

Opinnäytetyö (AMK)  
Myyntityön koulutusohjelma  
Myynnin johtaminen  
2013

Ida-Maria Sarakorpi

# MYYNTIVALMENNUKSEN VAIKUTUS MYYNNIN KASVUN KEHITYKSEEN VUOSINA 2009– 2012

– Case: Yritys X



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ida-Maria Sarakorpi

## MYyntIVALMENNUSKSEN VAIKUTUS MYNNIN KASVUN KEHITYKSEEN VUOSINA 2009–2012 -CASE: YRITYS X

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli tutkia, miten myyntivalmennus on vaikuttanut yrityksen X asiakaspalvelun myynnin kasvun kehitykseen vuosina 2009–2012. Tutkimuksessa otettiin huomioon myös raaka-aineen kokonaiskulutus vuosina 2008–2012. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarjota toimeksiantajalle ajankohtaista tietoa siitä, mitkä konkreettiset tekijät ovat saaneet aikaan muutoksen myyntihenkilöstössä ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet myynnin kasvuun. Aiheen laajuuden vuoksi työssä käsiteltiin ainoastaan yrityksen X asiakaspalvelun lisämyyntiä päivittäistavara- ja majoitus ja ravitsemisala - sektorille.

Työn kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin aihetta myyntiverkoston johtamisen näkökulmasta. Aihetta lähestyttiin myyntityön näkökulmasta ja esille nostettiin myyjien motivaatiota kasvattavia tekijöitä, kuten tavoitteet ja niiden seuranta. Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin myös myyntivalmennusta sekä valmentajan vaikutusta. Työn empiirisessä osiossa tarkasteltiin raaka-aineen kokonaiskulutusta vuosina 2008–2012. Tutkimus toteutettiin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimustulokset käytiin läpi noudattaen haastattelun teemoja.

Liiketalouden näkökulmasta tarkasteltuna raaka-aineen kokonaiskulutuksessa tapahtunut muutos tukee myynnissä tapahtunutta kasvua. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että myyntivalmennus on vaikuttanut myynnin kasvuun. Myyntivalmennuksessa asetetut tavoitteet sekä niiden aktiivinen seuranta loivat uuden toimintamallin. Tavoitteet luovat työlle merkityksen ja niiden saavuttamisesta seuraava palkitseminen motivoi. Myyntivalmennuksessa opeteltu palautteen antaminen puhdistaa ilmapiiriä ja yhteinen tavoite luo lisää yhteishenkeä. Valmentajan auktoriteetti ja ammattitaitoinen ote käynnisti positiivisen muutoksen myyntihenkilöstössä.

### ASIASANAT:

Johtaminen, myyntityö, puhelinmyynti, tavoitteet, valmennus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales | Sales Management

2013 | 40

Instructor Riitta Windahl

Ida-Maria Sarakorpi

## CONTRIBUTIONS OF SALES TRAINING ON SALES GROWTH DEVELOPMENT IN 2009-2012 -CASE: COMPANY X

The main aim of this thesis was to examine how sales training has contributed to the growth of sales during 2009–2012 at Company X's customer service. The research also covers the total consumption of raw material, during 2008–2012. The purpose of this research was to provide timely information to the client as to what specific factors have caused the change in sales personnel and the factors that have affected to the sales growth. As the topic is broad, this thesis was focused only on additional sales to retail- and catering and accommodation -sector made by Company X's customer service.

Theoretical frame consists of sales network management. The subject was approached from the point of view of sales work. Sales goals and sales goal tracking was considered when addressing the factors that motivate sales personnel. Theory also covers the sales training and the influence of the trainer. The case section examines the consumption of raw material during 2008–2012. The research was accomplished using the qualitative research method. The findings were reviewed in accordance with the interview themes.

The total consumption of raw material supports the growth of sales when viewing from the business perspective. The findings indicate that the sales training influenced the growth of sales. The sales goals and active tracking of sales goal developed a new operational model. Sales goals create a meaning to work and the earned reward from achieving the goals motivate sales personnel. Giving feedback was learned during the sales training. It clears the air and improves team spirit. The authority and the expertise of the trainer launched a positive change among the sales personnel.

### KEYWORDS:

Management, sales work, telemarketing, sales goals, training

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 MYYNTIVERKOSTON JOHTAMINEN</b>	<b>8</b>
2.1 Myyntityö	9
2.1.1 Tiimityö myynnin tukena	10
2.1.2 Puhelinmyynti	11
2.2 Tavoitteet	11
2.2.1 Mittarit	14
2.2.2 Seuranta	15
2.2.3 Palkitseminen	15
2.3 Myyntivalmennus	16
2.3.1 Ulkopuolinen valmentaja	16
2.3.2 Valmentava esimies	17
<b>3 CASE: YRITYS X</b>	<b>19</b>
3.1 Raaka-aineen kulutus vuosina 2008–2012	20
3.2 Haastattelu	22
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>32</b>
4.1 Raaka-aineen kokonaiskulutus 2008-2012	32
4.2 Tutkimuksen johtopäätökset	34
<b>5 LOPUKSI</b>	<b>38</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>40</b>

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelu

# KUVIOT

Kuvio 1. Yrityksen X asiakaspalvelun myyntitavoitteet ja -toteumat vuosina 2008–2012.	20
Kuvio 2. Raaka-aineen vuosittainen kokonaiskulutus.	21
Kuvio 3. Vuosittainen kulutus tuotteittain.	22

# 1 JOHDANTO

Kun toimintaympäristö kehittyy, on yrityksen kohdattava sen tuomat haasteet. Toisinaan vaaditaan nopeaa muutosta, jotta kyetään säilyttämään kilpailukyky. Ennen vuotta 2009 yrityksen X asiakaspalvelun toiminta ei vastannut laadullisesti tasoa, jolla pystyttäisiin vastaamaan alati muuttuviin markkinoihin. Muutokseen oli vastattava uudella strategialla ja asioita ryhdyttiin tekemään aivan uudella tavalla. Muutosvastarinta oli suurin este muutoksen toteuttamiselle ja sitä ryhdyttiinkin työstämään myyntivalmennuksen avulla.

Tämä opinnäytetyö käsittelee myyntivalmennuksen vaikutuksia myynnin kasvun kehitykseen vuosina 2009–2012 yrityksen X asiakaspalvelun näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, mitkä myyntivalmennuksen aikana tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet myynnin kasvuun. Lisäksi pyritään selvittämään, mitä muita tekijöitä myynnin kasvuun on vaikuttanut. Tarkastelussa on liiketalouden näkökulmasta raaka-aineen kokonaiskulutuksessa tapahtuneet muutokset, jotka on hyvä ottaa huomioon tärkeänä osatekijänä. Toimeksiantajana toimii yrityksen X asiakaspalvelu.

Tutkimuksen tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle ajankohtaista ja hyödyllistä tietoa siitä, mitkä konkreettiset tekijät ovat vaikuttaneet myynnin kasvuun kehitykseen. Aihetta lähestytään myyntivalmennuksen kautta, mutta huomioon otetaan myös raaka-aineen kokonaiskulutuksessa tapahtuneet muutokset vuosina 2008–2012. Aiheen laajuuden vuoksi ulkopuolelle rajataan liiketalouden näkökulmasta muut mahdolliset tekijät. Opinnäytetyössä käsitellään vain yrityksen X asiakaspalvelun lisämyyntiä päivittäistavara- ja majoitus ja ravitsemisala-sektorille. On otettava huomioon, että myynnin osuus kokonaismyynnistä on vain joitakin prosentteja ja tässä työssä käsitellään ainoastaan lisämyyntiä. Lisämyynnin määritelmänä voidaan pitää sitä, minkä myyntineuvottelija omaaloitteisesti myy asiakkaalle. Myyntiä mitataan yksiköissä, joten sen vertailu raaka-aineen vuosittaiseen kokonaiskysyntään (yksikköä/henkilö) on loogista.

Luvussa kaksi esitellään kirjallisuuskatsausta, joka käy läpi aiheen kannalta olennaista teoriaa. Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on vahvistaa luvussa kolme käsiteltävää tutkimusta. Muutoksessa elävä organisaatio vaatii taustalle osaavan myyntihenkilöstön, joka on valmis työskentelemään ahkerasti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Jotta yritys voi toimia tehokkaasti, on sen myös panostettava johtamiseen. Toimiva myyntiverkoston johtaminen vaatii keinoja, joilla sitoutetaan ja motivoitetaan henkilöstöä. Myyntikoulutuksilla voidaan ohjailta yritystä haluttuun suuntaan. Se tarjoaa myös henkilöstölle mahdollisuuksia kehittyä ja luoda uusia innovaatioita.

Luvussa kolme esitellään tutkimuksen empiriaa sekä esitellään toimeksiantaja ja tutkimuksen taustat. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna, johon on ennalta määritetty selkeät teemat. Haastattelu on kahdenkeskeinen avoin keskustelu haastattelijan ja haastateltavan välillä, joka etenee luonnollisesti, ilman systemaattista järjestystä. Tarkoitus on pyrkiä ymmärtämään ja tulkitsemaan haastateltavaa. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet myynnin kasvun kehitykseen. Aiheita lähestytään sekä yleisesti että myyntivalmennuksen näkökulmasta. Tutkimuksen kannalta on merkityksellistä, että tutkija on perehtynyt aiheeseen syvästi ja tuntee jo entuudestaan yrityksen ja haastateltavien lähtökohdat.

Tutkimustuloksista vedettävät johtopäätökset esitellään luvussa neljä. Ne ovat tutkijan näkemyksiä, tutkimustuloksista tehtyjä yleistyksiä. Johtopäätökset ovat kontekstissa kirjallisuuskatsauksessa esiteltyihin aiheisiin. Luvussa viisi arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkija tarkastelee myös tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Lopuksi esitellään mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet.

## 2 MYYNTIVERKOSTON JOHTAMINEN

Myyntiverkoston johtaminen pitää sisällään monia eri osa-alueita, joihin kaikkiin tulee panostaa, kun pyritään luomaan myyntihenkistä organisaatiota. Tärkeimpiä asioita ovat kiistatta motivointi, palkitseminen, valmennus sekä tiimityöskentely. Sen lisäksi myyntiverkoston johtaminen koostuu onnistuneista rekrytoinneista, tarvittavista irtisanomisista ja urakehityksen mahdollistamisesta. (Parvainen 2012.)

Henkilöstö luo yrityksen kivijalan. Henkilöstö vastaa yrityksen toiminnasta ja näin ollen toiminta on varsin riippuvainen ihmisistä. Henkilöstön hyvinvointi on yritykselle elintärkeää, sillä puutteet ja osaamisen huono laatu näkyvät välittömästi ulospäin. Yrityksen on varmistettava, että työntekijälle tarjotaan tukea sekä kaikki mahdolliset resurssit, jotka edesauttavat työntekijää toimimaan tuloksellisesti. (Viitala 2007, 9–11.)

Henkilöstön hyvinvointi lähtee työntekijöiden motivoinnista. Aina ei kuitenkaan motivoitunut työntekijä yksinään riitä, vaan tarvitaan myös uusia innovaatioita. Yrityksen on tarjottava työntekijöilleen valmennusta ja mahdollisuutta kehittyä, jotta luovuus voi jatkua. Työnantaja sitouttaa työntekijän yritykseen, kun tarjolla on jatkuvaa ja kehittävää valmennusta. (Viitala 2007, 9–11.)

Voidaan sanoa, että yrityksellä on kaikki edellytykset menestyä, kun työntekijöiden motivaatio on korkea ja he ovat sitoutuneita yritykseen. Kasvanut motivaatio on yleensä seurausta kannustavasta palkitsemisjärjestelmästä. Oikeudenmukainen ja realistinen palkitsemisjärjestelmä lisää työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Lisäksi hyvä työilmapiiri ja kannustava yhteishenki vaikuttavat suoriutumiseen oleellisesti. (Viitala 2007, 9–11.)



## 2.1 Myyntityö

Myyntityön lähtökohtana on asiakaslähtöinen ja asiantunteva palvelu. Yleisesti ottaen asiakkailla on sekä tarpeita että ongelmia, joiden ratkaiseminen on myyjän päätehtävä. Myyjän tehtävä on kuunnella ja kartoittaa asiakkaan tarpeita. Kartoituksen perusteella myyjä tarjoaa asiakkaalle ratkaisuehdotusta. Asiakkaan voittaminen puolelleen vaatii myyjältä kuitenkin muutakin kuin hyvää kuuntelutaitoa ja onnistunutta tarvekartoitusta. Myyjän on osattava vastata asiakkaan vastaväitteisiin. Asiantuntevat argumentit ja vahva ote myyntikeskustelusta edesauttavat kaupan onnistunutta päättämistä. (Vahvaselkä 2004, 134–139.)

Menestyksessä myyntityössä on olennaista myyjän ja asiakkaan välinen luottamus. Luottamussuhde myyjän ja asiakkaan välillä edistää kaupankäyntiä. Annetut lupaukset tulee täyttää poikkeuksetta. On tärkeää, että myyjällä on kyky myydä mahdollisimman alhaisia odotuksia. Kun asiakas kokee, että hän saa enemmän kuin on sovittu, hän kokee itsensä tärkeäksi sekä yksilönä että asiakkaana. (Vahvaselkä 2004, 134–139.)

Yrityksen edustajan on tärkeää olla yhteydessä asiakkaaseen sovitusti ja säännöllisesti. Säännöllisellä yhteydenotolla varmistetaan myös asiakkaan tyytyväisyys. Kun asiakas kokee tyytymättömyyttä, on korjaaviin toimenpiteisiin ryhdyttävä välittömästi. Asiakaslähtöisyys on merkittävässä asemassa. Myyjän on hyvä omata tietynlaista nöyryyttä asiakasta kohtaan. (Vahvaselkä 2004, 134–139.)

Myyntityön ja asiakaspalvelun tavoitteena on saada aikaan lopputulos, joka miellyttää asiakasta. Yhtä tärkeää on myös tavoitella mahdollisimman hyvää tuottoa yritykselle. Kehittyvä organisaatio ja koulutettu henkilöstö mahdollistaa sen, että asiakkaiden odotuksiin tullaan vastaamaan. (Vahvaselkä 2004, 134–139.)

### 2.1.1 Tiimityö myynnin tukena

Tiimi muodostuu ryhmästä ihmisiä, joilla kaikilla on omat tavoitteet, mutta yhteinen päämäärä. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä ominaisuuksia mutta myös omia osaamisalueitaan. Tiimi on sitoutunut tavoittelemaan yhtenäistä toimintamallia päästäkseen yhteisesti sovittuun tai ennalta määrättyyn päämäärään. Tiimissä yksilöt ovat vahvempia kuin yksin, koska jokaisen erityisosaaminen, kokemus ja arvot tuovat lisäarvoa suorituksiin. (Parviainen 2012.)

Tiimit ja tiiminvetäjät suunnittelevat melko itsenäisesti oman työnsä ja sen tavoitteet. Luonnollisesti tiimi on siis vastuussa myös työn tuloksista. Tiimillä voi olla joko laaja tai rajoitettu päätäntävalta, riippuen tiimien itsenäisyydestä ja itseohjautuvuudesta. Tiimin jäseniä koulutetaan säännöllisesti, jotta ryhmän dynamiikka ja sisäinen yhteistyö toimisi sujuvasti. Koulutukset käsittelevät myös työtehtävien hallintaa ja tavoitteiden asettamista. (Strömmer 1999, 119.)

Tiimityöskentely ei aina ole luonnollinen vaihtoehto. Yhtäkkäinen muutos organisaatiossa ja yksilöiden jakaminen tiimeihin saattaa olla haastavaa. Yksilöt on saatava kuuntelemaan toisiaan sekä tekemään tiivistä yhteistyötä. Konfliktit tiimien sisällä johtuvat yleisesti ottaen erimielisyyksistä, henkilökemioista ja viestinnän heikkoudesta. (Dessler 2013, 262.)

Tiimillä ei ole menestymismahdollisuuksia ilman tehokasta ja toimivaa yhteistyötä. Tiimit tarvitsevat aikaa rakentumiseen ja yhteistyön harjoitteluun. Tarkoitus on, että jokainen tiimin jäsen kokee oman roolinsa tärkeäksi tiimin kannalta. Jokaisen on löydettävä tiimistä oma paikkansa. Kärsivällisyys tiimin rakentumisen aikana tehostaa tuottavuutta ja yksilöiden suorituskykyä. (Korpi & Tanhua 2008, 69, 103–104.)

Tiimien tehokkuus riippuu työn luonteesta. Yrityksen strategialla on myös merkitystä. Tiimien avulla pyritään tekemään asioita kustannustehokkaammin, laadukkaammin sekä nopeammin, ja tätä yrityksen strategialla yleensä tavoitellaan. Tiimien elinehtona pidetään sitä, että kaikki kannattavat tiimien muodos-

tamista. Muutos koskettaa kaikkia organisaation jäseniä, ja vastustavassa ilmapöytätyössä tiimit eivät toimi. (Strömmer 1999, 119–120.)

### 2.1.2 Puhelinmyynti

Puhelinmyynti on yritysmarkkinoinnissa hyvin yleinen kaupantekoviestinnän väline. On kuitenkin otettava huomioon, että näissä tapauksissa asiakassuhde on pitkä ja kaupattava tuote asiakkaan hyvin tuntema tai muuten yksinkertainen. Kyseessä on useimmiten jatkotilaus tai uusintaosto. (Rope 2003, 29–33.)

Jatkotilaus eli täydennysmyynti tunnetaan yleensä yrityksissä, joiden tuotteita ovat muun muassa raaka-aineet ja komponentit. Asiakkaan ja myyjän välillä on muodostunut asiakassopimus, jolloin myyjänä toimiva osapuoli ottaa säännöllisesti yhteyttä asiakkaaseen ja takaa jatkuvan tavaravirran. Tavaravirran on tarkoitus toimia sujuvasti ja olla myös mahdollisimman tuottoisa. Tämän lisäksi myyjän tärkeimpiä tehtäviä on pitää huolta säännönmukaisesta rytmityksestä sekä varmistaa toimitusten katteellisuus. (Rope 2003, 29–33.)

Uusintaostosta eli uuskauppamyynnistä on kyse silloin, kun asiakas ei ole vielä henkisesti päättänyt ostaa. Uuskauppamyynnissä tuotteen on oltava hyvin yksinkertainen ja toimitusehtojen selkeät, jotta asiakas voi tehdä päätöksen puhelimesta. Hinta ei myöskään voi olla kovin korkea. Uuskauppamyynti edellyttää myyjältä erityisesti pitkäjänteisyyttä ja positiivista asennetta. (Rope 2003, 29–33.)

Puhelinmyynti on yksi myynnin lajien vaikeimmista osa-alueista. Yritykset pyrkivät kokoamaan yksityiskohtaisia oppaita ja toteutuskonsepteja helpottaakseen puhelinkeskustelun kulkua. (Rope 2003, 29–33.)

## 2.2 Tavoitteet

Tavoitteiden tarkoitus on ohjata yritystä haluttuun suuntaan. Tavoitteiden asettaminen on tietoista ohjaamista ja niillä pyritään toivottuihin tuloksiin. Yrityksellä

on selkeät päämäärät, joihin se pyrkii systemaattisesti tavoitteiden kautta. (Vahvaselkä 2004, 122.) Tavoitteita seurataan säännöllisesti ja johdonmukaisesti. Aktiivinen seuranta mahdollistaa nopeiden ja korjaavien toimenpiteiden tekemisen. (Niemelä ym. 2008, 156.)

Henkilöstön, osastojen ja niiden yksikköjen on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan. Sen vuoksi tavoitteita asetetaan ja niiden toteutumista seurataan. (Niemelä ym. 2008, 161.) On suositeltavaa jakaa tavoitteet kolmeen eri kategoriaan: tulos-, suoritus- ja kehitystavoitteet. Tuloksia (*tulostavoitteet*) saavutetaan toiminnan kautta (*suoritustavoitteet*) ja tuloksien aikaansaamiseen vaikuttaa myös toiminnan laatu ja osaaminen (*kehitystavoitteet*). Luokittelussa ei ole kyse toisiaan poissulkevasta toiminnasta. Tarkoitus on luoda tehokas ratkaisu, joka saavutetaan ottamalla vaikutteita kaikista luokista. Tavoitteiden määrittely ja toimeenpaneminen helpottuvat myös huomattavasti luokittelun avulla. Myyjän on luokittelun kautta helppo yhdistellä tavoitteiden välisiä yhteyksiä ja niiden kytkeytymistä strategiaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 62.)

Kun pyritään ohjaamaan yritystä haluttuun suuntaan, on tavoitteiden asettamisen suhteen oltava ajan tasalla. Nopeasti saavutettavat tavoitteet nopeuttavat luonnollisesti organisaatiossa tapahtuvaa muutosprosessia. Nopea muutos vahvistaa henkilöstön uskoa muutoksen tarpeellisuuteen. Tavoitteiden saavuttaminen muodostaa ison ryhmän osavoittoja. Osavoittojen kokonaisuus motivoi jatkamaan muutoksen muodostamista, vaikka ne ovat vain pieni osa lopullista ja pysyvää muutosta. Sen avulla saadaan kuitenkin muutos sisälle organisaation rakenteisiin ja toimintatapoihin. Tavoitteiden saavuttaminen on osa jokapäiväistä muutosprosessia. (Niemelä ym. 2008, 146–153.)

Tavoitteiden tarkoitus on motivoida myyntihenkilöstöä ja siksi niiden onkin tärkeää olla saavutettavissa. Tavoitteet lisäävät myyjän halua pyrkiä parempaan suoritukseen. Tavoitteiden on kuitenkin oltava riittävän yksiselitteisiä, jotta myyjä voi omaksua ne ohjaavaksi tekijäksi. Tavoitteet tulee suunnitella johdonmukaisiksi ja niin, että ne kattavat koko yrityksen toiminnan. (Vahvaselkä 2004, 122.)

## **Motivaatio**

Menestyvän yrityksen avaintekijä on motivoitunut henkilöstö. Motivaatio selittää sen, miksi ihmiset toimivat tietyllä tapaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.) Motivaatiossa on kyse haluamisesta ja toiminnan syykkeestä (Räsänen 2007, 180). Motivaatio voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. Se säätelee yksilön käyttäytymistä ja vaikuttaa toiminnan jatkuvuuteen ja suuntaan. Kyseessä on halu tehdä jotakin tai halu ryhtyä johonkin. (Strömmer 1999, 150.) Motivaatio mittaa, miten paljon yksilö on valmis panostamaan työhönsä ja haastamaan itseään (Nieminen & Tomperi 2008, 31). Motivaatio on tilannesidonnaista ja vaihtelee ajan, paikan ja tilanteen mukaan. Tavoitteellisuus ja vapaaehtoisuus liittyvät läheisesti motivaatioon. (Strömmer 1999, 150.) Suorituksen laatu on seurausta motivaation tasosta, ja se on riippuvainen siitä, kuinka paljon yksilö on valmis hyödyntämään omia resurssejaan päästäkseen haluttuun tulokseen (Nieminen & Tomperi 2008, 31).

Pääasiallisesti työelämässä motivaatiota kasvattavat selkeät tavoitteet. Tavoitteen on oltava kaikkien tiedossa ja sen saavuttamiseksi on tarjottava yrityksen kaikki mahdolliset resurssit. Motivaatio heikkenee huomattavasti, jos tavoite ei ole mahdollinen saavuttaa tai sen tulokset eivät ole mitattavissa. Mitattavia tuloksia tulee arvioida säännöllisesti. Tulosten tarkkailu lisää tervettä kilpailuhenkeä työyhteisössä sekä motivoi jokaista onnistumaan omissa tavoitteissaan. Onnistumisien takana on yleensä ohjaava tuki sekä välitön palaute. Selvästi motivaatioon vaikuttavat myös kannustava palkkaus sekä palkkiojärjestelmät, jotka perustuvat oman tai tiimin aikaansaamiin tuloksiin. Monipuolinen ja riittävän haastava työ itsessään on varmasti kuitenkin se tärkein motivaation lähde. (Strömmer 1999, 162.)

## **Asenne**

Myyjän ammatissa asenne on ratkaisevassa asemassa arvioitaessa suorituskykyä. Asennetta voidaan kuvailla niin, että se kertoo taipumuksestamme reagoi-

da asioihin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Hyvä myyjä tarvitsee oikeanlaisen asenteen. Oikean asenteen määritelmä ei kuitenkaan ole niin yksiselitteinen. Asenne voidaan sitoa yritykseen niin, että se vastaa juuri tietyn yrityksen käsitystä oikeanlaisesta asenteesta. (Nieminen & Tomperi 2008, 23–25.)

Asenteet kertovat hyvin paljon ihmisten arvoista. Niiden perusteella muodostetaan mielipiteitä ja käyttäytymismalleja. Arvoja ei ole helppo tunnistaa, koska ne ovat hyvin usein tiedostamattomasti omaksuttuja. Arvot luovat perustan asenteille ja ohjaavat valintojamme. Asennetta voi halutessaan muuttaa ja kehittää. Kehittymiseen liittyy olennaisesti kyky tarkastella kriittisesti omia arvoja ja niiden päämääriä. (Nieminen & Tomperi 2008, 23–25.)

### 2.2.1 Mittarit

Ensisijaisesti myyjä pitäisi palkita saavutetuista myyntituloksista. Hyvä myyntitulo kertoo tavoitteen saavuttamisesta ja tavoitteet muodostavat myyntibudjetin. Myyntibudjetti kertoo halutuista tuloksista, ja tavoitteiden asettamisen helpottamiseksi ne esitetään lukuina. (Nieminen & Tomperi 2008, 169–170.)

Kun arvioidaan yrityksen toimintaa ja sen parantamista, mittarit ovat keskeinen työkalu. Myynnin tulostuloksista on useita erilaisia ja niistä yritys valitsee omaan käyttöönsä sopivimmat mittarit. (Nieminen & Tomperi 2008, 169–170.) Mittareita käytetään myös yrityksen strategian läpiviennissä ja jalkauttamisessa. Mittarit ja niihin liittyvä raportointi mahdollistavat faktapohjaisen päätöksenteon. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 95–96.)

Kun yritys valitsee käyttöönsä oikeanlaiset mittarit, kasvattaa se olennaisesti organisaation arvoa. Mittarit itsessään vain tarjoavat tietoa, mutta niiden pohjalta tehdyt toimet vaikuttavat organisaation tehokkuuteen ja suorituskykyyn. Mittarit auttavat selkiyttämään tavoitteita ja tukemaan toimintastrategian toteuttamista. Ne helpottavat yritystä kohdentamaan resurssejaan ja edistämään prosessien kehittämistä. (Niemelä ym. 2008, 97.)

### 2.2.2 Seuranta

Myynnin seurannan tarkoitus on selkeästi määritelty niin, että se seuraa tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteita asetetaan liittyen sekä tulokseen että toimintaan. Seurannan kohteena voi olla joko yksittäinen myyntihenkilö tai koko myyntiorganisaatio. Tarkoituksena on seurata määrää, laatua sekä kannattavuutta. (Rope 2003, 121.)

Yksinkertaistaen voidaan sanoa seurannalla tarkoitettavan sitä, miten toteutuneet tulokset vastaavat asetettuja tavoitteita. Seurannan tarkoitus on myös oppia virheistä, kehittyä sekä keskittyä onnistumisiin. Kysymys on siitä, miten voidaan toimia tulevaisuudessa paremmin ja tehokkaammin. Syy-seuraussuhteella on merkitystä myös tulosten seurannassa. Tuloksien tulkinta auttaa kehittämään toimintatapoja ja korjaavia toimenpiteitä. (Vahvaselkä 2004, 125–126.)

### 2.2.3 Palkitseminen

Palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineellinen palkitseminen pitää sisällään kaiken rahallisen palkitsemisen. (Parviainen 2012.) Taloudellinen tunnustus työstä käsittää palkan ja palkkiot sekä muut rahanarvoiset etuudet. Rahanarvoisia etuja ovat mm. työsuhdeauto, ulkomaanmatkat ja kattavat terveyspalvelut. Raha mielletään motivoivana palkitsemiskeinona. (Strömmer 1999, 270, 288.)

Aineeton palkitseminen on kaikkea muuta palkitsemista, jota ei voida mitata rahassa. Arvon mittaamattomuuden vuoksi se määritellään yhdenveroiseksi aineellisen palkitsemisen rinnalla. Se kasvattaa ihmisen sisäistä motivaatiota. Aineetonta palkitsemista on muun muassa arvostus ja lisähaasteen tarjoaminen, kiitos hyvästä työstä ja rakentava palaute. (Parviainen 2012.) Palkitsemista on kaikki se, kun on työnantaja osoittaa työntekijälle tunnustusta aikaansaannoksista (Nieminen & Tomperi 2008, 151).

## 2.3 Myyntivalmennus

Yritys pyrkii henkilöstön valmentamisella saamaan aikaan haluttuja tuloksia. Tyypillisesti halutaan parantaa henkilöstön työmoraalia ja ajanhallintaa. Lisäksi halutaan kehittää johtamista, jolla on yleensä suora vaikutus henkilöstön tuottavuuteen. Tuottavuutta voidaan kuvailla niin, että sen tavoite on saavuttaa onnistuneita myyntisuorituksia ja kehittää niihin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Koulutuksella haetaan uutta näkökulmaa, joka on elintärkeää yrityksen kilpailukyvyyn säilymisen kannalta. (Parviainen 2012.)

Koulutuksen lähtökohtana on luoda myyntiä edistävä ympäristö. Sekä esimiehet että myyjät voivat jakaa ideoitaan ja tuntemuksiaan, joita käsitellään kehittäväsä mielessä. Tärkeää on, että myyjät tulevat kuulluiksi ja heidän antamaan kritiikkiin reagoidaan. Koulutuksen tarkoitus on sopia parannusehdotuksista ja ratkaista ongelmia hyvässä hengessä. Valmennus luo myös yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka on tärkeää, kun pyritään yhteiseen tavoitteeseen. (Parviainen 2012.)

Prosessi lähtee liikkeelle, kun yritys tai sen sisällä oleva organisaatio ostaa palvelun ulkopuoliselta yritykseltä. Taustalla on yleensä yrityksen muutosprosessi, jonka tavoitteena on henkilöstön suorituskyvyn parantaminen. Valmennus voi pitää sisällään yksittäisiä teemoja liittyen esimerkiksi ajankäytön tehokkuuteen, työroolin muutokseen, vuorovaikutustaitoihin tai muutosprosessin toteuttamiseen. Tällainen lähestymistapa toteutetaan yleensä ryhmämuotoisena. (Räsänen 2007, 39, 43, 48, 51.)

### 2.3.1 Ulkopuolinen valmentaja

Valmentaja ohjaa prosessia (Räsänen 2007, 39). Valmentaja voi toimia joko konsultoivana asiantuntijana tai kouluttajana. Valmentajan tarkoitus on ohjata ja johtaa keskustelua valmennuksen aikana sekä esittää kysymyksiä ja kommentteja, joiden tarkoitus on, että valmennettavat haastavat itseään ja oivaltavat vastauksia vaikeisiinkin ongelmakohtiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 123.) Valmen-



taja auttaa valmennettavaa poistamaan ongelmia, jotka ovat onnistumisen tiellä. Ulkopuolinen valmentaja on ammattilainen, jonka tavoitteena on auttaa valmennettavaa ja yritystä saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Räsänen 2007, 49.) Perimmäisenä tavoitteena on yksilön suorituskyvyn kehittäminen ja sitä kautta vaikuttaa koko organisaation suorituskykyyn (Nieminen & Tomperi 2008, 122).

Ulkopuolisen valmentajan tuoma hyöty on se, että valmennettavalla on mahdollisuus käsitellä asioita henkilön kanssa, joka on neutraali ja tarkastelee asiaa ulkopuolisen silmin. Valmennettavan on omassa päässään jäseneltävä ajatuksia, ja valmentaja auttaa kysymällä tarkentavia kysymyksiä. Ohjaavat ajatukset synnyttävät usein uusia näkökulmia. (Räsänen 2007, 49.) Valmentajan on tärkeää esittää myös kysymyksiä, jotka saattavat toisinaan tuntua valmennettavasta ikävältä. Tarkoitus ei ole loukata ketään, mutta valmentajan on nostettava vaikeatkin asiat esiin. Yleisesti ottaen vaikeiden asioiden läpikäyminen parantaa suorituksia merkittävästi. Valmentaja on valmis kuuntelemaan ja toimimaan niin kutsuttuna säiliönä, joten negatiivisten asioidenkin kertominen kannattaa. Turha asioiden hautominen kuormittaa ja myrkyttää ilmapiiriä entisestään. Myös valmennettavan henkilökohtaisia ongelmia ja persoonallisuutta on hyvä käydä läpi silloin, kun niiden uskotaan auttavan tavoitteiden saavuttamisessa. (Räsänen 2007, 46, 50, 51)

### 2.3.2 Valmentava esimies

Hyvin usein esimies mielletään yrityksissä valmentajana (Viitala 2005, 311). Desslerin (2013, 333) mukaan valmennus tarkoittaa alaisten kouluttamista, ohjeistamista ja harjoittamista. Valmennuksen sisällöstä voi olla monia eri tulkintoja, ja sen vuoksi esimiehen ja alaisen näkemykset eivät aina kohtaa. Yrityksen sisällä olisi hyvä miettiä yhteinen näkemys siitä, mitä sekä valmentajalta että valmennettavalta odotetaan. (Viitala 2005, 311.)

Valmentamisella pyritään kehittämään alaisten osaamista ja sen jatkuvaa ylläpitämistä. On tärkeää, että alainen osaa hyödyntää omaa osaamistaan tehokkaasti ja samalla tunnistaa omat kehitystarpeensa. Valmentava esimies mah-

dollistaa työn sujuvuuden poistamalla kaikki esteet työntekijän kehittymisen tieltä. Lisäksi esimies tarjoaa kaikki organisaation resurssit työntekijän avuksi, jotta työntekijän on mahdollista hyödyntää omaa osaamistaan. (Viitala 2005, 310.)

Valmentava esimies on taitavimmillaan silloin, kun tuodaan päämäärät selkeästi esiin ja viestitään niistä avoimesti. Näin esimies myös sitouttaa alaisiaan ja edesauttaa tiimien muotoutumista yhtenäiseksi. Valmennus on tehokasta ja motivoivaa, kun esimies haastaa alaisiaan ja vaikuttaa oman esimerkkinsä kautta. Tässä tilanteessa valmentaja nähdään ohjaavana esimiehenä. Valmentavalla esimiehellä on usein vahva kokemus vastaavasta työstä ja on pärjännyt siinä menestyksekkäästi. Alaiset luottavat esimieheen, kun esimiehellä on vankka kokemus tehtäväkentästä ja sen tavoitteista. (Räsänen 2007, 80,85.)

Valmentavan esimiehen tehtävä on motivoida ja siksi hyvä esimies osaakin asettua alaisen asemaan (Nurminen 2007, 114). Erittäin hyvä motivaatiokeino on tuoda esiin alaisen potentiaali. Sitä pitää osata työstää ja johdattaa kohti muutosprosessin tavoittelemaa kehitystä. Prosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että esimies tunnistaa alaisen heikkoudet ja vahvuudet. (Nieminen & Tomperi 2008, 201–202.)

### 3 CASE: YRITYS X

**(Kappale salattu)**

**(Kappale salattu)**

**(Kappale salattu)**

Yrityksen X asiakaspalvelun toimintamalli oli päässyt luisumaan myynnistä pelkkään tilausten vastaanottoon. Tilanteen korjaamiseksi haluttiin saada asiaan uutta näkökulmaa. Vuoden 2009 alkupuolella aloitettiin Trainers' Housen myyntivalmennus. Trainers' House teki kattavan pohjatyön ja aloitti valmennukset. Valmennuksen alussa valmentajia oli kaksi, mutta loppua kohden toinen erottautui edukseen ja hän jäi pysyvästi ainoaksi valmentajaksi. Trainers' Housen valmennus jatkui vuodesta 2009 vuoden 2013 alkupuolelle.

Yrityksen X asiakaspalvelun myydyt yksikkömäärät ovat kasvaneet yli 400 prosenttia vuodesta 2008 vuoteen 2012. Vuoden 2008 aikana myytiin asiakaspalvelun kautta päivittäistavara- ja majoitus ja ravitsemisala -sektorille miljoona yksikkö raaka-aineita, kun taas vastaavasti vuonna 2012 myytiin noin viisi miljoonaa yksikköä. Vuonna 2009 asetettiin ensimmäinen tavoite, joka saavutettiin ja ylitettiin. Vuonna 2010 tavoite kasvoi noin miljoonalla yksiköllä. Tavoitteeseen päästiin jälleen ja vuoden 2011 tavoite olikin jo kaksinkertainen vuoden 2009 tavoitteeseen verrattuna. Kuitenkin vuoden 2011 tavoite ylitettiin ja vastaavasti myös vuoden 2012.



Kuvio 1. Yrityksen X asiakaspalvelun myyntitavoitteet ja -toteumat vuosina 2008–2012 (Lähdeviite salattu).

### 3.1 Raaka-aineen kulutus vuosina 2008–2012

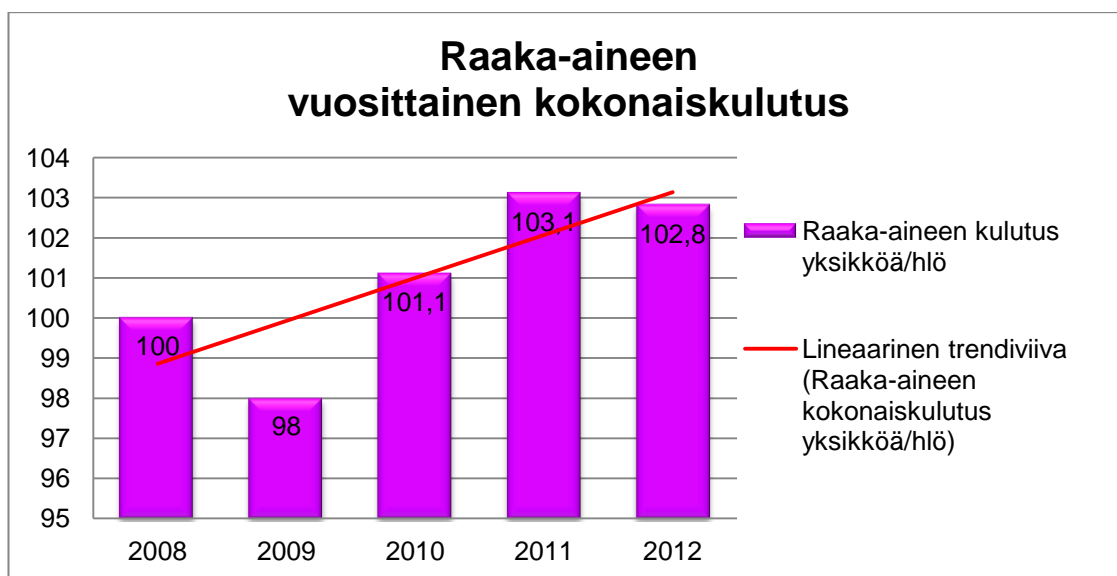
#### (Kappale salattu)

Raaka-aineen kokonaiskulutus on ollut kasvussa vuodesta 2008 vuoteen 2012. Kokonaiskulutus pitää sisällään tuotteen X, tuotteen Y, tuotteen Z sekä tuotteet W ja Q. Hallitsevia niistä ovat tuote X, tuote Y ja tuote Z. Kokonaiskasvu vuosien 2008–2012 aikana on 2,8 yksikköä. Kuvion kaksi lineaarinen trendiviiva osoittaa kokonaiskulutuksen vuotuista keskimääräistä kasvua, joka on 0,7 prosenttia. Vastaavasti yrityksen X asiakaspalvelun myynti on kasvanut yli 400 prosenttia vuodesta 2008 vuoteen 2012.

Vuonna 2009 kulutus laski melko rajusti vuoteen 2008 verrattuna. Kokonaiskulutuksessa tapahtunut lasku oli ensimmäinen moneen vuoteen. Kulutus laski 2 yksikköä henkilöä kohden eli noin kaksi prosenttia. Samana vuonna asiakaspalvelun myynti kasvoi vuoteen 2008 verrattuna 135 prosenttia. Vuonna 2010 kulutus nousi 3,1 yksikköä, jopa yli vuoden 2008 kulutuksen. 3,1 prosentin koko-

naiskasvu raaka-aineen kulutuksessa on linjassa asiakaspalvelun vuoden 2010 tuloksen kanssa. Asiakaspalvelun myynti kasvoi vuoteen 2009 verrattuna 47 prosenttia.

Vuonna 2011 kulutus jatkoi noususuhdannetta. Kokonaiskulutus nousi kaksi yksikköä henkilöä kohden eli noin kaksi prosenttia. Samana vuonna asiakaspalvelun myynti kasvoi edelleen, noin 31 prosenttia. Vuoden 2011 ja 2012 välillä tapahtui hienoinen lasku, 0,3 prosenttia. Kuitenkin yrityksen X asiakaspalvelu onnistui jälleen kasvattamaan myyntiään. Vuoteen 2011 verrattuna myynti kasvoi noin 11 prosenttia.

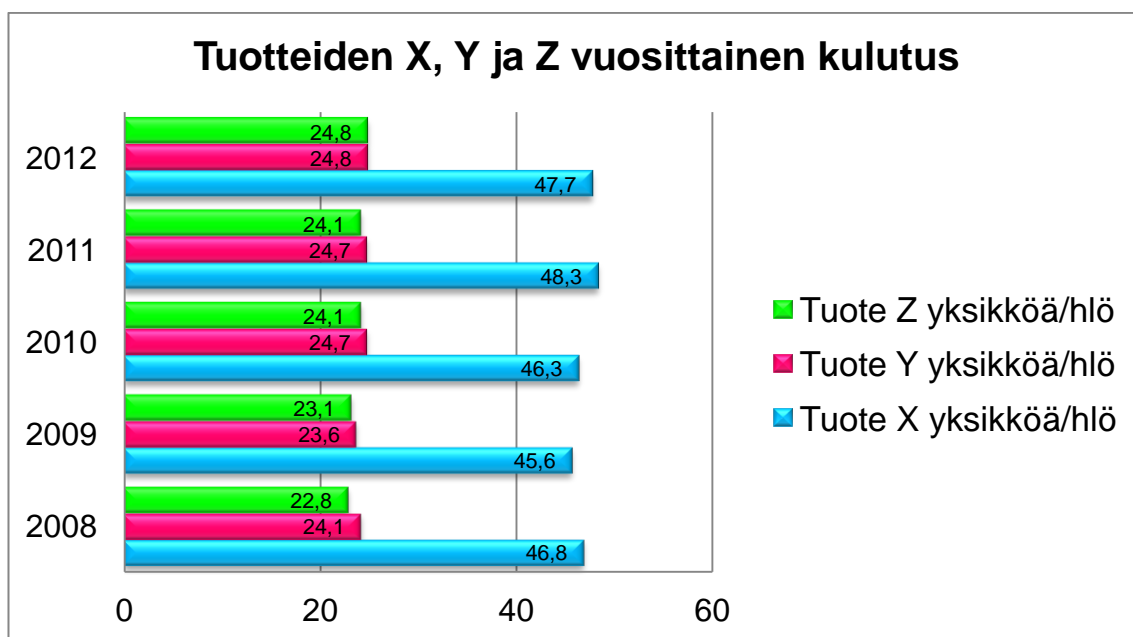


Kuvio 2. Raaka-aineen vuosittainen kokonaiskulutus (Lähdeviite salattu).

Tuotteen X kulutus on huomattavasti suurempaa verrattuna tuotteeseen Y ja Z. Tuotteen X kulutuksessa on tapahtunut hienoinen nousu vuosien 2008–2012 välisenä aikana. Vuotuinen keskimääräinen kasvu on noin 0,5 prosenttia ja kokonaiskasvu vuodesta 2008 vuoteen 2012 on kaksi prosenttia.

Tuotteen Y kulutus on pysynyt koko aikavälin ajan melko stabiilina. Ainoastaan vuonna 2009 kulutus laski alle 24 yksikön. Muuten kulutus on ollut nousujohteista, kuten myös tuotteen X. Keskimääräinen vuotuinen kasvu on 0,7 prosenttia ja vuosina 2008–2012 kokonaiskasvu on ollut 2,7 prosenttia.

Tuotteen Z kulutus on noussut tasaisesti vuodesta 2008 eteenpäin. Tuotteen X ja Y kulutukseen verrattuna se on ollut vähäisintä vielä vuonna 2008, mutta vuonna 2012 se yltää samalle tasolle tuotteen Y kanssa. Tuotteen Z kulutuksen kasvu on ollut huimaa verrattuna tuotteen X ja Y kulutukseen. Vuotuinen keskimääräinen kasvu on 2,2 prosenttia ja kokonaiskasvu vuodesta 2008 vuoteen 2012 on 8,7 prosenttia.



Kuvio 3. Vuosittainen kulutus tuotteittain (Lähdeviite salattu).

### 3.2 Haastattelu

Haastattelut järjestettiin kahtena peräkkäisenä päivänä lokakuussa 2013, yrityksen X toimipisteessä. Haastateltavia oli yhteensä 13 henkilöä, joista kolme lähiesimiestä. Asiakaspalvelussa työskentelee yhteensä noin 30 henkilöä. Haastateltavien valitseminen toteutui yhteisymmärryksessä lähiesimiesten kanssa, jotka ehdottivat haastateltaviksi henkilöitä, jotka ovat olleet osa myyntihenkilöstöä jo ennen vuotta 2009.

Tutkimusongelmaan pyrittiin saamaan vastauksia toteuttamalla kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus asiakaspalvelun myyntineuvottelijoille sekä heidän lähiesimiehilleen. Tutkimus toteutettiin tekemällä teemahaastattelu, jonka tarkoitus oli

käydä läpi asioita teemoittain, niin että haastateltavat saivat kertoa ajatuksistaan ja kokemuksistaan omin sanoin. Teemat olivat ennalta valittuja haastattelijan toimesta. Haastattelun pituus oli noin 30 minuuttia.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet myynnin kasvun kehitykseen yrityksen X asiakaspalvelussa. Myynnin kasvua mitataan myytyjen yksikkömäärien mukaan ja siinä on otettu ainoastaan huomioon myyntineuvottelijoiden tekemä henkilökohtainen lisämyynti. Ulkopuolelle on siis rajattu tilausten vastaanotot ja sähköinen tilausjärjestelmä.

Haastatteleamalla asiakaspalvelun kymmentä myyntineuvottelijaa sekä kolmea lähiesimiestä, pyrittiin saamaan monipuolisia vastauksia. Haastattelut etenivät ennalta määriteltyjen teemojen mukaan, mutta keskustelu oli hyvin avointa ja vapaata. Haastateltavat kertoivat käsiteltyihin asioihin oman näkökulmansa.

*Onko ostokäyttäytyminen on muuttunut? Mitkä tekijät ovat siihen vaikuttaneet?*

Haastateltavat olivat lähes yksiselitteisesti sitä mieltä, että ostokäyttäytyminen on muuttunut. Yrityksen X asiakkaat ostavat enemmän, koska tarjontaa on lisätty merkittävästi. Myyjät tarjoavat rohkeammin erilaisia tarjoustuotteita ja kampanjoita. Näin ollen myös asiakkaat ovat jo oppineet odottamaan päivän tai viikon tarjouksia. Aktiivinen yhteydenpito ja kartoitus ovat auttaneet saavuttamaan tiiviin luottamussuhteen myyjän ja asiakkaan välillä. Asiakas luottaa myyjään ja on siksi myös valmis ostamaan enemmän. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että myös yrityksen X brändi on muuttunut trendikkäämmäksi ja lisääntynyt näkyvyys on muuttanut asiakkaiden suhtautumista. Esiin nousi myös kuluttajien ikärakenteen muutos, joka on vaikuttanut muun muassa tuotteen Z kysyntään.

Syitä yrityksen X asiakkaiden ostokäyttäytymisen kehittymiseen tuli esiin monenlaisia. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että myydyt yksikkömäärät ovat kasvaneet selkeästi siitä syystä, että asiakaspalvelu on muuttunut myynniksi. Myyjät eivät enää vain ota vastaan tilausta vaan tarjoavat ahkerasti. ”On otettu myynnin kulttuuri käyttöön.” Rohkeus ja halu tarjota johtuvat siitä, että jokaiselle on asetettu henkilökohtaiset tavoitteet. On tärkeää tavoitella omaa tavoitetta, jotta voidaan saavuttaa myös yhteinen tavoite. Yhteisen tavoitteen saavuttami-

nen johtaa palkitsemiseen. Palkinto motivoi ja kannustaa saavuttamaan tavoitteet.

Jokainen haastateltava mainitsi koulutuksen olevan suurin syy muutokseen. Vuonna 2009 alkaneessa myyntivalmennuksessa sovittiin tavoitteiden asettamisesta ja seurannan aloittamisesta. Koulutuksessa on jaettu konkreettisia vinkkejä ja käyty läpi erilaisia myyntiargumentteja. Halu myydä on kasvanut, koska on tarjottu erilaisia työkaluja myynnissä onnistumiseen. Oleellisena asiana koettiin myös se, että yhteishenki on parantunut huomattavasti koulutuksen aikana ja moni kokikin saavansa kannustusta ja apua työkavereilta. Tietynlainen ryhmäpaine auttaa myös saavuttamaan tavoitteet ja tarjoamaan vielä ahkerammin.

Oleellinen seikka on myös se, että tuotteita on jalostettu enemmän. Monipuolinen tuotevalikoima on lisännyt osaltaan myyntiä. Lisäksi tietoisuus siitä, että myyntineuvottelijat saavat ja heidän pitääkin myydä ihan kaikkia tuotteita eikä vain pelkästään kenttämyynnin asettamia tarjous- ja kampanjatuotteita.

*Onko tapahtunut kehitystä henkilökohtaisella tasolla? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet mahdolliseen kehitykseen? Onko tapa toimia muuttunut? Miksi?*

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehitystä on tapahtunut. Ammatillinen kasvu tuli hyvin usein esiin. Jokainen koki kehittyneensä työssään, koska asiakkaiden ja tuotteiden tuntemus on parantunut. Kokemus ja uuden oppiminen ovat vaikuttaneet automaattisesti kehitykseen.

Vuonna 2009 alkanut myyntivalmennus koettiin merkittävänä tekijänä henkilökohtaiseen kehitykseen. Valmennuksessa tarjottiin konkreettisia käytäntöjä, vinkkejä ja myyntiargumentteja. Onnistuminen myynnissä on luonut lisää itsevarmuutta ja rohkeutta yrittää enemmän. Koulutuksessa myös myyjät jakoivat omia ideoita ja pohdittiin yhdessä uusia toimintamalleja.

Myyjät sekä esimiehet kokivat muuttaneensa toimintatapojaan, koska se on tarpeellista ja sitä myös vaaditaan. Lisäksi tilanteet ja ajat muuttuvat, joten muutoksen mukana on pysyttävä. Työ on mielekkäämpää, kun on tehty selkeät peli-



säännöt ja roolijako. Esiin nousi jälleen tavoitteiden tärkeys. Kun myyjät sekä esimiehet tietävät mitä heiltä odotetaan, on helpompaa toimia. Tavoitteita seuraa luonnollisesti seuranta ja se koettiin ehdottomasti yhtenä syynä miksi kehitystä on tapahtunut. Aktiivinen ja järjestelmällinen seuranta lisää työyhteisön läpinäkyvyyttä ja se innoittaa myös tervehenkiseen kilpailuun.

Suurin osa haastateltavista koki kehittyneensä asiakkaan tarpeiden kartoittamisessa. Asiakkaan kuuntelu tarjoaa helppoja vinkkejä siihen, mitä kannattaa tarjota. Moni koki saavansa inspiraatiota juuri asiakkaista. Asiakas saattaa kertoa arvokasta tietoa siitä, mitä kentällä tapahtuu ja näin myyjä voi kopioida ideaa ja tarjota sitä myös muille asiakkaille.

Moni koki tuotetuntemuksen kehittyneen vuosien aikana. Tuotetuntemus oli yksi keskeinen syy sille, että moni myyjä koki muuttuneensa rohkeammaksi. Eräs myyjä oli erittäin tyytyväinen siihen, että uusia tuotteita oli mahdollista maistaa ennen myymistä.

Kehitykseen on vaikuttanut oleellisesti esimiehen tuki ja palaute. Kaikki haastateltavat piti palautteen antamista erittäin hyödyllisenä. Lisäksi avoin työilmapiiri on auttanut kehittämään omaa työtään. Moni koki huomanneensa kehityksen niin, että työnteko on mielekkäämpää ja mielenkiintoisempaa. On viety yhdessä ajatusta eteenpäin siitä, että ”meidän työllä on merkitystä”.

*Onko myyntivalmennuksella ollut vaikutuksia? Miten se on vaikuttanut? Mikä merkitys on valmentajalla? Oliko Trainers' Housen imagolla merkitystä?*

Yksiselitteisesti haastateltavat kokivat myyntivalmennuksella olleen tärkeä ja erityinen merkitys. Muutosta tarvittiin ja myyntivalmennus oli luonnollinen askel eteenpäin. Valmennuksessa käytiin läpi asioita lähtien siitä, millainen on hyvä puhelu asiakkaalle. Pyrittiin myös avaamaan myynnin esteet, jopa niinkin henkilökohtaisella tasolla kuin työyhteisön sisällä ilmeneviä henkilöiden välisiä konflikteja. Lisäksi koulutuksen yhteydessä otettiin käyttöön esimiesten asettamat tavoitteet, jotka käytiin läpi ja mietittiin keinoja niiden saavuttamiseksi.

Tavoitteita alettiin seurata aktiivisesti ja lähiesimiehet pitivät huolen siitä, että koulutuksessa käydyt asiat otettiin mukaan käytännön toteutukseen, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Lisäksi asetettiin tietty kannustin, jonka saavuttamisesta palkittaisiin. Kuitenkin niin, että koko tiimin on onnistuttava, jotta palkinto on mahdollista saada. Tämä kasvatti yhteishenkeä: ”Me ollaan joukkue”.

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että valmennus puhdisti ilmapiiriä ja nostatti yhteishenkeä. Lähes poikkeuksetta kaikki haastateltavat toivat esiin sen, että kaveria pitää auttaa. Tuli ilmi, että aikaisemmin esiintynyt kateus on väistynyt, kun ollaan ymmärretty yhteistyön merkitys.

Toiset kokivat saaneensa koulutuksesta ihan konkreettisia vinkkejä ja jopa lauseita, joita he ovat voineet hyödyntää myyntityössään. He kokivat, että oli hienoa, kun koulutukseen sai todella myös itse osallistua, kommentoida ja kysyä. Toiset eivät niinkään taas kokeneet saaneensa käytännön vinkkejä, vaan lähinnä henkistä kannustusta ja innostusta. Sen merkitystä pidettiin kuitenkin tärkeänä.

Valmentajalla koettiin olevan tärkein merkitys. Alun perin kouluttajia oli kaksi, mutta toisen kanssa kemiat selkeästi kohtasivat niin hyvin, että lopulta hän valikoitui ainoaksi. Hänellä oli selkeä ote ryhmästä ja tietynlainen auktoriteetti. Valmentaja koettiin erittäin huumorintajuiseksi ja asiantuntevaksi. Moni koki oppineensa valmentajalta rentoutta ja uskoa omiin kykyihin. Valmentaja loi positiivista energiaa, joka välittyi myös muihin. Hän oli määrätietoinen ja sai todella valmennettavien jakamattoman huomion. ”Vakuutti meidät siitä, että Trainers’ House on muutakin kuin Sarasvuon julkisuuskuva.”

Valmentajan ulkopuolisuus koettiin hyvänä asiana. Hänellä ei ollut ennakkoodotuksia tai -käsityksiä. Lisäksi hän toi uutta näkökulmaa ja avarsi myös näkemyksiä. Epäsäännöllisyydestä johtuen tunnelma oli odottava. Valmentajalla oli joka valmennuskerralla jotain uutta annettavaa. Toisaalta oltiin sitä mieltä, että ulkopuolisuus saattoi välillä ilmetä niin, että tietyt asiat eivät tuntuneet sopivilta juuri yrityksen X myyntityöhön. Lähtökohtaisesti valmentajaa ja hänen ulkopuolisuuttaan pidettiin positiivisena asiana.

Trainers' Housen imagolla ei yleisesti ottaen ollut suurta merkitystä. Joku koki, että se toi lisäarvoa, sillä koulutuksen alkaessa Trainers' House oli ollut mukana erilaisissa tv-projekteissa, kuten esimerkiksi Diilissä. Toisaalta taas osa haastateltavista suhtautui koulutukseen hyvin skeptisesti. Kuitenkin kaikki, jotka olivat suhtautuneet alun perin skeptisesti, totesivat muuttaneensa mielipidettään jo heti ensimmäisen valmennuskerran jälkeen.

Valmennuksen epäsäännöllisyydellä ei kukaan kokenut olleen mitään merkitystä. Valmennuskertojen välissä oli hyvin aikaa ottaa toimintatavat käyttöön ja kokeilla niitä. Rutiininomainen ja säännöllinen valmennus olisi koettu ennemminkin raskaana. Moni kertoi, että seuraavaa valmennuskertaa odotettiin innolla.

*Onko asenteesi muuttunut? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet mahdolliseen asenteen muutokseen? Miksi olet muuttanut asennettasi?*

Jokainen haastateltava koki asenteensa jollei muuttuneen, niin ainakin kehittyneen ja vahvistuneen positiivisesti. Suurimmaksi syyksi he kokivat sen, että nyt tekemisellä on jokin merkitys, tavoitteiden ja seurannan tulleen osaksi jokapäiväistä työn tekemistä. Koulutuksessa luodut tavoitteet muistuttavat yhteisestä päämäärästä ja siitä, että tarkoitus on tehdä yritykselle tulosta.

Moni uskoi arvostavansa omaa työtään nyt enemmän kuin ennen. He myös kokivat, että yrityksen muut sidosryhmät ovat antaneet heidän työlleen enemmän arvoa. Kun arvostus omaa työtä kohtaan on lisääntynyt, on myös tekemisen taso muuttunut tehokkaammaksi. Tehokas ja sitoutunut työyhteisö lisää onnistumisia ja onnistumiset ovat vaikuttaneet asenteeseen merkittävästi.

Haastateltavat kokivat, että sekä esimiehiltä että asiakkailta saatu palaute lisää positiivisuutta asenteeseen. Positiivisuus parantaa yleistä ilmapiiriä ja töitä on mukava tehdä. Työ koettiin kaikin puolin helpommaksi, kun kaikilla oli yhteiset pelisäännöt ja hyvä asenne. Lisäksi muutama kertoi asenteensa muuttuneen vastuuntuntoisemmaksi lisääntyneiden vastuualueiden vuoksi.

Kaikki haastateltavat olivat sietä mieltä, että positiivinen asenne on merkityksellinen tekijä, kun rakennetaan toimivaa työyhteisöä. Moni kertoi, että toivoo oman positiivisen asenteensa välittyvän myös muille. ”Kun kaikilla on työrauha, myös tulokset ovat parempia.” Hyvä ja avoin työilmapiiri oli yksiselitteinen syy sille, miksi haastateltavat olivat muuttaneet asennettaan. Lisäksi vuosittain koenevat tavoitteet vaativat hyvää asennetta, ja niiden saavuttaminen palkitsee.

Muutama haastateltava toi ilmi, että toisinaan asenteeseen on vaikuttanut negatiivisesti epävarmuus omasta työpaikasta. Huono taloustilanne ja yhteistoimintaneuvotteluiden aiheuttama irtisanomisuhka ovat lisänneet levottomuutta.

*Onko motivaatio kasvanut? Miten? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet motivaatioon?*

Jokainen haastateltava kertoi olevansa todella motivoitunut. Kasvavat tavoitteet ja niiden saavuttaminen kannustaa jatkamaan ja antamaan itsestään vielä enemmän. Työn tekemisellä on jokin merkitys ja päämäärät ovat selkeät. Jokaiselle on asetettu omat henkilökohtaiset tavoitteet sekä tiimien yhteiset tavoitteet. Pelkästään oma onnistuminen ei siis takaa sitä, että saavutetaan yhteinen tavoite. Palkinto on mahdollistaa saavuttaa vain yhteisen onnistumisen kautta. Jokainen haastateltava piti kaverin auttamista itsestäänselvyytenä.

Selkeät tavoitteet, aktiivinen seuranta ja mahdollisesti saavutettavissa oleva palkinto motivoivat kaikkia. Palkintoa pidettiin merkittävänä ja saavutettavissa olevana. Sen saavuttaminen vaatii kovaa työtä, mutta siihen pääseminen on mahdollista. Luonnollisesti myös onnistumiset ja asiakkailta saatu positiivinen palaute oli monen haastateltavan mielestä hyvin tärkeää. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa koetaan mielekkäänä.

Monia haastateltavia motivoi hyvä johtaminen ja esimiehiltä saatu tuki. Esimiehiltä saatu avoin ja välitön palaute koettiin tärkeänä. Moni koki saavansa lisää motivaatiota päivittäin annettavasta sähköpostipalautteesta. Kiitos, kannustus tai rakentava kritiikki on tervetullutta. Lisäksi läpinäkyvä seuranta motivoi ja luo tervehenkistä ryhmäpainetta onnistumisesta ja yhteisen edun tavoittelusta. Yleisesti myös hyvä ilmapiiri ja yhteishenki työyhteisön sisällä motivoi. Moni piti myös yhteisiä illanviettoja vapaa-ajalla tärkeänä yhteishengen kannalta. Lisäksi

erilaiset koulutukset, messut ja tuote-esittelyt koettiin motivoivana. Myynti on mielekkäämpää, kun tietää itse myymiensä tuotteiden ulkonäöstä, mausta ja pakkauksesta.

*Ovatko esimiehet sitoutuneita? Miten se ilmenee? Mikä merkitys sillä on?*

Kaikki uskovat esimiesten olevan todella sitoutuneita. ”Jo luvut puhuvat puolestaan.” Asiakaspalvelun esimiehen antamaa panosta arvostettiin yleisesti ottaen paljon.

Moni koki esimieheltä saadun palautteen olevan tärkeää. Palaute voi toisinaan olla kriittistä, mutta se tuodaan ilmi rakentavassa mielessä. Yleinen mielipide oli se, että esimiehet luottavat siihen, että jokainen hoitaa oman työnsä ja siihen halutaankin vastata olemalla luottamuksen arvoinen. Apua ongelmiin saadaan nopeasti ja esimiehen tuki ja läsnäolo kannustaa myös siihen, että ilmenneisiin ongelmiin pyritään itse etsimään ja hakemaan ratkaisua. Vastuunjakaminen koettiin hyvänä asiana. Myyjät kokivat olevansa vielä enemmän sitoutuneita yritykseen, kun heidän tekemiseensä luotetaan.

Haastateltavat kokivat, että esimiehet omalla esimerkillään ohjaavat myös muiden tekemistä. Motivoitunut esimies motivoi, rohkaisee ja kannustaa alaisiaan. Moni haastateltava koki, että esimiehet ovat olleet suuressa roolissa myös siinä, että he pitävät yhteyttä yrityksen muihin sisäisiin kontakteihin ja mahdollistavat parhaat mahdolliset työskentelytavat ja –resurssit myyjille.

Osa haastateltavista toivoi, että esimiehet tutustuisivat tarkemmin siihen, mitä jokainen tekee työpäivän tai –viikon aikana. Osa koki, että toisinaan on hankala saada käytännön neuvoja omaan työhönsä keneltä esimieheltä tahansa. Kuitenkin oltiin myös sitä mieltä, että tasoeroihin ja puutteisiin ollaan panostettu koko ajan enenevässä määrin. Haastateltavat toivoivat lähiesimiehiltä selkeämpää käsitystä kokonaiskuvasta ja toisinaan jopa konkreettista osallistumista myyntityöhön.

*Mitä toimia esimiehet ovat tehneet motivoidakseen myyjiä? (Lähiesimiehet vastaavat)*

Kaikki lähiesimiehet kokivat olevansa valmentavia esimiehiä. He pyrkivät omalla esimerkillään motivoimaan myyjiä. Esimiesten tehtävä on pitää myös yllä hyvää henkeä ja kehottaa kaikkia kunnioittamaan toinen toistaan.

Konkreettisia toimia on esimerkiksi seuranta. Jokainen lähiesimies tarkkailee oman tiiminsä tavoitteiden edistymistä. Lisäksi tarpeen vaatiessa puututaan ongelma-kohtiin ja pyritään tarjoamaan välineitä tilanteen ratkaisemiseksi. Myös henkilökohtainen palautteen antaminen on yksi keino motivoida tiimin jäseniä. Päivittäin saattaa lähteä melko paljonkin kannustavaa ja rakentavaa sähköpostia.

Esimiehet pyrkivät pitämään myyntimateriaalin ajan tasalla. Tarvittavien työvälineiden tarjoaminen on tärkeää, jotta myyjillä on kaikki resurssit käytettävissään. Esimiehet myös pitävät yhteyttä talon sisäisiin kontakteihin ja välittävät viestiä eteenpäin muille sidosryhmille, jotta myyjien on mahdollista tehdä parasta mahdollista tulosta.

Esimiehet jakavat vinkkejä ja kannustusta, sekä auttavat selvittämään ongelmatilanteita. Valmiita ratkaisuja ei aina haluta tarjota, vaan luotetaan myyjän omiin kykyihin selvittää asioita. Esimiehet pyrkivät jakamaan myös vastuuta myyjille, jonka toivotaan antavan paljon sekä itsensä kehityksen kannalta että motivoinnin kannalta. Esimiehet pitivät tärkeänä myös sitä, että he istuvat omien tiimin jäsenten läheisyydessä ja ovat helposti tavoitettavissa.

*Mitä konkreettisia toimia on tehty asiakaspalvelun aktivoimiseksi? (Lähiesimiehet vastaa)*

Tärkeimpänä toimena nähdään tavoitteiden asettaminen. Jokaiselle on asetettu henkilökohtaiset päivä- ja viikkokohtaiset tavoitteet. Sen lisäksi, että on asetettu tavoitteet, myös niiden seurantaan on panostettu. On otettu käyttöön seuranta-menettelmä. Jokainen myyjä näkee sekä oman, että muiden suorituksen jopa neljästi päivässä. Seurannassa on sekä yksikkömääräiset tavoitteet että kontaktitavoitteet.

Trainers' Housen myyntivalmennuksessa sovittiin tavoitteiden ja seurannan hyödyntämisestä. Ne otettiin käyttöön aktiivisiksi työvälineiksi. Tavoitteet asetettiin esimiehien toimesta. Asiakaspalvelun tilanne oli päässyt siihen tilanteeseen, että ”myynti” jäi tilausten vastaanottoon. Koulutuksella haluttiin uutta näkökulmaa ja uusia ideoita tulevan kehittämiseen.

#### *Mikä on nykyhetken tilanne?*

Yleisesti oli havaittavissa, että tällä hetkellä eletään niin kutsutusti suvanto-vaihetta. Moni toivoi, että olisi jotain uutta edessä, mitä odottaa. Tähän asti kaikki tavoitteet ollaan saavutettu, mutta vielä kasvavat tavoitteet voivat osoit-tautua liian haastavaksi. Haastateltavat toivoisivat lisää työkaluja ja ideoita, joilla puskea eteenpäin. Osa haastateltavista myös toivoi, että yritys huomioisi heidän menestyksekkään uurastuksensa. Esimerkiksi mahdollisuus osallistua myynti-kokouksiin voisi tarjota lisämotivaatiota.

Toisaalta osa haastateltavista koki, että nyt on hyvää aikaa tehdä sitä, minkä he osaavat ja mitä heiltä odotetaan, eli myydä. Valmennus ei kuitenkaan ole koskaan pahasta, joten sekin on ihan tervetullutta. Haastattelujen aikana tuli myös ilmi, että valmennuksien jatkaminen tulevaisuudessa on pohdinnan alla, mut-ta päätöksiä asiasta ei vielä ole tehty. Näkemyksiä tulevaisuuden suunnitelmista kyllä löytyy, mutta toteutusta varten tarvitaan rahaa.

#### *Onko ollut vaikutuksia henkilökohtaisessa elämässä?*

Haastateltavat jakautuivat selkeästi kahteen osaan. Osa oli sitä mieltä, että työ on työtä ja siellä tapahtuvilla asioilla ei ole merkitystä henkilökohtaisessa elä-mässä, kun taas osa haastateltavista koki, että menestyminen töissä vaikuttaa myös siihen, miten viihtyy vapaa-ajalla.

Moni koki, että kodin ja työn välillä on tällä hetkellä hyvä tasapaino. Onnistumi-set töissä auttoivat rentoutumaan paremmin kotona ja yleinen vire on paljon positiivisempi. Osa koki lähentyneensä työkavereiden kanssa ja koki, että ilma-piirin parannuttua on mukava keskustella työyhteisön sisällä myös omista henki-lökohtaisista asioista.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1 Raaka-aineen kokonaiskulutus 2008-2012

Tutkittaessa sitä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet asiakaspalvelun myynnin kasvuun, ei voida selittää pelkästään tarkastelemalla muutoksia organisaatiossa. On tarkasteltava myös liiketalouden näkökulmaa ja maailmantalouden tilanteessa tapahtuneita muutoksia. Tässä tutkimuksessa on huomioitu raaka-aineen kokonaiskulutuksen muutokset vuosina 2008–2012 .

Kuten voitiin jo aiemmin todeta, vuoden 2008 ja 2009 välillä raaka-aineen kulutuksessa tapahtui selkeä notkahdus. Asiakaspalvelun myynnin tekemän tuloksen kannalta tällä ei ole ollut merkittäviä vaikutuksia, sillä myynti kasvoi vuodesta 2008 vuoteen 2009 noin 135 prosenttia. Vuonna 2009 alkanut myyntivalmennus on omiaan vaikuttamaan myynnin kasvuun. Uusi toimintamalli eli myynnin kulttuuri otettiin käyttöön välittömästi ja tulokset puhuvat puolestaan.

Vuonna 2010 raaka-aineen kokonaiskulutus kasvoi. Voidaan olettaa, että myynti on jatkanut kasvuaan myös raaka-aineen kulutuksen noususta johtuen. Vuonna 2009 alkanut valmennus sai organisaatiossa aikaan ryhtiliikkeen heti samana vuonna, mutta uusien käytäntöjen jalkauttaminen on vienyt oman aikansa. Uusien toimintatapojen käyttöönotto on ollut vuonna 2010 täydessä vauhdissa ja sillä on varmasti myös omat vaikutuksensa asiakaspalvelun myynnin 47 prosentin kasvuun.

Vuonna 2011 myynti kasvoi edelleen. Vuoden 2010 myyntiin verrattuna se nousi 31 prosenttia. Myös raaka-aineen kokonaiskulutus kasvoi vuoteen 2010 verrattuna. Näin ollen kokonaiskulutuksen kasvu tukee myös asiakaspalvelussa saavutettua kasvua. Kasvu on hieman hidastunut aiempiin vuosiin verrattuna, joka on selkeä seuraus siitä, että 247 prosentin kasvusta huolimatta, resurssit eivät ole lisääntyneet.



Vuonna 2012 myynti kasvoi edelliseen vuoteen verrattuna 11 prosenttia. Kun taas raaka-aineen kokonaiskulutuksessa tapahtui hienoinen lasku. Kokonaiskulutuksen laskua voidaan selittää muun muassa sillä, että tuotteen X kulutus laski edelliseen vuoteen verrattuna. Huomionarvoista on se, että myyntiä pystyttiin kasvattamaan tänäkin vuonna, huolimatta kokonaiskulutuksessa tapahtuneesta laskusta.

Kokonaiskulutuksessa on tapahtunut keskimäärin 0,7 prosentin vuotuinen kasvu. Se voidaan selittää muun muassa tuotteen Z kulutuksessa tapahtuneesta suuresta kasvusta. Tuotteen Z kulutuksen vuotuinen keskimääräinen kasvu on ollut lähes kolminkertaista verrattuna tuotteiden X ja Y kulutukseen. Tuotteesta Z valmistettavia tuotteita on jalostettu ja valikoimaa ollaan laajennettu. Taloudellisen tilanteen ollessa heikko, se on myös huomattavasti halvempi vaihtoehto. Lisäksi kuluttajien ikärakenteessa on tapahtunut muutos ja moni kuluttaja pitää tuotetta Z trendikkäämpänä vaihtoehtona.

Tuote X hallitsee kulutusta. Kulutus on lähes kaksinkertainen tuotteisiin Y ja Z verrattuna. Tämä voidaan selittää muun muassa sillä, että suomalaiset suosivat heikon taloustilanteen vuoksi halvempia tuotteita, joiden pääasiallinen raaka-aine on tuote X. Tuotteen Y kulutus on pysynyt koko aikavälin aikana melko stabiilina. Kuitenkin vuonna 2009 tuotteen Y kulutus laski. Se voidaan selittää mahdollisesti sillä, että 2008 puhkesi maailman laajuinen finanssikriisi. Kuluttajat ovat huolissaan taloudellisesta tilanteesta ja ostavat mieluummin edullisempia vaihtoehtoja. Mistään laskevasta trendistä ei kuitenkaan ole kysymys.

Raaka-aineen kokonaiskulutus on ollut nousussa vuodesta 2008 eteenpäin, joten se tukee yrityksen X asiakaspalvelun aikaansaamaa kasvua. Kun ihmiset kuluttavat enemmän, on myös mahdollista myydä enemmän. Tarkasteltaessa asiakaspalvelun tekemää myynnin kasvua voidaan kuitenkin päätellä, että vastaavanlaisen kasvun takana on oltava myös osaava henkilöstö, vahva brändi ja oikeanlainen hinnoittelu. Liiketalouden näkökulman tarkastelu on kuitenkin merkittävää, kun kyseessä on näin valtava muutos ja kasvun kehitys.

## 4.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimustuloksista vedettävät johtopäätökset ovat melko selkeästi havaittavissa. Kaikki haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet asiakaspalvelun aikaansaaman myynnin kasvun kehitykseen. **Trainers' Housen myyntivalmennus** sai aikaan täyskäännöksen. Myyntivalmennuksessa käytiin läpi kaikki mahdollinen aina hyvän puhelun kriteereistä myynnin esteisiin. Myyntivalmennus on tarjonnut monelle henkistä kannustusta ja aitoa halua onnistua työssään. Yhteishenki on kasvanut valmennuksen aikana ja se on lisännyt entisestään työhyvinvointia. Myyntivalmennuksessa jaettiin konkreettisia ideoita ja jopa myyntiargumentteja, jotka edesauttavat myyntikeskustelun onnistunutta läpivientiä. Myyntivalmennuksesta saadut työkalut saivat positiivisen muutoksen aluilleen.

Kun haettiin vastausta kysymykseen, onko asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttunut, vastaus oli melko yksimielinen: kyllä. Suurin syy siihen, miksi ostokäyttäytyminen on muuttunut on se, että myyntineuvottelijat ovat aloittaneet rohkean tarjoamisen ja aktiivisen kontaktoinnin. Myyjät tekevät nyt myös entistä tiiviimpää yhteistyötä kenttäedustajien kanssa, jonka avulla ollaan saavutettu yhtenäinen linja myös hinnoittelussa. Myyntineuvottelijat voivat ja heidän pitääkin myydä kaikkia tuotteita, eikä vain kenttäedustajien asettamia kampanja- ja tarjoustuotteita. Tarjontaa ollaan lisätty myös tekemällä muun muassa asiakaspalvelun omia kampanjoita ja tarjouksia. Asiakkaat ovat entistä enemmän kiinnostuneita siitä, mitä myyjillä on heille tarjottavaa, sillä nykypäivän ostokulttuuri on hyvin tarjouspainotteista. **Lisääntynyt tarjonta** on selkeästi vaikuttanut asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja myyntiyksiköitä myydään enemmän. Onnistumiset kasvattavat itsevarmuutta ja lisääntynyt itsevarmuus rohkaisee tarjoamaan.

Myyntivalmennuksen alkaessa, jokaiselle myyjälle asetettiin sekä henkilökohtaiset että tiimikohtaiset **tavoitteet**. Tavoitteita alettiin myös mittaamaan ja seuraamaan aktiivisesti. Myyjät saavat päivittäin ajankohtaista tietoa omasta sekä muiden edistymisestä. Haastavilla tavoitteilla on selkeä yhteys lisääntyneeseen

tarjontaan. Tavoitteet tulee saavuttaa, jotta voidaan onnistua sekä henkilökohtaisella että yhteisellä tasolla. Tavoitteet saavutetaan ainoastaan, kun tarjotaan rohkeasti. Läpinäkyvä **seuranta** ja luotettavat **mittarit** ovat lisänneet tervehenkistä kilpailuhenkeä, mutta myös periaatteen siitä, että kaveria autetaan. Kuukaan ei voi onnistua saavuttamalla ainoastaan oman tavoitteen, vaan myös yhteiseen tavoitteeseen on päästävää. Tavoitteet ohjaavat myyjien jokapäiväistä työskentelyä ja niiden tavoittelu on lisännyt työn mielekkyyttä ja haastavuutta. Tavoitteet ovat selkeästi suurin motivoija, ja niihin tulisivin panostaa jatkuvasti.

Tavoitteiden saavuttamisella on motivoiva vaikutus. Taustalla on **palkitsemisjärjestelmä**, joka kannustaa tavoittelemaan yhteistä tavoitetta. Vaikka työllä on merkitys, kun sen tekemiselle on asetettu tavoitteet, on myös tärkeää palkita työntekijät onnistuneesta suorituksesta. Yhteisellä tasolla onnistuminen johtaa palkitsemisen. Palkinto on ilmeisen kannustava, sillä sen tavoittelemiseksi ollaan valmiita panostamaan paljon niin henkilökohtaisella tasolla kuin tiimitasollakin. Tiimityöskentelyn merkitys korostuu, kun sitoudutaan noudattamaan yhteistä toimintamallia, jotta sovittu päämäärä saavutetaan.

Myyntikoulutuksessa opeteltiin palautteen antamista. Lähiesimieheltä saatava **palaute** motivoi myyjiä kokeilemaan rohkeasti uutta ja kehittämään omia toimintatapoja. Sekä positiivinen että rakentava palaute lisäävät luottamusta myyjien ja lähiesimiesten välillä. Palautteen antaminen on aineetonta palkitsemista. Lisäksi myyjien toisilleen antama palaute motivoi ja puhdistaa ilmapiiriä. Myyjät jakavat lähes päivittäin ideoita ja ajatuksia, joita voi soveltaa omaan tyyliin sopivaksi. Myös asiakkaalta saatava palaute otetaan avosylin vastaan. Palaute voi pitää sisällään kullanarvoisia ideoita ja tietoa kentältä, jotka voidaan käyttää hyödyksi ja soveltaa myöhemmin muihin asiakkaisiin. Kaiken kaikkiaan toisten ihmisten kuuntelu on ensiarvoisen tärkeää.

Myyntivalmennus loi yhteishenkeä ja puhdisti ilmapiiriä. Tutkimuksesta käy hyvin ilmi, että tähän on vaikuttanut **Trainers' Housen valmentaja**. Valmentaja on kyennyt saavuttamaan alusta alkaen myyntihenkilöstön luottamuksen ja saanut ratkaistua monia henkilöstön sisällä esiintyviä myynnin esteitä. Valmentaja on saanut myyntihenkilöstön puhaltamaan yhteen hiileen ja vakuuttanut heidät tii-

mityöskentelyn tärkeydestä. Valmentajan ja valmennettavien persoonat selkeästi kohtasivat ja se sai aikaan voimakkaan siteen heidän välilleen. Valmentaja on vaikuttanut innostavasti ja rohkaissut tekemään asioita uudella tavalla. Asiantunteva, mutta rento ote on valmentajan vahvuus. Sen lisäksi tärkeää on ulkopuolisuus, joka luo objektiivisuutta ja uutta näkökulmaa asioihin. Ulkopuolisen silmin katsovaa, neutraalia valmentajaa on helpompi lähestyä tietyissä tilanteissa kuin omaa esimiehenä toimivaa valmentajaa.

Esimiehen tarjoama tuki ja kannustus ovat olennainen osa työssä onnistumiselle. **Valmentava esimies** luottaa alaiseensa ja tarjoaa haasteita. Vastuun kantaminen omasta työstä lisää luottamusta puolin ja toisin. Tutkimuksesta kävi hyvin ilmi, että lähiesimiehet ovat tavoitettavissa ja läsnä. Myyntikoulutuksessa sovittiinkin uusista istumajärjestelyistä ja lähiesimiesten sijoittamisesta myyjien keskuuteen. Apu on lähellä, mutta tarkoituksena ei ole tehdä asioita kenenkään puolesta. Lähiesimiehet jakavat vastuuta ja toivovat, että myyjät ottavat itse myös enemmän vastuuta esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa.

Myyntivalmennuksen aikana selkiytettiin roolijakoa ja käytiin läpi yhteiset pelisäännöt. Työnteko on mielekkäämpää, kun jokainen tietää, mitä itseltä odotetaan. Myös muut sidosryhmät arvostavat myyjien työtä, kun he itse arvostat omaa työtään ja sen merkitystä. Yleisen työrauhan kannalta on myös suotavaa, että jokainen noudattaa yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Kun työyhteisö voi hyvin, ovat tulokset myös parempia. Tärkein tavoite on tehdä tulosta.

Haastattelujen yhteydessä kävi ilmi, että muutoksen käynnistäminen vaati melkoisia ponnisteluja kaikilta. Muutosvastarintaa esiintyi laajalti ja epävarmuus tulevasta koetteli henkilöstä. Myyntivalmennukseen suhtauduttiin hyvin epäilevästi, eikä sen uskottu tarjoavan mitään uutta tai merkityksellistä. Asetetut tavoitteet koettiin lähinnä painostavina, ja niiden seuraaminen loi epämiellyttävän ilmapiirin. Seuranta miellettiin uutena keinona aloittaa niin kutsuttu kyttääminen. Tavoitteiden saavuttamisessa ei nähty mitään positiivista, koska sen pelättiin vain kasvattavan tavoitteita entistä suuremmiksi. Lisäksi erimielisyydet henkilöstön sisällä, ja niiden esiin tuominen myyntivalmennuksessa koettiin vaikeana ja ahdistavana.

Tutkimustulosten kannalta edellä mainitut seikat ovat erittäin mielenkiintoisia vaikka haastattelussa ei varsinaisesti käyty läpi lähtötilannetta. Voidaan helposti havaita, että juuri nämä asiat ovat olleet onnistumisen esteenä. Myyntivalmennus herätti lamaantuneen henkilöstön ja innosti muutokseen. Epäluuloisen ja vastahakoisen asenteen alla kytii valtava potentiaali, joka on onnistuttu kääntämään voitoksi. Voidaan todeta, että pitkäjänteinen ja johdonmukainen eteneminen on saanut aikaan valtavan muutoksen, jonka ylläpitämiseen halutaan panostaa koko asiakaspalvelun henkilöstön voimin.

## 5 LOPUKSI

### Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteettia käsiteltäessä arvioidaan, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Teemahaastattelun avulla pyrittiin saamaan monipuolisia vastauksia kysymykseen, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet myynnin kasvuun. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet heidän tapansa toimia ja miksi he ovat mahdollisesti muuttaneet toimintatapojaan. Lisäksi pyrittiin selvittämään, mikä myyjä motivoi ja miksi he ovat motivoituneita. Lähiesimiehiltä pyrittiin saamaan suoria vastauksia siihen, mitä konkreettisia toimi on tehty asiakaspalvelun aktivoimiseksi. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea lähiesimiestä sekä kymmentä myyntineuvottelijaa. Otanta on noin puolet asiakaspalvelun henkilöstöstä, joten aineistoa kertyi riittävästi. Tutkimuksen pätevyyttä tukee tulosten samankaltaisuus sekä selkeä yhteneväisyys kirjallisuuskatsauksen kanssa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta kaikki oleellinen saadaan sisällytettyä tutkimustuloksiin.

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu on helposti toistettavissa. Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa voidaan sanoa, että haastateltaville voidaan esittää täysin samat kysymykset saaden samankaltaiset tutkimustulokset. Teemahaastattelu vaatii haastattelijalta melko syvällistä paneutumista aiheeseen ja tutkittavaan kohteeseen. Tässä tapauksessa haastattelijalla oli hyvät taustatiedot sekä toimeksiantajasta että tutkimuksen aiheesta. Haastattelutilannetta pohjustettiin kuitenkin niin, että tutkija esiintyi objektiivisena tutkijana, jolla ei ole valmiita oletuksia. Haastattelukysymykset pyrittiin esittämään niin, että ne voitiin ymmärtää yksiselitteisesti. Kysymyksiä kuitenkin täsmennettiin tarvittaessa, mutta varsinaista johdattelua pyrittiin välttämään. Kysymysten asettelu onnistui, sillä tulokset olivat hyvin yhdenmukaisia.

## **Opinnäytetyön arviointi**

Opinnäytetyöprosessi on edennyt aikataulun mukaisesti. Tutkimustyö on ollut mielenkiintoista ja antoisaa. Tutkija kokee saavuttaneensa tutkimuksen tavoitteet, sillä tutkimuksen teoria- ja empiriaosuus kohtaavat ja muodostavat koherentin synteesin. Tutkimustulosten samankaltaisuus kertoo onnistuneesta tutkimusmenetelmän valinnasta, joka tuottaa tutkimukselle lisäarvoa. Tutkimuksen edetessä on toisinaan esiintynyt tutkijasta riippumattomia aikatauluongelmia, mutta pitkäjänteisyys ja periksiantamattomuus ovat tuottaneet tulosta. Tutkija uskoo tutkimuksesta olevan hyötyä sekä toimeksiantajalle että yleisesti yrityksille, jotka kamppailevat muutoksessa elävän organisaation keskellä. Tutkimus myös vahvistaa jo ennestään tiedettyjä tosiasioita, liittyen johtamisen tärkeyteen ja kehittyvän henkilöstön tukemiseen.

## **Jatkotutkimuksen aiheet**

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että tämän hetkinen tunnelma asiakaspalvelussa on odottava. Uusia onnistumisia on saavutettu jatkuvasti, mutta jotain uutta ja innostavaa kaivattaisiin. Tutkimus tuotti selkeitä tuloksia siitä, että tavoitteet motivoivat myyjiä. Mahdollisen jatkotutkimuksen aiheena voitaisiin tutkia, minkälaisia uusia tavoitteita voitaisiin myyjille asettaa. Tähän asti on tavoiteltu kasvavia myyntityksikkömääriä. Tavoitteiden saavuttamisesta ansaittu palkinto on ilmeisen hyvä, sillä se motivoi myyjiä työskentelemään kovasti yhteiseen tavoitteen eteen. Uusi tavoite voitaisiin mahdollisesti määritellä niin, että tavoitellaan myynnille isompaa katetta. Näin ollen jatkotutkimus voisi käsitellä myös sitä, miten tämän tyyppinen tavoiteohjelma luodaan.

## LÄHTEET

Dessler, G. 2013. Human resource management. 13<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall.

Lähdeviite salattu.

Lähdeviite salattu.

Korpi, R. & Tanhua, P. 2008. Yhteispeli työelämässä. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Lähdeviite salattu.

Niemelä, M.; Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Startegiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Juva: WSOY.

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

Nurminen, R. 2007. Osaaminen hallintaan. Ammattitaidon valmentaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Parvinen, P. 2012. Myynnin Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. Viitattu 16.10.2013 <http://online.blh.dk/client/CursumClientViewer.aspx?CAID=1338264&ChangedCourse=true>.

Lähdeviite salattu.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WSOY.

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki: Oy Finn Lectura Ab.

Viitala, R. 2007. Henkilöstö johtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy



## Haastattelu

*Onko ostokäyttäytyminen on muuttunut? Mitkä tekijät ovat siihen vaikuttaneet?*

*Onko tapahtunut kehitystä henkilökohtaisella tasolla? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet mahdolliseen kehitykseen? Onko tapa toimia muuttunut? Miksi?*

*Onko myyntivalmennuksella ollut vaikutuksia? Miten se on vaikuttanut? Mikä merkitys on valmentajalla? Oliko Trainers' Housen imagolla merkitystä?*

*Onko asenteesi muuttunut? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet mahdolliseen asenteen muutokseen? Miksi olet muuttanut asennettasi?*

*Onko motivaatio kasvanut? Miten? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet motivaatioon?*

*Ovatko esimiehet sitoutuneita? Miten se ilmenee? Mikä merkitys sillä on?*

*Mitä toimia esimiehet ovat tehneet motivoidakseen myyjiä? (Lähiesimiehet vastaa)*

*Mitä konkreettisia toimia on tehty asiakaspalvelun aktivoimiseksi? (Lähiesimiehet vastaa)*

*Onko ollut vaikutuksia henkilökohtaisessa elämässä?*