



jamk.fi

Motivaatio ja asiakkaan jatkuva palvelu myynnin menestystekijöinä **Case Yritys X**

Katja Kröger

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2020
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Restonomi (YAMK), Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences



jamk.fi

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences



Tekijä(t) Kröger, Katja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä huhtikuuku 2020
	Sivumäärä 62	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Myyjien motivaatio ja asiakkaan jatkuva palvelu myynnin menestystekijöinä Case: Yritys X		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja Kalliomaa, Sami		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tavoitteena oli rakentaa toimeksiantajan käyttöön toimiva ja kokonaisvaltainen myyntiprosessi personoituna kahdelle eri asiakassegmentille, sekä selvittää tekijät tuloksellisemman myyntityön saavuttamiseksi osana myynnin kehittämisohjelmaa vuonna 2019 ja rakentaa niiden pohjalta pysyviä toimintamalleja myynnin edistämiseksi organisaatiossa. Tutkimuksessa on tutkittu myynnin johtamista, myyntiprosessia sekä myynnin kehittämisen konkreettisia toimenpiteitä toimeksiantajaorganisaatiossa. Työn tilaaja on kiinteistöalan yritys, josta käytetään nimitystä Yritys X.</p> <p>Tutkimus on toteutettu kehittämistutkimuksena, jossa tutkija on osallistunut kehittämistyöhön. Pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä on käytetty havainnointia ja aineistoa on rikastutettu kehittämistyön osallistujille lähetetyillä kysymyksillä. Tarkastelujakso on tammikuusta syyskuuhun 2019 jonka aikana on pidetty havainnointipäiväkirjaa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena on syntynyt organisaation käyttöön uusasiakashankinnan myyntiprosessi personoituna kahdelle eri asiakassegmentille, sekä konsepti myyntiryhmän toimintamalleista, joilla myyntityötä tehdään organisaatiossa tuloksellisemmin. Toimintamalleja ja myynnin johtamista tarkasteltaessa esiin nousi erityisesti myyjien motivoiminen ja motivaation merkitys tuloksen tekemisessä. Myyjien motivaatiotekijöitä testattiin myös osana yrityksen kehittämisohjelmaa ja sen tulosten huomioiminen muussa kehittämisessä osoittautui merkittäväksi tekijäksi työn mielekkyyteen ja innostavuuteen. Myyntiprosessin rakentamisessa nousi vahvasti olemassa olevien asiakkaiden merkitys organisaation myynnissä. Jatkuvan palvelun prosessi näytteli lähes 60 % osuutta tarkastelujakson kokonaisympäristöstä. Tämä antaa painoarvoa ja merkitystä asiakaspalvelulle päivittäisellä tasolla ja kertoo osaltaan korkeasta asiakastyytyvyydestä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) B2B myynti, myynnin kehittäminen, myyntiprosessi, myynnin johtaminen, motivaatio		
<p>Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)</p> <p>Lähetetyt kysymykset myyntitiimille Myyntikonsepti ja toimintamallit Myynnin kehitysohjelma – toimenpiteet ja vaikutus tekemiseen</p>		

Description

Author(s) Last name, First name	Type of publication Master's thesis	Date April 2020 Language of publication:
	Number of pages 62	Permission for web publication: x
Title of publication Motivation and continuous customer service as sales success factors Case Company X		
Degree programme		
Supervisor Kalliomaa, Sami		
Assigned by		
Abstract <p>The goal of this thesis was to build a functional and comprehensive sales process for the client, personalized to two different customer segments, and to identify the factors to achieve more profitable sales as part of the sales development program in 2019 and build on them persistent operating models to drive sales. The study investigates sales management, the sales process, and concrete sales development within the sponsoring organization. The work is commissioned by a real estate company known as Company X.</p> <p>The research has been carried out as a development study in which the researcher has participated in the development work. Main method of data collection was observation and the material has been enriched with questions sent to the participants of the development work. The reference period is from January to September 2019, during which an observation log has been kept.</p> <p>As a result of the study, a new customer acquisition sales process has been created for the organization, personalized to two different customer segments, and an concept of the sales team's operating models for more efficient sales work within the organization. When looking at operating models and sales management, the motivation of salespeople and the importance of motivation in profit making. Seller motivation factors were also tested as part of the company's development program. Incorporating its results into other development proved to be a significant factor in making work meaningful and engaging.</p> <p>In sales process, the importance of existing customers in the sales of the organization increased strongly. The ongoing service process represented almost 60% of total sales for the period. This gives importance and importance to the customer service daily and contributes to high customer satisfaction.</p>		
Keywords/tags (subjects) B2B sales, sales development, sales process, sales management, motivation		
Miscellaneous (Confidential information) Questions to sales team Sales concept and behaviors Sales development process - measures and impact on doing		

	1
Sisältö	
1 Johdanto	3
2 B2B myynti	4
2.1 Myyntiprosessi	4
2.1.1 Seitsemän askeleen myyntiprosessi	6
2.1.2 Monitahoinen B2B myyntiprosessi	9
2.1.3 AIDAS- teoria	12
2.1.4 Ratkaisumyynnin prosessi	13
3 Myynnin johtaminen	14
3.1 Management vs. Leadership	15
3.2 Myynnin johtajan rooli	16
3.3 Motivaatio	20
3.4 Teoreettinen viitekehys	20
4 Tutkimuksen toteutus	24
4.1 Kohdeorganisaation esittely	25
4.2 Tutkimusmenetelmät	26
4.3 Aineiston keruu ja -analyysi	28
4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	31
5 Tulokset	33
5.1 Tulosten esittely	33
5.2 Myyntiprosessi	42
5.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	52
6 Pohdinta	58
Lähteet	62
Liitteet	

Liite 1 Lähetetyt kysymykset myyntiryhmälle

Liite 2 Myyntikonsepti ja toimintamallit

Liite 3 Myynnin kehitysohjelma - Toimenpiteet ja vaikutus tekemiseen

Kuviot

Kuvio 1. Myyntiprosessi – myynnin seitsemän askelta	7
Kuvio 2. B2B myyntiprosessin malli	10
Kuvio 3. AIDAS -teoria	13
Kuvio 4. Ratkaisumyynnin prosessi myyjän näkökulmasta	14
Kuvio 5. Maslow´n tarvehierarkia	22
Kuvio 6. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen	25
Kuvio 7. Motivaatiotekijät	34
Kuvio 8. Kokonaisvaltainen myyntiprosessi	44

Taulukot

Taulukko 1. Myynnin työkalut	37
Taulukko 2. Kehittämisprosessin eteneminen	39

1 Johdanto

Myynti on minkä tahansa alan yrityksen elinehto. Ilman kassavirtaa yritys ei voi menestyä ja sen vuoksi myynti aiheena koskettaa yrityksiä laaja-alaisesti. Myyntiä on tutkittu paljon ja muuttuvassa toimintaympäristössä sen kehittäminen ja tutkiminen on hyvin tärkeää tulevaisuudessakin. Jo pitkään on puhuttu myynnin murroksesta.

Työni käsittelee myyntiprosessin kehittämistä sekä kokonaisvaltaista myynnin kehittämistä. Työn tavoitteena on rakentaa toimeksiantajan käyttöön toimiva ja kokonaisvaltainen myyntiprosessi personoituna kahdelle eri asiakassegmentille, sekä selvittää tekijät tuloksellisemman myyntityön saavuttamiseksi osana myynnin kehittämishjelmaa vuonna 2019 ja rakentaa niiden pohjalta pysyviä toimintamalleja myynnin edistämiseksi organisaatiossa. Työskentelen itse organisaation myyntiryhmässä avainasiakaspäällikkönä.

Kohdeorganisaatio on kiinteistöalan yritys, joka vuokraa toimitiloja Keski-Suomen alueella. Toimeksiantaja haluaa liikesalaisuussyistä pysyä nimeämättömänä, jonka vuoksi työssäni käsitellään toimeksiantajaa nimellä Yritys X.

Tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena, jossa pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä oli havainnointi. Yhdeksän kuukauden tarkastelujakson ajan tein havaintoja kehittämistyöstä, sen toimenpiteistä ja vaikutuksista tulokseen. Osana kehittämistyötä tarkasteltiin organisaation myyntiprosessia, jota jäsentelin, kirkastin ja dokumentoin myyntitiimin käyttöön.

Tutkimuksessa on tarkasteltu myynnin kehittämisen konkreettisia toimenpiteitä. Tutkimuksessa korostuu myynnin johtamisen vaikutus myyjien tekemiseen ja myyntitiimin tulokseen. Yhtenä esiin nousevana nimittäjänä myyjien motivointi. Perinteisissä myynnin oppaissa tulee myyjästä puhuttaessa usein äärimmäinen tehokkuusajattelu sekä aggressiivinen ja voitonälkäinen asenne myyntityötä kohtaan. Aggressiivinen ote myyntityöhön ja ”päänahkojen kerääminen” on kuitenkin auttamattomasti vanhanaikainen ajattelumalli ja se koetaan usein eettisestikin arveluttavaksi. Media on viime vuosina nostanut esiin useita yrityksiä,

joissa myynnin keinot ovat osoittautuneet epäeettisiksi. Tässä tutkimuksessa näkökulma keskittyy yksilöllisen huippumyyjän sijaan tiimityöhön, sekä asiakaslähtöiseen tapaan tehdä myyntiä. Myyntiä tarkastellaan organisaatioiden välisen myynnin kautta, eli kuluttajamyntiä ei käsitellä.

Myyntiprosessin tarkastelu on rajattu kokonaisuuden hallittavuuden vuoksi käsittelemään ainoastaan myynnin näkökulmaa ja asiakkaan ostoprosessin lähempi tarkastelu on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

2 B2B -myynti

B2B on lyhennelmä sanoista *business-to-business* ja se tarkoittaa yrityspalveluiden markkinoita. Yritys siis myy tuotteitaan tai palveluitaan yritykselle tai organisaatiolle. B2B-markkinoilla ominaispiirteitä ovat, että tuotteita tai palveluita ostetaan yrityksen tai organisaation tarpeisiin yksilön tarpeiden sijaan ja että ostopäätökseen osallistuu tyypillisesti useampia ihmisiä. Toimijoita on kuluttajamarkkinoita vähemmän ja toimintaan liittyykin vahvasti verkostojen luominen. (Viitala & Jylhä 2007, 87–88.) Prosessi on jo luonnostaan monimutkainen ilmiö, koska se on lopulta riippuvainen ongelman ratkaisusta henkilöiden välisen vuorovaikutuksen yhteydessä. B2B markkinoiden kehitys viimeisinä vuosikymmeninä on kuitenkin monimutkaistanut prosessia entisestään. (Åge 2011.) Tässä kappaleessa käsittelen myyntiprosessia yleisesti, sekä B2B markkinan asettamia erityispiirteitä prosessille. Tarkastelen prosessia myös asiakkaan ostopolun näkökulmasta.

2.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on suunnitelmallinen myynnin etenemisen malli myynnin suunnittelusta päätöksentekoon ja jälkihoitoon. Toimivan myyntiprosessin kehittäminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä menestyvässä myyntistrategiassa. Tarkasti määritelty myyntiprosessi ja sitä tukeva mietitty myyntisuppilo antavat yritykselle realistisen näkymän siitä, kuinka hyvin heidän myyntitoimenpiteensä toimivat. Lisäksi ne auttavat myyntiorganisaatiota keskittymään kehittämistä

vaativiin osa-alueisiin. (Davies 2010.) Myyjän on hyvä tuntea myyntiprosessin vaiheet saavuttaakseen mahdollisimman korkean onnistumisasteen. Myyntiprosessin pohjana on kuitenkin oltava asiakasymmärrys ja tietoisuus siitä, mikä asiakkaan tarve on.

Vaikka myyntiprosessi on organisaation suunniteltu, systemaattinen tekemisen malli, sillä ei kuitenkaan ole tarkoitus toimia sitovana ja ehdottomana tapana toimia. Myyntiprosessia tulee soveltaa jokaisen asiakkaan kohdalla tilanteeseen ja asiakasprofiiliin sopivaksi. (Hesso 2013, 131.) Viion ja Grönroosin (2016) mukaan suuntautuneisuuden ja painotuksen tuleekin olla asiakassuhteessa, ei itse myyntiprosessissa. ”Asiakassuhdesuuntautuneisuus” nähdään prosessina, jolla harjoitetaan tai ylläpidetään molemminpuolisesti kannattavaa ja palkitsevaa liikesuhdetta asiakkaan kanssa mukauttamalla myyntiprosessia. Myyntiprosessin sopeuttamisen myötä myyjä muodostavaa strategian ja välineet, joilla saavutetaan tyydyttävä lopputulos molemmille osapuolille. Toimiva ja asiakassuhdesuuntautunut myyntiprosessi tähtää pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. (Viio & Grönroos, 2016.)

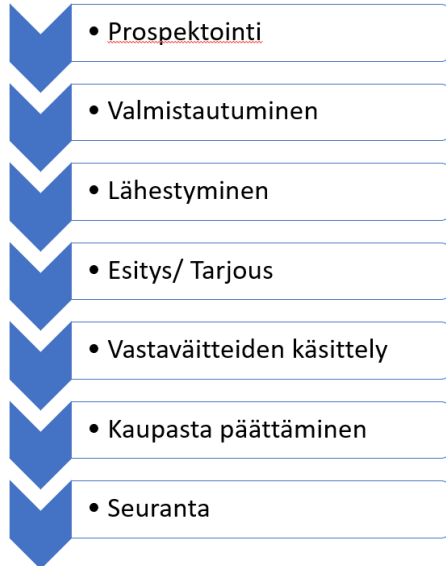
Myyntiprosessia on siis hyvä jatkuvasti tarkkailla ja kehittää sitä sen toimivuuden kannalta. Tarkastelun seurauksena prosessia tulee pystyä muuttamaan helposti tulostavoitteiden, strategisten muutosten tai markkinatilanteen mukaan. Parhaimmillaan hyvin suunniteltu myyntiprosessi antaa tehokkaan työkalun sekä myyjälle että myynnin johtamiselle. Prosessin avulla myyntiä voidaan johtaa tuloksellisemmin. (Hesso 2013, 131).

Tärkeä osa toimivaa myyntiprosessin toteutusta on myös asiakkaan ostoprosessi ja sen tunteminen. Viio ja Grönroos (2016) ovat tutkineet sekä myyjän että ostajan suhdesuuntautuneisuuden vaikutusta myyntiprosessin mukauttamiseen. Optimaalisessa tilanteessa sekä myyjä, että ostaja ovat valmiita mukauttamaan omia prosessejaan parhaan, molempia hyödyttävän lopputuloksen aikaansaamiseksi. Tutkimus osoittaa, että usein kuitenkin myyjä on valmiimpi mukauttamaan prosessiaan kuin ostaja. (Viio & Grönroos, 2006.)

On olemassa lukuisia myyntiprosessien malleja. Kunkin prosessin perusrunko on sama. Prosessi alkaa prospektista ja päättyy kaupan päättämiseen ja jälkimarkkinointiin. Seuraavissa kappaleissa on esitelty erilaisia tunnettuja myyntiprosesseja.

2.1.1 Seitsemän askeleen myyntiprosessi

Kenties tunnetuin myyntiprosessin malli on lineaarinen seitsemän askeleen myyntiprosessin malli, jolla on selkeä alku ja loppu. Prosessi alkaa prospektoinnista ja päättyy seurantavaiheeseen. Seitsemän askeleen malli on hyvin perinteinen ja se on ollut myynnin koulutuksessa mukana pitkään. Prosessi toimii perustana suurelle osalle nykyaikaisiakin myyntiprosesseja. Nykyään myyntiprosessin fokuksena on noussut asiakassuhde ja asiakaslähtöisyys, joka on muokannut myös perinteistä seitsemän askeleen mallia. Alun perin prosessi pitikin sisällään ainoastaan kuusi askelta, ja viimeisin jälkihoitovaihe on lisätty prosessiin myöhemmin. Tämä on vienyt prosessia pois monistettavasta, kertaluontoisesta prosessista kohti jatkuvaa ja uusiutuvaa prosessia. Seitsemän askeleen prosessi on siis edelleen relevantti myyntiprosessi, joskin sitä tulee mukauttaa yrityksen omaan tapaan toimia. (Moncrief & Marshall 2004.)



Kuva 1. Myyntiprosessi – myynnin seitsemän askelta

Prospektointi - Myyntiprosessi alkaa jo ennen varsinaista asiakaskohtaamista.

Prospektoinnissa mietitään kenelle haluamme tuotteitamme tai palveluitamme myydä ja mitkä ovat tehokkaimmat kanavat näiden asiakkaiden tavoittamiseksi.

(Sivula 2018). Mietittäviä asioita ovat mm. toimiala, yrityksen koko sekä se mitkä ovat niitä asiakkaan ostoprosessiin vaikuttavia tekijöitä.

Valmisteluvaihe on äärimmäisen tärkeä, sillä siinä määritellään tekijät, jotka vaikuttavat kontaktien laatuun. Hyvän prospektoinnin tuloksena saadaan aikaiseksi enemmän laadukkaita liidejä, jotka todennäköisemmin johtavat kauppaan. Prospektointiin on tarjolla lukuisia järjestelmiä ja palveluita. (Alanen, Mäkelä & Sell 2005, 73.)

Valmistautuminen - Tässä vaiheessa myyjä perehtyy potentiaaliseen asiakkaaseensa ja kerää yhteen mitä tahansa saatavilla olevaa tietoa, joka saattaa olla tarkoituksenmukaista ja hyödyllistä asiakasta kontaktoidessa. Puhutaan usein siitä, että ”myyjä tekee kotiläksynsä”. Valmistautuessaan myyjä miettii myös

lähestymistapaansa ja valmistautuu henkisesti asiakkaan kohtaamiseen. (Moncrief & Marshall 2004.)

Lähestyminen - Ensimmäisessä kontaktissa myyjän on pystyttävä lyhyesti ja ytimekkäästi esittelemään asiakkaalle itsensä sekä syyn kontaktointiinsa. Kontaktin tavoite on usein tapaamisen aikaansaaminen tai kaupan järjestäminen.

Onnistuessaan myyjä pystyy herättämään asiakkaan kiinnostuksen tarjoamaansa kohtaan. (Hesso 2013.) Ensikontaktin tulisi tuottaa mahdollisimman paljon hyötyä sekä yritykselle että asiakkaalle ja se on tärkeimpiä kehittämisen kohteita prosessissa. (Rubanovitsch 2007, 69). Ennen kontaktin tekemistä myyjän tulee selvittää kenelle ja minkälaiseen yritykseen hän on ottamassa yhteyttä. Sekä tapaamiseen- että puheluun valmistautuessa kannattaa perehtyä asiakasyritykseen. Näin saavutetaan ammattimaisempi mielikuva satunnaisen soittelun sijaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 42-44.)

Kontaktointiin voidaan laatia ennakoon runko, jota seuraamalla myyjän on helppo lähteä viemään kontaktia eteenpäin.

Runko voi pitää sisällään esimerkiksi seuraavat tekijät: Esittäytyminen, palvelun rakenteen ja hyötyjen esittely ja tapaamisen ehdottaminen ja siitä sopiminen. Jos asiakas kieltäytyy, päätetään puhelu kohteliaasti hyvän mielikuvan jättämiseksi. Aggressiivisella vastaan väittämällä saadaan aikaan varmasti negatiivinen mielikuva, joka mahdollisesti vaikuttaa yritysmielikuvaan tulevaisuudessakin. Vastauksen ollessa siis joko myöntävä tai kieltävä, puhelu on aina päätettävä kohteliaasti. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 60.)

Esitys/ Tarjous - Esitys on ratkaisun esittämistä asiakkaan ongelmaan. Tässä vaiheessa nousee esiin merkitys myyjän kyvystä kuunnella ja poimia asiakkaan kertomasta myös heikot signaalit. Mitä paremmin asiakkaan tarve on tunnistettu, sen paremmin pystymme personoimaan esityksen hänen tarpeisiinsa sopivaksi ja onnistumme puhuttelemaan häntä oikein. (Vahvaselkä 2004, 155-157.)

Vastaväitteiden käsittely - Argumentointi ja hyötyjen esittely. Tässä vaiheessa myyjä esittää ratkaisua asiakkaan ongelmaan käyttäen perusteluna kartoitusvaiheessa saavutettuja tietoja. Tavoitteena on poistaa olemassa olevat esteet ostamiselle ja saada asiakas vakuuttumaan, että myyjän tarjoama tuote on paras vaihtoehto ratkaisemaan asiakkaan ongelman. (Sivula 2018).

Kaupasta päättäminen - Onnistuneessa myyntiprosessissa päätöksentekovaihe tarkoittaa kaupan sopimista. Laadukas myyntiprosessi ajaa asiakasta luonnollisesti kaupan suuntaan sen sijaan, että olisi käytettävä erillisiä ”klousaus tekniikoita”. Aggressiiviset tekniikat eivät sovellu moderniin myyntiprosessiin. (Sivula 2018). Päätöksen tekoa seuraa sopimus sekä aikatauluista ja ehdoista sopiminen. Tässä vaiheessa asiakkaan kanssa on tärkeää käydä läpi kaikki ne asiat, joita hänen on tiedettävä tuotteen tai palvelun turvalliseen käyttöönottoon. Asiakkaalla tulee olla olo, että hän on ”hyvissä käsissä” ja että hän kokee tehneensä hyvän päätöksen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 87.)

Seurantavaihe - Seurantavaihetta voidaan kuvailla myös jatkuvan palvelun mallina. Yrityksen menestyksen ja kannattavuuden kannalta on erittäin tärkeää saada tyytyväisiä asiakkaita ja luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Uuden kannattavan asiakkaan hankinta voi olla moninkertaisesti kalliimpaa kuin olemassa olevan asiakkaan säilyttäminen. On siis tarkoituksen mukaista panostaa hyvien ja pitkäkestoisten asiakassuhteiden luomiseen. Jälkihoito tapahtuu yhteistyössä muiden yritysten osastojen sekä yhteistyökumppaniverkoston kanssa. Myyntiprosessin tarkoitus on myös lisämyynnin mahdollistaminen asiakkaalle. Prosessin rajaaminen päätöksentekoon olisi näin ollen lyhytnäköistä. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 39.)

2.1.2 Monitahoinen B2B myyntiprosessi

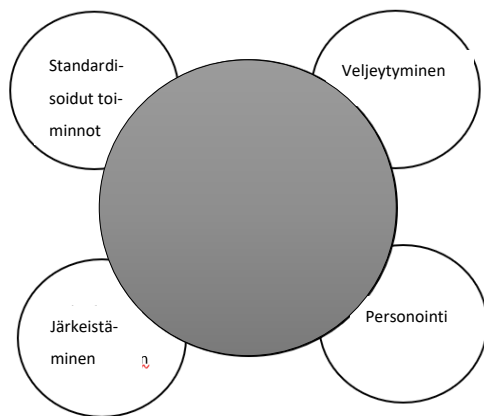
Seitsemän askeleen mallia mukailevassa, kehittyneessä myyntiprosessissa on ajatus, että myyjä tyypillisesti kyllä suorittaa prosessin vaiheet jossain muodossa, mutta nämä vaiheet eivät välttämättä esiinny jokaisessa myyntitapahtumassa. Askeleet otetaan ajan myötä, ja vaiheita voi olla toteuttamassa useampi henkilö organisaatiosta. Tutkijat esittävät, että liiallinen luottamus perinteisiin seitsemään

vaiheeseen voi nykyään olla jopa haitallista monille myyntiorganisaatioille. (Moncrief & Marshall 2005.)

Åge (2011) esittää tutkimusartikkelissaan B2B myyntiprosessille toimenpidemallin (Kuvio 2), joka koostuu neljästä toisiinsa liittyvästä myynnin toiminnosta:

1. Standardointi (Business standardisation),
2. Veljeytyminen (Business fraternization),
3. Personointi (Business personalisation) sekä
4. Järkeistäminen (Probationary business rationalisation).

Lineaarisen mallin sijaan hän esittää B2B myyntiprosessin kehänä, eli jatkumona, joka alkaa aina uudelleen eikä sillä ole selkeää päätöstä. (Åge 2011.)



Kuvio 2. Monitahoinen B2B myyntiprosessin malli (Åge 2011).

Ågen (2011) malli on prosessi, jolla hallitaan neljää täydentävää prosessia järkevästi ja tasapainoisesti. Näitä täydentäviä prosesseja hallitaan taidolla ja osaamisella, sillä

niiden on oltava oikeassa suhteessa oikeaan aikaan jokaisessa uniikissa prosessissa. Malli poikkeaa siis täysin jyrkästä ja hallitusta seitsemän askeleen prosessista, jossa vaiheet on pyritty vakioimaan hyvin pitkälle. (Åge 2011.)

Monitahoisessa myyntiprosessissa on paljon vakioituja, standardoituja tekijöitä sekä ostajan- että myyjän puolelta. Nämä ovat mallin standardoituja toimintoja, joita voivat olla esimerkiksi tarjouspyynnöt, käytännöt, toimintamallit ja sopimukset. Nämä muodolliset asiat koetaan usein kuitenkin hankalina, parhaan lopputuloksen saavuttamisen kannalta hankaloittavana tekijänä. Myyjä tarvitsee parhaan ratkaisun rakentamiseksi vuoropuhelua ostajapuolen kanssa, sekä keskinäistä ymmärrystä taustalla olevista asioista. (Åge 2011.)

Myyjällä onkin usein tarve enemmän yhteistyölliselle asiakassuhteelle, jossa ratkaisua voidaan rakentaa yhdessä asteittain. Tätä asiaa mallissa kuvastaa veljeytyminen. Myyjän ammattitaitoa onkin yhdistää nämä kaksi toimintaa toisiaan tukevaksi, sopivaksi suhteeksi. Standardoituja, luotettavia asiakirjoja ja toimintoja tarvitaan osana myyntiprosessia, mutta muodollisuus ei saa jarruttaa vuoropuhelua ja joustavuutta. (mt.)

Ihmisillä ja heidän asenteillaan on tärkeä rooli liiketoimintakentän prosesseissa. Näitä mallissa kuvaa kohta ”personointi”. Yhteisen ymmärryksen luominen tärkeistä asioista edellyttää eri ihmisten erilaisten odotusten jatkuvaa käsittelyä eri organisaatioitasoilla. Yhteisen ymmärryksen luominen taas on edellytyksenä veljeytymiselle. (mt.)

Henkilökohtaiset suhteet eivät kuitenkaan saa ottaa valtaa liiketoiminnallisista yhteistyösuhteista, vaan molempien osapuolten henkilökohtaiset agendat tulee priorisoida liiketoiminnallisella näkökohdalla. Paitsi, että osapuolten on saavutettava tasapaino muodollisten tekijöiden ja veljellisen yhteistyön välillä, on myös varmistettava, että henkilökohtaisia suhteita käytetään liiketoiminnallisessa mielessä, mutta niiden ei anneta ottaa valtaa. (mt.)

Järkeistäminen pitää sisällään mitattavat tekijät kuten kustannukset ja riskit. Näistä neuvottelemisen on hyvin tärkeä osa prosessia ja neuvottelun alla olevaa sopimusta, vaikka myyjäpuoli usein pelkääkin sen olevan vahingollista keskinäiselle ymmärrykselle. (mt.)

Ågen malli siis sisältää neljä kategoriala, jotka edustavat eri elementtejä myyntiprosessissa. Kaikki kategoriat ovat erittäin tärkeitä prosessin menestyksellään läpivientiin, mutta mikään niistä ei yksin riitä, eikä mihinkään kategoriaan pidä yksistään keskittyä liikaa. Jokainen asiakassuhde ja myyntitilanne on uniikki, ja jokaiseen tulee löytää sopiva suhde näitä kaikkia kategorioita. Monitahoinen B2B myyntiprosessi ei siis Ågen mukaan ole ennalta määritetty, jäykkä prosessi. Se on joustava, elävä ja joka kerralla uudestaan muotonsa hakeva toiminnan malli, jonka jokaista kategoriala on tarkasteltava aina uudelleen.

2.1.3 AIDAS- -teoria

Laajasti tunnettu myyntiprosessi on viiden kohdan AIDAS -teoria, joka perustuu sanoista Attention, Interest, Desire, Action ja Satisfaction ja se on tunnettu erityisesti markkinointiviestinnän saralla. Teoria perustuu viiteen vaikutukseen, joiden kautta myyjä johdattelee prospektin kohti asiakastyytyväisyyttä. Kukin vaikutus edustaa myyntiprosessin vaihetta. (Kuvio 3)

Ensimmäisessä vaiheessa (Attention) asiakkaan huomio herätetään tuotetta tai palvelua kohtaan. Kun huomio on herätetty, on kiinnostusta (Interest) ruokittava ja kasvatettava. Asiakas on saatava haluamaan (Desire) tuotetta tai palvelua, eli myyjän tulee herättää asiakkaassa tarve. Toiminnan (Action) vaiheen tarkoitus on saada asiakas ostamaan. Halu ostaa ei välttämättä vielä tarkoita, että asiakas ostaa, joten myyjän ammattitaitoa on päätöksen ehdottaminen ja kaupan päättäminen. Tässäkin asiakkaan signaalien lukeminen ja asiakastuntemus ovat tärkeitä, jotta toiminta tehdään oikein, asiakkaalle miellyttävällä tavalla. Viimeinen vaihe on tyytyväisyys (Satisfaction) joka on rinnastettavissa seitsemän askeleen jälkihoitovaiheelle ja pitää sisällään jälkimarkkinoinnin ja pyrkimyksen pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen.. Tässä vaiheessa asiakastyytyväisyys saavutetaan ja osoitetaan asiakkaalle, että ostopäätös

oli oikea. Tavoiteltu lopputulema on aina tyytyväinen asiakas ja pitkäaikainen asiakassuhde. (Donaldson 2007, 23-24.)

Kuvio 3. AIDAS -teoria

Vaikutusten järjestys	Myyntiprosessin vaihe
<u>Attention</u>	Ensimmäinen kontakti
<u>Interest</u>	Kiinnostuksen herättäminen
<u>Desire</u>	Tarjouksen suunnittelu
<u>Action</u>	Kaupasta päättäminen
<u>Satisfaction</u>	Jälkihoito/ seurantavaihe

2.1.4 Ratkaisumyynnin prosessi

Ratkaisumyynnin teoriassa korostuu asiakkaan ostoprosessin tunteminen eli sen, miten asiakas haluaa ostaa. Ei niinkään se, kuinka myyjä haluaa myydä.

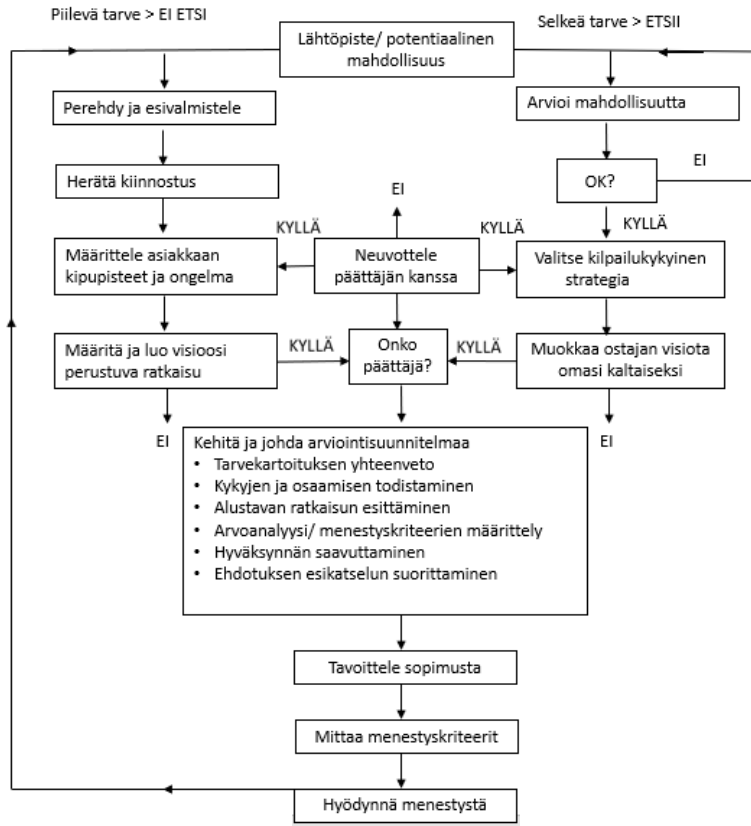
Myyntiprosessin eri vaiheet on sovittava asiakkaan ostoprosessin vaiheisiin.

Menestymisen kannalta kriittistä onkin se, mitä tehdään ja milloin se tehdään.

Ratkaisupainotteisuus myyntiprosessissa tulee siitä, että myyjän rooli prosessissa on olla asiakkaan ratkaisua helpottava tekijä. Toisin kuin perinteisessä seitsemän askeleen mallissa, myynnin päättäminen ei ole myyjän askel prosessissa eikä se vaadi erillisiä tekniikoita. Kaupan päättäminen alkaa prosessin alussa ja jatkuu läpi koko prosessin ja ohjaa asiakasta päätöksentekoon. Prosessin jokaisessa vaiheessa rakennetaan ratkaisua asiakkaan tarpeeseen myytävällä tuotteella tai palvelulla, jolloin kaupan päättäminen on vain luonnollinen tulos onnistuneelle prosessille. (Eades 2004, 3539.)

Kuviossa (kuvio 4 on esitetty mukailleen Eadesin (2004) ratkaisumyynnin prosessia myyjän näkökulmasta. Mallissa ei ole eritelty asiakkaan ostoprosessia.

Kommentoitu [A1]: ajatusviiva kaikkiin – ei tavuviiva



Kuvio 4. Ratkaisumyynnin prosessi myyjän näkökulmasta

3 Myynnin johtaminen

Myynti on minkä tahansa liiketoiminnan elinehto. Kassavirran loppuessa loppuu yritysikin. Myynnillä on siis valtava merkitys yrityksen elinvoimaan ja myyntiorganisaation menestys näkyy suoraan koko organisaation menestykseen. Myynnin johtamisen tuloksellisuus rakentuu johtajan kyvykkyyden, johtamisroolin ja sen tehtävien hoidon seurauksena. Yrityksen tulos muodostuu ulkoisista tekijöistä kuten markkinatilanne ja toimintaympäristö, sekä sisäisistä tekijöistä, joita ovat yrityksen toimintaan ja myyjien työpanokseen liittyviä tekijöitä. Juuri sisäiset tekijät

ovat niitä, joihin yrityksen johto ja myyjät voivat itse tekemisellään vaikuttaa. (Vahvaselkä 2004, 213.) Tässä kappaleessa tarkastellaan johtamisen vaikutusta myyjien tuloksen tekemiseen sekä myyntiprosessin rakentamista B2B myynnin käyttöön.

3.1 Management vs. Leadership

Myyntin johtajan tärkein ja ensisijainen tehtävä on tulokellisen myyntityön edellytysten luominen. Tulokellinen myyntityö edellyttää paitsi myyjien taitoa myydä, myös myynnin johdon kykyä tuottaa myyjille ja asiakkaille lisäarvoa. (Vahvaselkä 2004, 205.)

Johtamistyyliä on lukuisia, mutta karkeasti johtaminen on jaettu kahteen: asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Management -tyylisestä johtamisesta käytetään termiä managerialismi. Finto -asiasanastosta löytyy termille seuraava määritelmä:

Managerialismilla tarkoitetaan yksilöjohtamisen edellytysten lisäämistä ja yksilöjohtamisen alan laajentamista korostavaa ideologiaa, joka heijastuu yksilöiden arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen, poliittishallinnollisten ohjelmien tavoitteisiin, organisaatioiden rakennepiireteisiin ja toimintakäytäntöihin perustuvassa johtamisessa keskitytään saavuttamaan lyhyen tähtäimen tavoitteita mieluummin kuin tavoiteltaisiin pitkän tähtäimen hyötyä motivoimalla myyjiä kehittämään taitojaan. (Ojala 2003).

Leadership -tyylisellä johtamisella viitataan usein valmentavaan ja kannustavaan johtamiseen. Valmentava johtaja näyttää suuntaa ja motivoi työntekijöitä organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmisten johtaminen on kasvattanut merkitystään viime vuosina ja johtajien leadership -taitoihin on kiinnitetty enemmän huomiota. (Steyrer, Schiffinger & Lang 2008.)

Asioiden johtamisen sijaan myynnin esimiesten valmentava rooli korostuu nykykäsityksessä hyvästä johtamisesta. On tärkeää motivoida ja tukea myyjiä

myyntityössä, antaa työlle merkitystä sekä kehittää heidän osaamistaan. (Paparoidamis 2005.) Böckerman ym. (2017) ovat tutkineet johtamismenetelmien vaikutusta yrityksen tuottavuuteen. Henkilöjohtamiseen painottavilla keinoilla kuten mm. henkilöstön osallistaminen, eri tiimityöskentelyn muodot, ongelmanratkaisu- ja tiedonjakoryhmät katsotaan olevan vaikutuksia, jotka edesauttavat henkilöstön sitoutumista ja sitä kautta yrityksen tuottavuutta ja taloudellista menestystä. Hyvää johtajuutta on kuitenkin hyvin vaikea määritellä. Menetelmät vaihtelevat eri yrityksissä ja johtajuutta on miltei mahdotonta mitata. Tämän vuoksi vakuuttavaa näyttöä menetelmien vaikutuksesta tuottavuuteen ei juurikaan ole. Siitäkin huolimatta että asiaa on tutkittu pitkään. (Böckerman, Kangasniemi, Kauhanen 2017.) Sen sijaan Jaramillo ja Mulki (2008) esittävät, että kannustavalla johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijän sisäiseen motivaatioon. Motivoitunut työntekijä on sitoutunut työhönsä ja panostaa tekemiseensä antamalla itsestään enemmän tavoitteen saavuttamiseen. (Jaramillo & Mulki 2008.)

Kiistely management -johtamisen ja leadership -johtamisen välillä on kuitenkin suhteellisen tarpeetonta, sillä myynnin johtajan tehtävä pitää sisällään sekä toiminnan- että henkilöstön johtamista. Toiminnan johtamiseen sisältyy koko myynnin toiminnan suunnittelu, mittarit, tulostavoitteet ja niiden seuranta. Henkilöstön johtamiseen kuuluu henkilöstön motivointi ja palkitseminen, koulutus sekä tiedottaminen. (Vahvaselkä 2004, 209.) Nämä johtamisen osa-alueet eivät siis sulje toisiaan pois, vaan ovat olennainen osa johtamista.

3.2 Myynnin johtajan rooli

Myynnin johtajalla on merkittävä rooli koko organisaation menestyksessä. Hänen vastuulleen kuuluu paitsi yrityksen taloudellinen menestys, myös henkilöstönsä suoriutuminen ja hyvinvointi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20.) Huono myynnin johtaja voi haavoittaa yrityksen menestystä vuosiksi. Vaikka johtajalla olisi hyvät meriitit aiemmalta uraltaan, hän ei välttämättä ole oikea henkilö johtamaan organisaation myyntiä. Menestyäkseen myynnin johtaja tarvitsee syvän ymmärryksen yrityksen liiketoiminnasta ja arvoista. Lisäksi hänellä tulee olla kyky rakentaa toimiva myyntitiimi. (Zoltners, Lorimer & Sinha 2017.)

Myyntijohdajan on hallittava sekä asioiden johtaminen, että ihmisten johtaminen. Myyntistrategia, budjetti, tavoitteet, myynnin järjestelmät ja työkalut kuuluvat johdettaviin asioihin. Ihmisten johtamisen näkökulmasta johtajalta odotetaan ihmislähtöistä, valmentavaa, keskustelevaa ja sparraavaa otetta alaistensa johtamiseen. Tänä päivänä myyntitiimi nähdään enemmän asiantuntijaorganisaationa, jossa yksilön vahvuuksien tukeminen ja motivoiminen on merkittävää tuloksen kannalta. Menestyksekkäs myynnin johtaja kykeneekin jakamaan vastuuta tiiminsä sisällä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 24.)

Psykologisesti turvallisen ympäristön luominen tiimille on ihmisläheisen ja kehittämisorientoituneessa johtamisessa tärkeää. Luottamuksellisessa työskentely-ympäristössä ihminen uskaltaa olla myös haavoittuvainen. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijät pystyvät kysymään, antamaan palautetta ja keskustelemaan ilman pelkoa, että se vaikuttaisi haitallisesti heidän asemaansa tai työhönsä. Toisin sanoen ihminen uskaltaa tehdä virheitä ja asettaa itsensä haavoittuvaiseksi joutumatta pelkäämään kielteisiä kommentteja tai seuraamuksia. (Ortega ym. 2014.)

Tutkimuksessaan Ortega ym. (2014) tutkivat psykologisen turvallisuuden ja muutosorientoituneen johtamistavan merkitystä tiimioppimiseen (team learning). Tiimioppiminen on oppivan organisaation perusta ja tutkimus osoittaa muutosorientoituneen johtajan vaikuttavan positiivisesti sekä tiimioppimiseen että tiimin suoritukseen. (Ortega ym 2014.) Muuttuvassa ympäristössä tiimioppiminen on välttämätöntä. Tämä asettaa johtamiselle tarpeen ymmärtää tekijöitä, jotka mahdollistavat oppimisen. Oppimiseen liittyy epävarmuus sekä virheiden mahdollisuus. Psykologisesti turvattomassa ympäristössä tiimin jäsenet eivät uskalla asettaa itseään alttiiksi virheille epäpäteväksi leimaamisen pelossa. Tämän vuoksi jäsenet voivat jättää kertomatta asioita, jotka auttaisivat tiimiä oppimaan ja kehittymään jatkossa. Tiimin psykologinen turvallisuus voidaankin määritellä yleiseksi uskoksi siitä, että joukkue on turvallinen ympäristö jäsentensä väliseen riskinottoon. (Edmonson 1999.)

Ensisijaisesti myyntijohtajan tärkein tehtävä on tarkastella kokonaisuutta ja kantaa vastuu myyntitiimin tekemisestä. Toimenkuva sisältää sen lisäksi lukuisia muita

tehtäviä kuten myyntitiimin tavoitteiden määrittely, niihin sitouttaminen ja seuranta, toiminnan suunnittelu ja resursointi sekä uusien henkilöiden rekrytointi, perehdyttämien ja henkilöstön koulutus. Onnistuakseen näissä tehtävissä, johtajalla on oltava tukena selkeä strategia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 25.)

Myyntijohtajan vastuulla on myynnin työkalut ja järjestelmät, myyjien motivointi, palautteen antaminen ja palkitseminen. Yhtenä tärkeänä tehtävänä on myös esimerkkinä toimiminen, eli osallistuminen myös varsinaiseen myyntityöhön. Esimerkin ohella myyntityöhön osallistuminen pitää johtajan ajan tasalla kenttätyöstä. (Nieminen & Tomperi 2008, 118.)

Nieminen ja Tomperi (2008) jakavat myyntijohtajan roolin kolmeen eri rooliin: myyjän rooli, hallintojohtajan rooli sekä valmentajan rooli. Myyjän roolissa pääosaa näyttelee esimerkki, ja varsinaiseen myyntityöhön osallistuminen. Hallintojohtajan rooli taas pitää sisällään hallinnolliset tehtävät kuten raportointi, suunnittelu ja seuranta. Valmentajan roolissa taas myyntijohtaja ei keskity yksityiskohtiin tai ohjeiden antamiseen, vaan kuuntelun ja ohjaamisen kautta auttaa myyjää löytämään itsestään parhaan potentiaalinsa. (Nieminen & Tomperi 2008, 118.)

Johtamisen työkaluina käytettävät johtamisjärjestelmät voidaan jakaa kahteen kategoriaan: tavoite- ja tulosjohtaminen. Tavoitejohtamisessa (Management by Objectives, MBO) tavoitteet asetetaan niin, että ne ovat tulosten kannalta tärkeillä alueilla. Johtavana ajatuksena on ihmisten johtaminen tavoitteiden avulla niin, että he pitävät työnteosta ja saavat itse olla mukana asettamassa tavoitteita. Johto asettaa tavoitteet ja antaa työntekijöiden valita keinot, joilla tulos saavutetaan. Tulokset ovat perusteena työntekijän arvostelulle. Tulosjohtamisessa haetaan yhteistä toimintatapaa läpi koko organisaation ja aikaansaannoksia korostetaan. (Vahvaselkä 2004, 210.)

Yhtenä tekijänä digitalisaatio on muuttanut ja muuttaa myynnin kenttää nopealla tahdilla. Kehittynyt analytiikka on avannut mahdollisuudet parempaan myyntituottavuuteen ja auttaa yritystä saavuttamaan merkittävää myynnin kasvua vähäisillä henkilöstölisäyksillä myyntitiimissä. (Colter, Guan, Mahdavian, Razzaq &

Schneider 2018.) Myös asiakkaat ovat teknisesti taitavia, sisältölähtöisiä ja helposti tavoitettavissa sekä sitoutettavissa digitaalisten kanavien kautta. Asiakkaalla on mahdollisuus vertailla ja tutkia vaihtoehtoja verkon kautta sekä valita palveluntarjoaja asiakasymmärryksen perusteella. (Rubanowitsch 2018, 28.) Tämän päivän myyntijohtajalla tulee olla paitsi vahva strateginen ajattelutapa myös rautainen tekninen asiantuntemus johtaakseen yrityksen myyntitiimiä parhaisiin tuloksiin. (Colter ym. 2018.)

Jokaisella johtajalla on oma tyylinsä johtaa. Rohkeus johtaa omalla tyyllillään, välittämättä ympäristön oletetuista odotuksista on ainoa oikea tapa tehtävässä onnistuakseen. Johtamistyyliä voi kyllä mukauttaa tilanteeseen, mutta sitä ei voi vaihdella jatkuvasti ihmisten odotusten mukaan. Selkeä linja johtamisessa herättää luottamusta työntekijöissä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, s. 27.) Martin (2013) on listannut seitsemän erilaista arkkityyppiä myynnin johtajista kokemuksensa sekä tekemiensä haastattelujen perusteella. Hän jakaa johtajatyypit seuraaviin kategorioihin, vaikkakin toteaa, että harva johtaja on pelkästään arkkityyppinsä mukainen, vaan yhdistää eri johtamistyyliä tilanteen mukaan:

1. Mentori on karismaattinen johtaja, jonka menestyksen mittareita ovat tulostavoitteen ylittäminen, koko tiimille suotuisan ympäristön luominen sekä tiimin jäsenten auttaminen ymmärtämään oman potentiaalinsa.
2. Ilmeikäs johtaja on ihmiskeskeinen henkilö, jonka johtamistapa painottuu tunteiden jakamiselle. Hänelle on tärkeää luoda tiimille toimintaympäristö, jossa keskitytään siihen, kuinka heidän toimintansa ajatellaan ja ymmärretään yrityksessä.
3. Kersantti on ahkera ja hyvin kiintynyt ja sitoutunut tiimiinsä. Hän on valmis uhraamaan tiimin eteen paljon, myös oman etunsa kustannuksella.
4. Teflon johtaja on hyvin kohtelias ja miellyttävä ihminen. Hän ei pyri saavuttamaan voimakkaita henkilökohtaisia siteitä tiimiinsä jäseniin ja pitää mielellään etäisyyttä päivän polttaviin asioihin.

5. Mikromanageri on johtajatyypeistä järjestelmällisin. Hän tuntee suurta vastuuntuntoa yrityksestä ja kokee ylpeyttä saavuttamistaan tavoitteista. Asiat tulee tehdä vain ja ainoastaan hänen tavallaan.
6. Yli-itsevarmalla johtajalla on taipumusta itsekeskeisyyteen. Hän ei ota palautetta vastaan mielellään ja saa hommat hoidetuksi omalla tavallaan hinnalla millä hyvänsä.
7. Amatööri ei tässä yhteydessä varsinaisesti aloittelevaa myynnin johtajaa, vaan henkilöä, joka on roolissaan epämukavuusalueella. Hän on esimerkiksi uudessa firmassa tai uudella toimialalla mikä vaikuttaa voimakkaasti hänen asiantuntemukseensa ja kykyynsä johtaa kyseistä myyntiä menestyksekkäästi. (Martin 2013.)

3.3 Motivaatio

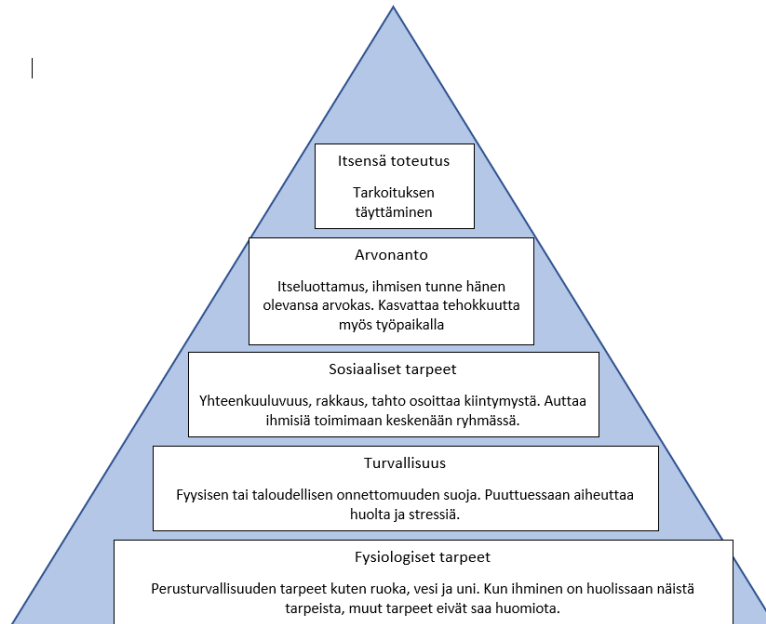
Myynnin johtaminen ja kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi, jossa vaaditaan jatkuvaa uusiutumista. Uusia toiminta- ja lähestymistapoja on omaksuttava pärjätäkseen muuttuvilla markkinoilla. (Nieminen & Tomperi 2008, 16.) Yhtä tärkeää kuin varsinaisten tehtäviensä hoitaminen, on inspiroivan ja myönteisen työilmapiirin luominen. Myyjille tulee osoittaa, että heidän tehtävänsä on tärkeää ja arvostettavaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 22.)

Amerikkalainen psykologian professori Steven Reiss on kehittänyt motivaatioteorian, joka perustuu 16 elämän perusmotiiviin, joita ovat valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, kerääminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto/voittaminen, esteettisyys, syöminen, fyysinen aktiivisuus ja mielenrauha. Teoriassa esitetään jokaiselle perusmotiiville kaksi ominaisuutta: mitä halutaan ja paljonko halutaan. Teorian mukaan jokaisella ihmisellä on yksilöllinen motivaatioprofiilinsa, mikä tarkoittaa että jokainen laittaa nämä motivaatiotekijät omaan tärkeysjärjestykseensä. Samat asiat eivät siis motivoi kaikkia ihmisiä. Tämä tukee ajatusta siitä, että ihmisiä tulisi myös johtaa yksilöinä. Motivaatiotekijöiden tutkimisella voidaan tutkia ja parantaa myös ryhädynamiikkaa työpaikalla ja

selvittää väärinymmärryksiä, jotka vaikuttavat henkilökemioihin. Parhaaseen tulokseen päästäkseen ihmisen tulisikin pystyä tekemään työtä omien motiiviansa johdattamina. (Reiss 2013, 34-38.)

Toinen laajasti markkinoinnissa ja johtajuuden koulutuksessa käytetty motivaatioteoria on Abraham Maslow`n kehittämä tarvehierarkia. (kuvio 3). Maslow`n teoriassa ihmisellä on viisi tarvetta, joista ensimmäinen on perustavin tarve ja viimeisimpänä korkein tarve. Teoria perustuu ajatukselle, että ihmisen motivaatio määräytyy sen mukaan, kunha hyvin hänen perustarpeensa ovat tyydytettyjä. Vasta perustarpeiden kuten ravinto, lämpö ja turvallisuus täytyttyä ihminen alkaa kaivata tyydytystä korkeammille tarpeilleen. Näitä tarpeita ovat järjestyksessä fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarve, arvonannon tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Teoria kuvataan usein pyramidin muotoon kuvantamaan tarpeiden hierarkiaa. (Wikipedia 2019.)

Maslow`n teoriaa käytetään laajasti, mutta se on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä liian yleismaailmallisena. Mm. Reiss (2013) kritisoi Maslow`n teorian aliarvioivan ihmisen yksilöllisyyttä. Hänen mukaansa ihmisen motiivit eivät suinkaan muutu hänen kypsyessään, vaan samat arvot ja perustarpeet motivoivat ihmisiä koko heidän aikuiselämänsä ajan. (Reiss 2013, 83.)



Kuvio 5. Maslow`n tarvehierarkia

Kuten eri ihmisiäkin, myös eri sukupolvia motivoivat työssä erilaiset tekijät. Milleniaalien tultua työelämään on esiin noussut vahvasti työn merkityksellisyys. Alle kolmekymppiset työntekijät haluavat työltään merkityksellisyyttä sen ollakseen motivoivaa (Tienari & Piekkari 2011, s.96.) Johtajalta halutaan asiaankuuluvaa mentorointia, valmennusta ja yksilön ymmärtämistä (Grant 2012). Managerialismi tuottavuuden ja toiminnan tehostamisineen, jokaiseen yksityiskohtaan puuttuminen ja jatkuva suoritusten mittaaminen aiheuttaa vastareaktioita ja sammuttaa intohimon omaa työtä kohtaan. (Tienari & Piekkari 2001, s.104).

Reiss (2013) esittää kirjassaan, että ihmisiä on mahdotonta motivoida asioilla, jotka eivät kuulu heidän arvomaailmaansa. Esimerkiksi milleniaalien kohdalla vanhemman polven on turha motivoida heitä ajatuksella menestyksestä tai bonuksista. Vapaa-aikaansa ja työn sekä vapaa-ajan tasapainottamista arvostavaa milleniaalia nämä arvot eivät kiinnosta. Ne eivät voi toimia siis myöskään motivaattorina. (Reiss 2013, 203-204.)

Frederick Herzbergin 2-faktoriteoriassa taas työtyytyväisyys jakautuu toisistaan riippumattomiin, motivaatiota lisääviin työtyytyväisyystekijöihin (motivaatio), sekä motivaatiota vähentäviin työtytymättömyystekijöihin (hygienia). Maslown teoriassa työtytymättömyyttä lisäävät tekijät ovat alemman tason tarpeita, jotka eivät itsessään motivoi suorituksiin, mutta aiheuttavat suurta tyytymättömyyttä puuttuessaan. Herzberg listaa näihin työelämän tekijöihin johdon, palkkauksen, hallinnon, yrityspolitiikan, työolot, suhteet työkavereihin, aseman ja turvallisuuden. Työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat saavutukset, saatu tunnustus, työ itsessään, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta, uramahdollisuudet ja kasvu. Nämä ovat Maslow'n teoriassa ylemmän tason tarpeita joilla saavutetaan arvostusta, riemua ja innostusta. Herzbergin mukaan nämä ovat myös niitä tekijöitä, jotka ratkaisevat sen, yrittääkö työntekijä saavuttaa hyvän tuloksen työssään. Pitkällä aikavälillä motivoiva työ siis lisää työn tuottavuutta. (Vahvaselkä, 2004, 231-232.)

Valmentavan ja kannustavan johtamisen on todettu lisäävän työntekijän motivaatiota merkittävästi. Jaramillo ym. (2008) esittää tutkimuksensa johtopäätöksissä, että myyjät ovat motivoituneita ponnistelemaan kovemmin yhteisten tavoitteiden eteen, kun he uskovat kykynsä suoriutua tehtävästään. Kannustavalla johtamisella tuetaan myyjän halua kehittää ammattitaitoa sekä arvostusta omaa työtään kohtaan. (Jaramillo & Mulki 2008.)

3.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuskysymykset tutkimuksessa ovat: Millä toimenpiteillä myyntitiimin toimintaa tulee kehittää paremman tuloksen saavuttamiseksi pitkällä tähtäimellä?, Mitä ovat ne taustatekijät, jotka vaikuttavat myyntiryhmän tuloksellisuuteen? ja millä myynnin johtamisen toimenpiteillä luodaan edellytykset myynnin tulokselliselle kehittämiselle? Teoreettisessa viitekehyksessä haetaan siis vastauksia niistä elementeistä ja tekijöistä, joita tuloksellisella ja menestyvällä myyntiorganisaatiolla tulee olla. Vastauksia on haettu myyntiprosessien teorioista, myynnin johtamisen teorioista sekä motivaatioteorioista.

Myyntiprosessi on myyntiorganisaatioiden toiminnan selkäranka ja se ohjeisto, jonka mukaan myyjät toteuttavat myyntityötään ja tekevät tulostaan. Myyntiprosessin teorioiden pohjalla vaikuttaa jo 1900-luvun alussa tehty ja aikojen saatossa muokattu seitsemän askeleen myyntiprosessi. Askeleittain etenevä prosessi koetaan nykyään jäykkänä, mutta se toimii pohjana käytettyihin prosesseihin laajasti. Vaiheet löytyvät lähes kaikista prosesseista, mutta niitä on tulkittu ja toteutettu eri tavoin.

Myyntin johtamisessa organisaation myyntiprosessin kehittäminen sekä toteuttaminen on yksi pääasiallisista vastuista. Tähän liittyy oleellisesti myös myyjien motivoiminen ja palkitseminen prosessin toteuttajina ja tuloksen tekijöinä. Tutkimuksessa tarkastellaan tätä siitä näkökulmasta, että myyjät eivät olekaan ainoastaan myyntiprosessin ja myynnin johdon strategian toteuttajia, vaan osana myynnin johtamista myyjät ovat pääasiallisia kehittäjiä organisaation myyntiprosessissa. Omaan työhön vaikuttaminen ja omien työtapojen kehittäminen itsessään nähdään tutkimuksessa voimakkaasti myyjiä motivoivana tekijänä ja lisää omistautuneisuutta työtä ja organisaatiota kohtaan. Motivaatiossa on kyse henkilön tarpeista ja niiden tyydyttämisestä. Käytetyt motivaatioteoriat ovatkin tunnettuja tarveeteorioita ja vastaavat niihin kysymyksiin, minkä tarpeen tyydyttäminen saa henkilön toimimaan. Myynnin johdolta vaaditaan luottamusta ja avarakatseisuutta sen valtuuttaessa myyjät myyntiprosessin luomiseen, joka on vahvasti strateginen elementti johtamisessa.

4 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tekijät tuloksellisemman myyntityön saavuttamiseksi osana myynnin tehostamisohjelmaa vuonna 2019 ja aineiston pohjalta rakentaa toimeksiantajan käyttöön toimiva ja kokonaisvaltainen toimitilojen myyntiprosessi personoituna kahdelle eri asiakassegmentille sekä pysyviä toimintamalleja myyntiryhmän käyttöön tulevaisuudessa.

Tutkimuskysymykset ovat: Millä toimenpiteillä myyntitiimin toimintaa tulee kehittää paremman tuloksen saavuttamiseksi pitkällä tähtäimellä? Mitä ovat ne taustatekijät,

jotka vaikuttavat myyntiryhmän tuloksellisuuteen? Millä myynnin johtamisen toimenpiteillä luodaan edellytykset myynnin tulokselliselle kehittämiselle?

4.1 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaationa työssä on kiinteistöalan yritys, joka vuokraa toimitiloja Keski-Suomen alueella. Toimeksiantaja haluaa liikesalaisuussyistä pysyä nimeämättömänä, jonka vuoksi työssäni käsitellään toimeksiantajaa nimellä Yritys X.

Organisaatio on alle 50 henkilöä työllistävä yritys. Palvelukonsepti on kiinteä ja olennainen osa yrityksen toimintaa. Toimitilavuokraan sisältyvät palvelut, joita ovat aula- ja informaatiopalvelut sekä siivous. Lisäksi asiakkaalla on saatavillaan laaja lisäpalvelualikoima, jotka yritys tuottaa yhdessä yhteistyökumppaniensa kanssa. Kantavana ajatuksena on se, että yritys hoitaa kaikki asiakkaidensa toimitiloihin liittyvät yksityiskohdat. Palveluiden laajuus ja laatu ovat merkittävä osa yrityksen tarjoomaa. Aula-palvelussa työskentelevät asiakaspalveluvastaavat ovat merkittävässä roolissa asiakasyritysten päivittäisessä toiminnassa.

Yritys toimi osana kansainvälistä kiinteistöalan konsernia vuoteen 2017 saakka. Toiminta oli globaalisti saman konseptin mukaista ja hallinnolliset toiminnot olivat keskitettyjä. Liiketoimintakaupan myötä yrityksen toiminta alueellistui. Organisaatio pieneni muutoksen myötä merkittävästi ja päätöksenteko siirtyi monelta osin paikalliseksi. Muutos vaikutti merkittävästi operatiiviseen toimintaan ja tekemisen organisointiin sekä vastuunjakoon.

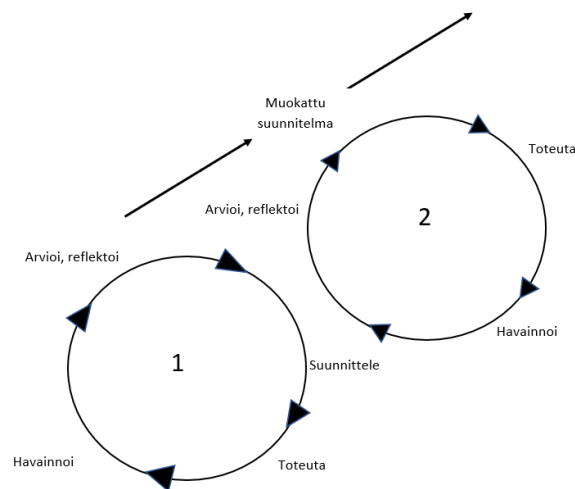
Vuonna 2018 yrityksen toiminnassa suuri resurssi meni toimintojen käynnistämiseen. Vuosi 2019 nimettiin kehityksen vuodeksi ja myynnin päätavoitteeksi otettiin liiketoiminnan ja vuokratuoton kasvattaminen. Myynnin mittareiksi asetettiin suurimmalla painoarvolla kiinteistöjen käyttöasteen kehitys sekä tilojen neliömääräinen myynti. Tarve tutkimuksen tekemiselle heräsi kehittämistyön myötä.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote on laadullinen tutkimus ja menetelmä toiminnallinen kehittämistutkimus, jossa on piirteitä myös kokeilevasta kehittämisestä. Tutkimukseen on valittu kyseinen lähestymistapa, sen käytännön läheisyyden takia. Toimintatutkimus tähtää käytännön ongelmien ratkaisemiseen organisaatiossa ja sen tavoitteena on aina muutos. Myös ihmisten mukaan ottaminen on olennaista tutkimuksessa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 58.)

Enemmän kuin tutkimusmenetelmä, toimintatutkimus on erilaisia tutkimusmenetelmiä käyttävä tutkimusstrateginen lähestymistapa. Tutkimisen sijaan sen päämäärä on sosiaalisen toiminnan kehittäminen samanaikaisesti. Teoria ja käytäntö nähdään toimintatutkimuksessa saman asian eri puolina, ei toisistaan erillisinä asioina. (Aaltola & Valli 2010, 214-215.)

Toimintatutkimuksen prosessi etenee spiraalimaisesti (kuvio 5) mikä tarkoittaa prosessin eri vaiheiden toistuvuutta.



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen

Ojasalon ym. (2014) mukaan tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. (Ojasalo ym. 2014, 60.)
Prosessi alkaa kehittämis-ongelman määrittelystä ja tavoitteiden määrittelystä. Tämän jälkeen on aiemman tutkimustiedon keräys aiheesta, jonka jälkeen suunnitelma vahvistetaan. Tätä ennen on vielä mahdollista täsmentää tavoitteita. Itse tekeminen on tutkimista ja kokeilemista käytännön mahdollisuuksista. Suunnittelu, toteuttaminen ja toteutuksen arviointi vuorottelevat koko prosessin ajan. (Ojasalo ym. 2014, 60-61.)

Tutkimuksessa kohteena on tutkijan oma työympäristö sekä työtehtävät. Tutkimus toteutetaan osana varsinaista kehittämisprosessia kohdeorganisaatossa. Kehittämistoiminta tähtää tiimin käytäntöjen muuttamiseen parempien toimintatapojen ja tulokellisemmän toiminnan saavuttamiseksi. Tiimi etsii ja kokeilee yhdessä eri tapoja toimia ja löytää parhaita käytäntöjä kuhunkin tilanteeseen. Pienessä organisaatiossa toiminta on ketterää, ja käytäntöjen kokeileminen on helppoa. Kehitettävän asian ei tarvitse olla kopioitavissa muihin yksiköihin, vaan kaikki toiminnot koskevat vain omaa toimipistettä. Tämän vuoksi kokeileminen on helppoa ja parhaat käytännöt voidaan ottaa käyttöön ilman erillisiä hyväksyttämisiä tai huomioon ottamisia. Toimimattomat keinot voidaan myös helposti hylätä. Kokeilevalle kehittämiselle on tyyppillistä tuotteen tai palvelun tuominen kokeiltavaksi jo hyvin varhaisessa vaiheessa kehitysprosessia. Siinä missä tavanomaisessa prosessissa tuotetta tai palvelua kehitetään ja viimeistellään ennen testaamista, kokeileva kehittäminen ottaa kokeilun osaksi kehitysprosessia. (Poskela, Kutinlahti, Hanhike, Martikainen & Urjankangas 2015.)

Kun kehittämistoiminnan perimmäinen tavoite ja lähtökohta on taloudellinen kasvu, toiminnan kohde liittyy reaalityodellisuuteen. Tavoitteet määritellään siis fakthanäkökulmasta. Johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden kehittämistodellisuus saattaa kuitenkin poiketa johdon näkökulmasta, mikä tekee tutkimusympäristöstä kompleksisen. Todellisuus on jatkuvasti muuttuvaa ja vaikeasti hahmotettavissa. (Toikko & Rantanen 2009, 38.) Tässä tutkimuksessa kehittämistoiminnan lähtökohta on taloudellinen kasvu, mikä on johdon ja sijoittajien näkökulma. Myyjien tavoite

kehittämiselle on tekemisen ja työtapojen kehittäminen, jotta strategian toteuttaminen olisi mielekästä ja motivoivaa.

4.3 Aineiston keruu ja -analyysi

Tutkimuksen pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä on havainnointi. Havainnointia tehtiin yhdeksän kuukauden ajanjakson ajan 2.1.2019 – 30.9.2019. Tarkastelujakson päätyttyä myyntiryhmän jäsenille lähetettiin sähköpostitse kysymykset, joissa kysyttiin jäsenten mielipiteitä kehittämisprojektin tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Tuloksissa on myös hyödynnetty myyntiorganisaation välisiä keskusteluita, sähköpostiviestejä, yrityksen CRM-dataa sekä suullisia palautteita.

Havainnointi on systemaattista tarkkailua, jota käytetään tiedonkeruumenetelmänä esimerkiksi ihmisten käyttäytymisestä tietyissä toimintaympäristöissä. Sitä voidaan käyttää täydennyksenä muille menetelmille, kuten haastatteluille, jolloin tutkittavaa asiaa voidaan tarkastella eri näkökulmista. Havainnointi voi myös olla pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103.) Havainnointi on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa. Se mahdollistaa yksityiskohtaisen kuvauksen tapahtumien sosiaalisista olosuhteista, kun ihmisten käyttäytyminen sijoittuu heidän omaan sosiokulttuuriseen toimintaympäristöönsä. Toisin kuin haastattelussa, jossa ihmisiltä kysytään heidän käytöksestään, havainnoinnissa katsotaan ja kuunnellaan heidän tekemistään, sanomisiaan ja vuorovaikutustaan. (Hennink, Hutter & Bailey 2011, 170–173.)

Tilanteet, joissa tutkija on osa kehitettävää toimintaa tai organisaatiota, voi olla haasteellista pitää näkökulma objektiivisena. Havainnointi ainoana aineistonkeruumenetelmänä ei välttämättä aina riitä, vaan tueksi kannattaa ottaa muitakin menetelmiä kuten haastattelut. Etenkin silloin, jos oman näkökulman vaikutus epäilyttää itseä. Havainnointia tukeva aineistonkeruu lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 206-212.)

Aineistoa on kerätty yhdeksän kuukauden ajanjaksolta havainnointipäiväkirjaan. Havainnoinnissa on kiinnitetty huomiota myynnin kehittämistoimenpiteisiin,

myynnin johtamiseen, ilmapiiriin ja asenteisiin. Samanaikaisesti havainnointia on verrattu toimenpiteiden korrelaatiota myynnin kehittymiselle. Havainnointipäiväkirja perustuu pelkästään tutkijan omaan havainnointiin ja näkemykseen. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi ja näkökulman laajentamiseksi aineistoon lisättiin myös vastaukset kysymyksiin, jotka lähetettiin myyntitiimin jäsenille.

Tutkimuksen aineisto koostuu 40 sivuisesta havainnointipäiväkirjasta, jota on pidetty 39 viikon ajan. Havainnointipäiväkirjaa on tehty tietokoneelle sekä muistiinpanovälineisiin, jotka on siirretty sähköiseen tiedostoon. Lisäksi aineistona on 88 palaverimuistiota ja kokouspöytäkirjaa sekä ulkopuolisen konsultin pitämän myyntivalmennuksen materiaalit. Aineistonkeruun loputtua valituille organisaation myyntiryhmään kuuluville henkilöille lähetettiin sähköpostitse kysymykset koskien kehittämistyön toteutumista ja tuloksia. Vastaajia oli kolme kappaletta, joista yksi ei halunnut vastata kysymyksiin. Kysymykset lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Toinen vastaajista vastasi kysymyksiin kirjallisesti, toinen suullisesti. Suullisen haastattelun vastaukset kirjattiin ylös haastattelun aikana. Kysymyksiä oli yhteensä yhdeksän kappaletta ja ne käsittelivät vastaajan näkemystä kehittämistyön lähtökohtiin, tehtyihin toimenpiteisiin ja kehittämistyön onnistumiseen.

Havainnointipäiväkirjan merkinnöistä nousi päällimmäisenä esiin kehittämistyössä tehtyjen toimenpiteiden runsaus. Viikottaiset palaverit ja käytyt keskustelut olivat hyvin pitkälle painottuneita kehittämistoimenpiteisiin sekä niiden seurantaan. Palaverimuistiot tukevat tätä vahvasti. Myyntiryhmän palaverit käsittelivät suurimmaksi osaksi edellisen viikon tehtyjä toimenpiteitä, niiden onnistumisia sekä tulevan viikon suunniteltuja tai sovittuja toimenpiteitä. Kehittämistä tehtiin hyvin toimenpidepainotteisesti ja kokeilevalla otteella, joka tuli esiin päiväkirjan merkinnöissä läpi koko tarkastelujakson.

Aineiston analyysia on tehty koko aineistonkeruun ajan. Analyysimenetelmä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Menetelmän mukaisessa analyysissa ei testata mitään tiettyä teoriaa, vaan se rakennetaan aineisto lähtökohtanaan. Täysin absoluuttinen aineistolähteisyys ei tutkimuksessa kuitenkaan ole mahdollista, vaan havainnot kohdistetaan johonkin johtoajatukseen. (Saaranen-Kauppinen &

Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa johtoajatukseksi taustalla on johtamisen mallit, motivaatioteoriat sekä tunnetut myyntiprosessien mallit. Myyntiprosessin osalta prosessin rakentamista peilataan tunnettuihin teorioihin toimivasta myyntiprosesseista ja siihen, kuinka ne ovat ajan saatossa muuttaneet muotoaan.

Havainnointipäiväkirja ja tilanteiden havainnot uhkaavat unohtua ajan kuluessa, ja vaikka muistiinpanot päiväkirjamerkintöinä ovat olemassa, pienet yksityiskohdat sekä tunnelmat haalistuvat muistista ajan kuluessa. Havainnot ovat myös olleet pohjana niille muutoksille, joita kohdeorganisaation toiminnassa on tehty aineistonkeruun aikana. Tuloksia on hyödynnetty ja niiden perusteella otettu uusia kokeiluja tai hylätty tiettyjä toimintamalleja.

Kerätty aineisto oli laaja ja hajallaan. Analysointi aloitettiin tiivistämällä havainnointipäiväkirjan muistiinpanot sekä palaverimuistiot kronologiseen järjestykseen aikajanalle. Aineistoa lähdettiin tiivistämään vaihe vaiheelta niin, että lopulta esiin tulleet havainnot ja toimenpiteet mahtuivat yhteen taulukkoon. Taulukko (taulukko 2) esitetään myöhemmin tutkimuksen tuloksissa. Näitä aikajanalla olevia havaintoja ja toimenpiteitä on verrattu organisaation myynnin taloudellisiin mittareihin samalla aikaotannalla. Tällä analyysillä on saatu näkemystä siihen, mitä toimenpiteitä on tehty milloinkin, kuinka ne ovat vaikuttaneet tekemiseen ja lopulta, kuinka ne ovat näkyneet taloudellisessa tuloksessa. Vertailussa on huomiotu se, että toimenpiteet näkyvät taloudellisessa tuloksessa aina myöhemmin kuin tehdyt toimenpiteet. Tarkastelujakson päätteeksi otin CRM -järjestelmästä raportin tehtyjen vuokrasopimusten lukumäärästä ja rahallisesta arvosta. Tarkastelin tulosta myös sen valossa, miten sopimukset ovat jakautuneet uusien asiakkaiden- ja olemassa olevien asiakkaiden kesken.

Myyntiryhmän jäsenille lähetettyihin kysymyksiin sain vastaukset sähköpostilla kirjallisesti, ja yhdeltä vastaajalta suullisesti haastatteleamalla. Kirjoitin vastaukset sähköiseen asiakirjaan. Analysoin vastauksia vertaamalla niitä toisiinsa sekä omiin havainnointeihini. Analysoinnissa tuli vahvasti esiin vastausten samankaltaisuus ja samansuuntaisuus havaintojen kanssa. Esitetyissä tuloksissa vastaajia ei ole eritelty, vaan heistä on käytetty nimeä "vastaaja" anonymiteetin suojaamiseksi.

4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettisestä näkökulmasta katsottuna kehittämistutkimukseni kriittiset kohdat ovat kehittämiseen osallistuvien henkilöiden vapaaehtoisuus sekä tutkimuksen tiedotaminen. Olen alusta alkaen pyrkinyt hyvin avoimesti kertomaan tutkimuksestani osana kehittämistoimintaamme.

Eettistä pohdintaa vaatii tulosten rehellinen esittäminen. Aineistonkeruun ja aineiston analysoinnin aikana esiin on tullut selkeitä johtamisen haasteita ja epäkohtia, jotka vaikuttavat negatiivisesti työilmapiiriin ja psykologiseen turvallisuuteen. Pienessä organisaatiossa asiat ja ongelmat henkilöityvät, ja organisaation jäsenenä on ollut vaikeaa ja pelottavaakin nostaa näitä asioita esiin. Tutkimuksen luotettavuus mitätöityy, jos asioita aletaan vääristelemään tai jätetään kertomatta. Asioiden esiin tuominen on siis välttämätöntä. Tapa, millä asiat esitetään, on tässä tärkeää. Olen myös sopinut toimeksiantajani kanssa, että työ luututetaan heillä ennen valmiin työn esittelyä. Tutkimuksen eettisyyden kannalta on siis äärimmäisen tärkeää kertoa ja perustella kaikki tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset. Siinäkin tapauksessa, että tulokset ovat epämiellyttäviä.

Suurin nimittäjä opinnäytetyöni luotettavuuden arvioimisessa on läpi prosessin ollut tutkijan objektiivisuus. Tutkimukseni kohteena on myyntiorganisaation toiminnan kehittäminen. Työskentelen itse kyseisessä organisaatiossa myyntitehtävissä, eli toisin sanoen tutkin omaa työtäni.

Täysin objektiivisesti työtäni, kuten muutakaan laadullista tutkimusta ei ole mahdollista tehdä, mutta sen pyrkimykseen ja objektiivisuuden arviointiin olen kiinnittänyt paljon huomiota tutkimuksessani. Tutkimusmetodini on havainnointi. Olen pitänyt havainnointipäiväkirjaa koko yhdeksän kuukauden ajanjakson ajalta, jolla aineistonkeruuta tehtiin. Olen havainnointia tehdessäni ja aineistoa analysoidessani pyrkinyt arvioimaan, onko oma asemani organisaatiossa tai oma tunnesiteeni ja mielipiteeni käsiteltyyn asiaan vaikuttanut havainnointiini.

Tutkijan ollessa osa kehittämisen kohteena olevaa organisaatiota ja toimintaa, on nostettava esiin ryhmän dialogin ja sen jäsenten mielipiteiden vaikuttaminen tutkijan omaan tulkintaan. Aiemmin käsittelin objektiivisuutta oman näkökulmani vaikutuksesta havainnointiin. Kehittämistyössä olemme käyneet myös ryhmässä dialogia, jolloin ryhmän jäsenen tai jäsenten voimakkailla mielipiteillä asioihin on vaarana ottaa valtaa havainnosta. Vahvat mielipidevaikuttajat saattavat luoda oman mielipiteensä perusteella ilmapiiriä, joka johdattaa muiden tuntemuksia tai mielipiteitä omaan suuntaansa. Tämän tiedostaminen on tärkeää, sillä liiallinen vaikuttaminen ohjaa tulosta jälleen yhden ihmisen mielipiteen suuntaan. Se ei välttämättä ole kuitenkaan todellinen, ryhmän kokonaisvaltainen kokemus tilanteesta tai todistettu tulos yhteisestä tekemisestä.

Tietoperustan koostamisen vahvuus oli se, että myyntiä ja johtamista on tutkittu todella paljon. Minulla oli saatavillani kattavasti kansainvälistä, vertaisarvioitua tutkimustietoa, jota yleisesti pidetään luotettavana. Tämän lisäksi tietoperustassani on kirjatietoa. Myynti ja johtaminen ovat intohimoja, mielipiteitä ja eri koulukuntia synnyttäviä aiheita, joten oppeja ja ajatuksia aiheista löytyy valtavasti. Tämän vuoksi jätin tietoisesti pois nettiartikkelit, blogitekstit, uutisoinnit tai yritysten teettämät tutkimukset. Tiedon oikeellisuuden ja objektiivisuuden toteaminen on haastavaa, ja vertaisarvioitu tieto on turvallinen vaihtoehto. Enemmän kuin lähteiden luotettavuutta, jouduin arvioimaan tiedon tarpeellisuutta työssäni. Koska tutkimustietoa on niin valtavasti, oli vaarana jatkuvasti paisuttaa teoriaa tarpeettoman laajaksi ja pois itse tutkimastani aiheesta. Jouduin useaan kertaan rajaamaan aihetta ja jättämään pois lähteistä sellaisia tutkimuksia, jotka innostivat ja kiinnostivat minua, mutta jotka lopulta olivat tarpeettomia tutkimukseni kannalta. Niiden lisääminen mukaan olisi vienyt tutkimusta taas laajemmaksi.

Usein kirjallisuudessa esitetään tutkimuksen luotettavuustarkastelua sen validiuden ja reliabiliteetin kautta. Validiudella tarkoitetaan aineiston analyysissä käytettyjen mittarien pätevyyttä ja reliabiliteetilla mitattujen tulosten toistettavuutta. Tässä ajatuksessa tutkimuksen tulisi käsitellä objektiivista totuutta, joka pystyttäisiin todentamaan mittareilla. Laadullisessa tutkimuksessa tämä kuitenkin on äärimmäisen vaikeaa, jopa mahdotonta. Luotettava tieto toki on se, mihin

laadullinenkin tutkimus pyrkii, mutta objektiivista totuutta se ei varsinaisesti ole. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin näkökulma on yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. Tällä tarkoitetaan sitä, ovatko tulokset yleistettävissä tai siirrettävissä muihin kohteisiin tai tilanteisiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

5 Tulokset

Kehittämistyön ohessa tehdyn havainnoinnin tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation myynnille asetettujen kehitystavoitteiden saavuttamiseksi tehdyt toimenpiteet sekä niiden vaikutus tehtyyn kaupalliseen tulokseen. Näiden toimenpiteiden pohjalta rakennettiin myyntiprosessi organisaation kahdelle eri asiakassegmentille. Lisäksi tavoitteena oli kehittää pysyviä toimintamalleja tuloksellisen myynnin tekemiseksi jatkossa. *Kehitysohjelman tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä mitkä toimintamallit tukevat parhaiten tiimin työskentelyä ja tavoitteiden saavuttamista.* (Vastaja)

5.1 Tulosten esittely

Myynnin johtamisen teoriassa käsitellään johtamistyyliä, ja asioiden johtamisen (management) sekä ihmisten johtamisen (leadership) vastakkainasettelua. Myynnin johtaminen sisältää kummankin kategorian hallintaa. Tutkimuksessa kerätty aineisto osoittaa asijahtamisen painoarvon kokonaisvaltaisen myynnin ja myyntiprosessin kehittämisessä. Havainnointipäiväkirjassa on useassa yhteydessä noussut esiin keskustelu valmentavasta johtamisesta, yhdessä tekemisestä, avoimuudesta ja motivoivasta tavasta tehdä työtä. Myös myyntiryhmältä kysytyissä kysymyksissä nousi esiin avoimuuden tärkeys. Positiivisena piirteenä koettiin myös itseohjautuvuuden lisääntyminen ja tiimin valtuuttaminen kehittämiselle. *Työkalujen antaminen oman päätöksenteon tueksi on vienyt tekemistä hyvään suuntaan ja nopeuttanut prosesseja. Vapaus määrätä tiimin omasta tavasta työskennellä on tuonut tehokkuutta ja parantanut ilmapiiriä.* (Vastaja) Asijahtamisen piiriin kuuluvat myynnin mittarit, seu-

ranta ja työkalut näkyvät kuitenkin toimenpidetasolla. Nämä asiat ovat olleet kehittämisessä tarkastelun kohteena ja selkeinä kehityskohteina. Ne eivät kuitenkaan nousseet yhtä vahvasti esiin keskustelussa ja suunnittelussa. Tästä voi päätellä, että mittarien ja työkalujen ei ole koettu olevan puutteellisia, tai niiden merkitystä henkilöiden omaan tekemiseen ei ole huomioitu.

Organisaation myynnin kehittämisohjelma alkoi tammikuussa 2019. Ensimmäinen konkreettinen muutos toimintaan oli myyntitiimin uudelleenorganisointi. Yritykseen rekrytoitiin uusi myyntiryhmän päällikkö, tehtävään myyntiryhmän ja -prosessien toimivuudesta, laadusta sekä toiminnan kehittämisestä vastaaminen. Alussa nähtiin tärkeäksi tiimin jäsenten tutustuminen toisiinsa sekä uuden ryhmäpäällikön perehtyminen yrityksen toimintaan. Rooli oli organisaatiossa uusi, joten toimenkuva rakennettiin alusta. Uusi esimies toi vahvasti esiin valmentavan johtamistapansa. Tiimiin lähdettiin rakentamaan keskustelevaa, yhteisöllistä ja valmentavaa toimintatapaa. Keskiöön nostettiin yhdessä sparraaminen, avoin keskustelu sekä tiimin itseohjautuvuus. Tiimin toiminta siihen asti kyseenalaistettiin ja lähdettiin pohtimaan tekijöitä, jotka toimivat ja tekijöitä, joihin kaivattiin muutosta tai jotka nähtiin toimimattomina. Luovuuteen ja ideointiin kannustettiin. Tiimiltä itseltään nousi vahvasti esiin toive tiimitavoitteesta, koska yksilötavoitteen nähtiin pienessä tiimissä korostavan negatiivista kilpailuasetelmaa. Kahden henkilön keskinäinen kilpailu kannusti tiedon pitämistä itsellä avoimen tiedonjaon sijaan. Tiimitavoitteesta sovittiin kokeellisesti sitä vastaan, että tiimi sitoutui aiempaa kunnianhimoisempaan tulostavoitteeseen. Sitoutuminen oli tiimille helppoa, koska työn tekemisen mielekkyys nähtiin vahvana motivaattorina, jonka eteen haluttiin tehdä työtä. Valmentava johtaminen (ts. leadership) nähdään suunnan näyttämisenä ja työntekijöiden motivoimisena organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi pitkällä tähtäimellä (Seyrer ym. 2008.) Myynnin kehittämisen tavoitteena kohdeorganisaatiossa oli pysyvien toimintamallien löytäminen ja pitkä tähtäimen muutos. Siihen nähden valmentavan johtamistyylin lisääminen ja painottaminen organisaatioon vanhan, asijahtamiseen painottuneeseen johtamiseen oli perusteltu päätös. Asijahtamista ei kuitenkaan ole syytä tai edes mahdollista poistaa ihmisten johtamisella, vaan kyse on tasapainon löytämisestä näiden kahden johtamistyylin välillä.

Yksi kehitysohjelman päätavoitteena oli myyntitiimin osaamisen kehittäminen, toiminnan tehokas organisoiminen, uusien myynnin näkökulmien löytäminen mm. haastavien kohteiden myynnin mahdollistamiseksi ja tätä kautta myynnin tuloksen kasvattaminen. Myyntitiimin osaamisen kasvattamiseen panostamalla haettiin myös motivoivaa vaikutusta. (Vastaaja)

Tammikuussa myyntiryhmälle aloitettiin ulkopuolisen konsultin järjestämä valmennusohjelma, jonka tarkoituksena oli yhdessä kehittää myyntiryhmän toimintaa ja myynnin konseptia kokonaisvaltaisesti. Valmennusohjelman alussa tiimin jäsenille tehtiin kysely henkilökohtaisista motivaatiotekijöistä IBM Smarter Workforce -työkalun avulla. Motivaatiokysely mittaa 12 motivaatiotekijää, jotka ryhmitellään kolmeen kategoriaan: ympäristölliset tarpeet, henkilöiden väliset tarpeet sekä henkilökohtaiset tarpeet (kuvio 7). Kyselystä tuotettiin kaikille oma henkilökohtainen motivaatioportti, jossa keskityttiin kolmeen tärkeimpään- sekä yhteen vähiten tärkeään tekijään, jotka motivoivat vastaajaa.

Ympäristölliset tarpeet	Henkilöiden väliset tarpeet	Henkilökohtaiset tarpeet
<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta • Mukavuus ja turvallisuus • Taloudellinen palkitseminen • Rakenne 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailu • Valta ja eteneminen • Tunnustus ja status • Ihmissuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Saavutukset • Itsenäisyys • Luovuus ja kiinnostavuus • Kasvu

Kuvio 7. Motivaatiotekijät

Huomioitavaa kyselyn tuloksissa oli se, että myyntitiimin kaikilla jäsenillä vähiten tärkeä motivaatiotekijä oli kilpailu. Luovuus ja kiinnostavuus sekä ihmissuhteet olivat niitä tekijöitä, jotka koettiin tärkeänä motivaatiotekijänä. Havainnointipäiväkirjan merkinnät tukevat motivaatioreporttia myyntiryhmän osalta. Myyntitiimin omista palaverissa pyrittiin useaan otteeseen keskinäisen kilpailun minimoimiseen toiminnan uudelleen suunnittelussa. Tasavertaisuus nousi myös keskusteluissa usein esiin ja

siihen suhtauduttiin tunteellisesti. Myös tämä osaltaan tukee vahvasti sitä, että kohdeorganisaation myynnissä juuri valmentava johtamistapa ja yhteiset tavoitteet motivoivat eniten. Kilpailuasetelma koetaan epämotivoivaksi, eikä kukaan tiimin jäsenistä koe työskentelemistä kilpailuhenkisessä ympäristössä tai voittamista innostavaksi. Motivaatioraportti kuvaa henkilöitä, jotka motivoituvat vähiten kilpailusta seuraavasti:

- *Motivoituvat vähemmän, jos sijoitetaan kilpailuhenkiseen ympäristöön ja saattavat pitää kilpailua yleisen suoritustason vaarantavana tekijänä.*
- *Ottaa tiimipohjaisen lähestymiskannan ja välttää tilanteita, joissa yksilön suoritusta arvostetaan enemmän kuin tiimityötä.*
- *Välttävät mieluummin suorituksen ulkoisia vertailukohteita eivätkä pidä vertailua muiden kanssa tarpeellisena.*

Tällä kyselyllä saatiin selville tämän kyseisen tiimin motivaatiotekijät, joten sen tuloksia voi soveltaa ainoastaan tähän kyseiseen ryhmään. Steven Reiss (2013) esittää teoriassaan, että jokaisella ihmisellä on oma motivaatioprofiilinsa, ja sen vuoksi ihmisiä tulisi johtaa yksilöinä. Motivaatiotekijöitä tutkimalla pystytään vaikuttamaan ryhmädynamiikkaan sekä henkilökemioihin, jotka näyttelevät suurta roolia työyhteisöissä. Teorian mukaan omien motiivien johdattama tekeminen auttaa ihmistä pääsemään parhaisiin tuloksiin.

Konkreettisena tekemisen muutoksena kehittämistyössä otettiin käyttöön aktiviteettitaso nostaminen sekä aktiviteettien määrällinen ja laadullinen mittaaminen. Myös ajankäytön seuranta aloitettiin. Tiimille annettiin viikoittaiset tavoitteet uusasiakaskontakteista, tavoitteena saada lyhyellä tähtäimellä 100 uutta asiakaskontaktia. Lista kontaktioitavista potentiaalisista asiakkaista kerättiin CRM järjestelmästä sekä prospektointityökalua käyttäen. Asiakaskontaktointit otettiin käyttöön tällä intensiteetillä käyttöön kampanjaluonteisesti. Puhelumääriä ja kontaktien tarvetta arvioitiin ajan kuluessa peilaten käynnissä olevien myyntineuvotteluiden määriin. Myyntiprosessin laatua ei haluttu vaarantaa liian suurella määrällä. Puheluiden määriä ja niistä käynnistyneitä myyntiprosesseja seurattiin viikkotasolla myynnin palaverissa. Käynnissä olevat prosessit käytiin yhteisesti läpi sparraten ja tietoa jakaen, jotta koko tiimi

oli tietoinen kunkin asiakascasen tilanteesta ja suunnitelluista toimenpiteistä. Mukaan prosessiin otettiin tarpeen mukaan tiimin ulkopuolelta palvelujen tai kiinteistönhoidon edustaja.

Aktiviteettitaso nosta näkyi tekemisessä välittömästi. Ahkera kontaktointi tuotti tulosta. Heti kampanjan alettua n.30 % puheluista johti tapaamiseen. Onnistumiset innostivat ja saivat aikaan positiivista ilmapiiriä. Tiimissä otettiin myös tavaksi juhlia onnistumisista. Jokainen tehty kauppa huomioitiin ja sitä juhlittiin karkkitarjoiluilla. Pieni ele, joka sai aikaan työyhteisössä hyvää tunnelmaa. Innostunut ja kannustava ilmapiiri loivat eräänlaisen flow -tilan tekemiseen. Abstrakti tekijä, joka näkyi tekemisessä selkeästi. Myyntejä juhlittiin koko toimiston voimin ja onnistumisista tehtiin yhteisiä. Herzbergin motivaatioteoriassa raha ja palkkaus eivät toimi motivaatitekijöinä. Arvostuksen antaminen ja huomioiminen hyvin tehdystä työstä motivoivat paljon enemmän. Myös Maslow tuo teoriassaan esiin ihmisen tarvetta arvontaan. Nämä ylemmän tason tarpeet kasvattavat itseluottamusta ja motivaatiota, jotka itsessään kasvattavat tehokkuutta ja tuottavuutta työssä.

Havainnoissa tuli voimakkaasti esiin myyjien kanta kylmäsoittokontakteja kohtaan. Kylmäsoitot koettiin lähtökohtaisesti raskaaksi ja epämiellyttäväksi tavaksi kontaktoida asiakkaita. Soittokontaktointien alettua ja niiden tuottamaa hyviä tuloksia ja useita asiakaskontakteja, ne kuitenkin tunnustettiin tehokkaaksi kanavaksi avata neuvotteluja.

Kehittämistyössä suuri painoarvo annettiin myös myynnin työkalujen tarkastelulle ja kehittämiselle. Yhtenä tavoitteena myynnin kehittämisellä oli myyjien ammatillinen kehittyminen ja työkaluilla haettiin tukea myyntiprosessin ammattitaitoiseen hallintaan sen jokaisessa vaiheessa. Erityisesti myynnin valmennusohjelmassa pureuduttiin myyntiprosessin eri vaiheisiin ja niissä tarvittaviin myynnin tuen työkaluihin.

Myyntiprosessin eri vaiheissa myyjillä on oltava käytössään työkaluja, jotka auttavat prosessin eteenpäinviemisessä ja tehostavat myyjän tekemistä. Taulukossa (taulukko 1) on eriteltyä myynnin työkalu prosessin eri vaiheisiin.

PROSPEKTOINTI JA LIIDIEN TUOTTAMINEN	Prospektointityökalu Vainu, CRM
VALMISTAUTUMINEN	Vainun yritystiedot, yritysten verkkosivut, CRM
KONTAKTOINTI	Soittorunko
TAPAAMINEN + KARTOITUS	Asiakastapaamisen check-list, asiakaskartoituksen kartta
TARJOUS + TARJOUSNEUVOTTELU	Sähköinen tarjouspohja, argumenttipankki
KAUPAN PÄÄTTÄMINEN	Hintaneuvottelun valtuudet, tarjottavat edut
MUUT	Tulosten seurantataulu, Microsoft Teams -sovellus

Taulukko 1 Myynnin työkalut

Prospektoinnin avuksi otettiin prospektointityökalu Vainu, jonka yritystietokannasta alettiin hakea potentiaalisia asiakkuuksia alueellisilla suodattimilla. Lisäksi palveluun tehtiin suodattimia sekä olemassa olevista asiakkaista että alueellisista potentiaalisista asiakkaista. Myyjille tulee palvelun kautta sähköpostiin tieto suodattimien mukaisista muutoksista toiminnassaan. Vainu otettiin vastaan hyvin ja sen merkitys potentiaalisten asiakasyritysten etsimisessä oli suuri. Aiemmin potentiaalisten asiakasyritysten kantaa on etsitty internetistä, havainnoitu jokapäiväisessä toiminnassa sekä henkilökohtaisten verkostojen kautta saatujen signaalien kautta. Vainun kautta yritystiedot oli helposti ja nopeasti saatavilla ja työkalu mahdollisti laajan potentiaalilistauksen luomisen tehokkaasti. Vainun yritystietokantaa hyödynnettiin myös valmistautumisvaiheessa. Vainun lisäksi prospektoinnissa hyödynnettiin organisaation omissa CRM järjestelmässä ollutta prospektikantaa.

Valmisteluvaiheessa tietoa haettiin myyjien toimesta Vainun yritystietokannan lisäksi yritysten omilta verkkosivuilta. Ennen ensimmäistä kontaktia myyjällä on oltava käsitys ja jonkin asteinen ymmärrys yrityksestä ja henkilöstä, jota hän kontaktoi.

Itse kontaktointiin myynti kehitti valmennusohjelman myötä yhteisesti soittorungon ensimmäiseen kontaktointiin. Soittorunkoon koottiin vaihtoehtoisia malleja itsensä ja organisaationsa esittelyyn ja yhteisen sekä hallitun viestin välittäminen puhelussa. Rungon tarkoitus ei ole olla valmis repliikkipankki, vaan tukena puhelun sujuvaan etenemiseen kohti haluttua lopputulosta. Puheluiden tavoite oli asiakkaan kiinnostuksen herättäminen sekä tapaamisen sopiminen asiakkaan kanssa.

Tapaamisen työkaluksi laadittiin asiakaskartoituksen kartta, jonka tarkoitus on olla muistilistana myyjälle niistä asioista, jotka asiakkaalta tulisi selvittää koskien yrityksen liiketoimintaa, henkilöstöä, toimitilojen nykytilannetta ja tarvetta sekä yrityksen päätöksentekoprosessia. Kartoituksen tarkoituksena on tiedon kerääminen persoonidun ratkaisuehdotuksen taustatiedoksi.

Tarjouspohjaa lähdettiin parantamaan enemmän visuaalisemmaksi ja myyväksi. Huomio kiinnitettiin tarjouksen kuvamaailmaan, puhuttelusävyyn sekä asiasisällön merkitykseen tarjouksen kannalta. Mukaan lisättiin asiakkaiden tarinoita ja kokemuksia palvelusta. Yhteisesti myös kehitettiin argumenttipankki avuksi ja tueksi tarjousneuvotteluihin. Argumenttipankin tarkoitus oli auttaa myyjää käsittelemään asiakkaan oston esteitä.

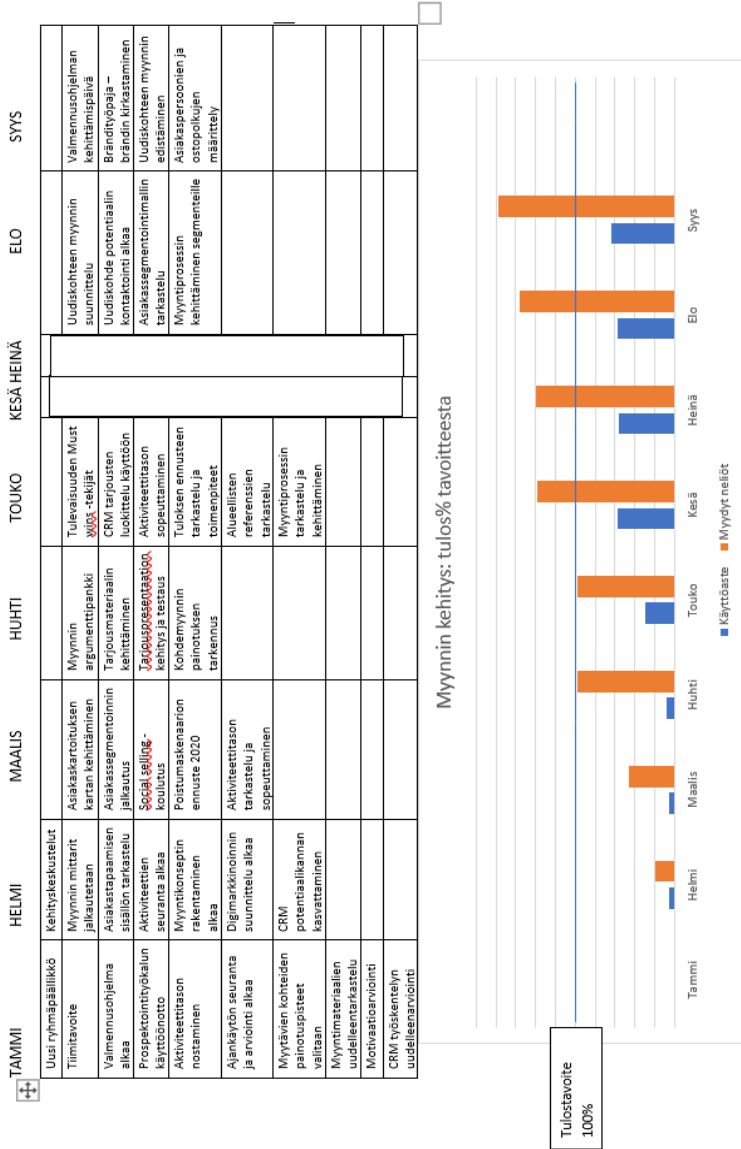
Kaupan päättämisen työkaluiksi tuli yhdessä sovitut raamit hintaneuvottelulle. Aikaisemmin kaikki tarjouksen hinta- ja muista eduista oli keskustelut erikseen yksikön päällikön kanssa. Tähän annettiin myyntitiimille omat rajatut valtuudet prosessin ja käsittelyn sujuvampaan etenemiseen.

Näiden lisäksi toimiston seinälle kiinnitettiin lasitaulu, johon alettiin kuukausitasolla päivittämään tulostietojen etenemistä. Tämä helpotti tilanteen tasalla pysymistä, koko organisaatio oli jatkuvasti ajan tasalla tuloksen kehittymisestä mikä osaltaan

kannusti tekemistä ja loi positiivista painetta. Käyttöön otettiin myös koko organisaatiossa Microsoft Teams -sovellus. Sovellukseen luotiin myyntitiimin oma ryhmä sekä erillisiä ryhmiä myyntiprojekteihin liittyen. Sovellukseen alettiin tallentamaan kaikki kuhunkin projektiin liittyvät materiaalit ja seurantatyökalut. Sovellus edisti tiedonjakamista avoimesti sekä helpotti materiaalien löytämistä.

Tulosten esittelyssä olen verrannut kehittämistyössä tehtyjä toimenpiteitä myynnin mittareiden kehitykseen samalla ajanjaksolla (Taulukko 2). Myynnin mittareista olen valinnut tarkasteluun kiinteistöjen käyttöasteen, sekä tiimin neliömääräisen myyntitavoitteen, koska nämä ovat merkittävimmät ja selkeimmät mittarit myynnin kehityksen seurannassa ja ne kuvaavat parhaiten myynnin toimenpiteiden vaikutusta tulokseen. Tärkein ja kuvaavin mittari on käyttöasteen kehitys prosentteina. Myynnin mittarien kehitystä olen kuvannut pylväsdiagrammissa niiden prosentuaalisella kehityksellä tarkastelujakson aikana kohti asetettua tavoitetasoa (100 %).

Taulukko 2. Kehittämisen eteneminen



5.2 Myyntiprosessi

Tutkimuksen aineiston keräämisen perusteella kohdeorganisaation käyttöön on rakennettu myyntiprosessi, joka joustaa asiakkaan mukaan. Tavoitteena oli saada aikaan toimiva ja kokonaisvaltainen myyntiprosessi. Myyntiprosessin malleja on lukuisia. Teoriaosuudessa esitellyt myyntiprosessit pohjautuvat karkeasti lopulta samankaltaisiin vaiheisiin. Myyntiprosessi alkaa aina prospektista ja loppuu päätöksentekoon ja jälkimarkkinointiin. Eroavaisuutta syntyy pääsääntöisesti painotuksilla ja sillä, kuinka mikäkin vaihe toteutetaan.

Myyntiprosessin rakentamista tehtiin koko aineistonkeruun ajan. Prosessi rakentui kehittämistyön ja valmennusohjelman kautta esiin nousseista selkeistä kehittämiskohteista. Näitä olivat mm. prospektoinnin hajanaisuus ja satunnaisuus, riittämätön aktiviteettitaso, puutteellinen- tai osin olematon markkinointi, myyntimateriaalit, asiakashallintajärjestelmän käyttö, asiakassegmentointi sekä yhteisten toimintatapojen puute. Jokaista osa-aluetta tarkasteltiin erikseen ja sen perusteella kehitettiin työkaluja ja toimintatapoja myyntitiimin käyttöön. Tarkastelu ja kehittäminen tehtiin yhteisesti myyntitiimin viikoittaisissa palavereissa, sekä myynnin valmennusohjelman työpajoissa. Tämän lisäksi tarkastelin CRM - järjestelmästä tarkastelujakson aikana toteutuneiden kauppojen jakautumista uusasiakasmyyntiin- ja olemassa oleville asiakkaille tapahtuvan lisämyynnin välillä. Tarkastelun tavoitteena oli selvittää, mikä painoarvo muodostuneesta tuloksesta on olemassa olevilla asiakkailla, ja kuinka myynnin toimenpiteitä kannattaisi painottaa näiden kahden markkinan välillä. Tarkastelussa selvisi, että sopimuksista 61% oli tehty yrityksen olemassa oleville asiakkaille. Euromääräisestä mynnistä olemassa olevien asiakkaiden osuus oli 58,4%. Näiden perusteella olen dokumentoinut tähän työhön kokonaisvaltaisen myyntiprosessin mallin organisaation käyttöön. Havainnointipäiväkirjan perusteella voidaan myös todeta olemassa olevien asiakkaiden myös työllistävän myyjiä huomattavasti potentiaalisia ja uusia asiakkaita enemmän. Tarkastelujakson aikana tehdyn ajankäytön seurannan ja yhteisesti seurattujen asiakascasejen perustella karkeasti kolme neljäsosaa myyjän työajasta kuluu nykyisten asiakkaiden toimitila-asioihin kun mukana on sekä

asiakastapaamiset, että taustatyöt. Tätä ei kuitenkaan ole mitattu tarkkaan, jonka vuoksi tulos on suuntaa antava.

Organisaation myyntiä ei suunnata massalle, vaan kyseessä on kohdennetumpi markkina. Prosessi on osin jaettu sen mukaan, onko asiakkaana yritys, jonka toimitilarive on alle vai yli 100m². Segmentoinnin taustalla on kahden eri asiakasryhmän parempi tunteminen ja kohtaamismallin räätälöiminen. Potentiaalisille asiakkaille, joiden tilan tarve on alle 100m² lähdetään soveltamaan virtaviivaisempaa ja ketterämpää prosessia. Erityispiirteeksi asiakasryhmälle nähdään päätöksenteon ketteruus. Päätöksentekoon osallistuu usein vain yksi taho ja usein päättäjä on sama henkilö, jonka kanssa myyntineuvottelu käydään alusta lähtien. Potentiaaliset asiakkaat, joiden tilan tarve on yli 100m² ovat yrityksiä, joissa päätöksenteko ei ole yhden henkilön takana ja päätöksentekoprosessi voi olla monivaiheinen. Päättäjätaho on usein toisessa kaupungissa tai maassa. Tiloihin tarvitaan mittavampia muutostöitä ja työympäristön suunnittelua.

Huomioitavaa segmentoinnissa kuitenkin on, että tilan koko ei välttämättä kerro asiakasorganisaation koosta. Jokainen asiakas on uniikki, ja päätöksenteko saattaa olla moniportainen myös pienempien toimitilojen kohdalla. Vastaavasti isojen toimitilojen tai suurten asiakasorganisaatioidenkin kohdalla päätöksenteko voi olla hyvinkin nopeaa ja virtaviivaista. Segmentointimallia lähdettiin toteuttamaan tilojen markkinoinnin kautta ohjaamalla asiakkaiden yhteydenotot vastuumyymälille tilan koon mukaan. Tarkoituksena oli, että kummallekin segmentille tulee oma vastuumyymälänsä, jonka vastuulla on kyseiseen asiakasryhmään perehtyminen, ja ostoprosessin erityispiirteiden tunnistaminen. Tämä osoittautui haasteelliseksi, sillä segmenttijaolla tehdyillä asiakasryhmillä ei juurikaan ollut yhteisiä, määrittäviä piirteitä. Jaottelu tilakoon mukaan ei määritellyt asiakasta kovinkaan tarkasti. Varsinainen myyntiprosessien kehittäminen segmentointia tukeväksi jäi vähälle huomiolle myyntitiimissä.

“Segmentointi on osoittautunut tehottomaksi. Se ei ole vaikuttanut tekemiseen tai tulokseen mitenkään. Ainoa vaikutus on ollut tiimin toiminnassa ja ilmapiirissä.”

(Vastaaja)

Segmentointi on siis hyvin yleisluontoinen jako, ja myyntiprosessin eteneminen määräytyy jokaisen asiakkuuden kohdalla erikseen. Jokaisella asiakasyrityksellä on uniikit tarpeensa toimitilan suhteen. Tarpeisiin vaikuttaa toimiala, työtehtävät sekä organisaatiokulttuuri. Toimitilamyynnin prosessi on pitkä, myyntiprosessi voi kokonaisuudessaan kestää kuukausia, jopa vuosia. Prosessissa on usein mukana sekä myyjän että asiakkaan puolelta useita henkilöitä. Myyntiprosessilla ei haeta kaavamaista myyntiputkea ja vakioitua tapaa toimia vaan reflektiivistä runkoa, joka joustaa tilanteen ja asiakkuuden mukaan. Etenemisen pohjana käytetään perinteistä vaiheittain etenevää myyntiprosessia.

Tässä työssä rakennetun myyntiprosessin käytäntöjä on hyvin pitkälle käytetty aiemminkin, muutos on enemmänkin kehittämistä eteenpäin ja dokumentaatiota. Aiemmin prosessia ei oltu dokumentoitu, eikä mietitty, vaikka vaiheet ovat olleet olemassa. Työssä ei ole tarvinnut luoda kokonaan uutta prosessia, vaan pikemminkin päivittää käytettyä prosessia. Yhtenä tärkeänä tuloksena myyntiprosessin kehittämisessä oli myös lisätä ymmärrystä, miksi prosessin eri vaiheet ovat tärkeitä ja mihin niistä kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota. Havainnointipäiväkirjaan on kirjattu tammikuun lopusta toukokuun loppuun välisellä ajalla jokaisen viikon kohdalle palaverissa käytyjä keskusteluja myyntiprosessiin ja sen vaiheiden kehittämiseen liittyen. Alkuvuosi 2019 oli voimakasta prosessin kehittämisen aikaa ja sen osien kehittämisen pohtimista. Kehitystyö koettiin todella tärkeäksi ja mielekkääksi työksi ja siihen haluttiin varata aikaa. Tekemisestä innostuttiin yhteisesti ja havaittavissa oli iloa vaikuttamisen mahdollisuudesta omaan työhön. Tämä kävi ilmi sekä puheista että innostuneista asenteista ja ilmapiiristä.

Kokonaisvaltainen prosessi ei kuitenkaan ole lineaarinen prosessi jossa on selkeä alku ja loppu. Sykli voi kestää jopa vuosia ja prosessin eri kohdat saattavat sisältää useita tapaamisia ja sen lisäksi sähköposti- ja puhelinkontaktointeja. Se muodostuu kahdesta toisiinsa kytkeytvästä prosessista (Kuvio 7). Kaupan päättämisestä alkava jatkuvan palvelun prosessi pitää sisällään asiakashoidollisen yhteistyön, sekä asiakasyrityksen toimimisen osana yhteisöä. Tässä prosessissa suurta roolia näyttölee kohdeorganisaation asiakaspalvelutiimi ja myyjän rooli asiakkuuden hoidossa jää vähemmälle. Myyjä jää asiakasyrityksen vastuumyyjäksi ja on asiakkuuden hoidossa

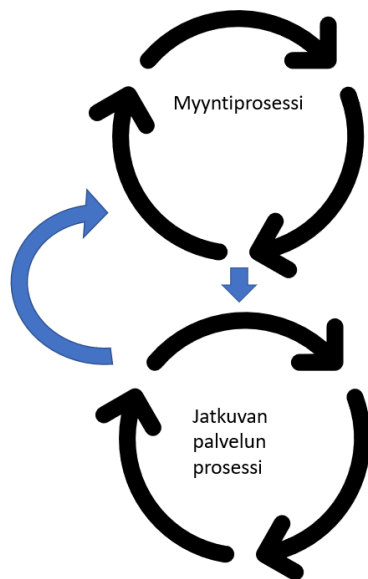
mukana, mutta päävastuun asiakkuudesta ottaa kiinteistön asiakkaiden nimetty asiakaspalveluvastaava. Asiakkaan tilatarpeiden muuttuessa myyntiprosessi aloitetaan uudelleen.

Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat moninaiset syyt. Myyjän ja asiakkaan välinen dialogi läpi koko prosessin on äärimmäisen tärkeää, jotta päätökseen vaikuttavat tekijät saadaan tietoon. Keskustelussa myyjä pystyy tuomaan erinomaisuustekijät esiin pelkän peruslaadun sijaan. Peruslaatu on tärkeä, yhdenvertainen ominaisuus kaikille asiakkaille. Erinomaisuustekijät kuitenkin määrittävät asiakkaan ja heidän tarpeensa mukaan. Havainnointipäiväkirjan merkinnöissä toistui myynticasejen läpikäynti case by case. Jokainen käynnistetty myyntiprosessi käytiin yhteisesti läpi ja tarjous suunniteltiin asiakkaan kanssa käydyn keskustelun ja taustatietojen perusteella. Havainnoista käy myös ilmi, että useassa tapauksessa asiakkaan kanssa käydyn keskustelun perusteella tarve ja tarjottava tila ovat hyvin erilaisia, kuin mitä prospektointitietojen perusteella myyjä oli olettanut.

Havainnointipäiväkirjan merkinnöissä nousi useassa kohdassa esiin myyntiprosessin alkuvaiheen haasteet erityisesti niissä tapauksissa, joissa prosessi käynnistyy asiakkaan yhteydenotosta. Asiakkaan ottaessa yhteyttä myyjään, on prosessin kannalta kriittistä, haluaako asiakas ensisijaisesti tietää hinnan. Kun prosessi alkaa hintatiedustelulla, se hyvin todennäköisesti jää ensimmäiseen kontaktiin, eikä etene pidemmälle. Myyjän mahdollisuus vaikuttaa prosessiin on siis kriittinen onnistumisen kannalta. Asiasta keskusteltiin myyntitiimissä aineistonkeruun aikana useasti, ja havainnoissa esiin nousi selkeästi myyjien turhautuminen näihin kontakteihin. Kontaktit koettiin selkeästi aikaa vieviksi ja niihin asennoiduttiin lähtökohtaisestikin niin, etteivät ne tule johtamaan mihinkään. Tässä voisi olla myös kehittämisen paikka. Keskusteluissa ei koskaan pohdittu mahdollisuuksia siihen, kuinka nämä saataisiin käännettyä potentiaalisiksi myyntiprosesseiksi vaan ne tuomittiin heti ajanhukaksi.

Kohdeorganisaation myynti mukaillee ratkaisumyynnin teoriaa. Prosessin alkupäässä on painotettu niitä potentiaalisia asiakkaita, joiden tarpeet ovat piileviä. Esimerkiksi Eadesin (2004) ratkaisumyynnin prosessissa asiakkaat, jotka eivät etsi, ovat se

asiakaskunta, jolle kohdeorganisaation myyntipanokset kohdistetaan. Uusista, potentiaalisista asiakkaista ja avatuista caseista valtaosa ovat myyjän toimesta avattuja. Tässä vaiheessa myyjällä ei vielä ole tiedossa asiakkaan tarvetta, jos sellainen onkin. Ne asiakkaat, joilla on olemassa selkeä tarve, ja jotka ottavat myyjään yhteyttä, ovat suurimmaksi osaksi nykyisiä asiakkaita ja he tietävät jo yrityksen tavan toimia sekä erinomaisuustekijät. Näiden asiakkaiden kohdalla prosessin ensimmäiset stepit eivät ole relevantteja sellaisenaan, vaan myyntiprosessin näkökulmasta asia käynnistyy huomattavasti kypsemmässä vaiheessa. Eadesin (2004) prosessissa tämä on kohta, jossa myyjä muokkaa asiakkaan vision vastaamaan omaansa. Nykyisten asiakkaiden kohdalla asiakkaan ostoprosessi on suuremmassa roolissa prosessin käynnistäjänä. Tässä tutkimuksessa ei keskitytty ostoprosessiin, vaan näkökulma on myyntiprosessissa.



Kuvio 8. Kokonaisvaltainen myyntiprosessi

5.2.1. Myyntiprosessin vaiheet

Löydä ja ole löydettävissä. Ensimmäinen vaihe pitää sisällään prospektoinnin ja myyntiliidien vastaanottamisen. Prospektoinnissa apuna käytetään prospektointityökalua (Vainu) ja yrityksen CRM:ää, josta säännöllisesti tarkkaillaan aiemmin sinne lisättyjä prospekteja. Prospekteja etsitään myös mediasta ja havainnoimalla ympäristöä.

Myyntiliidejä ja -signaaleja saadaan suorina asiakkaan yhteydenottoina, asiakaspalveluvastaavien välittäminä tai suositteluinä, jonka yritystietokannasta haetaan potentiaalisia asiakkaita. Myyntiliidien tuottaminen on äärimmäisen tärkeää, ja siinä tunnettuus ja näkyvyys ovat merkittävät tekijät. Tietojen löytäminen on tehtävä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Nykyään tietoa etsitään pääosin verkkosivuilta, ja siellä näkyvyys ja tavoitettavuus on onnistumisen ehto. Kun asiakas ottaa myyjään yhteyttä toimitiloja etsiessään, hän on omassa ostoprosessissaan jo pitkällä, ja näin ollen myynnille on olemassa jo otollinen maaperä. Liidien tuottamisessa tärkeää roolia näyttölee organisaation verkkosivut, näkyvyys toimitiloja tarjoavissa palveluissa (tiloja.fi, oikotie) sekä sosiaalinen media (Facebook ja LinkedIn) ja olemassaolevien asiakkaiden asiakaskokemus.

Tutustu. Ennen ensimmäistä kontaktia on tutustuttava yritykseen. Tässä vaiheessa selvitetään kontaktoitavan yrityksen tarjoamat palvelut, avainluvut, nykyinen sijainti, sekä päättäjät, johon ollaan yhteydessä. Tietoa haetaan verkkosivuilta sekä Vainun yritystietokannasta. CRM -järjestelmästä selvitetään, onko yritykseen oltu aiemmin yhteydessä ja jos on, mitä silloin on keskusteltu. Tässä tärkeäksi nousee CRM tietojen päivittäminen jokaisen kontaktin jälkeen, jotta seuraavan henkilön on helppo perehtyä tilanteeseen ja mistä asioista on keskusteltu.

Sytytä. Ensimmäisen kontaktin tarkoitus on herättää asiakkaan mielenkiinto ja tavoitteena tapaamisen sopiminen. Uuden prospektin kohdalla on tärkeää luoda positiivinen mielikuva yrityksestä ja saada hänet kiinnostumaan tulemaan tutustumaan tarkemmin palveluihin ja toimintaympäristöön. Jos asiakkaalla on jo selkeitä tarpeita tai kiinnostuksen kohteita, jotka ohjaavat valintaa alueellisesti, sovitaan tapaaminen kyseiseen ympäristöön. Ensimmäisen kontaktin tullessa asiakkaalta, prosessin etenemisen määrää hyvin pitkäksi se, kysyykö asiakas ensin

tietynlaista tilaa, vai hintaa. Hintakyselijöistä ei juuri koskaan tule asiakkaita, koska keskustelussa ei päästä hintaa edemmäs. Asiakas tekee yleensä päätöksen hinnan perusteella, eikä myyjällä ole mahdollisuutta vaikuttaa päätökseen millään tavalla.

Ensimmäisen kontaktin jälkeen prospektin asiakastiedot kirjataan CRM - järjestelmään.

Innosta. Ensimmäisen tapaamisen tavoitteena on esitellä asiakkaalle tarjoamamme toimintaympäristön ja palvelukonseptin erinomaisuustekijät. Tapaamisen agenda määräytyy sen mukaan, mikä asiakasyrityksen nykytilanne toimitilojen suhteen on.

- Uusi kontakti tulee kuulemaan palveluista ja katsomaan minkälaista toimintaympäristöä voimme tarjota. Usein lounastapaaminen, jossa myyjä kertoo tarjonnasta ja asiakas kertoo toimitila-asioidensa nykytilanteesta.
- Jos asiakkaalla on olemassa tarve tilalle, tapaamiseen valmistaudutaan katsomalla mahdollisia vapaita tai vapautuvia, asiakkaan tarpeeseen vastaavia tiloja. Mukana on aina hyvä olla vähintään kaksi kohdetta vertailun mahdollistamiseksi.
- Jos asiakas on ottanut itse yhteyttä jonkin tietyn tilan vuoksi, tapaaminen sovitaan kyseisessä sijainnissa ja pääfokus on tilan esittely ja asiakkaan innostuksen kasvattaminen tilaa kohtaan.

Kahden viimeisen vaihtoehdon kohdalla tapaamisessa kartoitetaan yrityksen toimintaa ja tilatarpeita asiakaskartoituksen kartan (Liite 3) mukaisesti niin, että myyjä saa mahdollisimman kattavat tiedot personoidakseen tarjouksen asiakkaan tarpeisiin vastaavaksi. Tapaamisessa on ensiarvoisen tärkeää esitellä asiakkaalle aulapalvelu, sekä asiakaspalveluvastaavan rooli ja merkitys jatkuvassa palvelussa, jonka piiriin asiakas pääsee kohdeorganisaation asiakkaana.

Tapaamiseen valmistaudutaan hankkimalla asiakasyrityksestä mahdollisimman kattavat tiedot sekä valmistelemalla tarvittava esittelymateriaali. Tapaamisen luonteesta riippuen valmistellaan presentaatio, pohjakuvat ja havainnointimateriaali.

Usein yksi tapaaminen ei riitä tarjouksen tekemiseen, vaan asiakas haluaa uuden tilanäytön esimerkiksi ottaakseen mukaan muita päätöksentekoon osallistuvia henkilöitä. Jos ensimmäisellä tapaamisella tulee ilmi tarve tilan muutostöille, tarvitaan uusi tapaaminen, johon osallistuu myyjän lisäksi kiinteistöpäällikkö. Myyjä voi pyytää mukaan tapaamiselle myös asiakaspalvelupäällikön, kollegan tai yhteistyökumppanin, kun näkee sen tuottavan lisäarvoa tapaamiselle. Uhkana on se, että asiakas tekee hinnan perusteella päätöksen ennen kuin pääsemme vaikuttamaan häneen. Emme ole markkinoiden edullisin toimija alueella, minkä vuoksi on äärimmäisen tärkeää saada asiakas ymmärtämään tarjoamamme laatu ja lisäarvo.

Perustelee. Asiakkaalle tehdään tarjous aina kartoituskeskustelun perusteella. Tarjous pyritään personoimaan asiakkaan tarpeiden mukaiseksi mahdollisimman kattavasti. Tarjouksessa eritellään kaikki sopimukseen kuuluvat tekijät ja sen sisältämät edut ja palvelut, joiden piiriin asiakas pääsee. Apuna tarjouksessa käytetään pohjakuvia, havainnekuvia sekä referenssejä. Tarjouksen sisältö käydään läpi yhteisesti myyntitiimin sisällä. Tarjous kirjataan CRM -järjestelmään, ja sen etenemistä seurataan viikkotasolla.

Tarjous pyritään aina presentoimaan asiakkaalle joko kasvotusten, tai videopalaverissa. Mikäli asiakas haluaa, tarjous voidaan lähettää paria päivää ennen presentaatiota, jotta siihen ehditään tutustua etukäteen. Presentoinnin tarkoitus on päästä vaikuttamaan tarjouskeskusteluun jo alkuvaiheessa. Vuorovaikutuksessa tarjous on helpompi esittää houkuttelevaksi. Myyjä pääsee oikaisemaan mahdolliset väärinkäsitykset, vastaamaan kysymyksiin ja perustelemaan esitettyjä asioita. Erityisen tärkeäksi presentaatio nousee tapauksissa, joissa päätöksentekijä on eri henkilö tai henkilöt, kuin tilanäytössä mukana olleet henkilöt. Tällöin myyjä ei ole pystynyt vaikuttamaan suoraan päättäjään missään muussa prosessin vaiheessa. On tärkeää muistaa, että vaikka asiakkaana on yritys, ihmiset tekevät päätökset. Mahdollisuudet henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen kannattaa maksimoida.

Tahtotilana on saada asiakkaan päätös kaupasta jo tarjouksen esittelytilanteessa. Mikäli asiakas tarvitsee harkinta-aikaa tai tarjousta käsitellään vielä sisäisesti,

sovitaan yhteisesti ajankohta, jolloin asiasta keskustellaan uudelleen. Tarjous on aina määräaikainen.

Jatkuva palvelu. Asiakkaan allekirjoitettua toimitilan vuokrasopimuksen, prosessi alkaa siirtyä myyjältä asiakaspalvelutiimin vastuulle. Myyjä sopii asiakkaan kanssa jatkotoimenpiteistä ja aikataulusta. Kiinteistön aulapalvelua hoitava asiakaspalveluvastaava ottaa asiakkuuden haltuunsa ja hoitaa muuttoon sekä jatkuvaan, päivittäiseen toimintaan kuuluvat yksityiskohdat. Hän on henkilö, joka on aktiivisimmin vuorovaikutuksessa asiakasyritysten henkilöstön kanssa. Asiakaspalveluvastaava tapaa yrityksen yhteyshenkilöitä vuosittain ja käy läpi tarkemmin asiakkaan tyytyväisyyttä tiloihin ja palveluun. Jos asiakkaan tilan tarve muuttuu, asiakaspalveluvastaava välittää tiedon myyjälle ja myyntiprosessi alkaa alusta. Jatkuva palvelu on tärkein osa koko myyntiprosessia. Nykyisten asiakkaiden pysyvyys ja asiakkuuksien kasvattaminen on yritykselle tärkeämpää ja taloudellisempaa kuin uusien hankkiminen. Tyytyväisten asiakkaiden suositteleminen on lisäksi parasta markkinointia toiminnalle. Tuloksia tarkasteltaessa tuli esiin, että olemassa oleville asiakkaille tehtiin 61% prosenttia kaikista tarkastelujakson aikana tehdyistä sopimuksista. Rahallisesti näiden sopimusten osuus oli 58,4% sopimusten arvosta. Tämä osoittaa olemassa olevien asiakkaiden merkitystä koko yrityksen myyntiprosessissa ja sitä kautta painoarvoa toimenpiteiden kohdistuksessa.

Mikäli prosessi ei pääty kaupantekoon, asia päätetään hyvässä hengessä niin, että toimitila-asioihin voidaan palata myöhemmin uudelleen kun asia tulee jälleen ajankohtaiseksi. Vaikka yrityksestä ei tulisikaan toimitila-asiakasta, he voivat käyttää tulevaisuudessa kokouspalveluja ja olla sitä kautta asiakkaita. Hyvät suhteet ja erinomainen yritysmielikuva ovat ensiarvoisen tärkeitä myös kieltävään vastaukseen päättyvässä prosessissa. Asiakastiedot, joita on prosessin eri vaiheissa tallennettu CRM järjestelmään, pysyvät tietopankkina tulevaisuutta varten.

5.2.2 Myyntiprosessin vaiheet eri segmenteille

Myyntiprosessin runko on sama riippumatta asiakasryhmästä. Tarkastelujakson aikana on tullut ilmi, että myyntiprosessiin vaikuttavia lainalaisuuksia tai

samankaltaisuuksia näiden kahden asiakassegmentin välillä ei juurikaan ole. Ainoastaan pienten, yhden työhuoneen tilojen vuokrauksessa voidaan yleistää myyntiprosessia nopeaksi ja säännönmukaiseksi, jolloin aikaperspektiivi on lyhyt ja prosessi kokonaisuudessaan suoraviivainen. Prosessi etenee seuraavasti:

1. Asiakas ottaa yhteyttä myyjään kysyäksään pienen toimiston hintaa.
2. Myyjä ottaa asiakkaaseen yhteyttä. Asiakkaan kanssa sovitaan näyttökyseiseen tilaan, tai hän hylkää vaihtoehdon suoraa puhelussa liian kalliina.
3. Tilanäyttö, jossa myyjä samalla esittelee toimintaympäristöä ja kertoo palvelukonseptista.
4. Asiakas hyväksyy tai hylkää tarjotun tilan samalla tapaamisella tai asiakkaan kanssa sovitaan aikataulu, jolloin asiaan palataan.

Myyntiprosessit eroavat toisistaan segmentoinnin mukaan seuraavin osin:

Löydä ja ole löydettävissä: Verkkosivuilla vapaana olevat toimitilat on määritelty niin, että >100m² toimitilojen yhteydenotot ohjataan eri myyjille kuin <100m² toimitiloissa.

Tutustu: Prosessi ei eroa segmentin mukaan.

Sytytä: Prosessi ei eroa segmentin mukaan.

Innosta: Kartoitus >100m² toimitiloja etsivän asiakkaan kohdalla voi olla suoraviivaisempaa. Usein asiakkaan puolelta asiaa hoitaa päättäjät itse. Ensimmäisessä tapaamisessa myyjä pääsee suoraa vaikuttamaan päätöksentekoon ja käsittelemään ostamisen esteitä. Näin ollen perusteluvaihe käydään isolta osalta jo tässä vaiheessa. Prosessi voi olla parhaimmillan jopa niin virtaviivainen, että päätös ostamisesta tehdään samalla tapaamisella.

Perustele: Jos perusteluvaihe käydään asiakkaan kanssa ensimmäisellä tapaamisella, ei tähän vaiheeseen jää muuta kuin sopimuksen tekeminen ja sen yksityiskohdista sopiminen.

Jatkuva palvelu: Jokainen asiakasyritys tilakoosta riippumatta ovat saman jatkuvan palvelun ja yhteisön piirissä. Tämä ei eroa segmentin mukaan.

Alle 100m² tilatarpeen yrityksillä myyntiprosessilla haetaan suoraviivaisuutta ja ajantasaista reflektointia. Myyjän ammattitaitoa prosessissa tarvitaan erityisesti ajantasaisen keskustelun ja argumentoinnin saralla. Koska koko myyntineuvottelu saatetaan käydä ensimmäisen tapaamisen aikana, on tärkeää että myyjä huomaa herkästi asiakkaan ostosignaalit ja osaa reagoida niihin. Myyjällä on oltava kyky ja tilannetaju ehdottaa kaupan päättämistä.

Yli 100m² toimitilojen myyntiprosessilla haetaan myyjän ammattitaidossa eritoten pitkäjänteisyyttä sekä neuvottelutaitoa. Moniportainen päätöksenteko edellyttää tarjouksen presentoimista ja esittämistä eri tahoille, erilaisten intressien näkökulmasta. Usein myyjä ei pääse vaikuttamaan päätöksentekijään suoraan lainkaan, vaan vaikuttaminen tapahtuu henkilön kanssa, joka vie oman näkemyksensä mukaisen viestin päättävälle taholla. Päättäjänä voi olla joko henkilö, johtoryhmä tai hallitus. Aikaprospektiivi on pitkä, kuukausista jopa vuosiin.

5.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Keskeisimmät tulokset tutkimukselle ovat myyjien motivaation merkitys tuloksen tekemiseen, sekä jatkuvan palvelun prosessin painoarvo kokonaisvaltaisessa myyntiprosessissa.

Aineiston keruun aikana tehdyssä analysoinnissa on noussut jo selkeästi sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvään tulokseen. Haasteellisuus on näiden asioiden perustelemisessa. Esiin nousseet menestystekijät ovat luonteeltaan osin hyvin abstrakteja. Motivaation kohoaminen hyvän tiimityön, kuuntelun ja turvallisen keskusteluympäristön kautta on nostanut selkeästi tekemisen tasoa. Puhumme tunteesta, siitä kun tiimin jäsenet ovat kasvattaneet hyvää tunnetta ja halua tehdä yhteisen menestyksen eteen asioita. Näiden tekijöiden perusteleva ei ole helppoa, koska niitä on vaikea konkretisoida ja mahdoton mitata. Kuitenkin, kun tiimin jäsenten tunnelma on hyvä, onnistumisia juhlitaan yhdessä ja keskinäinen

kannustaminen ja myyntikeissien läpikäyminen tehdään säännöllisesti, tulokset paranevat ja onnistumiset lisääntyvät. Tämä siitäkkin huolimatta, että itse myyntityötä tehdään varsin perinteisin keinoin. Kysymys onkin siitä, kuinka työntekijöitä motivoidaan suorittamaan korkeampaa aktiiviteettitasoa. Tässä työssä esitetyt kolme eri motivaatioteoriaa osoittavat henkilön motivaatiolla olevan merkitystä työn tuloksellisuuteen. Maslow'n teoriassa Itsensä toteutus ja arvonanto ovat korkeimman tason motivaatiotekijöitä, jotka saavat aikaan arvostusta, riemua ja innostusta. Ne kasvattavat henkilön itsetuntoa ja sitä kautta hänen tehokkuutaan. Hertzbergin mukaan juurikin nämä ylempien tasojen tekijät kuten tunnustus, oppiminen, kasvu ja työ itsessään ovat niitä tekijöitä jotka saavat henkilön ponnistelemaan parempien tuloksien eteen. Alempien tasojen motivaatiotekijät vaikuttavat henkilöön ainoastaan puuttuessaan. Reiss esittää, ettei henkilöä voida motivoida tekijöillä, jotka eivät kuulu hänen arvomaailmaansa. Tutkimuksen tulokset puoltavat erityisesti Reiss'n teoriaa henkilön arvomaailmaan pohjautuvilla motivaattoreilla. Eri henkilöitä ajavat erilaiset motivaattorit. Henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden kartoittaminen auttaa myynnin johtoa myynnin suunnittelussa, organisoinnissa ja tavoitteiden asettelussa. Motivaatiotekijöiden kartoittamisella ei niinkään edistetä sitä, minkälainen tulos halutaan, vaan sitä, kuinka asetettu tulostavoite parhaiten saavutetaan.

Kun myynnin tekemistä alettiin tutkia ja tarkastella paitsi toiminnan, myös myyjäpersoonien ja motivaatiotekijöiden kulmasta, tulokset alkoivat parantua. Konkreettisenä toimenpiteenä näyttäytyy esimerkiksi tiimitavoitteen käyttöönotto. Myyntitiimin jäsenten motivaattorit löytyivät yhteistyön lisäämisestä ja henkilöiden välisen kilpailuasetelman vähentämisestä. Myyntitiimin toiminnan kokonaisvaltainen tarkastelu ja toiminnan uudelleen organisointi yhteisesti, henkilöiden motivaatiotekijöiden tarkastelu ja niiden kuunteleminen, vaikuttivat henkilöstön sitoutumiseen tulostavoitteeseen. Aito sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen motivoi tavoittelemaan parasta mahdollista tulosta, kehittämään tapoja toimia sekä lisäämään aktiiviteettitasoa. Työtehtävät ja työtavat olivat edelleen perinteisiä, mutta motivaatio suorittaa niitä sai työn tuntumaan mielekkäältä.

Kehittämistutkimuksen tuloksena on syntynyt kehittämis ehdotuksia kokonaisvaltaisen myyntiprosessin parantamiseksi ja eteenpäin kehittämiseksi.

- Myyntiprosessin aloittaminen asiakkaan oman tarpeen ja kiinnostuksen kautta on aina helpompi maaperä kuin tarpeen herättäminen. Verkkosivujen kautta tavoitettavuutta voisi parantaa lisäämällä sivuille botti, jonka kautta asiakas voi kysyä kysymyksiä ja pyytää yhteydenottoa.
- CRM -järjestelmän käytön tehostaminen kattavan asiakastietokannan rakentamiseksi. Asiakkuudesta voisi kerätä kattavat tiedot järjestelmään (tapaamiset, käsitellyt asiat, sovitut aikataulut ja dokumentit). Jatkossa asiakkuuden takaa löytyisi kattavat tiedot jolla seuraava käsittelijä pääsisi nopeasti selville mitä asiakkaan kanssa on keskusteltu. CRM päivitettäisiin aina, kun asiakkaan kanssa on oltu kontaktissa. Tavoitteena hiljaisen tiedon siirtäminen myyjältä ja asiakaspalveluvastaavalta yhteiseksi tiedoksi. Asiakkuuksia hoitaa organisaatiossa useampi henkilö, joten tiedon tulee myös olla usean henkilön saatavilla. Kenen tahansa organisaatiossa tulisi voida tarvittaessa ottaa asiakkuus hoitoonsa ja jatkaa siitä mihin on jääty. Tämä tukisi myös asiakkuustiimi -ajattelua, jossa tieto on jaettava, eikä yhden ihmisen hallussa olevaa tietoa. Organisaatio on riippuvainen yksittäisistä henkilöistä, ja sitä kautta havoittuvampi, kun tieto on hajallaan ja yksittäisten henkilöiden hallussa.
- Asiakassegmentoinnin uudelleen tarkastelu hyötynäkökulmasta. Mitä nykyisellä segmentoinnilla saavutetaan ja tuoko asiakasyritysten ryhmittely tilatarpeen mukaan lisäarvoa myynnin suunnitteluun tai ohjaamiseen?
- Jatkuvan palvelun prosessin lähempi tarkastelu ja sen kehittäminen. Asiakaspalveluvastaava on erittäin tärkeässä roolissa asiakastyytyväisyyden ja -pysyvyyden näkökulmasta. Tällä hetkellä vastaavan päävastuu on aulapalvelun hoitaminen ja tavoitteena on kerran vuodessa tavata jokainen asiakasyritys tarkempaa kuulumisten vaihtoa varten. Myös myyjät sopivat satunnaisesti tapaamisia asiakkaiden kanssa. Toiminta on satunnaista ja tietoa ei vaihdeta organisaation sisällä. Lähtisin kehittämään asiakaspalveluvastaavan roolia enemmän asiakasvastaavaksi. Asiakasvastaavalla olisi päävastuu asiakkuuksista. Asiakasyrityksille

laadittaisiin asiakashoito-ohjelma, jonka mukaan heidät järjestelmällisesti kontatoidisiin ja tavattaisiin 1-2 kertaa vuodessa. Ensimmäisessä keskustelussa asiakkaan kanssa sovittaisiin mikä on heidän toivoma taajuus. Tapaamisissa käytäisiin läpi asiakkaan nykytilanne, toiveet ja palautteet sekä tulevaisuuden näkymät. Jos asiakkaalla on lisätilarpeita, liidi ohjataan myyjälle. Käynnit kirjattaisiin CRM -järjestelmään. Mallin kehittämisen ja käyttöönoton tavoitteena olisi asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen parantaminen ja asiakkuudenhoitomallin selkeyttäminen. Mahdollinen tyytymättömyys ei pääsisi patoutumaan ja asioihin ehdittäisiin puuttua ennen kuin asiakas päättää irtisanoa tilansa tai palvelunsa. Yllätyksiä ei pääsisi niin helposti tulemaan. Järjestelmällisellä mallilla myös niiden asiakkaiden ääni tulisi paremmin kuuluviin, jotka eivät aktiivisesti ja oma-aloitteisesti tuo toiveitaan ja mielipiteitään asiakaspalvelun tietoisuuteen.

Roolimuutos edellyttäisi muutoksia resursoinnissa. Asiakaspalveluvastaavan tämänhetkinen työnkuva aulapalvelussa on hektinen ja edellyttää aulapalvelussa läsnäoloa. Asiakkuuden hoitosuunnitelman tekeminen ja ylläpitäminen sekä säännölliset tapaamiset edellyttävät keskittymistä ajankäytöllistä resurssia. Esimerkiksi aulapalvelun tuuraajien ahkerampi ja säännöllisempi käyttö, tai yhden asiakaspalveluvastaavan käyttäminen jatkuvassa ringissä voisi olla ratkaisu.

- Edellisestä pidemmälle vietynä mallina olisi yhteisömanagerin rooli perustaminen ja siihen täysipäiväisen henkilön rekrytoiminen. Kohdeorganisaatio panostaa yhteisöllisyyden kasvattamiseen ja pyrkii toiminnallaan olemaan aktiivinen business -yhteisö. Yhteisömanagerin rooli yrityksessä olisi mm.
 - o sosiaalisen median kanavien ja alustan ylläpito sekä sosiaalisen median kautta tehtävä markkinointi.
 - o Tapahtumien ja tilaisuuksien ideointi ja organisointi.
 - o Ideoi ja järjestää asiakkaille tilaisuuksia verkostoitumiseen sekä laajasti että kohdennetusti (tietyt alat, yrityksen toive verkostoitumisesta toisiin alan yrittäjiin, palveluntarjoajiin tai asiantuntijaryhmiin.)
 - o Jatkuva vuorovaikutuksessa oleminen asiakkaiden kanssa. Kuuntelee ja kerää tietoa asiakkaiden toiveista ja tarpeista.

- Edesauttaa tiiviin ja aktiivisen yhteisön syntyä ja ylläpitoa, jolla on aidosti lisäarvoa asiakkaille.
- Toimii linkkinä asiakaspalvelun ja myynnin välissä ja niiden tukena. Panostaa asiakkuuksien kehittämiseen.
- Yrityksen tunnettuuden kasvattaja ja brändääjä. On mukana myös ulkoisissa tapahtumissa esittelemässä yritystä.

Yhteisömanageri olisi edelläkävijyyden osoitus jo aloitetulle yhteisöllisyyden rakentamiselle ja selkeä erinomaisuustekijä.

Yksi työn tavoitteista oli rakentaa myyntiprosessi kahdelle eri asiakassegmentille, jotka perustuvat asiakkaan tarvitseman tilan kokoon. Segmentoinnin taustalla on pyrkimys asiakasryhmien parempaan tuntemukseen, sekä näille ryhmille tärkeiden intressien ja päätökseen vaikuttavien seikkojen tunnistaminen. Segmentointi näihin kahteen, alle- ja yli 100m² asiakkuuksiin on haastava ja vaikeaselkoinen myyntiprosessin kannalta. Tämä johtuu siitä, että tilakoko vaikuttaa lopulta hyvin vähän asiakkaan päätöksentekoprosessiin. Asiakkaiden intresseissä tai päätöksentekoon vaikuttavissa tekijöissä ei löytynyt juurikaan tunnistettavia yhteneväisyyksiä. Tiltarve ei myöskään kerro asiakasyrityksen koosta kovinkaan paljon. Alle 100m² tilaa etsivien asiakasyritysten joukossa on usein maanlaajuisia ja globaaleja konserneja, jolla on toimipiste Jyväskylässä. Päätöksenteko saattaa olla moniportainen ja hyväksyntä on haettava ulkomailta. Asiakkuusryhmä ei myöskään määrittele sitä, onko asiakkaalla tarpeita laajoihin muutostöihin tilassa vai ei. Sen määrittelee usein toimiala ja asiakkaan oma yrityskulttuuri.

Tiltarpeen määrittäminen asiakassegmentoinnin perusteeksi tunnistettiin organisaatiossa haasteelliseksi jo siinä vaiheessa, kun segmentointia alettiin suunnittelemaan. Jaottelu tilakoon perusteella ei ole yksiselitteinen. Tämä huomioitiin yhtenä tekijänä kehitettävän myyntiprosessin tarpeelle joustaa jokaisen asiakascasen kohdalla, sillä jokaisessa casessa on omat erityispiirteensä eikä segmenttien määrittelyllä pystytä vakioimaan mitään prosessin vaihetta.

Tutkimuksen tulosten valossa tilakoon mukainen jako ei ole tehokas segmentoinnin malli eikä anna organisaatiolle tarvittavaa asiakastuntemusta tai lisäarvoa myyntityön kehittämiseen.

Kokonaisuudessaan organisaation myyntiä tulisi tarkastella uuden ajattelumallin kautta. Kyseessä on selkeä myyntiorganisaatio. Kuitenkin myynti nähdään usein omana tiiminään, jonka vastuulla on toimitilojen myynti. Todellisuudessa organisaatio on hyvin pitkälle jo valmis asiakkuustiimi, jossa jokaisella henkilöllä on oma vastuualueensa jossain myyntiprosessin vaiheessa. Kiinteistöpäällikön vastulla ovat teknisten toteutusten johtaminen, asiakaspalvelupäällikkö vastaa palvelutarjoomasta ja jatkuvan palvelun prosessista yhdessä asiakaspalveluvastaavien kanssa. Assistentti toimii myynnin tukena taustatoiminnoissa. Organisaation kaikki henkilöt ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa.

Myyntin työkalujen monipuolinen hallinta on selkeä haaste pienessä myyntiorganisaatiossa. Myynti ja markkinointi hoidetaan yhteisesti hyvin pienen henkilömäärän kesken. Erityisosaajien puuttuminen ja usean vastuualueen hoitaminen oman työn ohella näkyy siinä, että tehokaseen ja laajamittaiseen markkinointiin ei organisaatiossa ole mahdollisuutta. Yhtenä esimerkkinä sosiaalinen media, joka nykypäivänä on äärimmäisen tärkeä markkinointikanava näkyvyydessä ja sisällöntuottamisessa. Sosiaalisen median päivittäminen on kohdeorganisaatiossa ollut hajautettua ja satunnaista. Ammattitaitoa ja aikaresurssia systemaattiseen ja suunnitelmalliseen sosiaalisen median markkinointiin ja sisällöntuottamiseen ei ole. Organisaatioon tarvittaisiin selkeästi ammattitaitoinen somevastaava, jonka vastuualueena olisi sosiaalisen median sisällöt ja näkyvyys. Tämä ei aina edes välttämättä tarkoita uusien henkilöiden rekryointitarvetta vaan tehtävien uudelleen tarkastelua sekä aikaresurssin ja tarvittavan koulutuksen tarjoamista.

Jatkotutkimukseksi ehdotan kehittämistutkimusta jatkuvan palvelun prosessin sekä asiakkaan ostoprosessin merkityksestä osana organisaation myyntiprosessia ja tuloksen tekemistä.

Kokonaisuudessaan kehittämistoiminta koettiin onnistuneeksi. *Tiimin työskentely kehittyy jatkuvasti ja omaa toimintaa reflektoidaan säännöllisin väliajoin, annettuihin tavoitteisiin ollaan myös päästy. Kehittämistyö on olennainen osa organisaation toimintaa ja sen menestyksen mahdollistaja. Ilman aktiivista kehittämistyötä ammatillinen kehitys on haastavampaa samoin kuin organisaation toimintamallien kehitys.* (Vastaaja)

6 Pohdinta

Työn tavoitteena oli rakentaa toimeksiantajan käyttöön toimiva ja kokonaisvaltainen toimitilojen myyntiprosessi personoituna kahdelle eri asiakassegmentille, selvittää tekijät tuloksellisemman myyntityön saavuttamiseksi osana myynninkehittämistä vuonna 2019 ja rakentaa niiden pohjalta pysyviä toimintamalleja myynnin edistämiseksi organisaatiossa. Aihetta lähdettiin lähestymään myynnin johtamisen keinoista ja sen vaikutuksesta myyntityöhön ja tulokseen. Tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena, jonka pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä oli havainnointi.

Jo varhaisessa vaiheessa tutkimusta havainnoista alkoi nousta vahvasti motivaatio ja sen merkitys organisaation myynnissä. Tämän vuoksi motivaatio nousi myös teoreettisessa viitekehityksessä korostettuun asemaan myynnin johtamisen paletissa. Myyjien motivaattoreiden testaaminen ja tulosten analysoiminen kehittämistyön alkuvaiheessa osoitti vahvasti motivaation merkitykseen myyntityössä. Kuten Reiss (2013) teoriassaan esittää, jokaisella henkilöllä on oma motivaatioprofilinsa. Lisäksi teorian mukaan ihmistä on mahdotonta motivoida hänen omaan arvomaailmaansa kuulumattomilla tekijöillä. Tämä oli havaittavissa selkeästi, kun myynnin kehittämistoimenpiteitä alettiin tekemään. Organisaation myynnin kehittämistyössä tehtiin useita toimenpiteitä, joilla oli vaikutusta myyjien motivaatioon. Näitä toimenpiteitä olivat johtamistavan viemistä enemmän valmentavaksi ja sparraavaksi, onnistumisten juhliminen ja sitä kautta positiivisen ilmapiirin kasvattaminen sekä myyntitiimin päätäntävällän lisääminen omaa työtään koskien. Toimenpiteet vaikuttivat selkeästi työn mielekkyyteen. Mielekkyyden, hyvän ilmapiirin ja

motivaation suoraa vaikutusta tulokseen on vaikea osoittaa. Motivaatioteoriat tukevat ajatusta, että motivoitunut työntekijä on pitkällä aikavälillä tehokkaampi ja lisää työn tuottavuutta. Herzbergin 2-faktoriteorian mukaan juurikin ylemmän tarvetason tekijät kuten tunnustus, kokemus vastuusta ja tunne oppimisesta ovat niitä tekijöitä, jotka ratkaisevat sen, yrittääkö työntekijä saavuttaa hyvän tuloksen työssään. (Vahvaselkä, 2004, 231-232.) Tässä kehittämistyössä tehdyt toimenpiteet kohdistuivat tutkimuksen kohteena olleeseen organisaatioon sen tarpeiden ja henkilöstön mukaan. Toimenpiteiden tulokset itsessään eivät ole yleistettävissä muihin organisaatioihin. Yleistettävissä on kuitenkin se tulos, että henkilöstön tekemiseen tai tuloksellisuuteen vaikuttava kehittäminen on hedelmällistä aloittaa motivaatiotekijöitä tutkimalla. Kun kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa ja kokeiltaessa on tiedossa se, mikä henkilöitä tai ryhmää motivoi, pystytään toimenpiteitä tekemään lähtökohtaisesti onnistuneemmin ja ihmiset sitouttamaan tavoitteiden saavuttamiseen paremmin.

Myyntiprosessin kehitystyötä tehtiin koko kehittämisohjelman ajan. Kehittämistä ei tehty varsinaisesti myyntiprosessia varten, vaan sitä ikään kuin muotoiltiin kokonaisvaltaisen myynnin kehittämisen ohella ja tuloksiin peilaten. Myyntiprosessia ei lähtökohtaisesti ollut tarvetta muuttaa, vaan lähinnä dokumentoida ja kirkastaa. Organisaation myyntiä oli tehty jo aiemminkin samanlaisen prosessin mukaisesti, mutta kehittämistyössä sen osia tarkkailtiin lähemmin ja syvennettiin. Erityisesti myyntimateriaalien sisältöjen kehittäminen ja päivittäminen sekä asiakkaan kanssa käytävän dialogin tarkastelu olivat niitä konkreettisia tekijöitä, joihin myyntiprosessissa pureuduttiin.

Myyntiprosessin tarkastelussa havainnoinnin ja myyntitilastojen kautta nousi esiin korostetusti olemassa olevien asiakkaiden merkitys myyntivolyymissa ja sitä kautta jatkuvan palvelun prosessin merkitys koko organisaation menestykselle. Tarkastelujakson aikana 61% prosenttia sopimuksista tehtiin olemassa oleville asiakkaille. Tämä siitäkkin huolimatta, että samanaikaisesti prospektoinnin ja uusasiakashankinnan toimia tehostettiin voimakkaasti. Olemassa olevien asiakkaiden merkitys on selkeästi erittäin tärkeä osa organisaation tuloksellisuutta ja myös myynnin toimenpiteiden tarkastelu olemassa oleviin asiakkaisiin on perusteltua.

Tulos kertoo osaltaan asiakastyytyvyydestä sekä siitä, että asiakaspalvelun ja myynnin välille ei ole perusteltua vetää rajaa, vaan organisaation tulee parhaan tuloksen saavuttamiseksi toimia kokonaisena asiakkuustiiminä, jossa jokaisella on oma roolinsa myynnin tekijänä.

Jatkotutkimuksena jatkuvan palvelun prosessia kannattaisi tarkastella ja kehittää entisestään. Prosessista olisi hyvä poimia ne menestystekijät, jotka saavat asiakkaan ostamaan uudelleen ja kasvattamaan toimintaansa kohdeorganisaation tiloissa.

Jatkuvan palvelun prosessia tulisi myös peilata uusasiakashankinnan myyntiprosessiin ja tarkastella, onko prosesseissa mahdollisia yhteneväisystekijöitä, joita uusasiakashankinnassa voitaisiin paremmin hyödyntää. Myynti olemassa oleville asiakkaille ei kuitenkaan yksin riitä, vaan yrityksen elinvoimaisuuden varmistamiseksi tarvitaan asiakkaita ulkopuolelta sekä laajaa prospektikantaa. Tarve tälle tutkimukselle ja myyntiprosessin kehittämiseksi uusasiakashankintaan oli perusteltua.

Yhtenä tavoitteena myyntiprosessin kehittämisessä oli myyntiprosessin personointi kahdelle eri asiakassegmentille. Segmentointia toteutettiin nimeämällä myyjät perehtymään oman asiakassegmenttinsä erityispiirteisiin. Segmentit nimettiin tilakoon mukaisesti yli- ja alle 100m² toimitilaa tarvitseviin asiakkuuksiin. Segmentointi ja erityispiirteiden löytäminen tarvitun tilakoon perusteella osoittautui erittäin haastavaksi. Kummankaan segmentin asiakkuuksista ei juurikaan löytynyt yleistäviä yhdistäviä tekijöitä. Tilatarve ei kertonut juurikaan yrityksen koosta, päätöksentekoprosessista eikä yhtenevistä tarpeista toimitilojen osalta. Segmentointia yritettiin toteuttaa heikoin tuloksin, ja tutkimuksen tuloksena oli osoitus, että segmentointi näillä kriteereillä on hyödytön. Se ei tuo organisaatiolle lisäarvoa tai merkittävää asiakastuntemusta, jota olisi mahdollista hyödyntää myyntityössä. Lähinnä segmentoinnin yrittäminen toi esiin jokaisen asiakascasen yksilöllisyyden ja sitä kautta dialogin merkityksen asiakkaan ja myyjän välillä. Yleistämisen sijaan on hedelmällistä panostaa laadukkaisiin asiakas kohtaamisiin ja asiakasyritysten yksilöllisten tarpeiden tunnistamiseen sekä niiden ratkaisemiseen.

Teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty muutamia tunnettuja myyntiprosesseja, joita tämän tutkimuksen tulokset hyvin tukevat. Kaikki prosessit pohjautuvat periaatteessa samoihin vaiheisiin tai askeliin, jotka myyntiprosessissa käydään läpi. Teoriat poikkeavat toisistaan lähinnä painotusten kautta. Ratkaisumyynnin teoriassa on käytetty erityisesti Eadesin (2004) teoriaa. Ratkaisumyynnissä korostuu asiakkaan ostoprosessin merkitys koko myyntiprosessissa ja prosessin jokaisessa vaiheessa pyritään rakentamaan asiakkaan ostoprosessiin ratkaisua omalla myytävällä tuotteella tai palvelulla. Prosessi on esimerkki jokaisen asiakascasen erityispiirteistä, jotka muovautuvat asiakkaan tarpeen ja toimintamallien mukaan. Myös Ågen (2011) B2B-myyntiprosessissa ohjaavana oppina on myyntiprosessin muotoutumista joka kerta uudelleen asiakkaan ja tilanteen mukaan. Ågen teoriassa myyntiprosessi koostuu neljästä keskenään tasavertaisesta kategoriasta joiden oikea suhde on löydettävä jokaisen asiakascasen kohdalla.

Kehittämistutkimuksen toteutus työhön osallistuen asettaa haasteita objektiivisuuden ja tulosten luotettavuuden arvioinnin suhteen. Omaa työtä kehitettäessä omat tunteet ja mielipiteet vaikuttavat helposti katsantokantaan, eikä objektiivisuus tällöin toteudu. Havainnoijan on tietoisesti yritettävä laittaa jatkuvasti omat mielipiteet sivuun, jotta aineisto on luotettava. Luotettavuuden lisäämiseksi mukaan on suotavaa ottaa myös muita aineistonkeruumenetelmiä. Tässä tutkimuksessa havainnoinnin lisäksi ja tueksi tehtiin kysymykset kehittämistyön muille osallistujille. Saadut vastaukset tukivat hyvin havaintoja, eikä poikkeamia noussut esiin niiden perusteella. Tästä voi osaltaan päätellä havaintojen olleen totuudenmukaisia.

Lähteet

Böckerman, P. Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. 2017. Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen? Työelämän tutkimus, 15, 1. Viitattu 10.11.2019. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85299>.

Colter, T., Mingy, G., Mahdavian, M., Razzaq, S. & Schneider, J. 2018. What the future science of B2B sales growth looks like. McKinsey & Company Marketing & Sales 1.2008. Viitattu 20.10.2019. www.mckinsey.com/business-functions.

Davies, S. 2010. Building a Business-to-Business Sales Process. Technology Innovation Management Review, 10. Viitattu 10.11.2019. <https://timreview.ca/>.

Donaldson, B. 2007. Sales Management – Principles, Process and Practice. New York: Palgrave Macmillan.

Eades, K. M. The New Solution Selling: The Revolutionary Sales Process That Is Changing the Way People Sell. New York: McGraw-Hill.

Edmonson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44, 2, 350–383. Viitattu 10.11.2019. <https://janet.finna.fi/ABI/INFORM>.

Grant, A. M. 2012. Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. Academy of Management Journal, 55, 2, 458–476. Viitattu 20.10.2019. <https://janet.finna.fi/EBSCOhost>.

Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. 2011. Qualitative research methods. Los Angeles: Sage.

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Inyang A.E., Agnihotri R. & Munoz, L. 2018. The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective. Journal of Business & Industrial Marketing, 33, 8, 1074–1086. Viitattu 21.10.2019. <https://janet.finna.fi/ABI/INFORM>.

Jaramillo, F. & Mulki, J. 2008. Sales effort: The intertwined roles of the leader, customers, and the salesperson. Journal of Personal Selling & Sales Management, 28, 1, 37–51. Viitattu 10.11.2019. <https://janet.finna.fi/EBSCOhost>.

- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Martin, S.W. 2013. Seven Types of Sales Managers. Harvard Business Review Digital articles. Julkaistu 6.9.2013. Viitattu 21.10.2019. <https://hbr.org/>.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus – Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. TAMKjournal -verkkojulkaisu 6.3.2017. Viitattu 28.4.2019. <http://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>
- Moncrief, W.C. & Marshall, G.W. 2005. The evolution of the seven steps of selling. Industrial Marketing Management 34, 1, 13–22. Viitattu 11.11.2019. <https://janet.finna.fi/sciencedirect>.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.
- Ojala, I. 2003. Managerialismi ja oppilaitosjohtaminen. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto 2003. Hallitotieteen laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-476-022-3>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ortega, A., Bossche, P., Sanchez-Manzanares, M. & Ramon, R, Francisco, G. 2014. The Influence of Change-Oriented Leadership and Psychological Safety on Team Learning in Healthcare Teams Journal of Business and Psychology 29, 2, 311–321. Viitattu 10.11.2019. <https://janet.finna.fi/ABI/INFORM>.
- Panagopoulos, N.G. & Ogilvie, J. 2014. Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. Industrial Marketing Management 47, 190–203. Viitattu 10.11.2019. <https://janet.finna.fi/sciencedirect>
- Paparoidamis, N.G. 2005. Learning orientation and leadership quality – The impact on salespersons`performance. Management Decision 43, 7, 8, 1054. Viitattu 11.11.2019. <https://janet.finna.fi/ABI/INFORM>.
- Poskela, J., Kutinlahti, P., Hanhike, T., Martikainen, M. & Urjankangas, H-M. 2015. Koikeileva kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 67/2015 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74944/TEMrap_67_2015

- Puusa, A &, Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Helsinki: Johtamistaidon Opisto.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2006. Myynnin lyhytterapia – sanoista tekoihin. Helsinki: Oy Imperial Sales Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Johtajatiimi.
- Rubanovitsch, M.D. 2018. Myyntikapina – Korvaako kone ihmisen myyntityössä? Helsinki: Johtajatiimi.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto, Tampere. Viitattu 17.12.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
- Savolainen, T. 2012. Muutosvastarinta on hieno asia. Talouselämä, artikkeli verkkojulkaisussa 29.9.2012. Viitattu 28.4.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-hieno-asia/fe43966f-512b-301d-b7d0-da3d55be918c>
- Sivula, J. 2018. Tehokas myyntiprosessi ja sen jatkuva kehittäminen. Blogiteksti. Viitattu 1.10.2019. <https://novavara.com/myyntiprosessin-kehittaminen/>.
- Stahl, A. 2017. Forbes 2018. 4 ways to inspire change in your employees. Viitattu 28.4.2019 <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2017/12/06/4-ways-to-inspire-change-in-your-employees/>.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. & Lang, R. 2008. Organizational commitment – A missing link between leadership behavior and organizational performance. Scandinavian Journal of Management, 24, 4, 364–374. Viitattu 10.11.2019. <https://janet.finna.fi/sciencedirect>.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Finn Lectura.
- Viio, P. & Grönroos, C. How buyer–seller relationship orientation affects adaptation of sales processes to the buying process. Industrial Marketing Management 52, 1, 37–46. [https://janet.finna.fi/science direct](https://janet.finna.fi/science%20direct).

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Wikipedia 2019. Abraham Maslow. Vapaa tietosanakirja. Viitattu 10.11.2019. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Maslow>.

Åge, L. 2011. Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. *Management Decision* 49, 9, 1574–1591. Viitattu 11.11.2019. <https://janet.finna.fi>, Emeraldinsight.