

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2020

Aleksi Mesiranta ja Santtu Kalatie

# MYNNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN ASiantuntijayrityksessä

– Case: Vehoniemen Laattamyymälä Oy

Aleksi Mesiranta ja Santtu Kalatie

# MYNNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN ASiantuntijayrityksessä

- Case: Vehoniemen Laattamyymälä Oy

Tämä opinnäytetyö tutkii B2B-myyntiä ja sen johtamista asiantuntijaorganisaatiossa. Toimeksiantavana yrityksenä toimi Vehoniemen Laattamyymälä, joka on keraamisten laattojen maahantuojana Kangasalla. Yritys toimii rakennusalaalla ja maahantuo keraamisia laattoja. Opinnäytetyössä tutustutaan yrityksen myynnin ja sen johtamisen nykytilaan ja sen tavoitteena on löytää tapoja kehittää yrityksen myynninjohtamista ja sitä kautta myyntiä. Rakennusalan vaatimukset ja projektien pitkät aikataulut tuovat omanlaisia haasteita myyntityöhön.

Opinnäytetyössä B2B-myyntiä ja myynnin johtamista selvitetään osallistuvan havainnoinnin ja SWOT-analyysin menetelmillä ja tarkastellaan teorian valossa. Koska myynnin muutos johtuu ostokäyttäytymisen muutoksesta, avataan myös sitä teoriaosuuden alussa. Teoriaosuus tuo tärkeitä näkökulmia moderniin myyntiin, mikä on välttämätöntä parhaimman mahdollisen asiakaskokemuksen luomiseksi nykypäivänä. Asiakkaiden vaatimukset ovat koventuneet jatkuvasti, joten niiden täyttäminen on haastavampaa kuin koskaan ennen. SWOT-analyysissä tutustutaan yrityksen myynnin nykytilaan ja etsitään kehityskohteita. SWOT-analyysin tulokset analysoitiin ja tulokset kirjattiin. Tulosten perusteella löydettiin suositukset myynnin johtamisen kehittämiseksi.

Tuloksina saatiin uusia näkökulmia ja kehitysehdotuksia, esimerkiksi miten myyntiä tulee johtaa nykypäivänä ja minkälaisilla apuvälineillä ja ratkaisuilla sitä saadaan tuettua. Myynnin ja markkinoinnin yhteispeli nousi tärkeäksi asiaksi ja on selvää että käyttäjäystävälliset CRM-järjestelmät tulee ottaa käyttöön myynnin tueksi. Myyntiorganisaatiota tulisikin johtaa aina myynnin näkökulmasta, minkä avulla markkinointi olisi yksinkertaisinta saada toimimaan yhteispelissä myynnin kanssa. Tulokset ovat esitty toimeksiantavalle yritykselle, ja se tulee kehittämään juuri näitä opinnäytetyössä esiin nousseita kehityskohtia.

## ASIASANAT:

Myynnin johtaminen, b2b myynti, myynnin kehitys, johtaminen, myynti, digitalisoituminen

BACHELOR'S | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2020 | 28 number of pages, number of pages in appendices-

Aleksi Mesiranta and Santtu Kalatie

# SALES MANAGEMENT DEVELOPMENT IN EXPERT COMPANY?

- Case: Vehoniemen Laattamyymälä Oy

The purpose of this thesis is to study and develop B2B sales and sales management in expert organization. Thesis is made to Vehoniemen Laattamyymälä located in Kangasala. Company imports ceramic tiles to Finland. This thesis discusses company's sales and sales managements current state with the Primary target to find new ways to develop company's sales management and sales.

B2B sales and sales management is looked into with theory, SWOT-analysis and with writers own experience. The theory brings new perspectives to modern selling which are important in order to give customer the best possible customer experience. Customer's changing buying behavior is also analyzed. Customers are more demanding nowadays and to fulfill their demands companies need new ways and updates to personal selling. SWOT-analysis describes companys sales process and which kind of development is required.

The results show new perspectives and ways how sales management should work and what kind of tools are needed to succeed in the modern world. One important factor that is sales and marketing co-operation. Another aspect is effective and user friendly CRM-system which makes sales more efficient. Companies should be managed by sales manager to get marketing and sales work together. The client company develops the above based on the findings.

KEYWORDS:

Sales, B2b, Sales management, Sales development, leadership, digitalisation

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 B2B-MYYNTITYÖ</b>	<b>6</b>
2.1 Ostokäyttäytymisen muutos	6
2.2 Myynnin digitalisoituminen	7
2.3 Myynnin johtaminen	9
2.3.1 Hyvän myyntijohtamisen tunnuspiirteitä	10
2.3.2 Miten myynnin johtamisen tulisi kehittyä?	11
<b>3 MYYNTI RAKENNUSALALLA</b>	<b>13</b>
3.1 Myyntiprosessi rakennusalalla	13
3.2 Myyntiprosessi toimeksiantavassa yrityksessä	14
<b>4 B2B-MYYNNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN</b>	<b>16</b>
4.1 Toimeksiantajan esittely	16
4.2 Myynnin nykytila	16
4.3 Yrityksen visio ja tulevaisuuden haasteet	17
4.4 Opinnäytetyön tavoitteet	17
4.5 Mikä on SWOT-analyysi?	18
4.6 Vehoniemen Laattamyymälän myynnin SWOT-analyysi	19
4.7 Johtopäätökset SWOT-analyysistä	21
4.7.1 Myynnin ja markkinoinnin yhteispeli	23
4.7.2 CRM-järjestelmä	23
<b>5 LOPUKSI</b>	<b>25</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>27</b>

## KUVIOT

Kuvio projektin osapuolista 1	14
-------------------------------	----

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee myyntiä ja sen johtamista muuttuvassa maailmassa. Asiakkaiden tarpeet ja käytös on muuttunut vuosien saatossa ja nykyään myyjän tulee toimia enemmän apuna ja asiantuntijana kuin ennen, mikä helpottaa asiakkaan arkea. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Vehoniemen Laattamyymälä Oy, joka on keraamisten laattojen maahantuojaja ja asiantuntija. Opinnäytetyössä tarkastellaan kirjallisuuden, oman havainnoinnin ja SWOT-analyysin avulla, miten rakennusalalla myynti on muuttunut viime vuosina ja miten myynnin johtamisen tulee muuttua sen mukana.

Opinnäytetyön tekijöistä toinen toimii toimeksiantavan yrityksen myyntitehtävissä ja toinen Kamuxilla autokauppijana. Toinen kirjoittajista on päässyt kokemaan henkilökohtaisesti, kuinka massatuotteen eli keraamisten laattojen myynti muuttuu koko ajan enemmän ja enemmän yksilöidymmäksi. Ennen myytiin pääsääntöisesti vain sitä mitä tuotekatalogeista löytyi, mutta nyt projekteissa vaaditaan yksilöidympiä ja räätälöidymiä vaihtoehtoja. Tämän johdosta myynnin tuleekin muuttua entisestä vielä enemmän asiakaslähtöisemmäksi, ja myyjän on pystyttävä olemaan projektissa mukana alkumetreiltä aina loppuun asti tarjotakseen kaiken mahdollisen avun.

Maahantuontiyrityksessä myyjän täytyy myös toimia linkkinä tehtaan ja asiakkaan välillä, jotta voidaan selvittää, mitkä ratkaisut ovat mahdollisia. Jos tietty tuote ei ole mahdollinen, pitäisi pyrkiä löytämään vaihtoehtoinen ratkaisu. Myyjän tuleekin siis muuttua enemmän asiantuntijaksi ja olla osana projektia, jotta voi tarjota kaiken mahdollisen avun. Opinnäytetyössä selvitetään myös, miten myynnin johtamisen avulla pystytään tarjoamaan myyjille mahdollisimman hyvät eväät toimia projekteissa asiantuntijoina ja saada näin myyntiä kasvatettua. Opinnäytetyö koostuu muun muassa teoriaosuudesta, jossa käsitellään myyntiä ja sen johtamista ja asiakaskokemuksia kirjallisuuden ja omien kokemusten avulla. Sekä tutkimusosuudesta, jossa tutkimme SWOT-analyysin avulla toimeksiantavan yrityksen myynnin johtamista ja etsimme sen avulla myynnin johtamiseen kehitysideoita.

## 2 B2B-MYYNTITYÖ

Business to Business (B2B) -myynti on eri yritysten välistä kaupankäyntiä, jossa päämääränä on usein win-win tilanne. Se on huomattavasti monipuolisempaa verrattuna kuluttaja- eli Business to Consumer (B2C) -myyntiin. B2B-myyntissä prosessit ovat usein pidempiä, kauppasummat saattavat olla jopa huomattavasti suurempia, ja ostopäätöksen tekemiseen osallistuu usein useampia ihmisiä, jotka ovat ostamiseen koulutettuja ammattilaisia. B2B-myyntissä ostopäätökset tehdään harkitusti yrityksen edun nimissä ostostrategian pohjalta, olemassa oleva budjetti huomioon ottaen (Connick). Kuluttajat puolestaan tekevät ostopäätökset usein impulsiivisemmin ja enemmän tunteiden perusteella.

Vaikka yritysmyyntin ja kuluttajamyyntin välillä onkin eroja, on myynti loppupeleissä aina myyntiä ihmisten välillä. Myynti on aina ihmisten välistä kommunikointia ja luottamuksen sekä suhteiden rakentamista. Tästä syystä nykyään puhutaan yhä enemmän Human to Human -myyntistä (H2H). Kaiken teknologian ja kehityksen keskellä tarvitsemekin edelleen yhä enemmän inhimillisyyttä ja ihmisiä myymään (Rubanovitsch & Aalto 2007, 18). Käytämme kuitenkin opinnäytetyössä käsitettä B2B ja käsittelemme nimenomaan yritysmyyntin näkökulmia.

### 2.1 Ostokäyttäytymisen muutos

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut ja muuttuu koko ajan. Sen myötä yritystenkin on täytynyt muokata myyntiä, jotta asiakkaiden kaikki tarpeet saadaan tyydytettyä. Asiakkaat ovat entistä vaativampia ja heillä on enemmän tietoa saatavilla, minkä takia he tietävät paremmin mitä itse haluavat. Asiakkaiden sitoutuminen tavarantoimittajiin on vähentynyt ja myyjien on vaikeampaa ja työläämpää päästä asiakkaiden luokse. (Laine 2015, 115)

Tiedon saanti on helpottunut, ja asiakas voi omatoimisesti etsiä lähes kaiken tarvitsemansa tiedon. Asiakkaista onkin tullut aktiivisia toimijoita ostamisen suhteen. Joissain tilanteissa asiakas on voinut etsiä itse jo tarpeeksi tietoa ja kartoittanut tarpeensa, mutta

kun myyjä tulee peliin ja aloittaa myymisen alusta, asiakas saattaa turhautua ja etääntyä myyjästä. (Laine 2015, 118)

Tämän takia yrityksissä markkinoinnin ja myynnin onkin erittäin tärkeää pelata yhteen. Teknologian ansiosta tuotteiden vertailu ja informaation löytäminen on helpottunut huomattavasti ja asiakkaat kykenevät hoitamaan jopa koko ostoprosessin yksin. Teknologia mahdollistaa myös kustannustehokkaamman ja ajallisesti nopeamman tavan vertailla tuotteita netissä, jolloin myyjää ei välttämättä tarvita. (Laine 2015, 119)

Myyjän työ helpottuu, kun markkinointi on tehty oikein ja sivustot tuottavat relevanttia sisältöä, mikä puolestaan onnistuu kerryttämään asiakasliidejä ja luomaan yrityksestä hyvän kuvan jo valmiiksi asiakkaalle. Pelkät näyttävät nettisivut eivät riitä, vaan markkinoinnin automatisaatio nitoo yhteen markkinoinnin ja myynnin, jolloin markkinoinnin tarkoitus on luoda myyjille liidejä, joista myyjät kääntävät ne kaupoiksi. Perinteisen myynti-supilon ohelle onkin tullut vauhtipyörämalli, jossa tarkoitus on poistaa kaikki kitka myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun väliltä, jolloin jokaisessa kohtaamispaikassa asiakkaalle pystytään tuottamaan arvoa. (Rubanovitsch 2019, 46)

## 2.2 Myynnin digitalisoituminen

Myynnin digitalisoituminen on tuonut lisää työkaluja B2B-myyntiin, mutta silti ei saa unohtaa niitä tärkeimpiä, eli H2H eli Human to Human -kohtaamisia. Digitaalisuus tukee tekemistä, mutta ei korvaa sitä. Voisikin sanoa, että digitaalisuus on hyvä renki, mutta huono isäntä kuten Mika D. Rubanovitsch toteaa kirjassaan (Rubanovitsch 2019, 17). Moni yritys saattaa eksyä digitalisaation ja uusien työkalujen kanssa ja unohtaa itse tekemisen.

Totuus kuitenkin on, että kasvokkaisia myyntihetkiä tulee tulevaisuudessa olemaan vähemmän kuin ennen, mutta silloin kun se tapahtuu, odotukset myyjää kohtaan ovat moninkertaistuneet. Siksi nyt tarvitaan digitalisaatiosta huolimatta ammattitaitoisia myyjiä enemmän kuin koskaan. Koska suuri osa asiakkaista saattaa tehdä jopa ostopäätöksiä internetissä näkemättä itse myyjää, on myyjien hallittava niin digitaalisten kanavien myynti kuin kasvokkain tapahtuva myyntikin. (Rubanovitsch 2016, 6:39)

Digitalisaatio mahdollistaa myös sen, että asiakas voi olla yhteydessä yrityksiin vuoro-kauden ympäri ja tähän yritysten täytyykin valmistautua. Myyjän on pystyttävä pitämään dialogia useissa eri kanavissa, jotta hän saa vakuutettua ostavassa yrityksessä myös ne, jotka eivät suoraan ole yhteydessä myyjään. Useissa yrityksissä myynnin taso laskee, kun aletaan luottamaan liikaa teknologiaan ja odottamaan sen ratkaisevan haasteet, vaikka edelleen pallo on itse perinteisellä myyjällä. Virtuaalityökalut tulee kuulua modernin myyjän taitoihin, mutta hänen on pystyttävä yhdistämään perinteiset myyntityökalut niihin myös. (Rubanovitsch 2019, 17-18)

Virtuaalityökalut tuovatkin erittäin hyvän avun asiakkuuksien hallintaan. Niiden avulla pystytään nykypäivänä hallinnoimaan asiakkuuksia huolellisesti ja pitämään vanhoista asiakassuhteista hyvää huolta. Asiakassuhteista täytyy jatkuvasti pitää huolta ja CRM-järjestelmän avulla myyjän on helpompaa pitää huolta asiakassuhteistaan ja olla tasaisin väliajoin yhteyksissä asiakkaihinsa. Täytyy kuitenkin muistaa, että kalleimmatkaan CRM-järjestelmät eivät toimi, jos myyntijohtaja ei saa alaisiaan keräämään dataa niihin. (Hakala & Michelsson 2009, 168)

CRM-järjestelmällä pystytään tuottamaan tärkeää informatiota myynnin johtajalle. Myyntijohtaja pystyy kyseisestä järjestelmästä esimerkiksi seuraamaan ketkä asiakkaat tuottavat ja ketkä pahimmillaan ovat ei-tuottavia asiakkaita. Tämän avulla voidaan ohjata myyjiä uusiin strategioihin ja sopimaan parempia sopimuksia. Tällainen voi ajaa ei-tuottavia asiakkaita pois yrityksen luota, mutta yritys ei voi ylläpitää ei-tuottavaa asiakassuhdetta. CRM-järjestelmien avulla myyntijohtajat ovat myös pystyneet kehittämään uuden palkitsemismallin, jossa ei palkita myynnin suuruudesta vaan katetuotosta. (Badal 2006)

Digitalisaatio mahdollistaa myös automaattisen liidien generoimisen. Mitä parempaa sisältöä esimerkiksi yrityksen nettisivu pystyy tuottamaan, sitä helpommin ihmiset antavat sähköpostiosoitteitaan tai puhelinnumeroitaan järjestelmiin, joista myyjä voi lähteä jalostamaan kauppaa. Markkinoinnin ja myynnin automaation kuuluukin tehostaa myyntiä automatisoimalla rutiinitehtäviä. (Rubanovitsch 2019, 56)

Vaikka henkilökohtaisia tapaamisia pidetään tehokkaimpana tapana, myös virtuaalitapaamiset ovat nousemassa isompaan rooliin. Virtuaalitapaaminen sopii ekologisuudeltaan nyky maailman trendeihin, ja se voi olla joskus kustannustehokkaampi ratkaisu, jos myytävä tuote on hankintahinnaltaan edullinen. Virtuaalitapaamisessa etuina ovat ajankäytön optimointi ja matalammat kustannukset, kun taas kasvokkain luottamuksen luominen ja asiakkaan piilevien tarpeiden huomaaminen on helpompaa. (Rubanovitsch



2019, 76) Nykypäivänä ajatellaan, että kasvokkain kaupan päättämisen mahdollisuudet ovat 10-15% paremmat kuin virtuaalisesti, mutta tämä tulee kapenemaan ajan kanssa. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että virtuaalimyynti on noussut perinteisen kivijalkakaupan rinnalle, ei korvaamaan sitä. Edelleen asiakasillat ja vapaa yhteydenpito ovat erinomaisia tapoja syventää asiakassuhdetta. (Rubanovitsch 2019, 80) Olemme itse samaa mieltä siitä, että digitalisaatio ei koskaan tule korvaamaan perinteistä kasvokkaista asiakastapaamista, vaan korkeintaan vain auttamaan sen hoitamisessa.

### 2.3 Myynnin johtaminen

Myyntijohtajan tehtävä on työtehtävä siinä missä muutkin. Myyntijohtajaksi voi oppia, jos on luontainen halu ja tarve johtaa. Toisille ihmisille myyntijohtajaksi oppiminen on helpompaa ja toisilta se vaatii paljon enemmän töitä. Kenestäkään ei kuitenkaan tule menestyvää myyntijohtajaa ilman oikeaa asennetta. Johtaminen on vain yksi osa myyntijohtajan tehtävistä, sillä sen lisäksi hän on vastuussa yrityksen taloudellisesta menestyksestä ja työntekijöidensä suoriutumisesta, kehityksestä ja hyvinvoinnista. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että myös myyntijohtajalla on oma esimiehensä ja omat tavoitteet joihin päästä. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 20)

Myynti on yksi kalleimmista asioista yrityksessä, minkä takia myynnin johtaminen on yrityksen tärkein asia. Myyntijohtajan työ eroaa todella paljon myyjästä, sillä myyntijohtaja on johtaja, ei myyjä. Myyntijohtajan tehtävä on kouluttaa myyjiä, delegoida vastuita ja kehittää uusia konsepteja, joiden avulla myyjät pystyvät myymään enemmän. Myyntijohtajan tärkeimpiä töitä onkin ohjata, valvoa ja johtaa myyjien henkilökohtaista myyntityötä. (Tanner, Honeycatt & Erffmeyer 2014, 4-5)

Jokainen toimiva yritys on riippuvainen myynnistään. Yrityksen myynnin tulisi kehittyä jatkuvasti, jotta yritys voisi säilyttää kilpailuetunsa. Tähän tarvitaan laadukasta myynnin johtamista. Myynnin johtamisella viitataan itse myyjien ja myynnin johtamiseen, mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttamiseksi. (Määttä) Myynnin johtaminen tarkoittaa myyntitoimintojen seuraamista, myynnin johtamisen esimiestehtäviä, myyntistrategian luomista ja kehittämistä sekä myynnin seuranta ja analysointia. Myyntijohtajan tulee analysoida tietoa ja tehdä tärkeitä päätöksiä, joiden avulla hän saavuttaa määrättyt tavoitteet. (Darmon 2007, 1)

Myyntijohtajan täytyy motivoida myyjät tähtäämään yhteiseen maaliin ja saavuttamaan tavoitteet. Tähän vaaditaan todella ammattimaista johtajuutta. (Darmon 2007, 24.) Myyntijohtaja on mukana budjetoinnissa, henkilöstön hallinnassa ja yleisten ongelmien ratkaisemisessa. Tiivistetysti johtaja päättää mitä täytyy tehdä ja katsoo, että asia tulee tehdyksi. (Tanner, Honeycatt & Erffmeyer 2014, 48)

Myyntijohtajan tulee ymmärtää, mikä on tärkeää B2B-ostajille; miksi ja miten asiakkaat ostavat jonkin tuotteen. Heidän pitää pystyä luomaan myyntistrategioita, joiden avulla he pääsevät lähemmäksi yrityksen tärkeimpiä asiakkaita. Mitä paremmin yritys ymmärtää asiakkaitaan ja mitä luotettavamman suhteen yritys pystyy luomaan, sitä paremmin yrityksen myynti tulee onnistumaan. (Tanner, Honeycatt & Erffmeyer 2014, 92) Myyntijohtajan täytyy ymmärtää asiakassuhteita ja ohjata myyjiä tuottavampien asiakkaiden luokse ja tehdä päätöksiä, mihin asiakkaisiin käytetään enemmän aikaa ja lisäresursseja, jotta voitaisiin tehdä asiakassuhteista syvempiä. (Tanner, Honeycatt & Erffmeyer 2014, 102.)

### 2.3.1 Hyvän myyntijohtamisen tunnuspiirteitä

Kukaan ei synny valmiiksi myyntijohtajaksi, vaan myyntijohtajaksi tarvitaan paljon valmennusta. Myyntijohtajalla täytyy olla vahva johtajan luonne ja valmiiksi paljon tietoa ja taitoa aiheesta. Esimerkiksi hyvistä myyjistä ei välttämättä kuitenkaan tule hyviä myyntijohtajia. Myyntijohtajan täytyy analysoida dataa ja tuottaa siitä valmista tietoa, minkä avulla tehdä päätöksiä. Myyntijohtajalla täytyy myös olla paljon kokemusta erilaisista myyntitilanteista, jotta hän voi ohjata muita. Myyntijohtajan tulee ymmärtää ja tuntea koko myyntikoneiston toiminta, jotta hän voi tehdä päätöksiä ja arvioida mitä vaikutuksia hänen tekemällään päätöksellä on. Hyvä myyntijohtaja tuntee alansa hyvin ja on ajan tasalla alan vallitsevista trendeistä. (Darmon 2007 ,139.)

Myyntijohtaja on työntekijä siinä missä muutkin, mutta häneltä vaaditaan laaja kirjo muitakin tehtäviä. Myyntijohtajan menestys riippuu paljon hänen alaistensa halusta työskennellä yrityksessä ja kyvystä tehdä tulosta. Sen lisäksi, että myyntijohtajan tulee johtaa ja myydä, hänen täytyy myös vastata suunnittelusta, tavoitteiden määrittelystä, rekrytoinnista, resurssien riittävydestä, perehdyttämisestä ja kouluttamisesta. Myyntijohtajalla

tulee olla järjestelmällinen ja suunnitelmallinen luonne. Myyntijohtajan tulee pystyä hahmottamaan isoja kokonaisuuksia eikä keskittyä pieniin asioihin. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 25)

Modernin myyntijohtajan on oltava esimerkillinen ja johtaa omilla konkreettisilla toimillaan. Myyntijohtajan täytyy vaatia myyjiltään oma-aloitteisuutta ja tarjota myyjille parhaat välineet ja tuki myyntityöhön. Myyjä ei ole yksin syypää mahdolliseen tehottomuuteensa, vaan myyntijohtajan on tehtävä jatkuvasti toimenpiteitä motivaation ylläpitämiseksi ja sopivien haasteiden kehittämiseksi. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 22)

Myyntijohtaja usein joutuu hakemaan oman motivaationsa peilistä ja olla luonteeltaan kova, jotta hän jaksaa taistella kohti tavoitteita vaikeinkin aikoina. Hänen täytyy ansaita alaistensa luottamus ja osallistua aktiivisesti myyntityöhön myös itse. Hänen täytyy säilyttää oma luonteensa ja tapansa johtaa, sillä jos myyntijohtaja alkaa muuntautumaan liikaa alaistensa haluamaksi, hänen tavoitteensa voi karata. Kun myyntijohtaja tuntee alaisensa eli myyjänsä ja ymmärtää heidät oman alansa asiantuntijoina, hänen on helppo kääntyä alaisen puoleen, kun hän tarvitsee itse lisätietoa asiasta. Hyvä myyntijohtaja ei myöskään pelkää alaisiaan eikä pidä heitä uhkana, vaan on valmis yhdessä heidän kanssaan ideoimaan uusia asioita ja toteuttamaan myös heidän ideoitaan. Hyviin myyntijohtajan ominaisuuksiin kuuluu myös taito delegoida työtehtäviä ja vastuuta alaisilleen, sillä muuten johtaja saattaa uuvuttaa itsensä ja sen ansiosta koko tiiminsä. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 26-27)

### 2.3.2 Miten myynnin johtamisen tulisi kehittyä?

Koska liike-elämä on muuttunut, nykyään ei välttämättä ole tarpeellista erotella myynnin johtamista muusta johtamisesta. Myynnin, myynnin osaamisen ja myynnin johtamisen kehittäminen on koko organisaation kehittämistä, jolloin ei voida puhua vain myynnin johtamisesta vaan yksinkertaisesti vain johtamisesta. Myynnin johtamisen ei tule keskittyä enää vain myynnin johtamiseen, vaan painottua myös asiakkaan johtamiseen. (Rubanovitsch 2020, 09:00)

Varsinkin projektimyynnissä myyjän pitää omaksua vahvemmin asiantuntijarooli, jonka avulla myyjät voivat auttaa paremmin asiakasta tekemään oikeita ratkaisuja, ennemmin kuin myydä vain tuotteita joissa on paras myyntikate. Toisin sanoen ilmiötä voisi sanoa valmentavaksi myynnin johtamiseksi (Rubanovitsch 2020, 81)

Asiakaslähtöisen asiantuntijamyynnin avulla yritysten välille syntyy pitkäaikaisempia ja parempia asiakassuhteita. Tämä tarkoittaa sitä, että myyntiorganisaation tehtävänä ei ole enää vain myydä, vaan ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja auttaa asiakkaan prosesseja, organisaatioita ja henkilöstöä kehittymään olemalla heille asiantuntevana tukena. (Rubanovitsch 2020, 02:40)

Tulevaisuudessa kilpailukykyyn ylläpitäminen ja kasvattaminen vaatii, että liiketoiminnan strategian ytimessä ei ole vain digitalisoituminen, vaan olemassa olevan liiketoimintamallin disruptointi eli toisin sanoen vakiintuneiden toimintamallien haastaminen ja muuttaminen. Jotta tämä saavutettaisiin, vaatii se modernilta johtajalta innovaatioita ja markkinoiden sekä asiakkaiden parempaa ymmärtämistä sekä joustavaa teknologian hyödyntämistä. (Rubanovitsch 2020, 35.) Koska asiakasrajapinta muuttuu jatkuvasti, on menestyvän myyntijohtajan siirryttävä muutosjohtamisesta muutoksessa johtamiseen.

Modernissa yrityksessä myyntijohtaminen johtaa koko yritystä ja myyntijohtaja on isossa roolissa. Myyntijohtaja vastaa suoraan, tuloksesta ja toimitusjohtajan tehtävä on varmistaa, että myyntijohtajalla on tarvittavat resurssit työstään selviämiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 29)

Tulevaisuuden myyntijohtamisessa kaiken keskiössä on asiakaslähtöisyys. Koko organisaatio on muokattava palvelemaan asiakasta. Asiakas ei näe eikä hänen kuulukkaan nähdä yrityksen eri osastojen toimintaa. Jos tapahtuu virhe ja aletaan syyttämään yrityksen eri osastoja, asiakkaan luottamus yritykseen heikkenee. Yrityksessä myyntijohtajan onkin ratkaistava mahdolliset ongelmat ja tehdä prosesseista toimivia. Asiakas näkee aina vain myyntiorganisaation kasvot. Myyntiorganisaatio kantaa vastuun huonosta palvelusta, oli se heidän syy tai ei. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 32-33)

## 3 MYYNTI RAKENNUSALALLA

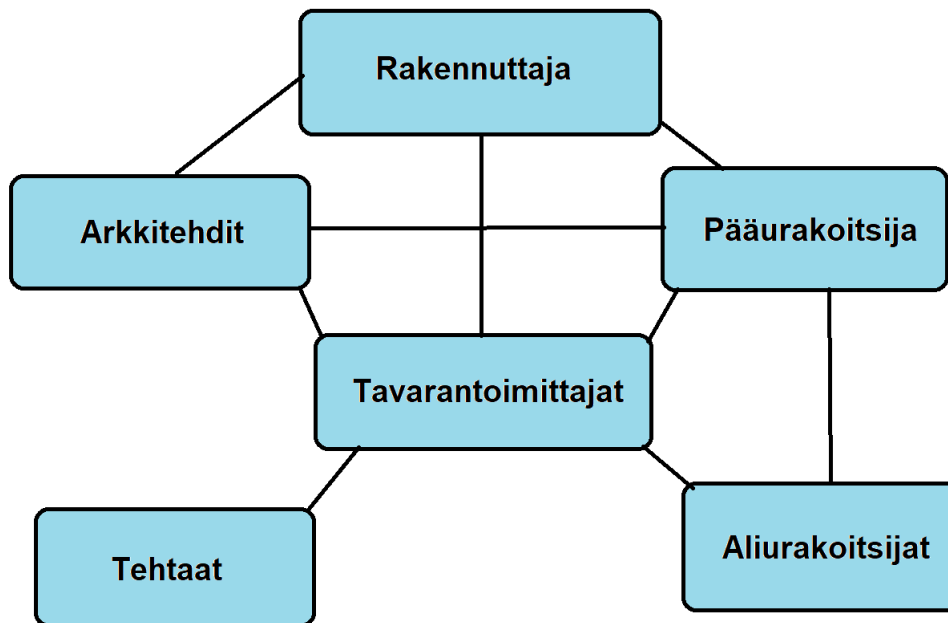
B2B-myynti on rakennusalalla usein hyvin projektiluontoista. Projektiluontoisuus tarkoittaa sitä, että projekti alkaa suunnittelusta ja työ päättyy siihen, kun kohde valmistuu. Tässä luvussa kerromme myynnistä ja myyntiprosessista rakennusalalla. Avaamme myyntiprosessia toimeksiantavassa yrityksessä ja perehdymme projektimyyntiin ja sen sidossyymiin.

### 3.1 Myyntiprosessi rakennusalalla

B2B-myyntissä prosessi alkaa juuri siitä, että myyntityö aloitetaan arkkitehdeistä ja heidän kanssaan määritetään tuotteet, jotka arkkitehti sitten hyväksyy loppuasiakkaalla. Tämän jälkeen projektin vastaava rakennusurakoitsija aloittaa tarjouskilpailun tuotteista ja aliurakoinnista. Myyjän on todella tärkeää pysyä ketjun mukana koko projektin ajan ja auttaa asiantuntemuksellaan asiakkaita. Myyjällä on yhdessä projektissa tärkeää olla useita yhteyshenkilöitä, ja jokaiseen toimijaan on tärkeä pystyä pitämään yhteyttä ja tehdä myyntityötä. Tällä pystytään minimoimaan mahdollisuus, että tuote vaihtuu matkalla jonkun toisen toimesta.

Myyntimurtaajat kirjassa painotetaan, että myyjillä on liian usein vain yksi yhteishenkilö asiakasyrityksessä tai projektissa. Tärkeää on, että myyjällä olisi useita yhteyshenkilöitä yrityksessä, jolloin ei ole niin isoa riskiä, vaikka yhteishenkilö vaihtaisi paikkaa tai tapahtuisi jotain, millä yhteys menetetään. Jokaiselta vaikutustasolta pitäisi olla oma yhteishenkilö. Asiakasorganisaatioissa on yleensä neljä yhteishenkilötyyppiä, joita ovat hyväksyjä, päättäjä, vaikuttaja ja käyttäjät tai tekijät. (Hakala & Michelsson 2009, 152.) Pohjois-amerikkalaisessa tutkimuksessa huomataan, että yleensä myyjä tavoittaa vain puolet tai vähemmän yrityksen päättäjistä, pohjoismaissa vielä tuotakin vähemmän. (Hakala & Michelsson 2009, 105-106.)

Useamman yhteishenkilön lisäksi on todella tärkeää, että myyntiorganisaatio ja myyjä pitää jatkuvasti yhteyttä asiakkaisiinsa. On tutkittu, että asiakkaan kanssa olisi hyvä olla kasvotusten 1,5 kuukauden välein eli 7 kertaa vuodessa. (Hakala & Michelsson 2009 152.)



Kuvio projektin osapuolista 1

Rakennusalan projektin osapuolia selkeyttääksämme olemme tehneet hyvin karkean ja yksinkertaistetun kaavion siitä, miten projektin eri osapuolet linkittyvät toisiinsa. Kuvaaajasta huomaamme, että tavarantoimittaja, eli tässä tapauksessa Vehoniemen Laattamyymälä, on yhteydessä jokaiseen projektin osapuoleen. Puolestaan esimerkiksi urakoitsijat ja tehtaat eivät keskustele keskenään. Tavarantoimittaja on avainasemassa asiantuntijan roolissa, jossa yrityksen myyjien tulee ymmärtää jokaisen projektin osapuolen liiketoimintaa. Tämä onkin erittäin vaativaa pitkissä projekteissa, sillä yrityksen tulee pystyä ylläpitämään asiakassuhdetta jokaiseen sidosryhmään koko projektin ajan.

### 3.2 Myyntiprosessi toimeksiantavassa yrityksessä

Vehoniemen Laattamyymälällä on useita eri asiakassegmenttejä, sillä yritys toimii niin yksityisellä kuin B2B-puolella. Yrityspuolella on myös useita asiakasryhmiä. Tässä opinäytetyössä pureudutaan B2B-puoleen ja erityisesti projektimyynnin osioon. Kuten mai-

nitsimmekin, rakennusalalla myynti on usein projektiluontoista. Yleisimmissä projekteissa myyntityö alkaa jo arkkitehdeistä ja jatkuu aina viimeisiin neuvotteluihin rakennusliikkeiden kanssa.

Myyntiprosessit voivat kestää jopa monia vuosia, sillä suunnittelun alusta projektin päätökseen monesti voi mennä paljon aikaa. Yleisin syy siihen, että myyjä menettää asiakkaan on se, että asiakassuhteen hoito unohtuu tai jää. Tutkimuksen mukaan jopa 68% asiakkaan menetyksistä johtuu siitä, että jälkimarkkinointi ja asiakassuhde unohdetaan. (Hakala, Michellsson, 2009,159) Usein pitkissä projekteissa on haasteena, että myyjä pystyy pysymään useassa projektissa ajan tasalla, vaikka projektit menisivät välillä jäihin ja jatkuisivat taas myöhemmin.

Yhdessä projektissa on usein monta eri tahoa mukana arkkitehdeistä rakennusliikkeisiin ja asiakkaaseen, joka projektin on tilannut. Nykypäivänä monissa projekteissa käytetään niin sanotusti katalogin ulkopuolisia tuotteita, eli esimerkiksi leikataan laattoja erikoiskokoihin tai muotoihin. Tässä myyjän tehtävä korostuu ja on tärkeää informoida asiakkaita siitä mitkä ratkaisut ovat mahdollisia ja mihin täytyy keksiä vaihtoehtoinen ratkaisu. Tämän takia myyjän on tärkeää olla enemmänkin asiantuntija kuin perinteinen myyjä joka tuputtaa valmista tuotettaan. Myyjän on pystyttävä auttamaan parhaansa mukaan tarjoamaan parhaat mahdolliset ratkaisut kyseiseen kohteeseen.

## 4 B2B-MYYNNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

### 4.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Vehoniemen Laattamyymälä Oy, joka on keraamisten laattojen ja laatoitustuotteiden maahantuojana. Vehoniemen on perustettu jo vuonna 1972 ja tällä hetkellä yrityksessä vaikuttaa jo kolmas sukupolvi. Aikaisemmin Vehoniemen Sora Oy:nä tunnettu yritys on vakiinnuttanut paikkansa keraamisten laattojen maahantuojana.

Yritys on siirtynyt vuonna 1992 keraamisten laattojen maahantuontiin. Yrityksen toimisto, kivijalkamyymälä ja varasto sijaitsee Kangasalla Pirkanmaalla, mutta toimii ympäri Suomea jälleenmyyjien ja projektimyynnin avulla. Yritys palvelee yksityis- ja yritysasiakkaita ympäri Suomen, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään pääosin B2B-myyntiin alueeseen. Yritys maahantuo keraamisia laattoja Italiasta, Saksasta ja Espanjasta, minkä ansiosta Vehoniemellä on yksi laajimmista keraamisten laattojen valikoimista Suomessa.

Yrityksen liikevaihdosta merkittävä osuus koostuu B2B-myyntistä jälleenmyyjien ja projektien johdosta. Projektimyyni on tärkeä osa yrityksen toimintaa ja siihen yritys panostaakin paljon. Yritys on alallaan vanha ja luotettava tekijä. Referenssejä yrityksellä on aina Dubain Burj Al Arab loistohotellista Tampereen Koskikeskukseen. (Vehoniemen Laattamyymälä, 2020)

### 4.2 Myynnin nykytila

Yrityksessä työskentelee myynnin parissa yhteensä 5 myyjää, joista kaksi painottuu selvästi enemmän B2B-myyntiin puolelle ja kolme muuta palvelevat sekä kuluttaja- että yritysasiakkaita. Myyjät ovat alansa ammattilaisia ja heillä on vankka ammattitaito alan tuotteista. Yrityksen kaikki myyjät omasta painotuksestaan huolimatta palvelevat kuitenkin myös niin kuluttaja kuin yritysasiakkaita, sillä pienellä henkilökunnalla yhteistyöllä päästään luomaan parhaita asiakaskokemuksia. Vehoniemen Laattamyymälän asiakasryhmiä on useita ja ne ovat erittäin laajoja, jonka ansiosta yhteydenpito kaikkiin asiakkaisiin on välillä haastavaa. Yrityksen asiakasryhmiä ovat esimerkiksi rakennusliikkeet, arkkitehdit, telakat, jälleenmyyjät, kiinteistösijoittajat ja kuluttaja-asiakkaat. Nämä kaikki eri ryhmät vaativat jatkuvaa ja aktiivista asiakassuhteiden hoitoa. Yrityksellä on käytössään



CRM-järjestelmä, joka on hieman vanhentunut ja josta puuttuu mielestämme tärkeitä ominaisuuksia. Vehoniemen Laattamyymälä on vakavarainen yritys, jonka ansiosta se on luotettava kumppani asiakkailleen ja pystyy aina tarjoamaan kilpailukyiset hinnat.

#### 4.3 Yrityksen visio ja tulevaisuuden haasteet

Vehoniemen Laattamyymälän visio on olla tulevaisuudessa Suomen yksi johtavia keraamisten laattojen maahantuojia ja jälleenmyyjiä. Tulevaisuudessa yrityksen tavoitteissa on saada enemmän ja enemmän jalansijaa niin B2B- kuin kuluttajamyynissä. Tätä tavoitetta tukee ammattitaitoinen henkilökunta ja erittäin hyvät ja laadukkaat tuotteet. Yrityksen kehityksen kannalta on erittäin tärkeää tarjota loistavia asiakaskokemuksia ja pystyä tarjoamaan ratkaisut kaikkiin alan tarpeisiin. Tässä myynninjohtamisella on tärkeä rooli ja sen kehitykseen panostetaan.

Tulevaisuuden haasteina tulee olemaan nettikaupat ja niiden kanssa kilpailu, sillä tavoin että yritys pystyy jatkossakin kehittämään ja kasvattamaan jälleenmyyntiverkostoaan ja pitämään kivijalkamyymälän isona osana päivittäistä toimintaa. Yrityksen tavoitteena on olla myös yksi johtavia keraamisten laattojen myyjiä myös netissä. Myynninjohtamisella pystytään ohjaamaan henkilökunta tuottamaan jatkossa loistavia asiakaskokemuksia. Myös ekologisuus ja vastuullinen toiminta tulevat olemaan tärkeitä kulmakiviä toiminnalle, ja jo tällä hetkellä suurin osa Vehoniemen maahantuomista tuotteista on ekologisimpia mahdollisia alansa tuotteita.

#### 4.4 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa yritystä tunnistamaan, miten myynnin tulisi muuttua maailman mukana, jotta niin yritysasiakkaiden kuin yksityisasiakkaidenkin tarpeet saadaan täytettyä jatkossa. Vehoniemen Laattamyymälälle palvelu on aina ollut ylpeyden aihe ja tärkeää on, että pystymme tuottamaan asiakkaillemme parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää miten myyntiä tulisi johtaa ja mitä mahdollisesti yritys voisi muuttaa, jotta asiakkaiden yhä yksilöllisimmätkin tarpeet saadaan kar-

toitettua ja täytettyä asiantuntevalla myynnillä. Tiedostamme, että muutos lähtee myynninjohtamisesta ja siksi lähdemme tutkimaan toimeksiantavan yrityksen vahvuuksia ja parannuskohtia SWOT-analyysin avulla.

Projekteissa tuotteet ovat välillä vaihtuneet tavallisista katalogituotteista yksilöityihin, minkä ansiosta myyjän on hyvin tärkeää pysyä projektin mukana asiantuntijana ja parhaimmalla mahdollisella tavalla toimimaan linkkinä tehtaan ja asiakkaan välillä, jotta välttää määrittelemästä tuotteita, jotka eivät ole mahdollisia. Tähän kaikkeen vaikuttaa myynnin johtaminen, sillä oikeanlaisella johtamisella nämä pystytään kehittämään koko myyntiprosessia. Vehoniemen Laattamyymälä toimii useiden eri asiakasryhmien kanssa, mutta tässä opinnäytetyössä keskitymme B2B-myyntiin ja erityisesti B2B-projektimyyntiin.

Opinnäytetyössä myynninjohtamista tutkitaan SWOT-analyysin avulla ja pyritään löytämään niitä asioita, joiden avulla yritys voi parantaa myynnin johtamista, kehittää toimintaansa ja lisätä myyntiä.

#### 4.5 Mikä on SWOT-analyysi?

Tässä opinnäytetyössä kehitystyön apuna käytetään SWOT-analyysiä. SWOT-analyysi on erittäin suosittu analyysityökalu. Sen tarkoituksena on tunnistaa yrityksen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. SWOT-analyysissä nämä kerätään nelisarakkaiseen taulukkoon. Analyysissä asiaa tarkastellaan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden valossa. Tämän menetelmän avulla on helpompi tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta ja tehdä vaadittavia toimenpiteitä. Jotta voitaisiin tehdä onnistunut analyysi, on yrityksen toiminta tunnettava hyvin ja tutkittava sitä monipuolisesti. SWOT-analyysin tarkoituksena on löytää vahvuudet ja mahdollisuudet ja varmistaa, että niitä hyödynnetään, sekä havaita myös heikkoudet ja uhat, joista tulisi pyrkiä eroon tai joita tulisi kehittää. (OAMK, 2019)

#### 4.6 Vehoniemen Laattamyymälän myynnin SWOT-analyysi

Tässä kappaleessa käsitellään osio kerrallaan Vehoniemen Laattamyymälän SWOT-analyysi. Erottelemme siis yrityksen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Näiden perusteella pystymme tekemään johtopäätöksiä siitä, miten kehittää yrityksen myynninjohtamista.

##### **Vahvuudet**

Vehoniemen Laattamyymälän yksi vahvuuksista on yrityksen ja henkilöstön pitkä asiantuntemus alalta. Henkilökunnan ammattitaitoisuuden ja asiakaslähtöisyyden avulla yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen loistavat ratkaisut jokaiseen tarpeeseen. Yritys on vanha jo kolmannessa sukupolvessa oleva yritys, jolla on vahvat ja vakavaraiset pohjat toimia alallaan. Tämän ansiosta yrityksellä on myös erittäin luotettava maine alallaan ja asiakkaiden keskuudessa. Yritys pystyy toimimaan ammattitaitoisesti niin yksityis- kuin ammattiasiakkaiden kanssa ja yrityksellä on lukuisia laadukkaita referenssejä.

Yksi vahvuus on myös erittäin iso ja näyttävä myyntinäyttely Pirkanmaalla Kangasalla. Tämä premium-tason showroom luo asiakkaille hyvät olosuhteet tutustua tuotteisiin ja nähdä laattamallit paikan päällä. Yrityksen ehdoton vahvuus on yksi Suomen laajimmista keraamisten laattojen mallistoista, joista löytyy aina laatat projektiin kuin projektiin. Yrityksellä on myös Pirkanmaan laajin ja kattavin keraamisten laattojen varasto.

Vehoniemen Laattamyymälällä on oman myymälän lisäksi vahva jälleenmyyjien verkosto Suomessa. Yrityksen toimitusajat tilaustuotteille ovat myös Suomen nopeimpia, joten projekteissa toimitusajat eivät ole ongelma. Yksi vahvuus on myös yrityksen pitkät ja läheiset suhteet suoraan tehtaisiin. Tämä on erittäin tärkeää, jotta pystytään tarjoamaan ratkaisut myös erittäin haastaviin kohteisiin, joihin tuotteita voidaan joutua leikkautamaan erikoiskokoihin. Pitkät suhteet tehtaisiin takaa myös sen, että jatkossakin yritys pystyy tarjoamaan hinnoiltaan kilpailukykyisimmät ja laadukkaimmat tuotteet B2B- ja kuluttajakaupan puolella.

## Heikkoudet

Pienenä yrityksenä Vehoniemen Laattamyymälällä on pieni markkinointibudjetti, jonka vuoksi vaarana on jäädä isojen rautakauppojen varjoon näkyvyydeltään. Yritys toimii ja toimittaa tavaraa ympäri Suomea, mutta toimipaikkoja on vain yksi Tampereen kupeessa Kangasalla. Tämä hankaloittaa muiden paikkakuntien ammattiasiakkaiden palvelua, sillä he eivät välttämättä aina pääse paikalle katsomaan malleja.

Yritys toimittaa mallipalat aina asiakkailleen, mutta kaikesta ei pystytä mallipaloja lähettämään samalla kertaa ja tietokoneen näytöltä laattojen sävyt on vaikea saada oikein. Yrityksen internetsivuilta ei myöskään suoraan löydy koko valikoimaa, mikä on selvä heikkous. Vehoniemen Laattamyymälän tarjonta on erittäin laaja ja sen takia myyjien on välillä vaikea muistaa kaikkia tuotteita, joten joskus tämän takia saattaa jäädä oikea tuote löytymättä. Pienellä henkilökunnalla erittäin laajat ja erilaiset asiakasryhmät ovat vaikea pitää aina ajantasalla uutuuksista ja asiakassuhteiden ylläpito kaikkiin sidosryhmiin on haastavaa.

## Mahdollisuudet

Yrityksen vakavarainen talouspohja, erittäin laadukkaat tuotemerkit ja laaja valikoima mahdollistavat hyvät eväät kasvuun. Yrityksen usko tulevaan on erittäin vahva ja paikallinen tunnettavuus hyvä. Myös Pirkanmaan kasvu kasvattaa koko ajan asiakasryhmiä lisää ja luo uusia mahdollisuuksia. Yrityksen kehittäminen internetissä, esimerkiksi työn alla oleva laattavalikoima ja verkkokauppa, tuovat uusia mahdollisuuksia ja tapoja palvella asiakkaita ympäri maata. Hyvällä CRM-järjestelmällä pystytään helpottamaan huomattavasti asiakassuhteiden ylläpitoa ja tehdä myyntityöstä entistä organisoidumpaa.

## Uhat

Uhkia alalla ovat rautakauppojen lisääntynyt panostus keraamisten laattojen valikoimaan ja ulkomaiset nettikaupat, jotka ovat jo usealla alalla vähentänyt kivijalkakauppojen myyntiä. Toki keraamisten laattojen alalla tästä ei välttämättä koskaan tule ongelma, sillä tuotteet täytyy usein nähdä paikan päällä ennen ostopäätöstä.

#### 4.7 Johtopäätökset SWOT-analyysistä

SWOT-analyysin ja teoriaosuuden avulla tunnistimme mahdollisia kehityskohtia yrityksen toimintaa tehostaaksemme. Huomasimme, että yrityksellä on paljon vahvuuksia, joiden ansiosta yrityksen kasvu on jatkossakin mahdollista ja muutamilla kehitysideoilla myynninjohtaminen on yksinkertaisempaa. Yrityksen vahvuuksia ovatkin uniikki myyntinäyttely Kangasalla ja ammattitaitoinen henkilökunta. Vehoniemen Laattamyymälän vahva talouspohja luo myös hyvät perusteet kasvulle.

Pienen markkinointibudjetin johdosta yrityksen myynnin ja markkinoinnin on tärkeä pelata yhteen ja tehdä yhteistyötä. Markkinoinnin tehtävänä on herättää asiakkaan kiinnostus tuotteita ja yritystä kohtaan, jolloin myyjät saavat lämpimiä liidejä, kun asiakas on jo valmiiksi kiinnostunut tuotteista. Näin myyjien ei tarvitse aloittaa myymistä aivan pohjalta, vaan asiakkaalla on mahdollisesti valmiiksi kiinnostuksen kohde, josta myyjän on helpompi lähteä liikkeelle.

Mielestämme yrityksen olisikin kannattavaa julkaista esimerkiksi opetusvideoita tai kiinnostavaa tietoa ja kevyitä artikkeleita tuotteistaan, jotta asiakkaat löytäisivät helposti. Tämän tarkoituksena ei ole suoranaisesti se, että asiakas etsisi itse tietoa esimerkiksi marmorilaattojen valmistuksesta ja löytäisi sen laattamyymälän verkkosivuilta. Vaan yrityksen tuottaessa asiaan liittyvää sisältöä, asiakas saattaa yksinkertaisempia asioita, kuten marmorilaattaa googlettamalla törmätä useissa eri kanavissa juuri kyseisen laattamyymälän videoon tai artikkeliin asiasta. Tämä ohjaa asiakkaan yrityksen sivuille tai nostattaa kiinnostusta asiantuntijayritystä kohtaan.

Vehoniemen Laattamyymälä on Pirkanmaan ainut paikallinen keraamisten laattojen myyntinäyttely, joten myös sitä kannattaa hyödyntää enemmän markkinoinnissa esimerkiksi videoiden tai esimerkkikuvien avulla. Markkinointi olisi mahdollista saada myyntiä enemmän tukevaksi tuomalla yrityksen laaja laattavalikoima Vehoniemen Laattamyymälän omille internetsivuille.

Kun koko valikoima olisi yrityksen nettisivuilla, tukisi se yrityksen toimintaa niin kuluttajakuin B2B-kaupan osalla. Tällä saataisiin tuettua yrityksen jälleenmyyjiä ja arkkitehtejä, sillä he pystyisivät tutkimaan valikoimaa yrityksen sivuilta ja arkkitehdit voisi tilata mallipaloja. Tämän ansiosta arkkitehdit ja suunnittelijat pääsisivät itsenäisesti löytämään helposti mieluisia tuotteita yrityksen sivuilta itse. Tämä toisi varmasti uusia asiakkaita, sillä

tällä hetkellä yrityksen laajan ja korkealaatuisen valikoiman voi löytää vain tulemalla myymälään paikalle.

Jos valikoima olisi internetissä, yrityksen toiminta ympäri Suomea helpottuisi huomattavasti. Mikäli tuotevalikoima olisi internetissä, se madaltaisi asiakkaiden kynnystä ottaa yhteyttä erilaisten verkossa tapahtuvien yhteydenottomahdollisuuksien myötä ja tuoda näin myyjille enemmän liidejä ja myynnin mahdollisuuksia. Nykypäivänä osa asiakkaista haluaa tutustua hyvin pitkälti omatoimisesti yrityksiin valikoimiin, ja tämä olisikin tehtävä helpommaksi asiakkaille. Jos tuotevalikoima olisi helposti löydettävissä yrityksen nettisivuilta, ihmiset pystyisivät itse tutustumaan tarjontaan sekä suorittamaan halutessaan koko ostoprosessin digitaalisesti ilman lähikontaktia myyjään.

Yrityksessä tulisi pitää enemmän myyntipalavereita, joiden avulla pystyttäisiin pitämään henkilökunta aina ajan tasalla uutuuksista ja laajasta valikoimasta. Myyntipalavereissa johdon olisi hyvä jakaa viikon tavoitteet ja tarkastaa käynnissä olevien projektien tilanne varmistaakseen, että kaikki tietävät miten projektit etenevät, ja että tarvitaanko projektien hallinnassa tukea. Kun kaikki projektit käydään säännöllisesti läpi, asiakassuhteiden ylläpito helpottuu eivätkä rauhallisimmatkaan projektit jää huomioimatta ja mahdolliset ongelmakohdat eivät hidasta projektin etenemistä.

Asiakassuhteiden ylläpito onkin tärkeimpiä tehtäviä myyjille ja heidän tulee pysyä asiantuntevana tukena läpi projektin kehityksen. Vehoniemen Laattamyymälällä on erittäin useita ja laajoja asiakasryhmiä, joiden asiakassuhteiden hoito voi olla välillä haastavaa pienellä henkilökunnalla. Rohkaisemme yritystä investoimaan tehokkaaseen CRM-järjestelmään, jonka avulla asiakassuhteiden ylläpito helpottuisi ja tiedot olisivat kaikkien myyjien saatavilla ja käytettävissä. Näin minimoitaisiin riskit, joiden takia asiakkaita menetettäisiin unohduksen johdosta. Niin kuin aiemmin mainitsimme, suurin syy asiakkuuksien menettämiseen on asiakassuhteen ylläpidon unohtaminen. Oikeanlaisella CRM-järjestelmällä yritys pystyisikin tehostamaan asiakkuuksien hallintaa ja näin tehostamaan myyjien ajankäyttöä ja ohjaamaan heitä. CRM-järjestelmä auttaisi myös kaikkia pysymään mukana hitaamminkin etenevissä projekteissa. Oikea CRM-järjestelmä tukisi myös strategista myynnin johtamista, sillä sen avulla asiakkaista voitaisiin kerätä erilaisia tietoja, joiden avulla myynnin johtaja pystyisi ohjaamaan myyjiä ja tehostamaan asiakassuhteita sekä kohdentamaan markkinointia.

Uskommekin, että tällaisilla toimenpiteillä yritys pystyisi kehittämään toimintaansa ja kasvattamaan liikevaihtoaan sekä saamaan enemmän jalansijaa alallaan. Vanhollisella

alalla on varmasti tilaa hyvin toimiville ja moderneille erikoisliikkeille. Tästä syystä yrityksen olisikin hyvä hypätä digitalisaation mukaan ja lähteä rohkeasti modernisoimaan toimintaansa.

#### 4.7.1 Myynnin ja markkinoinnin yhteispeli

Kuten aikaisemmin totesimme, markkinointi ja myynti tulisi saada pelaamaan yhteen jatkuvasti. Nykyään markkinoinnin tulisikin keskittyä toimimaan myynnin kanssa yhteistyössä niin, että markkinoinnin avulla myyjille saadaan suoraa asiakasliidejä, joista myyjät voivat alkaa jalostamaan kauppaa. Toisinpäin taas myyjät pystyvät antamaan markkinoinnille vinkkejä, mitä asiakkaat useimmiten kysyvät tai etsivät. Tämän avulla markkinointi pystyy tuottamaan sisältöä joka kiinnostaa asiakkaita. Markkinoinnin tulisikin tuottaa relevanttia sisältöä, mikä korostaa yrityksen ammattitaitoisuutta. Kun markkinoinnin sisältö on relevanttia, se tuo asiakkaita yrityksen internetsivuille ja sosiaaliseen mediaan, joissa tulisikin olla paljon mahdollisuuksia asiakkailta jättää yhteydenottopyyntöjä yritykselle. Tähän yhtenä ratkaisuna tulee olemaan se, että yritys vie mallistonsa nettiin, jossa asiakas voi itse halutessaan tutkailla yrityksen valikoimaa ja jättää tarjouspyynnön myyjille. Tämä tukee myös sitä ajatusta, että yrityksen on oltava asiakkaan tavoitettavissa ympäri vuorokauden.

Myynnin johdolta tulee tulla selkeät linjaukset mihin markkinointia aletaan suuntaamaan, jotta se toimii myynnin kanssa yhteistyössä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Myynnin johdon onkin tärkeää pitää yhteispalavereita molempien sekä markkinoinnin että myynnin henkilöstön kanssa, jotta kaikki ovat ajan tasalla tarjouksista ja uusista toimenpiteistä.

Kun liidejä alkaa tulemaan internetin kautta, niin niistä pystyy tarkastelemaan minkälaisia tuotteita on kysely tai minkälaisia asioita asiakkaat etsivät omatoimisesti internetistä. Tämä auttaa puolestaan kohdentamaan markkinointia tehokkaammin.

#### 4.7.2 CRM-järjestelmä

Myyntiorganisaation, niin kuin Vehoniemen Laattamyymälän tulisi panostaa erittäin toimivaan CRM-järjestelmään. CRM-järjestelmä on asiakkuuksien hallintaan tarkoitettu sovellus, jonka avulla asiakkuudet pysyvät hallinnassa, koska käyttäjät voivat tehdä itselleen muistutuksia ja merkintöjä asiakkaista.

CRM-järjestelmän tulisi olla helppokäyttöinen ja mahdollisimman käyttäjäystävällinen, jotta sitä käytettäisiin tarvittavalla tavalla. Kalleimmatkaan CRM-järjestelmät eivät toimi, jos niitä ei käytetä aktiivisesti. Myynnin johdon tehtävänä on valita juuri oikeanlainen järjestelmä palvelemaan juuri Vehoniemen Laattamyymälän tarpeita ja kouluttamaan henkilökunta käyttämään järjestelmää oikein. CRM-järjestelmän avulla yrityksen pienestä henkilökunnasta saataisiin enemmän irti. CRM-järjestelmä tekee asiakkuuksien hallinnasta helpompaa ja sen avulla pystytään minimoimaan riski asiakkaan unohtamisesta. CRM-järjestelmä helpottaa myös loma-aikoja tai jos myyjä on työmatkalla, sillä sieltä toinen myyjä löytää asiakkaan tapahtumat ja mitä on sovittu ja myyjän on helppo ottaa koppi kollegansa työstä ja jatkaa siitä mihin kollega jäi.

Varsinkin rakennusalalla, kun projektit ovat välillä useita vuosia kestäviä, CRM-järjestelmällä saataisiin siirrettyä tarvittavat tiedot yhteen paikkaan, ettei myyjien tarvitse muistaa aivan kaikkea. Järjestelmä myös muistuttaa tasaisin väliajoin, kun on syytä olla asiakkaaseen yhteydessä. Tällaiset pienet asiat ovat erittäin tärkeitä, kun tarkoituksena on luoda parhaita mahdollisia asiakaskokemuksia ja pitkiä asiakassuhteita.



## 5 LOPUKSI

Myynnin johtamisen tarkoituksena ei nykypäivänä ole enää johtaa vain myyjiä, vaan koska yrityksissä kaikki liittyy myyntiin ja kaikki myyvät, niin voimme puhua ihmisten johtamisesta. Ei tarvitse erotella esimerkiksi markkinointia ja myyntiä tai myymälässä asioivaa asiakasta yrityksen sivuilla olevasta asiakkaasta. Kaikki toimenpiteet ovat myyntiä ja siksi haluamme koota kaiken yhteen. Yrityksen tulee keskittyä jatkossa asiakaslähtöisyyteen ja kehittämään yritystä asiakkaiden vaatimusten ympärille. Yrityksen on tärkeää keskittyä myös digitaalisaation mukana pysymiseen ja siirtymään vahvemmin internettiin, koska sieltä ne asiakkaat löytyvät. Digitalisaation avulla pystytään myynnin lisäämisen lisäksi myös tukemaan kivijalkamyymälän toimintaan. Kun yritys panostaa markkinoinnin ja myynnin yhteistyöhön, saa yritys luotua asiakkaille enemmän arvoa ja parannettua asiakaskokemuksia. Yritysten täytyy olla asiakkaiden tavoitettavissa silloin kun asiakkaat itse haluavat ja tätä on mahdollista helpottaa oikein kohdennetulla markkinoinnilla ja hyvillä nettisivuilla.

Työn tavoitteena oli löytää kehitys ideoita myynnin johtamiseen ja myyntiin. Osallistavan havainnoinnin, teorian ja SWOT-analyysin avulla löysimme kehitys ideoita yrityksen toimintaan. Yrityksen tulee kehittää markkinoinnin ja myynnin yhteispeliä. Yrityksen tulee myös ottaa käyttöön kehittyneemmät CRM-järjestelmät, joiden avulla asiakkuuksien hallinta helpottuu ja selkeytyy. Opinnäytetyö toi yritykselle paljon uutta tietoa modernista myynnin johtamisesta ja myynnistä, sekä kuinka hyödyntää digitalisaatiota sekä myynnin johtamisessa että perinteisessä myynnissä. Koska halusimme keskittyä nimenomaan toimeksiantavan yrityksen kehityskohtiin, koimme että SWOT-analyysi tukisi kehityskohtien löytöä parhaiten. Mietimme myös muita tutkimusmenetelmiä, mutta halusimme keskittyä toimeksiantavaan yritykseen ja saimmekin ajatuksia SWOT-analyysiin sekä yrityksen sisältä, että ulkopuoliselta taholta. Siksi mielestämme työssä käytetyt menetelmät olivat hyvinkin toimivia kehitystyökaluja vastauksien löytämiseksi opinnäytetyön tavoitteisiin.

Opinnäytetyötä esittäessä toimeksiantava yritys päätti, että yritys tulee ottamaan käyttöön kehittyneemmän CRM-järjestelmän, jonka avulla asiakkuuksia saadaan hoidettua tehokkaammin. CRM-järjestelmän ansiosta myynninjohtaminen tehostuu ja toiminnasta saadaan organisoidumpaa ja tehokkaampaa. Näiden avulla on helpompaa luoda kestäviä asiakassuhteita. Yritys aikoo lähiaikoina tuoda laattavalikoiman internetsivuilleen,

jonka avulla markkinoinnista saadaan tehokkaampaa ja asiakaskokemukset paranevat. Markkinointi pystyy automatisoimaan liidien hankkimista laattamalliston avulla, sillä asiakkaat voivat pyytää suoraan sieltä tarjouksia mielenkiintoisista tuotteista. Asiakkaat pääsevät myös tämän avulla helpommin omatoimisesti tutustumaan yrityksen laajaan valikoimaan.

Myyntiorganisaatio yrityksen onkin tärkeää lähtee johtamaan koko yritystä myynninjohtamisen näkökulmasta ja liittää markkinointi toimimaan myynnin tukena. Myynninjohtamisella tuleekin tulevaisuudessa olemaan vielä entistä isompi rooli yritysten toiminnassa.

Uskomme, että tämän opinnäytetyön kirjoittaminen ja tutkiminen on tuonut meille paljon tietotaitoa modernista myynnistä ja myynnin johtamisesta. Uskomme myös, että tämä kehitys tulee vaikuttamaan meidän päivittäiseen työskentelyyn, sekä myös toimeksiantavan yrityksen kehitykseen. Myynnin johtaminen on luonnollisesti jatkuva prosessi kaikissa organisaatioissa, jonka takia uskomme, että jatkotutkimus tulee ajankohtaiseksi ja tarpeeseen myöhemmällä ajalla.

Jatkotutkimusaiheena suunnittelimme yhdessä yrityksen kanssa, että voisimme mahdollisesti esimerkiksi vuoden päästä tutkia miten käyttöön otetut keinot ovat käytännössä vaikuttaneet yrityksen toimintaan ja ovatko ne tuoneet apuja myynnin johtamisessa.

## LÄHTEET

Badal,J. 2006. A Reality check for the sales stuff. viitattu 2.5.2020 <https://www.wsj.com/articles/SB116095765790493401>

Connick,W. What is B2B Sales? Defining B2B Sales Viitattu 25.3.2020 <https://www.nasp.com/ckcommon/article/article.asp?articleID=4B27910C-AAD2>

Darmon,R. 2007. Leading the sales force: A dynamic management process. Cambridge: Cambridge University Press.

Hakala P; Michelsson L, 2009. Myynninmurtajat: 20 uskomusta B2b-myynnistä. Helsinki: Talentum

Laine,K. 2015. Myynti on rikki: B-to-B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum pro

Määttä,T. Myynnin johtaminen. Viitattu 7.4.2020 <https://kasvujohtaminen.com/myynnin-johtaminen/>

Rubanovitsch M.& Aalto E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen, E-kirja, Helsinki: Oy Imperial Sales Ab

Rubanovitsch,M. 2019. Stop myynti: pysähdy myymään. Espoo: Johtajatiimi.

Rubanovitsch,M. 2018. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. E-kirja. Espoo: Johtajatiimi

Rubanovitsch,M.2018 Modernin johtajan käsikirja: Älä ole Pomo. Äänikirja. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab

Rubanovitsch,M. 2016. Tuplaa myyntisi! -seminaari. viitattu 22.4.2020 <https://www.youtube.com/watch?v=LI8mCqO86zA&t=395s>

Tanner,J.; Honeycutt,E. & Erffmeyer,R, 2014. Sales Management: Shaping future sales leaders. Harlow: Pearson Education Limited

Vehoniemen Laattamyymälä. 2020. Vehoniemen laattamyymälä verkkosivut. Viitattu 15.4.2020 <https://www.laattamyymala.fi/yritys>

