



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ALEKSI RAINEVUO

Myyntiryhmän johtajan toimenku- van kehittäminen

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA
2020

Tekijä Rainevuo, Aleksis	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä toukokuu 2021
	Sivumäärä 35	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Myyntiryhmän johtajan toimenkuvan kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Tiivistelmä Yritys X:n myyntiryhmän johtaminen ei ole ollut riittävän tehokasta viime aikoina, koska varsinaista myyntiryhmän johtajaa ei ole ollut. Myyntiryhmää on johtanut Yritys X:n toimitusjohtaja ja nyt onkin syntynyt tarve nimittää myyntiryhmälle myyntijohtaja, kun toimitusjohtaja ei enää omien työtehtäviensä lisäksi kykene johtamaan myyntiryhmää riittävän tehokkaasti. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää myyntiryhmän johtajan toimenkuva. Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin haastatteluna Microsoft Teamsin välityksellä. Opinnäytetyön tuloksena syntyi Yritys X:n myyntiryhmän johtajan toimenkuva. Toimenkuvaa voidaan suoraan hyödyntää Yritys X:n myyntijohtajaa rekrytoitaessa. Tärkeimpinä tehtävinä myyntijohtajalle korostui tavoiteasetanta, tulosten seuranta, motiivointi ja alaisten ohjaaminen kohti tavoitteita.		
myyntijohtaja, toimenkuva, myynti, B2B-myynti		

Author(s) Rainevu, Aleksi	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2021
	Number of pages 35	Language of publication: Finnish
Title of publication Develop the job description of a sales team manager		
Degree program Degree program in Business Administration		
Abstract <p>The management of company X's sales team has not been effective enough recently due to the lack of an actual sales team leader. The sales team has been led by the CEO of company X, and now the need to appoint a sales manager for the sales team has arisen, as the CEO is no longer able to lead the sales team efficiently enough in addition to his own work tasks.</p> <p>The purpose of the thesis was to develop the job description of the sales team manager. The work was carried out as a qualitative study. The material was collected as an interview through Microsoft Teams.</p> <p>The thesis resulted in the job description of the head of Company X's sales team. The image can be used directly when recruiting a Sales Manager for Company X. The sales manager's tasks highlighted the target setting, monitoring the results, motivating and guiding the subject towards the goals.</p>		
sales manager, job description, sale, B2B-sales		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA KÄYTETYT MENETELMÄT	5
2.1 Toimeksiantaja yritys	5
2.2 Opinnäytetyöongelma ja käytettävät menetelmät	6
2.3 Teoreettinen viitekehys	8
3 B2B MYYNTIJOHTAJAN TOIMENKUVA	9
3.1 B2B Myyntityön johtaminen ja keskeiset haasteet	9
3.2 Yritys X myyntijohtajan tehtävät	13
3.3 Tulosten seuranta	14
3.4 Myynnin johtamisen haasteet.....	15
3.5 B2B myynti.....	16
3.6 Verkostot B2B myynnissä	17
3.7 B2B Myyjän myyntiprosessi.....	19
3.7.1 Myyntineuvottelun avauksessa luodaan luottamusta	19
3.7.2 Tarvekartoituksella selvitetään asiakkaan ongelmat ja etsitään ratkaisuja niihin	20
3.7.3 Ratkaisun esittäminen ja huolenaiheiden käsittely	21
3.7.4 Hinnan perusteleminen ja kaupan päättäminen.....	21
3.8 Myyntistrategian suunnittelu ja asiakassegmentointi.....	23
3.9 Myyntitiimin organisointi, kokoaminen ja resurssitarpeen arviointi	24
3.10 Myyntijohtaja ihmisten johtajana.....	26
4 TULOKSET HAASTATTELUISTA	28
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	32
LÄHTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on Yritys X:n toimeksianto, joka toimii valtakunnallisesti messurakentajana ja toteuttaa myös messuosastoja ulkomaille. Yritys toteuttaa yritysasiakkailleen messuosastot avaimet -käteen periaatteella, eli asiakas tulee valmiille osastolle markkinoimaan palveluja- ja tuotteitaan. Yritys X on osa konsernia ja tässä opinnäytetyössä kehitän Yritys X:n myyntiryhmän johtajan toimenkuvan.

Yrityksen myyntiryhmää on aikaisemmin johtanut Yritys X:n toimitusjohtaja, mutta on syntynyt tarve palkata myyntiryhmälle johtaja, kun toimitusjohtajan työtehtävät ovat lisääntyneet ja hänen aikansa ei riitä johtamaan myyntiryhmää riittävän tehokkaasti.

Tämän opinnäytetyön tuloksena luodaan myyntijohtajan toimenkuva Yritys X:lle. Tarkastellaan, mitkä ovat toimenkuvan keskeiset tehtävät, jotta myyntiä johdetaan tehokkaasti ja organisaation tavoitteet saavutetaan.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA KÄYTETYT MENETELMÄT

2.1 Toimeksiantaja yritys

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii messualan yrityksen konserniin kuuluva messurakennusyritys. Tässä opinnäytetyössä käsittelen yritystä nimellä Yritys X. Yritys X perustettiin vuonna 1972 ja se toimii pääsääntöisesti Suomessa, mutta toteuttaa myös messuosastoja ulkomaalla järjestettäviin messuihin.

Yritys X toteuttaa messuosastoja avaimet käteen -periaatteella, mikä tarkoittaa, että yritys tarjoaa kaikki messuosastoon liittyvät palvelut: osaston suunnittelun, osaston

toteutuksen rakenteineen ja kalusteineen sekä osaston purun messujen päätyttyä. Lisäksi yritys hoitaa kaikki muut messuosastoon liittyvät tekniset tilaukset osastolle esimerkiksi sähkö-, paineilma- ja internetliittymät sekä osaston siivouksen. Yritys X hoitaa myös kaikkien emoyhtiön tapahtumien kokonaisurakoinnit ja sillä on myös muiden messujärjestäjien kanssa sopimuksia kokonaisurakoinneista.

Opinnäytetyöni sisällön rajaan koskemaan Yritys X:n myyntiä, myyntiryhmää ja sen emoyhtiön myyntiryhmää. Yritys X:n ja emoyhtiön myyntiryhmät toimivat yhdellä isolla paikkakunnalla ja tekevät jonkin verran yhteistyötä keskenään. Yritys X:n emoyhtiön myyntiryhmässä myydään heidän järjestämiin messuihin asiakkaille osastopaikka ja siihen liittyviä palveluita. Yritys X myy asiakkaan tilaamaan osastopaikkaan messuosaston rakenteet ja kalusteet sekä siihen liittyvät tekniset alihankkijoiden palvelut.

Yritys X:n myyntiryhmän johtaminen on aikaisemmin ollut toimitusjohtajan vastuulla. Yrityksen sisällä tapahtunut kehitys on herättänyt kysymyksen, että tulisiko myyntiryhmälle nimittää erikseen myyntijohtaja.

2.2 Opinnäytetyöongelma ja käytettävät menetelmät

Messurakentaja Yritys X:n toimintaa on kehitetty viimevuosien aikana paljon ja kehitystyö jatkuu edelleen. Toimitusjohtaja on toiminut aikaisemmin tiiviisti myyntiryhmän johtajana ja toimii edelleen, mutta on muodostunut tarve nimittää myyntiryhmälle erikseen johtaja. Opinnäytetyössä perehdyn hyvän esimiehen ominaisuuksiin B2B-myynnissä sekä tarkoituksena on selvittää minkälaista lisäarvoa erikseen nimitettävä myyntiryhmän johtaja Yritys X:n myyntiin toisi.

Opinnäytetyön keskeinen tavoite on kehittää myyntiryhmän johtajan toimenkuva palvelemaan Yritys X:n tarvetta. Tavoitteena on selvittää, miten myyntiryhmän johtaja tukee Yritys X:n myyntiä ja vapautuuko toimitusjohtajalla aikaa muihin työtehtäviin. Opinnäytetyön konkreettinen tavoite on, että Yritys X voi hyödyntää kehittämänsä myyntiryhmän toimenkuvaa, mikäli he nimittävät myyntiryhmälle johtajan. Toimenkuva on Yritys X:lle uusi, joten se vaatii jatkossa kehitystä ja kriittistäkin tarkastelua,

jotta myyntiryhmälle saadaan tuotettua lisäarvoa ja siitä saataisiin parempia tuloksia irti.

Opinnäytetyössä tuloksena syntyy myyntiryhmän johtajan toimenkuva, jota voidaan hyödyntää johtajaa rekrytoitaessa. Opinnäytetyössä kehittämäni myyntiryhmän johtajan toimenkuva antaa syvällisen käsityksen siitä, mitä lisäarvoa Yritys X saisi myyntiinsä nimittämällä myyntiryhmälle johtajan. Lisäksi se antaa näkökulmia myyntiryhmän johtajan nimittämisestä antamasta hyödystä ja mahdollisesta haitasta. Ongelman ratkaiseminen on tärkeää, sillä myyntiryhmän tulos on yhtä kuin yrityksen tulos. Myyntiryhmän johtaja pystyisi kohdentamaan myynnin resursseja, joten myynnistä tulisi tehokkaampaa. Myyntiryhmän johtaja tehostaisi myyntiryhmän sisäistä viestintää ja yhteenkuuluvuutta. Opinnäytetyö tarjoaa Yritys X:lle toimintamallin, mitä mesurakentajayrityksen myyntiryhmän johtajan toimenkuva mahdollisesti sisältää.

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa tutkitaan pientä joukkoa tapauksia ja yleensä vain yhtä tiettyä tapausta. Tapaustutkimus tuottaa perusteellisen ja yksityiskohtaisen kuvan tutkittavasta aiheesta. Tarkoituksena on tehdä seikkaperäinen esitys tarkasteltavana olevasta kohteesta, joka voi olla yksilö, yhteisö, organisaatio, kaupunki, valtio, sivilisaatio tai tapahtumankulku. Tapaustutkimuksella pyritään selvittämään jotakin, mikä ei aikaisemmin ole tiedossa ja vaatii lisätarkastelua. Tapaustutkimusta tekevällä on tunne tai alustava tieto, että tapaus on tärkeä – sen lopullinen merkitys selviää kuitenkin vasta tutkimusta tehdessä. (Laine ym. 2007, 9-10.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytän laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksen: ”Mistä tässä on kyse?”, eli pyritään saamaan ymmärrys ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa ei laadita aineistonkeruuvaiheessa yksityiskohtaisia kysymyksiä. Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön syvällisen tarkastelun. Laadullisella tutkimuksella tarkastellaan yhtä tai muutama asiaa hyvin perusteellisesti, mutta asioita ei yleistetä. Laadullinen tutkimus kuvaa tarkasteltavaa ilmiötä ymmärrettävästi ja kokonaisvaltaisesti. (Kananen 2017, 32-34.)

Laadullinen tutkimus ei perustu lukuihin, vaan kirjoitettuun sanoihin ja lauseisiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistykseen. Laadullisessa tutkimuksessa tavoite on, että tutkittava ilmiö kuvataan, ymmärretään ja annetaan tulkinta. Tarkoituksena on syvällisesti ymmärtää ilmiö. (Kananen 2017, 35.)

Yleisimmät aineistonhankintamenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumenteista kerätty tieto. Kaikkia edellä mainittuja tapoja voidaan käyttää rinnan tai yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresursien mukaisesti. Orientoivaa käyttäytymistä tutkittaessa on soveliainta käyttää kysymiseen perustuvaa aineistonkeruumenetelmää. Kun tutkimuskohteena on vuorovaikutuskäyttäytyminen, on soveliainta käyttää havainnointiin perustuvaa aineistonkeruumenetelmää. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastattelun idea on yksinkertainen: kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla, kysymme asiaa häneltä. Haastattelun etuna on joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selvittää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Joustavaksi haastattelun tekee myös se, että haastattelija voi järjestää esittämänsä kysymykset haluamaansa järjestykseen. Haastattelun ydin on, että saadaan mahdollisimman paljon tietoa tarkastelun kohteena olevasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Laadin kysymykset etukäteen. Haastattelun messurakennusyritys X:n toimitusjohtajaa ja emoyhtiön myyntipäällikköä samoja kysymyksiä käyttäen.

2.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu myyntiryhmän johtajan toimenkuvasta ja myynnin johtamisesta. Tärkein asia myynnin johtamisessa on saada tulosta alaisilta. Myyntiryhmän johtajan toimenkuvan selvittämiseksi tulee selvittää myynnin johtamisen keskeisimmät tehtävät. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään

alaisten motivointia, alaisten osaamisen johtamista ja palkitsemista. Myynnin esimiestyötä tarkastelen esimiesten ja alaisten näkökulmasta. Näiden asioiden avaamisella pystyn kehittämään myyntiryhmän johtajan toimenkuvan, joka tuottaa merkittävää lisäarvoa Yritys X:lle.

3 B2B MYYNTIJOHTAJAN TOIMENKUVA

3.1 B2B Myyntityön johtaminen ja keskeiset haasteet

Esimiestyöskentelyssä voidaan havaita erilaisia rooleja. Erilaiset roolit korostuvat johtajuustilanteen mukaan. Erilaisia rooleja on esimerkiksi: valmentaja, sparraaja, tiiminvetäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja, ongelmanratkaisija, työhönottaja tai perehdyttäjä. Esimiehet kokevat itsensä myös eri lailla, joku kokee itsensä yksikkönsä johtajaksi ja toinen työnantajaksi. Jotkut esimiehet kokevat itsensä asiantuntijana, joilla on lisäksi esimiestehtävä. Esimiestyön voi kiteyttää toteamukseen: ”onnistumisten edellytysten luoja.” (Hyppänen 2013.)

Myynnin johtamisen tärkein tehtävä on varmistaa myyntitavoitteisiin pääsy, eli saada alaiset tekemään paras mahdollinen tulos. Myyntijohtajan valmentava, kannustava johtaminen ja sitä tukeva palkkausmalli on myyjien menestymiseen tarvittava avain. Ajallamme on tyypillistä toimintaympäristön nopeat muutokset ja myyntijohtajan onkin kyettävä reagoimaan muutoksiin ripeästi ja toimittava proaktiivisesti, jotta muutoksia voitaisiin ennakoida. Myyjät ovat asiakastyössä tiiviisti kiinni ja heillä onkin usein paras tieto asiakkaiden maailmasta. Myyjät saattavatkin tehdä havaintoja asiakkaiden toimialan kehityssuunnasta. Haasteena on se, että tätä hiljaista tietoa ei hyödynnetä riittävästi, koska sen mahdollisuuksia ei ole oivallettu tai kyetty keräämään tällaista tulevaisuusorientoitunutta tietoa systemaattisesti. (Hänti ym. 2016.)

Myyjien johtamisessa johdetaan ihmisiä ja asioita. Myyntijohtaja pyrkii vaikuttamaan alaisiinsa luomalla suuntaa ja motivaatiota, jotta organisaation yhteiset tavoitteet saavutetaan. Myyntijohtamisessa ja myyntityössä käytetään pitkälti samanlaisia taitoja.

Myyntijohtajan tärkeä tehtävä on liikutella ihmisiä haluttuun suuntaan, ohjata. Haluttu suunta määräytyy yrityksen strategian mukaan. Yrityksen strategia oikein toimiessaan ohjaa jokapäiväistä työntekoa. Hyvä myyntijohtaja saa alaisensa myymään innostuneesti ja motivoituneesti ja niin, että syntyy tulosta. Taitava myyntijohtaja saa myyjät sitoutumaan yritykseen, vaikuttaa heidän motivoitumiseen ja sitä kautta myyntitulokseen. Hyvä myyntijohtaja tuntee myyjänsä ja tietää heidän erilaiset piirteensä ja mikä asia jokaista motivoi. Motivaatio lähtee ensisijaisesti myyjästä itsestään, mutta osaava myyntijohtaja edesauttaa motivoivan ilmapiirin luomista. (Hänti ym. 2016.)

Esimiehen käyttäessä rakentavasti valtaansa, hän saa alaisistaan parhaan työtuloksen irti. Esimiehen tulee olla erityisessä asemassa, roolissa muihin työntekijöihin nähden. Esimies vastaa sekä omasta, että alaisensa työpanoksesta. Esimies sanoo tarvittaessa viimeisen sanan ja ottaa vastuun vaikeistakin päätöksistä sekä kykenee tuottamaan myös pettymyksiä. Esimiehen tehtävänä on käyttää valtaansa rakentavasti niin, että työyhteisö saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Mikäli esimiehen valta ja vastuu eivät ole tasapainossa, siitä koituu haasteita. Jos työntekijät mieltävät esimiehet ihmeidentekijöinä ja ajattelevat, että täysi vastuu omasta motivaatiosta ja hyvinvoinnista on organisaatiolla, alainen odottaa, että esimies toimii ja ratkaisee alaisen mahdolliset ongelmat ja toimii alaisen hyvinvoinnin puolesta. Tällainen ajattelutapa johtaa alaisten passivoitumiseen. Toinen vaihtoehto on, että alaiset esittävät jatkuvasti toiveita omasta hyvinvointiinsa liittyvistä asioista ja ulkoistaa itsensä toimenpiteiden toteuttamisen vastuusta. Tällöin esimies kokee itsensä ”toiveiden tynnyrinä”. Nämä jatkuvat paineet voivat olla jopa kohtuuttomia esimiehelle ja moni esimies onkin uupunut kokiessaan itsensä riittämättömäksi. (Aarnikoivu 2008, 23-24.)

Myyntijohtajan tulee antaa myyjälle valtaa, vastuuta ja mahdollisuus epäonnistua. Ottamalla ammatillisesti riskejä oppii eniten. Osaamisen johtaminen vaatii esimieheltä osaamista, älykkyyttä, tunneälyä ja ymmärrystä huomattavasti enemmän, kuin perinteinen managerointi. Usein haasteena on, että myyntijohtajalla ei välttämättä ole kattavaa kuvaa työntekijöidensä vahvuuksista ja heikkouksista tai niitä ei ole tunnistettu. Markkinoinnissa ja myynnissä menestyy parhaiten ihmiset, joiden osaaminen kohdistetaan oikeisiin tehtäviin ja itsetuntemus on avain menestykseen. Mitä paremmin myyntitiimi tuntee osaamisensa ja toistensa osaamisen, sitä paremmin yhteistyö toimii. Taitoja, joita ei tunneta, ei voida kehittää. Osaamisen johtamisen suurin haaste on

tunnistaa poisopittavat taidot, osaaminen, jota ei enää tarvita ja jonka kehittämiseen käytettäisiin turhaan aikaa. (Kurvinen & Seppä 2016, 120-122.)

Moni esimies pohtii mikä on oikea määrä tukea alaisilleen ja minkälaista tukea alaisille annetaan. Tuen tarve on kuitenkin aina yksilöllistä, sillä ihmiset ovat erilaisia. Tuen mahdollistamiseksi on kuitenkin luotava riittävä määrä mahdollisuuksia. Tuen voi mahdollistaa luomalla kohtaamisen foorumeita ja kohdata ihmiset henkilökohtaisesti. Kohtaamisen foorumit tarkoittavat esimerkiksi valmennusvartteja, tiimipalavereja tai toimistopäiviä. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Esimiehen tehtävän on tukea myyjän kehittymistä sekä yleisesti auttaa ja tukea myyjiä ristiriitojen, haasteiden ja ongelmien ratkaisemisessa. Alaisten kanssa kommunikoidessa tulee myös kiinnittää huomiota, millä tavalla ja keinolla asiat viestitään. Vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta on ratkaisevaa havainnoida ajankohta, vuorovaikutuksen kesto, luonne ja paikka. Joku asia saattaa vaatia pitkän keskeytyksettömän käsittelyn, kun taas joku vähemmän aikaa. Vuorovaikutuksen onnistumiseksi osallistujia tulisi tiedottaa tilaisuuden sisällöstä ja mitä osallistujilta tilaisuudessa odotetaan. Onko kyse ideoinnista, vai ovatko osallistujat niin sanotusti kuunteluoppilaina. (Hypänen 2013.)

Motivaatio on liikkeelle paneva voima, joka saa ihmisen ponnistelemaan jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Myyjän motivaatio on edellytys myyjän menestymiselle myyntityössä. Motivoitunut myyjä on innostunut työstään, viihtyy siinä ja saa helposti kollegiansakin innostumaan. Myyntijohdon tulee pohtia muitakin myyjien motivoimiskeinoja, kuin rahalla palkitseminen. Myyjän motivoinnin on perustuttava asioille, jotka myyjä kokee merkityksellisinä. Erilaisia ihmisiä motivoi eri asiat. Jotkin kokevat sosiaalisen yhteisön tärkeäksi tai itsensä toteuttamisen ja kehittymismahdollisuudet, kun taas joitakin myyjiä motivoi eniten palkka. Monille myyjille sopii tulokseen perustuva palkkausmalli, koska siinä myyjää motivoi tekemästään työstä ansaittu palkka. Myyjien palkitseminen voidaan jakaa suoraa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Myyntityössä on jo pitkään suosittu tavoitteisiin kannustavaa, myyntituloksiin perustuvaa palkkaustapaa. Nykyään on erilaiset yhdistelmäpalkkausmallit ovat yleistyneet ja osa myyjistä nauttii kuukausipalkkaa yhä enenemissä määrin. Puh-

dasta provisiopalkkausta ei enää nykyään suosita, sillä se ei useinkaan kannusta panostamaan pitkäaikaiseen asiakassuhteen kehittämiseen, vaan tähtää lyhyemmän ajan kaupantekoon. (Hänti ym. 2016.)

Esimies on aina työnantajan roolissa riippumatta siitä, miten esimies itse roolinsa myöntää. Esimies on yksikössään johtaja, joka vastaa liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisesta perustehtävän mukaisesti noudattaen työlainsäädäntöä sekä työnantajan periaatteita ja sääntöjä. Yritykset tarvitsevat tuloksellista johtamista, joka toteutetaan yhdessä alaisten kanssa. Tulokselliseen johtamiseen pääsee hyvällä esimiesosaamisella. (Hyppänen 2013.)

Sydänmaanlakka (2000) on kuvannut älykkään johtamisen mallin. Siinä on viisi erilaista johtamistyyliä: käskeminen, valmentaminen, osallistuminen, delegoiminen ja valtuuttaminen. Taitava esimies käyttää erilaisia johtamistyyliä sopivasti tilanteen ja tarpeen mukaan. Alaisille annetaan käskyjä silloin, kun on tarve selkeälle ja nopealla aikataululla toteutettavaan tehtävään. Valmentaminen on sitä, että esimies ohjeistaa, opastaa ja tukee alaisiaan. Esimies osallistuu silloin, kun paras tulos saadaan alaisista irti yhteisellä suorittamisella. Tehtäviä delegoidaan antamalla alaisille laajemmista tehtäväkokonaisuuksista osatehtäviä ja tukee heitä tarvittaessa. Valtuutus annetaan yksilölle tai tiimille silloin, kun luotetaan, että he suoriutuvat tehtävästä ilman ohjausta. Esimiehen tehtävänä on konkretisoida yksikön perustehtävä ensin itselleen ja sen jälkeen viestiä se alaisilleen. Sen lisäksi esimiehen tulee muistaa asiakasnäkökulmien korostaminen ja tarkastella organisaation toimintaa tuotteiden tai palveluiden käyttäjien näkökulmasta. (Hyppänen 2013.)

Suomessa esimiestyöhön vaikuttaa työlainsäädäntö. Työelämää säätelevät lait sekä työ- ja virkaehtosopimukset. Yrityksissä voi olla myös paikallisesti tehtyjä sopimuksia, joiden noudattaminen on esimiehen vastuulla. Työsuhdetta sääteleviä lakeja ja asetuksia on paljon ja etusijajärjestys ratkaisee soveltamisjärjestyksen. Esimies tarvitsee useimmiten työsopimuslakia, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työturvallisuuslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, työaikalaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlaissa määritellään työnantajan ja työntekijän velvollisuudet sekä oikeudet. Työntekijän tärkein velvollisuus on tehdä työsopimuksessa sovittu työ huolellisesti ja noudattaa työnantajan ohjeita ja määräyksiä. Työnantajan oikeutena on

määrätä työn sisältö, laatu, työaika- ja paikka lain puitteissa. Työnantajan tärkein velvollisuus on palkanmaksu sekä työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Työnantajan velvollisuus on myös katsoa, että työntekijällä teetetään turvallisesti työ ja huolehditaan työntekijän terveydestä. (Hyppänen 2013.)

3.2 Yritys X myyntijohtajan tehtävät

”Suurenmoinen visio ilman suurenmoisia ihmisiä ei ole minkään arvoinen” (Nieminen & Tomperi 2008, 19.) Yritys X:n on koottu suurta kokemusta tapahtumarakenteiden myynnistä omaavia myyjiä ja se onkin suuri vahvuus Yritys X:llä. Myyntijohtajan keskeisin tehtävä muodostuu tavoitteiden ja tulosten asetantaan ja seurantaan, sekä motivoimiseen ja tukemiseen, jotta nämä saavutetaan. Huippumyyjä tekee huippusuorituksen asenteen kautta. Myyntijohtajan tulee seura ja tarkastella signaaleja myyjien motivaation tasosta. Motivaatio selviää kysymällä myyjältä jonkin kysymyksen esimerkiksi tuotteeseen liittyen. Mikäli myyjä vastaa, että on tuo messuosasto hieman liian kallis, voi se paljastaa jotakin motivaatiosta, omaan tekemiseen ja tuotteeseen uskomi- sesta. (Nieminen & Tomperi 2008, 29.)

Yritys X:n myyntijohtaja voi asettaa palkkanoita, eli palkintoja myyjille motivaation säilyttämiseksi. Tällaisia voivat olla, esimerkiksi tapahtumakohtaiset myyntitulokseen liittyvät palkitsemiset tai työtovereilta ja myyntijohtajalta saatu tunnustus. Sisäisen motivaation ylläpitämiseksi voidaan asettaa esimerkiksi myyntikilpailuita ja tarkistaa palkkaa tai ylentää henkilö, joka antaa aina täyden panoksensa Yritys X:lle. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.)

Myyntijohtajan tulee tunnistaa suora yhteys suorituskyvyn ja osaamisen johtamisessa. Tärkeät kysymykset tämän tunnistamiseen on: ”Onko myyjä oikeassa ammatissa?” ja ”Mitkä ovat edellytykset, joiden pohjalta myyjän todellista suorituskyyä voidaan kehittää ja johtaa?”. Se, että myyntijohtaja voi ylipäätään kehittää ja johtaa myyjän suorituskyyä, tulee myyjällä olla henkilökohtaisia lahjakkuuksia myyntiin, oikea asenne tuotteen myyntiin, arvot työtä ja Yritys X:ää kohtaan, hyvä motivaatio ja osaaminen. Myyntijohtajan tehtävä onkin katsoa, että yritykseen on palkattu oikeat henkilöt myy-

mään tuotetta, tukea myynnissä ja antaa pelimerkit, jotta myyjä saavuttaa asiantuntijuuden ja pystyy täten luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Myyntijohtajan on tarpeen mukaan järjestettävä koulutusta, jotta myyjien osaaminen pysyy ajan tasalla, tällä on suora vaikutus myös motivaatioon. (Nieminen & Tomperi 2008, 43)

Yritys X:n tulee asettaa oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit, koska ne sytyttävät myyjän tekemisen palon ja innostavat myyjiä jopa ylittämään itsensä. Henkilökohtaiset myyjien tavoitteet avataan tarkastelemalla yrityksen tavoitteita ja yksikkökohtaisia tavoitteita, sekä aikaisempien vuosien suoritteita, mikäli sellaisia myyjällä on. Mittareita voi olla erilaisia, kuten uusasiakashankinta tai asiakasuskollisuus, mutta tyypillisin ja ehkä tärkein on myyntitulosten seuranta myyntijohtajan työvälineenä. Mittareiden olemassaolo on tärkeä viesti siitä, mitä yritys pitää tärkeänä ja millaisesta työpanoksesta myyjä voidaan palkita. Siksi voikin todeta, että sitä saa, mitä mittaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 46-47, 51.)

Yritys X:n myyntijohtajan tulee pitää myyntiprosessi selkeänä, eli suunnitella miten myyntitiimissä myyntityötä tehdään. Myyntiprosessi on myynninjohtajan toimintamalli, jonka mukaan myyntijohtaja suunnittelee myyntityön ja kuinka se toteutetaan sekä arvioidaan. Myyntijohtaja suunnittelee ensin prosessin, tämän jälkeen panee suunnitelmansa myyntiprosessin myyntitiimin toteutukseen ja sitten arvioi tuloksia ja ohjaa myyntityötä oikeaan suuntaan. Yritys X:n myyntijohtaja miettii ja määrää myyjille tapahtumat, missä toimivat vastuumyyjinä. Tämän jälkeen keskustellaan, miten myyntitavoitteisiin päästään tapahtumien osalta, mitkä asiakkaat ja tapahtumat vaativat suurempaa keskittymistä ja panostusta. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)

3.3 Tulosten seuranta

Myyntitiimin perustehtävä on tehdä tulosta organisaatiolle. Henkilökohtaiset- ja tiimitavoitteet on sovittu kehityskeskustelussa. Tavoitteet voivat yksilöillä olla erilaisia ja tavoitteilla voi olla eri aikajänne. Esimiehen tehtävän on kuitenkin seurata, että tavoitteet tulee täytetyksi, tai jos ei, niin selvittää syyt miksi ja mitä asialle voidaan tehdä, jotta tavoitteeseen päästään. Erilaisia seurattavia asioita myyntijohtajalla voi esimerkiksi olla taloudelliset asiat, projektien eteneminen ja erilaiset operatiiviset mittarit.

Seuraamisen tulee olla aktiivista, vähintään suositellaan kuukausittaista seuraamista. Henkilökohtaisten tavoitteiden seuranta onnistuu parhaiten kahdenkeskeisissä keskustelutuokioissa. (Hyppänen 2013.)

Myyntijohtajan kannattaa seurata, jos suinkin mahdollista, miten liidien, eli myyntivihjeiden kontaktinopeus vaikuttaa myyntiin ja liidien laatuun. On havaittu, että mitä nopeammin liidi kontaktoidaan, sitä varmemmin myyntiprosessi etenee. Liidit suositellaan kontaktoimaan mahdollisimman nopeasti, eli alle kahdessa tunnissa niiden vastaanottamisesta, tai ihan viimeistään 24 tunnin sisällä. Liidien tavoittaminen voi vaatia useita tavoittelukertoja, keskimäärin jopa kahdeksan. (Kurvinen & Seppä 2016, 124.)

Tavoitteiden seuraamisella ja niistä viestiminen henkilöstölle myyntijohtaja varmistaa sen, että kaikki alaiset ovat tilanteen tasalla ja tietävät, mitä tulee vielä tehdä, jotta tavoitteeseen päästään tai se jopa ylitetään. Esimies voi ja hänen kannattaa asettaa välitavoitteita, ettei jäävuoren huippu tunnu liian korkealta. Välitavoitteen saavuttamisen jälkeen esimiehellä on myös mahdollisuus antaa positiivinen palaute siihen asti tehdystä suorituksesta ja kannustaa alaisensa vielä parempiin työsuorituksiin. Esimiehen asettamien tavoitteiden on oltava konkreettisia ja mitattavia. Esimiehellä on oltava kyky käydä asioita läpi henkilöstöä motivoivalla ja kannustavalla tavalla. (Hyppänen 2013.)

3.4 Myynnin johtamisen haasteet

Esimiehellä tulee olla esimiestyössä selkeä roolitus, ettei 100% esimiestyöajasta mene hallinnollisiin töihin. Tällöin seurauksena on huonoa esimiestyötä. Muutostilanteet ovat esimiehelle aina haasteellisia, koska kaikkien roolien pitäisi olla aktiivisia: prosessit tulee pitää kunnossa, tavoitteita tulee ylläpitää ja sparrata johdettavia. Esimiehen tulee näiden kaikkien muiden tehtävien ohella pysyä tilanteen tasalla siitä, mihin ja miten ollaan menossa. Esimiehen rohkeus testataan, kun hänelle tulee mahdollisuus vaikuttaa omiin esimiesrooleihin ja hänen annetaan itse vaikuttaa omiin esimiesrooleihin. Rohkeus punnitaan sillä, että esimies ottaa vastuun myös epäonnistumisista ja seiso sanojensa takana. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Myyntitiimin johtaja vastaa myyntitiimin tuloksesta. Myyntijohtaja seuraa myyntitiiminsä tulosta ja raportoi tulokset omalle esimiehelleen tai suoraan organisaation johdolle. Organisaation menestys perustuu myyntitiimin kykyyn palvella asiakkaitaan ja tuottaa asiakkailleen lisäarvoa. Myyntijohtaja huolehtii siitä, että myyntitiimi täyttää asiakkaille annetut lupaukset tai ne jopa ylitetään. Myyntijohtaja seuraa asiakaskannattavuutta ja harkitsee, kuinka toimintatapoja kehitetään. (Hyppänen 2013.)

B2B-yritysten myyntijohdon nykyiset ja suurimmat haasteet liittyvät yrityksissä myynnin kustannusten nousuun. Isojen keskustojen alueilla toimivilla yrityksillä asia konkretisoituu, kun he taistelevat parhaimmasta työvoimasta. Työvoimakustannusten yleinen nousu johtuu osittain siitä, että yritykset haluavat palkata osaavimmat myyjät ja osaavimpien myyjien palkkakustannukset ovat suuremmat. Se ei kuitenkaan ole koko ongelman ydin. Yritykset kertovat myös uusasiakashankinnan ongelmista. Uusien asiakkaiden hankintakustannukset ovat olleet jo jonkin aikaa nousussa valtaosassa yrityksissä. Syytä tilanteelle on useita: ostajia on vaikeampi tavoittaa, kuin aiemmin. B2B-ostaja oli aiemmin enemmän myyjien tiedon varassa, kun nykyään tieto löytyy parhaimmillaan yhdellä google -haulla. Yritysten odotusarvot ovat muuttuneet, sillä nykyään jokaisesta tapaamisesta pyritään saamaan hyötyä. (Kurvinen & Seppä 2016, 168-169.)

Myyntitiimin johtaminen on haasteellista. Yksilöiden tukemisen oppii vain kokemuksen kautta, koska yksilöt ovat erilaisia. Joku myyntitiimin jäsen tarvitsee enemmän tukea kuin toinen. Vaikka tiimi olisikin kuinka erinomainen, ei silti voi olla huolehtimatta sen yksilöistä. Myyntijohtaja voi tukea alaisiaan esimerkiksi keskustelemalla työn sujuvuudesta, työntekijöiden työssä kohtaamista haasteista ja kysyä missä alaiset tarvitsisivat esimiehen apua. Se, että esimies osoittaa kiinnostusta alaisiaan kohtaan on jo suuri osa tuen antamisesta. Myyntijohtajan tehtävä on tukea myyntitiiminsä saavuttamaan tavoitteensa. (Hyppänen 2013.)

3.5 B2B myynti

Myynti on toimintaa, jossa myyjän ja asiakkaan välisellä vuorovaikutuksella syntyy arvoa, jolla ratkaistaan asiakkaan haaste ja tätä kautta syntyy taloudellista vaihdantaa.

(Hänti & Kairisto-Mertanen 2016.) B2B, eli business-to-business myynnistä on kysymys silloin, kun myyjänä on yritys ja ostajana toinen yritys tai organisaatio. B2B markkinoiden toiminnot painottuvat eri tavalla verrattuna esimerkiksi kuluttajamarkkinoihin. Kuluttajamarkkinoilla mainonnalla ja yrityksen brändin luomisella on merkittävä rooli, kun taas B2B markkinoilla henkilökohtaisella myyntiyöllä on merkittävämpi rooli. Tämä johtuu siitä, että B2B markkinoilla asiakkaan tiedontarve on suuri ja myyntineuvottelut vaativat myyjän ammattitaitoa. (Jylhä & Viitala 2013.)

Yritysten välisillä markkinoilla ostajat ovat hintatietoisempia, kuin kuluttajamarkkinoilla. Hankintapäätöksiin liittyy myös suurempi riski. Tämän vuoksi B2B kaupanteko on rationaalisempaa, kuin kuluttajakaupankäynti. Ostopäätöksiin käytetään myös enemmän aikaa. Toisaalta yritysten välisillä markkinoilla asiakkaat ovat uskollisempia. Kansainvälistyminen ja uudet liiketoimintamuodot ovat kuitenkin muuttaneet asetelmia, eikä myyjä voi hallita tai tuntea markkinatietoa ilman markkinoiden jatkuvaa seuraamista. B2B kaupanteossakin on kyse ihmisistä. Hankintapäätökset tekee ihminen, ostopäätöksentekoon voi toki vaikuttaa useampi henkilö. B2B myynnissäkin asiakastyö käydään ihmisten kanssa ja ihmisten kesken. (Jylhä & Viitala 2013.)

Opinnäytetyössä käyn läpi B2B myyntiä, koska on tärkeää ymmärtää B2B myynnin merkitys ja myyntiprosessi, jotta voidaan syvällisemmin tarkastella Yritys X:n myyntijohtajan toimenkuvaa, joka johtaa B2B myyntityötä tekevää myyntiryhmää.

3.6 Verkostot B2B myynnissä

Nykypäivänä puhutaan paljon verkostoitumisesta ja sen merkityksestä B2B myynnissä. Verkostoituminen on liiketoiminnallinen aktiviteetti, jossa yritys toimii samankaltaisten kumppanien tai kumppaniryhmien kanssa. Verkostoitumisen tavoite on toiminnan mahdollisuuksien kartoittaminen, luominen tai hyödyntäminen. Yritykset tavoittelevat verkostoitumisella kannattavaa toimintaa yhteistyökumppaneiden kanssa. Verkostoituminen takaa yrityksen menestymisen, koska silloin saatavilla on osaavaa työvoimaa, tarpeelliset resurssit ja otollinen toimintaympäristö. (Hänti ym. 2016.)

Verkostoituminen on nykypäivänä vakiintunut käytäntö ja enemmänkin sääntö, kuin poikkeus. Yrityksen on huolehdittava ja pidettävä kiinni verkostojensa toimivuudesta ja kehittymisestä tavoitteiden suuntaan. Verkostossa tapahtuu monipuolista kanssakäymistä, joka johtaa esimerkiksi ostoihin, myyntiin, toimituksiin ja maksuihin. (Hänti ym. 2016.) Ostajat ovat pitkään tukeutuneet verkostoihinsa, kun ovat halunneet kuulla kokemuksia jostakin tuotteesta, palvelusta tai kumppaniyrityksestä. (Kurvinen & Seppä 2016, 219.) Verkostoista yritys löytää yhteistyökumppaneita ja uusia asiakkaita. Etenkin uusasiakashankinnassa verkostoituminen on avainasemassa: myyjällä on mahdollisuus kartoittaa, ketkä olisivat potentiaalisia asiakkaita ja potentiaalisen asiakkaan on helpompi lähestyä verkostosta tuttua yritystä. (Hänti ym. 2016.)

Sosiaalinen media on luonut uuden mahdollisuuden ja kanavan verkostoitua. Ostajat hyödyntävät sosiaalista mediaa hankkiakseen tietoa ja jakaakseen sitä. Sosiaalisessa mediassa verkostoidutaan. Myyjä on uudessa tilanteessa sosiaalisen median aikakautena: asiakkaalla ei aikaisemmin ole ollut näin paljon tietoa markkinoilla olevista ratkaisuksista. Myös asiakkaat ovat entistä enemmän verkostoituneempia. Siitä saamme kiittää sosiaalisen median kanavaa Linkediniä. Tiedon jako on myös entistä avoimempaa. Myyjällä on mahdollisuus luoda jo jonkinlainen suhde asiakkaaseen ennen tapaamista. Asiakaskeskustelut käydään myös nykyään yhä enenemissä määrin digitaalisissa kanavissa, mikä tarkoittaa, että myyjien ja organisaation täytyy omaksua uudenlaisia taitoja. (Kurvinen & Seppä 2016, 219-220.)

Sosiaalinen media ei kuitenkaan ole vain ostajan etuoikeus. Sosiaalinen myynti tarkoittaa, että myyvä osapuoli jakaa arvokasta sisältöä sosiaalisen median kautta verkostolleen ja osallistuu kiinnostaviin keskusteluihin sekä aloittaa niitä. Sosiaalinen myynti kasvattaa organisaation ja sen myyjien asiantuntijamielikuvaa, kun sosiaalisessa mediassa jaetaan arvokasta sisältöä ja otetaan kantaa keskusteluihin. Asiakkaiden mielikuva myyjästä kasvaa ja luottamus. Oman osaamisen näyttäminen poistaa asiakkaiden epäilyjä. Sosiaalinen myynti on myös erinomainen keino kasvattaa kysyntää markkinassa nostamalla esille aiheita ja ongelmia. Sosiaalista myyntiä hyödyntävät myyjät huomaavat, kuinka oma verkosto kasvaa kuin itsestään. (Kurvinen & Seppä 2016, 220-221.)

Messuallalla verkostoituminen on tärkeää, kun tehdään tuhansien yritysten kanssa B2B kauppaa. Erilaisiin yritystapahtumiin on merkittävää osallistua, sillä siellä saa tärkeiden kohtaamisien kautta kontakteja. Myös messut itsessään ovat verkostoitumiskanaava. Kaikki messuille osallistuvat näytteilleasettajat eivät ole vielä Yritys X:n asiakkaita. Yritys X:n myyjät voivat kierrellä yritysten messuosastoilla kertomassa itsestään ja toiminnastaan. On myöskin selvää, että näytteilleasettajat verkostoituvat keskenään messuilla ja jakavat kokemuksiaan eri messurakentajista.

3.7 B2B Myyjän myyntiprosessi

Myyntiprosessi lähtee käyntiin siitä, että yritys tunnistaa heille potentiaaliset asiakkaat. Tämän jälkeen asiakkaat kohdataan, käydään myyntineuvottelu, joka johtaa sopimukseen. Asiakkaasta tulee pitää myös huolta sopimuksen solmimisen jälkeen. Myyntineuvottelussa on eri vaiheita joita ovat avaus, tarvekartoitus, ratkaisun esitys, asiakkaan huolenaiheiden käsittely, hinnan perustelu, kaupan päättäminen ja asiakkaiden jälkihoito ja lisämyynti. Vaiheet eivät välttämättä toteudu aina tietyssä järjestyksessä eikä joka vaihetta ole edes jokaisessa myyntitapauksessa. (Hänti ym. 2016.)

3.7.1 Myyntineuvottelun avauksessa luodaan luottamusta

Myyntineuvottelun avauksessa luodaan ensivaikutelma, eli on tärkeää pyrkiä herättämään jo ensimmäisessä keskustelussa asiakkaan luottamus. Tämän takia myyjän tulee miettiä ennen asiakkaan kohtaamista, miten hän lähestyy asiakasta ja kuinka asiansa ilmaisee. Täsmällisyys, myyjän vakuuttava ulkoinen olemus ja sisääntulo luovat asiakkaalle mielikuvan jo ennen kuin myyjä sanoo mitään. Ryhti ja reipas ote asioihin luovat kuvan asioiden hoitamisen tavasta. (Hänti ym. 2016.)

Asiakkaan ja myyjän välinen luottamus on tärkeintä myyntiprosessin avauksessa. Myyjän ammattimaisuus tulee ilmi asiakkaalle jo avauksessa. Myyjän on tärkeää pystyä niin sanotusti murtamaan jää uuden asiakkaan tavatessaan. Tämä tapahtuu löytämällä yhteinen sävel asiakkaan kanssa pitämällä yllä small talkia keskustelemalla esimerkiksi harrastuksista tai vaihtamalla kuulumisia. Neutraalit aiheet ovat sopivia ja

keskustelussa on syytä välttää menemästä liian henkilökohtaisiin aiheisiin, kuten uskontoon tai politiikkaan. (Hänti ym. 2016.)

3.7.2 Tarvekartoituksella selvitetään asiakkaan ongelmat ja etsitään ratkaisuja niihin

Tarvekartoitus on merkittävä osa myyntineuvottelua. Sen aikana myyjä ottaa selvää asiakkaan tarpeista esittämällä oikeat kysymykset. Oikeat kysymykset oppii esittämään tarkkailemalla asiakkaan vastauksia, eli oikeasti kuuntelemalla ja ymmärtämällä asiakasta, myös sanattomia viestejä. Tarvekartoituksen aikana tarkoitus on selvittää ja ymmärtää, mitä asiakas oikeasti tarvitsee, eli selvitetään asiakkaan ongelma, haaste tai että mitä asiakkaan etsimällä ratkaisulla halutaan saavuttaa? Kyselevät myyjät menestyvät tutkimusten mukaan, sillä he pystyvät tarkasti selvittämään ja esittämään juuri asiakkaan tarpeeseen sopivaa ratkaisua. Esittämällä riittävästi kysymyksiä ja niin sanotut oikeat kysymykset, asiakkaalle muodostuu kuva siitä, että myyjä on aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja parhaan mahdollisen ratkaisun löytämisestä. Asiakas ei välttämättä aina ole ihan täysin itsekään sisäistänyt perimmäistä syytä haasteeseensa. (Hänti ym. 2016.)

Taitavalla kyselytekniikalla myyjä pystyy ohjaamaan myyntineuvottelua haluamaansa suuntaan ja pitää langat käsissään. Myyjän esittämät kysymykset eivät saa luoda painostavaa tunnetta asiakkaalle. Onnistuneen tarvekartoituksen merkinä voidaan pitää sitä, että asiakas saadaan oivaltamaan tarpeensa ja kertoo myyjälle ääneen siihen liittyviä asioita. Kysymystyyppejä ja -tekniikoita on lukuisia erilaisia. Myyjän pitää osata käyttää näitä, jotta yhteinen sävel asiakkaan kanssa löytyy. Kysymykset pitää esittää myös keskustelunomaisesti, eikä kuulustellen. Kysymysten muotoiluun on viisi peruseriaatetta: Kysy lyhyesti ja ymmärrettävästi. Kysy selvästi. Kysy yksi kysymys kerrallaan ja kannustavasti. (Hänti ym. 2016.)

3.7.3 Ratkaisun esittäminen ja huolenaiheiden käsittely

Tarvekartoituksesta saatujen tietojen perusteella myyjä esittää asiakkaalle ratkaisun. Ratkaisun esittäminen tulisi esittää niin, että sen hyödyt esitetään myyvästi ja ytimekkäästi, jotta se tuntuu asiakkaasta juuri hänen tarpeisiinsa sopivalta. Myyjän usko myytävään tuotteeseen on erityisen tärkeää ratkaisun esittämisen vaiheessa. (Hänti ym. 2016.)

Huumoria ratkaisun esittämisen vaiheessa kannatta käyttää varoen. Sen sijaan kannattaa olla innostunut ja laittaa oma persoona peliin, koska sillä on taipumus tarttua myös asiakkaaseen. On tärkeää osata lukea asiakasta: vaatiiko hän hyvin tarkkaa analyysia tuotteen tai palvelun ominaisuuksista, kun taas toinen asiakas ei jaksakaan paneutua yksityiskohtiin, vaan hänelle on tärkeämpää tietää, kuka muu ratkaisua käyttää ja minkälaisia kokemuksia heillä on. Jälkimmäiselle asiakkaalle myyjän kannattaa kertoa tarina onnistuneesta asiakasprojektista, se voi olla ratkaiseva seikka asiakkaan ostopäätöksessä. Myyntiesityksestä ei myöskään saisi muodostua myyjän yksinpuhelua ja luentoja, koska se voi tuntua liian painostavalta asiakkaasta. (Hänti ym. 2016.)

Mikäli asiakas epäröi myyntiesityksen aikana tai sen loppupuolella, lisäkysymysten esittäminen ja perustelu auttaa luomaan varmuutta asiakkaalle ostopäätöksessään. Myyjän tulee käsitellä asiakkaan epäilyt, huolenaiheet ja vastaväitteet, jotta asiakkaan päätöksenteko helpottuu. Vastaväitteet voivat olla merkki kiinnostuksesta ratkaisua kohtaan, tai verukkeita, joilla asiakas yrittää päästä eroon myyjästä. Asiakkaan esittämiä vastaväitteitä tulisi ajatella mahdollisuutena ja pyrkiä kääntämään ne hyödyksi ja syyksi ostaa ratkaisu. (Hänti ym. 2016.)

3.7.4 Hinnan perusteleminen ja kaupan päättäminen

Ammattimainen myyjä myy asiakkaalle etuja, lisäarvoa ja hyötyjä, ei hintaa. Jokainen euro katteessa on yritykselle elintärkeää, joten se on sitä myös myyjälle. Myyjän tulee pyrkiä siihen, että hinnasta keskustellaan vasta myyntineuvottelun loppuvaiheessa, jotta ratkaisun arvo on tullut asiakkaalle selväksi ja kaikesta muusta on sovittu. Hintaa ei kannata muuttaa, mikäli tarjouksessa ei muutu mitään. Mikäli hintaa nostetaan, tulee myyjän tarjota jotakin lisää ja jos lasketaan, tulee vähentää tuotteen tai palvelun

arvosta jotain. Asiakasta ei pidä totuttaa alennuksiin, koska antamalla alennuksia joutuu hyvin todennäköisesti antamaan niitä jatkossakin. Myyjän tulee alennusten antamisen sijaan suhtautua hintaan vakavasti ja antaa kuva, että tuote tai palvelu on hintansa arvoinen. (Hänti ym. 2016.)

Ennen kuin myyjä esittää hinnan asiakkaalle on myyjän myytävä hinta itselleen: jotta ratkaisua voi myydä kyseisellä hinnalla, on siihen uskottava itse. Hinta ilmoitetaan lopullisena kokonaishintana ja eriteltynä, mistä se muodostuu. Asiakas näkee yleensä hinnan jäävuoren huippuna, mutta kun myyjä avaa ja perustelee sen, niin asiakas ymmärtää, mitä kaikkea hän sillä ostaa. Mikäli asiakas sanoo ostopäätöksen epäröinnin syyksi rahan, pitää myyjän osata perustella, miksi ratkaisu on hinnan arvoinen. Myyjän tehtävä on auttaa asiakasta hahmottamaan rahallinen hyöty. Asiakkaalle pitää ymmärtää myös tarjota edullisempaa vaihtoehtoa, mikäli sopimukseen ei päästä perustelemalla. (Hänti ym. 2016.)

Jotta kauppa saadaan päätökseen, myyjän tehtävä on ohjata asiakas kertomaan, mitä mieltä hän on tarjottavasta ratkaisusta ja onko hän valmis ostamaan sen. Mikäli päätökseen ei päästä on palattava askel taaksepäin ja selvitettävä mahdolliset syyt, miksi sopimukseen ei päästä. Myyjän tulee vakuuttaa asiakas, että esitettävä hankinta ratkaisee asiakkaan ongelmat ja siitä on hyötyä ja etua asiakkaalle. Kauppa viedään päätökseen kysymällä kaupan päättämiseen liittyviä tunnustelevia kysymyksiä, joilla tarkistetaan asiakkaan ostohalu ja päätöksentekovalmius. Kaupan päättämisen hetkenä myyjä rohkaisee asiakasta kertomalla, että tämä ratkaisu on parhaiten sopiva asiakkaan tarpeeseen. Asiakkaalle voi kaupan päättämisen hetkellä luoda pienen paineen ratkaisun hankkimiseen juuri nyt. Oikean ratkaisuhetken luomiseen voidaan käyttää erilaisia tekniikoita: kerrotaan asiakkaalle tuotteen rajallisesta määrästä sillä hetkellä jne. Mahdollisuuksia luoda painetta ratkaisun tekemiseksi on useita. Asiakkaan ennen aikaista painostamista tulee varoa, jottei pilata mahdollisuutta kaupantekoon. (Hänti ym. 2016.)

3.8 Myyntistrategian suunnittelu ja asiakassegmentointi

Viime aikoina myynnin ja markkinoinnin keskustelujen pohjalta on noussut esille kysymys, ollaanko palaamassa kaupallisen johtajan malliin. Kaupallinen johtaja on aiemmin mielletty olevan myynnin ja markkinoinnin vetäjän roolissa. Nykyään markkinoinnin asema on vanhan ajan kaupallisen johtajan ajalta, jolloin myynti oli kaikin puolin vallitseva ja markkinointi sivujuonne. Uuden ajan kaupallinen johtajuus lähestyy myyntiä ja markkinointia yhtenä prosessina. Tarkoituksena on tuottaa yritykselle liikevaihtoa tehokkaasti ja kannattavasti. Kaupallinen johtaja ottaa vastuun yrityksen koko liikevaihdosta. Johtaja huomioi, millaisia myyntikanavia hyödynnetään, onko tietyt osat yrityksen myynnistä automatisoituja sekä mihin yritys käyttää henkilökohtaisen myyntityön keinoja ja mitä osia markkinoinnista ja myyntiprosessista hoidetaan automaationa. (Kurvinen & Seppä 2016, 117.)

Henkilökohtainen myyntityö ei ole enää paras ja kustannustehokkain tapa uusiasiakashankinnassa tai liikevaihdon aikaansaamiseksi. Vanhat jälleenmyyntimallit eivät tuota niin onnistuneita pitkäaikaisasiakassuhteita, kuin nykypäivän kumppanimyyntimallit. Digitaalisen kanavan kautta on helppo luoda isolle osalle asiakkaista itsepalvelukanava, jona kautta he tekevät helposti uusintatilaukset ja lisämyynti pystytään tämän kautta automatisoimaan. Verkkokaupan mahdollisuudet ovat monipuoliset. Digitaalisen kanavan kautta on helpompaa hallita asiakassuhteita ja kohdentaa myyntityö tehokkaammin oikealle kohderyhmälle. Digitaalinen asiakassuhteen hallinta vaatii modernin teknologian avulla toteutetun asiakas- ja myyntiviestinnän. Digitaalinen asiakassuhteen hallinta on kustannustehokkaampaa myynnin sellaisissa asiakassegmenteissä, joissa asiakkaaseen ei ole järkevää käyttää henkilökohtaisen myyntityön aikaa. Asiakkaiden reaktioiden perusteella voidaan valikoida ne asiakkaat, jotka voidaan parhaiten palvella henkilökohtaisen kanavan kautta. (Kurvinen & Seppä 2016, 118-119.)

B2B-myyntissä tapahtuu valtavia mullistuksia nykypäivänä. Suoramyyntiyritykset joutuvat tarkastelemaan omaa myyntikanavastrategiaansa kustannuspaineiden alla. Tämä aiheuttaa myynninjohtamiseen haasteita. Vanha organisaatio ei pysty vastaamaan haasteisiin ja uusien toimintamallien rakentaminen on suuri riski ja työlästä.

Verkkokauppa tuo monille yrityksille kiinnostavia ja monipuolisia tapoja palvella asiakkaitaan. Asiakkaat myös toivovat enenevässä määrin itsepalvelua ja palvelua haluumanaan ajankohtana. (Kurvinen & Seppä 2016, 163.)

Yritysten myynissä työkuorma on lisääntynyt, mutta silti varmuus suunnasta puuttuu. Ostajat ovat valtaistuneempia, kuin ennen ja se on saanut pakan sekaisin monissa yrityksissä. Luottamusta on helpompaa ja kustannustehokkaampaa rakentaa, kuin koskaan, mutta se on helpommin sanottu kuin tehty. Kasvotusten on helppo kommunikoida ymmärrettävästi, mutta siihen ei päästä, kun kaikki muu yrityksen viestintä on sekavaa. Ihan kuin yritykset pelkäisivät, että asiakkaat ymmärtäisivät oikeasti ennalta, mitä yritykset haluavat sanoa. Bain & Companyn tutkimuksen mukaan kahdeksan kymmenestä yrityksestä väittää tuntevansa hyvin asiakkaansa. Saman tutkimuksen mukaan kaksi kymmenestä asiakkaasta tuntee samoin. Yrityksistä puuttuu työkalut käsitellä tietoa reaaliaikaisesti ja tieto jää usein talteen vain myyjille. (Kurvinen & Seppä 2016, 164.)

3.9 Myyntitiimin organisointi, kokoaminen ja resurssitarpeen arviointi

Myynnin organisointi on myyntijohtajan perustehtävä. Kun myyntijohtaja on organisoinut tehtävät hyvin ja kaikki tietävät oman roolinsa, niin työntekijät ovat valmiita sitoutumaan erilaisiin yrityksen hankkeisiin. Mikäli myynti on huonosti organisoitu, niin arki on täynnä haasteita ja se alkaa vaikuttaa myynnin tulokseen. Tämä voi aiheuttaa työyhteisön sisäisiä ongelmia. Myyntijohtaja varmistaa myyntitiiminsä tehokkaan toiminnan optimaalisella resursoinnilla. (Hyppänen 2013.)

Myyntijohtaja johtaa tiimiään ja sopii oman esimiehensä kanssa strategiset tavoitteet. Myöskin tavoitteet seuraavalle toimintavuodelle sovitaan. Budjetti määrittää, minkälaiset organisointi ja resursointi mahdollisuudet myyntijohtajalla on asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Myyntijohtaja suunnittelee, miten perustehtävät tulevat suoritetuksi ja myyntitiimille asetetut tavoitteet saavutetaan. Myyntijohtajan tehtävän on viestiä ja viedä käytäntöön hyväksytyt suunnitelmat. Myyntijohtaja toimii aktiivisesti myyntitiimin tukena, jotta tulosta syntyy ja tavoitteeseen päästään. Myyntijohtaja voi selkiyttää perustehtävät käyttämällä kirjallisia toimenkuvia, joissa kuvataan kunkin

työntekijän tehtävät ja vastuut. Kehityskeskusteluissa sovitaan kunkin työntekijän henkilökohtainen tavoite. (Hyppänen 2013.)

Rekrytointi on vaativa toimenpide yrityksille. On arvioita, että yhden henkilön rekrytointiin käytetään 25 000 – 70 000 euroa. Summaan sisältyy ulkoisia ja sisäisiä kustannuksia. Ulkoiset kustannukset muodostuvat käytetyistä menetelmistä ja ostetuista palveluista, kuten rekrytointiyritykselle rekrytoinnin ulkoistamisesta. Sisäiset kustannukset lasketaan rekrytointiin ja perehdytykseen käytettyjen työtuntien mukaan. Rekrytointi ja perehdytys tulee tehdä huolellisesti, jotta saadaan palkattua paras mahdollinen työntekijä oikeaan tehtävään. (Hyppänen 2013.)

Huolellinen rekrytointiprosessi koostuu kolmesta osasta: suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Yrityksen rekrytointitarve määrittää rekrytoinnin aikataulun ja käytettävät keinot. Tyypillisin tarve uudelle työntekijälle syntyy työntekijän irtisanoutuessa, siirtyessä toiseen organisaatioon tai työmäärän lisäytymisestä. Rekrytoinnille tulee olla valmiiksi suunnitelma, koska alla viiden vuoden työsuhteessa olleella työntekijällä on kahden viikon irtisanomisaika. Uutta työntekijää tulee alkaa rekrytoimaan heti, kun tieto työntekijän pois lähtemisestä saadaan. (Hyppänen 2013.)

Myyntijohtajan on tunnettava sen hetkinen työmarkkinatilanne, eli työvoiman saatavuus ja oman yrityksen maine ja houkuttelevuus. Hakijoiden määrään ja laatuun vaikuttaa yrityksen koko, toimiala, paikkakunta, kilpailutilanne, suhdannetekijät työmarkkinoilla ja yrityksen maine työnantajana. Rekrytointiprosessi on kahden kaappa, jossa myös työnhakija valitsee työnantajansa. Rekrytoinnissa tulee suunnitella, kuinka saadaan houkuteltua parhaat ja oikean tyylliset hakijat kyseiseen tehtävään. Myyntijohtajan on otettava huomioon yrityksensä rekrytointiperiaatteet ja menetelmät. Rekrytoinnista on aina vastuussa esimies ja hän tekee valintapäätöksen. Joskus tapana on, että ylin johto tekee valinnat. (Hyppänen 2013.)

Rekrytoinnin jälkeen erityisen tärkeää on uuden myyjän huolellinen perehdyttäminen, joka antaa tulevalle huippumyyjälle valmiudet, joilla hän voi menestyä tehtävässään. Esimiehen rooli perehdytyksessä on perehdytyksen suunnittelu, työtilojen ja -välineiden järjestäminen, tehtävien jako perehdytykseen osallistuville, uuden työntekijän vas-

taanottaminen, keskustelu uuden työntekijän kanssa, työkavereiden esittely, yritysesittely, työnopastus, selvitys työsuojelusta, selvitys henkilöistä, joihin työntekijä voi olla yhteydessä ja perehdytyksen seuraaminen. Esimies vastaa siitä, että yrityksessä on olemassa toimiva perehdytysprosessi. (Hyppänen 2013.)

Esimes vastaa perehdytyksestä, mutta hän voi käyttää perehdyttämiseen nimettyjä henkilöitä, jotka hallitsevat kyseisen työtehtävän hyvin. Perehdyttämisen kesto riippuu tehtävästä, mutta yleensä tapana on, että perehdytys kestää yhtä kauan, kuin koeaika. Perehdytykseen kannattaa kuitenkin varata riittävän pitkä aika, jotta perehdytys onnistuu. Onnistuneen perehdytyksen tavoite täyttyy, kun uusi työntekijä on saanut riittävästi olennaista tietoa uudesta työstään ja työpaikasta. Perehdytyksen lopussa esimies suorittaa arvioinnin rekrytoinnista. Hän käyttää omaa havaintojaan ja harkintaansa, mutta myös muita rekrytointi- ja perehdytysprosessiin osallistuneita työntekijöitä. Koeaikana esimiehen ja työntekijän on varmistuttava, että tehty valinta on ollut oikea. Tämän takia perehdytysajan kokemukset ovat tärkeitä, niin esimiehelle, kuin työntekijälle. (Hyppänen 2013.)

Myyntijohtajan on suunniteltava tarvittavat resurssit tilanteen mukaan. On otettava huomioon myös poissaolot, jotta on olemassa paikkaaja sairastuneen työntekijän tilalle. Varasuunnitelma on oltava, jotta työstä selvitään, mikäli on tilanne, että useita työntekijöitä on poissa yhtä aikaa. Yllättävät pitkät sairauslomat voivat vaatia tilapäistyövoiman käyttöä. (Hyppänen 2013.)

Kun esimies on perustanut huipputiiminsä, hänen tehtävänä on luoda selkeät pelisäännöt. Esimiehen on otettava kantaa, mihin suuntaan tiimiä johdetaan, ohjataan ja kuinka tiimiä motivoidaan ja kehitetään. Myyntijohtajan tulee myös seurata tiimin työskentelyä ja sen tuloksia. Seurannalla voidaan kehittää myyntitiimin toimintaa yhtä tehokkaammaksi. (Hyppänen 2013.)

3.10 Myyntijohtaja ihmisten johtajana

Eri aikakausina johtajan hyvinä piirteinä ovat korostuneet eri asiat. Näitä asioita ovat luonteenpiirteet, käyttäytyminen, erilaiset tilanteet tai psykologiset tekijät. Johtajien

tärkeimpinä ominaisuuksina pidetään älykkyyttä, itseluottamusta, päättäväisyyttä, nuhteettomuutta ja sosiaalisuutta. Vaikka piirreorioista ei enää puhuta, ovat edellä mainitut luonteenpiirteet yhä arvostettuja. (Hyppänen 2013.) Hyvää tulosta tai onnistumista esimiestyössä ei selitä se, että asioita on saatu paljon aikaan. Esimiestyössä määrä ei korvaa laatua. Esimiehen perustehtävä voidaan kiteyttää yhteen lauseeseen: esimiehen tehtävänä on johtaa alaisensa parhaan mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. (Aarnikoivu 2008, 34.)

Johtajalla tulee olla aikaa kuunnella, mitä alaisilla on sanottavana, vaikka olisi kuinka kiire. Asiat, jotka saattavat johtajasta tuntua pikkuasioilta, voivat olla alaisille todella isoja. Määrävälein järjestettävät tavoitekeskustelut ja kokoukset ovat mainio johtamisen väline, koska usein ihminen pystyy jäsentämään ajatuksensa paremmin, kun hän puhuu niistä. (Hiltunen 2011.) Kuunteleva johtaja välittää kuvan alaisilleen, että hän on oikeasti kiinnostunut heidän asioistaan ja lisää alaisen ja johtajan välistä luottamusta. Suhteen rakentaminen muodostuu ainakin kolmesta ydintaidosta: kiinnostumisesta, kysymisestä ja kuuntelusta. Kohtaamisen tapa ja laatu on tärkeämpää, kuin tapaamiseen käytetty aika tai oikeat tekniikat. Lyhytkin kohtaaminen voi pitää sisällään empatiaa, lämpöä ja vastavuoroisuutta, mutta se edellyttää tahtoa olla läsnä tilanteessa ja valmiutta aidosti kohdata ihminen. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Yksi hyvän johtajan ominaisuus on alaisten auttaminen. Johtajan pitää auttaa alaistaan, jotta alainen pystyy toteuttamaan johtajan tahtoa parhaalla mahdollisella tavalla. Auttamiseen liittyy yleensä vastavuoroisuus, jos autettava kokee saaneensa apua ja tukea, hänen sitoutumisensa auttajaan kasvaa. Auttaminen ei tietenkään tarkoita sitä, että johtaja tekisi alaisen työt. (Hiltunen 2011.) Esimiesten kannattaa tiedostaa esimerkillä johtamisen merkitys uskottavuuden näkökulmasta. Esimies on jatkuvasti suurennuslasin alla ja kaikkea esimiehen tekemistä tarkkaillaan. Esimies antaa kaikelle tekemiselle mallin. (Aarnikoivu 2008, 35.)

Johtajan vastuunkantaminen viestii hyvin uskottavuusnäkökulmaa alaisiin päin. Johtajan rohkeus ja arvovalta mitataan ongelmatilanteissa, joissa johtaja ottaa johtajuuden tilanteissa, joka ylittää epämurkavuuskynnyksen. Hyvä johtaja ei delegoi ongelmatilanteita, vaan menee ja tekee itse ja ottaa vastuun, vaikka se ei mukavalta tuntuisikaan. (Hiltunen 2011.)

Ihmiset ovat erilaisia persoonia. Yksi johtajan tärkeimpiä tehtäviä on löytää oikeat ihmiset sopiviin työryhmiin ja tehtäviin. Johtajan ihmiskäsitys heijastuu suoraan hänen johtamistapaansa. Johtajan tulee tunnistaa yksilöiden heikkoudet ja vahvuudet. Se, että joku yksilö ei menesty jossakin tietyssä tehtävässä, ei välttämättä tee hänestä huono työntekijää, vaan hän saattaa olla väärässä tehtävässä. Samalla tavalla se, joka menestyy jossakin tehtävässä, sopii vahvuuksiltaan kyseiseen tehtävään. Johtajan tehtävä edellyttää empaattisuutta, jotta pystyy asettumaan toisen henkilön tilanteeseen. Johtajalta edellytetään loogista päättelykykyä, jotta ymmärtää alaisen käyttäytymisen vaikuttimia. (Hiltunen 2011.)

Myyntityössä myyntitiimissä esiintyy erilaisia rooleja. Esimiehelle tärkeä ominaisuus on tunnistaa erilaiset tiimiroolit. Esimies voi ottaa huomioon työntekijöiden eri roolien vahvuudet ja kohdistaa ne oikeisiin tehtäviin. Tiimityöskentelyyn voi liittyä haasteita, jotka johtuvat ihmisten erilaisuudesta ja siitä, ettei eroja ymmärretä tai hyödynnetä oikein. Mitä paremmin tiimin jäsenet tuntevat toisensa, niin heikkoudet, kuin vahvuudetkin, sitä paremmin tiimi puhaltaa yhteen hiileen ja pääsee tavoitteisiinsa. Esimiehen tavoitteena on myyntitiimiä perustettaessa pyrkiä niin sanottuun huipputiimiin, joka tekee parhaan mahdollisen tuloksen. (Hyppänen 2013.)

4 TULOKSET HAASTATTELUISTA

Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää yritys X:lle myyntiryhmän johtajan toimenkuva. Työn tavoitteena oli selvittää, että mistä myyntiryhmän johtajan toimenkuva koostuu, eli mitkä ovat keskeiset työtehtävät. Ja tarkoituksena oli selvittää, vapauttaisiko myyntiryhmän johtajan nimittäminen aikaa toimitusjohtajalle hänen omiin työtehtäviin ja minkälaista lisäarvoa myyntiryhmän johtajan nimittäminen käytännössä toisi. Opinnäytetyön tutkimusaineiston keräsin haastattelemalla Yritys X:n toimitusjohtajaa ja konsernin myyntipäällikköä.

Kysyin haastateltavilta 4 kysymystä, jotka oli tiivistetty opinnäytetyön aihetta koskeviksi ja jotta saitaisiin mahdollisimman selkeät vastaukset kuvaamaan tarvetta nimittää myyntiryhmälle myyntijohtaja.

Ensimmäisenä käydään lävitse Yritys X:n toimitusjohtajan vastaukset.

1. kysymys Mitä lisäarvoa myyntijohtaja toisi B2B-myyntiin?

”Ajankäyttö, on selvää, että silloin kun joku keskittyy pelkästään myynnin johtamiseen, ohjaamiseen pystyy käyttämään paremmin aikaa. Eli pystyy parantamaan paremmin myynnin ohjaamista ja tukemista. Isommissa projekteissa tukena, ovien avaamisessa myyntijohtaja olisi avuksi ja verkostoitumisessa.”

2. kysymys Mitkä olisivat myyntiryhmän johtajan tärkeimmät työtehtävät?

”Myynnin ohjaaminen, myynnin johtaminen, hinnoittelustrategia, kilpailijaseuranta, markkinaseuranta, ovien avaaminen, verkostointi, tavoiteasetanta ja tulosten seuranta.”

3. kysymys Pystyykö myyntiryhmän johtaja kohdentamaan myynnin resursseja paremmin ja tehostamaan myyntiä?

”Kaveri, joka keskittyy pelkästään tähän asiaan, niin isojen asiakkuuksien hoitaminen ja yhteistyösopimusten neuvottelu, eli päämiesyhteyksien avaamiseen ja hoitamiseen on enemmän resursseja: palaverit ja hintaneuvottelut. Resursien kohdentaminen onnistuu paremmin, kun siihen joku keskittyy täysipäiväisesti.”

4. kysymys Tuoko myyntijohtaja lisäarvoa myyntiryhmän sisäiseen viestintää, lisääkö hän ryhmän yhteenkuuluvuutta ja pääseekö myyntiryhmä parempiin tuloksiin?

”Kun joku paneutuu täysipäiväisesti, niin säännöllinen palaverikäytäntö parempaa, myyntiryhmän johtaja toisi paremmin tietoa myyjille sekä johtoryhmälle, eli viesti kulkee paremmin molempiin suuntiin.”

Yritys X:n toimitusjohtajan vastauksista on selkeästi pääteltävissä, että myyntiryhmän johtajalle on selkeä tarve. Toimitusjohtaja kommentoi, että hänen ajankäyttöään vapautuu omiin työtehtäviin, kun on myyntiryhmän johtaja, joka hallitsee ja ohjaa myyntiryhmää. Tukee isompien projektien avaamisessa, eli neuvotteluissa ja luo uusia yhteistyökumppaneita ja projekteja. Toimitusjohtaja nimeää myös useita keskeisiä työtehtäviä myyntiryhmän johtajalle. Toimitusjohtaja on sitä mieltä, että myös sisäinen viestintä parantuu ja tulosten seurantaan on myyntijohtajalla paremmin aikaa, mikä parantaa taas sitä, että tuloksiin päästää tai ne jopa ylitetään reilusti.

Seuraavaksi haastateltavana oli konsernin myyntipäällikkö.

1. kysymys Mitä lisäarvoa myyntijohtaja toisi B2B-myyntiin?

”Jos ajatellaan Yritys X:n näkökulmasta, niin myynnin eturintamassa 3 henkilöä, jotka teki myyntiä päivittäin ja lisäksi toimitusjohtaja teki myyntiä X ajan. Kaiken kaikkiaan Yritys X:n toimitusjohtajan aika myynnin johtamiseen jäi pieneksi. Johtajan tulisi resursoida myyntiä, eli täytyy olla joku, joka ohjaa ryhmää kohti organisaation tavoitetta.”

2. kysymys Mitkä olisivat myyntiryhmän johtajan tärkeimmät työtehtävät?

”Oikeat ihmiset tekevät oikeita asioita, eli ajatellaan, että on yhteinen tavoite ja yhteinen matka tavoitteeseen ja sitten katsotaan, että jokainen pysyy kassassa mukana. Myynnissä tavoitteet aina numeraalisia, mutta ne ovat selkeitä, vaikka karuja, me tavoitellaan porukkana tiettyä numeraalista tavoitetta. Tavoiteasetanta ja seuranta erittäin tärkeitä. Mikäli myyntijohtaja myy samalla, tulee jäädä riittävä aika johtaa myyntiryhmänä ja henkilökohtaisesti myyjiä. Täytyy tunnistaa erilaisten ihmisten erilaiset johtamistarpeet ja tyylit.”

3. **kysymys** Pystyykö myyntiryhmän johtaja kohdentamaan myynnin resursseja paremmin ja tehostamaan myyntiä?

”Myynnin tehostaminen, mitä lähemmäs myyjät tekevät samojen tuotteiden kanssa, jos puhuu syvällisemmin onnistumisista tai haasteista yhdessä, niin niiden asioiden tuominen työhön on helpompaa. Onnistuneita työtapoja viedään eteenpäin muille myyjille, mutta tulee ottaa huomioon toinen puoli, kun mennään oikein kiville, niin nekin tulisi pystyä käsittelemään avoimesti myyjien kanssa. Välillä tapahtuma-alalla on tosi kova kiire ja välillä on väljä, kun työ on sesonkiluonteista. Resurssien kohdentaminen erityisen tärkeää, esimerkkinä yksi tapahtuma: otetaan ryhmä kontaktoimaan tapahtuma ja hoidetaan se mahdollisimman tehokkaasti, kuin vanha tapa yritys X:llä, myyntijohtaja, eli toimitusjohtaja, joka hoisi aikaisemmin myynninjohtamista, on liidien syöttäjä, ja myyjät kerää hedelmät.”

4. **kysymys** Tuoko myyntijohtaja lisäarvoa myyntiryhmän sisäiseen viestintää, lisääkö hän ryhmän yhteenkuuluvuutta ja pääseekö myyntiryhmä parempiin tuloksiin?

”Toimin pikkusen kentältä takanaseuraajana, mutta viestinnän vastuu ja tekemisen määrän tulee lisääntyä paljon. Aina kun tulee mieleen, että pitäisikö tästä asiasta viestiä porukalle, niin pitää. Silloin kun asia on päätetty ja tekemisellä selkeä suunta, niin silloin siitä viestitään myyjille. Eli vastaus kysymykseen: tuo jos viestii oikeita asioita ja oikeaan ajankohtaan, ei pelkästään oman ryhmän sisällä, vaan koko organisaation kesken. Uudet, haasteet, keskeneräiset asiat. Yhteenkuuluvuutta jos halutaan luoda, on siinä valtavan iso juttu siinä yhteenkuuluvuudessa. Yhteenkuuluvuuden tunne tulee yhdessä tekemällä, vetäjällä on suuri vastuu tästä, mutta myös jokaisella työntekijällä. Yleensä päästään parempaan tulokseen, kun koetaan olevamme samaa jengiä.”

Konsernin myyntipäällikkö oli samoilla linjoilla Yritys X:n toimitusjohtajan kanssa. Hänen näkökulmasta Yritys X:n toimitusjohtajalle ei jäänyt riittävästi aikaa johtaa myyntiryhmää. Konsernin myyntipäällikkö toteaa, että jonkun

tulee olla täyspäiväisesti resursoimassa ja ohjaamassa ryhmää kohti organisaation tavoitteita. Konsernin myyntipäällikkö toteaa tärkeimpänä tehtävänä, että ajatellaan esimerkiksi jotakin projektia yhteisenä matkana, jossa on yhteinen tavoite. Myyntijohtajan tulee seurata, että tavoitteeseen päästään ja kaikki myyjät pysyvät kelkassa mukana. Tässä korostuu tavoiteasetanta ja -seuranta myyntijohtajalla. Myyntijohtajan tulee myös tunnistaa, että erilaiset ihmiset vaativat erilaisia johtamistyytlejä, mutta kukaan ei voi viedä ryhmää yksin maaliin, vaan siihen tarvitaan koko tiimin panos. Konsernin myyntipäällikkö on sitä mieltä, että projektissa onnistumiset on hyvä käydä myyntiryhmän kanssa läpi ja ottaa hyviä tapoja käyttöön päivittäisessä työssä. Tai jos joku asia ei ole mennyt niin hyvin, niin pohditaan miksi ja käydään myös se läpi ja koitetaan keksiä, kuinka työskentelytapaa tämän asian osalta parannetaan. Konsernin myyntipäällikkö toteaa, että viestiä tulee aina, kun herää ajatus, että pitäisikö asiasta viestiä alaisille. Mutta toisaalta taas asioita pitää joskus pohtia ennen viestintää, tulee tehdä selkeä päätös ja kun päätös on tehty, niin sitten viestitään, eli viestitään oikeita asioita oikeaan aikaan. Yhteenkuuluvuus on konsernin myyntipäällikön mukaan myös äärimmäisen tärkeää ja se syntyy hänen kokemuksen mukaan yhdessä tekemällä ja jokaisella on siinä oma panoksensa. Konsernin myyntipäällikön mukaan, kun myyntiryhmä kokee kuuluvansa samaan porukkaan, niin yleensä myös tulokset ovat parempia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössäni keskeinen tavoite oli kehittää myyntiryhmän johtajan toimenkuva palvelemaan Yritys X:n tarvetta. Tavoitteena oli tutkia, miten myyntiryhmän johtaja tukee Yritys X:n myyntiä ja vapautuuko toimitusjohtajalla aikaa muihin työtehtäviin. Tarkoitukseni oli myös selvittää minkälaista lisäarvoa erikseen nimitettävä myyntiryhmän johtaja Yritys X:n myyntiin toisi.

Haastatteluissa selvisi, että selkeästi tällainen tarve myyntiryhmän johtajalle on ja Yritys X voi hyödyntää tämän opinnäytetyön teoriaa ja kehittämäni toimenkuvaa, mikäli päättävät nimittää yritykselleen myyntiryhmän johtajan.

Toimitusjohtajan ja konsernin myyntipäällikön vastauksista löytyi samankaltaisuuksia, eli Yritys X:n toimitusjohtaja, joka on aikaisemmin hoitanut myynnin johtamisen, ei enää kykene hoitamaan myyntiryhmän johtamista omien työtehtävien ohessa. Myyntiryhmällä tulee olla selkeä johtaja, joka tekee sitä päivätyönä, jotta hän pystyy asettamaan tavoitteet, seuraamaan tuloksia, ohjaamaan oikeaan suuntaan, viestimään päätöksistä ja luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ryhmän sisällä. On äärimmäisen tärkeä osa myynnin johtamisessa käydä läpi myös onnistumiset ja kehityskohteet yhdessä myyntiryhmän kanssa. Myyntijohtajan tulee selkeästi olla myös vahva ihmistuntija, sillä joku myyjistä saattaa porskuttaa menemään yksin, eikä tarvitse paljoakaan ohjausta. Joku taas tarvitsee jatkuvaa ohjausta ja suunnan tarkistusta, jotta tavoitteissa pysytään.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella myyntiryhmän johtajan toimenkuva sisältää seuraavia tehtäviä. Myyntijohtaja luo suuntaa ja motivaatiota alaisilleen, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan, koska myyntijohtajan tärkein tehtävä on johtaa myyntiryhmä vaadittuihin tavoitteisiin. Hyvän myyntijohtajan taitoihin kuuluu, että hän saa alaisensa myymään innostuneesti ja motivoituneesti tuotetta. Myyntijohtajan tulee asettaa alaisilleen heidän osaamistasoan vastaava tavoite ja seurata vaadittuja tuloksia sekä ohjata myyjiä saavuttamaan tavoitteensa. Myyntijohtaja ohjaa myynnin resursseja jokaiseen tapahtumaan riittävästi ja seuraa tapahtumittain resurssien riittävyttä. Resursseja voidaan ohjata jostakin toisesta tapahtumasta toiseen, mikäli syntyy tarve suunnata lisäresursseja toiseen tapahtumaan. Sisäisen viestinnän tulisi olla riittävän aktiivista alaisille ja alaisilta ylemmälle portaalle. Viestiä pitää aina, kun tulee ajatus, että pitäisikö tietystä asiasta viestiä, mutta viestinnän oikea aika ja selkeys tulee ymmärtää. Myyntiryhmä pääsee paremmin organisaation tavoitteisiin, kun sitä ohjaa ja seuraa myyntijohtaja päivittäin.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro. Viitattu 21.10.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JAJBBXXTBFACG>

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. Helsinki: WSOYPro. Viitattu 21.10.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAJ-BDXGTFF>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. Viitattu 21.10.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6258-2>

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita. Viitattu 6.10.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6730-3>

Jylhä, E., & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita. Viitattu 6.10.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6412-8>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.9.2020. <https://www-booky-fi.lillukka.samk.fi/lainaa/1189>

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja: Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 6.10.2020. https://uoasl.alma.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=1523285280005968&institutionId=5968&customerId=5965

Laine, S., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudemus. Viitattu 30.9.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524950329>

Nieminen, T., & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYPro. Viitattu 5.4.2021.

Ristikangas, M-L., & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot. Viitattu 21.10.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/HACBBXXUBGAJ>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 30.9.2020. <https://www.e-library.com/book/9789520400118i>