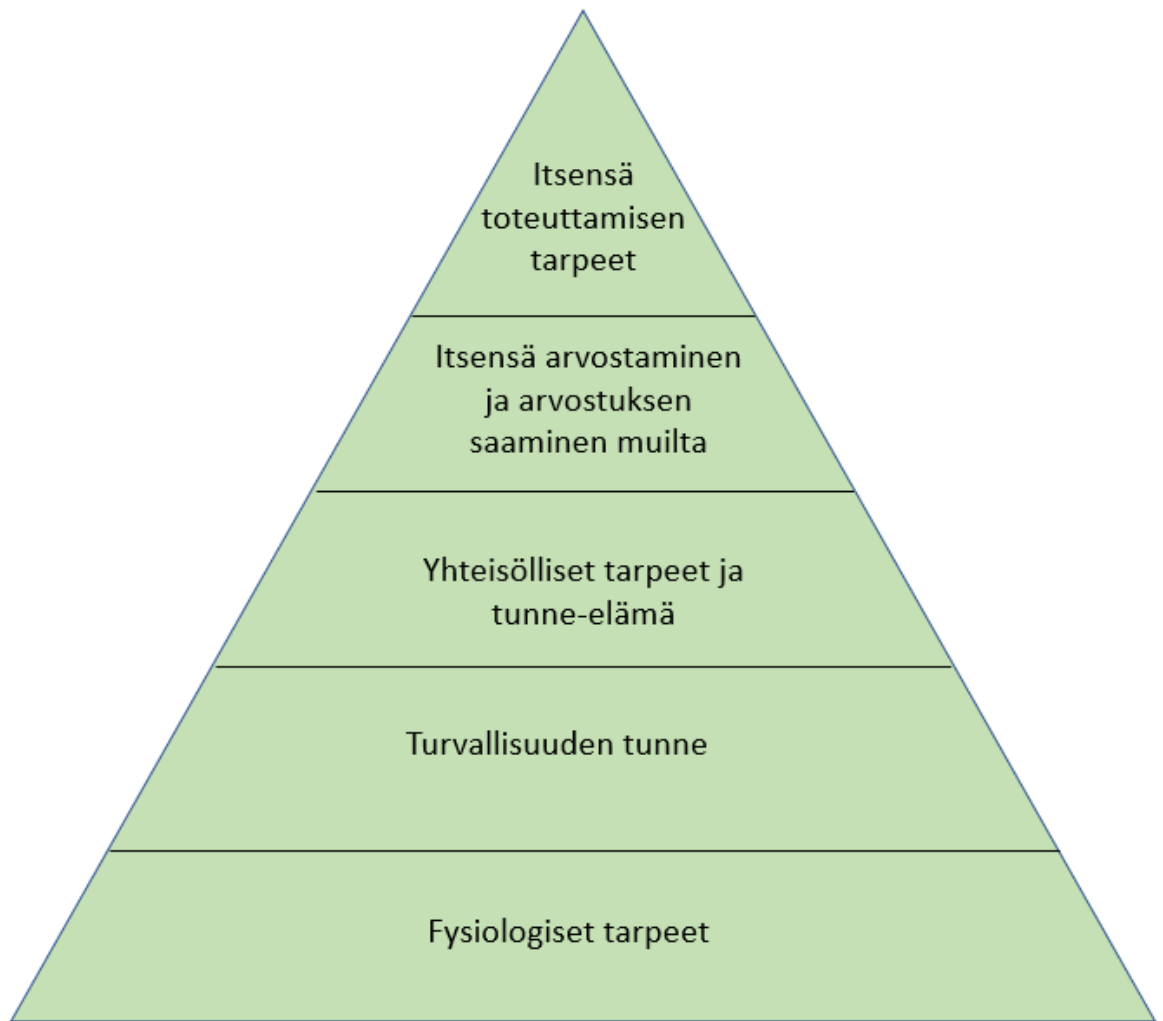
Monissa organisaatioissa panostetaan paljon rekrytointiin ja oikeiden ihmisten etsimiseen, mutta koulutus on suuresti laiminlyöty. On tärkeää ymmärtää, että myyntihenkilöstön tehokkuuden parantamisessa on suuri potentiaali, jos sekä rekrytointia ja koulutusta tarkastellaan samanaikaisesti vakavasti ja kumpaankin panostetaan yhtä lailla. Koulutuksen on myös tutkittu parantavan myyjien tehokkuutta merkittävästi. Ennen oli erittäin vahva usko siihen, että myyjä syntyy eikä niitä ole tehty. Myyjät palkattiin ja lähetettiin kentälle. Heidän odotettiin oppivan kovan tien kautta. Vaikka synnynnäisiä taitoja olisikin läsnä, asianmukainen koulutus on avainasemassa menestymiselle. (Chunawalla 2009, 202.)

#### **2.3.4 Myyntiorganisaation motivoiminen**

Myyjien motivoiminen on kriittinen osa myyntiorganisaation hallintaa, kun otetaan huomioon sen merkittävä vaikutus myynnin tuloksiin. Motivaatio käsittelee ihmisten käyttäytymisen syitä, se pyrkii selittämään, miksi käyttäydymme tietyllä tavalla eri tilanteissa. Motivaation ymmärtämiseksi on osattava tunnistaa ihmisen psykologiset ja fysiologiset tarpeet, sekä ulkoiset tilannevaatimukset. Erilaiset motivaatioteoriat yrittävät selittää käyttäytymistämme ja näitä teorioita on sovellettu melko arkipäiväisiin toimintoihin, kuten syömiseen ja juomiseen, mutta tunteet ovat koettu erittäin hankaliksi määritellä, sillä tunteen ilmaisu on

hyvin yksilöllistä. Tämän vuoksi motivaatiotekijöiden ymmärtäminen on koettu hankalaksi. Jokaisella yksilöllä on kuitenkin asioita ja ärsykejä, jotka motivoivat heitä. (Gorman 2004, 7.)

Koska myyntipäällikön on tarkoitus motivoida myyjiä, on myyntipäällikön hyvä tietää ja tunnistaa jokin taustalla oleva motivaatioteoria, joka avulla pystytään tunnistamaan motivaatioon vaikuttavat tekijät. Yksi motivaatiota selittävä teoria on Maslowin tarpeiden hierarkia. Vuonna 1943 Abraham Maslow kirjoitti psykologisen artikkelin nimellä "A Theory of Human Motivation". Artikkelissa kerrottiin progressiivisesta, hierarkkisesta, pyramidi -lähestymistavasta, joka selittää henkilön sisäisiä motivaatiotekijöitä. (Marcos Cuevas, Donaldson & Lemmens 2016, 73.)



Kuvio 3. Maslow'n tarvehierarkia (mukailen Marcos Cuevas, Donaldson & Lemmens)

Kuvassa 3, on esiteltyä Maslow'n tarvehierarkian pyramidi. Fysiologiset tarpeet ovat pyramidin pohjassa etusijalla. Nämä ovat ihmiselle välttämättömiä hengissä selviytymisen kannalta. Näitä ovat esimerkiksi ihmisen perustarpeet, kuten ruuan ja veden tarve. Seuraava taso ylöspäin pyramidissa on turvallisuus. Näihin kuuluvat tarve suojautua vihollisilta ja välittömiltä vaaroilta. Kolmas taso tukikohdasta on yhteisölliset tarpeet ja tunne-elämä. Ihmiset ovat sosiaalisia eläimiä ja he tarvitsevat muita, kuten perheen ja ystäviä seurakseen. Neljäs taso sisältää itsensä arvostamisen ja arvostuksen saamisen muilta. Tämä liittyy omaan itsetuntoon ja esimerkiksi menestymiseen työelämässä. Henkilökohtaisen identiteetin muodostuminen on tärkeää ihmisille, koska kukaan ei halua olla täsmälleen sama kuin kukaan muu. Pyramidin yläosassa on itsensä toteuttamisen tarpeet. Sanoetaan, että tätä tarvetta ei koskaan tosiasiallisesti tyydytetä, vaan siihen pyritään aktiivisesti saavuttamalla muita tarpeita. Kun tarkastellaan näitä kerroksia, on otettava huomioon,

että motivaation elementit täyttyvät järjestyksessä. Esimerkiksi, ilman että fysiologiset tarpeesi täyttyvät, ei ole todennäköistä, että pystyt muodostamaan sosiaalisia ryhmiä. Jos tarkastellaan tätä ylhäältä alas, itsensä toteuttaminen ei voi tapahtua ilman muita edeltäviä kohtia. Voidaan kuitenkin sanoa, että tästä säännöstä on poikkeuksia. Joku voi esimerkiksi uhrata oman turvallisuutensa tai hyvinvointinsa jonkun muun, esimerkiksi lapsen tai rakkaansa hyväksi. Tässä tapauksessa häntä motivoi itse aktualisointi ennen turvallisuutta. Vaikka tämä hierarkia valaisee motivaatiota ja korostaa itsensä toteutumisen merkitystä motivoijana, tutkimus on kuitenkin rajallinen. (Schwartz 2006, 100-101; Marcos Cuevas, Donaldson & Lemmens 2016, 73-75.)

Monet myyntijohtajat ajattelevat usein "Miksi myyjät eivät ole tuottavampia, me makamme heille hyvää palkkaa, tarjoamme hyvät työolot ja erinomaiset luontoisedut ja työsuhdeturvan?" Myyjät eivät kuitenkaan monesti ole halukkaita tekemään yhtään enempää töitä tai antamaan itsestään yhtään enempää, kuin on pakko. Yleinen oletus on, että kunkin ihmiselle maksetaan hyvää palkkaa, niin hän tekee hyvää työtä. Ristiriitaista tämän oletuksen kanssa on esimerkiksi se, että kirkoissa, pelastusarmeijoissa ja vapaaehtoistyön parissa työskentelee yleisesti erittäin motivoituneita ihmisiä, jotka eivät välttämättä saa minkäänlaista rahallista korvausta. Sen vuoksi myyjien motivoimiseen täytyy panostaa muullakin tavoin, kuin ainoastaan rahallisesti. (Chunawalla 2009, 216.)

Yksi suuri motivaatiota heikentävä tekijä myyjillä on se, että myyjien itseluottamus ja positiivisuus heikentyvät jatkuvasti ostajien väistämättömistä hylkäämisistä osana jokapäiväistä toimintaa. Joillakin aloilla, etenkin henkivakuutuksissa ja rahoitusalailla, hylkääminen voi suuresti ylittää onnistumisen, joten motivaatio jatkaa voi olla haastavaa. Myynti on vaikeaa työtä. Usein myyntihenkilö työskentelee yksin ja suhteita asiakkaisiin kuvataan joskus pikemminkin taisteluksi, kuin yhteistyöksi. Hankaluutta tuo myös, että myyjä ja esimies ovat yleensä maantieteellisesti erillään, joten myyjä voi tuntea olonsa yksinäiseksi tai jopa laiminlyödyksi, jos ei saa tarvitsemaansa tukea myynnin johdolta. Tärkeä osa myyjän onnistumisen takaamista ja motivaation ylläpitoa on myyjän hyvä tuntemus. Esimiehen on tärkeää tuntea myyjänsä yksilöinä, tuntea heidän persoonallisuuttaan ja arvomaailmaa. Ihmistuntemus on tärkeää se kannalta, sillä tietyssä mielessä myyntipäälliköt eivät motivoi myyjiä, vaan he tekevät vain sellaiset olosuhteet, jotka rohkaisevat myyjiä motivoimaan itseään. Motivaation parantaminen on tärkeää myynnin onnistumiselle, koska tutkimukset ovat osoittaneet, että korkea motivaatio johtaa luovuuden lisääntymiseen, älykkäämpään työskentelyyn, ahkeruuden lisääntymiseen, itsetunnon kehittymiseen, neuvottelutaktiikan

parantumiseen, rennompaan asenteeseen ja parempiin suhteisiin. (Jobber & Lancaster 2019, 346-350.)

Useissa tutkimuksissa on pohdittu, mikä motivoi myyjää käytännössä ja tulokset osoittavat, että nämä motivaattorit ovat ajan myötä muuttuneet huomattavasti. Tämä johtuu osittain myynnin hallinnan parannuksista ja osittain siitä, että ymmärretään paremmin, mikä oikeasti motivoi myyjää käytännössä. Myyjän motivaation lisääminen ja sen ylläpitäminen ei kuitenkaan ole helpoin tehtävä. Motivaatiota edesautetaan esimerkiksi tehdyn työn tunnustamisella, erilaisilla kannustimilla ja palkkioilla ja kouluttaminen saavutuksien saavuttamisen edesauttamiseksi. Perusolettamus, että myyjät motivoituvat rahallisesta palkkiosta ei päde siinäkään määrin, sillä kovimmin työskentelevät myyjät kertovat, että he nauttivat enemmän saavutuksista ja voitetuista kaupoista ja nimenomaan siitä, että he voivat tehdä asiakkaansa tyytyväisiksi. Nämä motivaatiotekijät ovat sisäisiä, eli luontaisia motivaatiotekijöitä, kuten esimerkiksi omavaraisuuden tunteet, jotka syntyvät saamalla tunnustusta saavutuksistaan tai mahdollisuudella edetä yrityksessä. Toiset motivaatiotekijät ovat ulkopuolisia, kuten esimerkiksi suuremman auton saaminen paremmat palkkiot tai bonukset. (Jobber & Lancaster 2019, 346-350.)

Rubanovitschin ja Valorinnan (2009, 108) mukaan, myyjän motivaatioon kuitenkin vaikuttaa suuresti palkitsemiset. Palkitsemiskäytäntöihin vaikuttaa paljon myyjien roolit ja työnkuvaukset, sekä myyjille asetetut tavoitteet. Myynnin johdon tulee varmistaa, että palkitsemista kehitetään tarpeiden mukaan ja heillä on ensisijainen tehtävä varmistaa, että yrityksellä on yhtenäinen palkitsemisjärjestelmä. Pelkästään taloudellinen palkitseminen ei kuitenkaan riitä, vaan täytyy ottaa huomioon myös ei-taloudelliset palkitsemiset.

Myyjän palkkion tulisi olla kuitenkin kohtuullinen, jolla myyjä tulee hyvin toimeen. Palkkion tulisi suhteuttaa suoritus ja sen tulisi integroida omat tavoitteemme organisaation tavoitteisiin. Suurin osa yrityksistä maksaa provisiota tai bonuksia myyjilleen. Tavallisin palkkausmalli on peruspalkka, johon lisätään palkkiojärjestelmän mukainen bonus. Tämä palkkausmalli tarjoaa työntekijälle tietyn taloudellisen perusvarmuuden ja myös mahdollisuuden tienata enemmän tekemällä enemmän tulosta. Joissakin yrityksissä myyjille maksetaan suoraan provisiota, joten tulot ovat täysin riippuvaisia myyjän saavutuksista. Asianmukaisesti suunniteltu palkkausmalli on hyödyllinen sekä yritykselle että sen myyjille. Se optimoi myyntitavoitteiden ja voittotavoitteiden saavuttamisen kustannukset. Kun työ palkitaan asianmukaisesti, moraali ja motivaatio ovat prioriteeteissa korkealla. Palkkausmallit ovat mo-

tivaation katalysaattoreita. Ne eivät korvaa oikeita motivaatiosuunnitelmia. Kuitenkin ihminen ei elä yksin rahasta. Jokainen ihminen haluaa saavuttaa jotain, tykkää menestyä ja saada arvostusta. Palkkausmallit tulee suunnitella oikein ja hallita asianmukaisesti. Mikäli palkkausmalli ja tavoitteet eivät ole inhimilliset, kääntyvät ne yritystä vastaan. (Chunawalla 2009, 230; Jobber & Lancaster 2019, 352.)

### **2.3.5 Myyntiorganisaation hallinta ja tulosten mittaus ja seuranta**

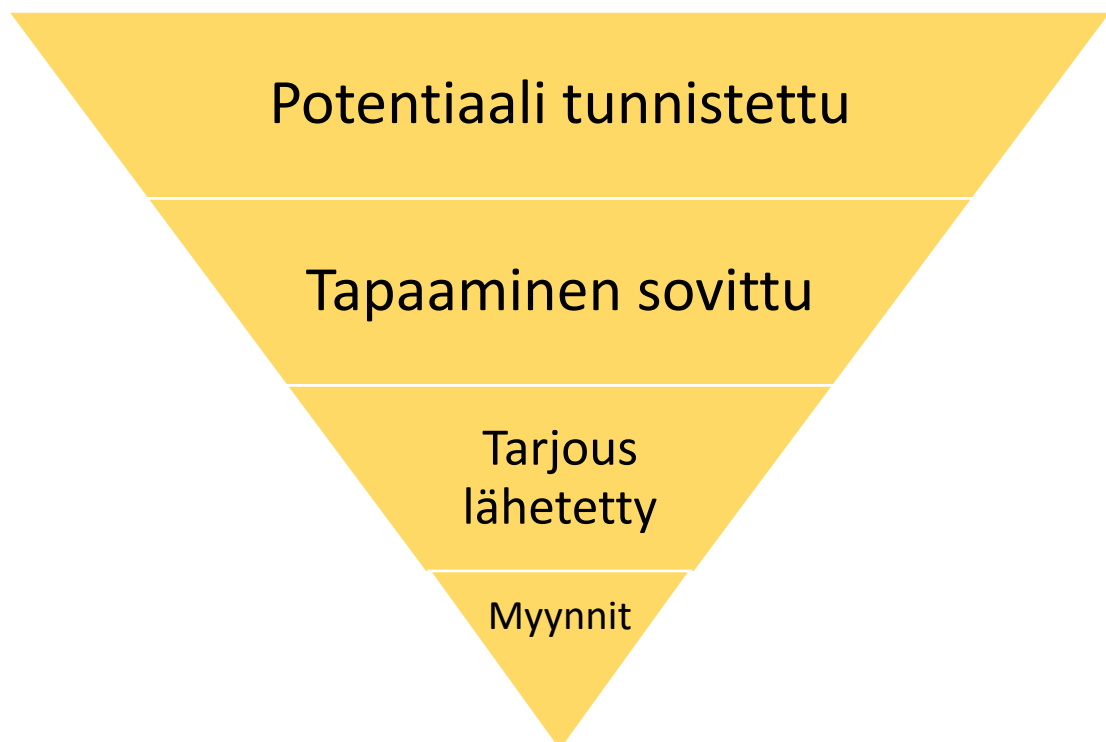
Tulosten mittaaminen ja seuranta on tärkeä osa myyntijohtajan työtä. On nähtävä, saavutetaanko asetetut suorituskykystandardit vai ei. Myyjien suoritukset on tallennettava, jotta niitä voidaan verrata asetettuihin suorituskykytavoitteisiin. Tätä varten myyntijohdon on tunnistettava tärkeät tiedot mitä heidän tulisi seurata. Myyntitiedot ja kustannustiedot ovat kaksi perustietoa, joita johtajat seuraavat. Muita myynnin mittareita ovat myyntitulot, voitot, markkinaosuus ja olemassa olevien asiakkaiden myynnin kasvu ja määrä. Tärkein seurantamenetelmä on kuitenkin myyntiraporttien seuranta. Tietoja voidaan saada lisäksi myös henkilökohtaisen tarkkailun avulla, kuten esimerkiksi myyntikouluttajien ja myyntijohtajien vierailuilla. (Chunawalla 2009, 268-273.)

Myyntipäällikön on myös tiedettävä, toteuttaako myyjä myyntitoimenpiteitä odotettavissa oleville linjoille. B2B-myynnissä, myynnin johtaja pitää yleensä huolen myyjien meneillä olevista myyntisalkuista. Myyntisalkulla tarkoitetaan käynnissä olevia myyntihankkeita ja mahdollisia asiakkaita. Myynnin johdon vastuulla on varmistaa, että myyjillä on kaikki tarpeellinen tieto myyntihankkeisiin liittyen. Johdon tehtävä on myös seurata meneillä olevia myyntimahdollisuuksia ja niiden etenemistä ja ohjata myyjien resursseja eteenpäin tarvittaessa. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 72.)

Myyjän seurantajärjestelmä koostuu esimiesten kenttäkäynneistä ja säännöllisestä raportoinnista. Se muodostaa ison panoksen myyjän arvioinnissa. Raportit ovat myyjän seurannan perustyökaluja. Myyntipäällikkö tietää näistä raporteista millainen myyjän suorituskyky on. Hyvä seurantajärjestelmä antaa johdolle mahdollisuuden tehdä nopeita päätöksiä myynnin suorituskyvyn parantamiseksi. Myös myyjä hyötyy säännöllisestä seurannasta, koska hän näkee suorituksensa reaaliajassa ja pystyy vertaamaan sitä tavoitteisiin ja aikaisempiin suorituksiin. Se on loistava menetelmä itsearviointiin. Hyvästä seurantajärjestelmästä on avainasemassa myynnin johdossa, sillä se muun muassa helpottaa markkinatutkimusta, auttaa myyntipäällikön päätöksenteossa, helpottaa myyjien suorituksen arviointia, helpottaa korjaavia toimia poikkeamien varalta, helpottaa myyjän työn suunnittelua, on

mekanismi kilpailijan toiminnan ja paikallisesti kiinnostavien asioiden kirjaamiseksi ja se helpottaa hyvän tietokannan rakentamista. (Chunawalla 2009, 268-273.)

Monessa organisaatiossa B2B-myyjien suorituksia seurataan myös eräänlaisen myyntiputken (kuvio 4) avulla. Myyntiputken avulla pystytään hahmottamaan paremmin myyjän työntekeä ja asiakkuuksien tilannetta. Myyntiputkelle on yleistä, että sinne syötetään paljon mahdollisia asiakkaita ja myyjä alkaa käymään putkea läpi ja aina asiakkuuden edessä siirtää asiakasta edemmäs putkessa. Myyntiputki on yleensä sidottuna yrityksen CRM-järjestelmään. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 71.)



Kuvio 4. Myyntiputki

Putken avulla seurataan esimerkiksi prospektoituja asiakkaita, potentiaalisia asiakkaita, eli mahdollisia liidejä, sovittuja tapaamisia, sekä tarjouskantaa. Käytännössä myyjä aloittaa putken läpikäymisen olemalla yhteydessä jokaiseen myyntiputken yritykseen, esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse. Tämän tarkoitus on kartoittaa yrityksen mahdollista potentiaalia tulla asiakkuudeksi. Myyjä koittaa siis sopia tapaamisia. Tapaamisten pääasiallinen pyrkimys on johtaa tarjoukseen ja tarjouksien on tarkoitus johtaa kaupan syntymiseen. Kun nämä kaikki vaiheet on eriteltynä myyntiputkessa, pysyy myynnin esimies paremmin perillä myyjän työnteosta ja asiakkuuksista. Myyntiputkesta myynnin johtaja pystyy myös helposti huomaamaan, mikäli myyjä ei etene tavoitteiden mukaisesti. Mikäli myynnin johto

huomaa, että asiakkuudet eivät etene myyntiputkessa toivotulla tavalla, on myynnin johdon helpompi paneutua ongelmaan ja auttaa myyjää etenemään putkessa. Jos esimerkiksi myyjä ei saa tarpeeksi tapaamisia, on myynnin johdon hyvä tukea myyjää avausvaiheessa. Jos taas myyjän sopimat tapaamiset eivät tuota tarjouksia tai jos tarjoukset eivät johda kauppoihin, on myynnin johdon tuettava myyjää myös näiden osa-alueiden kehittämisessä. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 71-72.)

Suorituksen mittaaminen ja seuranta vaativat kokemukseen perustuvaa lähestymistapaa, jotta pystytään arvioimaan niiden syitä ja tuloksia. Hallinnointi, jonka tuloksena myyntivoimien suorituskyky paranee, edellyttää standardien asettamista, näiden standardien kanssa saavutettujen tulosten vertaamista ja korjaavien toimenpiteiden toteuttamista, kunkin myyjän yksilöllisen tilanteen huomioon ottaen. Myynnin suorituskykyä seurattaessa, täytyy pystyä ymmärtämään ne syyt, jotka ovat johtaneet saatuihin tuloksiin ja niiden pohjalta on pystyttävä perustelemaan mitä on muutettava. (Marcos Cuevas, Donaldson & Lemmens 2016, 269.)

Suurimmalla osalla myyntijohtajista on kaksi keskeistä tavoitetta osana työtä: parantaa yksilöiden suorituskykyä ja saavuttaa myynnin tehokkuus organisaation tasolla. Myyjien henkilökohtainen arviointi on välttämätöntä, jotta heikoimpia tuloksentekijöitä pystytään tukemaan ja selvittämään syyt heidän suorituksilleen. Suorituserot voivat myös paljastaa tärkeitä toimintaeroja myyjien välillä. Myyjien arvioinneissa on tärkeää, että myyntisuunnitelmia suunnitellessa myyjille laaditaan heille sopivimmat kriteerit myyntiin liittyen myynnin suorituskyvyn parantamiseksi ja tavoitteiden täyttämiseksi. Suorituskykyä arvioitaessa on otettava huomioon useita asioita, kuten mitataanko yksikön vai joukon suoritusta. Suurin osa tutkimuksista on keskittynyt yksittäisiin myyjiin, mutta ryhmäpohjainen myynti on kasvanut huomattavasti viimeisen kahden tai kolmen vuosikymmenen aikana ja sitä käytetään yhä enemmän parantamaan kokonaisvaltaista suorituskykyä. (Marcos Cuevas, Donaldson & Lemmens 2016, 270-271.)

Rakentavan palautteen antamisen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Säännöllinen palautteenantamisen- ja vastaanottamisen kulttuuri, tukee jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Myyjän kannalta on tärkeää saada palautetta, jotta myyjä ei koe työpanostaan yhdentekeväksi. Palautetta antaessa tulee huomioida tapa, jolla palautetta annetaan. On suuri merkitys millä tavalla asia esitetään. Varsinkin negatiivisten palautteiden osalta, on tärkeää tuoda viesti perille mahdollisimman rakentavasti, jotta myyjä kykenee ottamaan palautteen vastaan mahdollisimman rakentavasti ja ottamaan siitä mahdollisimman paljon opikseen.

Jos palautteen antaminen menee myynnin johdon osalta epäasialliseksi syyttelyksi, on myyjältä todennäköistä ruveta puolustuskannalle. Yritystä palvelee parhaiten myyjät, jotka pystyvät ottamaan palautteen hyvin vastaan ja ammentavat siitä itselleen kehitettävää. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 175.)

### 3 Tutkimus

Tässä kappaleessa paneudutaan tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmään ja sen toteutukseen. Esiteltynä on tutkimuksessa käytetty kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, sekä perustelut tämän tutkimusmenetelmän valinnalle. Kappaleessa avataan myös tutkimuksen toteutukseen liittyviä vaiheita, kuten millä tavoin aineisto on kerätty ja millä tavoin aineistoa on analysoitu.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma oli selvittää, millä tavoin yritysmyynnin parissa työskentelevät myyjät kokevat myynnin johtamisen organisaatiossaan. Kyselyn päätarkoitus oli saada selville, millä tavalla heidän myyntiään johdetaan ja mikä heitä motivoi. Tutkimuksessa tarkasteltiin myyjien yleistä tyytyväisyyttä myynnin johtamiseen, millaista johtaminen on ja millaisia kannustimia ja motivaattoreita myyjillä on. Tavoitteena oli selvittää, panostetaanko johtamiseen tarpeeksi ja miten se vaikuttaa myyjien tuloksiin ja motivaatioon.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen menetelmä, jota käyttämällä tutkimustuloksia analysoitaessa, voidaan hyödyntää myös tilastollisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmälle ominaista on suuri ja edustava otos, jonka avulla pystytään kartoittamaan tilannetta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ominaista on, että tiedot kerätään valmiista tilastoista, tietokannoista tai ne kerätään itse. (Heikkilä 2010, 16-19.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tietoja voi kerätä esimerkiksi puhelinhaastatteluna, postikyselynä tai koko ajan yleistyneellä internet-kyselyllä. Myös tiedonkeruu menetelmää valittaessa tulee huomioida monta eri asiaa, sillä jokaisella menetelmällä on hyvät ja huonot puolensa. (Heikkilä 2010, 16-20.)

Internetkyselyt ovat nopeita toteuttaa ja helppo analysoida, sillä esimerkiksi Webropol kyselyohjelmassa tutkimustulokset pystytään ajamaan suoraan Exceliin, PowerPointiin tai SPSS-analysointiohjelmaan. PowerPointin avulla, tutkimustuloksista voidaan tehdä erilaisia kuvioita ja kaavioita ja Excelin ja SPSS-ohjelmalla pystytään tekemään monia tarkkoja analyysseja, kuten esimerkiksi korrelaatioanalyysi, joka kuvaa kahden muuttujan välistä riippuvuutta. (KvantiMOTV 2004; Webropol 2020.)

Kvantitatiivista menetelmää käytettäessä ei ole kuitenkaan mahdollista tehdä lisähavain-  
toja ja lisäkysymyksiä kesken kyselyn ja avoimiin kysymyksiin jättää moni usein vastaa-  
matta. Postikyselyt ovat hitaita, mutta niissä on hyvä mahdollisuus samalla esittää arka-  
luontoisempiakin kysymyksiä ja postikyselyihin pystytään sisällyttämään myös oheismate-  
riaalia. Puhelinhaastatteluiden hyvä puoli on, että haastattelijalla on mahdollisuus väliky-  
symyksiin ja avointen kysymysten vastausprosentti on korkea. (Heikkilä 2010, 16-20.)

### **3.2 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimusmenetelmän valinta riippuu paljon tutkittavasta asiasta. Tässä tutkimuksessa  
käytetyn määrällisen tutkimusmenetelmän avulla tutkimustuloksia pystytään analysoimaan  
ja tarkastelemaan myyjien vastauksia, vertailemalla niitä keskenään. Kyselyssä tarkastel-  
laan nimenomaan eri vastausvaihtoehtojen valintojen määriä. Näin ollen, kyselyn avulla oli  
mahdollista verrata eri vastauksien riippuvuuksia toisistaan. Kvantitatiivisen tutkimusme-  
netelmän valinta perustui siihen, että tutkimuksella haluttiin saada mahdollisimman laaja  
ja yleinen selvitys tutkimusongelmasta.

Tutkimuksessa oli kuitenkin mukana avoin kohta kvantitatiivisen kyselyn tukena sijoitet-  
tuna kyselyn loppuun. Viimeisenä kysymyskohtana vastaajalla oli mahdollisuus jättää va-  
paanvalintainen kommentti liittyen kyselyyn. Näin ollen vastaajalla oli mahdollisuus tuoda  
jokin asia esille, mitä ei kyselyssä vielä kysytty. Tämän avulla pystytään saamaan vielä  
laajempi kuva tutkittavasta asiasta ja tutkijalle on mielenkiintoista päästä lukemaan myös  
avoimessa osiossa esiin nousseita asioita. Avoimien kysymysten kautta, saattaa nousta  
esille tärkeitä pointteja, joita kyselyn laatija ei välttämättä ole ajatellut, varsinkin kun kysely  
on suunnattu laajalle joukolle.

### **3.3 Tutkimuksen toteutus**

Kysely toteutettiin internet-kyselynä ja kysely luotiin Webropol-ohjelmalla. Webropol on  
eniten käytetty kysely- sekä raportointisovellus Pohjoismaissa (Webropol 2020). Ohjelman  
avulla pystytään luomaan kyselyitä ja myös helposti analysoimaan kerättyä tietoa. Ohjel-  
man käyttö on yksinkertaista ja ohjelman käyttö on korkeakouluopiskelijoille pääsääntöi-  
sesti ilmaista.

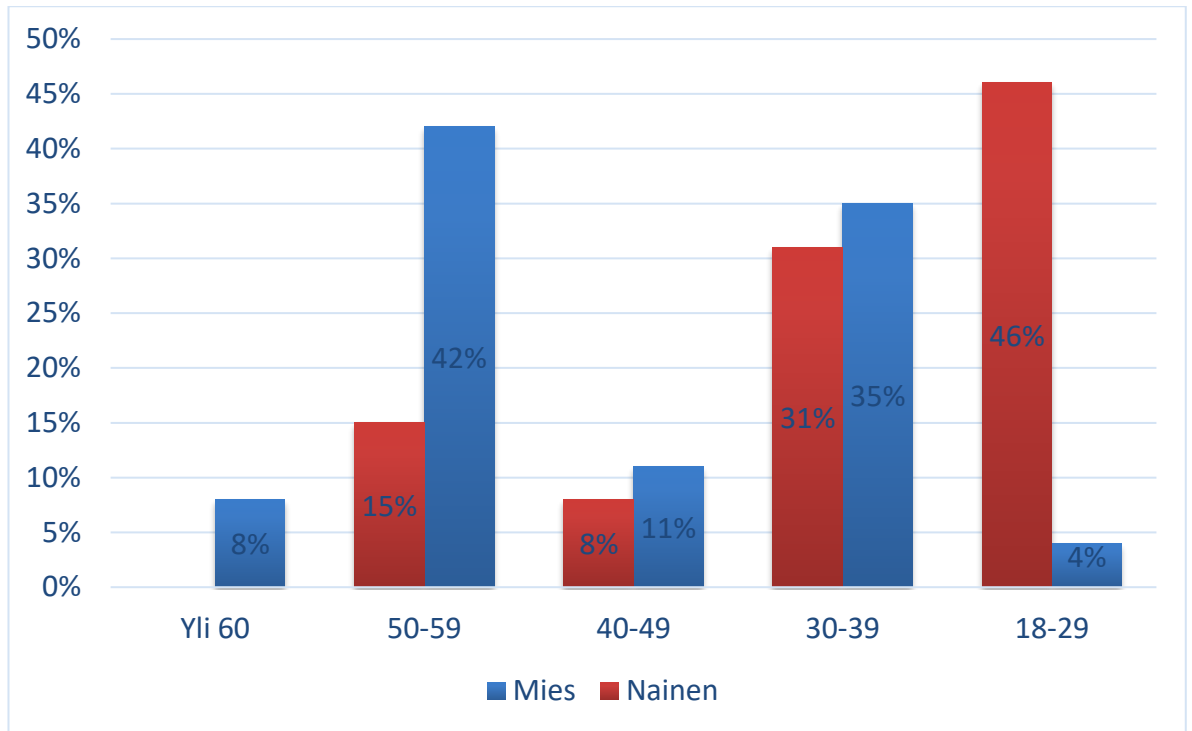
Kysymykset on laadittu tutkimusongelman, sekä opinnäytetyön tietoperustan pohjalta. Kyselyssä oli yhteensä 21 kysymystä. Kysymykset olivat suurimmalta osin monivalintakysymyksiä, mutta mukana oli myös yksi matriisi, sekä asteikkokysymys. Kyselyn lopussa oli vielä avoin kohta, johon vastaajalla oli vapaa mahdollisuus kirjoittaa kommentteja kyselyn aihealueeseen liittyen. Ennen kyselyn lähettämistä, kyselyn testasi vielä myyntityötä tekevä henkilö. Testaamisella haluttiin varmistaa se, että kysely toimii ja se on helposti ymmärrettävissä.

Kysely oli avoinna viikon 4, eli 20.1.-26.1.2020. Kysely lähetettiin sähköisenä linkkinä, eri puolella Suomea yritysmyynnin parissa työskenteleville myyjille. Sähköpostin kautta linkki lähetettiin 100 myyjälle, joista saatiin 31 vastausta. Linkkiä jaettiin myös sosiaalisen median alustalla Facebookissa, josta saatiin vielä 8 vastausta. Kysely oli avoinna viikon ajan ja vastausten toivottu määrä oli 50 kappaletta. Vastausten määrä jäi hieman tavoitteesta, vastausten määrän ollessa yhteensä 39.

Kyselyn sulkeuduttua, vastauksia vertailtiin ensin sukupuolen perusteella Webropol ohjelman avulla. Tämän jälkeen vastaukset vietiin Webropol-ohjelmasta PowerPointiin. PowerPointissa kyselyn tuloksista pystyttiin luomaan kuvioita, tulosten hahmottamisen helpottamiseksi. Tutkimustuloksia analysoitiin myös Webropol-ohjelman Analyze -osiossa. Tuloksia, analyysejä sekä luotuja kuvioita on paremmin esiteltyinä kohdassa 3.4.

### **3.4 Tutkimustulokset**

Seuraavaksi esitellään tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tuloksia on myös havainnoitu taulukoiden ja kuvioiden avulla. Kyselyn alussa kerättiin vastaajien taustatietoja kysymällä vastaajan ikä ja sukupuoli. Näin saatiin selville, että 39 vastaajasta 26 oli miehiä ja 13 naisia. Vastaajien ikä painottui suurimmaksi osaksi 18-29-vuotiaisiin, mutta toiseksi suurin osa vastaajista oli 50-59-vuotiaita. Vastaajat jakautuivat siis hyvin molempien sukupuolten välillä ja eri ikäluokkiin. Kuviossa 5 on esitettyinä kyselyyn vastanneiden ikä- ja sukupuolija-kauma.



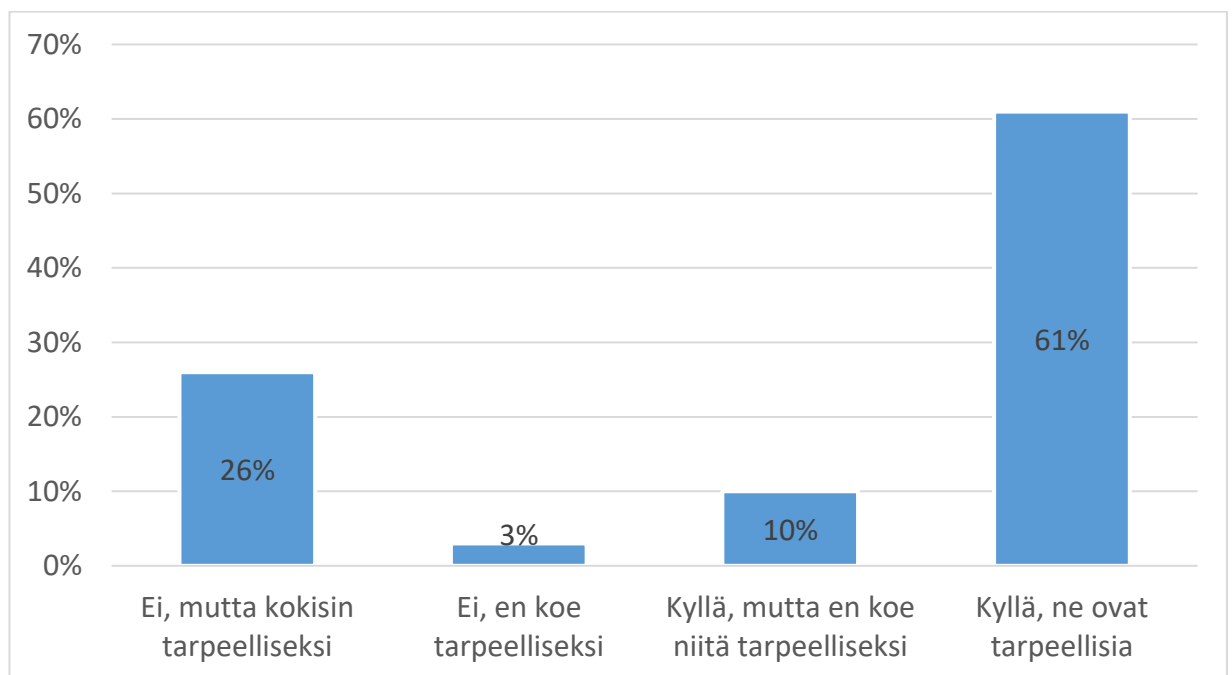
Kuvio 5. Ikä- ja sukupuolijakauma

Kyselyssä haluttiin kartoittaa vastaajien kokemusta B2B-työstä. Suurin osa vastaajista oli työskennellyt B2B-työssä 1-5 vuotta, joka osaltaan selkeyttää sitä, että suurin osa vastaajista oli alle 30-vuotiaita. Yli 30 vuotta ja 6-10 vuotta B2B-myyntityöntä tehneitä henkilöitä oli toiseksi eniten ja nämä vaihtoehdot oli valinnut sama määrä vastaajia. Taulukosta 3 näkyy vastaajien B2B-myyntityökokemuksen jakautuminen. Kyselyn kannalta oli positiivista huomata, että vastaajiksi saatiin niin monimuotoinen joukko.

Taulukko 3. Vastaajien B2B-myyntikokemus vuosina

	Vastaajat	Prosentti
Alle vuoden	4	10%
1-5 vuotta	10	25%
6-10 vuotta	8	20%
11-20 vuotta	5	12,5%
21-30 vuotta	5	12,5%
Yli 30 vuotta	8	20%

Seuraavana kyselyssä havainnoitiin myynnin esimiesten läsnäoloa myyjien työskente-  
lyssä. Kyselyssä kävi ilmi, että 49 % vastaajista koki saavansa liian vähän palautetta esi-  
mieheltään. Tämä on alhainen luku, ottaen huomioon palautteen antamisen merkityksen  
myyntityössä ja vastaajista kuitenkin 50 % vastasi näkevänsä esimiestään päivittäin, jol-  
loin palautteen antamisen voisi kuvitella olevan helpompaa, kuin heillä, jotka näkevät esi-  
miestään harvemmin. 77 % vastaajista kertoi kuitenkin palautteen olevan enemmän posi-  
tiivista, kuin negatiivista, jonka avulla voidaan päätellä esimiesten vuorovaikutustaitojen  
olevan suhteellisen hyvät. Kehityskeskusteluista kysyttäessä, suurin osa vastasi, että työ-  
paikalla järjestetään kehityskeskusteluja ja vastaaja kokee ne tärkeäksi. Kuviossa 6 on  
esitetty tarkemmin kysymyksen ”Järjestetäänkö nykyisessä työpaikassasi kehityskeskus-  
teluja?” -vastaukset.

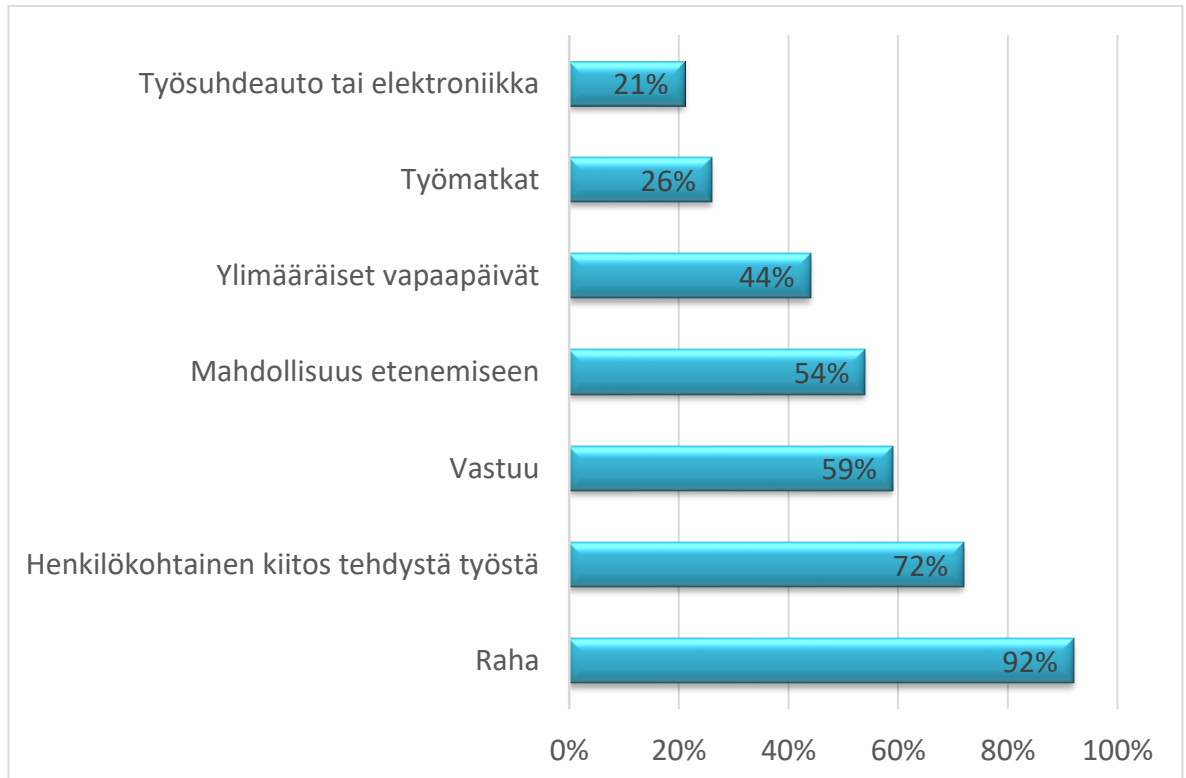


Kuvio 6. Kehityskeskustelut

Kyselyssä haluttiin selvittää myyjien motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Yksi kysymyskohta oli, että miten myyjät kokevat sisäisen motivoinnin vaikutuksen heidän työmotivaatioonsa. 46 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimieheltä saama kannustus vaikuttaa paljon heidän työmotivaatioonsa ja 44 % vastaajista vastasi, että esimieheltä saatava kannustus vaikuttaa kohtalaisesti heidän työmotivaatioonsa. Vain 8 % vastaajista oli sitä mieltä, että kannustus vaikuttaa vain vähän heidän työmotivaatioonsa ja ainoastaan 2 % vastasi, ettei se vaikuta ollenkaan. Myös esimiehen osoittama henkilökohtainen kiinnostus työntekijään

vaikutti suurimman osan mielestä paljon (47 %) heidän työmotivaatioonsa. Henkilökohtainen kiinnostus vaikutti kohtalaisesti 26 % mielestä, vaikutti vähän 19 % mielestä ja ei vaikuttanut ollenkaan 8 % mielestä. Henkilökohtaisella kiinnostuksella tarkoitettiin esimerkiksi esimiehen osoittamaa kiinnostusta myyjän perheeseen tai harrastuksiin.

Kyselyssä kartoitettiin myös myyjien mielipidettä ulkoisten kannustimien ja motivaatiokeinojen käytöstä. Kyselyssä oli kohta, jossa vastaajan tuli valita erilaisista kannustimista ne, jotka hän kokee motivoivimmiksi. Kuviossa 7 näkyvät kyselyssä esitetyt kannustimet.



Kuvio 7. Ulkoiset kannustimet

Kyselystä kävi ilmi, että raha on kaikista suurin kannustin valtaosalle, sillä jopa 92 % kyselyn vastaajista valitsi sen motivoivaksi kannustimeksi. Seuraavaksi suosituin motivaattori oli henkilökohtainen kiitos tehdystä työstä, jonka valitsi 72 % kyselyn vastaajista. Vastuun (59 %) ja mahdollisuuden etenemiseen (54 %) valitsi yli puolet vastanneista ja ylimääräiset vapaapäivät valitsi hieman alle puolet vastaajista (44 %). Työmatkat valitsi vain 26 % vastaajista ja työsuhdeauton ja elektroniikan valitsi pienin osa vastaajista, eli vain 21 %.

Seuraavaksi kyselyssä pyydettiin järjestämään esitetyt kannustimet paremmuusjärjestykseen. Vastaajia pyydettiin numeroimaan vaihtoehdot. Vastaajan tuli merkitä kaikista motivoivimman kannustimen kohdalle 7 ja vähiten motivoivimman kohdalle 1. Tuloksista selvisi, että raha toimi kaikista motivoivimpana tekijänä suurimmalla osalla, sillä raha oli listan ensimmäisenä keskiarvolla 5,4. Toiseksi järjestyksessä tuli mahdollisuus etenemiseen, jonka keskiarvo oli 4,7. Kolmanneksi vastaajat valitsivat vastuun, jonka keskiarvo oli 4,6. Neljännellä sijalla on henkilökohtainen kiitos tehdystä työstä (4,4 ka.), kolmannella sijalla ylimääräiset vapaapäivät (4,2 ka.) ja viimeisinä työmatkat (3,1 ka.) ja työsuhdeauto ja elektroniikka (2,7 ka.). Tuloksia tarkasteltaessa, huomattiin, että 18-29 vuotiaat ja 30-39 vuotiaat valitsivat mahdollisuuden etenemiselle ja vastuun motivoivammaksi, kuin vanhemmat vastaajat. Yli 50 -vuotiaat vastaajat pitivät henkilökohtaista kiitosta tehdystä työstä ja ylimääräisiä vapaapäiviä enemmän motivoivampana, kuin nuoremmat vastaajat.

Kyselyssä kysyttiin myös, kokeeko vastaaja työpaikkansa kannustinjärjestelmän toimivaksi ja tulokset olivat hyvin jakautuneita. 47 % vastaajista oli tyytyväinen työpaikkansa kannustinjärjestelmään, mutta jopa 45 % vastaajista ei ole tyytyväinen kannustinjärjestelmäänsä. Vastausvaihtoehdon "en osaa sanoa" valitsi 8 % vastaajista. Tuloksista kävi ilmi (katso taulukko 4), että 1-5 vuotta nykyisessä työpaikassaan työskennelleet olivat kaikista tyytymättömmimpiä nykyiseen kannustinjärjestelmäänsä. Taulukossa 4 on esiteltyä nykyisessä työpaikassa työskentelyn suhdetta vastaajan tyytyväisyyteen kannustinjärjestelmästä.

Taulukko 4. Työskentelyajan vaikutus mielipiteeseen kannustinjärjestelmästä

Koetko, että työssäsi on toimiva kannustinjärjestelmä?	Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?					
	Alle vuoden	1-5 vuotta	6-10 vuotta	11-20 vuotta	21-30 vuotta	yli 30 vuotta
<b>Kyllä (48 %)</b>	<b>67 %</b>	<b>25 %</b>	<b>67 %</b>	<b>60 %</b>	<b>50 %</b>	-
<b>Ei (45 %)</b>	<b>33 %</b>	<b>62 %</b>	<b>33 %</b>	<b>20 %</b>	<b>50 %</b>	-
<b>En osaa sanoa (8 %)</b>	<b>0 %</b>	<b>12 %</b>	<b>0 %</b>	<b>20 %</b>	<b>0 %</b>	-

Kyselyssä haluttiin selvittää, millä tavalla myyntiä johdetaan ja millaisia keinoja kyselyyn vastanneiden työyhteisöissä käytetään. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka yleistä on, että myyjillä on tietty myyntiprosessi ja tietyt asetetut tavoitteet. Kyselyssä selvisi, että 95 %:lle vastaajista oli asetettu myynnillisiä tavoitteita, joka oli oletettavaa. Kuitenkin kaksi vastaajaa (5 %) vastasi, että hänelle ei ole asetettu myynnillisiä tavoitteita. Kun kysyttiin myynnillisten tavoitteiden vaikutuksesta vastaajien työntekoon, 60 % vastasi, että myynnilliset tavoitteet lisäävät heidän työmotivaatiotansa, kun taas 10 % vastasi, että myynnilliset tavoitteet laskevat heidän motivaatiotaan.

Kysyttäessä, kuinka usein kyselyn vastaajat pääsevät asetettuihin tavoitteisiin, vastasi suurin osa (49 %), että he pääsevät keskimääräisesti tavoitteisiin. 38 % vastaajista kertoi pääsevänsä lähes aina tavoitteisiin ja 15 % vastaajista suoriutuu aina tavoitteista. Vain 5 % vastaajista suoriutuu tavoitteista harvoin ja 3 % vastasi, että ei suoriudu lainkaan tavoitteista.

Vertaillen tavoitteisiin pääsyä, myyntitavoitteiden vaikutuksesta motivaatioon, kävi ilmi, että mitä paremmin vastaajat suoriutuivat tavoitteista, sitä useimmin he vastasivat asetettujen myyntitavoitteiden vaikuttavan positiivisesti heidän työmotivaatioonsa. He, jotka olivat vastanneet myyntitavoitteiden laskevan työmotivaatiota, ja heidän työmotivaatioon myyntitavoitteet eivät vaikuttaneet kyselyn mukaan ollenkaan, kuuluivat heihin, jotka suoriutuvat tavoitteista harvoin tai ei ollenkaan. Myös he, jotka vastasivat, että työpaikalla järjestetään kehityskeskusteluja, kertoivat pääsevänsä useimmin asetettuihin myyntitavoitteisiin, kuin he, jotka vastasivat, että työpaikalla ei järjestetä kehityskeskusteluja, mutta he kokisivat ne tarpeelliseksi.

Kyselyssä kysyttiin myös, onko myyjillä suunniteltu myyntiprosessi työnsä tukena, koska tutkimuksessa haluttiin tutkia myyntiprosessin vaikutusta myyjien tavoitteiden saavuttamiseen. 62 % prosenttia vastaajista kertoi heillä olevan suunniteltu myyntiprosessi ja 38 % kertoi, ettei heillä ole suunniteltua myyntiprosessia. Taulukosta 5 näkyy, että vastaajat, jotka kertoivat suoriutuvansa harvoin tavoitteista ja ei suoriudu tavoitteista ollenkaan, kuuluvat vastaajaryhmään, kenellä on suunniteltu myyntiprosessi käytössä. Muuten jakauma on suhteellisen tasainen.

Taulukko 5. Olemassa olevan myyntiprosessin vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen

	<b>Onko työssäsi käytössä suunniteltu myyntiprosessi?</b>	
	<b>Kyllä</b>	<b>Ei</b>
<b>Jos sinulle on asetettu myynnillisiä tavoitteita, miten suoriudut niistä?</b>	<b>12 %</b>	<b>20 %</b>
<b>Suoriudun tavoitteista</b>	<b>42 %</b>	<b>33 %</b>
<b>Suoriudun lähes aina tavoitteista</b>	<b>46 %</b>	<b>53 %</b>
<b>Suoriudun keskimääräisesti tavoitteista</b>	<b>8 %</b>	<b>0 %</b>
<b>Suoriudun harvoin tavoitteista</b>	<b>4 %</b>	<b>0 %</b>

Kyselyssä kysyttiin myös, järjestetäänkö työpaikalla myyntikoulutusta. 60 % vastaajista vastasi, että heille järjestetään myyntikoulutusta ja 40 % vastasi kieltävästi. Kun kysyttiin, järjestetäänkö työpaikalla tuotekoulutusta, vastasi 69 %, että heille järjestetään tuotekoulutusta ja 31 % vastasi, että heille ei järjestetä tuotekoulutusta.

Kyselyssä haluttiin selvittää, kuinka tärkeänä vastaajat pitävät myyjille järjestettävää myyntikoulutusta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan myyntikoulutuksen tärkeys asteikolla 1-5. Vaihtoehto 5 kuvasi erittäin tärkeäksi ja vaihtoehto 1 kuvasi ei niin tärkeäksi. Taulukossa 6 on esiteltyä vastausten jakautuminen prosentteina. Suurin osa vastaajista piti myyntikoulutusta merkittävän asiana. Tuloksista kuitenkin selvisi, että he, jotka olivat antaneet myyntikoulutuksen tärkeydelle arvion 1, olivat työskennelleet yli 20 vuotta B2B-myyntityössä. Vastapainoksi he, jotka olivat työskennelleet alalla 1-5 vuotta, antoivat keskimääräisesti korkeamman arvosanan myyntikoulutuksen tärkeydelle.

Taulukko 6. Myyntikoulutuksen tärkeys

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Keski-arvo</b>	<b>Medi-aani</b>
Myyntikoulutuksen tärkeys	5,13%	12,82%	15,38%	38,46%	28,21%	3,72	4

Kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa vapaasti ajatuksiaan myynnin johtamisesta ja myyjien motivoimisesta. Avoimeen kenttään tuli yhteensä 11 kommenttia, joka on hyvä määrä, kyselyyn vastanneiden yhteismäärän huomioon ottaessa. Monet vastaajat nostivat esiin, kuinka tärkeää myyjien motivoiminen on ja, että myyjien tukeminen ja tsemppaaminen on erityisen tärkeää myös koko yrityksen menestymisen kannalta. Esiin nousi myös myyjien palkitseminen ja sen tärkeys suhteessa tavoitteisiin, mikä on täysin ymmärrettävää. Myyntiorganisaation motivoimista ja rahallista palkitsemista avattiin myös tarkemmin tietoperustassa. Taulukossa 7 on lueteltu kyselyyn vastanneiden kirjoittamia huomioita myynnin johtamiseen liittyen.

Taulukko 7. Kyselyyn vastanneiden kommentteja myynnin johtamisesta

<i>Mielestäni kannustimet ja tsemppaaminen tiimeissä on erittäin tärkeää myynnin kehittämisessä</i>
<i>Myynnin johdon tärkein tehtävä on saada lauma menestymään. Menestys luo motivaatiota. Mikäli johtaminen on fundamentaalisesti huonoa, materia (kuten raha, matkat, jne.) eivät motivoi ylittämään itselle asetettuja tavoitteita. Toiseksi tärkeä motivaattori on uuden oppiminen ja mikäli myyntitiimi jätetään oppimisen osalta (=ammattillinen kehittyminen) oman onnensa nojaan tai siihen ei lohkaista riittävää budjettia, myyntijohtaja on melko nopeasti yksin yrittämässä tehdä myyntiä</i>
<i>Tavoitteet ja palkitseminen kulkevat myynnissä käsi kädessä. Jos tavoitteet kasvavat, myös palkitsemisen pitää kasvaa</i>
<i>Myynnin johtaminen on avain-asemassa menestyneissä yrityksissä. Pelkästään lukujen seuraaminen ei riitä, vaan täytyy olla parempi lähestymistapa</i>
<i>Meidän tuotteet on hyvin räätälöityjä asiakkaillemme, vaikea kuvitella myyvänsä ns. vakiotvaraa</i>
<i>Olen urallani nähnyt niin huonoa johtamista, kuin hyvää. Huonolla johtamisella yritys ajaa työntekijät ahtaalle ja monet ovat irtisanoutunut</i>

## 4 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli, kuinka B2B-myyntiyössä työskentelevät kokevat myynnin johtamisen omassa organisaatiossaan ja millaisia johtamis- ja motivointikeinoja myynnin johdossa käytetään. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, mitkä motivoivat tekijät ovat merkittävimpiä myyjille. Tutkimuksessa haluttiin saada selville, panostetaanko myynnin johtamiseen tarpeeksi ja ovatko myyjät tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseen.

### 4.1 Pohdintaa tietoperustasta

Opinnäytetyön tietoperustassa avattiin ensin käsitteet B2B-myyntityö ja B2C-myyntityö, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää aihealuetta, jonka jälkeen voitiin paneutua paremmin B2B-myyntin johtamiseen. B2B- ja B2C-myyntin teoriaosuudessa, huomattiin, että nämä kaksi käsitettä kulkevat ajatuksen tasolla käsi kädessä, mutta suuria eroja löytyy käytännön toimenpiteissä. B2B-myyntissä ollaan hetken armoilla ja päätöksiä tehdään välittömästi, kun taas B2C-myyntiyössä keskitytään enemmän kokonaiskuvaan ja myyntiprosessiin pystytään kiinnittämään enemmän huomiota, sillä kaupankäynti kestää huomattavasti pidempään. (Roune & Joki-Korpela 2008,12; Jobber & Lancaster 2019, 11.)

Myyntiprosessia avattaessa, tarkasteltiin sen monta eri vaihetta. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että myyntiprosessi on aina yksilöllinen tapahtuma, joka räätälöidään kunkin asiakkaan ehdoilla (Roune & Joki-Korpela 2008, 53–54). Myyntiprosessin perinteisiksi vaiheiksi luokitellaan: prospektointi, avaus, tarvekartoitus, tuote-esittely, vastaväitteet, kaupan päättäminen ja jälkihoito. Aina kaikki nämä vaiheet eivät toteudu, mutta myyntiprosessin tavoite on kuitenkin aina sama, eli tehdä kauppaa. Myyntiprosessilla valmistellaan asiakasta kaupan päättämiseen ja sen vuoksi myyntiprosessin yksi tärkeimmistä kohdista on tuote-esittely. Myyjän täytyy herättää asiakkaansa ostohalu, ja sen vuoksi myyntiesittelyyn tulee panostaa. Selvää kuitenkin on, että myyntiprosessin jokainen vaihe tukee toistaan ja esimerkiksi tuote-esittelyyn valmistautuessa, tarvekartoituksen huolellinen suorittaminen, auttaa myyjää myyntipuheensa yksilöinnissä. (Bergström & Leppänen 2013, 427-430; Ojasalo & Ojasalo 2010, 55.)

Myyntin johtamista tutkiessa huomattiin, että myynnin johtamisella on tärkeä rooli organisaation menestymisen kannalta. Myyntijohtajan rooli on laaja ja sen vuoksi myyntijohtajan kokemus toimialasta ja myyntityöstä on erityisen tärkeässä asemassa. Jos myyntijohtaja

ei tunne toimialaansa, ei hän myöskään voi myydä mahdollisia ratkaisuja toimialalla toimiville asiakkaille. Myynnin johtamisen tärkeitä aspektejia ovat myös, oikeanlaisen henkilökunnan rekrytointi, heidän kouluttamisensa ja jatkuvan osaamisen ja kehittymisen ylläpitäminen. Myös myyjien motivoiminen ja oikeanlaisten motivointikeinojen löytäminen ovat avainasemassa onnistuneelle myynnille. Vaikka perusolettamuksena on, että ulkoiset motivaattorit ovat toimivimpia ja, että pelkästään rahalla pystyttäisiin motivoimaan myyjiä, se ei pelkästään riitä. Myyjien sisäistä motivaatiota tulisi myös muistaa pitää yllä ja antaa myyjälle esimerkiksi tunnustusta hänen onnistumisistaan ja saavutuksistaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 23, 41; Jobber & Lancaster 2019, 326.)

#### **4.2 Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista**

Tutkimuksen empiirisen osuuden tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja käsitys saattunaisilta B2B-myyjiltä heidän kokemastaan myynnin johtamisesta ja motivoinnista. Kyselyssä haluttiin selvittää, mitkä motivaattorit ovat motivoivimpia myyjien mielestä. Kyselyssä selvisi, että esimieheltä saatava kannustus ja henkilökohtainen kiinnostus vaikuttavat suurimman osan työmotivaatioon huomattavasti. Kyselyssä esitetyt motivaattorit olivat: raha, työmatkat, työsuhdeauto tai elektroniikka, ylimääräiset vapaapäivät, mahdollisuus etenemiseen, vastuu ja henkilökohtainen kiitos tehdystä työstä. Tuloksista selvisi, että raha on kaikista motivoivin kannustin suurimman osan mielestä. Heti seuraavana tuli kuitenkin henkilökohtainen kiitos tehdystä työstä, joka puhuu sen puolesta, että pelkkä rahallinen palkitseminen ei ole riittävää. Monen mielestä myös vastuu ja mahdollisuus etenemiseen on motivoivaa, mutta tämän selittää se, että valtaosa vastaajista oli nuorempaa ikäluokkaa ja nuoremmat henkilöt pääsääntöisesti haluavat edetä urallaan, kun taas vanhempi ikäluokka todennäköisemmin on jo saavuttanut enemmän urallaan. Kaikista vähiten motivoiviksi kannustimiksi jäivät työmatkat ja työsuhdeauto ja elektroniikka.

Myyjien yleistä tyytyväisyyttä työpaikkansa kannustinjärjestelmästä kysyttäessä, tulokset jakautuivat tasaisesti puolin ja toisin. Jopa 45 % vastaajista ei ollut tyytyväinen työpaikkansa kannustinjärjestelmään, joka vaikuttaa negatiivisesti heidän motivaatioonsa. Kaikista tyytymättömmimpiä kannustinjärjestelmään olivat työpaikassa 1-5 vuotta työskennelleet myyjät. Tähän tulokseen saattaa vaikuttaa, että vähän aikaa organisaatiossa työskennelleet eivät ole vielä saavuttanut esimerkiksi toivomaansa palkkatasoa tai sitten yrityksessä ei yksinkertaisesti ole riittävän tasokasta kannustinjärjestelmää. Myynnin johdon tulee huomioida kannustinjärjestelmää suunniteltaessa, että myyjien tavoitteiden kasvaessa, myös palkitsemisen pitää kasvaa, sillä tavoitteiden ja palkitsemisen tulisi kulkea käsi

kädessä. Joka tapauksessa, tyytymättömyys viestii suuresta ongelmasta ja myynnin johdon tulisi kiinnittää enemmän huomiota alaistensa työtyytyväisyyteen.

Kyselyssä selvitettiin myös myyjien tavoitteiden saavuttamista ja sitä, miten se vaikuttaa heidän motivaatioonsa. Tuloksista havaittiin, että useimmin tavoitteisiin pääsemisellä ja sillä, että asetetut myyntitavoitteet motivoivat myyjää, oli selvä yhteys. He ketkä, olivat vastanneet asetettujen myyntitavoitteiden laskevan heidän motivaatiotaan, suoriutuivat tavoitteista harvemmin. Tämä kertoo, että myynnin johtamisessa on oltava tavoitteellinen ja myyjiä on tuettava kaikin mahdollisin keinoin pääsemään asetettuihin tavoitteisiin.

Myyntiprosessi on yksi myynnin apuväline ja kyselyssä kysyttiin myös, onko vastaajilla käytössään suunniteltua myyntiprosessia työnsä tukena. Yli puolet vastaajista (62 %) kertoi, että heillä on käytössään myyntiprosessi. Ristiintaulukoitaessa myyntiprosessin olemassaoloa ja tavoitteisiin pääsyä, ei tuloksista ilmennyt suurempaa yhteyttä. Myyntiprosessi ei itsessään voi auttaa myyjää myymään, vaan myyjän tukeminen esimerkiksi myyntikoulutuksella ja tuotekoulutuksella on vastaajien mielestä tärkeää. Myyjät arvioivat asteikolla 1-5, myyntikoulutuksen tärkeydeksi 3,72. Myyjien mielestä nimenomaan menestys luo motivaatiota ja myynnin johdon tärkein tehtävä on saada myyjät menestymään.

#### **4.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksesta saatiin hyvin monimuotoinen otos myyjien ajatuksista myynnin johtamisesta. Tutkimuksen kannalta oli positiivista, että vastaajat olivat hyvin eri-ikäisiä ja eri sukupuolen edustajia. Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa positiivisesti se, että tutkimukseen vastaajat koostuivat satunnaisesta joukosta yritysmyyjiä, eikä pelkästään tietyn organisaation tai alan myyjistä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta (Tilastokeskus 2020). Kyselyn reliabiliteettiin vaikuttaa kuitenkin hieman se, että kyselyn otos jäi toivottua pienemmäksi. Isommalla aikataululla vastauksia olisi saatu enemmän, jonka seurauksena vastaukset saattaisivat olla hieman erilaiset.

Validiteetti kuvaa tutkimuksen pätevyyttä ja kuinka hyvin tutkimus vastaa tutkimuksen tutkimusongelmaan (Tilastokeskus 2020). Tutkimuksen validiteetti on suhteellisen hyvä, sillä kyselyssä saatiin vastauksia haluttuihin asioihin. Tietysti aina on parannuksen varaa ja joi-tain lisäkysymyksiä varmasti jälkikäteen ajateltua olisi voinut lisätä. Myös vastausvaihto-ehjoja olisi voinut joissain kysymyksissä olla enemmän. Kysymykset olivat kuitenkin tarkkoja ja niillä pyrittiin saamaan vastauksia tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan.

#### 4.4 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen tulosten perusteella, yksi keskeinen kehityskohde nousi ylitse muiden. Tämä kehityskohde on esimiehen läsnäolo ja vuorovaikutus B2B-myyjän työssä. Jopa 49 % vastaajista koki, ettei saa tarpeeksi palautetta esimieheltään. Tämä tarkoittaa noin joka toisen ajattelevan näin. Myös 50 % näki esimiestään päivittäin, jonka perusteella palautteen ja vuorovaikutuksen luulisi olevan paljon helpompaa, kuin harvemmin esimiestään näkevien välillä. Myynnin johdon tulisi kiinnittää enemmän huomiota myyjiin yksilöinä ja keskustella useammin työnteon lomassa. Kiireisimmissä työpaikoissa, esimiehen tulee pitää huoli, että hän pysyy kartalla organisaationsa asioista ja hänen tulisi esimerkiksi varata aikaa kummankin kalenterista kahdenkeskiselle keskustelulle. Keskustelu olisi hyvä myös muistaa pitää välillä rennompana, ja koittaa pitää matalaa hierarkiaa yllä työyhteisössä. Tähän viittaa se, että melkein puolien vastaajista mielestä, esimiehen osoittama henkilökohtainen kiinnostus myyjän elämään vaikuttaa myyjän työmotivaatioon huomattavasti. Tämän takia, esimiehen tulee muistaa keskustella säännöllisesti myös kevyemmistä aiheista, eikä pelkästään työasioista. Näin esimies pystyy vaikuttamaan omalla käyttäytymisellään suoraan myyjien tuloksiin, sillä motivoituneimman myyjät ovat yleisesti paljon tehokkaampia ja näin ollen arvokkaampia yritykselle.

Myyjien motivaatioon vaikutti myös paljon esimieheltä saatava kannustus. Myynnin johdon tulisi muistaa tuoda myyjien onnistumisia esille säännöllisesti. Koska B2B-myyjän työhön kuuluu yleisesti paljon torjuntia asiakkailta ja myyjän mielen saattaa aika-ajoin vallata negatiivinen mielentila, on esimiehen osoittama kannustus tärkeässä asemassa myyjän motivoinnissa. Pieni kehu kesken päivän tai esimerkiksi palaverissa tai muussa usean ihmisen kokoontumisessa esitetty lyhyt kunnianosoitus tai kiitos, nostavat myyjän itsetuntoa. Suurta kuvaa katsoessa, nämä ovat pieniä tekoja esimieheltä, mutta ne jäävät silti usein tekemättä kohtalokkain seurauksin. Jos esimies haluaa minimoida organisaationsa vaihtuvuutta ja tukea myyjänsä suoriutumista, hän pitää huolen organisaationsa yleisestä hyvinvoinnista.

Myös kehityskeskusteluiden tärkeyttä ei voi korostaa tarpeeksi ja myös 61 % vastaajista oli samaa mieltä. Kuitenkin huomattava osa vastasi, että heidän työpaikallaan ei järjestetä kehityskeskusteluita ollenkaan, mutta myyjä kokisi ne tärkeäksi. Myynnin johdon tulee muistaa, että kehityskeskustelu on tärkeää myyjän oman oppimisen ja kehityksen kannalta, ja niistä tulisi pitää kiinni. Varsinkin isommissa organisaatioissa, kehityskeskustelu

voi olla myyjän ja esimiehen harvinainen hetki, jolloin he istuvat kahdestaan alas juttelemaan. Kehityskeskustelut ovat loistava väylä myyjälle tuoda asioita esille, joita hän ei normaalisti työn lomassa pysty tai ehkä jopa uskalla tuoda ilmi. Kehityskeskustelu on tärkeä pitää myös avoimen vuorovaikutteisena, ettei keskustelu mene pelkästään myyjän kuulus- teluksi. Esimiehen tulisi huolehtia, että kehityskeskustelut järjestetään vähintään kerran vuodessa, mutta mielellään jopa useammin.

Tutkimuksessa nousi esille myös myyntitavoitteiden vaikutus myyjän motivaatioon. Kyse- lystä selvisi, että mitä useimmin vastaajat suoriutuivat tavoitteista, sitä useimmin he vasta- sivat myyntitavoitteiden olevan positiivinen asia työmotivaation kannalta. Päinvastoin myyntitavoitteista harvemmin suoriutuvien mielestä, myyntitavoitteet vaikuttivat negatiivi- sesti heidän työmotivaatioonsa. Tämän vuoksi, on erittäin tärkeää, että myyntitavoitteista keskustellaan myyjän kanssa ja myyjää tuetaan, mikäli hän ei suoriudu tavoitteista. Myyn- nin johdon tulisi tarvittaessa räätälöidä tavoitteita uudestaan, mikäli niiden koetaan vaikut- tavan negatiivisesti myyjien suoritukseen. Myyjää ei saa jättää yksin painimaan liian suu- rien tavoitteiden kanssa. Tarvittaessa tavoitteita voisi laskea niiden myyjien kohdalla, jotka eivät suoriudu aiemmista tavoitteista. Tässä kohtaa täytyy kuitenkin miettiä jatko- suunnitelmaa, jonka tavoite on tietysti saada myyjä taas kiinni yleisiin tavoitteisiin. Kehityk- seen tulisi sisällyttää myyntikoulutusta, tuotekoulutusta ja esimerkiksi toisten kollegoiden tukea.

Tutkimuksessa nousi esille, että raha on kuitenkin kaikista suurin motivaattori myyjien työssä. Tämän vuoksi palkitsemisjärjestelmää tulee kehittää jatkuvasti ja myyjien työtä täytyy palkita asianmukaisesti. Myynnin johdon täytyy ajatella myyntiorganisaationsa kehi- tystä, myös palkitsemisen kannalta. Jos myyjän tavoitteet nousevat tai hänen työtehtä- vänsä laajenevat muilla tavoin, täytyy tämä huomioida myös palkassa. Palkitsemisesta voi jutella esimerkiksi vuotuisessa kehityskeskustelussa.

Koska suuri osa kyselyyn vastanneista arvosti vastuuta ja mahdollisuutta etenemiseen tärkeänä motivaation kannalta, on myyjän mahdollisesta urapolusta hyvä keskustella var- haisessa vaiheessa. Kun myyjän tavoitteista keskustellaan avoimesti, vältetään yllättäviltä irtisanomisilta. Kun myynnin esimies on tietoinen myyjän urasuunnitelmista, pystytään myyjää mahdollisesti kehittämään organisaatiossa ja myyjä pyritään pitämään osana sitä. Myyjän sitouttamiseen tulisi näin ollen käyttää enemmän resursseja, sillä tutkimuksesta kävi ilmi, että 1-5 vuotta yrityksessä työskennelleet olivat kaikista tyytymättömiä yrityk- sen kannustinjärjestelmään.

Myynnin johtajan täytyy ymmärtää realiteetit ja mahdollisuuksien mukaan antaa myyjille lisää vastuuta ja mahdollisuutta edetä urallaan. Monessa organisaatiossa on avoimesti esillä yrityksen tarjoama urapolku, joka tukee varmasti myyjän motivaatiota pysyä työssään ja kehittyä yrityksen mukana.

#### **4.5 Itsearviointi**

Omasta mielestäni lopullinen opinnäytetyö onnistui hyvin, vaikka prosessi on ollut pitkä ja välillä myös haastava. Kaikista suurin haaste koko prosessissa on ollut ajanhallinta. Koska tämä on ensimmäinen vastaavanlainen projektini, ei minulla ollut lainkaan käsitystä kuinka suuri kokonaisuus tämä tulisi olemaan. Olen työn edetessä ymmärtänyt, kuinka tärkeää perusteellinen työn suunnittelu on, sillä omalla kohdallani työ muovautui jatkuvasti ja ideoita heräsi lisää matkanvarrelta. Uskon, että jos minulla olisi ollut selkeämpi suunnitelma, olisi työ valmistunut lyhyemmässä ajassa. Joka tapauksessa työn tekeminen on ollut mukavaa ja olen oppinut paljon lisää niin opinnäytetyön tietoperustan kautta, mutta myös paljon eri tutkimusmenetelmistä ja erityisesti kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisestä. Oma työskenntelyäni helpotti hieman, että olin juuri opiskellut tilastollista analytiikkaa ja näin ollen tulosten analysointi oli hieman helpompaa. Olen itse tyytyväinen opinnäytetyön lopputulokseen ja tämä oli itseäni lähellä oleva aihe. Sain empiirisessä osiossa kyselyyn vastaajilta vastaukset kysymyksiin, mitkä olivat minua itseäni kiinnostaneet. Eri-tyisesti halusin selvittää, onko B2B-myynnissä työskentelevillä myyjillä kaipaamansa tuki työhönsä ja kuinka yleisiä kokemani huonot johtamiskokemukset ovat.

## Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Chunawalla, S. A. 2009. Sales Management with Personal Selling. Himalaya Publishing House. Mumbai.

Deeter-Schmelz, D., Goebel, D., & Kennedy, K. 2008. What are the characteristics of an effective sales manager? An exploratory study comparing salesperson and sales manager perspectives. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28, s 12.

Gorman, P. 2004. *Motivation and Emotion*. Routledge. London.

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. Edita. Helsinki.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2019. *Selling and sales management*. Pearson. Harlow.

Kotakorpi, A. 24.10.2016. OEH-analyysi ei pääty hyötyihin. Adeptus. Luettavissa: <https://www.adeptus.fi/myyntiestteet/hyotyjen-myyminen-ei-riita>. Luettu: 20.12.2019.

KvantiMOTV 2004. Korrelaatio. Luettu 12.2.2020. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/korrelaatio/korrelaatio.html>.

Marcos Cuevas, J., Donaldson, B. & Lemmens, R. 2016. *Sales Management: Strategy, Process and Practice*. Palgrave Macmillan. London.

Mathur, U.C. 2008. *Sales management*. New Age International Ltd. New Delhi.

Mayer, D. & Greenberg, H. 2006. What makes a good salesman? *Harvard Business Review*, 84, s. 166-169.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. WSOY. Porvoo.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. WSOY. Helsinki.

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Infor Oy. Keuruu.

Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Business to Business-ratkaisumyynti. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Imperial Sales AB. Helsinki.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Otava. Keuruu.

Schwartz, M. 2006. Fundamentals of Sales Management for the Newly Appointed Sales Manager. Amacom. New York.

Tilastokeskus 2020. Käsitteet. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>  
Luettu:20.1.2020.

Webropol 2020. Luettavissa: <https://webropol.fi/> Luettu: 20.1.2020.

## Liitteet

### Liite 1. Kysely

## Johtaminen ja motivoiminen B2B myyntityössä

### 1. Sukupuoli

- Nainen
- Mies

### 2. Ikä

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- Yli 60

### 3. Kuinka kauan olet työskennellyt B2B myyntityön parissa

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- 21-30 vuotta
- Yli 30 vuotta

### 4. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- 21-30 vuotta
- Yli 30 vuotta

**5. Koetko saavasi tarpeeksi palautetta esimieheltäsi?**

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

**6. Onko saamasi palaute enemmän positiivista vai negatiivista?**

- Positiivista
- Negatiivista

**7. Järjestetäänkö nykyisessä työpaikassasi kehityskeskusteluja?**

- Kyllä, ne ovat tarpeellisia
- Kyllä, mutta en koe niitä tarpeelliseksi
- Ei, en koe tarpeelliseksi
- Ei, mutta kokisin tarpeelliseksi

**8. Kuinka usein tapaavat esimiestäsi?**

- Päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Muutaman kerran vuodessa
- Harvemmin

**9. Kuinka paljon työmotivaatioosi vaikuttaa esimieheltäsi saamasi kannustus?**

- Vaikuttaa paljon
- Vaikuttaa kohtalaisesti
- Vaikuttaa vähän
- Ei vaikuta

**10. Kuinka paljon työmotivaatioosi vaikuttaa esimiehesi osoittama kiinnostus itseesi ihmisenä?**

**Esimerkiksi esimies kyselee kuulumisiasi, tietää jotain perheestäsi ja harrastuksistasi.**

- Vaikuttaa paljon
- Vaikuttaa kohtalaisesti
- Vaikuttaa vähän
- Ei vaikuta

**11. Koetko, että työssäsi on toimiva kannustinjärjestelmä?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Seuraava

Vielä muutama kysymys seuraavalla sivulla >

12. Valitse seuraavista kannustimista ne, jotka motivoivat sinua eniten.

- Raha
- Ylimääräiset vapaapäivät
- Vastuu
- Mahdollisuus etenemiseen
- Työsuhdeauto tai elektroniikka
- Työmatkat
- Henkilökohtainen kiitos tehdystä työstä

13. Aseta edellisessä kysymyksessä esitetyt kannustimet paremmuusjärjestykseen.

Merkitse eniten motivoivan vaihtoehdon kohdalle 7 ja vähiten motivoivan 1.

	1	2	3	4	5	6	7
Raha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimääräiset vapaapäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus etenemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhdeauto tai elektroniikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmatkat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtainen kiitos tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Onko nykyisessä työpaikassasi, sinulle asetettu myynnillisiä tavoitteita?

- Kyllä
- Ei

15. Jos sinulle on asetettu myynnillisiä tavoitteita, miten ne vaikuttavat työhösi?

- Lisäävät motivaatiosi
- Laskevat motivaatiosi
- Eivät vaikuta motivaatioosi

**16. Jos sinulle on asetettu myynnillisiä tavoitteita, miten suoriudut niistä?**

- Suoriudun tavoitteista
- Suoriudun lähes aina tavoitteista
- Suoriudun keskimääräisesti tavoitteista
- Suoriudun harvoin tavoitteista
- En suoriudu tavoitteista

**17. Onko työssäsi käytössä suunniteltu myyntiprosessi?**

- Kyllä
- Ei

**18. Järjestetäänkö työpaikallasi myyntikoulutusta?**

- Kyllä
- Ei

**19. Kuinka tarpeelliseksi koet työnantajaltasi saamasi myyntikoulutuksen?**

**Vaihtoehto 5 kuvaa erittäin tärkeäksi ja vaihtoehto 1 kuvaa ei niin tärkeäksi.**

	1	2	3	4	5
Myyntikoulutuksen tarkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. Järjestetäänkö työpaikallenne tuotekoulutusta?**

- Kyllä
- Ei

**21. Oletko tyytyväinen työpaikkasi johtamistapaan?**

- Olen tyytyväinen
- Olen tyytyväinen, mutta jotain parannettavaa on
- Tunteukseni ovat neutraalit
- En ole täysin tyytyväinen
- En ole ollenkaan tyytyväinen

**22. Viimeiseksi voit kirjoittaa vapaasti ajatuksiasi myynnin johtamisesta ja motivoinnista.**

Edellinen

Lähetä