



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Myynnin ammattilaiseksi - Case yritys X

Al-Wattar, Neisam ja Januzi, Triumph

2012 Hyvinkää, Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää ja Laurea Leppävaara

Myynnin ammattilaiseksi
- Case yritys X

Al-Wattar Neisam, Januzi Triumf
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2012

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää ja Laurea Leppävaara
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Al-Wattar Neisam, Januzi Triumf

Myynnin ammattilaiseksi - Case yritys X

Vuosi 2012 Sivumäärä 63

Yritys X toimii Suomessa elektroniikkatuotteiden jälleenmyyjänä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Coaching-koulutuksen vaikutusta yritys X:n myyjien myyntitoimintaan. Tutkimuksen avulla selvitimme, miten paljon myyjät kehittivät koulutuksen aikana.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui kirjallisuuskatsauksesta, jossa tarkasteltiin myyntityön, myyntiprosessin, huippumyyjän ominaisuuksia sekä myynnin johtamista. Muita tarkasteltavia teoria-osioita olivat haamuostaja, coaching ja havainnointi.

Tutkimuksessamme käytimme kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin tutkimuslomakkeisiin haamuostajien tekemillä havainnoilla. Haamuostajat tekivät myyntikäyntejä ennen ja jälkeen yritys X:n tekemää coaching -koulutusta. Aineiston keräämisen jälkeen avasimme ja teimme johtopäätökset tutkimustuloksista. Johtopäätösten avulla selvitimme koulutuksen mahdolliset jatkotutkimukset sekä myyjien kehityksen kohteet.

Tutkimusaineiston analysoinnissa tuli esille kolme erilaista näkökulmaa coaching -koulutuksen vaikutuksesta. Tuloksista selvisi, että yhdessä osa-alueessa tapahtui parannusta, toinen tuloksen osa-alueista pysyi samana kuten ennen koulutusta ja kolmannessa ei tapahtunut lainkaan muutosta. Jatkotutkimukseksi ehdotimme jatkamaan koulutusta sekä käyttämään haamuostajia tulevaisuudessa uudestaan. Muita kehitysehdotuksia olivat myynnin tehostaminen lisämyynnin parantamisella sekä erilaisilla motivointikeinoilla.

Asiasanat: myyntityö, myyntiprosessi, huippumyyjä, coaching, haamuostaja

Laurea University of Applied Sciences
 Laurea Hyvinkää and Laurea Leppävaara
 Bachelor's Degree Programme in Business Management

Abstract

Al-Wattar Neisam, Januzi Triumph

The sales' professional - a case study of company X

Year	2012	Pages	63
------	------	-------	----

Company X operates in Finland as an authorised dealer of electronic products. The objective of this thesis was to study the effect of coaching on the sales activity of the sales staff at company X. With the help of the study we clarified how much the sellers developed during the education.

The theoretical frame of reference of the thesis was based on a review of the relevant literature, in which such areas as the sales process, - the characteristics of successful sales people and sales work, the management of the sales were examined. Other concepts were also examined, such as mystery shopping, coaching and observation.

In our study we used a qualitative research method. The research material was collected on research forms with the observations made by the mystery shoppers. Mystery shoppers made sales visits before and after the coaching education at company X. After the material was collected, the results were analysed and conclusion made. Finally it was possible to clarify the possible further studies about the effect of coaching and explore the subjects' need for further training in sales.

In the analysis of the research data the effect of the coaching education was examined from three perspectives. It became clear from the results that in one area there was improvement, in the second area the area stayed the same as before the training and the third area did not develop.

We recommended for further study to continue arranging coaching education and to reuse mystery shoppers in the future. Other suggestions for improvement were the development of the effectiveness of sales through the additional sales and the use of different methods to motivate the employees.

Keywords: selling, sales process, top seller, coaching, mystery shopper

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Yritys X.....	8
3	Myyntityö.....	9
	3.1 Myyntiprosessi.....	9
	3.2 Yritys X:n myyntiprosessi.....	10
	3.2.1 Ympäristö ja puitteet.....	10
	3.2.2 Tervehtiminen ja ensivaikutelma.....	11
	3.2.3 Esittely.....	11
	3.2.4 Tiedot ja taidot.....	11
	3.2.5 Lisätuotteet ja lisämyynti.....	11
	3.2.6 Myynnin päättäminen.....	12
4	Huippumyyjä.....	12
	4.1 Huippumyyjän ominaisuudet.....	12
	4.2 Myyjän persoona.....	15
	4.2.1 Sanaton viestintä.....	15
	4.2.2 Puhetaito.....	16
	4.3 Asenne ja motivaatio.....	16
	4.3.1 Asenne.....	16
	4.3.2 Motivaatio.....	17
	4.4 Tuotetietous.....	18
	4.5 Valmistautuminen.....	19
	4.6 Myynnin lisääminen.....	20
5	Haasteena myynnin johtaminen.....	21
	5.1 Myynnin johtaja.....	21
	5.1.1 Johtajan rooli.....	22
	5.1.2 Tie menestykseen.....	22
	5.1.3 Henkilökohtainen vahvuus.....	23
	5.2 Myynnin johtaminen.....	24
	5.2.1 Myyntitiimin johtaminen.....	25
	5.2.2 Tuloksenteko.....	26
	5.2.3 Huippumyyntitiimin luominen.....	27
	5.3 Motivointi.....	28
	5.3.1 Motivaatiotekijät.....	28
	5.3.2 Palkitseminen.....	29
	5.3.3 Palautteen antaminen.....	29
	5.4 Coaching-koulutus.....	30
6	Tutkimuksen toteutus ja menetelmät.....	31

6.1	Mitä tutkitaan.....	31
6.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	32
	6.2.1 Havainnointi.....	32
	6.2.2 Tutkimuslomake.....	33
6.3	Yritys X:n coaching-koulutus.....	33
6.4	Tutkimuksen vaiheet.....	34
	6.4.1 Haamuostaja.....	36
	6.4.2 Haamuostajan valmistelu.....	36
	6.4.3 Tutkimuskohteet ja otanta.....	37
	6.4.4 Myyjien arviointi.....	37
	6.4.5 Haamuostaja myyntiprosessissa.....	38
6.5	Tulokset.....	39
	6.5.1 Tulokset ennen coaching-koulutusta.....	39
	6.5.2 Tulokset coaching-koulutuksen jälkeen.....	44
6.6	Tulosten analysointi.....	49
	6.6.1 Kehitykset.....	49
	6.6.2 Pysynyt samana.....	51
	6.6.3 Puutteet.....	52
7	Pohdinta.....	55
	7.1 Jatkotutkimukset.....	55
	7.2 Lisämyynnin parantaminen.....	56
	7.3 Myynnin tehostaminen.....	57
	Lähteet.....	59
	Kuviot.....	61
	Liitteet.....	62

1 Johdanto

Myyjien kehittäminen on liikemaailmassa keskeinen asia. Jokaisella yrityksellä on jonkinlainen myyntiprosessi, jota käytetään kaupanteossa. Menestystä syntyy, kun myyjät tiedostavat myyntiprosessin tärkeimmät vaiheet ja sen tärkeyden. Asia tulee ilmi, kun tarkastellaan huippumyyjien ominaisuuksia ja sitä, millä tavalla he käyttävät näitä taitoja myyntityössä.

Opinnäytetyömme päätavoite on pyrkiä tuomaan esille tärkeimmät myyntityön taustatekijät, jotka vaikuttavat myyjän matkaan myynnin ammattilaiseksi. Tähän matkaan vaikuttaa myyjien omien ominaisuuksien lisäksi myynnin johdon oikea johtamistapa organisaatiossa.

Toimeksiantajana opinnäytetyössämme toimii yritys X. Sen liiketoiminta perustuu tietokoneiden ja lisätarvikkeiden jälleenmyyntiin ja huoltoon.

Yritys X:llä on liikkeissään käynnissä coaching-koulutus, jonka tavoitteena on kehittää myyjien myyntitaitoja. Yritys X halusi tutkia, miten koulutus vaikuttaa myyjien kehitykseen myyntiprosessissa ennen ja jälkeen coaching -koulutuksen. Tutkimuksessa käytämme kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja se perustuu haamuostajien myymäläkäynteihin ja myyjien arviointiin. Arviointi tapahtuu haamuostajien havainnoilla, joiden perusteella avaamme tulokset, vertaamme niitä keskenään ja teemme niistä johtopäätökset.

Tavoitteena on myös selvittää, kannattaako yritys X:n jatkaa coaching-koulutusta tulevaisuudessa samalla tavalla vai pitääkö siihen tehdä jonkinlaisia muutoksia, jotta myyjät hyötyisivät siitä enemmän. Selvitämme myös, missä kohdissa ilmenee puutteita ja miten niitä voisi jatkossa parantaa. Tarkoituksena on, että toimeksiantajamme saa tutkimuksesta selkeät tulokset coaching-koulutuksen vaikutuksesta myyjien toimintaan.

Keskitymme opinnäytetyössämme kuluttajakaupan myyntiin ja opinnäytetyömme teoria keskittyy myyntityöhön, myyntiprosessiin, huippumyyjän ominaisuuksiin ja myynnin johtamiseen. Muut teoreettiset viittaukset ovat haamuostaja, coaching-koulutus ja havainnointi. Nämä teoreettiset osa-alueet viittaavat tekemäämme tutkimukseen ja sen analysointiin. Pystymme yhdistämään teorian ja käytännön yhteen, jolloin tuloksista tulee johdonmukaisia.

2 Yritys X

Yritys X on hoitanut yli kolmenkymmenen vuoden ajan elektroniikan myynti-, tuki- ja huoltotoiminnan. Yritys X on elektroniikan valtuutettu jälleenmyyjä.

Yritys X:n myymälät tarjoavat tietokoneita, taulutietokoneita, puhelimia, musiikkisoittimia ja kaikkia niihin liittyviä oheislaitteita ja palveluja. Yritys X:n myymälöistä asiakas saa laadukasta ja osaava palvelua. Kaikki tuotteet ovat myymälöissä esillä, joten asiakkaan on helppoa vertailla tuotteita keskenään ja valita niistä itselleen sopivamman, käyttäen hyödyksi yrityksen koulutettuja ammattimyyjiä.

Yritys X:llä on tällä hetkellä neljä myymälää, jotka sijaitsevat Helsingissä ja Espoossa. Yritys X:llä on myös päätoimipiste, jossa on tietokoneiden ja oheislaitteiden päävarasto ja päähuolto.

Yritys X:n on perustettu vuonna 1988, jolloin yritys aloitti tietokoneiden myynnin ja huollon. Yritys X:sta tuli elektroniikan valtuutettu jälleenmyyjä vuonna 1992. Yritys on laajentanut toimintaansa viime vuosina useilla uusilla myymälöillä.

Yritys X erottuu kilpailijoistaan laadukkaalla ja asiantuntevalla palvelulla ja laajalla tuotevalikoimalla. Yritys myös tarjoaa asiakkailleen käyttövalmiita tuotekokonaisuuksratkaisuja.

Yrityksessä on tällä hetkellä noin 40 työntekijää, joista noin 25 henkilöä toimivat myyjinä. Loput henkilökunnasta ovat huoltomiehiä, varastovastaavia, IT-tukihenkilöitä ja johtoa.

3 Myyntityö

”Myyntityö on prosessi, jossa on monta eri vaihetta. On tärkeä ymmärtää, että myyjän on valmistauduttava tähän paneutumalla asiakkaan tilanteeseen, ongittava esille tarpeet ja löydettävä tarpeeseen kokonaisvaltainen ratkaisu, joka sitten täyttää asiakkaan toiveet ja vaatimukset. Suomalainen kulttuuri on ujo ja välttää utelemista, jolloin myyjätkin omaavat nämä ominaisuudet.” (Rubanovitschin ja Aalto 2007a, 9.) Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 9) mukaan kysymysten esittäminen liittyy asiakkaan tarpeiden selvittämiseen.

Myyntityössä on tärkeää myymisen psykologinen puoli. Asiakasta voidaan ohjata intressin mukaisesti, jolloin hän ei koe väkisin myymisen tunnetta. Toimiva myynti on sitä, että asiakas ostaa myytävän tuotteen halustaan sitä kohtaan. Tapahtuiko ostaminen myyjän vai asian erinomaisuudesta ei ole olennaista, koska näitä on vaikea erottaa toisistaan. (Rope 2003, 10.) Rope (2003, 10) mainitsee, että tämä on olennaista ottaa huomioon, koska myyntityössä hyvä myyjä voi saada keskinkertaisenkin asian kaupaksi ja huono myyjä voi turmella hyvänkin asian kauppaamisen.

Voidaankin pohtia Rubanovitschin ja Aallon Myynnin lyhytterapia kirjan (2005) kysymystä siitä, kumpi on suurempi vääryys myyntityössä, se, että myyjä kysellee vaiko se, että asiakkaalle myydään väärä tuote.

Tuija Rummukainen ehdottaa kirjassaan Huippumyyjä (2008, 12), että on tärkeä keskittyä perusasioihin ja muistaa myymisen yksinkertaisuus. Monessa yrityksessä myyntityöstä tehdään turhan monimutkaista, jolloin unohdetaan myymisen tavoitteellisuus. Täytyy ottaa huomioon, että myyntitilanteessa asiakkaalla ja myyjällä on suuria tunteita mukanaan. Siinä voi käydä niin, että myyjä haluaa tehdä kauppaa, mutta pelko yhteydenotosta tai ostopäätöksen kysymisestä ei salli tätä. Samalla asiakas saattaa olla valmis ostamaan myytävän tuotteen, mutta pelosta huonoon kauppaan välttää kaupanteon. Pahimmissa tapauksissa myyjät saattavat alkaa välttämään näitä epämiellyttäviä tunteita, esimerkiksi vitkastelemalla yhteydenotossa tai asiakaskäynneissä. (Rummukainen 2008, 12.)

3.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessissa ei ole kyse vain siitä, että luvataan hyvää palvelua, vaan sen täytyy olla korkean tasalaatuinen ja edetä johdonmukaisesti. Avain asiakastyytyväisyyteen lähtee myyjästä ja keskittymisestä siihen, ettei myyntiprosessi jää puolitiehen. Myyjän kannalta tärkein nyrkkisääntö on, että jokainen kohdattava asiakas on mahdollinen ostaja.

Myyntiprosessi on käytävä jokaisen kanssa läpi, koska kokonaisvaltainen palvelu on jokaisen oikeus. Epämiellyttävät kokemukset voivat tehdä hallaa yhteistyölle, jolloin asiakas päätyy vaihtamaan yritystä. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 32-35.)

Rope (2003, 59) luettelee henkilökohtaisen myyntityön monivaiheiseksi toimintaprosessiksi, jossa on viisi eri vaihetta. Nämä vaiheet ovat valmisteluvaihe, myyntikeskustelu, tarjousvaihe, kaupan päättäminen ja jälkihoito.

Myyntiprosessia voidaan kuvata myynnin ympyräksi, johon kuuluvat kaikki myynnin olennaiset vaiheet. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 37.)

Ihannetilanteessa myyntiprosessi etenee sujuvasti tarvekartoituksesta kaupan päättämiseen. Myynnissä järjestelmällisyys on ensiarvoista, koska kaupanteko vaatii sitä, että sopimuksen tekemiselle jää mahdollisimman paljon aikaa. Samalla voitetaan aikaa lisämyynnin tekemiseen ja tätä kautta tuloksentekoon. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 36).

Kuluttajakaupan ja yrityskaupan erot myyntiprosessissa ovat, että yritysmyyntissä myyjällä on sovittu tapaaminen ja kuluttajakaupassa asiakas voi astella sisään hetkenä minä hyvänsä. Tuolloin on tärkeää, että myyjä on valmis ja luo vaikutuksen asiakkaaseen, jolloin asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 36, 59-60).

Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 37) mukaan ”kuluttajakaupassa ennakkovalmistautumisvaihe jää usein pois ja asiakas kohdataan liikkeessä, jolloin tapaaminen alkaa asiakkaan huomioimisella ja ensikontaktilla. Tästä edetään nopeasti tarvekartoitukseen.”

3.2 Yritys X:n myyntiprosessi

Yritys X:n myymälät noudattavat yritys Y:n antamaa myyntiprosessia. Myyntiprosessissa on tärkeitä pykäläitä, joita myyjien on noudatettava ja otettava huomioon. Myyjä onnistuu paremmin myynnissä, kun noudatetaan tarkasti myyntiprosessin vaiheita. Yritys X:n myyntiprosessi sisältää seuraavat: ympäristö ja puitteet, tervehtiminen ja ensivaikutelma, esittely, tiedot ja taidot, lisätuotteet ja lisämyynti ja myynnin päättäminen.

3.2.1 Ympäristö ja puitteet

Myyjän on pidettävä päivittäin huolta siitä, että myymälä on siisti. Ikkunoissa ei saa olla sormenjälkiä, ylimääräisiä teippejä eikä lappuja. Laitteiden esittelypöydät on pidettävä siisteinä ja puhtaina, eikä laitteiden päällä saa olla pölyä tai sormenjälkiä. Laitteiden esittelysisältö on oltava ajan tasalla ja yhteydessä Internetiin.

Myyjän on pidettävä huolta siitä, että myymälässä ei ole ylimääräistä tavaraa. Hyllytuotteet on luonnollisesti pidettävä siisteinä ja järjestyksessä.

3.2.2 Tervehtiminen ja ensivaikutelma

Työntekijöiden on aina tervehdittävä myymälään saapuvaa asiakasta. Vaikka asiakas olisi kulmaoven takana tai myymälän toisessa päässä, on myyjän aina tervehdittävä. Mikäli myyjä on varattuna toisen asiakkaan kanssa, pitää hänen silti ottaa huomioon myymälään tuleva asiakas, joko tervehtimällä tai muulla eleellä, vähintään vieraanvaraisella katseenvaihdoilla. On äärimmäisen tärkeää, että asiakkaalle annetaan hyvä ensivaikutelma.

3.2.3 Esittely

Myyjän on tarjottava asiakkaalle aina

- esittely koneesta ja joistain sovelluksista
- ”test drive”, eli asiakkaan oma mahdollisuus kokeilla konetta.

Myyjän on vältettävä nopeaa puhumista, liiallista yksityiskohtaisuutta ja yliteknistä selittämistä. On pidettävä huoli siitä, että asiakas ymmärtää myyjän puheet. Esittelyn tulee vastata asiakkaan aiemmin esille tulleisiin tarpeisiin ja se ei saa olla liian pitkä. Takuulaajennuksen sitominen kauppaan kokonaisuuden luonnollisena osana on suotava tässäkin välissä.

3.2.4 Tiedot ja taidot

Asiakas arvioi laajasti myös myyjän tuotetietoutta, ja onkin ensiarvoisen tärkeää, että myyjä on ajan tasalla ja hankkinut tietoa tuotteista. Yrityksen sisäiset Training-verkkokurssit, koulutukset ja esimiesten jakama tieto toimivat osana tätä kokonaisuutta, mutta yhtä tärkeää on myyjän oma-aloitteinen asioihin perehtyminen ja asioista selvää ottaminen. Myyjän on varottava, ettei puhu negatiiviseen sävyyn omista tuotteista.

3.2.5 Lisätuotteet ja lisämyynti

Myyjän on muistettava myydä aina lisää, kuitenkin käyttämällä maalaisjärkeä.

Lisämyyntitavarat joita voidaan myydä ovat: näyttö, hiiri, näppäimistö, kolmannen osapuolen tuotteita kuten kaiuttimet ja tulostimet sekä kolmannen osapuolen ohjelmistoa kuten Microsoft Office. Myyjän on muistettava mainita Yritys X:n rahoitusvaihtoehdot.

Yritys X:llä rahoitusvaihtoehtona ovat Tuohi Mastercard henkilöasiakkaille ja Siemens Financial Services (leasing sopimus) yrityksille. Lisämyynnin tärkein yksittäinen artikkeli on takuulaajennus, mikäli jostain syystä ei myyntitilanteessa tähän mennessä ole jo tullut esille. Myyjän on otettava takuulaajennus esille varhaisessa vaiheessa keskustelua, luonnollisena osana tietokonehankintaa, kuten edellä on mainittu.

3.2.6 Myynnin päättäminen

Yksi hyvä myynnin päättämisen työkalu on tarkistaa, onko asiakkaan mahdollisesti valitsemaa laitemallia varastossa. Myyjän kannattaa tämä tehdä jossain vaiheessa keskustelua, ja mieluummin ennen kuin asiakas itse sitä tulee kysyneeksi. Varastosaldon tarkistaminen myös kääntää keskustelun luontevasti päätöksenteon ja kassatiskin puolelle, ja ajoitus tässä onkin tärkeää, jotta mahdollinen lisämyynti ei tyrehy hätiköimiseen. Mikäli valittua laitetta ei ole varastossa, hyvä myyjä saattaa myydä jonkun toisen mallin tilalle, tai vähintään tekee asiakkaalle tilauksen ja näin sitouttaa hänet palaamaan liikkeeseen. Ehdottoman tärkeää on joka tapauksessa kannustaa asiakasta tekemään ostopäätös jo tänään. Myyjä ei saa missään tapauksessa päästää asiakasta pois miettimään päätöstään, ainakaan ilman, että hänelle annetaan mukaan tarjous. Myyjän pitäisi muistaa tehdä asiakkaalle täydellisillä tiedoilla asiakaskortti, johon tulee asiakkaan nimi, sukunimi, osoitteet, sähköposti ja puhelinnumero. Jos kyse on yrityksestä, niin lisätään myös asiakaskorttiin y-tunnuksen.

4 Huippumyyjä

4.1 Huippumyyjän ominaisuudet

Tuija Rummukainen on tehnyt kirjansa Huippumyyjä varten haastatteluja kolmen vuoden aikana erilaisia myyntityötä tekeviä henkilöitä ja tullut siihen tulokseen, että huippumyyjältä löytyy tietyt kahdeksan tunnusmerkkiä. Näitä ovat asenne, ajankäytön hallinta/tavoitteellisuus, myyntiesittelytaidot, tuotetietoisuus, ulkoinen olemus, uusasiakashankinta ja lisämyynti, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa ja kaupanpäätöstaidot. Rummukainen painottaa ettei ominaisuuksia voi laittaa järjestykseen eikä kaikkia tarvitse heti olla tullakseen automaattisesti huippumyyjäksi. Ominaisuuksiin voidaan vaikuttaa ja parhaimmillaan kehittää. Muutos on lähdettävä itsestään kehittyäkseen toiminnassaan paremmaksi myyjäksi. (Rummukainen 2008, 10-12.)



Kuvio 1: Huippumyyjän ominaisuudet (Rummukainen 2008, 11)

Kaupanteossa on aina kyse kahdesta osapuolesta myyjästä ja asiakkaasta. Huippumyyjä haluaa kohdata asiakkaansa eikä keskity muuhun työskentelyyn. Liian monesti keskivertomyyjä hoitaa kaupanteon niin, että ei tapaa asiakastaan lainkaan. Kehittyäkseen huippumyyjäksi täytyy omaksua ominaisuus, jossa laitetaan asiat tärkeysjärjestykseen; asiakas on tärkein. Tästä syystä huomioiminen on kaiken a ja ö, koska huippumyyjäksi kehitytään kuuntelemalla ja ymmärtämällä asiakkaan tarpeet. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 62, 76.)

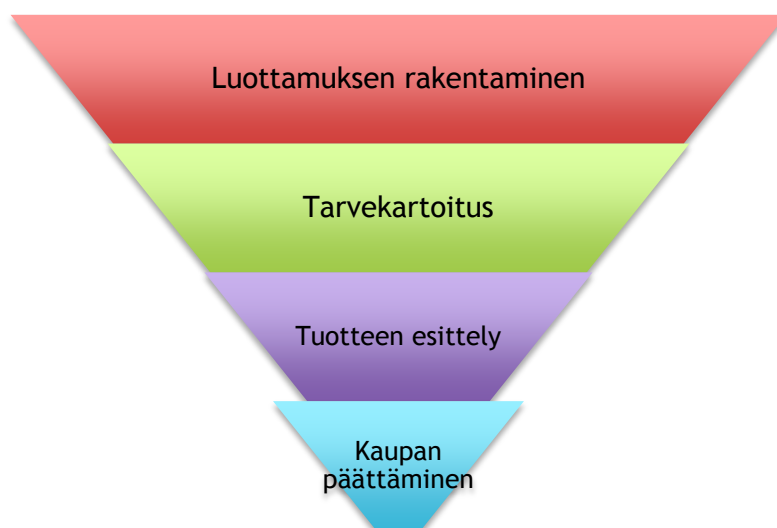
Huippumyyjäksi tulee, kun tekee kovaa työtä. Toistot, myyntitilanteet ja jatkuva harjoittelu tuo myyjälle lisää myyntikokemusta. Kun myyntikokemusta alkaa löytyä, myös myyjän oma itseluottamus myyntityöhön kasvaa. Myyntityöstä on paljon ohjeita ja kirjallisuutta, eikä sitä kaikkea tarvitse käyttää, vaan jokainen huippumyyjä poimii juuri hänelle sopivat ydinkohdat ja käyttää niitä myyntityössään. (Vuorio 2011, 137-140.)

Huippumyyjä tuntee myyntitilanteessa omat tuotteensa ja pystyy käyttämään niitä kokonaisratkaisun saavuttamiseksi. Kokonaisratkaisulla tarkoitetaan, kun myydään tuote ja siihen kuuluvat ja sopivat lisätuotteet ja palvelut. Hän myös osaa myyntitilanteessa hyödyntää myyntiprosessia kokonaisuudessaan. Huippumyyjän piirteisiin kuuluu ahkeruus, itsevarmuus, oma-aloitteisuus, tehokkuus ja kohteliaisuus. Hän keskittyy asiakkaaseen enemmän kuin tuotteeseen. Hän osaa käyttäytyä erilaisten ihmisten kanssa tilanteessa kuin tilanteessa.

Hyvä myyjä suhtautuu aina positiivisella tavalla tuotteisiin, asiakkaisiin ja tietenkin omaan myyntityöhön. Moni vertaa huippumyyjää ammattiurheilijaan, joka suhtautuu lajiinsa intohimolla ja rakkaudella. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 18 - 19; Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 18; Rummukainen 2008, 12).

Hyvällä ammattitaidolla, ikävämmätkin tapaukset voidaan kääntää omiksi eduikseen. Myyjän ei pitäisi ennakoita, tai päästää suustaan harkitsemattomia asioita. Jokaiselle askeleelle täytyy valmistautua huolellisesti, jotta epämukavia tilanteita vältetään. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 18 - 19).

Suurimman ajan myyntiprosessista huippumyyjä käyttää asiakkaan ja itsensä välisen luottamuksen rakentamiseen ja kattavaan tarvekartoitukseen. Tarvekartoituksella pyritään löytämään asiakkaalle tarpeet, ja niihin ratkaisu. Ammattitaitonen ja menestynyt myyjä käyttää myyntiprosessista 20 % prosenttia tuotteen esittelemiseen ja 10 % kaupan päättämiseen. (Vuorio 2011, 34; Rubanovitsch & Aalto 2007a, 39.)



Kuvio 2: Huippumyyjän myyntiprosessi (Rubanovitsch & Aalto 2005, 41)

Myyjän on myynnissä nähtävä pidemmän päälle ja haluttava analysoida mitä on tehnyt edellisessä asiakaskohtaamisessa oikein ja mitä väärin. Tyytyminen nykytilanteeseen ei auta kehittymään työssään myyjänä eikä ammattilaisena. (Rummukainen 2008, 18).

4.2 Myyjän persoona

Nykypäivänä huippumyyjältä vaaditaan enemmän kuin pelkkää tuoteosaamista tai vuorovaikutustaitojen hallitsemista. Myyjän pitäisi osata kuunnella ja ymmärtää asiakastaan, ja olla myös uskottava ja vakuuttava myyntityössään. Asiakkaan ostoprosessin ymmärtäminen antaa siihen hyvät edellytykset. (Vuorio 2011, 33-34; Vahvaselkä 2004, 49).

Asiakkaan on helppo ostaa, kun myyjä arvostaa ja osoittaa kunnioitusta, näyttää asiantuntemustaan, ymmärtää asiakkaan tarpeita ja rohkaisee häntä päätöksentekoon. Myyminen yleensä syntyy, kun ostaminen on asiakkaalle helppoa. (Vuorio 2011, 33-34).

Myyntityö tapahtuu, kun myyjän ja asiakkaan välillä syntyy vuorovaikutus, toisin sanoen keskustelu. Jos keskustelua ei synny, myyminen on melko mahdotonta. Myyntityössä vuorovaikutusvastuu on aina myyjällä, kuten esimerkiksi esimiehellä alaisiin ja poliitikoilla äänestäjiin. Jos vuorovaikutus ei jostain syystä synny, vika voi johtua myyjän mielitilasta, ulkonäöstä tai vaikkapa siitä, että myyjä ei kuunnellut tarpeeksi tarkasti asiakastaan. (Vuorio 2011, 35.)

4.2.1 Sanaton viestintä

Sanaton viestintä on yksi tärkeimmistä ja vahvemmista viestinnän muodoista, johon kuuluu kaikki vuorovaikutuksen osa-alueet paitsi puhuminen. Sanaton viestintä tunnetaan terminä non-verbaalinen. Vuorio (2011, 37) jakaa non-verbaalisen viestinnän osa-alueet viiteen kenttään:

Ensimmäinen osa-alue on kinesiikka, joka kuvaa myyjien ilmeet, eleet ja vartalon asennot. Toinen on proksemiikka, joka kertoo esimerkiksi ryhmän istumajärjestyksestä tai myyjän ja asiakkaan välimatkasta. Kättely ja halaaminen kuuluvat kolmanteen osa-alueeseen, eli kosketukseen. Neljäs on äänien ominaisuudet, jotka kuvaavat muun muassa äänen voimakkuutta, sävyä ja painotusta. Nämä eleet kuuluvat myös verbaaliseen osa-alueeseen. Viimeiseen non-verbaaliseen viestintään kuuluu muu viestintä, kuten ulkonäkö, pukeutuminen ja olemus. (Vuorio 2011, 37; Rummukainen 2008, 76).

Non-verbaalinen viestintä vahvistaa verbaalisen viestinnän, joissain tilanteissa se jopa korvaa sen kokonaan. Non-verbaalisen viestinnän avulla myyjät pystyvät ilmaisemaan omia tunteitaan ja samalla ohjata vuorovaikutuksen suuntaa. Esimerkiksi hymyilemällä ja pään nykimisellä myyjä rohkaisee asiakasta jatkamaan puhumista, kun taas otsan rypyily antaa negatiivisen kuvan.

Sanaton viestintä kertoo paljon, varsinkin silloin kun myyjä on katseen kohteena. Tämän takia myyjän on otettava myyntityötä tehdessä omat äänensävyt, eleet ja ilmeet huomioon. (Vuorio 2011, 37-38; Rummukainen 2008, 77).

4.2.2 Puhetaito

”Puhetaidosta on hyötyä kaikissa niissä tilanteissa, joissa haluat vaikuttaa toisiin ihmisiin.” (Vuorio 2011, 41).

Puhetaidon käyttäminen on myyntityössä oleellista. Varsinkin kysely- ja kuuntelutaito, jotka ovat osa puhetaitoa. Hyvällä puhetaidolla myyjä pystyy ilmaisemaan asiansa oikein ja samalla vakuuttamaan asiakasta myynnistä. Puhumisessa myyjän on osattava kerätä tärkeimmät asiat lyhyeen ja helposti ymmärrettävään muotoon. (Vuorio 2011, 40, 47.)

Puhuminen voidaan jakaa kolmeen osaan: ensimmäiseen, toiseen ja kolmanteen. Tärkein asia kannattaa asettaa kolmanneksi osaksi, toiseksi tärkein ensimmäiseksi ja kolmanneksi tärkein toiseksi asiaksi. Tämän avulla myyjä kertoo asiansa asetelmalla, jossa hyödynnetään hyöty-hinta-hyöty periaatetta. (Vuorio 2011, 49, 51).

Myyjän on osattava kuunnella yhtä hyvin kuin puhua. Huippumyyjän on puhuttaessa osattava ottaa asiakasta huomioon. Taukojen pitäminen myyntityössä on myös tärkeää, koska sen aikana, kun myyjä pitää puhumisestaan tauon, asiakas sisäistää asiat paremmin ja ymmärtää asian hyödyn. (Vuorio 2011, 51).

4.3 Asenne ja motivaatio

4.3.1 Asenne

Kukaan ei synny suoraan huippumyyjäksi, huippumyyjäksi kasvaa oikealla asenteella. (Kauppalehti 2009)

Nieminen ja Tomperi mainitsivat kirjassaan Myynnin johtamisen uusi aika, että asenne määrittää taipumuksemme reagoida hyväksyvästi tai hylkäävästi johonkin asiaan tai henkilöön. Asenne säteilee ihmisen arvoja, tämän takia asenteen on vaikea huomata tai tunnistaa. Arvot on opittu elämäntilanteiden kautta, tästä johtuen niitä on vaikea muuttaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 23.)

Rummukainen (2008, 16) kiteyttää hyvin myyjän asenteen tärkeyden ” myyjän omaksumalla asenteella on valtava vaikutus myyntituloksiin. Myyjä pystyy tekemään omalla asenteellaan paljon tulosta - tai tuhosta.”

Huippumyyjän yksi tärkeämpiin ominaisuuksiin kuuluva tunnusmerkki on asenne. Kaikkien myyjien onnistumisen takaa löytyy voittajan asenne. Oikean asenteen omaksuminen on ensimmäinen askel menestykseen. Huippumyyjän on tavoiteltava voittoa jokaisessa myyntitilanteessa. Kun halutaan saavuttaa huippumyyjän tasoa, on oltava aidosti halukas myymään. Rakkaus myyntiin tuo oikean asenteen työhön, ja samalla se lisää tehoa myyntiin. Huippumyyjät eivät tyydy nykytilanteeseen vaan haluavat edetä urassaan ja tulla paremmiksi myyjiksi. Huippumyyjän asenne eroaa paljon verrattuna keskivertomyyjään, korkealle tähtäävä myyjä suhtautuu ammattiinsa ylpeydellä ja toinen piiloutuu nimikkeidensä taakse. (Rummukainen 2008, 11; Rubanovitsch & Aalto 2007a, 44; Rope 2003, 97; Vuorio 2011, 11).

Kun asenne on kohdallaan, myyjä tekee merkittävästi enemmän kauppvoja, vaikka tuotetuntemus myyjällä ei olisi täydellinen. (Vuorio 2011, 12).

Voiton tuuria on vain kymmenen prosenttia 100 %:sta, loput 50 % ovat onnistumista, eli tehdään asiat oikein, ja viimeiset 40 % ovat kiinni koko myyntitiimin ja organisaation tuesta. Tavoitteen asettaminen on myyntityössä erittäin tärkeää. Kun tavoite on mietitty ja asetettu, menestymisen todennäköisyys on silloin paljon suurempi. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 44).

4.3.2 Motivaatio

Motivaatio on myyjän sisäinen lähde, jota pitää itse kaivata esille. Jotkut myyjät saavat tuotua sen esille helpommin kuin toiset, jotkut taas eivät saa sitä ollenkaan. (Ojanen 2010, 38; Kookas 2008).

Motivoitunut myyjä nauttii työstään ja viihtyy asiakkaidensa, työkavereidensa ja esimiehensä seurassa. Hän saa aikaiseksi paljon kauppvoja, ja hän on koko organisaation esimerkki. Hyvin motivoitunut myyjä on yrityksen menestystekijä ja myös muiden myyjien motivoija. (Rope 2003, 120; Vuorio 2008, 22-23).

Motivoitunut myyjä noudattaa myyntityön sääntöjä. Hän näkee omassa tulevaisuudessaan erilaisia mahdollisuuksia. Hän haluaa aina kehittyä myyntityössään ja jatkaa kohti asetettua tavoitetta. Omien ja yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa huippumyyjä motivoituu entistäkin enemmän. (Ojanen 2010, 38; Kookas 2008; Vuorio 2008, 22; Rope 2003, 120-121).

Motivointimenetelmiä on monia, muun muassa kannustava työskentelyilmapiiri, houkutteleva palkkaus, koulutus ja työn arvostus ovat osa motivointikeinoista. Monen myyjän motivointilähde on myyntityö itsessään. He saavat myyntityöstä hyvän olon ja energian jatkamaan eteenpäin. Yksi yleisimmistä motivointikeinoista on rahallinen palkitseminen. (Rope 2003, 120; Ojanen 2010, 38).

Tunti- tai kuukausipalkka, jota sanotaan kiinteäksi palkaksi. Palkka ei koostu myyntityön tuloksista, vaan työssäoloajasta. Tämä palkitsemismenetelmä on myyjälle turvallinen, mutta se ei välttämättä ole palkitseva. Toinen palkitsemismenetelmä on suoritepalkka, jota tunnetaan nimellä provisiopalkkana. Provisiopalkka on tietty prosentti myynnistä tai se voi olla tietyn määrän rahaa tietystä myydystä tuotemäärästä. Suoritepalkka on kannustava palkitsemistapa, mutta se ei jossain myyntityössä anna tasaisen tulon myyjälle. (Rope 2003, 120; Ojanen 2010, 38.)

Kolmas palkitsemismenetelmä on yhdistelmäpalkkaus. Yhdistelmäpalkkauksessa yhdistetään kiinteän kuukausi- ja provisiopalkkauksen yhteen. Se on kannustavampi kuin kiinteä kuukausipalkka, ja myyjälle turvallisempi kuin pelkkä provisiopalkkaus. Yhdistelmäpalkkaukset voivat olla esimerkiksi seuraavat: kiinteä palkka + provisio, kiinteä palkka + bonus myyjän erikoistehtävien mukaan ja kiinteä palkka + myyntikiintiöön sidottu provisio. (Rope 2003, 120)

4.4 Tuotetietous

Tuotetietoisuus on huippumyyjän välttämätön ominaisuus. Myyjä pystyy tuotetietoisuudellaan ottamaan tuotteensa parhaat ominaisuudet esille ja tällä saada asiakas vakuuttamaan ostamastaan tuotteesta. Myyntiprosessin aikana asiakkaalle voi tarjota erilaisia tuotekokonaisuuksia, ja samalla voi esimerkiksi kertoa, että miksi tämä tuote kannattaa ostaa ja miksi se on parempi kuin kilpailijan vastaava tuote. (Rope 2003, 97.)

Huippumyyjä tiedostaa, että jotkut tuotteet luovat huolestumista asiakaskunnissa. Myyjän on poistettava tuotteesta asiakaskunnissa esiintyvät ennakkoluulot ja osattava vakuuttamaan asiakas tuotteen erinomaisuudesta ja myydä se parempana suhteessa kilpailijoihin. (Rope 2009, 212.)

Tuotteiden ominaisuuksien oppiminen on suurimmaksi osaksi itsenäistä. Huippumyyjän pitäisi olla tietoinen markkinoilla olevasta tuotekehityksestä ja kilpailevien yritysten tuotevalikoimasta. Myyjän pitää osata esittää asiansa niin, että asiakas ymmärtää ja kokee sen, että myyjä oikeasti välittää hänestä, ja että hän ajattelee asiakkaan parasta. (Rope 2003, 97-98; Rope 2009, 211-212).

Pelkkä tuotetietoisuus ei tee huippumyyjää, joskus liiankin asiantunteva tuotetietoisuus voi olla myyntitilanteessa ongelma. Silloin myyjä luulee, että asiakas on perillä tuotteen kaikista yksityiskohdista. Asiakas kokee sen tunteen, että häntä ei ymmärretä - tai hänen tarpeitaan ei oteta huomioon. (Rope 2003, 98; Rope 2009, 210-211).

Myyjän täytyy välttää niin sanottua ”argumenttioksentamista”, jossa asiakkaalle tungetaan joka suunnasta tietoa teknisistä ja haasteellisista asioista. Asiakas saattaa vieroksua toimintatapaa ja olla ostamatta tuotetta. Myyntiprosessissa asiakas on tärkein, mutta se ei tarkoita ettei myyjän tarvitse olla osaamatta tuotteensa ominaisuuksia. Myyjän on osattava esittää tuotteensa niin, että asiakkaalle tulee vaikutelma siitä, että myyjä hallitsee asiansa. Myyjä myy tuotteen niin, että asiakas kokee saavansa vastineekseen siitä saavan hyödyn. (Rope 2009, 210-212.)

4.5 Valmistautuminen

Myyntiesittely on tärkeä osa myyntityössä, tämän takia siihen on valmistauduttava huolellisesti ja suhtauduttava vakavasti, oli kyseessä sitten uusi- tai kanta-asiakas. Myyjän mahdollisuudet kaupantekoon kasvavat huomattavasti, kun myyjä perehtyy ennakkovalmistautumisessa asiakkaan tilanteeseen. Ennakkovalmistautuminen säästää aikaa molemmille ja viestii hänen olevan yritykselle tärkeä asiakkaana. Huippumyyjät tapaavat enemmän asiakkaita ja heidän myyntiesittely on paljon lyhyempi kuin keskivertomyyjille. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 42; Rummukainen 2008, 60.)

Ennen varsinaista myyntitilannetta huippumyyjät valmistautuvat siihen erilaisin tavoin, esimerkiksi peilin edessä, vierailla tai vaikkapa omien kavereiden kanssa. He harjoittelevat kolmea tärkeää osa-aluetta, ja ne ovat fyysinen valmistautuminen, henkinen valmistautuminen ja käytännön asioiden valmistelu. (Rummukainen 2008, 60-61; Yrittäjät 2010).

Huiput valmistelevat fyysisesti myyntitilanteeseen nukkumalla tarpeeksi paljon, jolloin seuraavan päivän voi ottaa pirteästi ja ilman pelkoa. Raskaan aterian jättäminen väliin kesken työpäivän on myös hyvä, koska usein raskas ateria kuluttaa myyjältä positiivista energiaa, jota hän voisi käyttää asiakkaan kanssa. Luonnollisesti myyntiin kuuluu erilaisia tunteita, kuten esimerkiksi pelko ja jännitys. Tällaisten tunteiden ennaltaehkäisy tässäkin vaiheessa valmistelua on tarpeellista. (Rummukainen 2008, 60).

Henkisellä valmistelulla on iso rooli myyntiesittelyyn. Ennen myyntiesittelyä, huippumyyjät kannustavat itsensä hyvään mielitilaan, ja samalla asettavat itselleen tavoitteen myyntiesittelyä varten.

Huippumyyjät usein tekevät erilaisia mielikuvaharjoituksia. Harjoituksissa myyjät tekevät onnistuneen kaupan, ja siitä syntyy onnistumisen tunnetila, joka kannustaa myyjät myymään. (Rummukainen 2008, 60-61).

Ennakkovalmistautumiseen ei tarvitse käyttää liikaa aikaa, ja siinä on vältettävä viime hetken valmistautuminen sekä oma myyntiprosessi on tunnettava. Myyjät voivat tehdä sen virheen, että esimerkiksi jättävät ennakkovalmistautumisen tuttujen asiakkaiden kohdalla kokonaan pois olettamalla tuntevansa kaikki heidän tarpeensa. Tuolloin myyntiprosessista voi muodostua myyntiprosessin sijaan enemmänkin tuttavallinen keskustelu. ”Jokaiselle asiakaskohtaamiselle täytyy asettaa selkeät myyntitavoitteet.” (Rubanovitsch & Aalto 2005, 44, 46-47; Alanen, Mälkiä & Sell, 139).

Huippumyyjät valmistelevat käytännön asioita ajoissa myyntiesittelyä varten, kuten esittelymateriaalit, paperit, kynät ja niin edelleen. Kun se oikea myyntiesittely hetki koittaa, niin huippumyyjällä on kaikki tarvittavat kaupan syntymistä varten. Myyjän täytyy ennakkovalmistautua asiakkaan mahdollisiin kysymyksiin ja valmistella hyviä myyntiargumentteja varalle. Asiakas voi mahdollisesti mainita kilpailevia yrityksiä, johon myyjän täytyy valmistautua perustelemaan konkreettisesti. Huippumyyjä hyödyntää tuntemuksensa kilpailevia yrityksiä kohtaan. Kun myyjä tuntee kilpailijansa hyvin myyntityö onnistuu paremmin, ja myyjä saa argumenteilleen vastinetta. Esimerkiksi, miksi myyjän yritys on asiakkaalle mahdollisesti merkittävämpi kuin kilpailevan yrityksen. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 45, 51; Rummukainen 2008, 61).

Ennakkovalmistautuminen valmistaa myyjää ottamaan yhteyttä asiakkaaseen ja kohtaamaan tätä myyntitilanteessa. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 51).

4.6 Myynnin lisääminen

Myynnin lisääminen tarkoittaa, sivutuotteen myyntiä päätuotteen yhteydessä, eli toisin sanoen myyjä tarjoaa asiakkaalle lisää ostettavaa. Esimerkiksi myymällä asiakkaalle tietokoneen, lisämyynti tietokoneelle voi olla esimerkiksi väritulostin. Lisämyynti on sekä asiakkaalle, että myyjälle mahtava asia. Myyjä saa tehostettua omaa myyntiään ja asiakas saa enemmän hyötyä irti ostetuista tuotteista. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 152-153; Ojanen 2010, 97).

Moni myyjistä kuitenkin välttelee tuotteiden tai palveluiden lisämyyntiä. Osa myyjistä pelkää, että loppusumma kasvaa isoksi ja asiakas jättää tuotteen ostamatta, osa myyjistä kokee lisämyynnin tyrkyttämiseksi, osa taas ei tunne oman tuotevalikoiman hyvin, jolloin lisämyynti jää tarjoamatta. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 152-153; Ojanen 2010, 97).

Huippumyyjät tekevät samalla kaupalla enemmän tulosta kuin keskivertomyyjät, vaikka he tekisivät yhtä paljon työtä. Siihen vaikuttaa se, että huippumyyjät jaksavat jatkuvasti tarjota lisätuotteita. Keskivertomyyjän tekee kaupat yhdestä tuotteesta asiakkaan kanssa, sen jälkeen hänen into myydä romahtaa siihen. (Rummukainen 2008, 91.)

Huippumyyjä tekee lisämyyntiä jo myyntiprosessin alkuvaiheessa. Asiakkaalle tehdyn tarvekartoituksen avulla myyjä voi luoda tuotekokonaisuutta, jota asiakas voisi mielellään ostaa. Tämä edellyttää, että myyjä tuntee omia tuotteitaan/palveluitaan ja osaa hyödyntää niitä oman myynnin lisäämisessä. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 152; Ojanen 2010, 97).



Kuvio 3: Kokonaisratkaisun luominen (Ojanen 2010, 99)

Lisämyynnin helpottamiseksi, voi luoda käsitekartan jokaisen tuotteen tai palvelun kohdalla. Käsitekartan ytimeksi laitetaan päätuote ja sen ympärille luodaan verkosto lisävarusteista ja palveluista, joita voi myydä päätuotteen yhteydessä. (Ojanen 2010, 97).

5 Haasteena myynnin johtaminen

5.1 Myynnin johtaja

”Esimiestyö on johtamista. Se on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin.” Esimiestyötä tekevältä vaaditaan erilaisten osa-alueiden hallitsemista. Esimiestyötä ei voida jakaa moneen osioon, koska se on kokonaisuus, joka vaatii johtajalta paljon. Siinä täytyy olla voimavaroja erilaisten organisaation tehtäviä varten, jossa toimitaan yksilöiden ja ryhmien kanssa. (Hyppänen 2007, 7).

Esimies ei johda vain itseään, vaan vastuulla on kokonaisia tiimejä täynnä erilaisia henkilöitä. Johtajien on tärkeä osata valita tiimiinsä sellaisia ihmisiä, joista muodostuu liittolaisia ja ystäviä. Henkilöt joihin voi tiukan paikan tullen luottaa ja saada tukea ovat arvokkaita tekijöitä johtajan valittaessa sosiaalisen verkostonsa. (Ulrich 2010, 137.)

5.1.1 Johtajan rooli

Myyntin johtajalla on tärkeä rooli tarkasteltaessa myyjän suorituskykyä ja se johtamista. Ensisijaisesti esimies on työnantaja ja muut roolit seuraavat perässä. Esimiehet kohtaavat erilaisia työtehtäviä ja sen mukaan jotkut roolit voivat korostua vasta tilanteen mukaan. Esimies voi olla valmentaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja tai esimerkiksi perehdyttäjä. Roolin määräytymiseen vaikuttaa myös työyhteisön odotukset sekä esimiehen osaaminen ja persoona. (Nieminen & Tomperi 2008, 118-123; Hyppänen 2007, 9.)

Niemisen ja Tomperin (2008, 118) mukaan myyntin johtajalla on kolme roolia. Nämä roolit ovat yksikkö- tai divisioonakohtaisia, yritysکوhtaisia ja toimialakohtaisia. He mainitsevat miten roolit voidaan karkeasti ottaen jakaa: myyjän, hallintojohtajan ja valmentajan rooliin. Myyjän roolissa myyntijohtaja työskentelyllään näyttää esimerkkiä työntekijöilleen ja on itse osallisena myyntityössä. Hallintojohtajan roolissa Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan aika kuluu laatiessa suunnittelu-, seuranta-, raportointi- ja hallinnolliset työt eikä myyjille tai asiakkaille siinä kiireessä löydy tilaa. Valmentajan roolissa pyritään siihen, että myyjiä tuetaan löytämään potentiaalinsa ja nostattamaan heidän suorituskykyään myyntitilanteissa.

Oikean roolin löytäminen on tärkeä edellytys johtajan näkökulmasta. Roolin löytäminen tapahtuu refleктоimalla omaa toimintaa ja sen vaikutuksia työyhteisöön. Johtajan on tehtävä yhteenveto ja johtopäätös omista tekemisistään. Edellytys on olla kurinalainen refleктоinnissa ja välttää itsensä huijaaminen. ”Refleктоinti on kuitenkin johdon osaamisen ja oivallusten ja sitä kautta toiminnan tulevan menestyksen edellytys.” Refleктоintiin on suhtauduttava realistisesti ja ymmärrettävä sen tärkeys itsensä ja organisaation kannalta. (Nieminen & Tomperi 2008, 119.)

5.1.2 Tie menestykseen

Esimiestyö vaatii paljon, koska siinä on otettava huomioon sekä alaisten että ylemmän johdon vaatimukset huomioon. (Hyppänen 2007, 250).

Myyntijohtajan on oltava täynnä tahtoa ja halua johtaa. Esimies huolehtii työntekijöistään, heidän suoriutumista, kehityksestä ja hyvinvoinnista. Tähän seikkaan kiinnittää huomiota myös Rubanovitsch ja Aalto (2007, 20), jotka lisäksi mainitsevat, että johtaminen ei ole tehtävä jota johdetaan silmät kiinni. He panevat merkille, että menestyväksi johtajaksi tullaan taipumuksella ja oppimalla eikä siihen synnytä. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 20.)

Tie menestyväksi johtajaksi syntyy viestimällä itseluottamusta ja uskallusta. Esimiehen on toimittava persoonallisuuden kautta, jossa esittäminen ja epäaitous on jätettävä tekemisestä pois. Myyjät aistivat tämän, jolloin heidän luottamus johtajaansa voi kärsiä. Johtamistyyli onkin valittava alusta lähtien ja se on säilytettävä siihen saakka kuin esimiestehtävässä toimitaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 26-27)

Myyntijohtajan on hallittava työssään myös henkilöjohtamista, koska ”yritys on yhtä kuin sen työntekijät.” Myyjistä on huolehdittava ja pidettävä hyvää huolta. Myyntiorganisaatiossa on tiedostettava myynnin tärkeys ja myyjien asema tässä tehtävässä, jotta työntekijät kunnioittaisivat työtehtäviään. Myyntijohtajan on näytettävä esimerkkiä ja johdettava myyntitiiminsä oman toiminnan kautta. Esimiehen on luotava avoin työympäristö, jossa työntekijöillä on oikeus tulla kuulluksi. Tämä ei tarkoita, että on ystävyyttävä alaisten kanssa, vaan on oltava tietty etäisyys, muutoin siinä käy niin, että läheisyys voi tehdä puolueelliseksi muita kohtaan. Tuolloin tilanteissa ei toimita vaistojen varassa vaan tunteiden perusteella. Yhteistyötä on tehtävä molempien suunnasta, kunhan lopussa päätösten takana seisoo esimies. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 22-24; Ulrich 2010, 12-13).

5.1.3 Henkilökohtainen vahvuus

David Ulrichin kirjassa Johtamisen koodi viestittää, että johtamisessa muiden ohjaamisen lisäksi täytyy olla henkilökohtaista vahvuutta. Nämä vahvuudet on määritelty ja jaettu seitsemään kohtaan: ajattele selkeästi ja näe metsä puilta, tunne itsesi, siedä stressiä, ole innokas oppija, ole päättäväinen ja rehellinen, huolehdi itsestäsi sekä ole energinen ja innostunut. Näiden erilaisten näkökohtien avulla tulisi tunnistaa omat vahvuudet johtajana. ”Kun tunnet itsesi, voit paremmin johtaa muita.” (Ulrich 2010, 121-122.)

Henkilökohtaisesta vahvuudesta kuvataan sitä, että johtamisessa on oltava tiettyä nöyryyttä ja rohkeutta ottaa riskejä sekä valmiutta jakamaan kunnia muiden kanssa. Myyntijohtaja on täynnä itsekuria ja itsetietoisuutta, jonka avulla paineensietokyky on muihin verrattuna parempi. Huippujohtajat eivät välttä päätöksentekoa, vaan uskaltavat tarttua tilaisuuteen tehdä suuria päätöksiä. Esimiestehtävissä on edettävä rohkeasti, vaikka virhearviointeja tapahtuu, niistä hyvät johtajat ottavat oppia ja kehittyvät seuraavia päätöksentekoa varten. (Ulrich 2010, 122-124.)

Ulrich (2010,124) vertaa rohkeita johtajia koripalloilijoihin. Hän mainitsee, miten huippukoripalloilijat vaativat pallon itselleen ratkaisuhetkissä ja ovat valmiita ottamaan vastuun viimeisestä heitosta. Huippujohtajat toimivat samalla tavalla. Vaikeissa tilanteissa he ottavat vastuun päätöksistä.

Joskus päätökset voivat mennä väärin, mutta siihen ei auta muu kuin myöntää virhe, ottaa opikseen tilanteesta ja toimia seuraavalla kerralla paremmin. (Ulricht 2010, 124.)

Myyntijohtajalla on oltava hyvä stressinsietokyky tiukkoja tilanteita varten. Tehokas johtaja ei välitä stressistä, vaan kanavoi tunteensa ja ajatuksensa oikein, jolloin odottamattomat tilanteet eivät säikäytä. Johtamisen koodi kirjassa kerrotaan miten menestyvät johtajat pystyvät palautumaan vastoinkäymisistään kahdesta eri syystä: optimismista ja kyvystä ulkoistaa epäonnistuminen. Menneiden tapahtumien analysointi ja oikea reagointi niihin auttaa ottamaan epäonnistumisista oppia. Menestyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu oppia etsimään uusia ratkaisuja edellisiin ongelmiin. (Ulricht 2010, 130-132.)

Rehellisyys ja päättäväisyys on jokapäiväisen tekemisemme perusta. Tämä olettaus on sovellettava työelämässäkkin. Johtajalla on oltava molemmat osa-alueet, koska liikemaailmassa toimitaan lainsäädännön ja sosiaalisten normien mukaisesti. Juoruilu ja valehtelu eivät kuulu huippujohtajan ominaisuuksiin. (Ulrich 2010, 135-136.) Kuten Ulrich (2010) mainitsee, johtajan pitäisi läpäistä New York Times-testi päivittäin. Tällä tarkoitetaan sitä, miten johtaja pystyisi reagoimaan, jos edesottamuksista kerrotaisiin kyseisen sanomalehden etusivulla ja pystyisikö johtaja seisomaan niiden takana. Johtajan on oltava moraalisisessa ja eettisessä mielessä tinkimätön.

Myynnin johtaja laatii itselleen tavoitteet, jotka perustuvat taloudellisiin tuloksiin, asiakkaisiin, prosesseihin ja kykyihin. Johtajan työ on erilaisten osa-alueiden muodostamista kokonaisuudeksi ja niiden saavuttamista. Näiden yhteensovittaminen on tie menestyneeseen johtamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 215.)

5.2 Myynnin johtaminen

Myynnissä pyritään tuottavaan kasvuun ja menestykseen. Myynnin johtamisella on tärkeä rooli tuottavan kasvun ja menestyksen saavuttamisessa. Johtaminen luo edellytykset myyjien kehittämiseen ja yhteisen näkemyksen luomiseen yrityksen sisällä. Myynnin johtaminen perustuu, että organisaatioon rakennetaan tiimi, jossa jokaisella on paikkansa ja roolinsa ryhmässä ja kaikilla on selkeä visio yrityksen menestyksen kannalta. (Nieminen & Tomperi 2008, 111.)

Myynnin johto tukee yrityksen myyntiä. Myynnin onnistuminen vaatii, että kaikki myynnin edellytystekijät ovat kunnossa ja ilman oikeanlaisia resursseja se ei tule toimimaan. Se vaatii paljon yhteistyötä myyntiä tukevilta taustatoiminnoilta kuten esimerkiksi myynnin johtamiselta. Myynnin johtamisessa keskitytään myyntitiimin ja tuloksenteon johtamiseen sekä huippumyyntitiimin luomiseen. (Rope 2003, 117; Rubanovitsch & Aalto 2007b, 9.)

5.2.1 Myyntitiimin johtaminen

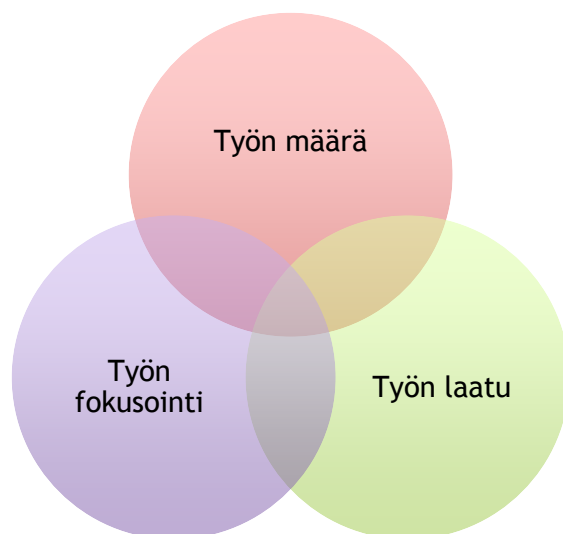
Esimiehen tehtävänä on asettaa tavoitteet myyntitiimille ja saavuttaa ne myyjiensä kanssa. Myyntitiimin johtaminen ei tarkoita ankaruutta johtamistavassa, vaan parhaat tulokset syntyvät pitämällä työntekijät tyytyväisinä ja sitoutuneina. Esimiehen on ymmärrettävä, että muodostakseen yhteisen säveln organisaation sisällä, työntekijöitä on kohdeltava hyvin ja ymmärrettävä heidän vaikutus myyntituloksiin. Tulokset syntyvät hyvän henkilöjohtamisen seurauksesta ja esimiesten oikeasta tavasta kohdella ja johtaa työntekijöitä. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 118.)

Rubanovitschin ja Aallon (2007, 118) mukaan lojaalit työntekijät ovat ne, jotka muodostavat yhtenäisen ja vahvan yrityksen. He mainitsevat myös, että lojaaliuden seurauksena myyjiltä syntyy parempia tuloksia.

Mitä pidempään samoja myyjiä saadaan pidettyä yrityksessä sitä paremmin he tuntevat yrityksen liiketoiminnan. Syy-seuraus-suhteena myyjästä tulee ammattimaisempi työssään ja arvokkaampi yritykselle. Samaiset myyjät tulevat olemaan lopulta eniten kontaktissa asiakkaisiin ja muodostamaan luottamuksen verkoston näiden kanssa. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 118-119.)

Myyntijohtajan tehtäviin kuuluu johtaa työntekijöitä. Tämä tapahtuu osallistumalla aktiivisesti asiakkastapaamisiin ja neuvomalla myyjiä erilaisten myyntitekniikoiden saloista. Myyntijohtajan on huolehdittava myyjien työtehtävien tasapainosta ja varmistettava, että tiimillään on tarpeeksi asiakkastapaamisia. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 120). Rubanovitschin ja Aallon (2007b) mukaan myyjille on tiedostettava, että asiat on tehtävä sovitusti, oikealla myyntitekniikalla ja oikeilla myyntiargumenteilla, jotta myyntityön laatu olisi hyvä. He mainitsevat myös, että esimiehen on rakennettava myyjille selkeät ja yksityiskohtaiset toimintapuitteet, jonka avulla myyjä pystyisi keskittymään omaan työhönsä.

Myyntityön tasapaino koostuu kolmesta elementistä: työn määrästä, työn laadusta ja työn fokuosoinnista. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 120).



Kuvio 4: Tiimin johtaminen (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 120)

Esimiehen on varmistettava myyntitiimin oma-aloitteisuus ja motiivointi antamalla heidän löytää omat keinot saavuttamaan laaditut tavoitteet. Esimiehen ei tarvitse vahtia jokaista liikettä ja puuttua kokoajan myyjien toimintaan, koska se voi tukahduttaa myyntitiimin toimintaa eivätkä myyjät opi vastuullisiksi. Esimiehen kannalta paras tapa saada myyjät tekemään tehtävänsä on selvittämällä heille työn taustat, mitä ja miksi tämä asia tehdään? (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 122.)

Myyntitiimin ensisijainen oikeus on tulla oikein johdetuksi. Esimies osaa määrittää myyjille tehtävät ja tavoitteet ja motivoida heitä pääsemään tavoitteisiinsa. Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 123) mainitsevat, että ihmisten ajattelu- ja toimintakyky ryhmässä heikkenee ja moni myyjä pyrkii pääsemään työssään helpolla. Esimiehen on puuduttava tähän laatimalla myyjän kehityksestä seuranta sekä pyrkiä antamaan henkilökohtaista palautetta.

Myyntitiimin jatkuva kehittäminen on ensiarvoista myynnin johtamiselle ja myyjille onkin varattava aikaa kehityskeskusteluihin. Keskusteluilla pyritään osoittamaan myyntitiimin tärkeys ja arvostus. Esimiehen on keskusteluissa tuotava seurannan tärkeys ja pyrkiä toteuttamaan se mahdollisimman hyvin. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 123-124).

5.2.2 Tulokseteko

Tulokseteko perustuu esimiehen kykyyn johtaa ihmisiä ja rakentaa tehokas ja tuloksenhakuinen tiimi. Jokaisella myyjällä on työskentelyssään omat vahvuudet ja heikkoudet, esimiehen on löydettävä nämä kohdat ja pyrkiä kehittämään niitä. Tavoite on saada myyjät toimimaan myyntityössä oma-aloitteisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 128-129).

5.2.3 Huippumyyntitiimin luominen

Myyntityö vaatii myyjiltä hyvää itsetuntoa ja arvostusta omaa työtään kohtaan. Tämä ei kuitenkaan tapahdu helposti. Esimiehellä on vaikuttava rooli myyjien asenteeseen ja hänen täytyy osoittaa se oman tekemisensä kautta. Myyjille on luotava myönteinen suhtautuminen myyntityöhön, jotta he ymmärtäisivät tekevänsä tärkeitä työtä. Myönteinen suhtautuminen työhön välittyy suoraan asiakkaisiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 128-129.)

Menestyneiden myynnin johtajien takana seisoo huippumyyntitiimi. ”Kun ryhmä menestyy, yksilötkin menestyvät.” Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 147) mainitsevat, että menestyäkseen tiimissä ja saavuttakseen huipputuloksia, jokaisen tiimin jäsenen on kyettävä erinomaisiin yksilösuorituksiin. Esimies jakaa tiimin tehtävät tasapuolisesti ja luo jokaiselle omat tavoitteensa. Tarkoituksena on ettei vastuu jakaannu epäreilusti, jotta kukaan ryhmän jäsenistä ei joutuisi tekemään muiden tehtäviä. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 147.)

Huipputulokset eivät synny helpolla. Esimiehen on saatava tiiminsä ymmärtämään yhteishengen ja kannustavan ilmapiirin tärkeys. Esimiehen on löydettävä motivoituneita myyjiä, jotka ymmärtävät tiimin arvon. Tiimille on muodostettava tietyt säännöt, periaatteet ja tavoitteet, jotta ymmärretään sitoutumisen merkitys menestykselle. Esimiehen on saatava tiimi toimimaan yhtenäisesti, unohtamatta kuitenkaan yksilölliset taidot. Huippumyyntitiimin saavuttamiseen vaaditaan ryhmän jäsenten kunnioittamista ja tavoitteiden yhteensovittamista. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 147-148.)

Oikein johdettu myyntitiimi kehittyy huipputiimiksi, jolloin se saavuttaa potentiaalinsa ja muuttuu menestyväksi tiimiksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 154-155). Rubanovitschin ja Aallon (2007b, 153-154) mukaan tiimistä tulee huipputiimi, kun; yhteistyö jäsenten kesken on luottamuksellinen, yhteisillä tavoitteilla, myyjien oma-aloitteisuudella, koulutuksilla, menestyksen nälällä sekä tasapuolisuudella.

Myyntitiimiä voidaan johtaa etappijohtamisella. Etappijohtaminen eroaa projektihoitamisesta siitä, että etappijohtamisessa hanke jaetaan pieniin osiin. Jokaisella etapilla on vetäjä, kun välitavoitteet saavutetaan, vaihtuu samalla vetäjä. Etapin johtajat valitaan myyntitiimin sisäلتä. Ajatuksena on, että myyntitiimin vetäjä välttyy loppuun palamiselta ja projekti viedään ryhmänä loppuun nopeasti ja tehokkaasti. Myyntitiimin jäseniä kierrättämällä varmistetaan myyjien kokonaisvaltainen osaaminen asiakkaiden hoitamisessa sekä varmistetaan etteivät tiimin jäsenet pakoile vastuuta. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 156-157.)

Esimiehen ei ole kuitenkaan tarkoitus pysyä pelkästään taka-alalla, vaan tukea, ohjata ja varmistaa tiedon siirtymisen muille. Etappijohtamisessa esimiehen onkin varauduttava nousemaan johtoon, valita tiimi ja jaksottaa vastuut. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 156-157). Rubanovitschin ja Aallon (2007, 156-157) mukaan esimies toimii taustalla tukien, ohjaten ja varmistaen, että tieto siirretään seuraavalle vetäjälle.

Tämän johtamisen työkalun ovat ottaneet käyttöön pankit ja vakuutusyhtiöt, jotka ovat havainneet etappijohtamismallin hyödyt. Asiakkaille ollaan pystytty tarjoamaan asiantuntija-apua jatkuvasti. Asioiden hoito on pysynyt korkealaatuisena ja asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä siihen, että asiantuntevaa palvelua on tarjolla. Etappijohtaminen luo edellytykset sekä asiakasuskollisuuteen että sisäisen organisaation uskollisuuteen yritystään kohtaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 156-157.)

5.3 Motivointi

Motivaatio luokitellaan käyttäytymiseksi, joka vaikuttaa tekemiimme valintoihin ja tekemiseen. Motivaatio määrittää miten tehokkaasti käytämme voimavarojamme pyrkiessä tavoitteisiin ja olemmeko tarpeeksi motivoituneita sitoutumaan työhömmö. Motivoituneet myyjät parantavat suorituskykyään ja yltyvät työssään parempiin suorituksiin. ”Motivoitunut henkilöstö on yrityksen menestyksen julkinen salaisuus.” Esimiestyössä on tärkeä saada myyjien motivaatio kohdalleen. Menestys saavutetaan, kun kaikki tiimin jäsenet ovat täysillä mukana ja valmiita saavuttamaan tuloksia. (Hyppänen 2007, 128; Nieminen & Tomperi 2008, 31).

5.3.1 Motivaatiotekijät

Riitta Hyppänen on kirjassaan Esimiesosaaminen maininnut vuonna 2004 Helsingin kauppakorkeakoulun LTT-tutkimus Oy:n tekemästä kyselytutkimuksesta, jossa tutkittiin motivaatiotekijöitä Suomessa. Tutkimuksessa havaittiin, että sisäiset motivaatiotekijät ovat esimerkiksi tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttaminen työssä, vapauden tunne, henkilökohtaisen kasvun tunne ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa. Ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi lueteltiin raha, edut ja asema. Rahaelementti tarkoittaa säännöllisen palkan ja suoritukseen perustuvat palkkiot. Edut voivat sisältää esimerkiksi organisaation tarjoamat ruokailu, terveydenhuolto ja erilaiset ostoedut. Aseman motivaatiotekijöiksi luokiteltiin tittelit, työhuoneen sijainti ja koko sekä valta ja vastuu. Tutkimuksessa on myös tullut ilmi, että ulkoiset motivaatiotekijät ovat arvostettuja. Esimiehelle on tärkeitä tunnistaa henkilöt joihin ulkoiset tekijät vaikuttavat paljon. (Hyppänen 2007, 130.)

Niemisen ja Tomperin (2008, 37) mukaan ulkoiset palkkiot ovat tehokkaita sytyttäjiä lyhyellä aikavälillä ja niistä voi olla usein tarvetta. He mainitsevat, että pidemmän aikajänteen tavoitteiden ja pidempikestoisen motivaation saavuttamiseksi on tarkasteltava sisäistä motivaatiota ja sen palkkioita.

Sisäisesti motivoitunut myyjä ei tee töitä sen takia, että siitä saavutetaan palkkio vaan, koska se työ itsessään palkitsee. Sisäisen ja ulkoisen motivaation erot ovat; sisäiset ovat ylempään tason ja ulkoiset alemman tason tarpeita. Jos nämä eivät ole sopusuhteessa toisiinsa, ylempään tason tarpeet jäävät tyydyttämättä. Sisäisen motivaation etuna on, että se on pidempikestoisempi ja siitä voi muodostua itsensä toteuttamisen ja kehittämisen motivaation lähde. (Hyppänen 2007, 129; Nieminen & Tomperi 2008, 37).

5.3.2 Palkitseminen

Myynnin johdon on tiedostettava, että palkitseminen on johdon väline, jonka tavoitteena on vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Palkitseminen on kokonaisuus, jolla osoitetaan huomiota ja tunnustusta työntekijän toimintaa kohtaan ja työpanoksestaan. Palkitseminen on muoto, joka on merkittävässä roolissa työntekijöiden palkkaamisessa ja heidän pitämisessä pidemmän aikaa. Organisaatio voi palkitsemisella viestiä heidän odotuksiaan myynnin tuloksista ja suorituksista ja se tukee strategian ja tavoitteiden saavuttamista. (Hyppänen 2007, 131; Nieminen & Tomperi 2008, 151-153.)

Palkitseminen on aineellista ja aineetonta. Aineettomassa palkitsemisessa keskitytään sisäisen motivaation tukemiseen. Kuten luvussa 5.3.1 Motivaatiotekijät mainitaan sisäiset motivaatiotekijät auttavat henkilökohtaisessa kasvussa ja itsensä toteuttamisessa. Nieminen ja Tomperi (2008, 158) mainitsevat, että aineeton palkitseminen tukee työn merkityksen kokemista, työssä edistymisen ja oman kyvykkyyden ja pätevyyden tiedostamista ja valinnan mahdollisuudesta työn suorittamisessa. Aineellinen palkitseminen on yhtä kuin rahallinen palkka ja rahassa mitattavat edut. Luvussa 5.3.1 Motivaatiotekijät mainitaan rahaelementistä ja eduista. (Nieminen & Tomperi 2008, 158-159.)

5.3.3 Palautteen antaminen

Myynnin johdon on hyödynnettävä palautteen antaminen ja vastaanottaminen, koska se on hyvä keino motivoida ja palkita myyntitiimiä. Palautetta voi antaa kahdessa eri muodossa; positiivisella ja rakentavalla palautteella. (Hyppänen 2007, 141).

Positiivinen palaute voidaan ilmaista sanoilla ja eleillä ja viestiä vastaanottajalle tyytyväisyyden olomuotona. Rakentava palaute sen sijaan viestii tyytymättömyyttä johonkin tekemiseen ja tekemättä jättämiseen. Palautteen tarkoitus ei ole loukata jonkun persoonaa tai syyllistää ketään. Tarkoituksena on kehittää myyntitoimintaa ja motivoida henkilöstöä parempiin toimintatapoihin. (Hyppänen 2007, 141).

Palautteen antamisen jälkeen johtajien on tunnistettava myyjien kehittämistarpeet ja yrittää parantaa niitä tulevaisuutta silmin pitäen. (Hyppänen 2007, 141).

5.4 Coaching-koulutus

Coaching koulutuksen avulla saadaan keskitettyä organisaation tärkeimmät voimavarat tavoitteiden saavuttamiseen. Coachingilla pyritään saamaan työntekijät tajuamaan potentiaalinsa ja ja hyödyntämään se toiminnassaan. (Carlsson ja Forssell 2008, 21).

Maria Carlsson ja Christina Forssell ovat ottaneet kirjassaan *Esimies ja Coaching* lainauksen Suomen coaching-yhdistyksen vuonna 2008 tehdystä coaching-koulutuksen määritelmästä, jossa mainitaan, että: ”Coachingissa tähdätään valmennettavan yksilön tai organisaation kokonaisvaltaiseen kehitykseen, kasvuun, tasapainoon ja ekologisuuteen parantamalla asiakkaan suorituskykyä ja toimintatapoja.” Määritelmässä myös mainitaan, että valmennettava voi saavuttaa ja ylittää tavoitteensa, joka auttaa johtamaan koko organisaatiotaan menestykseen.

Coaching on hyödyllinen, kun myynnin johto näkee sen olevan tarpeeseen. Coachingia voidaan hankkia ulkopuoliselta taholta maksullisena palveluna, jolloin aloitetaan oma projekti coachingille. Organisaatio voi hyödyntää coachingia myös toisella tavalla, esimerkiksi käyttämällä omaa sisäistä esimies -coachia. Esimies -coach järjestää valmennettaville kerran kuukaudessa kahden keskeiset tapaamiset, joissa käydään läpi esimerkiksi aihepiiri ja valmennettavan tiedot ja taidot. (Carlsson & Forssell 2008, 35-37).

Coachingissa on yleensä kaksi osapuolta coach ja valmennettava. Coachilla on tärkeä rooli työntekijöiden panokseen ja kehittymiseen. Coach laatii näille tavoitteet ja tehtävät, jotka pitäisi toteuttaa paremmin. Tavoitteet laaditaan coachingin alussa, mutta prosessin etenemisen myötä ne saattavat muuttua. (Carlsson & Forssell 2008, 37, 47, 93).

Carlssonin ja Forssellin (2008, 44) mukaan coach on näkymätöntä asiantuntijuutta, jossa painotetaan tekniikka ja luonteva ja intuitiivinen tapa johtaa dialogia niin, että valmennettavan oma ajatustyöskentely tehostuu.

Coachingissa pyritään saamaan valmennettavat ottamaan työssään vastuutta ja tehostamaan työskentelyään. Coaching on jatkuva prosessi, jossa coach pyrkii olemaan yhteydessä valmennettavaan sekä tukea tätä tavoitteiden saavuttamisessa. (Carlsson & Forssell 2008, 44-45).

6 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

6.1 Mitä tutkitaan

Yritys X:n myyjien myyntitaidoissa on ilmennyt puutteita, joita toimeksiantajamme halusi tutkia ja kehittää. Yritys X:n jälleenmyyjien päällikkö on myymälöiden keskuudessa aloittanut vuoden 2012 alussa coaching-koulutuksen. Koulutuksella pyritään parantamaan myyjien osaaminen ja myyntitaito.

Selvitämme, että oliko koulutuksesta hyötyä ja kehittyivätkö myyjien taidot. Voidaanko asiassa tehdä jotain muuta ja miten myyjien taitoja voisi myyntiprosessissa kehittää paremmiksi.

Kaikki myyjät eivät noudata yritys X:n virallista myyntiprosessin kulkua. Tästä johtuen myyjät eivät pysty hyödyntämään kokonaisratkaisujen tarjoamista asiakkailleen, jolloin palveluiden ja tuotteiden myyminen on jäänyt puutteelliseksi.

Tutkimme haamuostajien avulla myyjien myyntitaitoja yritys X:n myyntiprosessissa. Toimeksiantajamme pyysi keskittymään tarkemmin kohtien 3.2.3 Esittely, 3.2.5 Lisätuotteet ja Lisämyynti ja 3.2.6 Myynnin päättäminen tarkasteluun. Nämä tarkastelun kohteet ovat yritys X:n tärkeimmät myyntiprosessin vaiheet. Vaiheet ovat: takuulaajenuksen mainitseminen, lisätuotteiden tarjoaminen, Microsoft Officen ja muiden kolmannen osapuolen tavaran tarjoaminen sekä asiakaskortin perustaminen ja myynnin päättäminen. Tarkastelemme sitä, että tapahtuuko näissä kohdissa koulutuksen jälkeen kehitystä ja miten myyjien taitoja voisi näissä kohdissa parantaa. Tutkimuksessamme keskitymme näiden kohtien tuloksiin, vertailuun ja analysointiin.

Tutkimme myyjien myyntitaitojen kehittymistä tarkastelemalla heitä ennen ja jälkeen coaching-koulutuksen. Tällä menetelmällä arvioimme myyjiä lähtökohdista ja seuraamme heidän kehittymistään myyntiprosessin vaiheissa.

6.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä valitaan, kun tutkimusongelma ja tavoite on päätetty. Tämä vaikuttaa suoraan tutkimuksen onnistumiseen. Tutkimusongelma on mahdollista päättää, kun löydetään oikea kysymys piilevälle ongelmalle, jolle etsitään ratkaisua. (Heikkilä 2008, 14).

Opinnäytetyön tutkimuksemme on kvalitatiivinen eli tosin sanoen laadullinen tutkimus, jossa analysoidaan ja havainnoidaan tarkasti myyjien käyttäytymistä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä kertoo tutkittavan kohteen käyttäytymisen ja päätösten syistä. (Heikkilä 2008, 16-17)

Tutkimuksessa käytetään psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja. Tutkimus sopii hyvin myyjien ammattitaidon ongelmien tutkimiseen ja kehittämiseen. Tutkimusaineisto on tekstimuodossa. (Heikkilä 2008, 16-17)

6.2.1 Havainnointi

Havainnointi on osa laadullisen tutkimuksen menetelmää, jonka avulla saadaan sellaista tietoa, mitä ei ole ennen ollut tutkittavasta kohteesta. Menetelmä on hyödyllinen työkalu, kun tutkitaan ryhmien ja organisaatioiden toimintoja. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, 2006).

Havainnointitutkimus on havainnointia, joka tapahtuu erilaisissa ympäristöissä ja luonnollisissa tilanteissa. Luonnollisilla tilanteilla tarkoitetaan, että ihmiset tekevät asioista ilman havainnoijan vaikutusta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 77). Haamuostajien tekemät havainnot Yritys X:n myyjistä ovat hyviä esimerkkejä luonnollisesta tilanteesta.

Havainnointia voi tapahtua henkilöiden sanattoman ja sanallisen viestinnän avulla. Tarkkailijan eli havainnoijan on osattava erottaa omat havainnot muiden ihmisten tekemistä havainnoista. Tarkkailija voi tallentaa havaintojaan monella eri tavalla, esimerkiksi valokuvilla, äänittämällä, videoimalla tai muistiinpanoilla, kuten haamuostajamme tekivät myymäläkierroksien aikana. Tallennettujen havaintojen avulla saadaan tarkkaa tietoa tutkittavasta kohteesta. (Jyväskylän Yliopisto, 2011)

Prosessin loputtua, havaintojen avulla saadut tiedot lähetetään yritykselle, joka sitten hyödyntää niitä omalla tavallaan.

6.2.2 Tutkimuslomake

Tutkimuksessamme olemme käyttäneet yritys X:ltä valmiiksi saatua tutkimuslomaketta, joka on rakennettu haamuostajan arviointilomakkeen pohjalta. Samantapaista lomaketta myyjien kartoittamisessa käyttävät myös yritys X:n viralliset haamuostajat. Halusimme hyödyntää saman arviointilomakkeen tutkimuksessamme, jotta siitä tulisi mahdollisimman todenmukainen ja hyödyllinen toimeksiantajallemme.

Tutkimuslomake kuvaa yritys X:n myyntiprosessia, jota yritys myös käyttää myyntityössään. Lomakkeessa on kaksikymmentä kohtaa/kysymystä, jonka perusteella haamuostaja tekee havainnot ja arvion myyjän tiedoista ja taidoista. Jokaisen kohdan/kysymyksen oikealle puolelle on jätetty riittävästi tilaa, jotta haamuostaja pystyisi tekemään omia havaintojaan myyjän suorituksesta myyntitilanteen jälkeen. Myyjän numerollisen arvioinnin haamuostaja merkitsee kohdan/kysymyksen loppuun olevaan arviointi kohtaan.

Liite 1: Tutkimuslomake

6.3 Yritys X:n coaching-koulutus

Yritys X on hiljattain ottanut omaan sisäiseen käyttöön coaching-koulutuksen. Coaching -koulutuksen tavoitteena on parantaa myyjien myynti- ja lisämyyntitaitoja.

Coaching-koulutus tapahtuu oikeassa myyntitilanteessa, koska koulutus on tehokkaampi, kun se tapahtuu heti myyntitilanteen jälkeen.

Kouluttaja seuraa myyntitilannetta tarkasti sivusta. Kouluttaja näkee myyntitilanteesta myyjän heikot kohdat, jonka jälkeen kouluttajan on helppo antaa myyjälle palautetta. Tämän avulla kouluttaja voi parantaa ja kehittää myyjän heikkoja puolia.

Koulutusprosessissa coaching-kouluttaja on jatkuvasti myymälässä myyjien ja asiakkaiden kanssa. Kouluttajalla on ”siviili” vaatetus päällä, jotta hän näyttäisi normaalilta asiakkaalta. Varsinainen coaching-koulutus alkaa, kun myyjä vastaanottaa liikkeessä asiakkaan, ja pääsee hänen kanssaan aitoon myyntitilanteeseen. Koulutuksen tavoitteena on saada kaikki myyjät yhtä päteviksi ja ammattitaitoisiksi.

Coaching on vaihtoehto, jota voidaan hyödyntää kehitysmenetelmänä organisaatiossa.

Coaching-koulutuksen vaiheet

Tässä osiossa keskitymme kertomaan coaching-koulutuksen kulusta aidossa myyntitilanteessa.

Kouluttaja kuuntelee tarkasti sivussa myyjän ja asiakkaan välistä keskustelua. Myyntitilanteen loputtua kouluttaja arvioi myyjää arviointilomakkeella, jonka jälkeen myyjä pyydetään myymälän taukotilaan. Taukotilassa kouluttaja ja myyjä käyvät koko yritys X:n myyntiprosessin vaiheet läpi.

Samaan aikaan, kun kouluttaja käy myyntiprosessia läpi, niin myyjä arvioi omaa suoritustaan myyntiprosessista samalla arviointilomakkeella asteikolla 4-10, jossa kymmenen on täydellinen suoritus ja nelonen, jos ei mainittu asiaa, vaikka olisi pitänyt mainita ja tyhjä kohta mikäli tilanteessa ei tullut tilaisuutta esittää asia. Arviointilomake on sama kuin haamuostajan tutkimuslomake.

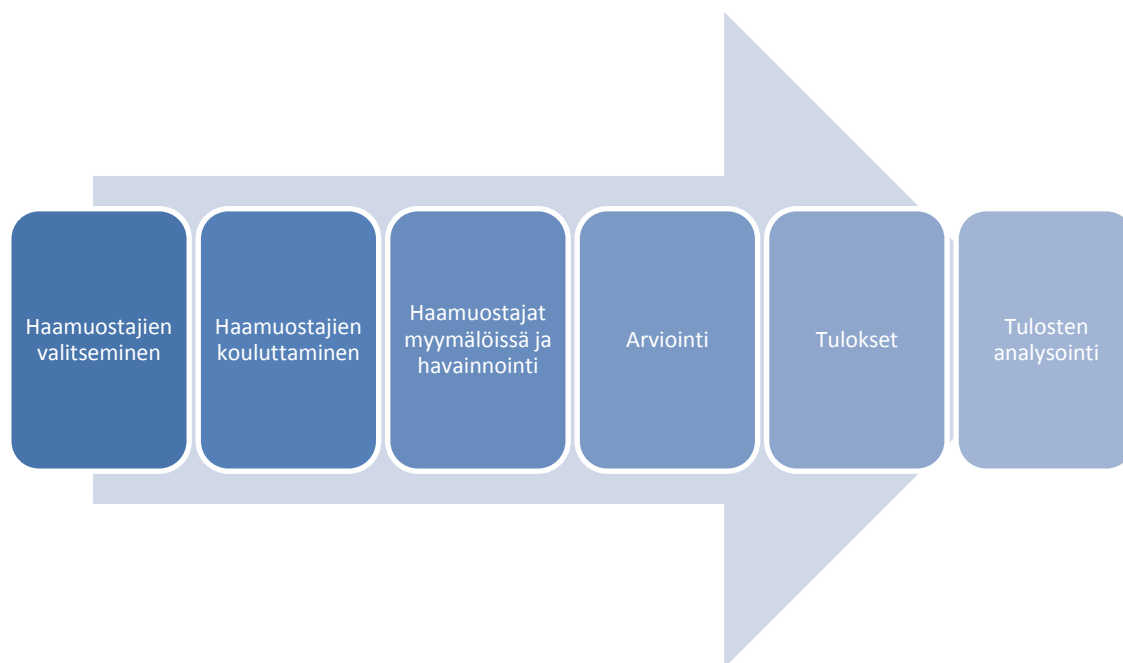
Myyjän oman arvioinnin jälkeen kouluttaja antaa palautetta niistä asioista, jossa on parannettavaa. Myyjällä on myös mahdollisuus kysellä myyntiprosessista kouluttajalta, mikäli hänellä on epäselvyyksiä asiasta.

Koulutuksen loputtua kouluttaja antaa myyjälle ohjeita, joita myyjän pitäisi noudattaa seuraavassa myyntitilanteessa.

Coaching -koulutuksen tavoitteena on kouluttaa myyjiä jatkuvasti ympäri vuoden ajan. Tarkoituksena on, että myyjät kehittyisivät palvelemaan asiakasta mahdollisimman parhaalla tavalla, tarjoamalla heille hyviä kokonaisratkaisuja tuotteista ja palveluista.

6.4 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimuksemme alkuvaiheisiin kuuluivat haamuostajien valmistelu ja kouluttaminen. Alkuvaiheen jälkeen haamuostajat kävivät yritys X:n myymälöissä, jossa he havainnoivat myyjien käyttäytymistä. Myymäläkäyntien loputtua haamuostajat tekivät arviointinsa tutkimuslomakkeeseen. Prosessin lopussa tuloksia avattiin ja analysoitiin.



Kuvio 5: Tutkimuksen vaiheet

Valitsimme haamuostajat työn taustan ja pätevyuden perusteella. Jokaisella on taustanaan jonkinlainen kokemus myyntityöstä kaupan alalta. He ovat tehneet töitä muun muassa pankissa, vaatemyyjänä ja elektroniikan parissa. Haamuostajat ovat opiskelijoita, jotka opiskelevat liiketaloutta Laurean Ammattikorkeakoulussa. Ikäjakauma on 23-30 välissä. Kaksi ostajista ovat 23-vuotiaita, yksi on 25-vuotias ja neljäs on 30-vuotias. Toinen opinnäytetyön tekijöistä oli yksi haamuostajista.

Haamuostajien pukeutuminen oli arkinen eikä heidän pukeutumiseensa puututtu. Huomion saava pukeutuminen olisi voinut vaikuttaa myyjien arviointikykyyn. Esimerkiksi, jos haamuostajilla on rakennusmiehen työvaatteet myyntikäynnissä, niin myyjät voivat suhtautua haamuostajaan eri tavalla. Arkinen pukeutuminen mahdollistaa tasapuolisen kohtelun eikä myyjän arviointiin vaikuteta muulla tavalla kuin myyntikäynnillä.

Työn kulun haasteena oli löytää sopivat haamuostajat, perehdyttää heitä ja yhteensovittaa heidän aikataulunsa tutkimusta varten.

Haamuostajan myyntiprosessi, johon ollaan viitattu osiossa 6.4.5 Haamuostajan myyntiprosessi on kerätty yhteen molemmista tutkimusprosessista. Haamuostaja -tutkimuksen työn kulku on sama ennen coaching-koulutusta ja jälkeen.

6.4.1 Haamuostaja

Haamuostajien käyttäminen on hyvä tapa mitata ja kirjata ylös yrityksen myyntitoimintaa asiakkaan näkökulmasta. Myyntikäynnin tekijät ovat valmiiksi määrättyjä ja päteviä henkilöitä, jotka käyvät haamuostaja kierroksilla tyypillisinä asiakkaina. (MSPA North America)

Haamuostajana kierroksilla käyvä on yleensä henkilö, jonka tarkoituksena on huomioida ja mitata asiakaspalvelun ja tuotteen laatua ja yleisesti myymäläympäristön kuntoa. Haamuostaja käyntejä hyödynnetään muun muassa vähittäismyymälöissä, pankeissa ja ravintoloissa. Projektin toimeksiantajat neuvovat haamuostajia yksityiskohtaisesti siitä mitä ja miten myyntikäynnin aikana huomioidaan. Haamuostajat raportoivat toimeksiantajilleen myyntikäyntinsä vaiheet. (MSPA North America)

Haamuostajien käyntien aikana yritykselle voidaan kerätä paljon hyödyllistä tietoa esimerkiksi asiakaskokemuksen laadusta. Yritykset voivat hyödyntää haamuostajien huomioita monelle eri syyllä: parantamaan koulutusohjelmia, selvittämään henkilökuntansa vahvuudet ja heikkoudet sekä parantamaan toimintatapoja joilla asiakasta palvellaan. (MSPA North America)

6.4.2 Haamuostajan valmistelu

Haamuostajien valmistelu myyjien arviointiin tapahtui perehdyttämällä heitä yritys X:n myyntiprosessin vaiheisiin. Kävimme jokaisen kohdan yksityiskohtaisesti läpi jokaisen haamuostajan kanssa. Tarkoituksena oli, että myyntiprosessi sisäistetään hyvin, jolloin myyjien arvioinnista tulisi tarkka ja samanlainen. Haamuostajien perehdyttämiseen käytimme yritys X:n ketjuvastaavaa, jolla on usean vuoden kokemus myyntityöstä ja myynnin johtamisesta. Perehdyttäjällä on kokemusta kyseisestä myyntiprosessista ja myynnin vaiheista, ja tästä syystä valitsimme hänet haamuostajien perehdyttäjäksi.

Perehdyttäminen kesti noin 30 minuuttia, siinä ajassa käytiin koko myyntiprosessi läpi, painottamalla tiettyjen kohtien tärkeys. Haamuostajilla ilmeni myös kysymyksiä, johon pyrittiin vastaamaan perehdyttäjän kokemuksen kautta.

Jokaiselle haamuostajalle piti keksiä ostaja-rooli, jonka mukaan he etenisivät myyntiprosessissa. Tarkoituksena oli alun perin jakaa roolit esimerkiksi opiskelija- ja yrittäjä rooleihin. Suunnitelma kuitenkin muuttui, koska halusimme haamuostajien olevan luontevia eivätkä esittäjä jotain mitä he eivät ole. Päädyimme siihen, että haamuostajat pysyvät omina itsenään ja eläytyisivät myyntiprosessissa tilanteen mukaan.

Esittäminen olisi voinut johtaa siihen, että haamuostaja olisi epävarma ostoprosessissa, eikä olisi välttämättä voinut vakuuttaa myyjää.

6.4.3 Tutkimuskohteet ja otanta

Tutkimuskohteiksi valitsimme kolme yritys X:n myymälää, joista kaksi sijaitsee Helsingissä ja yksi Espoossa. Espoon myymälässä kartoitimme kolme myyjää ja Helsingissä seitsemän myyjää.

Yhteensä kartoitimme kymmenen myyjää kolmesta eri myymälästä. Valitsimme otannaksi kymmenen myyjää, koska luku on tasainen ja sitä on helppo käyttää tulosten vertailussa. Myyjät ovat yritys X:n vakiomyyjiä, jotka työskentelevät arkisin kahdeksan tuntia päivässä. Päädyimme tutkimaan kyseisiä myyjiä, koska toimeksiantajamme kouluttaja on keskittynyt koulutuksessaan näiden tiettyjen henkilöiden kouluttamiseen. Tuloksia on helpompi vertailla keskenään, kun myyjien taustatekijät ovat samoja. Tutkimuksen tuloksista saadaan myös luotettavampia.

Käynnit myymälöissä kestivät 20-30 minuuttia per haamuostaja. Prosessi oli vaativa ja aikaavievä, koska itse myynnin tapahtumassa haamuostajien täytyi tarkastella myyjien selviytymistä myyntiprosessissa tarkasti. Kävimme tekemässä haamuostaja kierrokset aamupäivällä, koska liikkeet ovat tuolloin hiljaisimmillaan ja myyjillä on enemmän aikaa keskittyä haamuostajaan.

6.4.4 Myyjien arviointi

Myyjien arviointi tapahtui heti sen jälkeen, kun haamuostaja lopetti käyntinsä myymälässä. Kävimme tämän jälkeen yhdessä myyntiprosessin tilanteet läpi ja miten tilanteissa oli reagoitu. Sen perusteella haamuostaja merkitsi arviointinsa myyjästä yritys Y:ltä saadun arviointilomakkeen avulla. Arviointi tapahtui havainnoimmalla myyjien käyttäytyminen myyntiprosessin aikana. Tutkimuslomake sisältää myyntiprosessin kaksikymmentä kohtaa, joita haamuostaja tarkasteli ja jonka perusteella teki johtopäätöksensä ja merkitsi havainnot lomakkeeseen.

Arviointi tehtiin myös pisteytyksellä 4-10, jossa kymmenen oli täydellinen suoritus ja nelonen, jos ei mainittu asiaa, vaikka olisi pitänyt mainita.

Haamuostajilla ilmeni välillä epävarmuutta arvioida myyjiä joissain tilanteissa, jolloin hyödynsimme perehdyttäjämme kokemusta kyseisistä tilanteista. Haamuostajilla oli mahdollisuus kysyä epävarmat tilanteet perehdyttäjältämme.

Jotta arvioinnista olisi tullut mahdollisimman todenmukainen, perehdyttäjä yritti olla vaikuttamatta haamuostajan arviointiin. Pisteytyksen lisäksi haamuostajat kirjoittivat arviointilomakkeen tyhjiin kohtiin omia näkemyksiä myyntiprosessin sujuvuudesta. Jos myyjillä kesti tervehtiminen, niin se merkattiin ylös arviointilomakkeeseen, esimerkiksi "piti itse kysyä neuvoa, keskustelivat keskenään."

6.4.5 Haamuostaja myyntiprosessissa

Kuten mainitsimme osiossa 6.4 Tutkimuksen vaiheet haamuostajia meillä oli neljä kappaletta. Tässä osiossa keskitymme kertomaan haamuostajan kulusta itse myyntiprosessissa. Seuraavaksi kuvaamme näkemys pohjautuu jokaisen haamuostajan yhteen kerätystä yhteenvedoista.

Ensimmäinen vaihe alkoi astumalla yritys X:n myymälään normaalina asiakkaana. Haamuostajat tarkastelivat myymäläympäristön kuntoa ja myyjien reagointia asiakkaan sisääntuloon. Tarkoituksena oli tarkastella myyjien aktiivisuus ja heidän ensivaikutelmansa tilanteessa. Samalla he tutkivat myyjien aktiivista kuuntelua ja miten he kartoittavat asiakkaan tarpeita.

Tilanteen edetessä pidemmälle, haamuostajien täytyi ottaa huomioon myyjien tiedot ja taidot myyntitilanteessa. Tilanteen tullen myyjiltä kyseltiin esimerkiksi miten tietokonetta voi käyttää ja miten se erottuu perinteisestä Windows -tietokoneesta. Tarkoitus oli saada myyjät näyttämään esimerkkiä tilanteesta, koska kuten kohdassa 3.2.3 Esittely kerromme: myyjien on näytettävä miten jokin laite toimii sekä annettava asiakkaalle mahdollisuus kokeilla laitetta itse.

Tämän jälkeen haamuostajat tarkastelivat myyjien lisämyynti - ja myynnin päättämistaitoja. Tarjoavatko myyjät hyvän ratkaisun tarpeisiimme ja osaavatko he hyödyntämään myymälöiden muita tuotteita, jotka toimisivat tietokoneen kanssa. Osa myyjistä kyselivät mihin käyttöön tietokone tulee, jolloin haamuostajina pyrimme mahdollisimman yksinkertaiseen vastaukseen ja antamaan mahdollisuuden myyjille johdatella meidät lisäostoksiin. Tutkimuksissa asian pitäisi ilmetä joko niin, että jotkut myyjistä tarjoavat tuotteita ja palveluita ja jotkut eivät sitä tee.

Lopussa myyjät pyrkivät myynnin päättämiseen ja joissain tapauksissa päästiin tarjouspyyntöön tekemiseen saakka. Haamuostajien oli pyrittävä suunnitelman mukaisesti vastata myönteisesti, kun myyjät päättivät myyntinsä. Tämä johti siihen, että haamuostajat menevät kassalle, jossa myyjät tekevät tarjouspyynnön.

Tilanteissa ei kuitenkaan edetty aivan loppuun saakka, jossa tehdään ostot, koska muuten reissuista olisi tullut liian kalliita. Myyntiprosessin loputtua edettiin myyjien arviointiin. Tästä vaiheesta on maininta luvussa 6.4.4 Myyjien arviointi.

6.5 Tulokset

Kuten osiossa 6.4.2 Haamuostajan valmistelu olemme lähettäneet haamuostajat ostoprosessiin ja tutkineet kymmenen vakituista myyjää. Haamuostaja on tehnyt omat havainnoinnit myyjien käyttäytymisestä myyntiprosessissa. Tulokset on merkitty tutkimuslomakkeeseen ja havaintojen perusteella ovat syntyneet tutkimuksen tulokset. Tuloksissa keskitymme tarkastelemaan myyntiprosessin kaksikymmentä kohtaa, jotka näkyvät tutkimuslomakkeessa.

Tuloksissa olemme ottaneet huomioon ajan, kiireen ja myyjien myyntitaitojen soveltaminen myyntiprosessin tilanteisiin. Osiossa 6.4.4 Myyjien arviointi kerromme, että myyjien arviointeja tehtiin kaksi; havaintojen ja numeroasteikon perusteella. Keskitymme kvalitatiivisen tutkimusmenetelmään ja tästä syystä jätämme numero-arvioinnin huomioimatta ja avaamme pelkästään havainnoinnin kautta tulleita tuloksia.

Kvantitatiiviseksi tutkimukseksi otanta ei ollut realistinen eikä riittävä. Kun avataan tuloksia kymmenen myyjää on liian vähäinen tarkkojen lukujen saamiseen. Heikkilän (2008, 16) mukaan kvalitatiivinen tutkimus on oiva keino kehittää toimintaa, etsiä vaihtoehtoja ja tutkia sosiaalisia ongelmia. Hän mainitsee myös, että laadullisella tutkimuksella mahdollistetaan jatkotutkimusten tekoa. Tästä syystä keskitymme kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään, missä haamuostaja on tehnyt havainnot myyjistä ja jossa kymmenen henkilön otanta on laadulliseksi tutkimukseksi riittävä.

Haamuostajat olivat erityisen tarkkaavaisia takuulaajenuksen mainitsemisessa, lisämyynnissä ja myynnin päättämisessä. Nämä kolme kohtaa ovat mitä coaching-koulutus pyrkii kehittämään.

Tulokset avaamme osioissa 6.6.1 Tulokset ennen coaching-koulutusta sekä 6.6.2 Tulokset jälkeen coaching-koulutuksen.

6.5.1 Tulokset ennen coaching-koulutusta

Avaamme tässä osiossa haamuostajien tehdyt havainnot ennen coaching-koulutusta. Haamuostajien kierroksien aikana on ollut muitakin asiakkaita liikkeessä.

Myyjiä on aina ollut paikalla vähintään kaksi. Asiakkaita myymälöissä on ollut tapahtumien aikana 3-5 henkilöä. Haamuostajat ovat tehneet tutkimuskierrokset kello 10:30 - 14:00 välisenä aikana.

Myymälympäristöstä huolehtiminen

Haamuostajat kokivat yleisesti, että yritys X:n myymälät olivat puhtaita ja hyvin huoliteltuja. Jokaisella laitteella oli oma paikkansa. Myymälät olivat hyvin valaistettuja ja siellä oli pidetty huolta tuotteiden esillepanosta. Eräs haamuostaja mainitsee: ”roskia ei näy ja tuotteet ovat siististi esillä.”

Asiakkaan tervehtiminen

Haamuostajien mielestä myyjät eivät tervehtineet nopeasti. Asiakkaan tervehtimisessä myyjät selviytyivät kohtalaisesti ja haamuostajat näkivät siinä puutteita. He mainitsevat, että he joutuivat odottamaan hetkeään liikaa: ”katsekontakti kesti ja asiakas joutui tekemään aloitteen.” Toinen haamuostaja mainitsee: ”toteutui, mutta piti itse kysyä, koska myyjät keskustelivat keskenään.”

Ensivaikutelma

Ensivaikutelma myyjistä on ollut hyvä ja rento. Haamuostajat ovat saaneet hyvän vastaanoton ja tykättyneet käytökseen. Haamuostajat määrittelevät myyjiä reippaiksi, positiivisiksi, miellyttäviksi ja hyvän asenteen omaaviksi.

Tarpeiden kartoitus

Tarpeiden kartoitus on ollut kohtalainen ja siinä on nähty myyjien osalta puutteita. Haamuostajat mainitsevat, että myyntitilanteessa piti itse kysellä koneiden eroista ja kertoa omista tarpeistaan. Myyjät eivät olleet aktiivisia ja olettivat haamuostajan tietävän itse omista tarpeistaan. Haamuostajat mainitsevat: ”kyselin itse koneiden eroista”, ”ei kartoittanut tarpeitani”, ”kysyi muutaman kysymyksen, ei muuta.”

Asiakkaan aktiivinen kuuntelu

Haamuostajien mukaan myyjät olivat hyviä kuuntelijoita ja kunnioittivat asiakkaan näkökulmaa. ”Myyjä kuunteli tarkasti mitä sanoin ja yritti olla mukana nyökkäilemällä.”

Mainitsivatko takuulaajennuksen?

Takuulaajennuksen tarjoaminen oli tyydyttävää. Myyjät unohtivat tarjota, tarjosivat liian myöhäisessä vaiheessa tai haamuostajan itse piti kysyä siitä. Haamuostajien mukaan mikään näistä vaihtoehtoista ei toiminut. Haamuostajilla oli paljon kommentoitavaa tehdystä havainnosta: ”kysyin itse, kun myyjä teki loppuvaiheessa tarjousta”, ”itse piti mainita asiasta”, ”kysyin itse”, ”otti asian esille lopussa ennen tarjouksen tekoa”, ”ei maininnut ollenkaan takuulaajennusta, vaikka kyselin koneen takuusta.”

Esittely

Myyjien esittelytaidot olivat hyvät. Esittelyssä esiintyi monta hyvää asiaa, jotka kuuluvat hyvän myyjän esittelytaitoihin. Haamuostajat poimivat näitä hyviä tapauksia ja mainitsevat havainnoissaan, että myyjät esittelivät tuotteet monipuolisesti ja osasivat tuoda esille parhaat ominaisuudet tuotteista. Haamuostajat tekivät tällaisia merkintöjä tutkimuslomakkeeseen: ”näytti tietokoneen monipuoliset toiminnot”, ”myyjä osoitti tietokoneen erot normaaliin PC -koneeseen”, ”saivat innostumaan tietokoneen ominaisuuksista”, ”osasi esitellä tuotteen monipuolisesti.”

Asiakkaan mahdollisuus kokeilla tuotetta ”Test Drive”

Haamuostajat eivät kokeneet saavansa mahdollisuutta kokeilla tuotetta itse. Usein kävi niin, että myyjä ohjaili tilannetta ja konetta. Myyjät eivät antaneet tarpeeksi aikaa kokeilla tuotteita. Haamuostajien havaintojen mukaan myyjät eivät osanneet johdatella heitä koneen kokeiluun. Muutama havainto prosessista kuului näin: ”yritti itse ohjaila tilannetta ja konetta”, ”piti itse kokeilla”, ”ei antanut mahdollisuutta kokeilla konetta.”

Ymmärsitkö mitä myyjä sanoi

Haamuostajat ymmärsivät hyvin mitä myyjät sanoivat ja osasivat seurata heidän myyntipuheitaan. Myyjät olivat selkeitä artikuloinnissa ja heitä oli helppo ymmärtää ja seurata. Haamuostajat kokivat, että myyjien äänentaso oli sopiva ja miellyttävä. Heille ei missään vaiheessa tullut tunnetta etteivät ymmärrä heidän sanomisiaan. Mikäli tällainen tunne tuli, myyjät olivat valmiita selittämään asia uudelleen ja yksinkertaisemmin. ”Myyjä on miellyttävän kuuloinen”, ”oli selkeä ja selitti asiat yksinkertaisesti”, ”uskalsin kysyä uudestaan.”

Asiakkaalle hyvän ratkaisun esittäminen

Myyjät olivat tyydyttäviä, kun kyseessä oli ratkaisun esittäminen. Haamuostajat eivät saaneet hyviä ratkaisuja tarpeisiinsa. Ratkaisun esittäminen jäi vähäiseksi ja haamuostajat kokivat, että tuotteelle ei ole tarvetta eikä ostosta olisi syntynyt. Myyjät eivät osanneet yhdistää asiakkaan tarpeet ratkaisun löytämiseen. ”Eivät löytäneet ratkaisua”, ”antoi vaihtoehdon, mutta ei osannut kohdistaa tarpeisiin”, ”keskittyi enemmän tuotteen esittelyyn kuin ratkaisun esittämiseen.”

Myyjän tiedot ja taidot myyntitilanteessa

Haamuostajat koettelivat myyjien tietoja ja taitoja kuten osiossa 6.4.5 Haamuostaja myyntiprosessissa tulee ilmi erilaisilla kysymyksillä, jotta myyjät pääsisivät näyttämään taitojaan. Haamuostajien havaintojen mukaan myyjät suoriutuivat mallikkaasti ja heistä paistoi asiantuntijuus. Myyjät osasivat tuotteiden tekniset puolet ja myös niiden perusteella vastata haamuostajien kysymyksiin. Haamuostajat arvostivat myyjien myyntitaitoja: ”kyselin paljon, sain hyvät vastaukset”, ”tuntui, että olen asiantuntijan luona”, ”hyvin koulutettu.”

Vastalauseiden käsittely

Vastalauseita käsitellessä haamuostajat pitivät myyjää hyvinä. Myyjät vastasivat vastalauseisiin ammattimaisesti ja hyvällä omatunnolla. He toivat keskusteluihin omia esimerkkejä ja kokemuksia tuotteista. Haamuostajat pyrkivät provosoimaan myyjää esimerkiksi tuomalla hintaa esille. Myyjät osasivat kääntää tilanteet omiksi hyödyiksi. Haamuostajat huomasivat, että myyjät ovat perehtyneet kilpailijoiden tuotteisiin ja hintoihin ja osasivat käyttää näitä tietoja hyvin hyödyksi. Myyjiltä tuli hyviä ja tarkkoja vastalauseita: ”joo mutta normaali PC -kone ei kestä yhtä paljon kuin tämä tietokone”, ”joudut viemään monta kertaa PC:n korjaukseen”, ”Muista, että tässä ei ole viruksia”, ”muut PC -koneet samalla kokoonpanolla maksavat saman verran”, ”tällä hinnalla saat kokonaisuuden, joka toimii varmasti”, ”sen jälkeen, kun kaverini vaihtoi suosituksesta tähän koneeseen, hän ei palannut takaisin PC -maailmaan.”

Tarjosivatko lisätuotteita?

Lisätuotteiden tarjoaminen oli puutteellista. Myyjät eivät osanneet tarjota ja luoda tuotekokonaisuuksia tuotteista. Myyjät eivät hyödyntäneet haamuostajan luomia mahdollisuuksia tarjota lisätuotteita. Monesti kävi niin, että tuotteita ei tarjottu lainkaan ja lisämyynti jäi tekemättä. Myyjät vaikuttivat epävarmoilta ja heitä täytyi usein johdatella lisämyynti - tilanteisiin.

Haamuostajan usein myyjille johdatetut kysymykset olivat: ”onko teillä muita tuotteita, jotka sopisivat yhteen?” ja esimerkiksi ”tarvitseeko tähän muuta?”

Haamuostajat olivat merkinneet tutkimuslomakkeeseen havaintoja myyjistä: ”johdattelin”, ”ei tullut ilmi”, ”itse täytyi kysyä”, ”ilmeni epävarmuutta”, ” ei ollut varma tilanteesta”, ”ei tarjottu lainkaan.”

Tarjosivatko Microsoft tuotteita

Myyjät eivät tarjonneet oma-aloitteisesti Microsoft Officea vaan edellisen osion tapaan haamuostajan piti johdatella myyjiä erinäisillä kysymyksillä. Haamuostajan kysymykset olivat esimerkiksi: ”tuleeko tekstinkäsittelyohjelmia koneen mukana?”, ”täytyykö tähän erikseen hankkia jonkinlainen tekstinkäsittelyohjelma?”, ”minkälainen tekstinkäsittelyohjelma tietokone sisältää?” Haamuostajien merkinnät tilanteesta olivat samanlaiset kuin edellisessä osiossa: ”johdattelin”, ”täytyi itse pyrkiä saamaan vastaus”, ”myyjä unohti mainita kokonaan.”

Tarjosivatko muuta 3. osapuolen tavaraa

Myyjät eivät tarjonneet kolmannen osapuolen tavaraa missään vaiheessa. Haamuostajat havaitsivat tämän ja merkitsivät sen tutkimuslomakkeisiin: ”ei tarjottu”, ”ei tullut ilmi”, ”ei mainittu mitään lisukkeita tuotteelle”, ”tosi huonosti mainittiin, kun itse kyselin.”

Mainitsivatko rahoitusvaihtoehdoista

Tilanteissa ei mainittu lainkaan rahoitusvaihtoehtoja. Haamuostajat laittoivat lyhyesti merkintöihin ettei rahoitusvaihtoehtoja mainittu ollenkaan: ”ei tullut esille”, ”myyjä ei maininnut asiasta”, ”missään vaiheessa en kuullut kyseisestä vaihtoehdosta”, ”ei ollut.”

Myynnin päättäminen

Myynnin päättäminen oli olematonta. Myyjät eivät uskaltaneet lainkaan vihjata kaupan päättämisestä. Myynnin päättäminen oli mahdollista, mutta myyjät eivät tarttuneet siihen. Haamuostajat merkitsivät toimintatavan, jolloin tähän oli mahdollisuus tarttua: ”yritin vihjailta, että tulen ostamaan tuotteen”, ”tulen varmasti ostamaan jonkun koneen”, ”olen etsinyt tällaista laitetta”, ”kannattaako minun ostaa?”

Kannustettiin asiakasta päättämään jo tänään?

Kuten edellisessä osiossa ilmeni, myynnin päättäminen oli olematon ja asiakasta ei tuolloin tuettu päättämään tuotteen hankkimisesta. Tästä syystä haamuostajan merkinnät olivat vähäisiä: ”kauppaa ei päätetty, eikä myöskään kannustettu siihen”, ”ei lainkaan kannustusta”, ”myyjä sanoi, että voit hankkia tietokoneen joku toinen päivä, kun olet päättänyt asiasta”, ”ei tarvitse päättää heti.”

Asiakaskortin perustaminen / perustiedot

Haamuostajille ei perustettu asiakaskorttia, vaikka haamuostajat pääsivät tilanteeseen missä tämä olisi ollut mahdollista. ”ei kysytty yhteystietoja, kun pyysin tarjousta”, ”ei kysytty”,

Tilauksen / tarjouksen teko

Haamuostajat itse pyysivät tarjousta, koska myyjät eivät tarjonneet vaihtoehtoa. Haamuostajat toimivat tällä tavalla, koska tilanteet oli tarkoitus viedä loppuun saakka, jotta myyntitilanteesta tulisi mahdollisimman aito.

6.5.2 Tulokset coaching-koulutuksen jälkeen

Avaamme tässä osiossa tuloksia, jotka on tehty coaching-koulutuksen jälkeen. Koulutus on tehty 2-3 kertaa myyjää kohden ja tulokset perustuvat niihin kertoihin.

Haamuostajat ovat tehneet kierrokset myymälöihin samoihin aikoihin ja samalla tavalla kuten ennen koulutusta. Myyjiä on aina ollut paikalla vähintään kaksi. Asiakkaita myymälöissä on ollut tapahtumien aikana 3-5 henkilöä.

Myymäläympäristöstä huolehtiminen

Myymälät olivat haamuostajien mukaan erittäin siistejä, järjestelmällisiä ja koneet olivat paikoillaan. Kaikissa koneissa oli esittelyvideot päällä. ”Puhdas, tavarat paikoillaan”, ”siisti”, ”hyvä ja järjestelmällinen”, ”siisti toimintaympäristö.”

Asiakkaan tervehtiminen

Myyjät ottivat haamuostajat hyvin vastaan. Myyjät osasivat ottaa kontaktia ystävällisesti ja eleellisesti. Haamuostajia tervehdittiin ja otettiin heti huomioon eikä heitä annettu odottaa lainkaan, vaan ensikontakti tehtiin lähes heti sisään tulon jälkeen.

Haamuostajien kommentit tervehtimisestä oli: ”silmäkontakti ok, noin 20 sekunnin päästä ensikontakti”, ”ystävällistä”, hyvin eleellisesti, jo ennen sisääntuloa”, ”melkein heti palvelua”, ”edellisen asiakkaan jälkeen, tuli heti tervehtimään”, ”heti huomattuaan asiakkaan, tuli tervehtimään.”

Ensivaikutelma

Haamuostajille jäi erittäin hyvä ensivaikutelma jo tervehtimisestä saakka. Myyjät olivat rentoja, ystävällisiä, asiallisia ja positiivisia. Haamuostajien havainnot olivat: ”asiallinen henkilö, asiallisuus vakuutti”, ”iloisen tuntuinen, ystävällisen olemuksen kantava”, ”positiivinen asiakaspalvelu”, ”iloinen ja reipas”, ”lämmin ja huomioiva”, ”rennon oloinen ja leppoisa.”

Tarpeiden kartoitus

Tarpeiden kartoitus oli hyvä ja sujuvaa, myyjät kyselivät haamuostajien tarpeiden perään ja esimerkiksi mihin tarkoitukseen tuote tulisi tarpeen. Myyjät olivat ohjaavia ja osasivat johdatella haamuostajia tarkentavilla kysymyksillä myyntiprosessin seuraavaan vaiheeseen. Paras esimerkki tarpeiden kartoituksesta on, kun myyjä avasi keskustelun hyvin rakentavasti, aloittaen kokonaiskartoituksen pääkysymyksillä. Kysymykset olivat esimerkiksi minkälaiseen käyttöön tuote tulisi, käytetäänkö seuraavia ohjelmia paljon ja onko käyttäjälle tärkeä säilyttää hyvä suorituskyky? Haamuostajat tekivät myyntiprosessista myös muita huomioita: ”Kyseli käyttötarkoitusta, todella erinomainen”, ”kysyi käyttötarkoitusta”, ”hyvin ohjaavasti ja kiinnostuksen oloinen”, ”todella sujuvasti, kuin ensimmäisen kerran tavannut”, ”osasi johdatella hyvin.”

Asiakkaan aktiivinen kuuntelu

Myyjät osoittivat aktiivisella kuuntelulla kiinnostusta. Myyjät kuuntelivat vieressä ja loppuun eivätkä keskeyttäneet haamuostajien puheita. Kuuntelemisen jälkeen, myyjät osasivat tarjota mielipiteensä asiasta tai esimerkiksi vastasivat heti haamuostajien kysymyksiin. Haamuostajat kommentoivat tilanteita: ”kuunteli loppuun, tarjosi mielipiteensä”, ”kuunteli loppuun ja antoi heti vastauksen”, ”kuunteli vieressä ja kertoi koneen erot kysyttäessä”, ”kuunteli ilman keskeyttämiä, hyvin!” ”nyökkäili, oli mukana kuuntelussa.”

Mainitsivatko takuulaajennuksen?

Takuulaajennuksen mainitseminen oli hyvä ja vakuuttavaa. Myyjät osasivat tarjota ja kertoa takuulaajennuksesta ja sen tuomista hyödyistä. Moni myyjistä toi takuulaajennuksen varhaisessa vaiheessa ja osa toi myyntiprosessin lopussa. Haamuostajille selvisi takuulaajennuksen hyödyt ja sen tärkeys. Haamuostajat kirjasivat nämä havainnot ylös: ”hyvin alussa, mainosti hyvänä vaihtoehtona”, ”kyllä, lähes alussa tuotteen yhteydessä”, ”lopussa otti puheeksi ja suositteli”, ”keskivaiheessa mainittiin, kertoi yksityiskohdat”, ”tarjosi ja kertoi sisällön.”

Esittely

Tuotteen esittely oli sujuvaa ja myyjät osasivat hyödyntää tuotteen ominaisuudet esittelemällä sen tärkeimmät toiminnot. ”Hyvä, kertoi launchpadin käytön ja muuta pientä”, ”näytti tärkeimpiä sovelluksia ja niiden käyttöä”, ”esitti hyvin koneen toiminnan”, ”esitteli kädellä ohjauslevyn toimintoja, pyyhkäisemällä”, ”esitteli tietokoneen erot PC -koneeseen.”

Asiakkaan mahdollisuus kokeilla tuotetta ”test drive”

Myyjät keskittyivät enemmän esittelyyn eikä haamuostajia johdateltu eikä suositeltu kokeilemaan tuotetta. Haamuostajat kokivat, että mikäli he halusivat tunnustella tuotteen ominaisuuksia, niin heidän täytyi itse kokeilla, vaikka he eivät olisi osanneet. Tilanteet etenivät niin, että ostajia ei johdateltu mitenkään itse kokeilemiseen. ”Kokeilin itse, myyjä ei johdatellut”, ”itse kokeilin, ei tarjottu”, ”piti itse kokeilla, ei ohjattu”, ”ei juuri lainkaan, hakeutui kauas koneista” ja ”ei varsinaisesti, suullista esittelyä enemmän”, ”myyjä itse näytti miten toimii, mutta ei rohkaissut tuotteen kokeilemistä.”

Ymmärsitkö mitä myyjä sanoi

Myyjät olivat erittäin ammattitaitoisia ja asiansa osaavia. Haamuostajat kokivat, että myyjät olivat selkeitä ja heitä oli helppo ymmärtää. Mikäli myyjää ei ymmärtänyt, haamuostajilla oli aina mahdollisuus kysyä uudestaan, jolloin myyjä antoi yksinkertaisemman selityksen. Haamuostajat olivat tyytyväisiä, että termejä osattiin avata ja pelkistää, jotta ostajalle ei jäisi tilanteesta osaamaton olo. ”Selkeä, ymmärrettävät termit”, ”kyllä ja mikäli en olisi, selitti hyvin ja yksinkertaisemmin”, ”yksinkertaista ja ymmärrettävää asiaa”, ”kokonaisuus selkeää, pystyi ymmärtämään mitä myyjä sanoi”, ”selitti hyvin selkeästi ja yksinkertaisesti.”

Asiakkaalle hyvän ratkaisun esittäminen

Haamuostajat kokivat, että joissain tapauksissa osattiin tarjota hyvää ratkaisua ja joissain se jäi puutteelliseksi. Myyjät, jotka pärjäsivät tässä osiossa hyvin, osasivat kohdistaa ratkaisun asiakkaan tarpeen mukaan tarjoamalla tuotteista erilaisia ja järkeviä vaihtoehtoja. Ne, jotka eivät osanneet hyödyntää asiakkaan tarpeita hyvän ratkaisun esittämiseen pärjäsivät osiossa huonommin. He eivät esimerkiksi osanneet suoranaisesti tarjota asiakkaalle ”oikean” vaihtoehdon ja haamuostajan piti itse arpoa koneiden välillä. Havainnot molemmista tapauksista ovat seuraavat: ”piti itse tavallaan tekemään päätös kahden koneen välillä”, ”kertoi vaihtoehdot, ei suoranaisesti esittänyt ratkaisua”, ”ei edes esittänyt niitä, ei missään vaiheessa tullut tilannetta, jossa tarjottiin tietty tuote”, ”tarjosi hyvän ja järkevän koneen”, ”harkinnanvaraisesti tarjosi muutakin vaihtoehtoa”, ”pyrki kohdistamaan asiakkaan tarpeen mukaan”, ”tarjosi sopivan koneen.”

Myyjän tiedot ja taidot myyntitilanteessa

Myyjät olivat ammattitaitoisia ja osasivat asiansa erittäin hyvin. Myyjien asiantuntemus paistoi läpi tieto-osaamisen avulla. Haamuostajat saivat hyvän kuvan myyjien osaamisesta ja koneista. ”Ammattimaista ja hyvä tieto-osaaminen”, ”asiantunteva, osasi tuotteensa hyödyt”, ”hyvin asiantunteva”, ”hyvin koulutettu, tuntui osaavan tuotteensa hyvin.”

Vastalauseiden käsittely

Vastalauseiden käsittely oli hyvä ja myyjät osasivat käsitellä haamuostajien väitteet ammattitaitoisesti. Haamuostajat hyödynsivät etukäteen laadittuja väitteitä, jotka koskivat esimerkiksi hinnan kalleutta, akun vaihtamista ja, että tietokone ei ole tarpeeksi hyvä pelaamiseen. Myyjät eivät ryhtyneet väittelemään haamuostajien kanssa, vaan he pyrkivät tarjoamaan toisenlaisen ratkaisun tilanteeseen. Hinnan kalleuteen myyjät löysivät hyvän vastaväitteen, kuten: ”Kone on kestävä ja hinnan arvoinen”, ”PC -kone samoilla tehoilla maksaa saman verran.”

Tarjosivatko lisätuotteita?

Myyjät eivät tarjonneet tuotteita ollenkaan ja se jäi puutteelliseksi. Ainoana lisätuotteena tarjottiin takuulaajennus. Haamuostajat yrittivät kysellä muista tuotteista, mutta myyjät eivät osanneet hyödyntää tilannetta lisämyynnin ja kokonaisratkaisun saavuttamiseen. Haamuostajien merkinnät olivat suoria ja suuntaa-antavia tilanteesta: ”ei”, ”mainitsi, että saatavilla, ei suoranaisesti tarjonnut”, ”ei, sillä ei nähnyt tarpeelliseksi”, ”ei muuta takuulaajennuksen lisäksi”, ”ei tullut esille”, ”ei tarjonnut, vaikka olisi ollut mahdollista.”

Tarjosivatko Microsoft tuotteita

Myyjät eivät oma-aloitteisesti tarjonneet Microsoft Office pakettia haamuostajille. Haamuostajien täytyi erilaisilla kysymyksillä johdatella myyjiä kertomaan mahdollisista tekstinkäsittelyohjelmista. Haamuostajat johdattelivat näillä kysymyksillä myyjiä: ”avaako tämä Word-tiedostoja?” ja ”mitä tekstinkäsittelyohjelmia tähän tulee mukaan?” Tämän jälkeen tilanne eteni normaalisti ja haamuostajat saivat havaintonsa tilanteesta: ”ei”, ”vain pyytämäni Microsoft Office”, ”kysyttäessä tekstinkäsittelyohjelmaa, tarjosi Officea”, ”ei olisi tarjonnut, ellen olisi kysynyt”, ”keskivaiheessa, täytyi johdatella, jolloin asia tuli ilmi.”

Tarjosivatko muuta 3. osapuolen tavaraa

Myyjät eivät tarjonneet lainkaan kolmannen osapuolen tavaraa. Haamuostajien merkinnät tilanteesta olivat selkeät: ”ei tarjottu”, ”ei mainittu”, ”ei”, ”olematonta”, ”piti itse kysyä kantolaukkua.”

Mainitsivatko rahoitusvaihtoehtoista

Rahoitusvaihtoehdon tarjoaminen oli olematonta. Haamuostajille ei missään vaiheessa kerrottu tällaisesta vaihtoehdosta. Kaikkien haamuostajien kommentit olivat yksinkertaisesti: ”Ei mainittu.”

Myynnin päättäminen

Myyjät eivät päättäneet kauppoja missään vaiheessa, vaikka tilaisuuksia tähän olisi monesti ollut. Haamuostajat eivät kokeneet myyjien myyvän, vaan se jäi pelkästään tuotteen esittelemiseen. Näin ollen myynnin päättäminen jäi tekemättä myyjien osalta. Haamuostajat mainitsivat: ”aika heikko, odotti asiakkaan aloitetta”, ”ei myyty”, ”ei, lopussa kun kerroin mieltäväni jatkoa, sain tarjouksen, olisi voinut tähän tarttua.”

Kannustettiinko asiakasta päättämään jo tänään?

Haamuostajia ei kannustettu lainkaan ostamaan tuotteita, vaan ainoastaan saatettiin antaa opiskelija -hinnasto mukaan, jos sitäkään. ”Ei, annettiin vain ja ainoastaan hinnasto mukaan”, ”ei, toivotti uudelleen tervetulleeksi”. Muut haamuostajan maininnat olivat: ”ei myynyt yhtään”, ”ei kannustettu”, ”ei mitään.”

Asiakaskortin perustaminen / perustiedot

Asiakaskorttia ei perustettu haamuostajille missään vaiheessa.

Tilauksen / tarjouksen teko

Haamuostajat eivät päässeet tarjouksentekovaiheeseen missään vaiheessa.

6.6 Tulosten analysointi

Olemme avanneet haamuostaja-kierroksen tulokset ja saaneet mielenkiintoisia havaintoja yritys X:n myyjien myyntitaidoista myyntiprosessissa. Tuloksissa saimme konkreettisia vastauksia siitä, onko coaching-koulutuksesta ollut hyötyä myyjien myyntitaidoille ja onko minkäänlaista kehitystä tapahtunut.

Yritys X:n coaching-koulutus on pitkäjänteinen, jossa jokaiselle myyjille pyritään tekemään vuoden aikana monta koulutusvaihetta. Tämän avulla myyjien ammattitaidon tulisi kehittyä jatkuvasti ja myyntityöhön pitäisi tulla parannusta. Koulutus on ollut nyt käynnissä muutaman kuukauden ja siinä on käyty vasta muutama koulutuskerta. Jokaiselle myyjälle on pidetty noin 2-3 koulutustilaisuutta, jolloin kouluttaja on käynyt myyjän kanssa coaching-koulutuksen ja käynyt myyntiprosessin kohdat läpi.

Coaching-koulutus yritys X:n liikkeissä on vasta alkuvaiheessa ja tästä syystä tuloksiin on suhtauduttava kriittisesti ja lukijan on ymmärrettävä koulutusprosessin pitkäjänteisyyden tärkeys. Analysoimme kuitenkin tulokset huolellisesti ja tarkasti, koska tuloksista tulee olemaan paljon hyötyä seuraavissa koulutuskerroissa. Tulosten avulla kouluttaja voi nähdä myyjien puutteet ja kouluttaja saa osviittaa siitä mihin myyntiprosessin kohtiin tulisi tarttua tulevissa koulutuskerroissa.

Tulemme seuraavaksi käymään läpi myyntiprosessin kohdat, joissa tulokset ovat pysyneet samana, näkynyt kehitystä ja kohdat, joissa oli puutteita.

6.6.1 Kehitykset

Tuloksista näemme, että kolmessa myyntiprosessin kohdassa on tapahtunut kehitystä. Nämä kohdat ovat myyntiprosessin alkuvaihetta. Kohdat, joissa on tapahtunut kehitystä ovat asiakkaan tervehtiminen, tarpeiden kartoitus ja takuulaajennuksen mainitseminen. Näistä kohdista tarpeiden kartoitus ja takuulaajennuksen mainitseminen ovat yritys X:n myyntiprosessin tärkeimpiä osa-alueita.

Asiakkaan tervehtiminen oli ennen koulutusta puutteellista ja myyjät eivät reagoineet asiakkaan sisääntuloon. Haamuostajien piti odottaa jonkun aikaa, että heitä tervehditään ja palvellaan. Koulutuksen jälkeen myyjien käyttäytymisessä on tapahtunut muutosta.

Haamuostajia palveltiin melkein heti ja heitä huomioitiin heti sisääntulon jälkeen. Tämä on iso muutos asiakkaan näkökulmasta, koska tällöin asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi ja huomioituksi. Hyvä ensivaikutelma on tärkeä askel kohti luottamuksen muodostamista asiakkaan ja myyjän välillä. Kuviossa 2: Huippumyyjän myyntiprosessi näkyy, että luottamuksen luominen on huippumyyjän tärkeimpiä ominaisuuksia, jolla saadaan käynnistettyä myyntiprosessi niin, että asiakas luottaa myyjään heti alusta alkaen.

Haamuostajat tunsivat itsensä tervetulleeksi ja huomatuksi, koska myyjät osasivat käyttää hyväkseen sanatonta viestintää ja tässä tapauksessa silmäkontaktia. Kohdassa 4.2.1 Sanaton viestintä selitetään sanattoman viestinnän tärkeys. Siinä mainitaan, että sanaton viestintä on yksi tärkeimmistä ja vahvemmista viestinnän muodoista, johon kuuluvat kaikki vuorovaikutuksen osa-alueet paitsi puhuminen. Tästä syystä uskomme kehitystä tapahtuneen, koska myyjät ovat luoneet luottamuksen haamuostajiin.

Tarpeiden kartoitus oli ennen koulutusta puutteellinen ja myyjät eivät kartoittaneet haamuostajien tarpeita. Myyjät eivät olleet aktiivisia tiedustelemaan tarpeita ja haamuostajien piti itse ottaa selvää mikä sopisi tarpeisiin parhaiten. Näin ei todennäköisesti löydy sopivaa vaihtoehtoa asiakkaalle, jolloin myynti voi jäädä kokonaan tapahtumatta.

Koulutuksen jälkeen tarpeiden kartoituksessa on nähty kehitystä, jolloin myyjät ovat kyselleet haamuostajien tarpeiden perään ja kiinnostuneet kartoittamaan heidän tarpeitaan. Tämä menettelytapa vie myyntiprosessia eteenpäin ja mahdollistaa myyjää esittämään asiakkaalle hyvän ratkaisun, joka voi johtaa parhaimmillaan tarjouksen tekoon ja myynnin päättämiseen. Osiossa 4.1 Huippumyyjän ominaisuudet mainitaan, että suurimman ajan myyntiprosessista huippumyyjä käyttää asiakkaan ja itsensä välisen luottamuksen rakentamiseen ja kattavaan tarvekartoitukseen. Tarpeiden kartoitus osoittaa asiakkaalle, että myyjä on kiinnostunut asiakkaasta ja haluaa aidosti löytää oikea ratkaisu ongelmalle. Tarpeiden kartoitus on kuten kuviossa 3: Huippumyyjän myyntiprosessi, myyntiprosessin toiseksi tärkein vaihe. Tarpeiden kartoituksella varmistetaan, että myyjillä on taustatietoa asiakkaasta, jolloin asiakkaille on helpompi myydä liikkeen tuotteita tai tarjota jokin muu samantapainen vaihtoehto.

takuulaajennuksen mainitsemisessa on tapahtunut edistystä. Ennen koulutusta myyjät eivät maininneet sitä ollenkaan tai haamuostajien piti itse kysyä siitä, vaikka takuulaajennus on yrityksen yksi tärkeimmistä lisämyynneistä.

Koulutuksen jälkeen huomattiin, että takuulaajennuksen tarjoaminen kehittyi ja myyjät osasivat tarjota ja kertoa takuulaajennuksesta enemmän. Myyjät ottivat takuulaajennuksen myyntiprosessin aikana esille ja pystyivät yhdistämään se päätuotteen kanssa. Tällöin

haamuostajille selvisi sen hyödyt, jolloin he kokivat sen olevan tarpeellinen. Tämän avulla myyjät saavat yhden tuotteen sijaan myytyä kokonaisratkaisun. Osiossa 4.6 Myynnin lisääminen tulee ilmi lisämyynnin tärkeys ja sen tuomat hyödyt. Siinä mainitaan esimerkiksi miten huippumyyjä eroaa keskivertomyyjästä lisämyynnin avulla. Huippumyyjät tekevät lisämyyntiä jo myyntiprosessin alkuvaiheessa lähtien sekä he jaksavat jatkuvasti tarjota asiakkailleen lisä tuotteita.

Lisämyynnillä ja tarvekartoituksella on iso vaikutus toisiinsa ja tästä syystä myyjien on käytettävä niitä yhdessä ja ymmärrettävä niiden tärkeys.

6.6.2 Pysynyt samana

Tulosten avaamisen aikana huomasimme, että muutama myyntiprosessin kohta on pysynyt samanlaisena ennen ja jälkeen coaching-koulutusta. Tämä ei tarkoita, että tulokset ovat olleet huonoja, vaan päinvastoin. Nämä tietyt kohdat ovat olleet kokoajan hyvällä mallilla ja tuoneet esille juuri sen mitä niistä vaaditaan.

Nämä kohdat ovat: myymäläympäristöstä huolehtiminen, hyvä ensivaikutelma, asiakkaan aktiivinen kuuntelu, esittely, myyjän ymmärtäminen, myyjän tiedot ja taidot myyntitilanteessa ja vastalauseiden käsittely. Yritys X:n myyjät hallitsevat nämä kohdat mallikkaasti ja osaavat käyttää niitä myyntiprosessin aikana.

Yritys X :n myymälöistä on pidetty haamuostajien käynnin aikana hyvää huolta. Siisteys ja järjestelmällisyys ovat mielikuvat, jotka tulevat mieleen käynneistä. Tuotteet ovat olleet paikoillaan ja siellä on pidetty huolta niiden esillepanosta. Myymäläympäristöstä huolehtiminen on tärkeä osa-alue hyvän ensivaikutelman antamiseen, koska asiakas huomaa ensimmäisenä myymäläympäristön ja sen siisteyden. Puhdas ja järjestelmällinen myymälä houkuttaa asiakkaita sisään ja antaa samalla luotettavan kuvan toiminnasta. Myyjien täytyy ymmärtää, että pelkkä puhdas ympäristö ei riitä, vaan hyvään ensivaikutelmaan vaikuttaa myös myyjien iloisuus ja oikeanlainen suhtautuminen työhön. Yritys X on onnistunut saavuttamaan tämän seikan ennen koulutusta ja pystynyt ylläpitämään sitä koulutuksen jälkeenkin. Myyjät ovat asiallisuudellaan antaneet asiantuntevan ja positiivisen ensivaikutelman haamuostajille.

Myyjät ovat olleet erittäin aktiivisia kuuntelijoita ja he ovat myös osanneet ottaa myyntiprosessin aikana ammattitaitoisesti asiakkaita huomioon. Myyjien ammattitaito on näkynyt myös tuote-esittelyn aikana.

Tuija Rummukaista lainaten osiosta 4.1 Huippumyyjän ominaisuudet, niin myyntiesittelytaidot kuuluvat huippumyyjän ominaisuuksiin ja tätä ominaisuutta tarvitsee kehittää menestyäkseen myyjänä. Yritys X:n myyjät ovat todistaneet osaavansa tuotteensa ja sen tärkeimmät ominaisuudet ennen ja jälkeen koulutuksen.

Tästä syystä haamuostajat ovat kokeneet myyjiä ammattilaisiksi ja luotettaviksi sekä luonneet positiivisen kuvan myyjien tiedoista ja taidoista. Myyjien ammattitaito ja asiantuntijuus tulee siitä, että jokainen myyjä omistaa yrityksen erilaisia tuotteita. Yritys X:n kaikki myyjät ovat sertifikoituja. Myyjillä on vuoden ympäri mahdollisuus suorittaa yrityksen tuotteisiin kuuluvia verkkokursseja, jossa myyjiä pidetään ajantasalla uutuuksista. Tästä syystä myyjien taitotaso on erittäin korkea ja heistä on haamuostajien havainnoista tullut hyvät tulokset.

Vastalauseiden käsittely on hyvä tapa osoittaa asiantuntijuutta ja saada asiakkaat vakuuttumaan tuotteista. Yritys X:n myyjät ovat onnistuneet tässä mallikkaasti, koska hyvällä tieto-osaamisella ja omien ja kilpailijoiden tuotteiden tuntemisella he ovat onnistuneet jättämään asiantuntijuudestaan positiivisen kuvan.

6.6.3 Puutteet

Tulokset kertovat, että kymmenessä myyntiprosessin kohdassa on ollut puutteita. Nämä samaiset kohdat eivät ole olleet hyviä ennen coaching-koulutusta eikä niihin ole myöskään tapahtunut kehitystä coaching-koulutuksen jälkeen.

Tulokset ovat huolestuttavia, koska näistä kohdista suurin osa ovat niitä mihin yritys X on pyrkinyt myynnissään keskittymään eniten. Nämä kohdat ovat: tuotteen kokeilu, asiakkaalle hyvän ratkaisun esittäminen, lisätuotteiden tarjoaminen, Microsoft tuotteiden tarjoaminen, kolmannen osapuolen tavaran tarjoaminen, rahoitusvaihtoehtojen tarjoaminen, myynnin päättäminen, asiakkaan kannustaminen päättämään tänään, asiakaskortin perustaminen ja tilauksen tai tarjouksen teko.

Tietokoneiden käyttöjärjestelmä eroaa Windows -tietokoneiden järjestelmästä ja tästä syystä asiakkaat saattavat kokea ongelmaksi siirtyä perinteisestä Windows -tietokoneesta tietokoneeseen. Myyjän on tärkeä antaa asiakkaan kokeilla tietokonetta, jotta asiakas ymmärtäisi sen yksinkertaisuuden ja helppokäyttöisyyden.

Koulutus ei edistänyt tätä vaihetta, vaan myyjät tekivät samoja virheitä aina uudestaan. Yritys X:n myyjät eivät esimerkiksi osanneet johdatella haamuostajia tietokoneiden kokeiluun eivätkä antaneet tilaisuutta kokeilla itse.

Myyjät keskittyivät tuote-esittelyyn, jonka jälkeen olettivat haamuostajien ymmärtävän ja osaavan käyttämään tuotetta. Oletus voi käydä kalliiksi, koska kaikki asiakkaat eivät välttämättä osaa käyttää tuotetta. Tuotteen kokeileminen asiakkaan kannalta onkin tärkeää, koska näin ollen asiakas pääsee kokeilemaan tuotetta ja vakuuttua sen ominaisuuksista. Tietokoneissa on monta erilaista ominaisuutta, jotka erottavat sen perinteisestä tietokoneesta. Näitä ominaisuudet on tärkeä hyödyntää, koska tuotteen ostamisen halu voi syntyä jo tuotteen kokeilun aikana.

Tuotteen kokeileminen on ensivaikutelman takia tärkeä vaihe ja sen avulla myyjä voi johdatella asiakasta ostamaan tuotetta. Myynti ei voi eikä saa kaatua vain sen takia, että asiakkaalle on jäänyt epävarma olo tuotteen ominaisuuksista.

Hyvän ratkaisun esittäminen voi muuttaa myyntiprosessin kulkua kokonaan. Se voi viedä kauppaa loppuun tai jättää se saavuttamatta.

Hyvän ratkaisun esittäminen oli ennen koulutusta vähäistä eivätkä haamuostajat kokeneet saavansa ratkaisua ongelmiinsa. Koulutuksen jälkeen, vaikka joillakin myyjillä on näkynyt tekemisessä pientä parannusta, niin ongelma on kuitenkin jäänyt kummittelemaan. Sama tilanne toistui uudestaan eli myyjät eivät osanneet kohdistaa asiakkaan tarpeita myymälän tuotteisiin. Tämä on yllättävää, koska tarpeiden kartoituksessa on tapahtunut parannusta koulutuksen jälkeen, ja sen pitäisi heijastua kaikilla myyjillä ratkaisun esittämisessä.

Suhtaudumme tähän kohtaan kriittisesti, koska joillakin myyjistä on kuitenkin tapahtunut muutosta. Tästä syystä uskomme, että jokin taustatekijä on voinut vaikuttaa myyjän ratkaisun esittelemiseen. Voi olla, että haamuostajat ovat antaneet ristiriitaiset tuntemukset ja myyjät ovat olettaneet, että ostaja ei ole vakavissaan. Tällaista ei saisi tapahtua myyntityössä. Jokainen asiakas on potentiaalinen asiakas ja jokainen myyntiprosessin kohta on otettava vakavissaan. Asiakkaasta riippumatta myyjän on vietävä tilanne loppuun ja muistettava, että kauppa voi syntyä odottamattomista tilanteista. Tästä syystä myyjien on oltava valppaana ja hyödynnettävä myyntityössä pienimmätkin tilanteet omaksi edukseen.

Tuloksista näkyi, että lisämyynti myyjien osalta on olematonta. Myyjät eivät ennen eikä jälkeen koulutuksen ole millään tavoin kehittyneet tässä myyntiprosessin osassa. Kuten osiossa 4.1 Huippumyyjän ominaisuudet kerrotaan, että lisämyynti on tärkeä osa-alue kaupanteossa ja se on huippumyyjän edellytys.

Myyjät eivät ole maininneet oma-aloitteisesti lisätuotteita, Microsoft Officea eivätkä kolmannen osapuolen tavaraa. Myyjät ovat keskittyneet lisämyynnissä myymään pelkästään takuulaajennusta ja ovat unohtaneet muut hyödylliset tuotteet ja palvelut. Kuten osiossa 4.6 Myynnin lisääminen mainitaan, että moni myyjistä välttelee lisämyyntiä ja osa myyjistä

pelkää, koska loppusumma kasvaa isoksi ja asiakas saattaa jättää kaupat tekemättä. Osa myyjistä kokee lisämyynnin tyrkyttämiseksi ja osa ei tunne omaa tuotevalikoimaa hyvin, jolloin tuotteiden tarjoaminen jää puutteelliseksi tai kokonaan pois.

Tässäkin tapauksessa on voinut käydä niin, että myyjät ovat tarjonneet tietokoneelle takuulaajennusta, jolloin muita tuotteita ei ole uskallettu tarjota ja lisämyynti on jäänyt kokonaan pois.

Rahoitusvaihtoehtojen mainitsemisella kannustetaan asiakkaita tekemään isompia hankkeita ja päättämään kauppoja asiakaskäynnin aikana. Rahoitusvaihtoehtojen mainitseminen ja tarjoaminen on ollut olematonta. Rahoitusta ei ole tarjottu ennen eikä jälkeen koulutuksen.

Rahoitusvaihtoehdon jättäminen kokonaan pois voi johtua monesta eri syystä. Ensimmäinen syy voi olla, että myyjille ei ole mainittu tarpeeksi usein tästä vaihtoehdosta, jolloin se on unohtunut. Toinen syy voi olla, että myyjillä ei ole tarpeeksi tietoa miten rahoitusvaihtoehto käytännössä toimii ja kyseistä vaihtoehtoa ei myyntitilanteessa ole uskallettu mainita. Kolmas syy käyttäytymiselle voi olla koulutuksen puute ja sen kautta syntynyt epävarmuus asiasta myyntitilanteessa. Myyjät eivät yksinkertaisesti ole tarpeeksi varmoja tekemisistään ja siitä syystä eivät tarjoa rahoitusvaihtoehtoa.

Myynnin päättäminen oli ennen koulutusta puutteellista. Koulutuksen jälkeen ei tapahtunut muutosta ja se jäi samaiseksi vajaavaiseksi toiminnaksi. Myyjät eivät kannustaneet haamuostajia päättämään kauppoja eivätkä tehneet aloitetta mikä johtaisi myynnin päättämiseen. Myyjät olivat enemmän tuote-esittelijöitä, kuin myyjiä. Asian huomasi, kun myyjät eivät kannustaneet asiakasta kaupantekoon. Myyntiprosessi johdattaa myynnin päättämiseen ja kaupan onnistumiseen. Ilman myynnin päättämistä ja kannustamista kauppoja ei synny ja yritykselle ei tällöin tule voittoa. Osiossa 3.1 Myyntiprosessi kerrotaan, että ihannetilanteessa myyntiprosessi etenee sujuvasti tarvekartoituksesta kaupan päättämiseen.

Kaupanteko on voinut jäädä myyjiltä tekemättä, koska myynnin päättäminen tilanne on vaativa ja moni myyjä ei uskalla kysyä sitä myynnin tärkeintä kysymystä: tehdäänkö kaupat? Osiossa 3 Myyntityö mainitaan myyntitilanteen vaativuudesta ja, että myyjä voi haluta tehdä kauppaa, mutta pelko kysyä päätöstä kaupanteolle ei salli sitä. Pahimmissa tapauksissa myyjä välttää tätä tunnetta eikä aina päättää kauppoja.

Asiakaskortin ja tarjousten/tilausten teko ei myyjiltä onnistunut ja haamuostajat pääsivät tosi harvoin tähän tilanteeseen. Asiakaskorttia ei luotu missään vaiheessa ja tarjouksen teko vaiheeseen päästiin pari kertaa. Nämä kerrat olivat haamuostajan pyynnöstä, joten varsinaisesta tarjouksesta ei voida puhua. Asiakaskortti ja tarjous/tilaus tehdään

myyntiprosessin loppuvaiheessa, kun myyjä on saanut asiakkaan kassalle. Tästä syystä asiakaskorttia ei voitu perustaa eikä tarjousta/tilausta tehdä, koska kauppaa ei missään vaiheessa päätetty.

7 Pohdinta

Johtopäätöksistä voidaan todeta, että yritys X:n coaching-koulutus kannattaa jatkossakin tehdä. Koulutusaika on ollut lyhyt verrattuna sen tarkoitettuun ajanjaksoon. Tästä huolimatta tuloksissa on näkynyt kehitystä, jotka viittaavat koulutuksen vaikutuksesta.

Tulemme seuraavaksi luettelemaan kehitysehdotuksia myynnin tehostamiselle ja avaamaan coaching-koulutuksen mahdollisia jatkotutkimuksia.

Osion tarkoituksena on tuoda suunta-antavia ehdotuksia myyntityöhön ja sen parantamiseen ja tehostamiseen. Keskitymme myös lisämyynnin kehittämiseen, ja sitä voisi hyödyntää myyntityössä paremmin.

7.1 Jatkotutkimukset

Coaching-koulutus on jatkuva prosessi, joka jatkuu ympäri vuoden. Koulutuksen laadun varmistamiseksi ja ylläpitämiseksi, ehdotamme, että säännöllinen haamuostaja tutkimus olisi tarpeen tehdä. Haamuostajia voisi hyödyntää neljä kertaa vuodessa, kolmen kuukauden välein. Näin ollen yritys saa säännöllisesti tietoa myyjien kehityksestä. Haamuostajien tulosten avulla kouluttaja näkee myyjien puutteita ja heikkouksia. Samalla kouluttaja pystyy aina kohdistamaan koulutuksensa oikeaan kohtaan ja parantamaan mahdollisia kehityksen kohteita.

Coaching-koulutus olisi tehokkaimillaan, jos siihen saataisiin kokoajan kouluttaja, joka keskittyisi vain myyjien kouluttamiseen ja tarkkailemiseen. Kouluttajaksi voidaan kouluttaa henkilö yritys X:n sisäisestä organisaatiosta tai ostaa se palveluna. Kouluttaminen omasta henkilökunnasta olisi yritykselle helpompi ja edullisempi vaihtoehto. Tuttu henkilö tuntee myyjät läpikotaisesti ja osaa kohdistaa koulutuksen oikein.

Koulutettu myyjä saa myytyä enemmän ja luotua parempia kokonaisratkaisuja asiakkaille. Yrityksen tulisi ottaa koulutus vakavasti ja pyrittävä aina, kun mahdollista kouluttamaan työntekijöitään. Koulutuksesta voi syntyä kilpailuetua, jota muilla ei ole.

Tulevaisuudessa yritys voisi coaching-koulutuksen aikana seurata jokaisen myyjän henkilökohtaista myyntitulosta. Tapahtuuko siinä muutosta ja miten se vaikuttaa myyjien käyttäytymiseen.

7.2 Lisämyynnin parantaminen

Ilman lisämyyntiä, myynti jää vajaaksi. Hyödyntämällä myymälän tuotteet ja palvelut myyjä tuottaa paremmin, yritys hyötyy enemmän ja asiakas on iloinen poistuessaan myymälästä ulos.

Jos myyjä ei tiedä tai ei osaa yhdistää tuotteita keskenään, niin lisämyynti jää olemattomaksi. Tämän takia myyjän on opeteltava ja osattava yhdistää tuotteet ja palvelut keskenään. Kuten osiossa 4.6 Myynnin lisääminen mainitaan, myyjä voi luoda lisämyyntiä varten käsittekartan. Tämä onnistuu, kun jokainen myyjä luo tuoteverkoston päätuotteen ympärille. Esimerkiksi tietokoneen tuoteverkostoon voisi kuulua kaiutin, takuulaajennus, lisämuisti, Microsoft Office ja varmuuskopiointilaite, samalla tavalla puhelimen tuoteverkostoon voisi kuulua suojakalvot, kuoret, autolaturi ja Bluetooth -kuulokkeet.



Kuvio 6: Tietokoneen tuoteverkosto

Kun myyjä hallitsee päätuotteiden tuoteverkostot, niin hän pystyy tarjoamaan asiakkailleen välittömästi tarvekartoituksen jälkeen lisätuotteita ja palveluja. Tämän avulla saadaan lisättyä lisämyyntiä myyntiprosessiin.

Takuulaajennuksen myynti tietokoneen yhteydessä on tärkeää yrityksen kannalta. Suurin osa asiakkaista ei edes tiedä, että takuulaajennus on olemassa, ja jos tietää, he eivät välttämättä tiedä sen tuomasta eduista ja hyödyistä.

Tämän takia takuulaajennuksen myyntiin pitää panostaa enemmän. Myyjiä pitää kouluttaa ja muistuttaa jatkuvasti tarjoamaan takuulaajennusta aina ja jokaisessa myyntitilanteessa. Se on helppoa ja yksinkertaista, koska mitä enemmän sitä tarjotaan, sitä enemmän sitä myydään.

Myyjien on kuitenkin muistettava, että tuote-esittely ei ole myyntiä. Jotta myynti syntyy, asiakkaalle pitää osata luoda tarve tuotteelle. Asiakas kokee tuotteen hyödylliseksi, jonka jälkeen hän parhaimmillaan ostaa sen. Tuotteiden hyötyjen tunteminen helpottaa kovasti myyntiä.

7.3 Myynnin tehostaminen

Myynnin parantamiseksi olemme miettineet yksinkertaisia keinoja, joilla myyjiä saadaan myymään enemmän ja tehokkaammin.

Jokainen meistä haluaa tuntea onnistumisen tunne, kaikesta riippumatta jokainen haluaa kuulla positiivista palautetta omasta tekemisestään. Palaute voi tulla esimerkiksi työtoverilta tai esimieheltä. Kuten osiossa 5.3.3 Palautteen antaminen mainitsimme, että palautteen voi antaa kahdessa eri muodossa; positiivisella ja rakentavalla palautteella. Positiivinen palaute voidaan ilmaista sanoilla ja eleillä ja viestiä myyjälle tyytyväisyyden olomuotona. Rakentava palaute sen sijaan viestii tyytymättömyyttä johonkin tekemiseen ja tekemättä jättämiseen. Palautteen tarkoitus ei ole loukata jonkun persoonaa tai syyllistää ketään. Tarkoituksena on kehittää myyntitoimintaa ja motivoida henkilöstöä parempiin toimintatapoihin.

Johdon ja esimiehen kannustus ja tuki antavat myyjälle itseluottamusta työhön ja tekemiseen. Johdon ja esimiehen on muistettava aina kannustaa, tukea ja antaa palautetta. Pieni kehu tai taputus olkapäähän voi johtaa siihen, että myyjä tuntee itsensä tärkeäksi ja huomioiduksi.

Osiossa 4.3.2 Motivaatio olemme selittäneet myyjien motivointi keinoista. Poimimme sieltä yhden motivointi keinon, joka kannustaa myyjiä myymään kokonaisratkaisuja hyödyntämällä lisä tuotteet ja palvelut.

Tämä motivointi keino on palkitsemismenetelmä, joka on yhdistelmäpalkkaus.

Yhdistelmäpalkkauksessa yhdistetään kiinteän kuukausi- ja provisiopalkkauksen yhteen.

Yhdistelmäpalkkaus on kannustavampi kuin kiinteä kuukausipalkka, koska siinä myyjälle

asetetaan kuukauden myyntitavoite, joka pitäisi saavuttaa saadakseen kuukausipalkan lisäksi X -määrä bonusta.

Toinen myyjien motivointiin ja myynnin edistämiseen vaikuttava keino on myymälöiden tai myyjien väliset kilpailut. Kilpailut herättävät työntekijöissä kilpailuhengen ja halun olla paras myyjä. Kilpailujen avulla tehostetaan myyntiä yrityksen sisällä. Kilpailuja voi pitää kuukausittain, koska tällä tavalla myyjät pysyisivät tarkkana ja olisivat jatkuvasti tehokkaita. Palkintona voi olla erilaisia tuotteita, kuten esimerkiksi lahjakortti yritys X:n myymälään tai jokin tietty tuote liikkeen valikoimasta.

Myyjät ovat päivittäin kontaktissa asiakkaiden kanssa ja näkevät pienimmätkin kehitettävissä olevat asiat. Esimiesten tulisi hyödyntää myyjien näkemykset tilanteesta ja pyrkiä järjestämään heille kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa annetaan myyjälle mahdollisuus tuoda esille omat näkemykset työn arjesta ja mitä siellä voidaan tehdä paremmin. Molemmat osapuolet hyötyvät tilanteesta. Johto kertoo kehitettävät alueet ja myyjät kokevat itsensä kuulleeksi. Yritys saa erilaisen näkökulman sisäisestä toimintatavasta, jolloin syntyy enemmän mahdollisuuksia parantaa liiketoimintaa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja Coaching - Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Leicher, R. 2005. Myyntityö. Helsinki: Rastor.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.
- Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Hämeenlinna: Talentum.
- Pekkarinen, U., Pekkarinen, E. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Helsinki: Infor.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia - Sanoista tekoihin. Helsinki: Imperial Sales.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007a. Myynnin lyhytterapia - Sanoista tekoihin. Helsinki: Imperial Sales.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2007b. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.
- Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä. Helsinki: Yrityskirjat.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Ulrich, D., Smallwood, N. & Sweetman K. 2010. Johtamisen koodi - viisi sääntöä hyvään johtajuuteen. Helsinki: Tietosanoma
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito - onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Finn Lectura.
- Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat.
- Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Helsinki: Yrityskirjat.

Sähköiset lähteet

Havainnointi. 2006. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 17.4.2012.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html

Havainnointi eli observointi. 2011. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 17.4.2012.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>

Mitä on motivaatio. 2010. Kookas. Viitattu 25.3.2012.
<http://www.kookas.fi/articles/read/253>

Myyjän ABC. 2010. Yrittäjät. Viitattu 4.4.2012
http://www.yrittajat.fi/fi-FI/myyjan_abc/M/

Myyntitykin ABC - Näin syntyy huippumyyjä. 2009. Kauppalehti. Viitattu 21.3.2012.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yritysuutiset/index.jsp?oid=2009/11/28108>

What is Mystery Shopping. MSPA North America. Viitattu 4.4.2012
<http://mysteryshop.org/what-is-it>

Kuviot

Kuvio 1: Huippumyyjän ominaisuudet (Rummukainen 2008, 11)	13
Kuvio 2: Huippumyyjän myyntiprosessi (Rubanovitsch & Aalto 2005, 41)	14
Kuvio 3: Kokonaisratkaisun luominen (Ojanen 2010, 99)	21
Kuvio 4: Tiimin johtaminen (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 120)	26
Kuvio 5: Tutkimuksen vaiheet	35
Kuvio 6: Tietokoneen tuoteverkosto.....	56

Liitteet

Liite 1: Tutkimuslomake	33
-------------------------------	----

Liite 1. Tutkimuslomake

Haamuostaja:
Myyjä:

Päivämäärä ja paikka:

	Havainnot	Arvosana
1. Myymäläympäristön kunto		
2. Asiakkaan tervehtiminen		
3. Ensivaikutelma		
4. Tarpeiden kartoitus		
5. Asiakkaan aktiivinen kuuntelu		
6. Takuulaajennuksen mainitseminen		
7. Esittely		
8. Tuotteen kokeilu "Test Drive"		
9. Ymmärsikö asiakas mitä myyjä sanoi		
10. Asiakkaalle hyvän ratkaisun esittäminen		
11. Myyjän tieto ja taito myyntitilanteessa		
12. Vastalauseiden käsittely		
13. Tarjosiko lisätuotteita		
14. Tarjosiko Microsoft tuotteita		
15. Tarjosiko muuta 3. osapuolen tavaraa		
16. Mainitsiko rahoitusvaihtoehdoista		
17. Kaupan päättäminen		
18. Kannustiko asiakasta päättämään jo tänään		
19. Asiakaskortin perustaminen / perustiedot		
20. Tilauksen / tarjouksen teko		