

Anne Kulju

MYYN TIHENKISYYDEN  
KEHITTÄMINEN  
Kyyhkylän Kartanossa

Opinnäytetyö  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen YAMK


Toukokuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

|   |   |  |
|---|---|--|
|  <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <h1 style="margin: 0;">MAMK</h1> <p style="margin: 0;">University of Applied Sciences</p> </div>   | <p><b>Opinnäytetyön päivämäärä</b></p> <p>14.5.2014</p>   |  |
| <p><b>Tekijä(t)</b></p> <p>Anne Kulju</p>   | <p><b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b></p> <p>Yrittäjyys- ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)</p> |  |
| <p><b>Nimeke</b></p> <p>Myyntihenkisyyden kehittäminen Kyyhkylän Kartanossa</p>   |   |  |
| <p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on laatia kehittämissuunnitelmia, jotka edesauttavat myyntihenkisyyden parantamista Kyyhkylän Kartanossa. Välitavoitteina on selvittää, millä tasolla myyntihenkisyys on nyt, miten se koetaan henkilöstön keskuudessa, millaisia kehittämistarpeita siinä nähdään ja miten työntekijöiden ja johdon näkemykset myyntiin liittyen eroavat toisistaan. Kehittämistehtävä toteutetaan enemmän työntekijöiden kuin johdon näkökulmasta. Varsinaisen kuntoutuskeskuksen toiminta ja sen henkilökunta rajataan tarkastelusta pois.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta osasta: myyntihenkisyyden ja myyntitaitojen kehittämisestä sekä myynninjohtamisesta. Ensimmäisessä osassa käydään läpi myyntihenkisyyttä eri näkökulmista, määritellään myyjälle tärkeitä ominaisuuksia ja käydään läpi henkilökohtaisia myyntitaitoja ja yhteistyön merkitystä myyntityössä. Toisessa osiossa käsitellään myynnin johdon eri vastualueita sekä tarkastellaan strategian, palkitsemisen ja osaamisen johtamisen merkitystä menestyksekkäässä myyntityössä.</p> <p>Luonteeltaan opinnäytetyö on tapaustutkimus, sillä sen avulla pystytään tuottamaan kehittämissuunnitelmia sekä oppia ymmärtämään syvällisesti kehittämisen kohdetta. Tutkimusmenetelminä on käytetty kvalitatiiviseen tutkimukseen sopivia menetelmiä kuten haastatteluita sekä havainnointia. Teemahaastattelujen tavoitteena on saada yksityiskohtaisia ajatuksia työntekijöiltä ja johdolta talon myyntihenkisyyteen, käytännön myyntityön tekemiseen ja eri myynnin kehittämiskohteisiin liittyen. Havainnoilla on tarkoitus tukea muita tutkimustuloksia.</p> <p>Tutkimuksen tuloksina nousi toimeksiantajayritykselle selkeitä kehittämissuunnitelmia myynninjohtamiseen, myynnin roolitukseen ja myynnin käytännön toteutukseen liittyen. Osa kehittämissuunnitelmista on helppo toteuttaa saman tien, mutta osa vaatii muutoksia syvällä organisaatiokulttuurissa saakka. Erinäisten kehittämistoimenpiteiden avulla myyntihenkisyyttä ja yrityksen tunnettua markkinoilla on kuitenkin helppo lähteä kehittämään eteenpäin.</p> |   |  |
| <p><b>Asiasanat (avainsanat)</b></p> <p>myynti, markkinointi, myyntityö, osaaminen, prosessit, johtaminen, tapaustutkimus</p>   |   |  |
| <p><b>Sivumäärä</b></p> <p>152 s. + liitteet 6</p>  | <p><b>Kieli</b></p> <p>Suomi</p>  | <p><b>URN</b></p> <p>URN:NBN:fi:amk-201405055754</p> |
| <p><b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b></p>   |   |  |
| <p><b>Ohjaavan opettajan nimi</b></p> <p>Heli Aaltonen</p>  | <p><b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b></p> <p>Kyyhkylän Kartano Oy</p>                              |  |

## DESCRIPTION

|  |  |   |
|--|--|---|
|   |  | <b>Date of the master's thesis</b><br><br>14 May 2014 |
| <b>Author(s)</b><br>Anne Kulju   | <b>Degree programme and option</b><br>Entrepreneurship and Business Competence |   |
| <b>Name of the master's thesis</b><br>Developing Marketing Spirit in Kyyhkylä Manor Hotel  |  |   |
| <b>Abstract</b><br><p>The purpose of this master's thesis was to create development suggestions which help enhancing Marketing spirit in Kyyhkylä Manor Hotel. The secondary aims of this study are to find out on what level the marketing spirit in Kyyhkylä was at the moment, what kind of development needs had been noticed and how the views of Employees and Managers differed from each other. This study was conducted from the point of view of Employees. Kyyhkylä Rehabilitation Center's activities and its employees were left out from this study.</p> <p>The theoretical framework consists of two parts: the development of sales spirit and sales skills, and the sales management. In the first part, Sales spirit will be looked at from different perspectives, also Personal selling skills of the sales person will be defined, and then the meaning of co-operation will be discussed. In the second part, the different areas of sales management will be gone through. The meanings of strategic thinking and coaching will also be discussed.</p> <p>This study was implemented as a case study, because there was a need to create development suggestions and also to learn to understand the study subject with a more profound perspective. The research methods consisted of interviews and observation, which are both adequate methods for a qualitative research study.</p> <p>The aim of the theme interviews was to get detailed thoughts from the employees and managers regarding the sales spirit of the company, the actual sales work, and the different development areas of sales work. The research results from the interview will be supported by observation.</p> <p>As a result of this master's thesis, there can be found several clear development ideas regarding sales management, defining the roles of different sales people, and regarding the implementation of actual sales work. Some of the development ideas are easily implemented right away, but some require changes at a deeper level of the organization culture. With the help of different kinds of development ideas, it will be fairly easy to start making changes and to develop the sales spirit and conspicuousness of Kyyhkylä Manor Hotel.</p> |  |   |
| <b>Subject headings, (keywords)</b><br>sales, marketing, sales work, knowhow, process, leadership, case study  |  |   |
| <b>Pages</b><br>152 p. + app. 6  | <b>Language</b><br>Finnish   | <b>URN</b><br>URN:NBN:fi:amk-201405055754             |
| <b>Remarks, notes on appendices</b>  |  |   |
| <b>Tutor</b><br>Heli Aaltonen  | <b>Master's thesis assigned by</b><br>Kyyhkylä Manor Hotel                     |   |

## SISÄLTÖ

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO .....  | 1  |
| 2     | OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....                                    | 2  |
| 2.1   | Tavoitteet ja rajaus.....                                       | 2  |
| 2.2   | Kehittämistehtävä .....   | 3  |
| 2.3   | Tutkimusmenetelmät .....  | 6  |
| 2.3.1 | Kvalitatiivinen tutkimusote.....                                | 6  |
| 2.3.2 | Tapaustutkimus .....  | 7  |
| 2.3.3 | Aineistonkeruumenetelmät (haastattelu ja havainnointi).....     | 9  |
| 2.4   | Opinnäyteprosessin eteneminen .....                             | 15 |
| 3     | MYYNTIHENKISYYS JA MYYNTITAITOT .....                           | 17 |
| 3.1   | Myynti- ja markkinointihenkisyys.....                           | 18 |
| 3.2   | Myyntihenkisyyden luominen ja ylläpito .....                    | 20 |
| 3.3   | Myyntihenkisyys ja yrityskulttuuri.....                         | 22 |
| 3.4   | Myyntihenkinen organisaatio ja positiivinen asiakaskokemus..... | 26 |
| 3.5   | Sisäinen markkinointi ja myyntihenkisyys .....                  | 29 |
| 3.6   | Myynti-arvostus .....   | 31 |
| 3.7   | Myyjälle tärkeät henkiset ominaisuudet .....                    | 34 |
| 3.7.1 | Asenne.....   | 36 |
| 3.7.2 | Motivaatio .....  | 37 |
| 3.7.3 | Persoonallisuus, tunteet.....                                   | 40 |
| 3.8   | Henkilökohtaiset myyntitaidot.....                              | 41 |
| 3.8.1 | Myyntityön kokonaisvaltainen ymmärtäminen .....                 | 42 |
| 3.8.2 | Myyntiprosessin hallitseminen .....                             | 44 |
| 3.8.3 | Tuotetietous.....   | 51 |
| 3.8.4 | Ajankäytön- ja myyntityöhallinta .....                          | 53 |
| 3.9   | Ei yksin, vaan yhdessä – tiimillä menestystä.....               | 56 |
| 4     | MYYNNINJOHTAMINEN.....  | 58 |
| 4.1   | Myyntinjohtamisen kokonaiskuva.....                             | 58 |
| 4.2   | Suunta, strategia ja tavoitteet .....                           | 59 |
| 4.3   | Kommunikointi.....  | 63 |
| 4.4   | Myyntiorganisointi ja resurssit .....                           | 64 |
| 4.5   | Järjestelmällisyys .....  | 72 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 4.6 | Uhkatekijät.....                                      | 74  |
| 4.7 | Motivointi ja palkitseminen.....                      | 76  |
| 4.8 | Osaamisen johtaminen, koulutus ja coaching.....       | 82  |
| 4.9 | Rekrytointi.....                                      | 86  |
| 5   | TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS..... | 88  |
| 5.1 | Kyyhkylän Kartano.....                                | 88  |
| 5.2 | Nykytilanteen kuvaus.....                             | 89  |
| 6   | MYYNTIORGANISAATION TUTKIMUKSET.....                  | 95  |
| 6.1 | Teemahaastattelut myyntiorganisaatiolle.....          | 95  |
| 6.2 | Teemahaastattelujen tulokset.....                     | 99  |
| 6.3 | Havainnoinnin tulokset.....                           | 115 |
| 6.4 | Yhteenvedo tutkimustuloksista.....                    | 120 |
| 7   | KEHITTÄMISEHDOTUKSIA.....                             | 122 |
| 8   | POHDINTA.....   | 141 |
| 8.1 | Tutkimuksen onnistuminen.....                         | 141 |
| 8.2 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....             | 143 |
| 8.3 | Jatkotutkimusmahdollisuudet.....                      | 146 |
| 9   | LOPUKSI.....  | 146 |
|     | LÄHTEET.....  | 148 |

## LIITTEET

- 1 Pikakurssi oman myyntitiimin tai – organisaatiokulttuurin kehittämiseen
- 2 Myyjän asennemittarin kysymyspatteristo
- 3 Myyjän muistilista
- 4 Myyntiprosessin jalkauttaminen organisaatiossa
- 5 Tiimin vetäjän ja jäsenten vastuut
- 6 Huipputiimin tunnusmerkit
- 7 Onnistuneen muutosprosessin edellytykset
- 8 Myyjän ammattiosaamisen viisi osaamisaluetta
- 9 Osaamisen arviointitaulukko
- 10 Tutkimushaastattelujen kysymykset

## 1 JOHDANTO

Yksi tärkeimmistä voimavaroista menestyvässä yrityksessä on hyvin rakennettu myyntiorganisaatio ja siellä työskentelevät henkilöt. Kilpailun kiristyessä yritysten on pystyttävä kehittämään toimintojaan jatkuvasti, niin että palvelut ja tuotteet vastaavat tämän päivän vaatimuksia ja että ne on kehitetty asiakkaiden tarpeisiin sopiviksi. Myynniltä vaaditaan nykyään asiakaslähtoisempää ajattelua ja ponnisteluja kauppohenkilöstön vahvistamiseen, sillä asiakkaalla on varaa mistä valita. Myyjällä on suuri rooli siinä, kuinka paljon rahaa asiakas lopulta tuo yritykseen, ja tämä vaikuttaa suoraan yrityksen kokonaistulokseen. Moni asiakas arvioi yritystä ja sen imagoa sen myyntihenkilöstön ja asiakaspalvelun perusteella. Kehittämällä oman henkilökunnan myynti- ja asiakaspalvelutaitoja, pystyy yritys parantamaan asiakastytyvää myyntiä ja sitä kautta myös kasvattamaan liiketoiminnan tuloksellisuutta.

Opinnäytetyöni käsittelee myyntihenkisyyden kehittämistä Kyyhkylän Kartanossa. Työn taustalla on tarve nostaa yrityksen myyntihenkisyyttä henkilökunnan keskuudessa ja sitä kautta lisätä mielenkiintoa, innostumista ja positiivista asennetta myyntityötä kohtaan. Opinnäytetyön avulla toivon pystyväni tarjoamaan myös kehittämisideoita myyntityön paremmin järjestämiseen, esimiestyön tehostamiseen ja helpottamaan koko myyntipalvelun toimintaa.

Kyyhkylä elää tällä hetkellä vahvassa murrosvaiheessa. Koska talon aikaisempi varma asiakaspohja on koostunut sotaveteraaneista, sotainvalideista ja leskistä, Kyyhkylässä ei ole ollut tarvetta aikaisemmin varsinaisesti ”myydä” palveluita ulospäin. Viimeisten vuosien aikana tämä asiakaskunta on kuitenkin merkittävästi vähentynyt, ja kuntoutuskeskuksen toiminnan ympärille on lähdetty kasvattamaan myös toista tukijalkaa – kartanoa ja matkailu-businesta. Muutos on merkittävä, ja koska kyseessä on kaksi aivan eri alaa toisiinsa nähden, on yhtenäisen myyntikulttuurin ja toimintatapojen luominen haasteellista. Molemmilla puolilla on tarve myös ns. aggressiiviselle myynnille, joten työntekijöiden myyntihenkisyys on ehdoton edellytys kannattavan liiketoiminnan rakentamista ajatellen. Lisäksi Kyyhkylässä on investoitu huomattavia summia viime vuosina uuteen hotellirakennukseen ja muiden tilojen parantamiseen, joten tarve lisämyynnille ja uusien asiakasryhmien hankintaan on olemassa.

Tämän työn tarkoitus on selvittää, miten myyntihenkisyyttä voisi kehittää Kyyhkylän Kartanossa. Tutkimuskysymyksinä olivat, mitä myyntihenkisyys on ja miten sitä voidaan kehittää, miten hyvin myyntiä tällä hetkellä hoidetaan Kyyhkylässä, miten yritys ja myynnin johto voivat tukea myyntiä ja myyntityön kehittämistä, mikä työntekijöitä motivoi myymään ja millaiset asiat voivat olla motivaation esteenä.

Toisessa luvussa kerron tarkemmin opinnäytetyön toteutuksesta, tavoitteista, rajauksesta, tutkimusmenetelmistä ja empiirisen aineiston keräämisvaiheista. Luvussa kolme paneudun teoriaosuuden ytimeen – myyntihenkisyyteen ja myyntitaitoihin. Luku neljä puolestaan avaa teoriaosuutta organisaatiotasolta katsottuna ja siinä aiheena on myynninjohtaminen. Luvussa viisi esittelen toimeksiantajan ja kuvaan organisaation nykytilanteen tarkemmin. Empiirisen aineiston tutkimustuloksia esitellään luvussa kuusi. Tulokset pitävät sisällään henkilökunnan haastattelut sekä havainnoinnit. Seitsemänten lukuun kerään erilaisia kehittämisehdotuksia mitä työn tekemisen aikana on tullut esille. Kahdeksannessa, Pohdinta-luvussa arvioin tutkimuksen luotettavuutta kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta ja koko tutkimuksen onnistumista asetettuihin tavoitteisiin nähden. Luvussa yhdeksän kerron omia ajatuksiani ja kokemuksiani koko tästä opinnäytetyöprosessista ja sen toteuttamisesta.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS**

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia yrityksemme myyntihenkisyyttä ja laatia erilaisia kehittämisehdotuksia sen parantamiseksi. Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön tavoitteet ja rajauksen, kehittämistehtävän, käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sekä opinnäytetyöprosessin aikataulutuksen.

### **2.1 Tavoitteet ja rajaus**

Tällä hetkellä Kyyhkylän Kartano Oy:n asiakkaista 80 % on kuntoutuspuolen asiakkaita ja 20 % matkailu-, ravintola- ja hyvinvointipuolen yksittäisiä asiakkaita, lomailijoita, yritysryhmiä tai muita ryhmämatkalaisia. Yhtenä isona tavoitteena koko Kyyhkylä-konsernissa on kehittää ja muuttaa Kartanon toimintaa niin, että vuoteen 2017 mennessä Kartanon sekä koko matkailu- ja ravintolatoiminnan rooli on kasvanut ja tuo prosentuaalinen ero on saatu enemmän tasapainoisemmaksi. Tämä ajatus on toiminut myös tausta-ajatuksena tälle kehittämistyölle, jonka tarkoituksena on lisätä

Kyyhkylän Kartano Oy:n myyntihenkisyyttä niin työntekijöissä itsessään kuin organisaatiotasollakin.

Opinnäytetyöni on kehittämistehtävä, jonka lopputavoitteena on tuottaa hyviä ja selkeitä kehittämissuhteita, joilla Kyyhkylän Kartano Oy:n myyntihenkisyyttä voidaan lähteä nopeasti kehittämään. Välitavoitteina on selvittää, millä tasolla myyntihenkisyys on tällä hetkellä, miten se koetaan henkilöstön keskuudessa ja millaisia kehittämistarpeita aiheeseen liittyen nousee esiin. Välitavoitteena on lisäksi selvittää myös miten työntekijöiden ja johdon näkemykset myyntiin liittyen eroavat toisistaan vai eroavatko ollenkaan.

Toimivassa myyntiorganisaatiossa on tärkeää, että jokainen myyntiprosessissa mukana oleva henkilö tietää oman roolinsa ja osaa myös hahmottaa koko prosessin alusta loppuun. Yksi osa tätä kehittämistehtävää onkin juuri tietoisuuden lisääminen ja paremman keskusteluyhteyden luominen, jotta prosessi toimisi hyvin. Tarkoitus on löytää yhteinen ajatustensävel ja synnyttää yhdessä tekemisen meininkiä. Pyrkimys on siis, että tällä työllä on positiivinen vaikutus henkilöstön ajatusmaailman, asenteiden ja käytänteiden muuttamiseen kohti entistä myyntihenkisempää organisaatiota.

Kyyhkylä konserniin kuuluvat Kyyhkylä Säätiö, Kyyhkylä Oy ja Kyyhkylän Kartano Oy. Kyyhkylä Säätiön ja Kyyhkylä Oy:n toiminta keskittyy puhtaasti kuntoutuskeskuksen puolelle. Käsittelen tätä opinnäytetyön aihetta Kyyhkylän Kartano Oy:n näkökulmasta ja keskityn sen henkilöstön myyntihenkisyyden kehittämiseen. Tutkimusta tehdään enemmän työntekijänäkökulmasta, eikä niinkään yrityksen johdon näkökulmasta. Varsinaisen kuntoutuskeskuksen toiminta ja sen henkilökunta rajataan tarkastelusta pois, mukaan lukien Kartano Oy:lle kuuluva, mutta kuntoutuskeskuksessa sijaitseva Ravintola Porrassalmen henkilökunta.

## **2.2 Kehittämistehtävä**

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä on laatia kehittämissuhteita, jotka edesauttavat myyntihenkisyyden parantamista Kyyhkylän Kartanossa. Tarkoituksena on selvittää ongelmakohtia yhdessä myynnin parissa työskentelevien henkilöiden ja yrityksen johdon kanssa ja laatia selkeitä ja helposti toteutettavissa olevia ehdotuksia toiminnan, asenteiden, osaamisen ja myyntihenkisyyden parantamiseksi.



Kuten Johdanto-osiossa kerrottiin, tarve tälle opinnäytetyölle ja kehittämistehtävälle tulee toimeksiantajayrityksen vahvasta murrosvaiheesta ja siitä, ettei Kyyhkylässä ole ollut ns. ”myyntikulttuuria”. Kyyhkylässä toimii isompana toimijana kuntoutuskeskus ja pienempänä kartano, jonka matkailualan toimintaa on lähdetty kasvattamaan kuntoutusmaailman rinnalle. Tämä muutos on valtava, ja koska kyseessä on kaksi aivan eri alaa, on myyntikulttuurin luominen ”tyhjälle pöydälle” varsin haastavaa. Kuten monissa muissakin vastaavanlaisissa kuntoutuskeskuksissa Suomessa, niin kauan kun sotaveteraaneja ja – invalideja riitti asiakasryhmiksi kaikille, ei näiden Kyyhkylän kaltaisten kuntoutuspaikkojen ole tarvinnut tehdä käytännössä juuri mitään asiakaidensa saamiseksi. Tänä päivänä tilanne on hyvin toinen, koska tätä vanhaa asiakas-kuntaa on jäljellä enää vain vähän. Vuodepaikkojen täyttämiseksi on löydettävä uusia asiakasryhmiä.

Niin Kyyhkylällä, kuten varmasti myös muilla alan toimijoilla Suomessa, haasteena tällaisessa murrosvaiheessa on vanhojen toimintatapojen ja yrityskulttuurin muuttaminen sairaalaorganisaatiosta nykyaikaiseen businessorientoituneeseen organisaatioon. Nykyaikaisen myyntiorganisaation luominen ei käy hetkessä. Jos aikaisemmin ei ole tarvinnut miettiä, miten myyntiprosessit kulkevat alusta loppuun tai kuinka asiakkaalle räätälöidään hänen toiveisiinsa sopivat paketit, niin nyt on tilanne kuitenkin toinen – nyt tarvitsee ja on suorastaan välttämätöntä. Jotta tällainen nykyaikainen toiminta onnistuu, tarvitaan yritykseen selkeät toimintamallit, oikeanlaisia – myyntihenkisiä ihmisiä töihin ja systemaattista asioiden toteutusta tehtyjen suunnitelmien pohjalta. Pysyvien ja uusien toimintamallien luominen on varmasti juurikin se haaste, mutta samalla kaiken perusta. On myös tärkeää saada henkilökunta innostumaan ja antaa työntekijöille mahdollisuus kehittyä työssään sekä laajentaa omaa osaamista. Tarvitaan hyvää esimies- ja alaisosaamista ja joka arkipäivä näkyvää positiivista myyntihenkisyyttä jokaisessa työntekijässä. Nämä kasvattavat myös toiminnan tuloksellisuutta ja lisäävät asiakastyytyväisyyttä.

Toimeksiantajayrityksessä on viime vuosina tehty jo paljon toiminnan järjeistämistä ja kehittämistä kohti nykyaikaista liiketoimintaa. Kaikki tilat ovat hienossa kunnossa ja samoin miljöö kutsuu kylään ja viipymään varmasti pidempäänkin. Kyyhkylän Kartanoon usein ensimmäistä kertaa tulevat asiakkaat lähes poikkeuksetta myös lähtevät pois erittäin tyytyväisinä. On kuitenkin tarve saada lisää asiakkaita, uusia asiakasryhmiä ja kookuttaa heidät tulemaan vielä uudestaan vierailulle.

Kyyhkylän yrityskuvasta ja tunnettuudesta on tehty vuonna 2009 opinnäytetyö (Suominen 2009), jossa selvisi, että Kyyhkylä silloin yhdistettiin erittäin vahvasti sotainvalidiin kuntoutukseen. Tutkimuksen mukaan Kyyhkylän nykyiset palvelut olivat kuitenkin jo ihan hyvin lähialueen vastaajien tiedossa ja myös palvelun laatu koettiin hyväksi. Koko maan laajuisesti ajateltuna, Kyyhkylän tunnettavuus on kuitenkin vielä heikkoa, eli markkinointiin pitää panostaa paljon ja tunnettavuuden lisääminen vie luonnollisesti oman aikansa. Se, mihin Kyyhkylän Kartanossa voidaan jo nyt vaikuttaa, on juurikin se oma myyntihenkisyys – niin yritys- kuin työntekijätasolla. Haasteena on kuitenkin ollut juuri ns. pysyvien toimintatapojen luominen ja etenkin myyntiorganisaation järjestäminen ja myynnin johtaminen. Osaksi tämä vaikeus on johtunut siitä, että kartanon rooli on ollut huomattavasti kuntoutuskeskusta pienempi, eikä ole ollut myöskään riittävästi resursseja asioiden kehittämiseen.

Opinnäytetyön tutkimusosiossa pääpaino on henkilökunnalle toteutettavissa laajoissa teemahaastatteluissa, joissa aihealueina ovat myynnin rooli ja merkitys, miten myyntiä yrityksessä tehdään, ja myynnin johtaminen. Haastateltavana on niin työntekijä kuin esimies ja johtotason henkilöitä. Haastatteluista saadaan tärkeää faktaa tämän hetkestä tietotaidosta, asenteista sekä myös ajatuksista ja toiveista myyntihenkisyyden kehittämiseen liittyen. Pääpaino tutkimuksessa on työntekijöiden omilla kokemuksilla ja siinä, miten ne asemoituvat yrityksen johdon näkemysten kanssa.

Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa käytetään apuna havainnointia aihealueen lisätutkimista varten. Työntekijöitä on pyydetty kirjaamaan omia havaintojaan ja ajatuksiaan yhteiseen päiväkirjaan. Tarkoituksena on ollut kirjata omaa suorittavaa työtä tehdessä esiin tulleita asioita myyntihenkisyyteen ja käytännönongelmiin liittyen. Myös itse olen kirjannut ylös vastaan tulleita asioita oman työni ohella, joilla on mielestäni vaikutusta myyntihenkisyyden kehittämiseen liittyen.

Kerätyn aineiston ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta luon kehittämisehdotuksia, joiden avulla toimeksiantajayritys voi halutessaan helposti ja nopeasti lähteä toteuttamaan erilaisia käytännön toimenpiteitä, jotka tehostavat jokapäiväisiä toimintatapoja ja tuntuvat myyntihenkisemmiltä kuin aiemmin.

## 2.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni tutkimusstrategiaksi valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja aineistoa keräsin sekä haastatteleamalla että havainnoimalla. Seuraavaksi on kerrottu hiukan enemmän näistä menetelmistä ja perusteista niiden valinnalle tähän opinnäytetyöhön liittyen.

### 2.3.1 Kvalitatiivinen tutkimusote

Kun tutkittava ilmiö on uusi, eikä siitä ole juurikaan olemassa tutkimustietoa tai teorioita, valitaan yleensä silloin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. (Kananen 2011, 12.) Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja se, että kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimusaineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa ja näissä suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Aineistonkeruussa suositaan laadullisia metodeja, koska halutaan, että tutkittavien ”ääni” ja näkökulmat pääsevät esille. Tyypillisesti laadullisissa tutkimuksissa tutkijan odotetaan paljastavan odottamattomia seikkoja tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian testaaminen, vaan aineiston monitorointi ja yksityiskohtainen tarkastelu. Toisin kuin määrällisessä (kvantitatiivisessa) tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kaikkia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja sitä muutetaan tarvittaessa olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2006, 152–155.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei käytetä suurta tutkimusyksiköiden joukkoa tai tilastollisia analyyseja, kuten taas kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista. Laadullinen tutkimus voi kuitenkin sisältää kvantitatiivisia osatarkasteluja. Laadullisen tutkimuksen analyysivaihe koostuu kahdesta osiosta: havaintojen pelkistämisestä ja arvioituksen ratkaisemisesta (tulosten tulkinnasta). Havaintojen pelkistämisen vaiheessa on kysymys siitä, että aineistoa tarkastellaan vain yhdestä teoreettisenviitekehyksen näkökulmasta kerrallaan, jotta saadaan esiin olennaisimmat asiat kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta. Sen jälkeen havaintomäärää karsitaan edelleen pienemmäksi joukoksi yhdistämällä yksittäisiä raakahavaintoja. Tarkoitus ei kuitenkaan ole yhdistää aineistoa niin paljon, että saataisiin tyyppitapauksia, jossa kaikki ovat asiasta samaa

mieltä, vaan erot havaintoyksiköiden välillä ovat tärkeitä, ja ne on ehdottomasti nostettava esille laadullista analyysia tehdessä. (Alasuutari 2011, 38–47.)

Tulosten tulkinnalla puolestaan tarkoitetaan tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehtäviä merkitystulkintoja, eli muodostetaan rakennekoko-  
naisuuksia teoreettiset ydinkäsitteet huomioiden. (Alasuutari 2011, 38–44.) Laadullisen tutkimuksen tavoite ei ole siis totuuden löytäminen, vaan tutkimuksen perusteella tehtävien tulkintojen avulla näyttää ihmisen toiminnasta jotakin, mikä on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus luoda malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita ja kuvauksia tutkittavasta asiasta erilaisten tulkintojen, arvoitusten ratkaisemisen ja merkityssuhteiden auki kerimisen avulla. (Vilkkä 2005, 98.)

Tutkijan pitää valita työnsä tekemiseen myös päättelyn logiikka kolmesta eri vaihtoehdosta. Induktiivisessa, eli aineistolähtöisessä tavassa päättely lähtee liikkeelle aineistosta. Se perustuu todellisuudessa havaittuihin tosiasioihin ja pyrkii niistä kohti teoreettisen mallin luomista. Deduktiivinen eli teorialähtöinen päättely asettaa usein hypoteeseja, joita pyritään todentamaan empiirisen tutkimuksen avulla. Abduktiivisessa päättelyssä puolestaan empiria ja teoria vuorottelevat tutkimuksen aikana. (Anttila 2000, 132.)

### **2.3.2 Tapaustutkimus**

Kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita, sekä oppia ymmärtämään syvällisesti kehittämisen kohdetta, soveltuu tapaustutkimus hyvin tutkimukselliseksi lähestymistavaksi (Ojasalo ym. 2009, 52). Samoin, mikäli tutkijalla itsellään ei ole mahdollisuutta vaikuttaa asioiden olemassa oloon tai tapahtumiin ja kun tarkoitus on tutkia jotain tapausta tosielämän kontekstissa, sopii tapaustutkimus hyvin tutkimusstrategiaksi (Yin 1994, 1).

Tapaustutkimuksessa tavoitteena on saada yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa yksittäisistä tapauksista, yksilöistä, ryhmistä, laitoksista, yhteisöistä tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tapaus (case) voi olla esimerkiksi yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksen tavoitteena on kuvata tutkimuksessa esiinnousseita ilmiöitä. Tutkimuskohteena voi olla kohteiden taustatekijät,

ajankohtainen asema ja tilanne, ympäristötekijät, sisäiset tai ulkoiset vaikuttavat tekijät. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on antaa tutkimuskohteesta hyvin organisoitu ja täsmällinen kuva. Näin ollen tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää tutkittavaa kohdetta sen realistisessa toimintaympäristössä. Aineistoa kerätään monin eri tavoin, mm. havainnoimalla, haastatteleamalla ja dokumentteja tutkien. (Hirsjärvi ym. 2006, 125–126; Anttila 2007, 119–120; Ojasalo ym. 2009, 52.)

Tapaustutkimuksessa tarkoituksena on saada selville paljon suppeasta aiheesta, enemmän kuin että tutkittaisiin laajaa aihealuetta vain pinnallisesti. Tapaustutkimuksella ei ensisijaisesti pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan asiaan perehdytään yksityiskohtaisesti ja pyritään huomioimaan paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Halutaan ymmärtää miksi joku tapahtuu ja miksi se on niin. Tapaustutkimusta käytetään monesti myös heikosti ymmärrettyjen tilanteiden tai käyttäytymisen sekä epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen. Sen avulla voidaan oppia ymmärtämään myös paremmin työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. (Ojasalo ym. 2009, 52–53.)

Vaikka tapaustutkimus usein yhdistetään etenkin laadullisiin tutkimuksiin, käytetään sitä myös määrällisissä tutkimuksissa, jossa kerätään dataa eri menetelmillä ”tapauksen” rakentamiseksi. Eriksonin ja Kovalaisen (2011, 116) mukaan tapaustutkimus pitäisi ymmärtää enemmänkin tutkimuksellisenä lähestymistapana tai tutkimusstrategiana kuin varsinaisena metodina. Empiirisen datan keräämisen ja aineiston analysointiin on tapaustutkimuksessa monia vaihtoehtoja, jotka tulisi valita tutkimuksen tavoitteiden, tarkoituksen ja tutkimuskysymysten mukaan sopivimmaksi.

Monet tutkijat ovat liittäneet tapaustutkimukseen myös kritiikkiä. Yin (1994, 9–10) toteaa, että monesti tutkijat eivät ole tarpeeksi täsmällisiä ja tarkkoja, vaan hyväksyvät epämääräistä aineistoa tai puolueellisia näkemyksiä ja antavat niiden vaikuttaa loppupäätelmiin ja tutkimustuloksiin. Toinen huomio on, että tapaustutkimukset tarjoavat yleensä vain vähän mahdollisuuksia tieteelliseen yleistämiseen, koska tutkimukset keskittyvät varsin kapealle alalle. Kolmas kritiikin aihe on tapaustutkimuksen vaatima pitkä aika tutkimuksen toteutukseen ja monesti myös pitkät ja epäselvät dokumentit lopputuloksena tutkimuksesta. Yin toteaa, että hyvän tapaustutkimuksen toteuttaminen on aina haasteellinen tehtävä.

Valitsin itse tapaustutkimuksen tutkimukselliseksi lähestymistavaksi, koska sen avulla voidaan tuottaa kehittämissuhteita tutkittavaan aiheeseen. Opinnäytetyössäni tutkittava yksittäinen ilmiö oli tässä tapauksessa Kyyhkylän Kartanon myyntihenkisyyden kehittäminen. Tavoitteena oli ymmärtää tutkittavan asian ongelmakohdat, kerätä yksityiskohtaista tietoa myyntihenkisyyteen liittyen haastateltavilta ja oppia niistä. Lisäksi tavoitteena oli luoda näiden perusteella kehittämissuhteita toiminnan parantamiseksi, eikä niinkään pelkästään yleistää tutkimustuloksia. Näin ollen tapaustutkimuksena toteutettava opinnäytetyötä voidaan pitää ainutkertaisena. Tapaustutkimuksessa koostaan myös aineistoa monipuolisesti ja monin eri tavoin, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Koska kyseessä on tutkimusaihe, jossa muutokset lähtevät syvimmillään organisaatiokulttuurista ja johtamiseen liittyvistä asioista, ei minulla ollut toimenkuvani puolesta mahdollisuuksia toteuttaa muutoksia käytännössä. Myöskään tutkimukseen käytävissä oleva aika ei olisi ollut riittävän pitkä toteuttamaan kehittämistoimenpiteitä käytännössä. Näin ollen tapaustutkimuksen valinta tutkimusmenetelmäksi esimerkiksi toimintatutkimuksen sijaan oli hyvin perusteltu.

### **2.3.3 Aineistonkeruumenetelmät (haastattelu ja havainnointi)**

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajarvi 2013, 71). Opinnäytetyössäni tutkimuksen pääpaino oli tehdyissä puolistrukturoiduissa temahaastatteluissa, jotka toteutettiin niin työntekijä- kuin esimiestasollekin. Lisäksi havainnoinnin yrityksen käytännön myyntityötä, Internet-sivustoa ja tein huomioita työntekijöiden tekemiin päiväkirjoihin sekä yrityksen sisäisiin ohjekirjoihin liittyen. Työntekijät osallistuivat havainnointiin kirjaamalla omia havaintojaan myyntihenkisyyteen liittyen omassa työympäristössään. Seuraavaksi kerron tarkemmin teoriaa haastattelujen ja havainnointien tekemisestä.

#### *Haastattelut*

Vaikka haastattelut ovat yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa, ei haastatteluakaan tulisi valita pohtimatta sen soveltuvuutta tutkimusongelman ratkaisuun. Menetelmävalintojen kriteereinä käytetään tehokkuutta, taloudellisuutta, tarkkuutta ja luotettavuutta.

ta. (Eskola & Suoranta 2003, 85; Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.) Myös haastateltavia valittaessa on syytä pitää mielessä tutkimusongelma, ja valita siihen sopivimmat henkilöt, joko tutkittavan teeman, asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella (Vilkkä 2005, 114).

Haastattelu on luottamuksellinen vuorovaikutustilanne, jonka käynnistää ja suunnittelee haastattelija, mutta molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa haastattelutilanteessa (Eskola & Suoranta 2000, 84; Ojasalo ym. 2009, 96). Haastattelussa voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti, tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen, mikä on iso etu muihin tiedonkeruumuotoihin nähden. Etuna on myös se, että yleensä vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan myös mukaan tutkimuksiin ja heiltä voidaan tarvittaessa saada myös lisäkommentteja, mikäli tutkimusaineistoa on tarpeen täydentää vielä myöhemmin. Haastattelu valitaan tutkimusmenetelmäksi monesti myös siitä syystä, että aihetta on tutkittu vain vähän ja halutaan antaa haastateltavalle mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita esiin mahdollisimman vapaasti. Näin saadaan mahdollisimman monitahoista aineistoa, joka voidaan liittää laajempaan kontekstiin. Haastattelutilanteessa pystytään myös aistimaan haastateltavan ei-kielellisiä vihjeitä (eleitä ja ilmeitä) ja haastattelijan on mahdollista aktivoida haastateltavaa, selventää ilmausten sanamuotoja tai saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja, eri tavoin kuin vaikka postikyselyssä. Joskus tutkittavana on myös arkoja tai vaikeita aiheita, jolloin haastattelu voidaan kokea inhimillisemmäksi lähestymistavaksi. (Hirsjärvi ym. 2006, 194–195.)

Haastattelun heikkoutena esimerkiksi kyselyyn verrattuna on sen aikaavievä aineistonkeruumuoto. Haastattelujen suunnittelut, toteutukset ja analysoinnit vievät paljon aikaa. Haastattelun toteuttaminen vaatii myös tutkijalta paljon osaamista ja perehtymistä haastattelun tekemiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.) Joskus ongelmaksi saattavat muodostua myös erilaiset tunnetilat (jännitys, pelko, uhka) joita haastateltava saattaa kokea. Monesti haastatteluissa annetaan myös vastauksia sillä perusteella mitä tiedetään olevan ”odotettu vastaus” tai halutaan antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. On myös todettu, että haastattelut ovat konteksti- ja tilannesidonnaisia ja näin ollen tutkittavat saattavat puhua ihan eri asioita haastattelussa kuin muissa tilanteissa. Nämä heikentävät osaltaan haastattelun luotettavuutta tutkimusmenetelmänä. (Hirsjärvi ym. 2006, 195–196.)

Erilaisia haastattelulajeja on olemassa kolme: *lomakehaastattelu* (strukturoitu haastattelu), *teemahaastattelu* (puolistrukturoitu haastattelu) ja *avoin haastattelu* (syvähaastattelu). Nämä haastattelutilanteet eroavat toisistaan strukturoinnin ja muodollisuuden suhteen merkittävästi ääripäästä toiseen. (Hirsjärvi ym. 2006, 196–198.) Haastattelulajien lisäksi tutkijalla on myös pari eri mahdollista tapaa toteuttaa haastattelut. Suosituin tapa haastattelun toteutukseen on yksilöhaastattelu, jossa selvitetään henkilön omakohtaisia kokemuksia tutkittavaan aiheeseen liittyen. Yksilöhaastattelu on myös aloittavalle tutkijalle kaikista helpoin tapa toteuttaa haastattelut. Toinen käytettävä haastattelutapa on ryhmähaastattelut, jotka soveltuvat yhteisön käsitysten tutkimiseen. Ryhmähaastattelut voidaan toteuttaa joko parihaastatteluina tai täsmäryhmähaastatteluina (focusgroupinterview). (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61.)

*Lomakehaastatteluissa eli strukturoiduissa haastatteluissa* kysymysten ja väitteiden muoto, esittämisjärjestys ja usein myös vastausvaihtoehdot on tarkasti määrätty tutkijan toimesta. Lomakehaastattelu on hyvä haastattelumuoto silloin, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tarkoituksena on kerätä mielipiteitä ja näkemyksiä jostain varsin rajatusta aihe-alueesta. (Vilka 2005, 101.)

*Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu* on lomakehaastattelua vapaamuotoisempi. Haastattelun teemat ovat tiedossa ja haastatteliija määrää edelleen kysymykset, mutta kysymyksiin ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja vaan haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin ja omassa tahdissaan. Myös kysymysten järjestys saattaa teemahaastattelussa muuttua. (Koskinen ym. 2005, 104.) Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teema-alueet, joita haastattelussa käsitellään, jotta niistä saadaan parhaat mahdolliset vastaukset tutkimusongelmaan vastaamiseksi. (Vilka 2005, 101). Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöistä jo aikaisemmin tiedettyyn.

*Avoimessa haastattelussa eli syvähaastattelussa* ei ole kiinteää runkoa tai kysymyksiä, jotka on rakennettu jonkun teeman ympärille, vaan haastattelu on enemmänkin keskustelua, jossa haastatteliija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä ja tunteita tutkimusongelman aihepiiristä. Avoin haastattelu vaatii yleensä useita haastattelukertoja ja tarkoituksena on, että haastateltava voi puhua aiheesta haluamastaan näkö-



kulmasta. Avoin haastattelu perustuu vuorovaikutukseen enemmän kuin muut haastattelumuodot. (Vilkkä 2005, 104; Hirsjärvi ym. 2006, 198.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin haastattelua tutkimusmuotona, koska haluttiin nimenaan selvittää yksilöiden ajatuksia toimeksiantajayrityksen myyntihenkisyyden kehittämistä. Käsiteltävä aihe jaettiin muutama osioon, joista kysyttiin tarkempia kysymyksiä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada sekä esimiesten, että alaisten omia näkemyksiä kuuluviin. Tarkoitus oli tuoda esiin myös mahdollisia näkemyseroja näiden kahden portaan välillä, jotta ne tutkimuksen jälkeen saataisiin tuotua lähemmäksi toisiaan ja näin kehitettyä toimintaa eteenpäin. Haastattelumuotona tutkimuksessa oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kysymykset oli melko tarkasti etukäteen määrätty, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei haastateltaville annettu vaan heitä pyydettiin itse kuvailemaan ja kertomaan ajatuksiaan kysymyksiin liittyen.

Aineistoa järjestettäessä toimenpiteet riippuvat pitkälti tehdystä tutkimusstrategiasta. Ennen kuin varsinaiseen aineiston analysointiin lähdetään, on tutkijan mietittävä mitä lähestymistapaa – päättelylogiikkaa hän tulee käyttämään omassa tutkimuksessaan. Laadullisessa analyysissä päättelylogiikoita on kolme: aineistolähtöinen analyysi, teoriaohjaava analyysi ja teorialähtöinen analyysi. *Aineistolähtöisessä analyysissä* käytetään induktiivista päättelyä ja analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. *Teoriaohjaavassa analyysissä* käytetään abduktiivista päättelyä, jossa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Teoria auttaa ja ohjaa tutkijaa. Analyysi todennäköisesti alkaa aineistolähtöisesti, mutta myöhemmässä vaiheessa aikaisempi teorian tieto ohjaa tai auttaa analyysiä. *Teorialähtöisessä analyysissä* käytetään deduktiivista päättelyä, jossa analyysia ohjaa tietty teoria tai malli, valmis kehys, jota nyt testataan uudessa ympäristössä, tutkijan omassa tutkimustyössä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–101.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin teoriaohjaavaa päättelylogiikkaa.

Laadullisen aineiston käsittelyyn sisältyy useita eri vaiheita, mutta pääasiassa puhutaan sekä analyysistä että synteestistä. Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteettiin tapahtuu vaiheittain. Aineisto on ensin yksi kokonaisuus, joka otetaan analysoitavaksi. Analyysivaiheessa aineistoa eritellään, luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitetään. Tarkoituksena on pilkkoa aineisto kokonaisuuksista osiin ja saada luotua pienempiä alaluokkia sekä pyrkiä yhdistämään samankaltaisia asioita. Luokittelun perus-

teena voi olla teoria tai sopivat perusteet uusille ryhmille voi löytyä myös aineistosta. Näistä syntyy synteesi, jossa pyritään taas luomaan uusi kokonaiskuva, tulkitsemaan ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 143–144.)

### *Havainnointi*

Tutkimusaineistoa kerätään usein haastattelujen lisäksi myös havainnoimalla, joka tapahtuu esimerkiksi osallistuvalla havainnoinnilla tai tarkkailemalla ihmisten toimintaa jossakin tilanteessa. Yleensä havainnointia käytetään, mikäli tutkittava aihealue on entuudestaan tuntematon tai vain vähän tutkittu. Havainnointia ei suositella tänä päivänä ainoaksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä siitä on hyvin haasteellista saada tehtyä syvää analyysia. Havainnoinnin avulla saadaan tietää, mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat näyttävät, mutta ei sitä mitä ihmiset sanovat. Miksi-kysymyksen vastauksen selvittäminen vaatii syvempää tutkimusta esim. teemahaastattelun avulla. Havainnointiin on siis hyvä yhdistää esim. haastatteluja tutkimusaineistoa kerätessä ja näin ollen saadaan toinen toistaan tukevaa aineistoa tutkimusongelman selvittämiseksi. Havainnointi auttaa näkemään asioita oikeissa asiayhteyksissä. (Vilka 2005, 119–120; Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.)

Havainnointi on keino, jonka avulla voidaan saada välitöntä ja suoraa tietoa yksiköiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä luonnollisessa ympäristössä. Havainnointi on kuitenkin melko työläs ja aikaa vievä tutkimusmenetelmä. Tutkimuksissa aikataulut on monesti rajattu, ja näin ollen tutkijat eivät itse voi yleensä käyttää kovin pitkää aikaa havainnointiin. Havainnointimenetelmää on myös kritisoitu siitä, että havainnoija saattaa omalla läsnäolollaan muuttaa tai häiritä normaalia tilanteenkulkua ja havainnoijan saapuessa paikalle tutkittavien henkilöiden käyttäytyminen muuttuu. Menetelmän objektiivisuuteen voi vaikuttaa myös se, että havainnoijalla itsellään saattaa olla tunneside tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen. (Hirsjärvi ym. 2006, 201–203.)

Havainnointia voi tehdä strukturoituna (jäsennehtynä) tai strukturoimattomana (jäsenämättömänä). Jäsennehtyä havaintotekniikkaa käyttäessä havainnoijalla on valmis havainnointilomake ja mittaristo jota hän hyödyntää. Jäsenämätöntä tekniikkaa käyttäessään tutkija kirjaa puolestaan itse tekemänsä havainnot ylös omin sanoin ja jäsen-

telee aineiston vasta myöhemmässä vaiheessa. Havainnoijan rooli vaihtelee tutkimuksesta riippuen. Joskus havainnoija on aktiivinen ja tarkkaileva ryhmänjäsen ja joskus taas kokonaan ulkopuolinen henkilö. (Anttila 2005, 191–192.)

Havainnoinnin muotoja on olemassa neljää erilaista: havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi, osallistava havainnointi ja piilohavainnointi (Eskola & Suoranta 2000, 100). *Havainnoinnissa ilman osallistumista* tutkija on ulkopuolinen ja osallistumaton tarkkailija, joka tekee havainnointityötään esim. videokuvan välityksellä. *Osallistuvassa havainnoinnissa* tutkija taas toimii aktiivisesti muiden tutkimuksessa olevien tiedonantajien kanssa ja heidän väliset sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa tiedonhankintaa. *Osallistava havainnointi* on hyvin lähellä osallistuvaa havainnointia. Erona on se, että osallistavassa havainnoinnissa painotetaan yhteisten asioidenhoidon aspektoja tiedon tuottamisessa. Se perustuu muutokseen tähtäävään ajatteluun, jonka ytimessä on ajatus: ”ihmistä ei voi opettaa pakolla, mutta vuorovaikutuksessa molemmat osapuolet voivat laajentaa ajatteluaan.” *Piilohavainnointi* on harvinaisempi havainnointimuoto. Siinä tutkija on osa kohderyhmää, mutta muut jäsenet eivät ole tietoisia tutkijan roolista havainnoijana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81–82.)

Tässä tutkimuksessa havainnointia ei varsinaisesti toteutettu yllä kuvattujen ”virallisten” havainnointimuotojen mukaan. Yksi mahdollisuus olisi ollut tehdä havainnointia vastaanotossa työntekijöiden myyntityön rutiineja seuraten. Tässä ongelmaksi olisi kuitenkin noussut juuri ylläkin mainittu mahdollinen käyttäytymisen muutos kun paikalla on ”valvoja”, eivätkä näin ollen saadut havainnot olisi vastannut todellisuutta normaali käytäntöihin nähden. Työympäristön havainnointia omaan työhön liittyen kuitenkin tehtiin, kun vastaanoton työntekijät kirjasivat omia havaintojaan päivittäisessä työssään esille tulleista ajatuksista myyntihenkisyyteen liittyen. Nämä ajatukset on otettu huomioon myös tämän tutkimuksen aineiston analysointivaiheessa. Lisäksi tutkija on tehnyt omia havainnoiteja oman työnsä ohella käytännön myyntityöhön liittyen. Samoin yrityksen esitteitä ja sisäisiä materiaaleja kuten toimintakäsikirjaa on tarkasteltu ja siitä tehdyt havainnot käydään läpi myös tutkimustuloksia tulkitessa.

## 2.4 Opinnäyteprosessin eteneminen

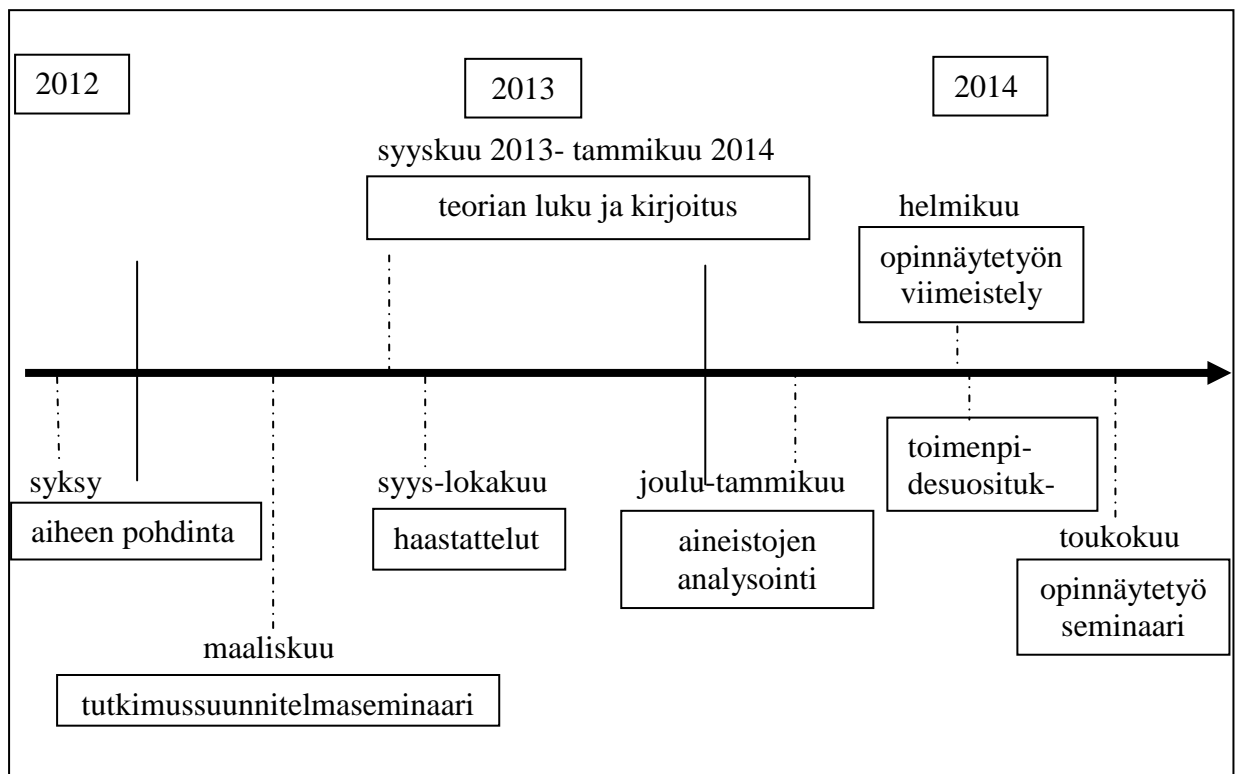
On olemassa monia eri vaihtoehtoja toteuttaa laadullinen tutkimus. Hirsjärven ym. (2006, 57–59) mukaan tutkimuksen tekeminen on luova prosessi, joka kaikessa yksinkertaisuudessaan kulkee aiheeseen perehtymisen, suunnitelman laadinnan ja tutkimuksen toteutuksen kautta kohti tutkimusselosteen laadintaa. Jokainen tutkija kuitenkin toimii tutkimuksen aikana eritavalla ja myös erilaiset työskentelytavat muokkaavat prosessin kulkua. Jotkut näkevät tutkimuksen syklistenä ja joustavana prosessina, jossa tutkimuksen alkupistettä ei määritellä ollenkaan. Aihe on tullut jostain esille, jonka jälkeen perehdytään aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Tämän jälkeen hahmotetaan tutkimusongelma/kehittämistehtävä ja sitten mietitään mitkä metodit sopivat tutkimuksen tekemiseen. Tätä seuraa aineiston keruu, aineiston analysointi ja raportin kirjoittaminen, jonka jälkeen tutkija on valmis aloittamaan uutta tutkimusta.

Oma opinnäytetyöprosessini sai ajatustasolla sekä osittain jo käytännössäkin alkunsa jo ennen kuin pääsin tähän koulutusohjelmaan. Suoritin Aalto Yliopiston järjestämän Myyntijohtaja-koulutuksen vuoden 2012 aikana. Tähän koulutukseen tein lokakuussa 2012 kehittämistehtävän nimeltä ”Lisää asiakkaita & myyntiä! Kyyhkylän Kartano 2013”. Projektin tarkoitus oli luoda hyviä uusia ja tuloksellisia toimintatapoja asiakkaiden hankkimiseksi, lisätä yhdessä tekemisen meininkiä henkilökunnan kesken ja tehostaa toimintaa muutenkin, jotta tulokset yksinkertaisesti olisivat parempia. Havainnoin jo tuolloin, että myyntihenkisyyden kehittämisen suhteen olisi organisaatiosamme paljon tehtävää. (Kulju 2012.) Kehittämistehtävän jalkauttaminen käytännössä organisaatioon osoittautui kuitenkin hankalaksi, osittain omien muiden työkiireiden takia, osittain sekavien työnkuvien ja valtuuksien riittämättömyyden vuoksi ja näin ollen jalkauttaminen jäi siinä vaiheessa tekemättä. Kehittämistoimenpiteiden käyttööntöön vieminen vaatii kuitenkin johtamista ylemmältä tasolta. Liitän kuitenkin osan jo tuohon työhön tehdyistä kehittämis ehdotuksista myös tämän opinnäytetyön lopussa esitettyihin kehittämis ehdotuksiin, sillä ne sopivat myös yrityksen myyntihenkisyyden kehittämiseen.

Kuva 1 havainnollistaa opinnäytetyöprosessin etenemistä aikajanan avulla. Aiheen muokkaaminen omassa mielessä alkoi heti näiden YAMK-opintojen alkaessa. Itseäni kiinnosti myynnin kehittäminen ja yritin pohtia mikä olisi sopiva aihe, josta olisi eniten hyötyä organisaatiollemme. Kollegoiden kanssa keskusteltua, ja useamman vuo-

den työkokemuksenkin perusteella toimeksiantajayrityksessä, alkoi aihe muokkaantua myyntihenkisyyden kehittämisen ympärille. Kuntoutusmaailmassa ”myyntihenkisyys” on vielä melko vierasta ja ns. ”sairaalamainen” organisaatiokulttuuri vaikuttaa Kyyhkylässä ja kaltaisissaan kuntoutuskeskuksissa hyvin vahvasti. Koska kartano on samaa konsernia kuntoutuskeskuksen kanssa ja sen toiminnan vaikutus kartanon toimintaan on merkittävä, kosketti aihe myös kartanon puolta.

Marraskuussa 2012 Tutkimusmenetelmät kurssin aikana aloin pohtia sopivia tutkimusmetodeja ja aineistonkeruutapoja työlleni. Tiesin jo silloin, että henkilökohtaisesti tehtävät haastattelut ovat yksi aineistonhankintatapani, sillä aiheeseen tuli päästä käsi jokaisen työntekijän omien näkemysten kautta. Maaliskuussa 2013 esittelin opinnäytetyösuunnitelman tutkimussuunnitelmaseminaarissa, jonka jälkeen opinnäytetyölleni selvisi myös oma ohjaaja.



**KUVA 1. Opinnäytetyöprosessin aikataulu**

Kävin esittelemässä elokuun lopulla työpaikallani omalle yksikölleni tekemäni opinnäytetyösuunnitelman, jolloin samalla kerroin tulevista haastatteluista ja muista tiedonkeruutoimenpiteistä työhöni liittyen. Jäin elokuun puolivälissä 2013 opintovapaalle, jonka aikana minulla oli mahdollista suorittaa käymättömät kurssit ja tehdä opin-

näytetyötä mahdollisimman pitkälle tammikuun 2014 loppuun mennessä. Sen jälkeen työn tekeminen jatkuisi normaalin päivätyön ohella.

Syyskuun 2013 alussa perehdyin ”Asiakkuuksien ja myynninjohtaminen” kurssin materiaaliin ja lähteisiin, josta sain hyvät raamit haastattelukysymyksiä varten. Toteutin syyskuussa seitsemän haastattelua, joista jokainen oli pituudeltaan n. 60 minuuttia, joten litteroitavaa tekstiä tuli paljon. Samaan aikaan aloin tutustumaan teoriaan. Kirjallisuuteen ja eri lähteisiin tutustuminen ja aihealueen teoriaosuuden kirjoittaminen jatkui aina tammikuulle 2014 saakka, jolloin teoriaosuus oli vihdoin kasassa.

Aineistojen analyysin aloitin joululomalla ja se jatkui tiiviisti koko tammi- helmikuun 2014 ajan. Toimenpidesuosituksen kirjoittaminen tapahtui maaliskuun lopulla ja opinäytetyöni oli valmis äidinkielen tarkastukseen huhtikuun alkupuolella. Viimeistelyjen ja korjauksien jälkeen työ palautettiin tarkastajalle huhtikuun lopulla ja valmis opinäyte esitettiin opinäytetyöseminaarissa 9.5.2014.

### **3 MYYNTIHENKISYYS JA MYYNTITAITOT**

Ei ole olemassa mitään tuotetta tai palvelua, ennen kuin joku myy ja joku toinen ostaa. Myynti laittaa tuotannon pyörät pyörimään ja hankkii eurot, joilla kaikkien yrityksen työntekijöiden palkat maksetaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 15.) Vaikkei henkilön titteli olisi suoraan myynti-alkuinen ja työnkuva puhtaasti myyntityöhön liittyvä, on kuitenkin tarpeellista jokaisen yrityksessä tietää miten hän saa myytyä tuotteita, palveluita, ideoita tai itsensä mahdolliselle ostajalle. Voidaanko myynti-ihmisiä tehdä vai saadaanko myyntitaidot ainoastaan synnyinlahjana? Tämä klassinen kysymys antaa olettaa, että jotkut ihmiset ovat syntyneet tiettyjen ominaisuuksien kanssa, jotka antavat heille etulyöntiaseman myyntitehtävissä. Näin ei kuitenkaan ole. Tilaisuuteen mukautettavan myynnin, kuuntelemisen ja asiakaslähtöisen ajattelun perusteet on kaikki opeteltavissa ja toteutettavissa hyvinkin eriluonteisten henkilöiden kanssa. (Manning ym. 2012, 49–52.)

Myyntihenkisyys ei varmastikaan ole sana mitä ensimmäisenä käytetään kun puhutaan suomalaisista ja suomalaisuudesta. Parvinen toteaa suomalaisten kärsivän ”etupihan” traumasta, jolla tarkoitetaan sitä, että varotaan tuomasta liikaa omia saavutuksiaan esille, kaikkien nähtäväksi ja arvosteltavaksi. Ei myöskään uskalleta olla ylpeitä siitä

mitä ollaan ja osataan, niin kuin vaikka amerikkalaiset tai Lähi-idästä tulevat kansat ovat. Näille kansoille ja myyntiä arvostaville organisaatioille on tyypillistä omata kyky ajatella isosti, eikä tällöin superlatiiveja juuri säästellä kun kerrotaan omista palveluista tai tuotteista. Tähän kun yhdistetään ylpeys omista lähtökohdista, nöyryys, avoimuus uuden oppimiseen ja vaikutteiden ottamiseen, on tuloksena varmasti positiivista kehitystä. (Parvinen 2008, 26–29.)

Tämän luvun alaluvussa 3.1. kuvataan mitä myynti- ja markkinointihenkisyys on. Alaluvussa 3.2. kuvaillaan asioita, jotka liittyvät myyntihenkisyyden luomiseen ja ylläpitoon. Alaluku 3.3. käsittelee myyntihenkisyyttä ja yrityskulttuuria. Alaluvussa 3.4. kerrotaan, miten myyntihenkinen organisaatio ja positiivinen asiakaskokemus liittyvät toisiinsa. Alaluku 3.5. kuvaa sisäisen markkinoinnin merkitystä myyntihenkisyyteen liittyen. 3.6. Alaluvussa käsitellään puolestaan myynnin arvostusta. 3.7. Alaluku selvittää myyjälle tärkeitä henkisiä ominaisuuksia (asenne, motivaatio, persoonallisuus ja tunteet). Alaluku 3.8. avaa henkilökohtaisia myyntitaitoja (myyntityön kokonaisvaltainen ymmärtäminen, myyntiprosessin hallitseminen, tuotetietous ja ajankäytön- ja myyntityöhallinta). Viimeinen luku 3.9. valaisee kuinka merkittävä rooli tiimityöskentelyllä on menestyvässä organisaatiossa.

### **3.1 Myynti- ja markkinointihenkisyys**

Parvisen (2013) mukaan on tyypillistä, että myynnin akateemisissa tutkimuksissa on tekemisten ja tulosten välillä nähtävissä melko suoria ja hyviä korrelaatioita, eri tavalla kuin esimerkiksi markkinoinnissa. Tietyt jo koulussa opetetut selkeät myyntiaktiiviteetit, kuten määrätietoinen kontaktointi, myyntityylin sovittaminen asiakkaaseen, huolellinen ja suunniteltu argumentointi sekä sitkeä pyrkimys kaupan päättämiseen, tuottavat käytännössä jo melko systemaattisesti hyviä tuloksia. Parvinen toteaa, että kuitenkin parhaimmatkaan tilastotutkimukset eivät ole pystyneet antamaan tyhjentäviä selityksiä menestykselle tai menestymättömyydelle vaan yli puolet niistä syistä, miksi yritykset pärjäävät tai eivät pärjää, jäävät tilastotutkimuksissa piiloon. Koska nykyaikaiset tilastometodit huomioivat satunnaisvaihtelut, kyse ei ole siis siitä. Parvisen tutkimusryhmät ovat tulleet siihen johtopäätökseen, että taustalla on kaksi asiaa: ajoitus ja henki. Oikean ajoituksen vaikutus myynnin tuloksiin on käytännössä itsestään selvä, ja tämä toinen puoli – myynti- ja markkinointihenkisyys on myös erittäin merkittävä tekijä, joskin hiukan tuntemattomampi käsite. (Parvinen 2013, 119.)

Miksi ihmiset eroavat toisistaan energiatason, aikaansaamisen tai inspiroitumisen suhteen? Miksi muutos on toisille innostuksen lähde ja toisille pelon aihe, vaikkei edes tietäisi, että onko mitään pelättävää? Parvisen (2008) mukaan kyse on selvästi jostain henkisestä ominaisuudesta. Osa tällaisesta tietynlaisesta positiivisesta henkisyydestä tulee jo perimän ja äidinmaidon mukana, mutta sitä voi myös harjoitella, oppia ja opettaa. Tällainen henkisyys näkyy niin yksilö-, ryhmä- ja yritys/organisaatiotasolla kuin yhteiskunnissakin. Parhaimmillaan se myös tarttuu eteenpäin kuin tauti. Niemen ja Tomperin (2008, 19–20) mielestä hyvän hengen luomisessa on tärkeää, että yrityksessä työskentelee sen kannalta oikeita ihmisiä oikeissa tehtävissä. Suurenmoimen visio ilman suurenmoisia ihmisiä ei ole minkään arvoinen. Oikeat ihmiset innostuvat ja sytyttävät myös muut kanssakulkijat ja tällaisten ihmisten kanssa on helppo tarvittaessa myös muuttaa suuntaa. Väärät ihmiset puolestaan jarruttavat yrityksen kehittymistä ja hyvän yhteishengen syntymistä. Positiivisten tunnetilojen ja työtyytyväisyyden seurauksena asiakkaiden tarpeiden havainnointi tehostuu, mikä johtaa oikeanlaisten tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen kuhunkin asiakastarpeeseen (Pettijohn ym. 2002).

Parvinen (2008) on luonut käsitteen ”marketing spirit”, jolla hän tarkoittaa tällaisen myynti- ja markkinointihenkisyyden esiintymistä liiketoiminnassa. Innostusta, draivia, yhdessä tekemisen meininkiä, kyky luoda jotain uutta, päästä jatkuvasti eteenpäin, löytää uutta asiakasarvoa jne., nämä kaikki kuvaavat hyvin marketing spiritiä. Hän tiivistää marketing spiritin määritelmän seuraavasti: ”**marketing spirit on kyky saada tavoitteellisesti ja tehokkaasti irti itsestään järkeviä asioita**”. Parvinen määrittelee marketing spiritiä kolmella eri tasolla: yleinen, yksilö- ja ryhmätaso (taulukko 1). Määritelmää voidaan laventaa yleisellä tasolla seuraavasti. *Marketing spirit on kykyä saada enemmän irti samoista objektiivisesti mitattavista asioista (tiedoista, osaamisesta, resursseista, asemista jne.), ymmärrys ja hyväksyntä siitä, mitä yritys/organisaatio/kollektiivi tavoittelee ja kykyä saada aikaan sitä, mitä liiketaloudellisesti tavoitellaan.*



**TAULUKKO 1. Myynti- ja markkinointi henkisyden eli Marketing Spiritin määritelmät eri tasoilla (Parvinen 2008, 37–43)**

|                    |  |
|--------------------|--|
| Yleisellä tasolla: | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kykyä saada enemmän irti samoista mitattavista asioista (tiedoista, osaamisesta, resursseista, asemista jne.)</li> <li>➤ ymmärrys ja hyväksyntä tavoitteista</li> <li>➤ kykyä saada aikaan sitä, mitä (liiketaloudellisesti) tavoitellaan</li> </ul>                    |
| Yksilötasolla:     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kykyä innostua ja nopeata vaihdantaa tehtävästä toiseen</li> <li>➤ tulevia tekemisiä ei suhteuteta jo tehtyihin töihin ("kyllä tämän päivän työt on jo tehty")</li> <li>➤ aavistamista ja asioiden etukäteen hoitamista, henkilökohtaista tavoitteellisuutta</li> </ul> |
| Ryhmätasolla:      | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kykyä innostaa muita ihmisiä</li> <li>➤ spontaania itseorganisointumista rooleihin</li> <li>➤ kollegan auttamista ja tukemista</li> <li>➤ rinnakkain tapahtuvien prosessien ja verkostovaikutusten ymmärtämistä</li> </ul>  |

Eli yrityksen toimintanäkökulmasta katsottuna, tällaisen myynti- ja markkinointihenkisyden päätavoitteena on muuttaa yhdessä toimimalla (johtajat ja työntekijät) eri yksilö- ja organisaatiotason mitattavat asiat konkreettisiksi tuloksiksi liiketoiminnassa (Parvinen 2008, 37). Halonen (2001, 129–130) käyttää puhuessaan myyntihenkisestä toimintatavasta myös synonyymeja myyntikulttuuri ja asiakassuuntautunut toimintatapa. Halosen mukaan yritys voi sopeuttaa toimintaansa myynnin vaativiin haasteisiin jalostamalla palvelukulttuuriaan entistä enemmän myyntihenkiseksi toimintatavaksi organisaatiossa. Tämän muutoksen onnistuminen edellyttää jokaiselta työntekijältä uutta arvomaailman omaksumista.

### **3.2 Myyntihenkisyden luominen ja ylläpito**

Monissa yrityksissä myynti on ollut pitkään kuin valloittamaton vuori. Asiakslähtöisestä ajattelusta ja siitä puhumisesta on tullut tänä päivänä muoti-ilmiö. Siitä puhutaan varmasti jokaisessa yrityksessä, mutta ymmärretäänkö mistä oikeasti on kysymys ja sisäistetäänkö se niin, että se näkyy käytännön toimintatasolla? (Pekkarinen ym. 2006, 25). Myyntihenkisyden korostaminen yrityksissä on paikallaan, koska viime kädessä on kysymys kuitenkin siitä, että asiakkaan pitäisi olla ensimmäinen huomiomme kohde. Se on juurikin asiakas joka ostaa, eikä suinkaan niin, että me myymme. (Halonen 2011, 129.)

Myyntihenkisyyttä voisi verrata energiaan, sitä tulee ja menee ja siksi sen luominen, hyödyntäminen ja säilyttäminen ovat vaikeita asioita toteuttaa. Tavoitteiden kokonais-

valtaisessa ymmärtämisessä ja hyväksymisessä on myös myyntihenkisyyden ylläpidon ydin. Jos henkilöstölle ei ole selvää mitä pitäisi saada aikaan, on heidän vaikea myös toimia optimaalisesti tuloksellisuuden maksimoimiseksi. Parvinen (2008, 47–50) toteaa, että usein on myös helpompi luoda uutta myyntihenkisyyttä kuin säilyttää vanhaa. Ajoitus ja nopea hyödyntäminen ovatkin tässä avainasemassa. Taitava johtaja osaa ohjata vallitsevan myyntihenkisyyden kipinän saman tien tavoitteiden toteuttamiseen. Innostus on havaittu olevan myynti- ja markkinointihenkisyyden ytimessä, ja uusiutuminen on innostuksen ylläpitämisen perusedellytys. Parvisen mukaan ajanhermolla oleva yrittäjä, johtaja tai myynnin esimies osaa pitää yllä uuden ja vireän henkilöstön rekrytointikierrettä hyvän meiningin säilyttämiseksi. Työyhteisöjen uusiutuminen on Parvisen mielestä välttämätöntä hyvän energiatason ylläpitämiseksi.

Myyntihenkisyyden luominen ja ylläpitäminen eli oikeanlaisen myyntikulttuurin syntyminen vaatii ponnisteluja. Parvisen (2008) mukaan sen säilyttäminen edellyttää seuraavia asioita: kehittyneen myyntikonseptin, jonka kaikki työntekijät hyväksyvät ja sisäistävät, myynnin arvostuksen lisäämistä ja johdon valvonnan sekä kollegoiden taiden tuen. Myyntitoimintaa voidaan huomioida eri yksiköissä esimerkiksi kirjoittamalla jatkuvasti taululle näkyviin myynnin tuloksia. Yrityksen johdon tulisi olla aina läsnä myyntitoiminnassa ja kiinnostunut myyjiensä päivittäisistä tekemisistä, sillä ihmisten energia on johtamiskohde siinä missä muutkin. Huippusuorituksia pitäisi palkita säännöllisesti esim. kerran kuussa, toki aina palkinnon saaja ei tarvitse olla myyjä, vaan se voi olla vaikka tuotekehityksestä joku henkilö/tiimi. Myös Halosen (2001, 132) mukaan hyvistä myyntituloksista on syytä palkita niiden aikaansaajia, sillä myynti on yrityksen olemassaolon ehto.

Marketing spiritille on keskeistä myös tekeminen ja aikaansaaminen. Toiminnan pitää edetä sujuvasti ja koko ajan tapahtua jotain hyödyllistä, mikä edesauttaa myyntiä. Parvisen (2008) mukaan olisi tärkeää saada luotua katkeamaton tapahtumaketju, jossa aika ideasta myyntitoiminnan aloittamiseen, aloittamisesta määrätietoiseen valmiiksi saamiseen ja valmiiksi saamisesta seuraavaan siirtymiseen olisi mahdollisimman lyhyt. Halonen (2001, 131) korostaa myös, että myynnin pitää olla aktiivista ja toiminnallista. Yrityksen taloudellinen tulos syntyy myynnistä, ja sitä voidaan parantaa vain myymällä entistä enemmän yrityksen tuotteita, hankkimalla uusia asiakkaita ja huolehtimalla palvelun laadusta koko tapahtumaketjun ajan. Myyntihenkisessä organisaatiossa myynti nähdään ja koetaan koko yrityksen yhteisenä tehtävänä, ei vain muuta-

man huippumyyjän, vaan myyntiä tekevät kaikki toimitusjohtajasta asiakaspalveluun (Laine 2008, 12.)

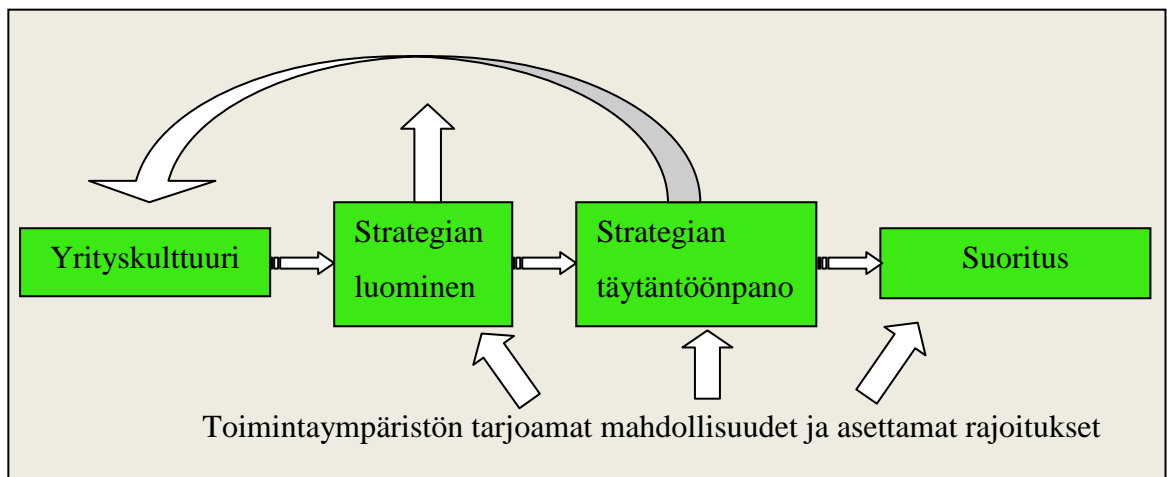
Parvinen (2008, 51) painottaa myyntitoimintojen nopeutta sekä hyvää tapahtumaketjua, joka tulisi toimia jatkuvana. Asiakkaan kontaktoimista ei saa lykätä, vaan siihen on tartuttava heti kun liidi (myyntivihje) on saatu. Palaverit pitää pyrkiä järjestämään kasvokkain mahdollisimman pian, mutta jos tapaamisen toteutuminen siirtyy liian kauaksi tulevaisuuteen, on puhelinpalaveri myös hyvä ratkaisu tilanteeseen. Omaa myyntiä tukevat toimenpiteet tehdään silloin kun ei voida tehdä normaalia tehokasta myyntityötä. Myyjän tulee olla valmis kaupantekoon heti töihin tullessaan. Omassa mielessä tehtävät esivalmistelut myyntitilanteeseen liittyen on tehtävä jo kotona omalla ajalla. Parvinen toteaa myös kuinka tärkeää on, että myyjä tuntee omat rajansa ja tietää kuinka monta asiaa hän pystyy laadukkaasti ja viivytyksettä hoitamaan samaan aikaan. Ongelmatilanteissa asiat pitää pystyä ratkaisemaan asiakasta kunnioittaen ja miellyttävällä tavalla. Tapahtumaketjun jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että myyjä osaa irtautua asiakkaasta ja siirtyä seuraavan kaupan kimppuun heti kun kauppa on varmistettu tai se jostain syystä viivästyy liikaa.

### **3.3 Myyntihenkisyys ja yrityskulttuuri**

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan kirjoittamattomia, virallisia ja yleisesti noudatettavia toimintamalleja yhteisistä arvoista, jotka auttavat yksilöitä ymmärtämään yrityksen toimintaa ja käyttäytymisnormeja yrityksessä (Shemwell & Yavas 1998). Hyvän yrityksen- ja myyntikulttuurin luominen vaatii toki oikeat olosuhteet ja resurssit, mutta se on ennen kaikkea tietoinen strateginen päätös ja johtamisprosessi. Yhteinen arvopohja luo perustan toiminnalle ja sen jälkeen johtajien ja osallistujien teoilla, puheilla ja päätöksillä on suurin merkitys. Yrityskulttuuri, tapa toimia, on siis olemassa, haluttiinpa näin tai ei, ja se vaikuttaa kaikkeen yrityksen toimintaan. Kulttuuri viimekädessä ratkaisee sen, menestyvätkö yksittäiset tiimit tai koko organisaatio. On parempi pyrkiä ohjaamaan yrityskulttuuria, kuin antaa sen mennä omaa rataansa vailla sovittua päämäärää, sillä pahimmillaan ja huonosti hoidettuna siitä voi tulla kehityksen jarru ja menestymisen este. (Parvinen 2008; Nieminen & Tomperi 2008, 177.) Konsultin luoma uusi organisaatiokaavio tai uusi sisustus eivät paljon auta, jos kulttuuri on ihan lukossa (Karjalainen 2014). Johdon oma esimerkki on avainasemassa myyntikulttuu-

rin muodostumiseen. Sidosryhmät odottavat nykyjohdon näkyvän etulinjassa markkinoimassa yrityksensä brändiä. (Saksi 2013.)

Niemisen ja Tomperin mukaan (2008, 178–179), jos yritys pystyy luomaan ns. onnistumisen kulttuurin, auttaa se myyjiä myös menestymään. Hyvä kulttuuri myös lisää ja ylläpitää työntekijöiden motivaatiota ja sen merkitys myyntimenestykseen on kiistanaton. Kulttuurin vaikutus menestykseen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen. Organisaation menestyminen riippuu ratkaisevasti yrityskulttuurin lisäksi myös strategiasta ja sen täytäntöönpanosta sekä toimintaympäristön tarjoamista mahdollisuuksista ja sen asettamista rajoituksista (kuva 2).



**KUVA 2. Kulttuurin, strategian ja suorituksen välinen yhteys Brownin mukaan (Nieminen & Tomperi 2008, 178)**

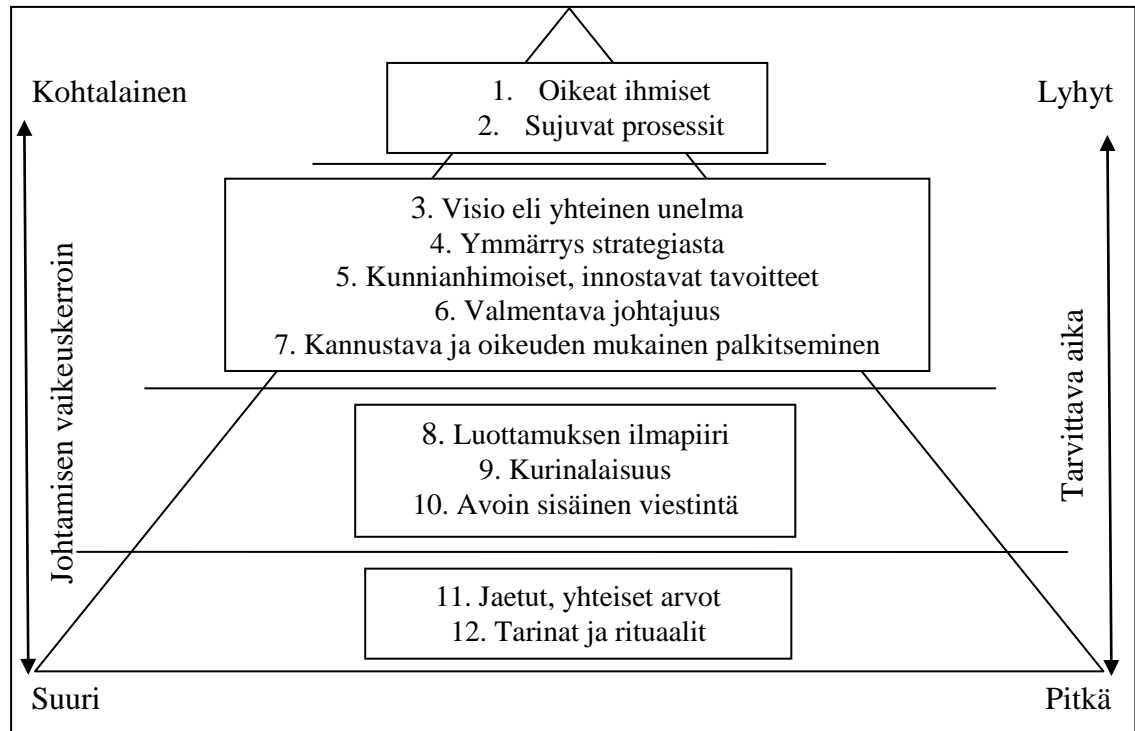
Parvisen mukaan organisaatiossa marketing spiritin eli myyntihenkisyyden kehittäminen nivoutuu yksilö- ja ryhmätason hyvän toiminnan mahdollistamiseen. Joistakin asioista muodostuu organisaatiotason tapoja, sääntöjä ja normeja, jotka eivät enää ole yksilöistä täysin riippuvaisia. Ryhmätasolla Parvinen kuvailee marketing spiritin vaikuttavan seuraaviin asioihin: kykyyn innostaa muita ihmisiä, spontaania itseorganisointumista rooleihin, toisen ihmisen auttamista lähes alitajuisesti, rinnakkain tapahtuvien prosessien ja verkostovaikutusten ymmärtämistä sekä pyyteetöntä paikkaamista ja tukemista, kun kollegalla on huono hetki. (Parvinen 2008, 42–43.) Taulukossa 2 on esitetty vuonna 2006 valmistuneen tutkimuksen tuloksia, jossa selvitettiin yrityksen markkinaorientoituneisuutta tiettyjen oletusten ja normien perusteella.

**TAULUKKO 2. Yrityksen markkinaorientoituneisuuden arvioiminen Gebhardt, Carpenter & Sherryn mukaan (Parvinen 2008, 44)**

| Arvo                                       | Oletus   | Käyttäytymisnormi  |
|--|--|--|
| Markkina yrityksen olemassaolon perusteena | Yrityksessä ollaan yhdessä palvelemissa markkinaa ja tienaamassa elantoa   | Jokainen päätös ja teko arvioidaan siitä näkökulmasta, miten se palvelee markkinaa               |
| Yhteistyö                                  | Yhdessä työskennellen saamme enemmän, nopeammin, paremmin aikaan kuin erikseen   | Työtä tehdään yhteistyössä, tiiminä. Tiimit ovat yhteisvastuussa tuloksesta.                     |
| Kunnioitus ja empatian ilmapiiri           | Ihmiset ovat lähtökohtaisesti hyviä ja toimivat perustellusti  | Asetu toisten asemaan, kun reagoit tai tulkitset heidän tekemisiään                              |
| Lupausten pitäminen                        | Menestys edellyttää, että jokainen hoitaa oman hommansa – muutenhan on turha edes yrittää                                  | Jokainen työntekijä on velvollinen hoitamaan velvollisuutensa toisia kohtaan                     |
| Avoimuus                                   | Rehellinen tiedon, omien asenteiden ja motiivien jakaminen auttaa muita ymmärtämään meitä ja toimimaan yhdessä tehokkaasti | Jaa proaktiivisesti ja rehellisesti tietosi, oletuksesi ja motiivisi, niin kaikilla on helpompaa |
| Luottamus                                  | Jokainen on sitoutunut samaan tavoitteeseen, siksi pystymme luottamaan heidän käyttäytymiseensä ja tarkoituksensa          | Luota siihen, että kollegasi toimivat hyvässä tarkoituksessa ja hoitavat hommansa.               |

Nykyaikainen yrityskulttuuri tukee ja kasvattaa myös myyntihenkisyyttä enemmän kuin ns. vanhanaikainen ja kankea yrityskulttuuri. Sosiaalisen median voima on tänä päivänä kiistaton. Tuuralan mukaan se on muuttunut pienten piirien puuhastelusta jokaisen yrityksen välttämättömäksi kommunikointikeinoksi tavoittaa yleisö, asiakkaat ja oma henkilökunta. (Tuurala 2011, 43–46). Myös tunnelma ja ilmapiiri, joka välittyy tavasta, jolla organisaatio on vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja erinäisten sidosryhmien kanssa, on osa yrityskulttuuria (Nieminen & Tomperi 2008, 179). Parvinen (2008) mukaan marketing spirit -vihamielisiä kasvuympäristöjä ovat insinööri maailman lisäksi myös asiantuntijapalvelut, julkinen sektori ja terveydenhuoltoala. Nämä alat ovat hyvä esimerkki siitä, että marketing spirit on myös johtamiskysymys, eikä se synny ja elä itsestään vain iloisten ja onnellisten työntekijöiden keskellä. Liitteessä 1 on esitelty erilaisia kysymyksiä, joiden avulla yritykset voivat terästä omaa yrityskulttuuriaan.

Nieminen ja Tomperi (2008, 184–186) puhuvat onnistumisen kulttuurista ja kuvaavat sen rakennuspalikoita alla olevalla pyramidikuvalla (kuva 3). Mitä ylempänä pyramidin kärkeä yrityskulttuurin rakennusosa on, sitä helpompaa ja nopeampaa sen muuttaminen on. Pyramidin pohjalla olevien elementtien muuttaminen on puolestaan taas erittäin vaikeaa ja aikaa vievää, joskin niiden vaikutus on myös kaikkein suurin.



**KUVA 3. Onnistumisen kulttuurin rakennuspalikat (Nieminen & Tomperi 2008, 184)**

Pyramidin ylimmässä osassa sijaitsee henkilöstö ja yrityksen toimintatavat. Kun halutaan nopeasti näkyviä muutoksia yrityskulttuuriin, näistä elementeistä on hyvä aloittaa. Oikeiden ihmisten palkkaamisen lisäksi on hyvä muistaa muuttaa myös rakenteita ja prosesseja, sillä ilman konkreettista muutosta asiat jatkuvat ennallaan. Pyramidin toisesta kerroksesta löytyy visio, strategia, tavoitteet, johtaminen ja palkitseminen. Kolmas kerros pitää sisällään luottamuksen ilmapiirin, kurinalaisen työskentelytavan ja avoimen kommunikaation. Edellä mainituilla tekijöillä on merkittävä vaikutus työilmapiiriin, työssä viihtymiseen, sitoutumiseen ja sitä kautta halukkuuteen aina tehdä parhaansa. Pyramidin alimmassa kerroksessa on erilaiset tarinat, rituaalit ja yhteiset arvot. Nelimarkka (2012) muistutti kuinka historiastaan ja tarinoistaan rikas alue pitäisi hyödyntää markkinoinnissa ja asiakaskontakteissa. Alimman kerroksen asioihin vaikuttaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja uusien toimintatapojen systemaattista noudattamista. Se, että yritykselle luodaan uudet arvot, ei vielä tarkoita sitä että yritys elää ja

toimii uusien arvojen mukaisesti. Arvot muuttuvat ja tulevat todeksi vasta käytännön työn myötä, arkipäivään kuuluvien keinojen avulla, esimerkiksi johtamisen, palkitsemisen ja viestinnän kautta. (Nieminen & Tomperi 2008, 184–186.) Parvisen mukaan (2008, 56) marketing spiritin johtamisessa erilaiset tarinat ovat äärimmäisen hyödyllisiä ja ne auttavat työntekijöitä konkretisoimaan, etenkin jos kyse on henkilökohtaisista kokemuksista. Myös suhtautuminen on tärkeää, jotta tavoitteiden hyväksyminen ja sisäistäminen käy helpommin.

Shemwell ja Yavas (1997) julkaisivat artikkelin parhaista keinoista, kuinka luodaan myyntikulttuuri, jossa toimintatapoja muutetaan sisäisesti keskittyneestä ja suoritusorientoituneesta kulttuurista enemmän kohti asiakaskeskittynyttä ja myyntiorientoitunutta kulttuuria. Vaikka artikkelissa käsiteltiin pankkialaa, voi tutkimuksen tuloksia hyvin soveltaa myös muille palvelualoille ja organisaatioihin, joissa on totuttu toimimaan hierarkkisen mallin mukaan. Myyntikulttuurin luominen tapahtuu seuraavia strategisia toimenpiteitä noudattaen: 1) ylimmän johdon tuki, osallistuminen ja myynnin leadership, 2) perustetaan myynnin kehittämisen johtoryhmä (mukana kaikki ylemmän tason esimiehet läpi organisaation), 3) muodostetaan myyntitiimejä strategiaan perustuen, 4) aloitetaan tulosten (lyhyen aikavälin) mittaaminen ja palkitseminen, 5) perustetaan myyntiä tukeva yksikkö yrityksen sisälle, joka tarjoaa tuotekoulutusta, markkinointitekniikoita, toteuttaa tuotekehitystä ja järjestää talon sisäisiä koulutustapahtumia, 6) toteutetaan myynnin kehittämisprojekteja erikseen määrättyllä tiimillä, ja 7) kehitetään ja otetaan valmentava johtamistapa käyttöön työntekijöiden johtamiseen (motivointi tärkeää). Tutkimuksen mukaan nämä toimenpiteet lisäävät merkittävästi myynnin määrää per työntekijä ja parantavat ristikkäismyyntiä ”paremmille” asiakkaille. Lisäksi ne tarjoavat yritykselle mahdollisuuden opetella uusia toimintatapoja, joiden avulla yritys pystyy keskittymään asiakkaiden tarpeisiin molempia osapuolia hyödyttäen.

### **3.4 Myyntihenkilöinen organisaatio ja positiivinen asiakaskokemus**

Manningin ym. (2012, 39–41) mukaan myyntimenestys riippuu siitä, miten paljon lisäarvoa pystymme asiakkaalle tuottamaan. Myyntihenkilöt voivat luoda lisäarvoa esim. rakentamalla hyvät suhteet asiakkaaseen, identifioimalla tarkasti asiakkaan tarpeet ja tarjoamalla sitten parasta ratkaisua tai tuotetta asiakkaalle. Lisäarvoa voidaan luoda myös ostotapahtuman jälkeen tarjoamalla asiakkaalle erinomaista palvelua. Täl-

lainen lisäarvon tuottaminen näkyy tänä päivänä myös titteleissä joita myyntihenkilöistä käytetään. On ollut nähtävissä selvä muutos myyjä-etuliitteistä enemmän asiakkuus, partneri tai konsultti alkuisiin titteleihin. Nämä muutokset tukevat sitä ajatusta, että asiakassuhteen arvo ja sen rakentaminen ovat itse myyntitapahtuman arvoa tärkeämpiä. On siirrytty palvelubisneksestä kokemusbisnekseen (Löytänä & Korteso 2011).

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Määritelmästä on hyvä ymmärtää se, että asiakaskokemus on ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa, eikä rationaalinen päätös. Se on jokaisen asiakkaan henkilökohtainen kokemus, johon vaikuttavat paljon myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Näinpä ei ole kokonaan mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritykset voivat kuitenkin valita, millaisia kokemuksia he pyrkivät asiakkailleen luomaan ja näin ollen asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä on suuri vastuu siitä ovatko asiakkaiden kokemukset positiivisia vai eivät. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Asiakaskeskeistä ratkaisumyyntiä noudattavissa yrityksissä kaikki se mitä tehdään asiakkaan hyväksi, kuuluu asiakaspalveluun. Tällaista myyntikulttuuria noudattavassa yrityksessä on keskeistä se, että kaikki osallistuvat asiakastyöhön, eivät ainoastaan myyjät. Yrityksen myyntihenkisyys syntyy vahvasta asiakaskeskeisestä ajattelu- ja toimintatavasta yrityksessä. (Laine 2008, 13.)

Löytänen ja Korteson (2011, 13) mukaan, asiakaskokemuksen johtamisessa (customer experience management, CEM) pyritään siihen, että jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja maksimoidaan tällä tavalla yrityksen asiakkaalle tuottama arvo. Hyvä myyjä pystyy hoitamaan työnsä niin, että hän saa johdateltua asiakasta ostoprosessiin siten, että asiakas kokee kuljettavan juuri hänen ajatustensa mukaan ja myyjä saa oman tuotteensa ja tavoitteensa rakentumaan ostajan halukkaan ostamisen kautta (Rope & Pyykkö 2003, 302).

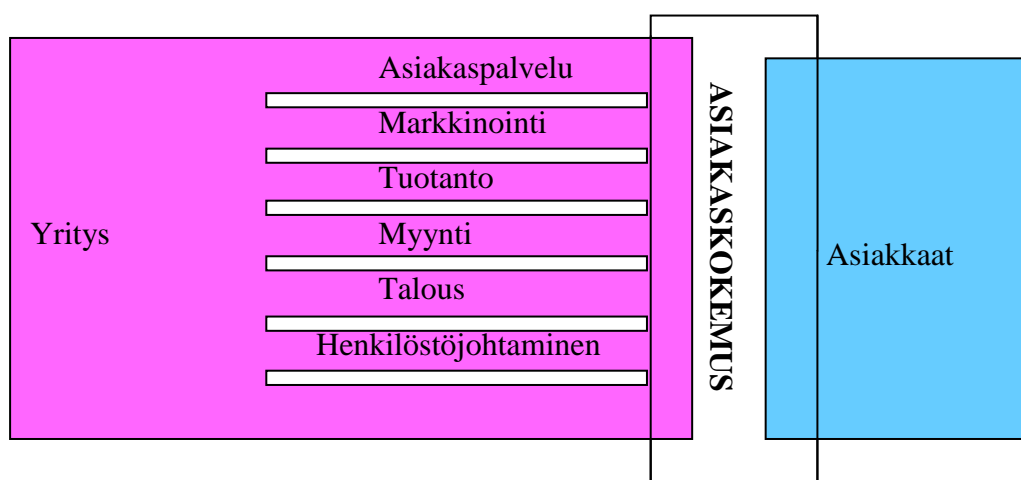
Asiakaskokemuksen luomiseen vaikuttavat kaikki eri asiat mitä yritys on ja tekee kun se on kosketuksissa asiakkaan kanssa. Yrityksen tuotto on suoraan verrannollinen yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon. Kokemusten luominen asiakkaille edellyttää, että yritys todella pystyy asettamaan asiakkaan oman toimintansa keskiöön ja järjestää



sitten omat toimintonsa asiakkaan ympärille luomaan kokemuksia ja arvoa asiakkaalle. Kun yritys onnistuu positiivisten asiakaskokemusten luomisessa, se voi erilaistaa toimintaansa jopa uniikille tasolle johon kilpailijoiden tarjonta ei ylety. (Löytänä & Kortesus 2011, 13–21.)

Asiakaskokemuksen johtamisella voidaan saavuttaa monia hyötyjä, joiden avulla pystytään maksimoimaan asiakkaalle tuotettu arvo ja sitä kautta kasvattaa myös yrityksen tuottoja. Sen avulla voidaan vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen, lisätä asiakastyytyväisyyttä, kasvattaa suosittelijoiden määrää, lisätä mahdollisuuksia ristiin- ja lisämyynnille asiakkaille, pidentää asiakkuuden elinkaarta, vahvistaa suositteluhalukkuutta, kohottaa brändin arvoa, sitouttaa henkilöstä, vähentää asiakaspoistumaa ja negatiivisten asiakaspalautteiden määrää ja pienentää (uus)asiakashankinnan kustannuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 13–21.)

Mitä eroa on asiakaspalvelulla ja asiakaskokemuksen luomisella? Löytänen ja Kortesuson (2011, 19) mukaan kokemuksen luominen eroaa palveluiden tuottamisesta monellakin tavalla. Isoin ero on siinä, että kokemus syntyy aina asiakkaan tulkintana. Palveluissa asiakas on usein passiivinen vastaanottaja ja hyödyntäjä. Kun yritys pystyy luomaan palveluiden tuottamisen sijaan kokemuksia, se saa uusia mahdollisuuksia kasvattaa asiakkailleen luomaansa arvoa. Tällä on positiivinen vaikutus myös asiakassuhteiden syventämiseen ja muihin yllä olevassa taulukossa lueteltuihin aspekteihin.



**Yrityksen kaikissa toiminnossa olisi löydettävät sellaiset toimintatavat, että ne tukevat yrityksen tavoitteiden mukaista asiakaskokemusten muodostumista.**

**KUVA 4. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Löytänä & Kortesus 2011, 15)**

Asiakaskokemuksen ja asiakaspalvelun eroavaisuutta selventää myös kuva 4. Voidaan sanoa, että asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka huomioi kaikki yrityksen osa-alueet, joista asiakaspalvelu on yhtenä mukana. Vaikka asiakaspalvelu ja myynti ovat useimmiten ne toiminnot, jotka useimmiten kohtaavat asiakkaan, vaikuttaa myös muiden osastojen toiminnot siihen, pystyvätkö myynti ja asiakaspalvelu luomaan sellaisia kokemuksia, jotka ylittäisivät asiakkaan odotukset. Näin ollen tämän koko kokonaisuuden olisi tärkeää toimia saumattomasti yhteen. Asiakaskokemuksen merkityksen oivaltaminen on välttämätöntä jokaiselle yrityksessä työskentelevälle henkilölle. ”Joka ikisen työntekijän palkka tulee asiakkaalta, ja se maksetaan asiakaskokemuksen perusteella”. (Löytänä & Korteso, 2011, 14–15.)

### **3.5 Sisäinen markkinointi ja myyntihenkisyys**

Ulkoiset asiakassuhteet eivät kehity menestyksekkäästi ilman hyviä ja toimivia sisäisiä suhteita. Palvelu-, asiakas- ja markkinointilähtöisen ajattelutavan (=myyntihenkisyyden) opettaminen läpi organisaation onkin kaiken a ja o, ja näin ollen voidaan sanoa, että menestyvän yrityksen todellinen koetinkivi on kaikkien työntekijöiden johtamisessa. Työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat, ja tämä toimii sisäisen markkinoinnin perusajatuksena. Jollei tuotteita, palveluita ja ulkoisia viestintäkampanjoita pystytä markkinoimaan uskottavasti ensin talon sisäisesti, ei markkinoinnin ulkoisille asiakkaillekaan voida odottaa onnistuvan yhtään sen paremmin. Tärkeä ajatus sisäisessä markkinoinnissa on myös se, että sisäisiä palveluja tulisi tarjota yrityksen omalla henkilöstöllä yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisillekin asiakkaille. Jos sisäisiä asiakkaita palvellaan hitaasti ja välinpitämättömästi, kärsii myös henkilöstön kyky palvella yrityksen ”todellisia” asiakkaita pahan kolauksen. (Grönroos 2009, 443.)

Grönroosin (2009) mukaan sisäinen markkinointi on strateginen asia ja johtamislinjaus. Työntekijöitä tulee kohdella kuin asiakkaita. Johdon tulisi toimia niin, että työntekijät olisivat tyytyväisiä työympäristöönsä ja työnantajaansa organisaationa ja suhteet kaikkiin työntekijä kollegatasoihin olisi kunnossa. Koulutus, rekrytointi ja urasuunnittelu ovat tärkeitä työkaluja sisäisen markkinoinnin toteutuksessa. Jos ylin johto ei ymmärrä sisäisen markkinoinnin strategista merkitystä ja tärkeyttä ja tue sen läpivientiä, on sisäisen markkinoinnin toimenpiteisiin ja prosesseihin sijoitetut rahat menneet hukkaan eikä tulosta synny. Tällöin on turha myöskään investoida hienoihin tietoko-

nejärjestelmiin ja uuteen teknologiaan, vaikka nämä ovatkin normaalisti tehokkaan sisäisen markkinoinnin perusrakennusaineita. Onnistuminen edellyttää johdon aktiivista tukea, joka ilmenee myös käytännön teoissa. Olisi pystyttävä luomaan kokonaisvaltainen ja läpi yrityksen vietävä markkinointiprosessi ja käytettävä asennejohtamista, jonka avulla varmistetaan, että joka tason työntekijät ymmärtävät ja kokevat yrityksen toiminnan asiakaskeskeiseksi ja että kaikki työntekijät hoitavat oman työnsä motivoituneesti ja palveluhenkisesti. (Grönroos 2009, 446–450.)

Grönroos terävöittää, että sisäinen markkinointiprosessi tarvitsee onnistuakseen asennejohtamisen lisäksi myös viestintäjohtamista. Työntekijät tarvitsevat tietoa ja henkistä rohkaisua pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään. Tietoa tarvitaan tuotteiden ja palveluiden piirteistä, mainoskampanjoiden lupauksista, asiakkaiden tarpeista, työsuoritusten tehokkuudesta ja työntekijöiden omista tarpeista ja käsityksistä. Menestyksessä sisäisessä markkinoinnissa asennejohtamisesta tehdään jatkuva prosessi ja se on osa yrityskulttuuria. Viestintäjohtaminen voi olla irrallisempi prosessi, joka mukautuu vuosittaisen markkinointistrategian mukaan, mutta pääasia on, että viestintää on riittävästi ja se on kahdensuuntaista. (Grönroos 2009, 446–450.)

On olemassa kolmenlaisia tilanteita, joissa sisäistä markkinointia tarvitaan: palvelukulttuurin luominen, palvelukulttuurin ylläpitäminen ja uusien tuotteiden, palvelujen ja markkinointikampanjoiden esittely työntekijöille. *Palvelukulttuurin luomisen tavoitteena* on saada työntekijät (kaikki tasot) ymmärtämään, hyväksymään ja toimimaan yrityksen strategioiden ja toiminta-ajatusten mukaan sekä omaksumaan tuotteet, palvelut ja markkinointikampanjat. Pyrkimyksenä on myös luoda hyvä me-henki, toteuttaa palveluhenkistä johtamista ja kehittää työntekijöiden palveluhenkistä viestintää ja vuorovaikutustaitoja. *Palvelukulttuurin ylläpitämisen tavoitteena* puolestaan on varmistaa, että johtamismenetelmät ovat rohkaisevia ja edistävät työntekijöiden palveluhenkisyyttä ja asiakaskeskeisyyttä. Sisäisten suhteiden säilyminen, työntekijöille ohjautuva palaute ja tiedotus uusista tuotteista sekä markkinointikampanjoiden sisäinen testaus ennen ulkoisia markkinoita ovat myös tärkeitä tavoitteita palvelukulttuurin ylläpitämisessä. *Uusien tuotteiden, palvelujen ja markkinointikampanjoiden esittelyn työntekijöille tavoitteena* on levittää tietoutta uusista tuotteista, palveluista ja markkinointikampanjoista ja saada heidät hyväksymään ne sekä uudet toimintatavat joilla yrityksen suhdemarkkinointia hoidetaan. (Grönroos 2009, 446–450.)

Grönroos kertoo, että sisäisessä markkinoinnissa onnistuminen edellyttää, että sitä pidetään olennaisena osana strategista johtoa, eikä sen prosesseja kumota organisatorakenteella tai johtamisen puutteella, vaan yrityksen johdon on tuettava prosesseja koko ajan. Tyypillisiä markkinointitoimia, joita sisäisen markkinoinnin ohjelmaan voisi sisältyä, ovat esimerkiksi koulutus, johdon ja työnjohdon antama tuki, sisäinen viestintä ja dialogi, ulkoisen viestinnän sisäisten vaikutusten hyödyntäminen, työntekijöiden mukaanotto suunnitteluun, työntekijöiden palkitseminen hyvistä tuloksista, kannustavien tekniikoiden ja järjestelmien kehittäminen, henkilöstöhallinnon työkalujen käyttäminen sekä sisäisen markkinatutkimuksen teettäminen ja segmentointi. (Grönroos 2009, 454–462.)

Lotvosen (2012) tekemässä tutkimuksessa myyntihenkisyyden kehittämiseen liittyen, nousi myös sisäinen markkinointi avainrooliin. Sitouttamalla työntekijöitä yritykseen vastuuta ja tietoisuutta kasvattamalla, vuorovaikutteisuutta kehittämällä sekä henkilökohtaisia koulutusohjelmia hyödyntämällä, motivoidaan henkilöstöä omaaloitteisuuteen ja yrittäjämäiseen toimintaan. Toimintaympäristölle on tärkeää ryhmähenkeen perustuvien palkitsemismuotojen hyödyntäminen.

### **3.6 Myynnin arvostus**

Siitä huolimatta, että myynti on yritysten kasvun ja sitä kautta talouskasvun ja hyvinvoinnin keskeinen ajuri, kohdistuu myyntiä kohtaan hyvin usein arvostuksen puute. Jokaisella meillä on huonoja ja ärsyttäviä kokemuksia myyjistä, jotka osaltaan vaikuttavat mielikuviiimme. Parvisen mukaan myynnin arvostus vaihtelee erittäin paljon yritysten välillä, mutta yleisesti ottaen voidaan sanoa, että suomalaisilla on epäluuloja myyjiä ja myyntityön perusasioita – tavoitteellisuutta, kunnianhimoa, menestyksen nälkää, voittamista, valloittamista, kasvua ja erinomaisuuden tavoittelua – kohtaan. Valitettavan usein myyjällä tarkoitetaan yrityksessä täysin myyntityöhön kouluttamatonta asiakaspalveluhenkilöä, joka on itse asiassa automatisoimaton palvelutuotantoprosessin osa – ei taidokas, lisäarvoa tuottava myyjä. (Parvinen 2013, 133–140.)

Rummukaisen (2008, 16–18) mukaan hyvin pärjäävät myyjät ovat ylpeitä siitä, että saavat tehdä myyntityötä. He arvostavat omaa ammattiaan aidosti ja haluavat näyttää, että ovat myös hyviä siinä. Keskivertomyyjät tai ne, jotka eivät pärjää myyntityössä eivät myöskään kovin usein arvosta omaa työtään ja osittain jopa häpeävät ammatti-

aan. Parvinen (2013) toteaa, että useimmat johtajat ja yrittäjät arvostavat myyjiä ja myyntityötä paljon, koska he tietävät miten vaikeaa kauppojen saaminen on ja kuinka kovaa työtä myynti on. Johtajat ymmärtävät usein myös hyvän ja huonon myyntityön eron ja tietävät miten hyvä myyjä pystyy tuottamaan lisäarvoa yritykselle monella tapaa. Kaikki tämä lisää myyntityön arvostusta.

Huippumyyjä tietää auttavansa asiakastaan myymällä juuri heille sopivia tuotteita, palveluita ja osaa räätälöidä kokonaisvaltaisen ratkaisun, joka on optimaalisin asiakkaan kannalta (Rummukainen 2008). Parvinen (2013) täydentää tätä ajatusta sillä, että hyvä myyjä pystyy tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa esimerkiksi auttamalla ja tuke- malla asiakasta henkisesti tekemään hankalia päätöksiä ja poistamaan epävarmuuden tunnetta. Hyvä myyjä pystyy rakentamaan luottamussuhteen asiakkaaseen tarjoamalla hänelle olennaisimmat tiedot tuotteesta ja kertomalla eri olemassa olevista vaihtoehdoista. Tärkeää on myös, että myyjä on kiinnostunut asiakkaan ostopäätöksestä ja pystyy luomaan ostotilanteesta positiivisen vuorovaikutustilanteen, jossa asiakas kokee itse kuitenkin pystyvänsä vaikuttamaan tilanteeseen. Huippumyyjä osaa luoda tilanteen, jolloin asiakas kokee, että kaikki hoidetaan hänen puolestaan, eikä asiakkaan tarvitse murehtia mistään. Myyjä osaa ennakoida tilanteet ja hoitaa asiat asiakkaalle valmiiksi.

Parvinen (2008) näkee, että ongelma ei siis ole myyntityön kyvyssä tuottaa lisäarvoa tai sen tarpeellisuudessa, vaan ongelma on nimenomaan myyntityön julkisessa kuvassa ja myyjien itsetunnossa. Myyntityön arvostuksen puute voi helposti johtaa mm. myyjien suureen vaihtuvuuteen, parhaiden osaajien pyrkimiseen pois asiakastyöstä ja arvostusta kaipaamattomien itsekeskeisten junttimyyjien henkiseen ylivaltaan. Myös Rubanovitsch ja Aalto (2012) ovat sitä mieltä, että myyjien ammatin arvostus nousee myyjiä kehittämällä ja heidän ammattitaitoa parantamalla. Rummukaisen (2008) mielestä huippumyyjän ja keskivertomyyjän asenteet eroavat merkittävästi etenkin myynnin ja omien tuotteiden arvostamisessa, sekä siinä miten myyjät varautuvat takaiskuihin.

Parvisen (2008, 59–63) mukaan myyntityön arvostuksen laskemiseen vaikuttaa ensinnäkin myyjien oma asenne, sillä myyjät stereotyyppisesti pitävät itseään muita parempina. Toiseksi, myyntityö mielletään tylsäksi ja mekaaniseksi. Myös raha ja vanhan- aikaiset työmoraalikäsitykset vaikuttavat. Yleensä myyjien ansaintaso on keskimäärin

melko korkeaa muihin saman organisaation ammatteihin verrattuna, ja tätä ei yleisesti ymmärretä, eikä siitä pidetä. Lisäksi ajatellaan, että kaikkien pitää kärsiä yhtä paljon ja toisella ei saa olla enempää kuin minulla – eli ollaan kateellisia.

Parvinen (2008) analysoi myös, että myyntityön arvostuksen puuttuessa myyjä keskittyy herkästi oman lyhyen tähtäimen etunsa maksimoimiseen. Ilman koko työyhteisön ja ylimmän johdon arvostusta myyjät eivät näe organisaatiossa etenemistä ja sen palvelemista päällimmäiseksi tavoitteeksi. ”Tällöin myyjä on kuin työhevonen: laittamalla laput silmille, haukkumalla ja piiskaamalla saadaan hetkeksi vetoapua. Ennemmin tai myöhemmin vikurointi alkaa kuitenkin vaikuttaa houkuttelevammalta vaihtoehdolta.”

### *Myynnin arvostuksen lisääminen*

Myynnin arvostuksen lisäämiseksi Parvinen (2013) näkee tärkeänä myyntiosaamisen kehittämisen yrityksessä. ”Valitsemalla valioyksilöitä, ravitsemalla ja kouluttamalla niitä oikein voidaan muuttaa koko myyntityö peltohevosten työstä kouluratsastukseksi. Saumattomasti ohjastajan kanssa toimivalla kouluratsastushevosella ei silmälappuja ole.” Myyntitoiminnan esilletuominen johtotasosta lähtien on tärkeää. Toimenkuvia pitäisi uudistaa ja niistä tulisi tehdä monipuolisia ja myyjää pitää kierrättää tehtävästä toiseen. Myyjien tittelit on syytä uudistaa myyntisihteeristä/-päälliköstä Account Executive - tyyliksi, sillä ne ovat asiakasystävällisempiä. Myynnistä pitää puhua ja keskustella yhdessä, ja siitä pitää Parvisen mielestä tehdä mediaseksikästä.

Myynnin arvonnosto on ollut Parvisen (2008, 69) tutkimusryhmän aiheena yritysmyyntin tutkimushankkeessa, johon kuului toistakymmentä suuryritystä Suomesta. Hankkeessa järjestettiin CEO Round Table keskustelutilaisuus, jonka aikana kerättiin yritysten omia parhaita käytäntöjä myyntityön arvostuksen nostamiseksi B2B-organisaatiossa. Näitä olivat mm. myyjille polun näyttäminen ylös- ja eteenpäin organisaatiossa, myynnin tekeminen monipuoliseksi ja mielenkiintoiseksi, myyjän roolin ja tittelin määrittäminen riittävän korkeatasoiseksi, kohdennetut tulospalkkiot, myyntityön tärkeyden korostaminen koko henkilöstölle, myyntityön järjestäminen prosessimaiseksi ja systemaattisuuden tukeminen sekä myyjien oman työn arvostuksen lisääminen heidän omissa silmissään.

Samassa tilaisuudessa CEO Round Tablen jäsenet arvioivat yksimielisesti, että liiallinen lyhytnäköisyys on yksi suurimpia esteitä myyntiä arvostavan organisaation luomiseksi. Jäsenet suosittelevat yritysten johtoryhmiä pohtimaan miten esimerkiksi myynti saadaan jakautumaan tasaisesti ympäri vuoden ilman kvartaalien ja tilikausien lopussa tapahtuvaa kirimistä. Monet myyntijohtajat eivät välttämättä edes ajattele miten tällainen toiminta tuhoaa myynnin systematiikkaa. Samoin huomiota pyydettiin kiinnittämään johtajien omaan panostukseen myyntityössä ja sen läpinäkyvyyden esille tuomiseen myyntipalavereissa. Avainhenkilöiden eläköitymiset ja yrityksen vaihtamisen mahdollisuudet pitäisi myös ottaa ajoissa huomioon. Tärkeää on myös perehtyä kunnolla siihen, miten pitkän tähtäimen ja vuosien työn palkitsemisjärjestelmät rakennetaan. Myös myyjien vastuut tulisi miettiä myyjien kokemuksen perusteella, eikä laittaa parhaita myyjiä kiertämään vanhoja ja tuttuja asiakkaita. Uuden liiketoiminnan myynninrakentamista ja järjestämistä olisi myös hyvä miettiä tarkemmin. Parvisen mukaan selkeä viestintästrategia ja asioiden läpinäkyvyys auttavat myynnin arvonnostossa. Myös massamedia, koulutus, perheet ja kasvatusta sekä politiikka voivat kaikki omalta osaltaan vaikuttaa myyntityön arvostukseen yhteiskunnassamme. (Parvinen 2008, 69–71.)

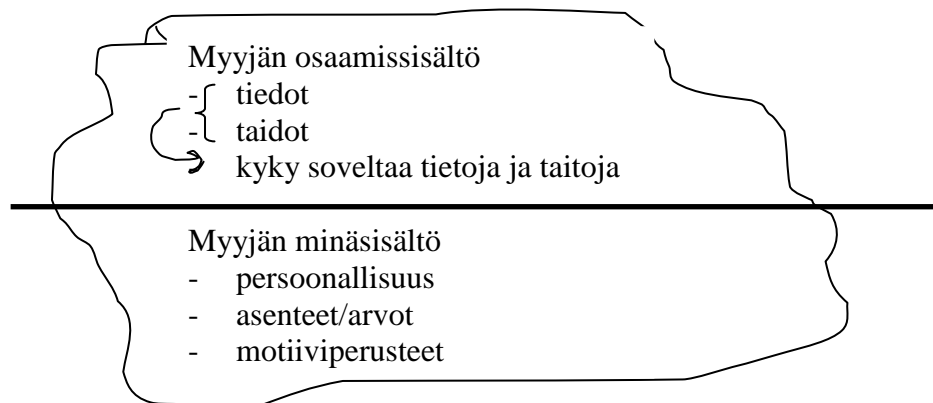
### **3.7 Myyjälle tärkeät henkiset ominaisuudet**

Suhtautuminen myyntityöhön erottelee ihmisiä asennetasolla erittäin merkittävästi. Osa kokee olevansa synnynnäisiä myyjiä, joiden mielestä myynti on heidän juttu, kun taas osa inhoaa myyntiä erinäisistä syistä johtuen. Myynnin inhoaminen voi johtua erilaisista persoonatekijöistä tai asenne- ja arvomaailmapohjaisista seikoista. On tärkeää ymmärtää, että mikäli työntekijä ei koe myyntiä omaksi lajikseen, ei hän pysty sitä silloin myöskään täydellä palolla tekemään, vaikka henkilökohtaiset ominaisuudet ja tieto- ja taitotaso mahdollistaisivat kuinka hyvän myynnin toteutusperustan tahansa. Näiden myyntiin ääripääasennolla suhtautuvien välissä on kuitenkin suuri enemmistö, jotka suhtautuvat myyntiin varsin neutraalisti. (Rope & Pyykkö 2003, 326.) Huippumyyjät arvostavat sitä, mitä myyvät. He ovat siitä innostuneita ja tartuttavat innon myös asiakkaaseen (Pääskylä-Malmström 2013).

PK-yritysten myyntivalmennuksiin ja myyjien testauksiin erikoistunut Adeptus Partners Oy:n myyntijohtaja Mikko Parikka terävöitti, että persoonallisuus on ainut henkinen asia mihin ei voida valmennuksilla ja hyvällä johtamisella vaikuttaa. Muut asiat,

kuten tunteet, asenteet ja motivaatio sekä tiedot ja taidot ovat asioita joihin pystytään helposti vaikuttamaan. (Parikka 2013.)

Huippumyyjän ominaisuuksista löytyy useita erilaisia luetteloita ja listauksia, toiset lyhempiä ja toiset pidempiä. Rummukainen (2008, 11) esittelee kahdeksan tunnusmerkkiä joista hyvän myyjän tunnistaa. Näistä tärkeimmäksi henkiseksiominaisuudeksi on nostettu asenne. Siihen liittyy myös Jobberin ja Lancasterin (2012, 8) esille tuomat sinnikkyys, systemaattisuus ja vastoinikäymisten voittaminen ns. myyjän menestystekijöinä, toki näiden taustalla on myös myyjä oma motivaatio. Persoonallisuuteen liittyy myyjän ulkoinen olemus, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa ja kommunikointitaidot. Muihin ominaisuuksiin palataan tarkemmin kohdassa 3.4. henkilökohtaiset myyntitaidot.



**KUVA 5. Myyjän toimintakykyyn vaikuttavat tekijät (Rope & Pyykkö 2003)**

Rope (2003, 106) havainnollistaa (kuva 5) myyjän toimintakykyyn vaikuttavia tekijöitä. Viivan yläpuolella on myyjän tieto- ja taitovalmiudet, joita voidaan kehittää esim. koulutuksen avulla (käsitellään kohdassa 3.4.). Viivan alapuolta tarkasteltaessa selviää syy siihen, miksi kaksi myyjää, joilla on sama tieto- ja taitoperusta, voivat kuitenkin erota myynnin tuloksenteossa toisistaan merkittävästi. Toinen heistä voi tehdä paljon enemmän kauppaa kuin toinen. Tällöin merkitykselliseksi nousee myyjän minäsisältöön kytkeytyvät tekijät: persoonallisuus, asenteet/arvot ja motiiviperustat), joita käsitellään seuraavaksi.



### 3.7.1 Asenne

Myyjän omaksumalla asenteella on erittäin merkittävä vaikutus myyntituloksiin. Asenteella tarkoitetaan mielipidettä tai suhtautumistapaa, joka syntyy arvojen pohjalta ja se näkyy esim. myyjän suhtautumisessa työhön, asiakaspalveluun, rahaan ja rahan ja työn merkitykseen omassa elämässä. (Rummukainen 2008, 16.) Oikea asenne muodostaa huippumyyjän suorituskyvyn perustan (Nieminen & Tomperi 2008, 23). Asennetta voi hyvinkin opetella ja myyjä vaikuttaa oman työnsä onnistumiseen oman asenteensa kautta, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Huippumyyjän ja keskivertomyyjän asenteet eroavat eniten kolmessa asiassa: myynnin arvostamisessa, tuotteen arvostamisessa ja takaiskuihin suhtautumisessa. Hyvin pärjäävät myyjät ovat ylpeitä siitä, että saavat tehdä myyntityötä. Huippumyyjät myös arvostavat omaa tuotetta/palveluaan riippumatta siitä mitä he myyvät. Huippumyyjä ei myöskään masennu takaiskuista, vaan analysoi tilanteen miettii miten jatkaa eteenpäin. (Rummukainen 2008, 16–18.)

Ihminen oppii vuosien saatossa erilaisia arvoja tiedostamattaan ja niitä on suhteellisen vaikea, muttei mahdotonta muuttaa. Joskus omia asenteita ei ole välttämättä helppo tunnistaa, sillä ne heijastavat omia arvojamme. Jotta asennemuutos onnistuisi, on sen lähdettävä jokaisesta itsestään ja muutosta on alettava määrätietoisesti harjoittamaan. Positiivisuus ei ole itseisarvo, sillä välillä tarvitaan myös kriittistä tarkastelua asioissa. Voidaan sanoa, että negatiivinen asenne yleisesti ottaen sulkee ja rajoittaa mahdollisuuksia. Asenteelle ei ole kuitenkaan olemassa aukotonta määrittelyä, eikä yhtä oikeaa asennetyyppeä, vaan eri ammateissa vaaditaan erilaista asennetta. Myyjän työssä oikea asenne koostuu suuresta määrästä nälkäisyyttä, halua kehittyä työssään, sisukkuutta ja oma-aloitteisuutta. (Nieminen & Tomperi 2008, 23.) Rummukaisen (2008) mukaan huippumyyjät usein innostuvat myytävästä tuotteestaan niin paljon, että tämä sama innostuneisuus tarttuu myös heidän asiakkaaseen.

Nieminen ja Tomperi (2008) kehottavat tavoittelemaan oikean asenteen lisäksi myös avointa asennetta. Olisi tärkeää pystyä unohtamaan oikeassa olemisen tarve ja muutoksen pelko, ja koeta näkemään virheet mahdollisuutena oppia uutta. Aikuiset voisivat ottaa mallia myös lapsista, jotka ovat positiivisesti uteliaita ja suhtautuvat varsin intohimoisesti heille mieleisiin asioihin. Halosen (2001, 67) mukaan on olemassa vaara, että pelätään liikaa edessä olevia vaikeuksia, jotka pahimmillaan saavat yliotteen ja luovutusmieliala pääsee vallalle. Ajatellaan, että mennään sinne minne virta vie, eikä

olisi muka mahdollista vaikuttaa asioihin omilla toiminnoillaan. Tätä asennetta ei tulisi koskaan hyväksyä. Rubanovitsch ja Aalto (2005, 44) toteavat, että voittamisessa on 50 % kiinni siitä, että asiat tehdään oikein, 40 % siitä, että koko organisaation ja myyntitiimin moraalit on kohdallaan ja vain 10 % on onnea – onnistuminen ei siis ole vain hyvän tuurin tulosta!

Myyntihenkistä uutta työntekijää rekrytoitaessa asenne nousee tärkeään rooliin. Ruotsalaisyritys Poolian Kompetens indikator-tutkimuksen mukaan työnhakutilanteessa työnantajien mielestä asenne ratkaisee työnhakijan valinnassa 40-prosenttisesti, kokemus 32-prosenttisesti ja koulutus vasta 28-prosenttisesti. Työnhakijat puolestaan luulivat oikeanlaisen koulutuksen, kokemuksen ja asenteen painavan valintatilanteissa yhtä paljon. Rekrytointitilanteessa hakijan asenteen selvittäminen on erittäin tärkeää, sillä väärä asenne takaa epäonnistumisen. Tunteet tarttuvat muihin kuin virukset. Negatiivisesti ajattelevat ihmiset kylvävät koko työympäristöön epäonnistumisen tunnetta, kyynisyyttä ja pessimismisiä. Etenkin jos kyseessä on muutostilanne yrityksessä, on ns. vääristä henkilöistä hankkiuduttava eroon. Oikeanlaisen asenteen selvittämiseen yritys voi käyttää liitteessä esitettyä asennemittarin kysymyspatteristoa (liite 2). Sopivan asenteen omaavan henkilön löytyminen riippuu myös siitä mitä etsitään, ja tällöin pitää miettiä myös mitkä ovat yrityksen arvot, identiteetti ja kulttuuri mihin arvoja peilataan. (Nieminen & Tomperi 2008, 23–27.)

### **3.7.2 Motivaatio**

Motivaatiosta puhuttaessa on kysymys käyttäytymisestä, tehtävistä valinnoista sekä tekemisen kestosta. Motivaation avulla voidaan selittää miksi ihmiset toimivat kuten toimivat ja miksi osa asioista tehdään hyvin ja osa asioista meinaa jäädä tekemättä. Motivaatio vaikuttaa myös paljon siihen miten lujasti yritämme päästä asettamiimme tavoitteisiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 31–36.) Motivaatio on siis sisäinen voima, joka ohjaa käyttäytymistä. Se vaikuttaa intensiteettiin tehdä töitä, jatkuvuuteen ja sitä kautta pitkäjänteiseen toimintaan sekä suuntaa mihin matkaa jatketaan. (Aaltonen 2013). Motivaatio taas muodostuu motiiveista. Pekkarinen ym. (2006, 25) toteavat motiivin eli vaikuttimen olevan herätetty tarve, joka on tarpeeksi vahva ohjaamaan ihmistä kohti tarpeen tyydytystä.

Myyntihenkilöstön motivointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on sisäinen palkkio/tunne, kun velvollisuus tai tehtävä on suoritettu. Sisäinen motivaatio kasvaa yleensä, kun henkilöllä on myyntitehtävänsä kautta mahdollisuus saavuttaa jotain itselle arvokasta ja kehittää omaa osaamistaan. Ulkoinen motivaatio puolestaan syntyy ja vaikuttaa myyjän käytökseen, kun joku ulkopuolinen henkilö tarjoaa ylimääräistä palkkiota tai kannustinta myyjälle. Hyvin usein yritykset käyttävät erilaisia kannustin- ja palkitsemisjärjestelmiä ulkoisen motivaation lisäämiseksi. (Manning ym. 2012, 406–407.) Ulkoinen motivaatio auttaa – sisäinen motivaatio ratkaisee (Nieminen & Tomperi 2008, 39).

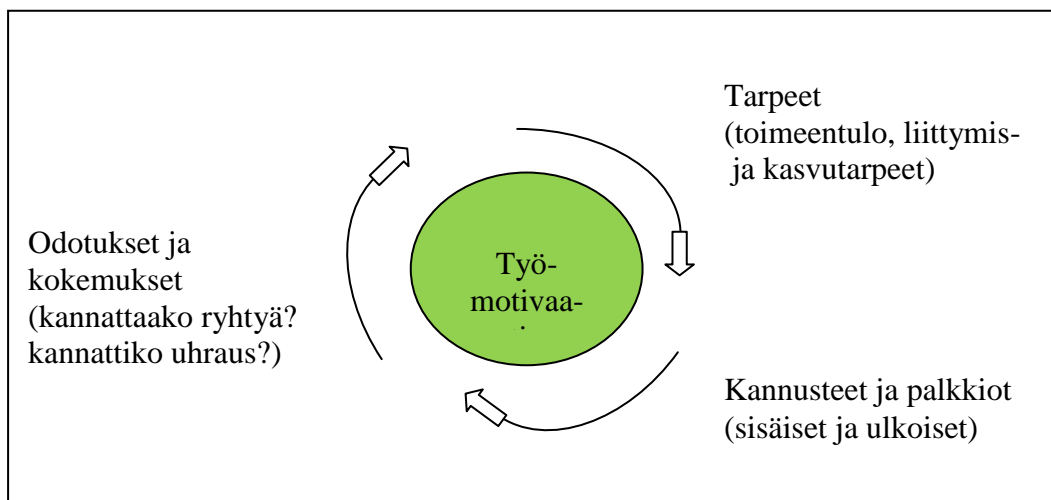
Manningin ym. (2012) mukaan yleinen käsitys myynninjohtamisessa on ollut se, että erilaisten kilpailujen ja kannustimien avulla pystytään vaikuttamaan myyntityön tuottavuuteen. Näin varmasti onkin tiettyyn pisteeseen asti, mutta on tärkeää muistaa myös, että motiivit ovat individualistisia, eivätkä kaikki myyjät koe saatuja etuuksia tai statusarvoa yhtä tärkeänä. Toisille niillä on suurempi merkitys kuin toisille. Toinen tärkeä seikka on se, että motiivit muuttuvat ajan kuluessa. Se, mikä on motivoinut henkilöä ehkä uran alussa, ei enää välttämättä toimi yhtä vahvana motivaattorina myöhemmässä vaiheessa.

Nieminen ja Tomperi (2008) sekä Donaldson (2007, 240) toteavat, että motivaatioon liittyviä teorioita löytyy useita ja ne voidaan luokitella kolmeen pääryhmään: tarveteoriat, yllyketeoriat ja odotusarvoteoriat. Tarveteoriat selittävät motivaatiota sisäisillä, tyydyttämistä vaativilla tarpeilla, joita pyritään tyydyttämään aste asteelta. Kuuluisin tarveteoria on Maslowin tarvehierarkia (kuva 6). Kun alemman tason tarpeet on tyydytetty, tulee esiin uusia tarpeita. Hierarkia toimii myös toisinpäin – mikäli alemman tason tarpeet eivät ole tyydytettyjä, ei ylemmänkään tason tarpeet kuitenkaan motivoi. Tarvehierarkia rakentuu omakohtaisesti koettujen tarpeiden ja toiveiden pohjalle.



**KUVA 6. Maslowin tarvehierarkia (Perustuen Jobber & Lancaster 2012, 436)**

Yllyketeoriat puolestaan selittävät motivaatiota ja käyttäytymistä ulkoisten tekijöiden eli palkkioiden, kannusteiden ja rangaistusten näkökulmasta. Odotusarvoteoriat taas selittävät motivaatiota sillä, miten me kaikki reagoimme yksilöllisesti käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin eli tarpeisiin ja kannusteisiin. Näihin kaikkiin kolmeen teoriaan viitaten voidaan todeta, että työmotivaation syntyyn, keston ja tasoon vaikuttavat kolme asiaa (kuva 7): yksilön tarpeet, kannusteet ja palkkiot sekä yksilölliset odotukset ja päätelmät, jotka koskevat tarpeita ja kannusteita. (Nieminen & Tomperi 2008, 34–35.)



**KUVA 7. Työmotivaation syntyyn vaikuttavat tekijät (Nieminen & Tomperi 2008)**

Tässä luvussa motivaatiota käsiteltiin enemmän yksilön näkökulmasta, mutta motivointiin palataan vielä luvussa 4.6., jossa tarkastellaan motivointia enemmän myynnin johtamisen näkökulmasta.

### 3.7.3 Persoonallisuus, tunteet

Myyjille tärkeisiin henkisiin ominaisuuksiin kuuluvat myös henkilön persoonallisuus ja tunteet. Näitä avataan seuraavaksi hiukan tarkemmin.

#### *Persoonallisuus*

Joskus törmää myyjiin, joista voi sanoa heidän olevan persoonia isolla P:llä, positiivisessa mielessä. Tällaiset myyjät valloittavat asiakkaansa olemuksellaan. Toinen ääripää olisi sitten omituisuus, joka ei ole myyjälle hyvä persoonallisuuden kuvaus eli pitäisi pyrkiä olemaan jotain siltä ja väliltä. Monesti hyvistä myyjistä löytyy kuitenkin yhteneviä persoonallisuuden piirteitä kuten mukavuus, yleinen positiivisuus, huomaavaisuus, kohteliaisuus, sosiaalisuus, huumorintajuisuus ja täsmällisyys kaikissa toimissa. Hyvät myyjät omaavat hyvät kommunikointitaidot, pukeutuvat siististi ja he tulevat hyvin toimeen erilaisten persoonien kanssa. Heitä ei myöskään jännitä kontaktoida ylemmän tason henkilöitä kauppohenkilöiksi vaan he tarttuvat samalla tavalla reippaasti puhelimeen olipa luurin toisella puolella toimitusjohtaja tai sihteeri. (Rope 2003, 113.)

Myyjän peruspersoonallisuuteen liitetään neljä eri myyntityyppiä: asiantuntijamyymyjä, kuuntelijamyymyjä, kaverimyyyjä ja pyssymyyyjä. Nämä kaikki ovat erilaisia sosiaalisuuden ja temperamentin näkökulmasta. (Parvinen 2013.) Rope (2003) puolestaan toteaa myyjän persoonallisuuteen liittyen, että myyjän henkilökohtainen viehätysvoima ja into tehdä myyntiä ovat ratkaisevia tekijöitä myyjän onnistumisessa työssään. Persoonatekijät kuten nopeus, rauhallisuus, pitkäjänteisyys, tavoitehakuisuus, kurinalaisuus, huolellisuus jne. vaikuttavat myös mahdollisuuksiin toimia tuloksellisesti erilaisissa myyntitehtävissä.

## *Tunteet*

Tunteilla on suuri rooli ihmisten toiminnassa ja myös niiden käsittelyn tiedetään olevan varsin haastavaa, sillä niiden muodostumiseen ei psykologisesti välttämättä päästä kovin helposti käsiksi. Ne vain muodostuvat ja toimivat keskeisinä toimintaa ohjaavina tekijöinä. Oleellista on myös se, että vaikka tunteet ovat ihmisen tahdosta riippumaton olotila, niitä voidaan herättää erilaisilla ärsykkeillä, jolloin muodostuu uusi tunnetila, jolla on taas uudet vaikutukset ihmisen toimintaan. Tunnetilat vaikuttavat merkittävästi ihmisen energian käyttöön ja suuntautumiseen. (Rope & Pyykkö 2003, 139.)

Yleisesti ottaen voidaan ajatella, että erilaisia tunnetiloja käsiteltäessä on olemassa kolme eri tapaa ratkaista tilanteet: tunneilmaisuun kannustaminen, tunteiden tiedostaminen ja tunneilmaisun salliminen ilman kritiikkiä. Näillä kolmella tavalla saadaan purettua jännitteitä, rauhoitettua tilanteita ja lisättyä ymmärrystä osapuolten välillä, onpa kyse sitten myyjä-esimies tilanteista tai myyjä-asiakas kohtaamisesta. (Leppänen 2007, 80–81.)

### **3.8 Henkilökohtaiset myyntitaidot**

Myyjäksi ei kukaan synny, mutta hyväksi myyjäksi voivat kuitenkin kaikki oppia jos näin haluavat. Myyntihenkisyyttä voi helposti kasvattaa, niin työntekijöissä yksilöinä kuin yrityskulttuuria kehittämällä. Huippumyyjän ominaisuuksiakaan kaikilla ei varmasti ole valmiina, mutta jokainen voi kuitenkin opetella myyjälle ja myyntityöhön liittyviä tärkeitä perusasioita kuten tuotetietouden, asiakkaan kohtaamiseen liittyvät askeleet ja myyntiprosessin eri vaiheet. Harjoittelemalla voi oppia yhä paremmaksi myyjäksi. Myyntityö vaatii kuitenkin mm. luovuutta, hyviä vuorovaikutustaitoja, palveluhenkisyyttä, stressinsietokykyä ja jatkuvaa uuden oppimista. (Pekkarinen ym. 2006, 9.) Laine (2008, 42) puolestaan korostaa, että yksi tärkeä ominaisuus minkä hyvät myyjät taitavat on se, että he osaavat tehdä vain välttämättömät asiat ja karsia pois kaikki tarpeettomat. Rutiinit ovat tärkeitä myyjille, ja näiden toteuttamista varten on koottu joitakin keskeisiä tarkastettavia asioita tämän työn liitteeseen (liite 3).

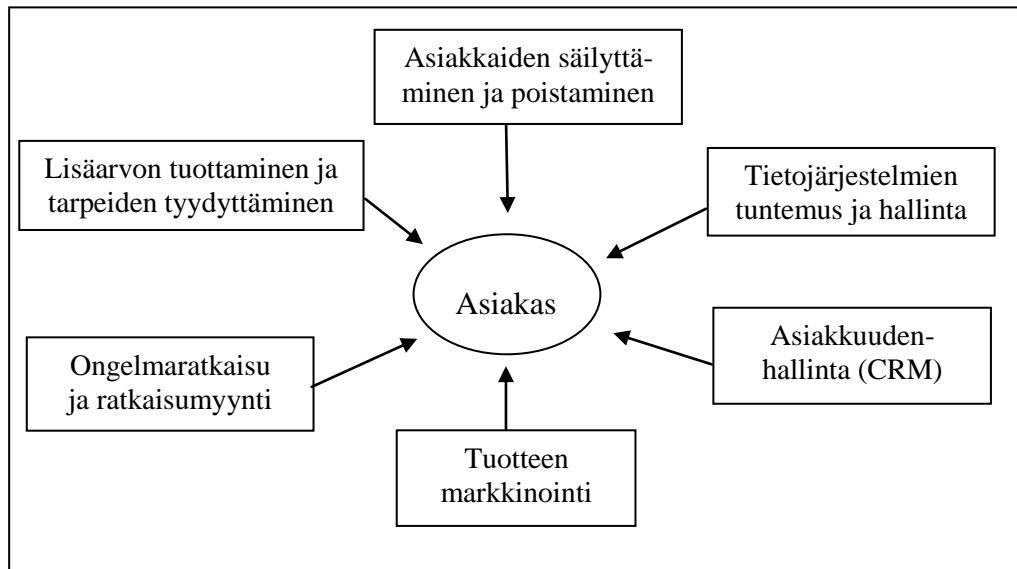
Kohdassa 3.3. kerrottiin myyjälle tärkeistä henkisistä ominaisuuksista. Muita huippumyyjän ominaisuuksia ovat Jobberin ja Lancasterin (2012) sekä Rummukaisen (2008)

mukaan ajankäytön hallinta/tavoitteellisuus, myyntiesittelytaidot, tuotetietous, uusasiakashallinta ja lisämyynti, kaupanpäästötaidot, kuuntelutaidot, eri myyntityylien adaptointi, organisointitaidot, sekä tahto ja kyky asioida millä tahansa organisaatiotasolla. Hekin korostavat, että harvalla huippumyymyjällä on kaikki osa-alueet hallinnassa, mutta heillä on ainakin ymmärrys miten laaja-alaisen osaamisen onnistunut myyntityö vaatii. Nämä kaikki ovat taitoja, jotka kuuluisivat kuvan 5 (Myyjän toimintakykyyn vaikuttavat tekijät) – mukaan viivan yläpuolelle, myyjän osaamissisältöön. Tämän luvun 3.8. alaluvuissa ei käsitellä kaikkia näistä ominaisuuksista erikseen, vaan esiin nostetaan muutamat tärkeimmät taidot, joihin monet näistäkin ominaisuuksista suoraan linkittyvät.

Jobber ja Lancaster (2012, 270) painottavat, että kun kehitetään myyjän henkilökohtaisia myyntitaitoja, kannattaa huomioida myös millaisia asioita asiakkaat myyjässä arvostavat. Tutkimuksissa on todettu, että asiakkaat pitävät seuraavia piirteitä tärkeinä myyjässä: yrityksensä, tuotteidensa ja markkinoiden asiantuntijuus, hyvät vuorovaikutus- ja ongelmaratkaisutaidot, kyky ymmärtää ja tyydyttää asiakkaan tarpeet, huolellisuus sekä kyky auttaa ja varmistaa nopea ja luotettava toimitusprosessi.

### **3.8.1 Myyntityön kokonaisvaltainen ymmärtäminen**

Nykyään myyjiltä vaaditaan hyvin laaja-alaista osaamista. Enää ei riitä, että myyjä osaa perustasolla hoitaa presentaatiot ja päättää kaupan. Asiakkaat keskittyvät enemmän omaan ydinliiketoimintaansa, he osaavat ostaa paremmin ja etsiä tietoa sopivista kumppaneista, ja palveluiden ja tuotteiden tarjonta on kasvanut räjähdysmäisesti. Myyjän on tänä päivänä osattava tuoda oma erikoisosaamisensa esille aivan eri tavalla kuin vuosikymmen sitten. (Laine 2008, 19.) Jobberin ja Lancasterin (2012) esiintuoma kaavio (kuva 8) osoittaa myynnin elementit, joita myyjän tänä päivänä pitäisi hallita.



**KUVA 8. Modernin myynnin elementit Moncrieffin & Marshallin mukaan (Jobber & Lancaster 2012, 6)**

Seuraavaksi avataan kuvan 8 eri elementit yksitellen. Näillä kaikilla on tärkeä merkitys myyntityön kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä.

#### *Asiakkaiden säilyttäminen ja poistaminen*

Jobberin ja Lancasterin mukaan 80 % yrityksen myynnistä tulee 20 % sen asiakkaista. Myyntihenkilöstön ajasta tulisi käyttää valtaosa näiden kannattavien ja isojen asiakkuuksien hoitamiseen. Joskus on myös tarpeen päättää kannattamattomat asiakassuhteet ja käyttää niistä vapautuvat resurssit ja eurot toisiin asiakkaisiin.

#### *Tietojärjestelmien tuntemus ja hallinta*

Myyntihenkilöstö pitää tänä päivänä kouluttaa käyttämään sähköisiä tietojärjestelmiä (esim. CRM) ja internetiä, jotta tietous asiakkaista ja kilpailijoista on helposti kaikkien saatavilla ja omiin järjestelmiin tallennettuina. Myös elektroniset esitykset ja katalogit omasta yrityksestä ovat tätä päivää.

#### *Asiakkuudenhallinta*

On tärkeää, että myyjät näkevät asiakkuudet pitkän ajan tavoitteena, eikä myyntitilanteita hoideta ”yhden kaupan diili” periaatteella. Tavoitteena pitäisi olla win-win -tilanteen luominen molemmille osapuolille niin, että suhdetoimintaa halutaan jatkaa.



### *Tuotteen markkinointi*

Myyntihenkilöstön työnkuvat ovat laajentuneet viime vuosina myös markkinointitehtäviin, kuten tuotekehitykseen, markkina-alueiden kehittämiseen, segmentointiin ja muihin markkinointia tukeviin tehtäviin. Asiakasrajapinnassa työskennellessä heillä on antaa hyviä näkemyksiä ja vinkkejä markkinoinnin kehittämiseen.

### *Ongelmaratkaisu ja ratkaisumyynti*

Nykyään B2B-myynti perustuu siihen, että myyjä toimii asiakkaalle enemmän jopa konsulttina kuin myyjänä. Myyjien tehtävä on tunnistaa ongelmat ja asiakkaan tarpeet ja ehdottaa sekä toteuttaa tehokkaat ratkaisut jotka sopivat kyseiselle asiakkaalle parhaiten.

### *Lisäarvon tuottaminen ja tarpeiden tyydyttäminen*

Myyjän tehtävä on tunnistaa asiakkaan tarpeet ja tyydyttää ne. Tarjoamalla esim. yrityksen tuottamia uusia ratkaisuja, joista asiakas ei ole ollut välttämättä edes tietoinen ja joiden avulla asiakas pystyy vähentämään omia tuotantokustannuksiaan, myyjä pystyy tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle ja säilyttää innovatiivisen otteen asiakkaan palvelimisessa.

Rope ja Pyykkö (2003, 303) esittävät myyjän onnistumisen kivijalkoina kolme tekijää: asiansa osaaminen, myynnin taitaminen ja myyjätyyppisyys. Myyjän pitää hallita myymänsä tuote ja sen ominaisuudet sekä kilpailutilanne, jotta oman tuotteen argumentointi kilpailijoihin nähden onnistuu. Myyjän tulee osata johdattaa asiakas kohti asetettua tavoitetta. Myyjätyyppinen myyjä kokee myyntityön sopivan hänelle henkisesti ja myös asiakkaat kokevat luontevana hänen kanssaan asioimisen.

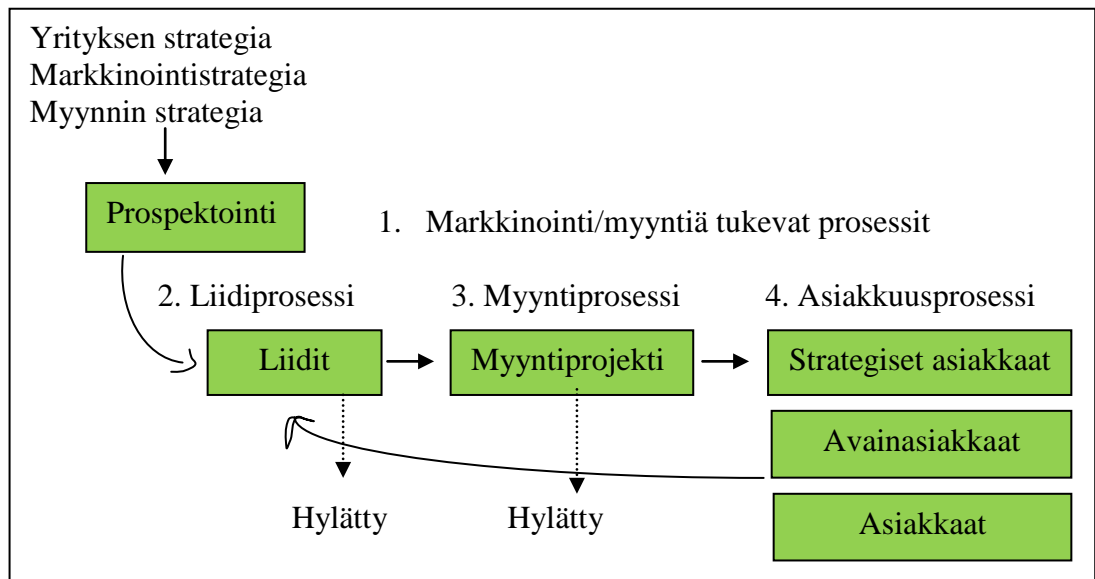
## **3.8.2 Myyntiprosessin hallitseminen**

Myyntiprosessin hallinnan merkitys kasvaa ja korostuu entisestään liike-elämän uusien haasteiden ja vaativuuden myötä. Hyvin hoidetun ja onnistuneen myyntiprosessin avulla luodaan edellytykset myös lisämyynnille, joten näin ollen jokainen asiakaskohtaaminen on ”totuuden hetki”. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 39.) Laine (2008, 252–255) korostaa myös myyntiprosessin systemaattisuuden tärkeyttä ja sen noudattamista.

Kaikki onnistuneet myyntiprojektit toistavat samaa kaavaa ja siitä huolimatta, vaikka tämä tiedetään, koetaan prosessin noudattaminen vaikeana ja työläänä tehtävänä. Caretsky (2009) painottaa myös Laineen tavoin myyntiprosessin kurinalaisuutta, toistettavuutta ja CRM:n käytön tärkeyttä läpi koko myyntiorganisaation. Liitteessä 4 on listattu asioita jotka helpottavat myyntiprosessin jalkauttamista organisaatioon.

Laineen (2008) mielestä on olemassa muutamia syitä sille, miksi myyntiprosessin noudattaminen koetaan joskus haastavana. Ensinnäkin myyjät ja myös myyntijohto juoksevat monesti nopeimman ja helpoimman kaupan perässä. Aletaan painostaa asiakasta jo kaupan päättämiseen vaikkei hän välttämättä ole edes ymmärtänyt miksi hän tarvitsisi koko tuotteen. Toinen syy myyntiprosessin systemaattiseen vastustamiseen on siinä, että jos kaikki tekemiset kirjataan ylös, niin se paljastaa mahdollisuuksien lisäksi myös tekemättä jätetyt tehtävät. Myyjät monesti haluavat antaa asiakasprosessin etenemisestä todellisuutta valoisamman kuvan. Kolmanneksi, yleisesti ottaen pelätään kieltävää vastausta asiakkaalta. Tällaisessa tilanteessa myyjän pitäisi selvittää miksi asiakas on sanonut ”ei”, mikä on se todellinen syy siellä taustalla. Myyntiprosessia oikein noudatettaessa näin tehdäänkin, mutta mikäli prosessista luistetaan, myyjät helposti tyytyvät asiakkaan ensimmäiseen kieltävään vastaukseen myyntitilanteeseen liittyen. Lisäksi, myyntiprosessin dokumentointi paljastaa virheet. Jos ei ole mitään kirjoitettavaa, eikä asiakassuhdetta ole hoidettu kunnolla, ei myöskään ole mitään muistiota muille näytettäväksi. Myyjien pitäisi ymmärtää, että muistion laatiminen prosessin etenemisestä ja sen osoittaminen myös asiakkaalle loisi lisää uskottavuutta ja luottamusta myös asiakkaan näkökulmasta. Projektista saadaan näin yhteinen asiakkaan kanssa. (Laine 2008, 252–255.)

Yllämainituista syiden välttämiseksi, myynti- tai asiakkuudenhallintajärjestelmien (CRM) käyttö on enemmän kuin perusteltua. Se tuo läpinäkyvyyttä, systemaattisuutta, helpottaa seurantaan, auttaa myynninjohtamisessa ja tekee toiminnasta luotettavaa niin asiakkaalle kuin myyjäorganisaatiollekin. Laineen mukaan organisaatiot, jotka ovat onnistuneet sitouttamaan henkilökuntansa järjestelmien käyttöön, kysyneet dokumentoimaan ja kuvaamaan myyntiprosessin järjestelmiinsä, ovat kilpailijoitaan pitkän matkan edellä. (Laine 2008.) Joyce (2009) huomauttaa, että on turha toivoa CRM:n järjestävän myyntiä, jollei kaikki ohjelmaa käyttävät ymmärrä sen toimintaa samalla tavalla. Yhtenevät toimintatavat ovat äärimmäisen tärkeitä tässäkin asiassa.



**KUVA 9. Yksinkertainen myyntiprosessin malli (Laine 2008)**

Toimiva myyntistrategia on onnistumisen ja koko myyntityön perusta. Ilman toimivaa strategiaa, johon koko henkilökunta - johto ja työntekijät sitoutuvat, ei ole mitään, mitä viedä käytäntöön. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 46). Kuvio (kuva 9) selventää, kuinka koko myyntityö ja -prosessi lähtevät strategioista, eli yrityksen kokonaisstrategiasta, markkinointistrategiasta ja myynnin strategiasta. Strategiat antavat suuntaviivat mihin päin myyntiprosessia lähdetään viemään. Laine (2008, 26–30) tähdentää, että enää ei yksittäisen myyjän sankariteot riitä, vaan myynti on koko organisaation asia ja myyntiä tukevia toimia tarvitaan koko prosessin keston ajan.

### *Markkinointiprosessi*

Markkinointiprosessin tehtävä on brändistä huolehtimisen lisäksi tukea myyntiä kokonaisvaltaisesti, antaa oikea strateginen suunta tekemiselle ja hankkia uusia kiinnostuneita ja potentiaalisia asiakaskontakteja. Markkinointiprosessi johdetaan strategiasta, jossa on määritelty mihin asiakaskohderyhmiin markkinoinnilla keskitytään. (Laine 2008.)

Prospektointi on konkreettisemmin uusien asiakkaiden ja bisneksen löytämiseen tähtäävää toimintaa. Prospektoinnilla tarkoitetaan systemaattisesti toistuvia toimenpiteitä joilla uusia kontakteja hankitaan. Tärkeä osa tätä tehtävää on ensin määrittää, ketä halutaan asiakkaaksi. Yrityksiä voidaan lajitella useilla eri kriteereillä, esimerkiksi

sijainnin, toimialan, liikevaihdon tai henkilöstön koon mukaan. Ennen sopivien liidien etsintää on hyvä määritellä tarkemmin asiakkaalle annettava lupaus. (Sahlsten 2009.)

### *Liidiprosessi*

Liidit ovat potentiaalisia, uusia asiakaskontakteja, jotka voivat olla tulevaisuuden asiakkaita yritykselle. Liidejä hankitaan useista eri lähteistä, kuten esim. nykyisiltä asiakkailta suosituksina, messuluetteloista, www-sivujen kävijöistä, uutiskirjeen tilaajista, yhteydenotoista, mainoksista, verkostoitumistilaisuuksista jne. Jokaiselle liidille tulee määrittää omistaja (vastuullinen myyjä), joka huolehtii prosessin etenemisestä. (Laine 2008.)

Liidejä tulee myös kriittisesti arvioida – kaikki liidit eivät suinkaan ole sellaisia, joihin myyjän kallista aikaa kannattaisi käyttää. Liidien valikointi, luokittelu ja tarpeettomien liidien poistaminen ovat tärkeitä tehtäviä liidiprosessissa. Näitä askelia noudattaen myynnille valikoituu parhaat liidit jatkokäyttöön. (Sahlsten 2009.)

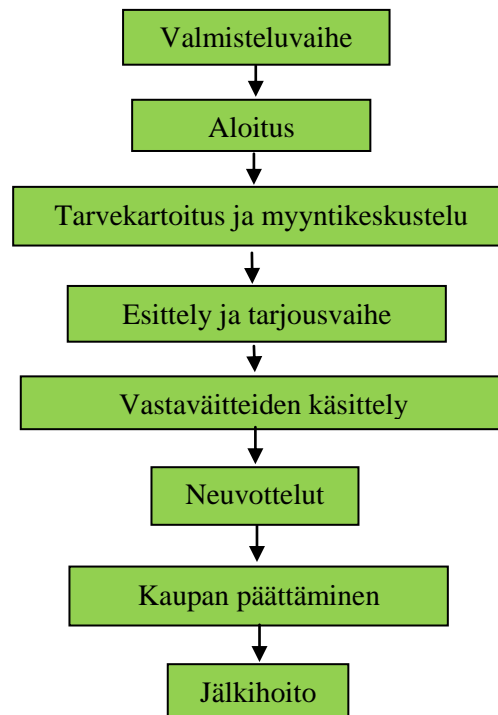
### *Myyntiprosessi*

Tämä prosessi kuvataan alempana vielä tarkemmin, mutta myyntiprosessilla tarkoitetaan koko matkaa valmisteluvaiheesta jälkihoitoon saakka ja kaikkia vaiheita siinä välillä. Monet myyntiprojektit loppuvat myyjän hyvästä yrityksestä huolimatta myös jo ennen maaliin pääsyä. (Laine 2008.)

### *Asiakkuusprosessi*

Tämä prosessi koskee jo olemassa olevia asiakkaita, joille pyritään oikean toiminta- ja myyntimallin avulla tarjoamaan lisää ostettavia tuotteita/palveluita. Asiakkaat voidaan luokitella eri kategorioihin (asiakkaat, avainasiakkaat, strategiset asiakkaat/kumppanit) ja asiakassuhteen laatu määrää myyjäyrityksen investoiman ajan/panoksen asiakkuuden säilyttämiseksi. On tärkeää, että asiakkuuksia johdetaan ja tätä varten myyjä tarvitsee tietoa asiakkaasta, heidän näkemyksistä ja tulevaisuuden suuntaviivoista sekä tavoitteista. Vain näitä ymmärtämällä myyjä pystyy tarjoamaan asiakkaalle jotain lisäarvoa jokaisella tapaamiskerralla, mikä on syvän ja toimivan asiakassuhteen edellytys. (Laine 2008.)

Jokaisen myyjän henkilökohtaisiin myyntitaitoihin kuuluu myyntiprosessin hallitseminen. Jobberin ja Lancasterin (2012, 270) mukaan tutkimukset osoittavat, että menestyksekkääseen myyntiprosessiin liittyy seuraavat asiat: kysymysten kysyminen, tuoteinfon tarjoaminen, vertailutiedon esittäminen todisteeksi mahdollisia ”vastalauseita” vastaan, asiakkaan näkökulman ymmärtäminen ja tukeminen, jännityksen/kireyden purkaminen, asiakkaan tuntemisen hyödyntäminen, innokas yrittäminen ja omiin myyntitaitoihin luottaminen. Kuva 10 kuvastaa myyntivaiheita, jotka myyjä useimmiten käy läpi myyntitapahtumissa. Myyntitapahtumien järjestys voi hiukan vaihdella eri myyntitilanteissa, mutta pääpiirteittäin prosessin eteneminen ja tarvittavat myyntitaidot tulevat hyvin kuvassa esille. Rope ja Pyykkö (2003, 309) lisäävät omassa myyntiprosessin kuvauksessaan myös ns. ”valmisteluvaiheen” tapahtuvaksi ennen varsinaista myyntiprosessin aloitusta, mikä on varmasti tärkeä ottaa huomioon.



**KUVA 10. Perinteinen henkilökohtainen myyntiprosessi (mukautettu malli Jobber & Lancaster 2012, 271; Rope & Pyykkö 2003, 309)**

*Valmisteluvaiheessa* selvitetään perustiedot kontaktoitavasta yrityksestä, rakennetaan oma esittelymateriaali, suunnitellaan ajankäyttö ja valmistellaan myyntineuvottelu. *Aloitusvaiheessa* on tärkeää muistaa hymy, virallinen tervehtiminen ja muu ulkoinen käyttäytyminen ja olemus, sillä ensikohtaaminen jää usein mieleen. *Myyntikeskustelussa* tehdään tarvekartoitus asiakkaan tilanteesta. Avoimet kysymykset, joissa asiakas

kertoo omin sanoin tarpeistaan, ovat hyviä keinoja selvittää asiakkaan toiveet. Myyntikeskustelussa myyjän tehtävä on myös häivyttää mahdolliset epäilykset, joita asiakkaalla on tuotetta/palvelua kohtaan. (Rope & Pyykkö 2003, 309.)

Kun asiakkaan tarpeet ja ongelmat on selvitetty, seuraa tätä luonnollisesti *esittely ja tarjousvaihe*. Myyjän tulisi välttää esittelemästä koko tuotevalikoimaansa asiakkaalle, vaan ainoastaan ne tuotteet, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita. Asiakkaat ostavat hyötyjä. Myyjän tulee rakentaa tarjouksensa näihin perustuen. (Jobber & Lancaster 2012, 275.)

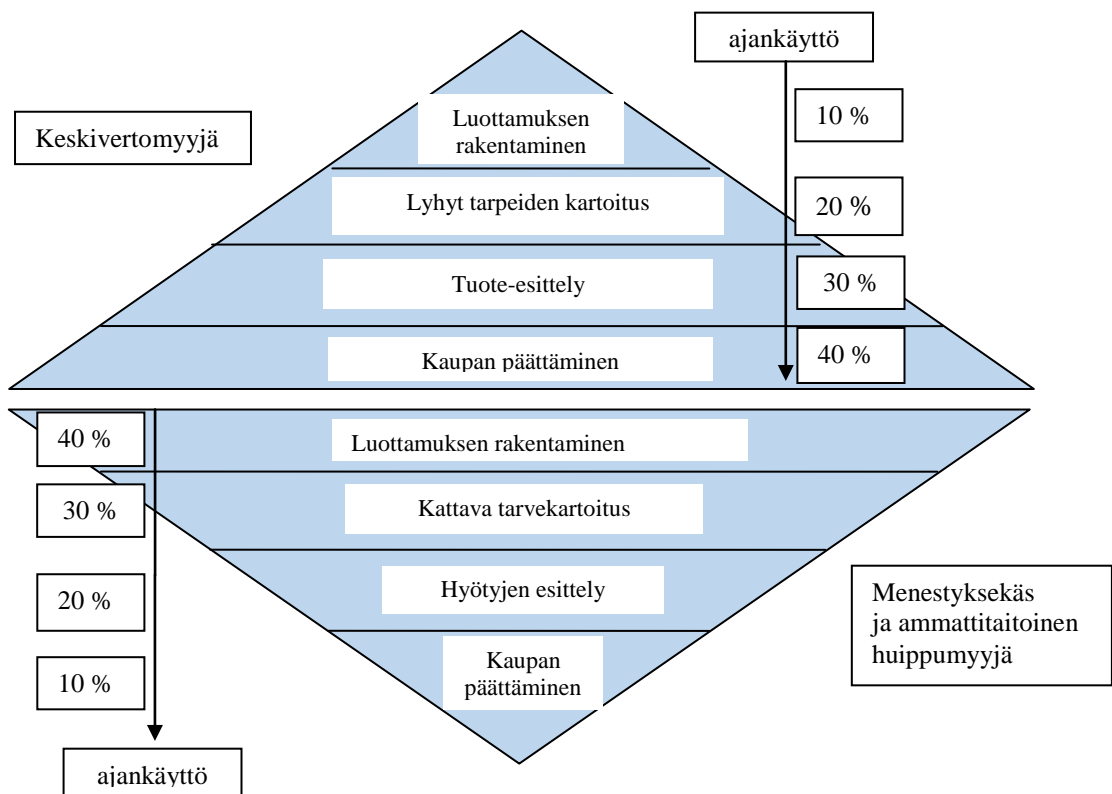
*Vastaväitevaiheessa* myyjällä on monia keinoja selvittää tilanne niin, että kaupan käynti jatkuu. Vastaväitteet tarkoittavat, että asia on tärkeä asiakkaalle, ja että heitä kiinnostaa mitä myyjä sanoo, mutta he eivät vain jostain syystä ole vielä vakuuttuneita ja valmiita tekemään ostopäätöstä. Hyvä myyjä valmistautuu vastaväitteisiin etukäteen ja tällöin itse tilanteessa pystyy vakuuttamaan asiakkaan positiivisesti. On myös mahdollista opetella erilaisia tekniikoita selvittää vastaväitteistä. On tärkeää ensin kuunnella, eikä keskeyttää asiakasta ollenkaan. Sen jälkeen voi kyseenalaistaa vastaväitteen olemalla samaa mieltä ensin ja tarjoamalla vasta sitten oman vaihtoehdon vasta sitten asiakkaalle pohdittavaksi. (Jobber & Lancaster 2012, 281.)

*Neuvotteluvaiheessa* voidaan keskustella sopimuksen ehdoista, hinnasta, maksutavoista, toimitusajoista jne. Myyjän on syytä aloittaa omat tarjouksensa hieman korkeammalta, jotta neuvotteluvaihe on olemassa. Neuvotteluvaiheessa myyjällä on monta asiaa mitä hänen on syytä muistaa, jotta neuvottelut onnistuvat: kysy paljon kysymyksiä, kertaa asiakkaan toteamat merkitykselliset asiat, näytä tunteesi – se luo inhimillisyyden ja luottamuksen ilmapiirin, vältä ärsyttämistä asiakasta ja älä tee keskustelusta henkilökohtaista. (Jobber & Lancaster 2012, 286.)

*Kaupan päättämisen vaiheessa* myyjän henkilökohtaiset myyntitaidot ovat tärkeimmillään. Myyjä eroaa esittelijästä kyvyllä saada kauppa päätökseen. Kaupan päättämisen keskeistä on rohkaista asiakasta kaupantekoon eli osoittaa oikea aika tälle. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että myyjä on onnistunut poistamaan asiakkaan epäilykset tuotetta kohtaan ja kolmantena seikkana kaupan päättämisen on kyky saada hinta pysymään hyvänä. (Rope & Pyykkö 2003.)

Viimeinen, mutta myös tärkeä vaihe on *jälkihoito*. Myyjän tulisi ehdottomasti kysyä asiakkaan tilauksen perään, että onko tuote saapunut ja onko asiakas tyytyväinen sen ominaisuuksiin jne. Tämä osoittaa myös asiakkaalle, että myyjä todella välittää asiakkaastaan ja haluaa varmistua asiakastyytyväisyydestä. Yrityksen kotisivuja ja sähköpostimarkkinointikirjeitä kannattaa myös hyödyntää asiakassuhteen ylläpidossa sekä lisämyynnin hankkimisessa samalta asiakkaalta. (Jobber & Lancaster 2012, 292.)

Nykyään perinteinen toimintatapa ei kuitenkaan enää riitä, vaan on löydettävä uusia toimintatapoja, jotka aidosti tuottavat asiakkaalle arvoa. Esimerkkejä tällaisista toimintatavoista ovat arvoa tuottava oston helpottaminen, segmentoinnin hyödyntäminen personoitujen kokemusten luomiseen, selkeä hinnoittelu ja kokemusten luominen asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011, 80.) Myös ajankäyttö myyntiprosessin aikana on asia johon pitäisi Rubanovitschin ja Aallon (2005) mielestä kiinnittää enemmän huomiota. Huippumyyjä käyttää suuren osan ajastaan myyntiprosessin aikana luottamuksen rakentamiseen ja asiakkaan tarpeiden selvittämiseen. Kattavan pohjatyon ansiosta kaupan päättämiseen tarvitsee käyttää vain murto-osa myyntiprosessista. Tällöin asiakkaalle saadaan luotua tunne, että myyjä keskittyy häneen ja hänen tarpeiden kokonaisvaltaiseen tyydyttämiseen, eikä vain kaupan päättämiseen. Kuva 11 selventää ajatusta tarkemmin.



**KUVA 11. Myyntitaidot ajankäytöllisesti myyntiprosessin aikana (Rubanovitsch & Aalto 2005, 41)**

Rubanovitsch ja Aalto (2012) korostavat, että myyntiprosessin on oltava aina korkeanlaatuinen ja johdonmukaisesti ja ammattimaisesti hoidettu – toimipisteestä tai myyjästä riippumatta. Korkean tasalaatuinen myyntiprosessi on avain asiakastyytyväisyyteen ja siinä näkyy rutiinit joita koko yrityksen henkilöstö noudattaa. Tällöin asiakas tietää aina mitä hän saa ja myös yritysten työntekijöiden on helpompi palvella asiakasta kun kaikki tietävät, että tämä on yhteinen toimintatapa meidän yrityksessä.

### 3.8.3 Tuotetietous

Rummukainen (2008) muistuttaa, että tuotetietous omasta tuotteesta tai palvelusta on yksi huippumyyjän tunnusmerkeistä. Myyjän on tärkeintä oivaltaa se, mitä hyötyä asiakkaalle on yrityksen tarjoamista tuotteista ja näiden hyötyjen esilletuominen, ei niinkään tekniset yksityiskohdat tuotteen ominaisuuksista tai valmistuksesta tms. Uusia ratkaisuja miettiessään asiakkaat pohtivat 1) mistä saamme lisää säästöjä? 2) mistä saamme lisää tuloja? Hyvä myyjä osaa kertoa tuotteestaan niin, että hän pystyy tarjoamaan asiakkaalle vastauksen ainakin toiseen näistä kysymyksistä. Asiantuntijuus vakuuttaa ostajan ja mitä paremmin myyjä tuntee oman tuotteen, osaa kertoa sen hyödyt ja heikkoudet verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin, miten he asemoituvat kokonaismarkkinoilla – sitä vakuuttavammin pystyy myyjä työnsä hoitamaan. Rope (2003) täydentää edellistä ajatusta, että myös markkinoilla tapahtuvista tuotekehityksistä on tärkeää olla ajanhermolla.

Manning ym. (2012, 151) ovat tutkineet, että luottamuksen herättämisessä syvästä tuotetietoudesta on puolestaan paljon hyötyä. Myyjällä tulisi olla tietoutta ja valtuudet keskustella 1) tuotekehityksestä ja laadun kehittämisprosessista 2) tuotteen toimivuudesta menneisyydessä 3) huolto ja palvelusopimuksista sekä 4) hinnasta ja toimitusmahdollisuuksista. Jos myyjällä on tuotetietoutta, millä hän pystyy ylittämään asiakkaan odotukset, pystyy myyjä todennäköisemmin voittamaan asiakkaan luottamuksen ja tätä kautta myös tehostamaan myyntiä ja asiakkaan halukkuutta toteuttaa kauppa.

Tuotteiden ja palveluiden luotettavuutta ja uskottavuutta voidaan lisätä sovittamalla niihin sopivia tarinoita. Ne antavat myös inhimillisemmän kuvan myyjästä itsestään, kun hän pystyy kertomaan tunnepitoisesti tuotteensa ominaisuuksista, eikä pelkästään luettele robottimaisesti listauksia. On tärkeää myös muistaa, että tuotetietous kerrotaan



asiakkaan kielellä ja tarinoita räätälöidään kohderyhmän mukaan. Esimerkiksi kun verrataan koululaisia ja eläkeläisiä, kerrottavat tarinat voivat olla hyvinkin erilaisia keskenään. (Rummukainen 2008, 44–49.) Tuoreessa tutkimuksessa (Cicala ym. 2012) on todettu, että myyntihenkilöiden haasteena on löytää tasapaino tuotteen faktojen ja tarinankerronnan väliltä. Myyjän tulee vastata kysymyksiin ”Kuinka rakentaa asiakassuhde vain faktojen avulla?” ja ”Kuinka faktoista kerrotaan tarinoita?”. Ollakseen tehokas, myyntihenkilön pitää olla tuottelias.

Pekkarisen ym. (1997) mukaan myyjän tulee tietää tuotteensa tärkeimmät käyttäjät ja heidän kokemukset, sillä näistä saadaan hyviä suosituksia tuotteelle. Lisäksi on tärkeää osata kertoa myös tuotteen kehityksestä, tuotteiden tulevaisuudesta, yrityksen tarjoamista palveluista tuotteeseen liittyen kuten tekninen apu, huolto, rinnakkaistuotteet, oman yrityksen pääomarakenteesta, historiasta, taloudellisesta tilanteesta, asemasta markkinoilla, yrityksen johdosta, rinnakkaistoimituksista ja ulkomaalaisista suhteista. Myyjän on tunnettava myös tuotteen kanssa toimivat työryhmät kuten myynti, markkinointi ja jälleenmyyjät. Myös kilpailijoiden tunteminen on tärkeää, jotta voidaan ennakoida asiakkaan argumentit kilpailijoihin liittyen. Lisäksi on tarpeellista osata kertoa mitä etuja tuote antaa kullekin asiakasryhmälle. Myyjän on tärkeää myös ymmärtää asiakkaansa ongelmat ja pystyä osoittamaan millä keinoin tuote pystyisi palvelemaan näissä tilanteissa. Myyjä ei pysty persoonallisuutensa eikä myyntikeinojen avulla peittämään sitä, että hän ei itse usko tuotteeseen (Pekkarinen ym. 2006.)

Cicalan ym. tutkimuksessa (2012) paljastuu, että myyjät ja ostajat ovat molemmat samaa mieltä siitä, että tuotetuntemuksen lisäksi myyjien tulee olla tietoisia ostajan yrityksestä kuten taustoista, kohdemarkkinoista ja tarpeista. Osapuolten näkemykset eroavat kuitenkin siinä, että myyjät luulevat onnistuvansa tuote-esittelyssä, kun puhuvat ”meidän tuote” näkökulmasta, kun taas ostajat kertovat kuuntelevansa tuote-esittelyjä ”meidän yritys” näkökulmasta. Ostajien kiinnostus näyttää olevan siinä, miksi heidän yrityksensä pitäisi käyttää rajoitettuja taloudellisia resursseja myyjän tuotteeseen tai palveluun, ei niinkään, että miksi tuote on ostamisen arvoinen. Ollakseen tehokkaampia myyjiä ja saada sitä kautta aikaan enemmän myyntiä, tuote-esittelyjen painopisteen tulisi siirtyä pois tuotteen hyödyistä kohti asiakkaan yrityksen hyötyä.

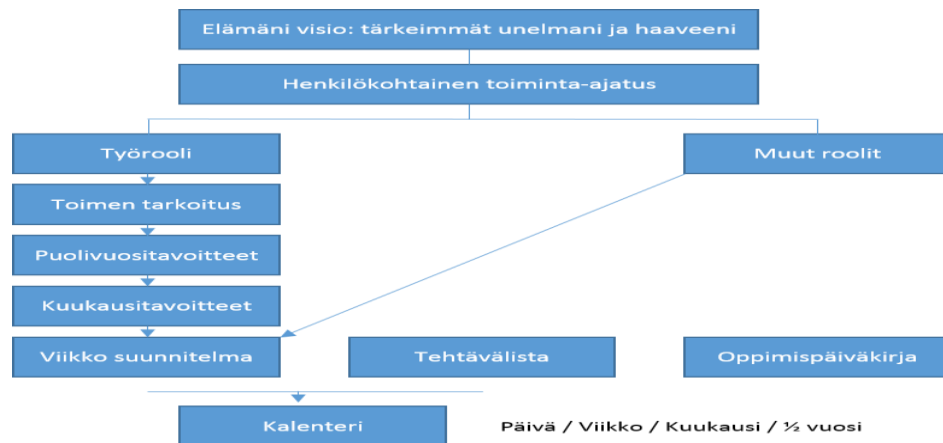
### 3.8.4 Ajankäytön- ja myyntityöhallinta

Ajankäytössä tärkein avainsana on priorisointi (Rubanovitsch & Aalto 2005). Jokaisen menestyvän myyjän taustalla on tarkasti määritetyt tavoitteet ja selkeä suunta mihin ollaan menossa. Tänä päivänä tietotulva, jonka jokainen kohtaa työpäivänsä aikana on valtava. On pystyttävä valitsemaan mitkä sähköpostit on tärkeitä avata ja mihin pitää reagoida heti ja mitkä voi siirtää myöhemmäksi. Asiakkaat ovat myös paljon kärsimättömämpiä tänä päivänä kuin aikaisemmin ja odottavat vastausta kyselyihinsä yhä nopeammin, eikä aikarajoista myöhästymisiä sallita. Itsensä johtaminen on noussut yhdeksi tärkeimmäksi hyvän myyjän menestystekijäksi. On tarpeellista ymmärtää myyntimahdollisuuksien johtamisen osatekijöitä kuten *ajankäytön hallintaa, myyntialueen hallintaa, tiedon hallintaa ja paineen/stressin hallintaa*. Ajankäytön merkitystä myynnin tuloksiin, mitkä tekijät edesauttavat myyntialueen johtamista sekä myynti- ja asiakastiedon hallintaan liittyviä periaatteita ei myöskään voi sivuuttaa. Nämä tekijät vaikuttavat myös myyntivolyymien kasvattamiseen. (Manning ym. 2012, 377.)

*Ajankäytön hallinta* on yksi ratkaisevista tekijöistä kun halutaan huipputuloksia myyntityössä. On tärkeää, että myyjät osaavat erottaa epäolennaisen tuloksellisesta toiminnasta ja keskittyvät olennaisiin asioihin. Myyntivolyymia kasvattaessa tulisi huomioida myynnin tehokkuudessa ja ajan järjestämisessä myyntikeskusteluille ja – käynneille. Tutkimuksissa on todettu, että jopa 60 % ajasta käytetään hallinnollisiin asioihin ja matkoihin. Ajankäytön seuranta on tehokas keino paljastaa aikavarkaat. Jotta aikaa pystytään tehokkaammin hallitsemaan, on monesti edessä uusia toimintatapojen opetteleminen. Onnistuminen tässä vaatii kovaa työtä ja hyvää myynnin johtamista. (Rubanovitsch & Aalto 2005.)

Ajankäytön suunnittelua ohjaavat henkilökohtaiset asetetut tavoitteet, niin työelämässä kuin sen ulkopuolella. Kuvassa 12 nähdään miten elämän visiosta edetään henkilökohtaiseen toiminta-ajatukseen ja sen kautta eri roolien myötä omiin tavoitteisiin. Tavoitteiden asettaminen on elinehto menestyvälle myynnille ja niitä on hyvä pilkkoa vuositasolta pienemmiksi, kuten kuukausi-, viikko- ja päivätasolle. Näin tavoitteet tulevat entistä konkreettisimmiksi. Suunnitelmallinen kalenterointi auttaa myös – sinne voi kirjoittaa tapaamiset, dead-linet, tehtävät, soittolistat jne. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää. On hyvä miettiä mitkä ovat ne alueet, johon haluan muutosta, kirjoittaa tavoitteet suunnitelmaksi, jossa on tarvittavat askeleet kuvattuna, muokata

omaa ympäristöäsi sopivammaksi tehokkaaseen työskentelyyn sekä seurata omaa toimintaasi ja palkita kehityksestä. Huippumyyjien ajankäyttöä seurattaessa on havaittu, että heidän toimintansa on hyvin systemaattista ja kurinalaista ja he osaavat hyvin hyödyntää myynnin apuvälineitä. Ajankäyttö on suoraan verrannollinen saatujen myyntitulosten kanssa. Huippumyyjille lause ”mitä enemmän tapaamisia, sitä enemmän kauppoja” on eteenpäin vievä jokapäiväinen sisäinen ajatus ja voima. (Rummukainen 2008, 28–30; Manning ym. 2012, 372–383; Sydänmaanlakka 2012, 147–151.)



**KUVA 12. Ajankäyttö hallintaan viikkosuunnitelman, tehtävälistan, oppimispäiväkirjan ja kalenterin avulla (Sydänmaanlakka 2012, 147)**

Rubanovitsch ja Aalto (2008, 141–145) tuovat myös esille useita eri keinoja ajankäytönhallintaan. Työtehtävien priorisoiminen onnistuu esimerkiksi pohtimalla asiakasluokituksia tai jakamalla tehtävät työt eri kategorioihin kuten soittoihin, tapaamisiin, paperitöihin, kirjaamisiin jne.) ja tekemällä niistä konkreettinen toteutussuunnitelma. Myös esimiehellä on tärkeä rooli myyjän ajanhallinnan tukemisessa. Esimiehen tulisi varata omasta kalenteristaan päivittäin aikaa myynnin valmentamiselle ja myyntityön seuraamiselle. Kuva 13 on malliesimerkki myyjän viikkosuunnitelmasta.

|       | maanantai                                    | tiistai              | keskiviikko              | torstai           | perjantai             |
|-------|--|----------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------|
| 8:00  |  |                      |                          |                   |                       |
| 9:00  | Laadukas asiakashankinta ja valmistautuminen | Optiona: soittaminen | Henk.koht seurantalaveri | Valmistautuminen  | Valmistautuminen      |
| 10:00 |  |                      |                          |                   |                       |
| 11:00 |  |                      |                          |                   |                       |
| 12:00 |  |                      |                          |                   | Paperitöitä           |
| 13:00 |  |                      |                          |                   |                       |
| 14:00 | Tiimipalaveri                                | Asiakastapaamisia    | Asiakastapaamisia        | Asiakastapaamisia | Tiimin seurantalaveri |
| 15:00 |  |                      |                          |                   |                       |
| 16:00 | Asiakastapaamisia                            |                      |                          |                   |                       |
| 17:00 |  |                      |                          |                   |                       |
| 18:00 |  |                      |                          |                   |                       |

**KUVA 13. Malli myyjän viikkosuunnitelmasta (Rubanovitsch & Aalto 2008, 144)**

*Myyntialueen hallinta* on myös tärkeä olla kunnossa. Myyntialueiden suuruus vaihtelee tuotteen, yrityksen ja vastuu-alueiden mukaan. Jollain myyjällä voi olla hallittavana Itä-Suomen alue, kun toinen vastaa koko Euroopan alueesta. Myyntialue eli se maantieteellinen alue, jolla asiakkaat ja prospektit ovat, voidaan määritellä asiakkuuksien, myyntipotentialin tai toimialojen mukaan. Alueella tulee olla tietty määrä jo olemassa olevia, sekä tulevia potentiaalisia asiakkaita, jotka voidaan kontaktoida vaittomasti ja taloudellisesti. Myyntihenkilöstön suorituksen tukeminen myyntialueen hallintaan liittyy on hyvin tärkeää. (Manning ym. 2012.)

Aiemmin myyntiprosessia käsitellessä todettiin, että systemaattinen asioiden ja myyntitapahtumien kirjaaminen ja yleinen *myyntitiedon hallinta* on monesti hyvin haastavaa. On kuitenkin jälleen todettava, että myös paperitöitä tarvitaan ja täsmälliset ja oikea-aikaiset rekisterit ovat tärkeä tuki systemaattisen myyntityön hoitamisessa. Tällaisia rekistereitä ja tietokantoja ovat esim. asiakas- ja prospektitiedot, asiakaskäyntien raportit, myynnin kuluraportit ja myyntiraportit. Nämä edesauttavat koko myyntiprosessin seuraamista ja hoitamista, tuovat läpinäkyvyyttä toimintaan ja parantavat asiakaspalvelua. (Manning ym. 2012.)

Viimeinen myyntimahdollisuuksien ja samalla ajankäyttöön liittyvä osa-alue on *paineen ja stressin hallinta*. Kuten aiemmin todettu, huippumyyjiltä vaaditaan paljon ja tuntuu, että heidän pitäisi melkein olla superihmisiä selvitäkseen työstään hyvin. Henkilökohtainen myynti on monesti hyvin tunnepitoista työtä, jossa tulee sekä ylä- että alamäkiä. Paineensietokykyä tarvitaan, sillä työpäivät venyvät helposti, joka tarkoittaa vähemmän vapaa-aikaa itselle ja perheen parissa ja sekin voi aiheuttaa stressiä. Ajanhallinta ulottuu myyjillä ja varmasti muillakin ammattiryhmillä oman työn ja muun elämän tasapainotteluun. Välillä kun matkapäiviä tulee paljon, niin väsymys ja stressi voi tulla jos ei muista pitää huolta myös omasta hyvinvoinnista. Stressivapaa kotitoimisto, joka ei ole auki 24/7, vaan normaalit työajat, optimistinen ja järkevä ajattelutapa sekä terveellisen elämäntapojen noudattaminen ovat hyviä keinoja stressinhallintaan. (Manning ym. 2012, 383–392.)

### 3.9 Ei yksin, vaan yhdessä – tiimillä menestystä

Myynti, myyntihenkisyys ja tuloksenteke ovat kaikkien tiimien ja koko organisaation asia, ei vain yhden tai kahden myyjän. Jos palveluyrityksessä halutaan parantaa asiakkaalle tarjottavaa tuotetta/palvelua tai lisätä tehokkuutta, on huomio kiinnitettävä yrityksen oman henkilöstöön ja sisäiseen tapaan toimia. Koska palvelualan lopputuotteessa korostuu yhteistyö, sopii tällaisen yrityksen rakenteeksi hyvin yhteistyötä korostavat tiimit. Ajattelumalli ”olen tehnyt oman osuuteni, tehköt muut omansa” on peräisin hierarkkisista organisaatioista, eikä sovi tiimissä toimimiseen. (Halonen 2001, 152.)

Katzenbach (1997, 58) on tehnyt selkeän määritelmän tiimistä: ”Tiimi on ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” Tiimi ei kuitenkaan ole vain yhteistä tehtävää suorittava ihmisryhmä, vaan he ovat tiimi, jonka jäsenet puhaltavat yhteen hiileen ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään vakavammin kuin ryhmässä toimijat (Kopakkala 2005, 39). Tiimin jäseniin ja heidän itseohjautuvaan toimintaan luotetaan yrityksen puolelta erityisen paljon ja he saavat myös ryhmää enemmän vastuuta ja valtuuksia. Tiimin jäsenet ovat yleensä yhdessä vastuussa tiimin kokonaistuloksesta. Yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, tiimiläiset joutuvat tekemään paljon yhteistyötä toistensa kanssa. (Skyttä 2005, 14–15.)

Tiimien rakentamiselle ja siitä saatavien etujen hyödyntämiselle on olemassa paljon perusteita. Yksi näistä on niinkin yksinkertainen asia kuin palaverit. Tiimipalaverien tarkoituksena on toiminnan selkeyttämisen ja järjestelmällisen toimintatavan lisäksi tuoda esiin kaikki se osaaminen ja erilaiset näkökannat mitä tiimiläisillä on, jotta osataan tehdä yrityksen kannalta parhaita päätöksiä. Tiimin olemassa olo perustuu siis asiantuntemuksen yhdistämiseen. (Halonen 2001, 151.)

Ojasen (2010) mielestä onnistuneella ja tehokkaalla myyntijoukkueella on monia selkeitä tunnusmerkkejä, kuten keskinäinen hyvä me-henki, kova yrittämisen kulttuuri, positiivinen ajatusmaailma ja keskustelutyyli, luottamus jokaisen tiiminjäsenen työpanoksen tekemiseen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja kaikkien myyjien oleminen ja toimiminen sanojen mittaisina ihmisinä. Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan

motivaatio on yksi keskeinen tekijä yksilön, tiimin tai yrityksen suorituskyvyssä. Huipulle voivat päästä vain ne, jotka rakastavat työtään ja joiden sydän sykkii innosta ja halusta saavuttaa jotain tärkeää ja asetettuja tavoitteita. Tiimi ”hitsautuu” ja sitoutuu sitä vahvemmin yhteen, mitä enemmän tiimiläiset saavat tehdä oman osaamisalansa töitä ja pystyvät säännöllisesti kehittämään sekä omaa osaamistaan että myös tiimensä toimintaa (Åberg 2006, 57–58).

Kuten aikaisemmin on todettu, niin huippumyyjän ominaispiirteiden lista on erittäin pitkä ja tuskin sellaista myyjää on olemassakaan, josta löytyisi kaikki ne piirteet ja taidot. Jokainen on omanlaisensa yksilö, jolla on omat vahvuudet ja heikkoudet. Hyvin rakennetussa tiimissä nämäkin on osattu ottaa huomioon. Tiimit tarvitsevat oikean taitojen yhdistelmän eli taitoja, joita tiimin työn toteuttaminen vaatii. Tiimin johtamisen voi nähdä kuin urheilujoukkueen valmentamisen, jota koskevat samat lainalaisuudet kuin huippujoukkueettakin. ”Yksilöistä on tehtävä toisiaan täydentävä ja toistensa erilaisuutta ja vahvuuksia hyödyntävä kokonaisuus, joka voittaa kilpailijan.” (Katzenbach 1997; Halonen 2001, 154–155.)

Vaikka tiimeiltä edellytetään paljon sisäistä johtajuutta ja itseohjautuvaa työskentelytapaa, tiimitkin tarvitsevat kuitenkin johtamista. Ryhmäjohtaminen ei ole kenenkään johtamista, samoin kuin ei ryhmävastuu ole kenenkään vastuuta. Esimiehellä on iso rooli menestyvän myyntitiimin rakentamisessa. Ensinnäkin tiimiin tulee löytää oikeat henkilöt, ja myyntitiimin kyseenollessa hyvin asennoituneet myyjät. Esimiehen on tehtävä selväksi myös seuraavat asiat: ryhmä on yksilöä tärkeämpi – kun ryhmä menestyy, yksilötkin menestyvät, tiimin periaatteet ja tavoitteet selvästi on oltava esitetyinä ja näitä tulee myös kerrata säännöllisesti. Myös tavoitteisiin sitoutuminen on menestyksen edellytys. Myönteisen ja kannustavan ilmapiirin luominen on esimiehen vastuulla, ja sillä on valtava merkitys tuloksen tekemiseen. Esimiehen tulee raivata tiimilleen tietä, jotta myyjät ja muut jäsenet saavat keskittyä vain myyntiin ja asiakaspalveluun. (Halonen 2001, 152–153; Rubanovitsch & Aalto 2008, 146–155).

Olen koonnut ja muokannut Halosen (2001) ja Rubanovitschin ja Aallon (2008) esimerkkien perusteella ”tiimin vetäjän ja jäsenten vastuut” sekä ”huippumyyntitiimin tunnusmerkkejä” -taulukot, joka esitellään tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 5 ja liite 6).

## 4 MYNNINJOHTAMINEN

Tämän luvun alaluvuissa käsitellään keskeisimmät myynnin johtamiseen liittyvät seikat. Luku 4.1. käsittelee nykyajan myynnin johtamisen kokonaiskuvaa yleisellä tasolla. Luku 4.2. avaa yrityksen suunnan, strategian ja tavoitteiden merkitystä onnistuneelle myyntityölle, luku 4.3. terävöittää myynnin organisointia ja resurssien merkitystä, luku 4.4. todentaa myynnissä vaadittavaa järjestelmällisyyttä, luku 4.5. tuo esille uhkatekijöitä myynnin epäonnistumiselle, luku 4.6. avaa työntekijöiden motivoinnin ja kannustamisen merkitystä, luvussa 4.7. kerrotaan kommunikoinnin tärkeydestä myynnin johtamisessa, luku 4.8. käsittelee palkitsemista ja tulosseurainta, luku 4.9. kuvaa osaamisen johtamista sekä koulutuksen ja valmentavan esimiestyön (coaching) merkitystä ja viimeisessä luvussa 4.10. käsitellään rekrytointia.

### 4.1 Myynninjohtamisen kokonaiskuva

Yrityksen myynti ei koskaan suju hyvin ilman toimivaa ja tehokasta myynnin johtoa. Myynnin johtajalla on iso vastuu. Hänen on suunnattava myyntitoimet oikein, määriteltävä tavoitteet ja varmistettava, että kaikki myynnin edellytystekijät ovat kunnossa. (Rope 2003, 117.) Myynninjohtajalla voi olla dramaattinen vaikutus johtamaansa myyntihenkilöstöön. Riippuen johtajan leadership-taidoista, myyntijohtajalla voi olla siis suotuisa ja hyödyllinen, neutraali tai jopa haitallinen vaikutus alaistensa myyntityöhön. (Manning ym. 2012, 398.)

Innostusta ja aikaansaamista, jotka ovat myyntihenkisyyttä käsitellessä tärkeitä seikkoja, voidaan ymmärtää, johtaa, mitata ja antaa arvoa, samalla tavalla kuin mille tahansa muullekin myyntiin liittyvälle asialle. Johtamisesta puhuttaessa arkikielessä sillä tarkoitetaan sekä johtajuutta ja johtamistyötä (leadership) sekä liikkeenjohton toimintaa (business management). (Parvinen 2008, 31.) Myyntijohton tulee ymmärtää miten leadership ja management eroavat toisistaan. *Leadership* on jatkuva prosessi jossa innostetaan, vaikutetaan ja ohjataan työntekijöitä osallistumaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Leadership-taitoja voi hyvin opetella niin teoriassa kuin käytännössäkin, eikä kukaan ole syntynyt nämä taidot valmiina itsellään. *Management* on taas puolestaan prosessi, joka muodostuu henkilökohtaisen myyntityön suunnittelemisesta, toteuttamisesta ja seurannasta. Tyypillisiä management-tehtäviä ovat suunnittelu, rekrytointi, valmennukset, budjetointi, kannustejärjestelmien rakentaminen sekä

myyntihenkilöstön tuottavuuden ja suoritusten arvioiminen. (Manning ym. 2012, 397–398.)

|             |                           |                         |               |                              |   |
|-------------|---------------------------|-------------------------|---------------|------------------------------|---|
| Vanha malli | Taloushallinto            | Henkilöstö-<br>hallinto | Tietohallinto | Markkinointi<br>ja viestintä | Myynnin<br>johtaminen   |
|             | 20 %                      | 20 %                    | 20 %          | 20 %                         | 20 %  |
| Uusi malli  | <b>Myynnin johtaminen</b> |                         |               |                              | Talous-,<br>henkilös-<br>tö- ja tie-<br>tohallinto<br>Markki-<br>nointi ja<br>viestintä |
|             | 80 %                      |                         |               |                              | 20%   |

**KUVA 14. Myyntijohtajan tehtäväkentän jakautuminen (Rubanovitsch & Aalto 2008, 200)**

Myynninjohtaminen sisältää lukuisia eri vastuualueita, joista esimies vastaa. Perinteisesti myyntijohtajan tehtäväkenttä jakautuu tasaisesti taloushallinnollisiin, henkilöstöhallinnollisiin ja tietohallinnollisiin tehtäviin, sekä markkinointiin ja viestintään, että myynninjohtamiseen. Tänä päivänä kuitenkin *menestyvässä myyntiorganisaatiossa* painotukset näiden osa-alueiden välillä ovat erilaiset ja myynninjohtamiseen käytetään valtaosa työajasta. Kuva 14 havainnollistaa muutosta ja sitä mihin organisaatioiden pitäisi nykyään pyrkiä.

#### 4.2 Suunta, strategia ja tavoitteet

Yrityksen suunta ja strategia ovat menestyvän organisaation kulmakivet, joiden varaan rakentuu organisaation koko johtaminen. Suunta on tärkeää, jotta sen jäsenet tietävät, minne yritys on menossa ja miksi, sekä miten nämä asiat yhdistyvät tavoitteisiin. Näissä asioissa johdon on toimittava roolimallina. Ilman selkeää suuntaa ja strategiaa organisaatio toimii päämäärättömästi ja usein tehottomasti. (Parikka 2013; Salmi 2014.) Myös Nieminen ja Tomperi (2008, 46) yhtyvät tähän. Oikeanlaiset mittarit ja tavoitteet muuttavat strategian toiminnaksi, ohjaavat toimintaa ja tukevat päätöksentekoa sekä innostavat ja sytyttävät ihmiset. Kuva 15 havainnollistaa matkaa missiosta tavoitteiden kautta tuloksiin.





**KUVA 15. Missiosta tavoitteiden ja mittareiden kautta tuloksiin (Nieminen & Tomperi 2008, 48)**

Työn tekeminen ilman tarkoitusta ja ymmärrystä omasta roolista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, on usein väkinäistä puurtamista – ilman päämäärää. Onnistuminen edellyttää syttymistä. Syttyminen edellyttää ”suuremman tarkoituksen” löytämistä. Unelmat ja yhteinen näkymä saavutettavissa olevasta tulevaisuudesta muodostavat vision, joka sen jälkeen konkretisoituu strategiaksi ja tavoitteeksi. Jokainen yritys tarvitsee vision ja strategian, sillä ilman niitä jokainen tavoite on yhtä turha – ei hyvä eikä huono. Strategian elementit ovat mitattava tavoite ja tietoinen linjaus eli olennaisimpien asioiden löytämistä. Tavoitteena on olla sekä asiakkaan silmissä kilpailukykyinen että tuottaa voittoa. (Nieminen & Tomperi 2008, 187; Åhman 2005, 63.)

Nykyään puhutaan enemmän strategisesta ajattelutavasta kuin strategisesta johtamisesta (Sydänmaanlakka 2012). Strategian tarkastelu on monisuuntaista ajattelutyötä – ylhäältä alas ja alhaalta ylös, näkemistä eteen- ja taaksepäin, sivusuuntaan ja tulevaisuuden yli. Ennakkoluulottomuus, kyseenalaistaminen, ihmettely, visiointi ja reflektointi kuuluvat kaikki strategiseen ajattelutapaan. Strateginen ajattelu ei ole lineaari-

nen prosessi, joka alkaa ja loppuu sovittuna aikana, vaan se on jatkuvaa ja sitä tehdään sykleissä. Mikäli henkilökunnalta oletetaan strategista ajattelutapaa omassa työssään tai ylipäättään heidän halutaan sitoutuvan strategiaan, on strategian jalkauttaminen tehtävä oikein. Parhaita tuloksia strategian jalkauttamiseen on saatu silloin, kun henkilökunta on otettu mukaan strategian luomiseen jo suunnitteluvaiheessa. Pelkästään asioiden pohtiminen muuttaa ihmisten ajatuksia ja sitoudumme helpommin asioihin, jotka koemme jollain tasolla omiksi. Henkilöstön osallistumisessa strategian luomiseen on myös hyötyä innovatiivisen puolen kannalta – saadaan paljon erilaisia ideoita ja näkökulmia käyttämällä useamman ihmisen mielikuvitusta. Tämän jälkeen johtoryhmän on helpompi keskittyä strategian analyttisen puolen työstämiseen, jossa analysoidaan tietoja, tunnistetaan ja tulkitaan sekä faktat, että heikot signaalit. (Sydänmaanlakka 2012; Åhman 2005, 63–72.)

Strategian jalkauttamisessa on monia haasteita ja jatkuva muutos toimintaympäristöissä tuo siihen oman lisämausteensa. Onnistuneen muutosprosessin läpiviennin edellytykset voidaan kategorisoida seuraaviin alaluokkiin: muutoksen perustelut ja tavoitteet, ihmisten mukaan ottaminen, muutoksen toteutus, viestintä ja keskustelu, henkinen ja muu tuki sekä tulosten mittaaminen. Åhman (2005) kuvaa tämän prosessin yksityiskohtaisesti ja koska se on hyvä työkalu myynninjohdolle ottaa käytäntöön, olen myös liittänyt sen kokonaisuudessaan tämän työn loppuun (liite 7).

Strategiat vaikuttavat, tai ainakin niiden pitäisi vaikuttaa myös itse myyntityöhön. Myyntistrategiaa on hyvä tarkastella markkinointistrategian tavoitteiden ja toimenpiteiden mukaisesti – onko tarkoitus kasvattaa, säilyttää, kerätä voitot (korjata satoa) vai luopua jostain toiminnasta kokonaan. Toimintojen tavoitteet voivat koskea esimerkiksi myyntivolyymia, markkinaosuutta, kannattavuutta, palvelutasoa tai myynnin kustannuksia. Näillä on oleellinen merkitys siihen, mitä myynnissä tulisi käytännön tasolla tehdä. (kuva 16). Myyntijohdon on selkeästi viestittävä strategia myyntihenkilöstölle. Myyntitavoitteet johdetaan markkinointistrategiasta ja myyntistrategiat puolestaan johdetaan myyntitavoitteista. (Jobber & Lancaster 2012, 43–45; Debolt 2010.)

| Markkinoinnin strateginen tavoite | Myyntitavoite  | Myynnin strategia   |
|-----------------------------------|--|---|
| Kasvata                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kasvata myyntivolyymia</li> <li>Lisää jakelua</li> <li>Tarjoo korkeaa palvelutasoa</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lisää myyntikäyntejä nykyisille asiakkaille</li> <li>Keskitytään käynneillä tiettyihin tuotteisiin/tuoteryhmiin</li> <li>Uusien asiakkaiden aktiivinen hankinta/prospektointi</li> </ul> |
| Säilytä                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ylläpidä myyntivolyymi</li> <li>Ylläpidä jakelutaso</li> <li>Ylläpidä palvelutaso</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pidä nykyiset käyntimäärät nykyisillä asiakkaille</li> <li>Tavanomainen keskittyminen käynneillä</li> <li>Kontaktoidu uudet asiakkaat</li> </ul>   |
| Korjaa satoa                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vähennä myyntikustannuksia</li> <li>Kohdista kannattavimpiin asiakkaisiin</li> <li>Vähennä palvelukustannuksia ja varastoarvoa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Käynnit vain kannattavien asiakkaiden luona</li> <li>Lisää e-markkinointia/telemarkkinointia tai vähennä asiakasmääriä</li> </ul>  |
| Luovu                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pura varastoarvo nopeasti</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Määrälliset alennukset kohdistetuille asiakkaille</li> </ul>   |

**KUVA 16. Markkinointi- ja myyntistrategiat ja myynninjohtaminen (Jobber & Lancaster 2012, 45)**

Aikaisemmin myyntihenkisyyden kehittämistä puhuttaessa nostettiin esille myös organisaatiokulttuurin merkitys. Samalla tavalla strategia vaikuttaa yrityskulttuuriin ja päinvastoin, ja näiden välinen yhteys tulee aina olemaan voimassa, koska organisaatiokulttuuri on ympäristö, jossa strategia luodaan ja toteutetaan. Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan kauan sitten on ollut aika jolloin yritysten visiot ja strategiat olivat papereita täynnä suuria salaisuuksia, jonka ei haluttu leviävän kilpailijoiden eikä omankaan henkilökunnan tietoon. Haastavaa on ollut keskijohdon ja alaisten toimia tuloksellisesti ja strategian päämääriä kohden, jos heillä ei ole ollut tietoa eikä ymmärrystä mitä heidän oikeasti pitäisi tehdä. Nieminen ja Tomperi (2008) väittävät, että keskimääri 95 % työntekijöistä ei vielä tänä päivänäkään tiedä tai ymmärrä yrityksen strategiaa. Heidän mukaan seuraavat seikat ovat edelleen yrityksissä ongelmina strategiaan liittyen: 1) johdolla ei ole yhdenmukaista käsitystä strategiasta, eikä tapaa kuvata sitä, 2) kaksi kolmasosaa HR- ja IT-strategioista ei ole yhdenmukaisia yritystrategian kanssa, 3) 60 % yrityksistä ei liitä budjettia strategioihin, 4) 70 % keskijohdon bonuksista ei sisällä linkkiä strategiaan ja 5) suurin osa johtoryhmästä käyttää aikaa vähemmän kuin tunnin kuussa strategiakeskusteluun.

Kuinka on mahdollista saada strategia elämään? Åhmanin tavoin myös Nieminen ja Tomperi pitävät tärkeimpänä henkilöstön sitouttamista strategisiin tavoitteisiin, sillä

mikäli sitoutumista ei ole, ei myöskään toiminta ole strategian tavoitteiden mukaista. Ylimmän johdon ja yrityksen avainhenkilöiden tulee ensin saada yhteinen ymmärrys strategisista tavoitteista ja painopisteistä. Sen jälkeen tärkeäksi seikaksi nousee viestintä – on erittäin tärkeää tietämisen lisäksi myös *ymmärtää* strategia. Ei siis riitä, että strategia laitetaan intranettiin työntekijöiden luettavaksi, tai pahimmassa tapauksessa se pidetään vain johtoryhmän tietona. Myös johdon oma sitoutuminen ja esimerkkinä toimiminen, sekä strategisten tavoitteiden liittäminen henkilökohtaisiin tavoitteisiin ovat tärkeitä asioita. Yhdensuuntaisen viestinnän lisäksi olisi tärkeää järjestää esimerkiksi workshoppeja tai muita keskustelutilaisuuksia, joissa strategiaa käydään henkilökunnan kanssa läpi. Avoimen viestinnän ja keskustelun kautta voidaan myös vähentää epävarmuuksia ja strategian ympärillä mahdollisesti leijuvia mustia pilviä. Strategian täytäntöönpanossa myös vastuiden ja aikataulujen on oltava täsmällisiä ja realistisia. Jokaisen on tiedettävä mitä häneltä odotetaan ja myyntijohdon tulee tietää mitä tehtäviä kukin myyjä suorittaa ja millä aikataululla. (Nieminen & Tomperi 2008, 187–191; Rubanovitsch & Aalto 2008, 44; Hammarsten 2010.)

### 4.3 Kommunikointi

Parikka (2012) korostaa, että kaikkein tärkeintä myynnin johtamisessa on pitää organisaatio ajan tasalla kaikesta toimintaan liittyvistä asioista, eli kommunikoida selkeästi asiat joka tasolle. Kommunikoinnin toinen muistisääntö on asioiden riittävä toistaminen. Tähän viitattiin jo strategian jalkauttamisessa luvussa 4.1. Ei riitä, että asiat laitetaan sähköpostilla kerran jokaiselle itsenäisesti luettavaksi tai todetaan yhdesti henkilöstöinfossa ääneen, vaan niitä tulee käydä avoimesti yhdessä läpi ja toistamista tarvitaan 100 % varmasti. Myynnin johdon on tärkeää varmistaa viestinnän ymmärrys. On erittäin olennaista, että viestit ymmärretään oikein. Tämä on koko muutoksen ja johtamisen perusta.

Aika monella työpaikalla lausahdukset ”En minä vaan tiedä” tai ”Ei meille kerrota koskaan mitään!” kuulostavat erittäin tutuille. Tutkimusten mukaan yleisin tyytymättömyyden kohde työpaikoilla on juuri sisäinen viestintä ja tässä vaiheessa katseet siirtyvät yleensä yrityksen johtoportaan, sillä viestintä on erottamaton osa johtamista. Visioiden, strategioiden, tavoitteiden ja toimintatapojen jalkauttamisessa sisäinen viestintä on avainroolissa. Keskeisten tavoitteiden ja päämäärien kirkastamista tarvitaan yhä uudelleen. Ilman sitä epävarmuus saa vallan. (Pentti 2009.) Nieminen ja

Tomperi (2008) muistuttavat, että tieto motivoi, sitouttaa ja aikaansaa tuloksekkaan, avoimen ja luottamuksen ilmapiirin työpaikalla. Siihen kun lisätään oikeanaikaisuus, voidaan viestinnän avulla kanavoida henkilöstön osaaminen ja energia oikeisiin asioihin, eli vaikuttaa suoraan tehtävään työpanokseen.

Läsnäolon merkitys viestinnässä on erittäin tärkeä. Vaikka näin teknologian aikakautena olisi helppo laittaa kaikki tiedot nopeasti sähköpostilla tai sisäiseen intrajärjestelmään ja luottaa, että jokainen käy lukemassa sieltä kun ehtii, on oikeasti tarve olemassa edelleen aidolle läsnäololle ja kommunikoinnille kasvotusten. Johdon päivittäinen läsnäolo on siis tärkeää. Työpaikan arjen hyvä eteneminen on sekä johdon että työntekijöiden vastuulla. Johtajan rooli on keskeinen toiminnan puitteiden luojana ja yhteisten pelisääntöjen vahvistajana. (Moilanen 2013; Nieminen & Tomperi 2008.) Nieminen ja Tomperi antavat myös esimerkin hyväksi havaitusta toimintamallista – ”breakfast with the boss”. Ajatus on, että esimies varaa kalenteriin tunnin pituisen ajan alaisilleen kerran kuussa, jolloin he tapaavat paikallisessa kahvilassa aamiaiskahvien merkeissä. Aamiaisen lisäksi esimies saa juttuluhetken aikana tietoa siitä missä menään alaisensa arkeen liittyvissä asioissa ja keskustelut käydään miellyttävässä ja kii-reettömässä ympäristössä. (Nieminen & Tomperi 2008, 209–211.)

Käyttäytymis- ja kommunikointiteoriat perustuvat muutamaankin peruseriaatteeseen, jotka Manning ym. (2012) nostavat esille. Ensinnäkin henkilökohtaisissa kommunikointityyleissä on eroja ja ne tärkeä osata huomioida. Tällaisia ovat esimerkiksi kehonkieli, äänenpainot, ilmeet ja eleet. Toiseksi, kommunikointityylistä heijastuu tapa ajatella ja käyttäytyä. Kolmanneksi, kommunikointityyleillä on tapana olla vakioituja, eivätkä ne juurikaan muutu vuosien varrella, joskin pientä hienosäätöä on mahdollista kuitenkin yksilöiden tehdä. Neljänneksi, kommunikointityylejä on ääretön määrä. Ja viidenneksi, luodaksemme kaikista tuottavin ja toimivin kommunikointi-ilmapiiri, on työntekijöiden pystyttävä sopeuttamaan viestintätyylit toistensa kanssa. (Manning ym. 2012, 104.)

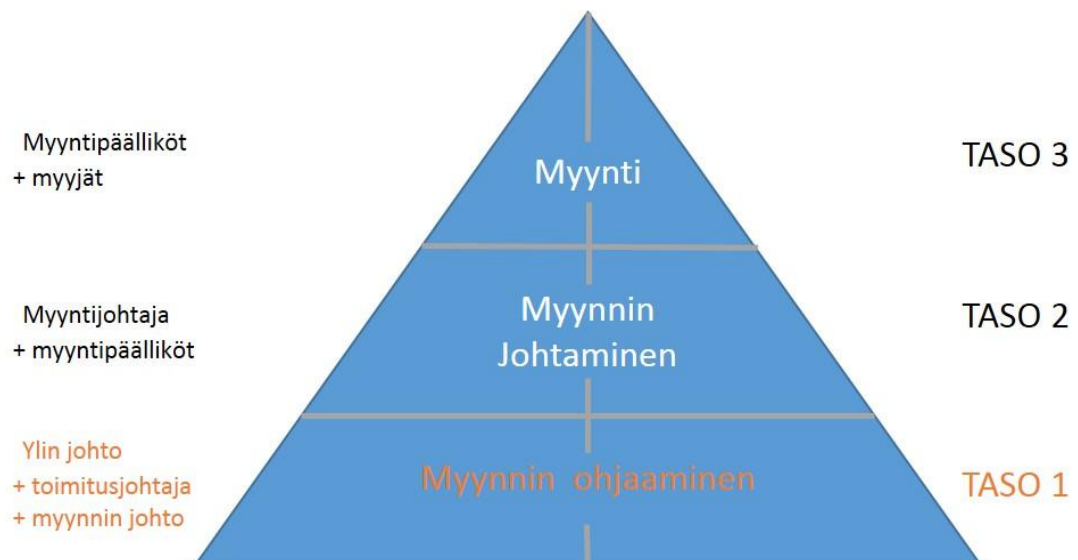
#### **4.4 Myynnin organisointi ja resurssit**

Niemisen ja Tomperin (2008, 177) mukaan silloin ollaan matkalla jo menestykseen jos johtaja on osannut valita organisaatioon oikeat ihmiset, asettanut heille oikeat tehtävät, hionut prosessit kuntoon, asettanut innostavat tavoitteet, luonut kannustavan

palkitsemisjärjestelmän, saanut esimiehet käyttämään valmentavaa johtamista ja yrityskulttuuri tukee toimintaa.

### *Myynnin organisointi*

Kuten aikaisemminkin jo todettu, myynti koskee koko organisaatiota. Avaintoiminnot myynnissä voidaan jakaa kuvan 17 mukaan kolmelle tasolle: ylimmälle johdolle (toimitusjohtaja ja myynnin johto), myyntijohtajalle (myyntijohtaja + myyntipäälliköt), ja myyntipäälliköille (myyntipäälliköt + myyjät). Myynnin ohjaaminen on koko liike-toiminnan perusta ja se on johtoryhmän vastuulla. On tärkeää ymmärtää, että myynnin ohjaaminen ei ole sama asia kuin myynnin johtaminen, ja että johtoryhmän velvollisuus on luoda hyvät edellytykset myyntityölle. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 29.)



**KUVA 17. Myynnin avaintoimintojen kolme tasoa (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 29)**

Rubanovitsch ja Valorinta (2009) tekevät hyviä huomioita myynnin ohjaamisesta. Usein yrityksissä on jo olemassa asiakashallintajärjestelmä (CRM), jonka tieto tukee päivittäistä myyntityötä ja myynnin ohjaamista. Haaste CRM-järjestelmien kanssa on sen käyttöönoton lisäksi kuitenkin se, että niiden käyttö ulottuu usein vain toiselle ja kolmannelle tasolle, mutta johtoryhmä jää täysin näiden tietojen ulkopuolelle. Näin CRM:stä tulee monesti vain mekaaninen tapa päivittäisiin asiakkuuksien ja myynnin toimenpiteiden kirjaamiseen.

Avaintoimintojen jakautuessa kolmelle tasolle, haasteita muodostuu varmasti, ja olisi-kin tärkeää ymmärtää syyt haasteiden takana. Ylimmän johdon osalta haasteena on usein ajankäytön hallinta ja monesti myös myynnin ohjaamisen aliarvostaminen. Johtoryhmässä koetaan usein, että myyntijohtajan tehtävä on hoitaa myynti toimimaan ja he kritisoivat helposti ettei myynnin johtaminen ei ole suunnitelmallista. Myyntijohtaja puolestaan kokee monesti jäävänsä ”yksin” myynnin johtamisen kanssa, eikä saa riittävää tukea johtoryhmältä, vaikka istuisi heidän kanssaan samoissa johtoryhmän palaverissa. Lisäksi, kun myynnin johto kärsii usein siitä, etteivät myyjät toimi systemaattisesti asiakkaiden kanssa, on noidankehä näin valmis. Tutkijoiden mukaan ainut keino päästä tästä noidankehästä pois, on järjestää myynnin johdolle riittävästi tukea ja työkaluja myynnin ohjaamiseen. Epäjärjestys johtuu siitä, että johtoryhmiltä itseltään puuttuu monesti asiakastuntemus ja myynnin ohjaamisen työkalut. Organisaatiokulttuuri nousee myös tässä kohdassa esille, sillä on elintärkeää, että johtoryhmä pystyy luomaan koko organisaatioon myönteisen tahtotilan toiminnan kehittämiseen ja myynnin tekemiseen yhdessä. ”Myynti tulee nähdä investointina, jonka takaisinmaksun pitää olla mahdollisimman suuri”. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan älykästä myynnin ohjausta, jotta myyjät saadaan tekemään oikeita asioita oikeiden asiakkaiden kanssa oikeaan aikaan. Myynnin ohjaaminen on strateginen osa yrityksen toimintaa, ei kertasuoritus. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 28–30.)

Parikka (2013) toteaa, että myynnin johtaminen on suurelta osin muutoksen johtamista ja vaikuttamista. Kaiken pohjalla on tunteet ja asenteet, joihin voidaan vaikuttaa, ja myynnin johdon on tärkeää miettiä miten osataan joukkueena toimia niin, että kuunnellaan, mutta tullaan myös kuulluksi, puolin ja toisin.

### *Resurssit*

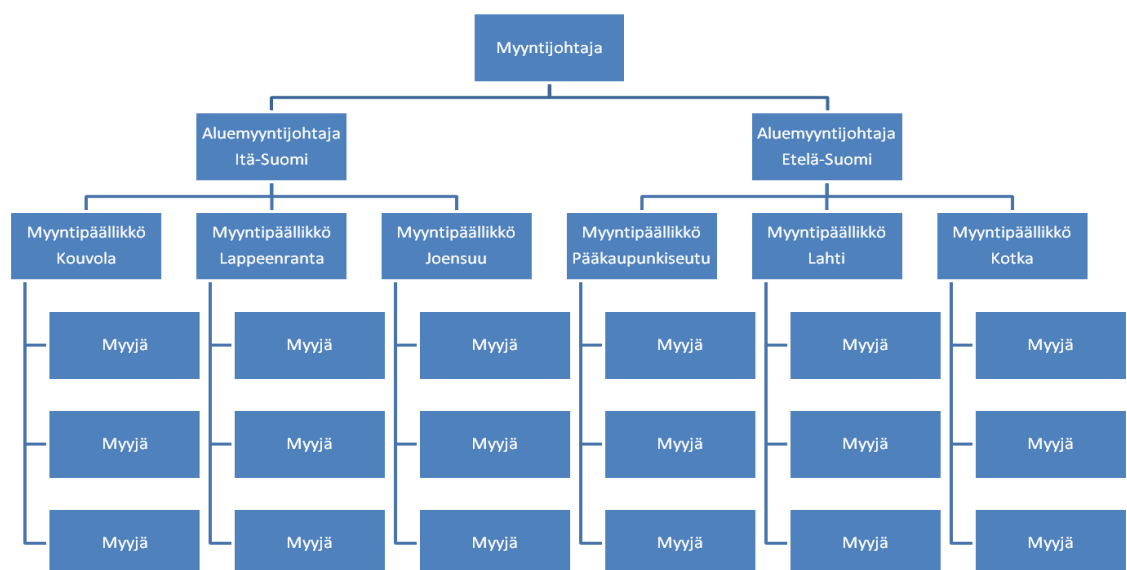
Myyntityö vaatii aina osaavat ja oikeinmitoitettut resurssit. Organisaation tulee mitoitaa omat resurssinsa kuten henkilöstö, koneet, laitteet ja muut asiat tavoitteiden mukaiseksi sekä varmistaa, että organisaation osaaminen vastaa tavoitteita. On tärkeä ymmärtää, että erityisesti muuttuvissa tilanteissa saatamme tarvita uudenlaisia resursseja tai taitoja, eikä näitä välttämättä ole nopeasti saatavissa. Erikoisosajia, asiantuntijoita ja ammattimaisia myyjiä ei ole helppo löytää nopeasti. Asioiden ennakointi on tässä tärkeää, jotta varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. On myyntijohtajan vastuulla huolehtia, että myyntitiimissä on oikeat ihmiset oikeilla paikoilla, vasta tämän

jälkeen on mahdollista kulkea kohti oikeaa suuntaa. (Rope 2003, 117–119; Nieminen & Tomperi 2008, 186–187.)

Myös jokaisen työntekijän omien kykyjen ja vahvuuksien sekä kehitysalueiden tunnistaminen on tärkeää. Myynnin organisoinnilla tarkoitetaan myyntiresurssien organisoimisen lisäksi myös tehtävien täsmällistä määrittelyä ja selkeiden toimintaohjeiden laatimista. Myyntiosasto ja siellä työskentelevät henkilöt voidaan jakaa vastaamaan asiakkuuksista kolmella tavalla: tuotekohtaisesti, asiakaskohtaisesti tai maantieteellisen sijainnin perusteella. Olisi hyvä selvittää myyntitiimiin kuuluvien henkilöiden heikkoudet ja vahvuudet, jotta tiimistä pystytään muodostamaan sopivalla työnjaolla vahvin mahdollinen yhdessä toimiva ryhmä. (Parikka 2012; Rope 2003, 117–119; Nieminen & Tomperi 2008, 186–187.)

### *Myyntihenkilöstön organisoiminen*

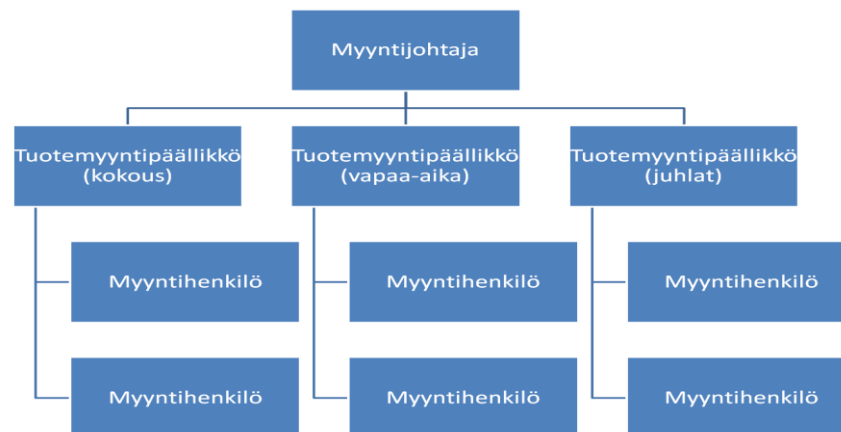
Jobber ja Lancaster (2012, 467–472) esittävät eri vaihtoehtoja myyntiorganisaation rakentamiseen liittyen. Tyypillisimmin myyntiorganisaation resursointi ja järjestäminen on tapahtunut asiakkaiden maantieteellisen sijainnin perusteella (kuva 18). Kuten yllä mainittiin, teknologiakehitys sekä muuttuvat asiakastarpeet ovat kuitenkin vaikuttaneet siihen, että tänä päivänä myyntiorganisaatio voidaan järjestää myös tuotteen (kuva 19), toimialan (kuva 20) tai asiakaskoon (kuva 21) mukaan. Seuraavat kuvat havainnollistavat erilaisia organisaatorakenteita.



**KUVA 18. Esimerkki myyntiorganisaation rakenteesta ja vastuunjaosta maantieteellisin perustein (Jobber & Lancaster 2012, 467)**



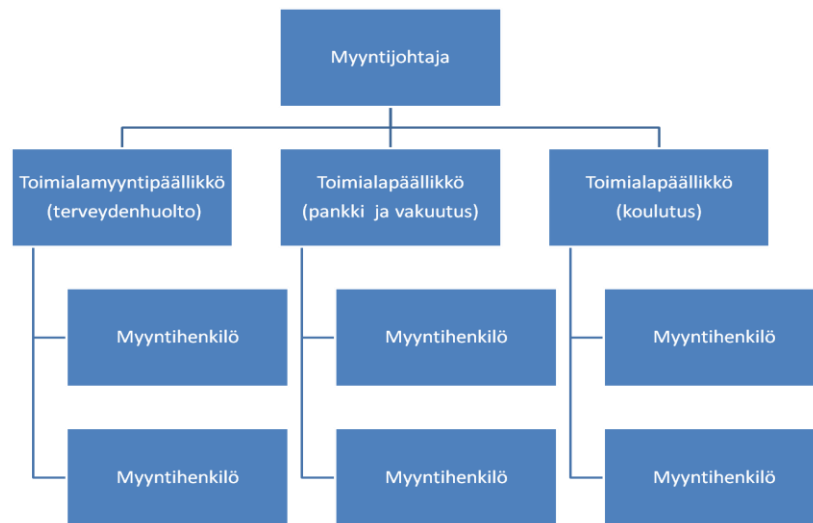
Maantieteellisessä jaossa myyntipäällikkötaso on vapaaehtoinen. Mikäli myyjiä on alueella enemmän kuin kahdeksan, kannattaa silloin harkita aluemyyntipäällikköiden nimeämistä. Tämän rakenteen hyöty on rakenteen yksinkertaisuus. Jokaiselle myyjälle on nimetty oma myyntialue, josta he ovat yksin vastuussa. Rakenne suosii läheisten asiakassuhteiden muodostumista asiakkaan ja myyjän välille, mikä auttaa myynnin tehokkuudessa. Lisäksi matkakustannukset ovat tässä mallissa selvästi muita rakenteita alhaisemmat. Maantieteellisen rakenteen heikkous on siinä, että myyjä joutuu myymään asiakkailleen todennäköisesti koko tuotevalikoimaansa. Tämä lisää haasteita myyntityöhön tuotetietouden osaamisessa, etenkin jos tuotteita on iso määrä ja eri lisäpalveluiden tarjoamisessa asiakkaille kaikkien tuotteiden osalta. Tuotteet on voitu alun perin suunnitella hyvinkin erilaisille markkinoille kuin mitä myyjän oma alue on. Lisäksi tämän rakenteen heikkoutena voidaan pitää sitä, etteivät myyjät pysty niin hyvin tulkitsemaan asiakkaiden ostokäyttäytymismalleja tai raportoimaan asiakkaiden operationaalisen olosuhteiden muutoksista, kuin mitä myyjät, jotka työskentelevät vain jonkun tietyn tuotteen kanssa.



**KUVA 19. Esimerkki myyntiorganisaation rakenteesta ja vastuunjaosta tuotteiden mukaan (Jobber & Lancaster 2012, 467)**

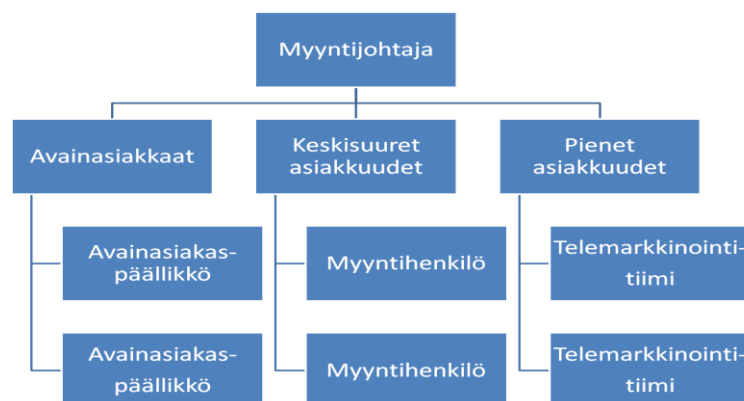
Olosuhteet, jotka edistävät tuotepainotteisen myyntiorganisaatorakenteen (kuva 19) muodostumista ovat nähtävissä silloin, kun yritys myy lukuisia tuotteita, jotka ovat teknisiltä ominaisuuksiltaan erilaisia toisiinsa nähden ja kun ostajaorganisaation päättävät henkilöt ovat joka tuotteelle eri yksiköissä. Haasteena voi olla se, että eri myyntihenkilöt kontaktoivat samoja asiakkaita. Tässä rakenteessa matkakustannukset ovat selvästi suurempia kuin maantieteellisessä jaossa. Myyntitoimintoja jaetaan myös vielä enemmän esim. ”asiakkuuden kehittäjät” ja ”asiakkuuksien ylläpitäjät” tiimeihin. Kehitystiimeissä työskenteelijät ovat erityisen hyvin koulutettuja hoitamaan kaikki uu-

det tekniset tuotteet. He käyttävät paljon ajastaan suoriutuakseen uusien asiakkaidensa kaupallisista, teknisistä tai asennusongelmista.



**KUVA 20. Esimerkki myyntiorganisaation rakenteesta ja vastuunjaosta valittujen toimialojen mukaan (Jobber & Lancaster 2012, 467)**

Toimialakohtaisessa jaossa (kuva 20), myyntiorganisaatio on yleensä rakennettu samalla tavalla kuin tuotokeskeisessä rakenteessa, mutta nyt keskitytään vain koko toimialaan. Myyjät pystyvät hankkimaan laajempaa tietoutta alan trendeistä, asiakastarpeista ja tulevista muutoksista, jotka kaikki voivat vaikuttaa taas tuotteiden kysyntään. Asiakastietouden hankkiminen tarkoittaa myös suurempia matkakustannuksia kuin esim. maantieteellisesti jaetussa organisaatiossa.



**KUVA 21. Esimerkki myyntiorganisaation rakenteesta ja vastuunjaosta asiakkaiden tärkeyden ja koon mukaan (Jobber & Lancaster 2012, 467)**

Asiakkaiden mukaan (kuva 21) jaetussa myyntiorganisaatiossa on hyötyjä selvästi eniten muihin organisaatiokaavioihin verrattuna. Myyntihenkilöstön resursseja kiinni-

tettäessä eniten avainasiakkuuksiin, on mm. seuraavia hyötyjä havaittavissa: myyntivoiman resurssien jakaminen asiakassuhteen arvoon nähden, läheiset välit asiakkaiden kanssa, parempi kommunikointi ja koordinointi asiakkaisiin, korkeammat myyntivoilymit, tehokkaampi vaikutus päätöksentekoyksikköön, paremmat urakehitykset ja palkkionmaksut myyjille, pienten asiakkuuksien kustannusten pienentäminen ja myyntitaitojen hyödyntäminen oikein. Organisaatiotyölin heikkous on sen korkeat kustannukset, joita avainasiakkuuksien hoitaminen aiheuttaa.

#### *Tarvittavan myyntihenkilöstömäärän laskeminen*

Mikäli myyjäorganisaatio pystyy sanomaan kuinka monta puhelinsoittoa he toivovat myyjisiensä tekevän vuodessa, pystytään helposti laskemaan myös kuinka monta myyjää organisaatio tarvitsee tehtävän suorittamiseen. Myyntihenkilöstön määrän pystyy selvittämään seuraavalla tavalla: 1) Ryhmitetään asiakkaat eri kategorioihin heidän nykyisen ja tulevan ostovolyyminsa mukaan. 2) Arvioidaan soittotiheys jokaiselle asiakaskategorialle (soittojen määrä asiakas per vuosi). 3) Lasketaan vaadittu työmäärä per vuosi kertomalla soittotiheys jokaisen asiakaskategorian kanssa erikseen, ja lopulta laskemalla nämä yhteen. 4) Arvioidaan keskimääräinen soittojen määrä per viikko jokaiselle myyjälle. 5) Lasketaan työviikkojen määrä vuodessa. 6) Lasketaan keskiarvo soittomääristä, jonka yksi myyntihenkilö pystyy tekemään kertomalla kohdat 4 ja 5. 7.) Tarvittavien myyjien lukumäärä selviää jakamalla tarvittava vuotuinen puhelujen määrä keskimääräisellä luvulla, jonka yksi myyjä pystyy vuodessa tekemään. Kuva 22 esittää kaavan laskutoimitusta varten.

$$\text{Myyjienlukumäärä} = \frac{\text{Asiakkaiden määrä} \times \text{soittotiheys}}{\text{keskimääräinen viikkosoittomäärä} \times \text{työviikkojen määrä vuodessa}}$$

#### **KUVA 22. Myyjien lukumäärän laskeminen (Jobber & Lancaster 2012, 474)**

Esimerkki laskutoimituksesta: oletetaan, että asiakkaita on kolmessa tuotekategorias-  
sa: tuote 1 (kokous) kategoriassa 800 kappaletta, tuote 2 (vapaa-aika -> matkanjärjes-  
täjät) 250 kappaletta ja tuote 3 (juhla & ryhmä) 500 kappaletta. Asetetaan tavoitteeksi  
soittaa jokaiselle asiakkaalle kaksi kertaa vuodessa. Kategoriasta 1 tulee 1600 soit-  
toa/vuosi, kategoriasta 2 tulee 500 soittoa per vuosi ja kategoriasta kolme tulee 1000

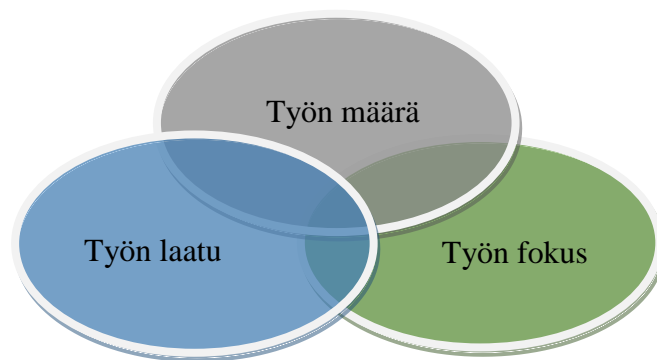
soittoa per vuosi, eli yhteensä 3100 soittoa joka vuosi. Arvioidaan, että yksi myyjä soittaa 30 puhelua viikossa (6 puhelua per päivä). Yhteensä viikkoja vuodessa on 52, joista vähennetään pois 5 lomaviikkoa, 1 sairausviikko, 5 konferenssi/asiakastapaamisviikkoa ja 1 koulutusviikko, niin jäljelle jää 40 viikkoa. Keskiarvo yhden myyjän vuosittaisista soittomääristä =  $30 \times 40 = 1200$  puhelua per vuosi/myyjä. Ja näin ollen  $3100/(30 \times 40) = 2,6$ . Pystyäkseen hoitamaan nämä kolmen tuoteryhmän asiakkuudet niin, että jokaiselle asiakkaalle soitetaan kaksi kertaa vuodessa, myyjä tulisi olla kaksi 100 % työpanoksen antavaa myyjää ja yksi 50 % myyjä.

Työntekijämäärää laskiessa tulisi käyttää tarpeeksi aikaa suunnitteluun. Millä tavoin kutakin tuoteryhmän asiakkaita halutaan hoitaa; paljonko tuoteryhmissä on ns. avainasiakkaita ja paljonko pienempiä asiakkuuksia. Nämä on hyvä laskea tarkemmin todellisia laskelmia tehtäessä. Lisäksi on syytä huomioida, että iso osa myyjän ajasta menee *prospektointiin* – uusien asiakkaiden hankintaan, joita ei yllä mainituissa laskutoimituksissa edes huomioitu. Tämä on hyvä lisätä kokonaistyömäärään ja tehdä tästä vaikka oma ”tuotekategoria”, jotta tarvittavat resurssit saadaan laskettua oikein ja todellisen tarpeen ja työmäärän mukaisesti. (Jobber & Lancaster 2012, 475.)

Resursseja määriteltäessä on hyvä myös huomioida myynnin ja markkinoinnin ero. Työnjako näiden kahden toiminnan välillä tulisi olla niin, että kohderyhmän yleinen käsittely ja lähestyminen ovat markkinointiosastolle kuuluvia tehtäviä ja myynti vastaa asiakaskohtaisista, kahdenvälisistä aktiviteeteista. Usein siinä vaiheessa kun myyjä suoraan kontaktoi asiakasta, on se merkki vastuun siirtymisestä myynnille. Usein kuitenkin resurssien niukkuus ohjaa nämä toiminnot lähemmäksi toisiaan ja pienissä yrityksissä ne on suotavaa pitää yhdessä. (Mattila & Rautiainen 2010, 18–19; Kotler ym. 2006, 77.) On kuitenkin tosiasia, että myyjien määrä ja käytettävissä oleva aika ovat keskeisiä tekijöitä myynnin ohjaamisessa. Myyjät ovat monesti yrityksen rajallisin, mutta myös arvokkain resurssi, jonka vuoksi heidän ajankäyttöään tulisi suunnitella huolella ja suhteuttaa asiakkuuksien arvoon. Yleensä avainasiakkaita on yrityksessä määrällisesti vähiten, mutta niihin käytetään eniten myyjien aikaa. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 62–63.)

#### 4.5 Järjestelmällisyys

Myynnissä erityisesti johdon on toimittava järjestelmällisesti ja esimerkillisesti. Toiminnan järjestelmällisyys edellyttää ohjeistusta ja ohjeiden noudattamista. Kokonaisuudessaan myyjän työn määrän, laadun ja fokuksen täytyy olla tasapainossa (kuva 23). Jos joku näistä kolmesta ylikuormittuu tai toinen osa-alue jää selvästi vajaamaksi, ei kauppaa voi syntyä. Myyntijohdon pitää auttaa työntekijää tasapainon säilyttämisessä. (Parikka 2012; Rubanovitsch & Aalto 2008, 120.)

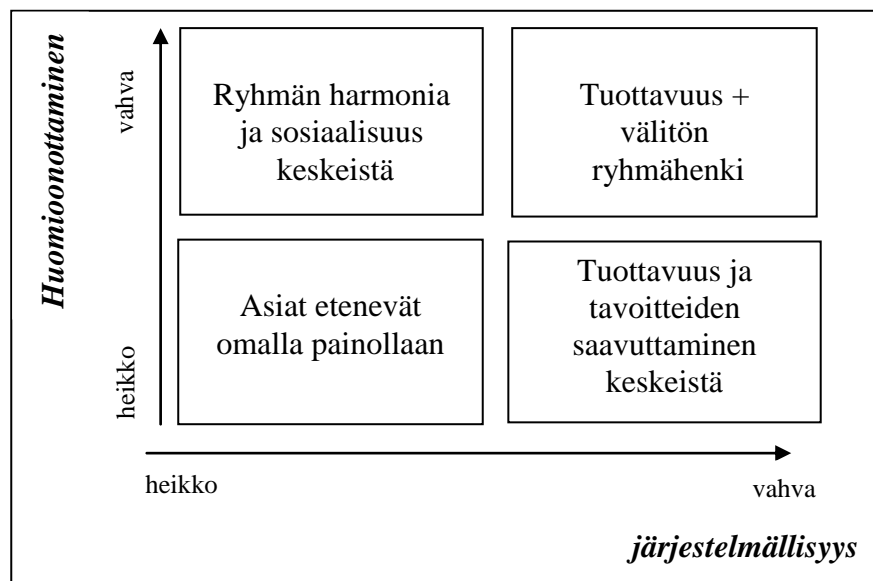


**KUVA 23. Myyntityön tasapaino (Rubanovitsch & Aalto 2008, 120)**

*Järjestelmällisyyden tunnusmerkkejä* on olemassa useampia. Ensimmäisenä on *säännöllinen suunnittelu* – tehokkaasti toimiva myynninjohto ajattelee aina eteenpäin ja ennakoii tulevaa. Strategisella suunnittelulla on tässä suuri rooli, sillä se antaa toiminnalle tarkoituksen ja myyntihenkilöstölle suunnan mihin mennään. Toisena tärkeänä tunnusmerkkinä voi pitää *selkeästi viestittyjä odotuksia*. Tutkimuksissa on todettu, että on olemassa vahva yhteys sillä, mitä odotetaan saavutettavan ja mitä oikeasti saavutetaan. Kolmantena tunnusmerkkinä on *riipeä päättäväisyys*, eli on tärkeää, että päätöksiä pystytään tekemään tarvittaessa nopeastikin. Hyvät myyntijohtajat suosivat avointa kommunikointia ja ottavat myyntihenkilöstön mukaan päätöksentekoon. Ja neljäntenä on *säännölliset suorituksen arvioinnit* – kaikki työntekijät haluavat tietää mitä esimies on mieltä heidän työpanoksestaan. Tehokas myyntijohtaja antaa säännöllistä palautetta ja antaa vinkkejä myös tehokkaampaan työskentelyyn tarpeen niin vaatiessa. (Manning ym. 2012, 398–400.)

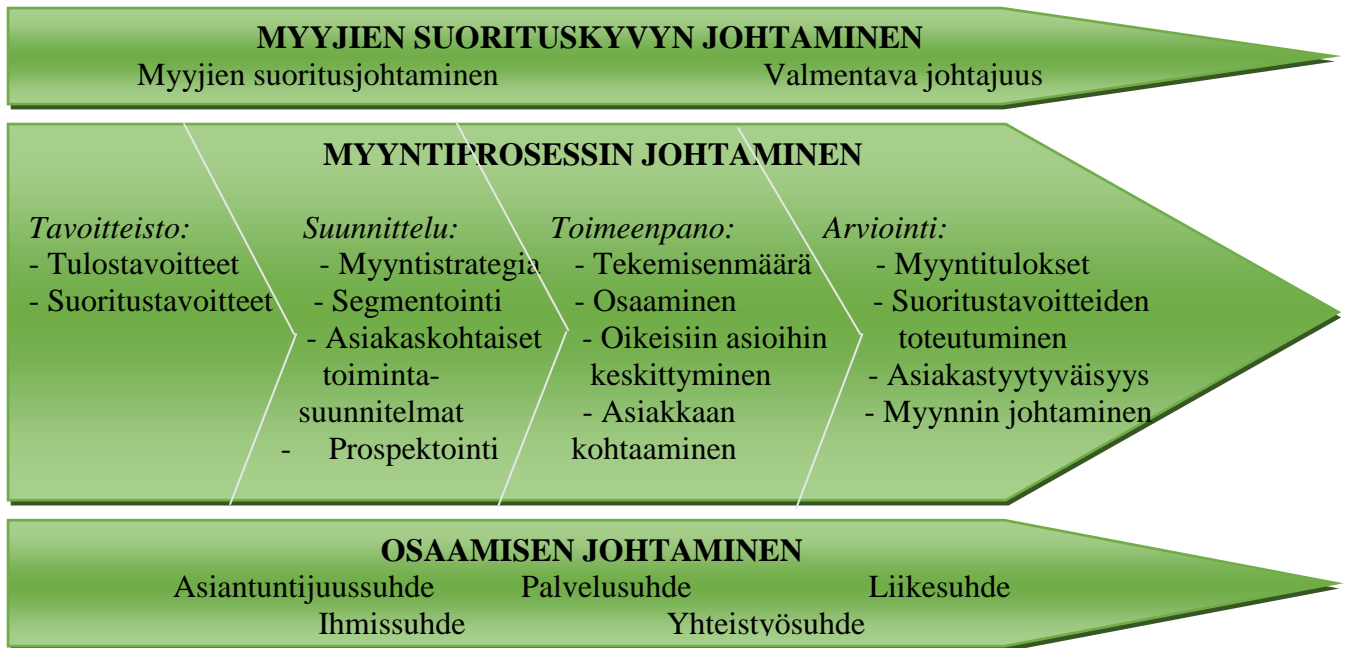
On hyvä muistaa, että vaikka järjestelmällisyys on tärkeä osa myynninjohtamista, niin liiallinen järjestelmällisyys voi myös koitua tehokkaan työnteon haitaksi. Joskus yritykset ovat kompastuneet siihen, että yrittäessään järjestää myyntiä järjestelmällisem-

mäksi kuin aikaisemmin, on kehitetty hyvin yksityiskohtaisia säännöksiä, täytettäviä raportteja ja toimintatapoja, jotka ovat loppupelissä vain vieneet työntekijöiltä turhaa aikaa, energiaa ja luovuutta. Järjestelmällisen toimintatavan onnistuneesti toteuttamiseen liittyy myös läheisesti huomioonottaminen. Myynnin johdon tulee huomioida työntekijöitä oikein esimerkiksi säännöllisellä ja tehokkaalla viestimisellä, jossa jokaista myyntihenkilöä kohdellaan yksilönä ja hyvästä suoristuksesta palkitaan usein. Tällöin he pystyvät todennäköisemmin rakentamaan myyntihenkilöstön kanssa välit, joissa esiintyy yhteinen luottamus, kunnioitus myyntihenkilöstön ideoita kohtaan ja huomiointi heidän tunteitaan kohtaan. Hyvä kahdensuuntainen kommunikointi edesauttaa tiimin toimivuutta. Kuva 24 havainnollistaa vielä tarkemmin järjestelmällisyyden ja huomioonottamisen merkityksen myynninjohtamisessa ja millaisia leadership-tyylejä näiden kahden attribuutin hyödyntämisestä voidaan johtaa. (Manning ym. 2012, 398–400.)



**KUVA 24.** Neljä eri leadership-tyyliä järjestelmällisyydestä ja huomioon ottamisesta johdettuna (Manning ym. 2012, 399)

Järjestelmällisen ja kurinalaisen kulttuurin sekä yrittäjähenkisen työskentelymoraalin yhdistämisen tuloksena on Niemisen ja Tomperin (2008, 202–204) mukaan ylivertaisen ja pysyvien tulosten yhtälö. Kurinalaisuus myynnissä tarkoittaa sitoutumista myynnin toimintamalliin eli myyntiprosessia noudattavaan työskentelyyn. Järjestyksellä on väliä.



**KUVA 25. Myyntiprosessin johtaminen osana myynnin johtamisen kokonaisuutta (Nieminen & Tomperi 2008, 74)**

Kuva 25 näyttää myyntiprosessin johtamisen osana myynninjohtamisen kokonaisuutta. Myyjien ja johdon sitoutumista tulos- ja suoritustavoitteisiin voidaan liittää kurinalaiseen toimintaan. Ajatushan on yleensä mitata tuloksia ja myyjien/tiimien tehokkuutta asetettuihin tavoitteisiin nähden, joten tavoitteiden suunnittelu ja niiden asettaminen on myyntityössä erityisen kriittistä. Vaatii erittäin hyvää suunnitelmallisuutta, järjestelmällistä toimintatapaa ja sitoutuneita ihmisiä, jotta myyjät ja johtajat ottavat asiakseen myös itse myyntityön lisäksi panostaa myynnin suunnitteluun, arviointiin ja reflektointiin. Ne jotka toteuttavat tämän, todennäköisesti myös menestyvät myyntityössä kilpailijoitaan paremmin. (Nieminen & Tomperi 2008, 74.)

#### 4.6 Uhkatekijät

Parikan (2012) mukaan organisaation on kyettävä tunnistamaan mahdolliset uhkat, joita organisaatio saattaa tulevaisuudessa kohdata. Uhkatekijät voivat liittyä esimerkiksi resursseihin, markkinoihin, työntekijöihin jne. Osaan uhkista voi varautua helpostikin, esimerkiksi ristiinkouluttamalla avainhenkilöitä asiantuntijatehtävissä, mutta joka tapauksessa uhkien arviointi tulisi olla jatkuvaa, koska tilanteet muuttuvat nykyisessä markkinatilanteessa nopeasti.

Avainhenkilöihin liittyen Lampikoski (2005, 31) valaisee, että sitouttaminen tarkoittaa yrityksen taitoa pitää heidät palveluksessaan menettämättä heitä ainakaan kilpailijoille. Parikankin mainitsema ristiin kouluttaminen on hyödyllistä myös Lampikosken mukaan. Organisaation luonne ratkaisee sen, miten sitoutunutta henkilöstöä se tarvitsee. Jos organisaatiossa on enimmäkseen ns. mekaanisia työtehtäviä tai muuten tehtävänkuvia, jossa ei vaadita syvällistä ammatillista osaamista, voidaan poislähtevät työntekijät helposti korvata uudella. Mikäli kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, tilanne on aivan toinen. Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön pysyvyys ja sitoutuminen organisaatioon ovat ratkaisevassa roolissa yrityksen menestyksen kannalta. Näiden vaaliminen pitäisi olla yritykselle itselleen enemmän kuin elintärkeä tavoite.

Kun olosuhteet yrityksessä ja sen ulkopuolella ovat suosiolliset, myynti yleensä pärjää hyvin. Kun olosuhteet muuttuvat tai heikkenevät merkittävästi, mikä on tänä päivänä arkipäivää myynnille ja myynninjohdolle, tulee myyjille silloin vasta varsinainen näyttöpaikka. Tällaisia uhkatekijöitä ja työtä vaikeuttavia asioita saattaa olla esimerkiksi kilpailun moniulotteinen koventuminen, sillä tämän päivän globaali talous vaikuttaa saatavuuteen, tarjontaan, volyymeihin ja sitä kautta myös hintoihin. Myös uudet innovaatiot ja liiketoimintamallit eli uusien ja entistä kehittyneempien tuotteiden markkinoille tulo sekä tuotteiden, palveluiden ja rahoituksen kytkeminen toisiinsa voivat hankaloittaa myyntiä. Lisäksi asiakkaiden vaatimustason nousu, osaamisen tason nousu niin itsellään kuin myös kilpailijoilla sekä työntekijöiden muuttuvat odotukset työnantajaa ja yleensä työtä kohtaan vaikuttavat asiaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 84–86.)

Yhtenä uhkatekijänä voidaan pitää myös jokaista asiakaskohtaamista. Joka kerta tässä totuuden hetkessä eli myyntitilanteessa, myyjän pitäisi pystyä muuntamaan yrityksen kaikki kokemus, tuotekehitys ja osaaminen myynniksi. Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan yrityksen johdon pitäisi nähdä myynnin merkitys ja rooli todellisuudessa yrityksen kriittisenä menestystekijänä. Tämä toteutuu liian harvoin. Jatkuvasti muuttuvassa markkinatilanteessa yritysten uudet innovaatiot ja tuotekehitykset tulevat usein myös nopeasti kilpailijoiden käyttöön ja ovat helposti kopioitavissa. Mutta se, mitä kukaan ei pysty toiselta yritykseltä kopioimaan ja minkä merkitys kasvaa yrityksen menestykseen liittyen, on osaaminen, tehokkaat prosessit ja erinomaiset myyjät ja johtajat. Useimmiten näiden avainhenkilöiden osaamiseen ei panosteta tarpeeksi. Myyjien lähettäminen parin päivän myyntivalmennuksen pikakurssille ei ole oikea



ratkaisu, vaan johdon pitäisi panostaa myynnin määrällisen panoksen kasvattamiseen markkinapotentiaaliin nähden sekä väärin resurssien vähentämiseen. Monesti aivan liian pieni henkilömäärä on sidottu myyntiin myynnin markkinapotentiaaliin nähden, ja näin ollen ei voida myöskään odottaa yrityksen kasvu- ja markkinapotentiaalin nostamista uudelle tasolle. Myynti ei ole koskaan sattumaa, eikä sattumalla voiteta asiakkuuksia tai markkinaosuuksia. (Nieminen & Tomperi 2008, 84–86.)

#### 4.7 Motivointi ja palkitseminen

Jos myyjä on tehoton, missä on vika ja kuka kantaa vastuun? Myyjä omalta osaltaan kyllä, mutta myös myynnin esimiehellä on iso rooli myyjän onnistumisesta. Työmotivaation ylläpitäminen vaatii esimieheltä jatkuvia ponnisteluja ja on syytä muistaa, että kerran saavutettu motivaatio ei säily ikuisesti. Yritys on yhtä kuin sen työntekijät. Jos henkilöillä on positiivinen tekemisen meininki, sekä halua ja tahtoa menestyä ja tehdä tulosta, yleensä siinä onnistutaan. Työntekijöiden osaaminen ja motivaatio on kaiken a ja o. Myynninjohdon tehtävä on osoittaa alaisilleen, että myyntityötä arvostetaan ja että sen merkitys yrityksen menestyksen kannalta on valtava. Hyvä myyntijohtaja osaa herättää alaisissaan suoriutumishalun ja pyrkimyksen saavuttaa parempia tuloksia. (Rubanovitsch & Aalto, 2008.)

Usein luullaan, että haastavat tavoitteet ja järjestelmällisyys tappaa motivaation. Tämä on kuitenkin kuvitelmaa. Todistettusti voidaan todeta, että kovatkaan tavoitteet eivät alenna motivaatiota, vaan se, ettei tiedetä miksi ne on asetettu. Eli suunta mihin ollaan menossa, on epäselvä. Johdon tulee ymmärtää, että hyvä motivaatio on helppo romuttaa, mutta vaikea rakentaa. Kun pyritään hyviin myyntituloksiin, on yritykseen sitoutunut, liikeidean sisäistänyt ja motivoitunut myyntihenkilöstö tärkein voimavara yritykselle. (Parikka 2012; Rubanovitsch & Aalto 2008; Rope & Pyykkö 2003.)

Luvussa 3.3.2. käsiteltiin motivaatiota yksilön tai yksittäisen myyjän näkökulmasta. Siellä esiteltiin myös jo käsitteet *sisäinen ja ulkoinen motivaatio*, joita myynninjohdon tulisi pystyä tarjoamaan sopivassa suhteessa molempia. Aikaisemmassa luvussa kerrottiin myös, että usein motivointiin liitettävät palkkiot koetaan hyvin eritavalla, riippuen yksilöstä. Joku henkilö ei arvosta yhtään palkkioksi saamiaan VIP-lippuja jääkiekkopeliin, kun taas toiselle se voisi olla kuukauden kohokohta. Hyvin usein luontaiset (intrinsic) motivaattorit kuten saavutukset, haasteet, vastuut, urakehitys, oman

osaamisen kehitys, osallistuminen ja työstä itsestään nauttiminen johtavat pidempikeskisiin vaikutuksiin työntekijän asenteeseen, motivaatioon ja käyttäytymiseen liittyen. Esimerkiksi myyntikoulutus, joka on huolellisesti suunniteltu ja toteutettu voi vaikuttaa suuresti myyntihenkilöstön antamaan työpanokseen ja sitä kautta myös tuloksiin. Ulkoisilla (extrinsic) motivaattoreilla kuten kilpailuilla, palkinnoilla ja rahabonuksilla on myös merkitystä, mutta näiden varaan rakennetuilla motivaatiolla, vaikutus on usein lyhempi kestoaltaan. Yksi olennaisimpia viestejä myynninjohdolle työntekijöidensä motivointiin liittyen on se, että heidän on tärkeää suunnitella ja ottaa huomioon yksittäisten myyjien tarpeet ja mieltymykset kannustimia pohtiessa. Myynninjohtajan tulisi pystyä valitsemaan kaikista tehokkain motivointistrategia parhaiden myyntitulosten saavuttamiseksi. (Manning ym. 2012, 406–408, 413; Donaldson 2007, 230.)

Voidaan sanoa, että motivoitunut henkilöstö on yrityksen menestymisen julkinen salaisuus, jonka kaikki tietävät olevan tärkeää. Nieminen ja Tomperi toteavat, että motivaation sidonnaisuus voidaan jakaa kahteen osaan: yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Yleismotivaation olisi hyvä olla läsnä jatkuvasti esim. myyntityössä. Tilannemotivaatio tulee tavallisesti myyntitoiminnassa esille, esim. kun viimeisen kvartaalin liikevaihdon saavuttamiseksi julistetaan firman sisäinen myyntikilpailu. Motivaation tasoon tällaisissa kilpailutilanteissa vaikuttaa kolme asiaa: yleismotivaation taso, palkinnon houkuttelevuus suhteessa uhrauksiin ja myyjän omiin mahdollisuuksiin vaikuttaa käytössään oleviin keinoihin saavuttaa päämäärä. Motivaatioon ja työhön sitoutumiseen vaikuttavat vahvasti työn merkityksen kokeminen, työssä edistymisen tiedostaminen, oman kyvykkyyden ja pätevyyden tiedostaminen sekä valinnan mahdollisuus työn suorittamisessa. (Nieminen & Tomperi 2008, 31–32, 158.) Motivaation merkitys korostuu etenkin asiakaslähtöisissä organisaatioissa, jossa työntekijän motivaatio vaikuttaa työn tuloksen ja laadun lisäksi myös muiden työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen (Luoma ym. 2004).

Jobber ja Lancaster (2012, 441–446) nostavat esiin tutkimuksen (tekijä: Chartered Institute of Marketing), jossa myynninjohtoa oli pyydetty listaamaan kahdeksan tärkeintä tekijää. Palkka, bonukset ja komissioidet, jotka voisivat olla tehokkaita keinoja kannustamaan heidän myynti-ihmisiä kohti parempia tuloksia, jätettiin pois tästä vertailusta. Kuva 26 osoittaa näiden tekijöiden vaikutuksen motivaatioon. Oleellista taulukossa on myös se, että kaksi ylintä tekijää, henkilökohtaiset tapaamiset esimiehen kanssa ja esimiehen säännöllinen läsnäolo kenttätyössä myyjän kanssa, joilla on n. 35

% vaikutus myyjän motivaatioon, ovat toimia, jotka luovat myyjälle nimenomaan henkistä tukea. Myös myyntitiimin kanssa pidettävät palaverit tukevat myyjää työs-  
sään henkisesti. Muut tekijät taulukossa ovat myyntihenkisen tarkastelun kannalta vähemmän tärkeitä.



**KUVA 26. Myyntihenkilöstöä motivoivat tekijät myynnin johdon mielestä (Jobber & Lancaster 2012, 441)**

Motivaation luominen ja säilyttäminen on haasteellinen tehtävä myynninjohdolle. Myyntihenkilöstön motivaatiota koetellaan päivittäin esim. kauppojen hylkäämisen myötä. Motivoinnin ymmärtäminen hienostuneesti ja laaja-alaisesti on äärimmäisen tärkeää myynninjohtamisessa. Työntekijöitä ei kannusteta vain potkaisemalle takamuksille silloin tällöin, vaan motivoinnin keskeisenä ideana ja tavoitteena pitäisi olla se, että johto tarjoaa työntekijöille sellaiset olosuhteet ja mahdollisuudet menestyä, jotka motivoivat myyntihenkilöstöä jo itsestään. Kuvaan 26 liittyen Jobber ja Lancaster esittelevät tärkeimmät vaikuttavat tekijät: taloudelliset kannustimet, myyntitavoitteiden asettaminen, yhteiset palaverit myynnin johdon ja myyjien kanssa, osaamisen kehittäminen sekä hyvin suunnitellut myyntikilpailut. Seuraavaksi esitän lyhyet kuvaukset näistä seikoista. (Jobber & Lancaster 2012, 441.)

### *Taloudelliset kannustimet*

Monia myyjiä motivoi raha ja tämän tosiasian ohittaminen yrityksissä voi aiheuttaa haastavia tilanteita esimerkiksi myyntityön tehokkuudessa ja henkilöstön vaihtumisessa. Useimmat yritykset käyttävätkin erilaisia bonusjärjestelmiä kannustaakseen myyjiihin kohti parempia tuloksia. Kaikista yleisin palkanmaksutapa myyntiorganisaatioissa on peruspalkka + komissio. Komission maksamiselle voidaan käyttää kolmea eri tapaa: 1) komissio perustuu suoraan tehtyyn liikevaihtoon tai tuottoihin, 2) määritellään komissiosuhde, esim. tietty prosentti kaikista myynneistä tai määritelty prosentti eri myytävillä tuotteilla, tai 3) komission alkamispiste, esim. ensimmäiset kaupat jonkun tietyn ennalta määrätyn tason jälkeen. Kannustimia maksamalla voidaan ohjata myyntiä myös tarvittaessa haluttuun suuntaan, ja tätä voidaan soveltaa esimerkiksi eri tuotteiden myynneissä ja markkinaosuuksien kasvattamisessa. (Jobber & Lancaster 2012, 441–442.)

### *Myyntitavoitteiden asettaminen*

Mikäli myyntitavoitteiden halutaan toimivan tehokkaalla tavalla myyntihenkilöstön motivoinnissa, on ne asetettava kohtuulliselle ja saavutettavalle tasolle, mutta kuitenkin niin, että ne tarjoavat myös haastetta. Yleensä on hyvä asettaa tavoitteet yhdessä myyjän kanssa, jotta sitoutuminen tavoitteeseen olisi helpompaa. On kuitenkin hyvä muistaa, että tavoitteiden asettaminen on kuitenkin viime kädessä myynninjohton vastuulla, ja niiden tulisi olla johdettu yrityksen kokonaistavoitteista. Myyntitavoitteiden saavuttaminen yleensä tarkoittaa jonkun palkkion maksamista myyntihenkilöstölle. Myyntitavoitteita voidaan jakaa koskemaan joko koko myyntiä, myyntiä uusille asiakkaille tai esimerkiksi tietyn tuotteen myyntiä. Tällöin on kuitenkin olemassa vaara, että myyntityö keskittyy silloin näihin mitattaviin asioihin, ja muiden osa-alueiden myyntiä laiminlyödään. (Jobber & Lancaster 2012, 443.)

### *Myynnin johdon ja myyjien väliset palaverit*

Tutkimuksessa mukana olleet myynninjohtajat näkivät yhdeksi tärkeimmäksi motivaation parannuskeinoksi heidän ja myyjien väliset palaverit eri yhteyksissä (osallistumalla kenttätyöhön yhdessä myyjän kanssa, tapaamiset työpaikalla henkilökohtaisesti myyjän työn äärellä tai erilliset myyntipalaverit myyntitiimin kanssa). Tällä tavalla myynninjohtolla on mahdollisuus oppia tuntemaan myyjien persoonat, tarpeet ja ongelmat ja sitä kautta myös pystyä ymmärtämään mikä myyjiiä motivoi ja mikä ei.

Jobberin ja Lancasterin (2012) tutkimusten mukaan myyntijohtajilla ja myyntihenkilöstöllä on jokseenkin erilainen näkemys, mitkä asiat motivoivat ja mitkä laskevat motivaatiota. Myynninjohtajan mielestä erilaiset kilpailut ja asetettuihin tavoitteisiin sidotut bonukset motivoivat, kun taas myyjät itse näkivät motivoivampana tekijänä esim. luontaisedut. Motivaatiota laskeviin tekijöihin myynninjohto olettaa useimmiten kuuluvat liiallisen valvonnan ja henkilökohtaiset ongelmat, kun taas myyjät itse näkevät ongelmaksi osaamisen kehittämisen ja turvallisuuden tunteen puuttumisen sekä pitkät työtunnit. (Jobber & Lancaster 2012, 443–445.)

Myynninjohtajan osallistuminen kenttätöihin välillä myyjän kanssa yhdessä antaa oivan mahdollisuuden arvioida ja kehittää myyjän henkilökohtaisia myyntitaitoja ja samalla lisätä työn arvostuksen tunnetta myyjälle. Koko myyntitiimin palaverit ovat hyödyllisiä ja voivat toimia myös motivoivana tekijänä jos ne rohkaisevat avoimeen keskustelutyylisiin. Yhdessä keskustelemalla voidaan ottaa parhaat keinot yhteisiksi toimintatavoiksi ja samalla tavalla ongelmallisiin tilanteisiin löytyy laajempialainen näkemys ryhmässä juttelemalla. Tämä lisää ryhmähenkeä, yhdessä tekemisen tunteesta ja auttaa tätä kautta myös parantamaan työntehokkuutta ja tuloksia. Kahdenkeskeiset palaverit ovat myös tarpeen säännöllisin väliajoin. Niissä esimies voi antaa palautetta myyjän suorituksista, jossa tunnistetaan kehityskohdat ja annetaan tunnustusta hyvin tehdystä työstä. (Jobber & Lancaster 2012, 443–445.)

#### *Ylenemismahdollisuudet*

Tutkimusten mukaan myynninjohto uskoo, että ansioihin perustuva ylenemisjärjestelmä lisää työntekijöiden motivaatiota. Ylenemistä ylöspäin pitää harkita tarkasti, etenkin huippumyyjien kohdalla, sillä myynninjohtajissa tarvittavat taidot ovat aivan erilaiset kuin mitä itse myynnissä. Myynninjohtajan tulee pystyä analysoimaan ja valvomaan muiden suorituksia, motivoimaan ja kouluttamaan alaisiaan. Näitä taitoja ei tarvita jotta voi olla huippumyyjä. Jos yleneminen on sidoksissa tehtyihin tuloksiin ja myyntimenestykseen, on hyvä miettiä sivuttaissuuntaista ylenemistä. Myyjä voidaan ylentää myyjästä myyntipäälliköksi ja siitä edelleen esimerkiksi Suomen markkina-alueen asiakkuusjohtajaksi. (Jobber & Lancaster 2012, 445; Jordan 2009.)

#### *Myyntikilpailut*

Myyntikilpailut ovat suosittu tapa yrittää motivoida työntekijöitä entistä parempiin tuloksiin. Kilpailuilla voi olla erilaisia tarkoituksia: myynnin kasvattaminen yleises-

ti, vauhdittaa hitaasti myyvän tuotteen kysyntää tai houkutella uusien asiakkuuksien hankkimiseen. Myyntikilpailujen voima ja toimivuus liittyy myyjien kilpailuhenkisyys-teen ja heidän tarpeeseen saada tunnustusta ja palkintoja työstään. Jotta kilpailu on tehokas, tulee se luoda niin, että kaikilla myyjillä on tunne että he voivat siinä menestyä. Kilpailut tulee rakentaa oikeudenmukaisella ja kannustavalla tavalla. (Jobber & Lancaster 2012, 441–446; Treace 2012.)

### **Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen**

Useimmat työntekijät eri organisaatioissa ovat jo ymmärtäneet, että asiakas maksaa palkkamme. Työpaikan turvallisuus riippuu asiakastyytyväisyydestä ja organisaation taloudellisesta tuloksesta ja monet työntekijät ovat valmiita siihen, että heitä mitataan ja palkitaan sen mukaisesti. (Katzenbach & Smith 1993, 24). Kannusteohjelmien avulla pystytään viestimään organisaatiolle keskeisiä tavoitteita (Lehtinen 2013).

Palkitsemisjärjestelmien rakentaminen on oma iso aihealueensa, eikä siihen ole tässä tutkimuksessa mahdollisuutta paneutua kovin syvällisesti. Motivoinnista ja palkitsemisesta puhuttaessa on kuitenkin hyvä mainita, että kun luodaan uutta palkitsemismallia, on syytä ottaa huomioon erityisesti myynnin johdon ja samalla koko organisaation vastuu myynnin sujumisesta. Palkitsemiskäytäntöihin pitäisi vaikuttaa yksittäisen myyjän työpanoksen lisäksi myös myyjien roolit, myynnin johdolle asetut tavoitteet ja niiden realismisuus sekä myyntityön käytännöntekemiseen liittyvät asiat. Tärkeää on myös se, että yrityksen aineelliset ja aineettomat palkitsemisjärjestelmät muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 108.)

Manning ym. (2012) tuovat esille *kolme tärkeää muistisääntöä hyvän palkitsemisjärjestelmän suunnittelua ja luomista varten*, kun halutaan järjestelmä jolla on pitkälle kantavat hyödyt, niin organisaation kuin työntekijänkin näkökulmasta. Ensinnäkin, on tärkeää *huolehtia, että myyntityön ja myyjän arviointimittareita on useita*. Mittaamisessa voidaan huomioida esimerkiksi uusien asiakkuuksien kehittäminen, myynnin lisääminen nykyisille asiakkaille tai asiakaspalvelun parantaminen myyntityön jälkeen. Mitattava aikaikkuna tulisi olla kohtuullisen lyhyt, jotta useammalla henkilöllä on mahdollisuus menestyä. Kilpailuita ei kuitenkaan tule olla yhtenä jatkumona, yksi toisensa jälkeen. Toiseksi, *käytettyjä kannustimia pitää arvioida tarpeeksi usein*, jotta nähdään millaisilla palkinnoilla on suurin vaikutus ja teho myyntiin. Ja kolmanneksi,

*vältä asettamasta epärealistisia tavoitteita.* Usein myynnin tavoitteita nostetaan ja resursseja vähennetään, koska yrityksellä on suuret paineet saavuttaa tietty tulos. Mahdottomien myyntitavoitteiden asettaminen voi pahimmillaan tuhota koko myyntitiimin moraalin tehdä yhdessä työtä ja työntekijöiden uskollisuus työnantajaa kohtaan voi horjua. (Manning ym. 2012, 408.)

#### **4.8 Osaamisen johtaminen, koulutus ja coaching**

Myynnin johtamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä on löytää oikeanlaiset henkilöt tekemään yrityksen myyntiä. Oikeiden ihmisten valinta korostuu, kun kilpailu kiristyy entisestään ja todellisista osaajista on entistä enemmän pula. Kun myynnin johto on saanut luotua työntekijöilleen hyvät motivoinnin strategiat ja sopivat palkitsemisjärjestelmät, ollaan jo pitkällä, mutta sekään ei riitä. On tärkeää, että jokainen työntekijä pääsee kehittämään omaa osaamistaan ja tietämystään, ja että esimiehet osaavat hyödyntää työntekijöissään olemassa olevan tai piilevän potentiaalin ja vahvuudet. (Nieminen & Tomperi 2008, 135.)

##### *Osaamisen johtaminen*

Tämän päivän kuuma synonyymi osaamisen johtamiselle on *talent management – kykyjen hallinta*. Kykyjen johtamisessa on kysymys siitä, että henkilöstöresurssit mitoitetaan ja suunnitellaan oikein yrityksen strategian ja tavoitteiden pohjalta. Kehittämistarpeiden havainnointi ja toiminnan oikein suuntaaminen tehdään suorituksen johtamisella ja näihin taas vastataan osaamisen johtamisella. Osaamisen johtamisessa on keskeistä havaita seuraavat asiat: *suunta mihin ollaan menossa, mitä resursseja tarvitaan, jotta tavoitteen saavuttaminen on mahdollista, millaiset ovat käytettävissä olevat resurssit, mitä resursseja ei ole olemassa ollenkaan ja miten ja mistä puuttuvia resursseja hankitaan ja kehitetään.* Tältä pohjalta laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka muutetaan työntekijöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. *Osaamiskartta* on yksi työkalu näiden asioiden toteuttamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 135–137; Sydänmaanlakka 2012, 173.)

Osaamisen johtamisen yhteydessä puhutaan usein kompetensseista, joilla tarkoitetaan kyvykkyyttä tehdä määrättyjä tehtäviä hyvin. Kompetenssi muodostuu motivaatiosta, henkilökohtaisista ominaisuuksista, arvoista, asenteista ja itsetunnosta, tiedoista sekä

taidoista. Myyjien tarvittava osaaminen tulee puolestaan johtaa sekä yrityksen strategiasta, että myynnin strategiasta. (Nieminen & Tomperi 2008, 135–137.)

Myynnin osaamisen johtaminen ja kehittäminen käytännössä toteutuvat osana arkipäivän tekemistä suorituskyvyn johtamisen ja valmentavan johtajuuden (coaching, kts. alla) avulla, sekä osaamiskarttaa ja kehityskeskusteluja hyödyntäen. Osaamisen kehittäminen kohti huippumyyjän tasoa ei kuitenkaan ole kaikille työntekijöille edes mahdollista, joten ensin on tarkasteltava lähtökohdat ja tarvittavien edellytysten olemassaolo. Sen jälkeen, voidaan aloittaa myyjän osaamisen kehittäminen, ja tässä kannattaa keskittyä heikkouksien vahvistamisen sijaan vahvuuksien kehittämiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 135–137.)

Osaamiskartta on yksi osaamisen johtamisen työkaluista, jonka tarkoituksena on kuvata myyjien nykyosaamista, tulevaisuuden osaamistarpeita sekä yksilöidä myyjäkohtaisia kehitystavoitteita. Se on työkalu, jonka avulla voidaan myös järjestelmällisesti kehittää myyjien urasuunnittelua sekä havainnollistaa rekryointitarvetta puuttuvien resurssien ja osaamisen osalta. Osaamiskartta jakautuu kahteen osaan: yleisiin työelämäntaitoihin esimerkiksi vuorovaikutustaidot, viestintätaidot tai kyky tietotekniikan hyödyntämiseen sekä ammattiosaamiseen eli työtehtävään liittyvään erityisosaamiseen, jota kutsutaan myös asiakasläheisyydeksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 140–142.)

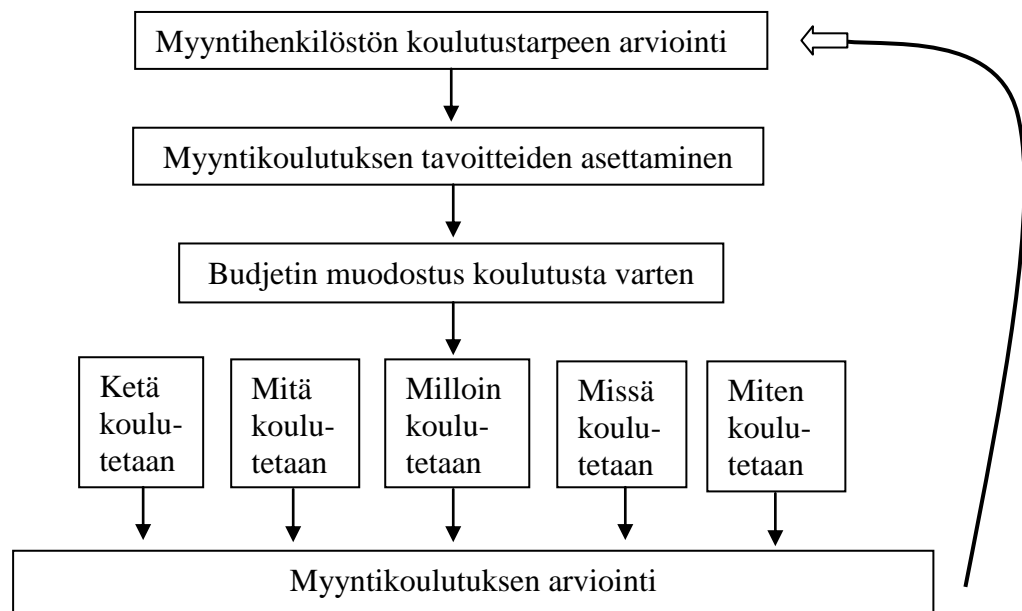
”*Osaamisprofiilissa* määritellään kaikki yrityksen ja myynnin tavoitteiden kannalta tärkeät osaamisalueet sekä näihin osaamisalueisiin sisältyvät yksittäiset osaamiset”, ohjeistavat Nieminen ja Tomperi (2008, 142). Myyjän ammattiosaaminen (eli asiakasläheisyys) jakautuu viiteen osaamisalueeseen: asiantuntijuussuhde, palvelusuhde, liikesuhde, ihmissuhde sekä yhteistyösuhde. Näistä on olemassa tarkempi erittely liitteessä 8. Osaamisprofiilin tulee tukea toiminnan tavoitteita ja varmistaa osaltaan yrityksen strategian toteutuminen. Kun osaamisprofiili on valmis, tehdään sen jälkeen *tavoiteprofiili*. Osaamisprofiilista valitaan ne tärkeimmät ja kriittisimmät osa-alueet, joiden tulee yrityksen myyjillä olla erityisen hyvällä tasolla, jotta tavoitteisiin on mahdollista päästä. Osaamisprofiilin määrittelyyn olisi hyvä osallistua sekä myynnin johdon että myyjien. Määrittelyn jälkeen selvitetään myyjien osaamisen nykyinen taso, joka voidaan selvittää erilaisten testausten, asiakaskyselyn tai itsearviointien avulla. Osaamisen arviointitaulukko on esitetty liitteessä (liite 9). Tavoiteosaamisen ja nyky-



hetken välistä osaamista kutsutaan osaamiskuiluksi, joka pitäisi täyttää osaamisen kehittämällä. Tästä tulee tehdä omat toimenpidesuunnitelmat, jotka käydään läpi vuotuisissa kehityskeskusteluissa. (Nieminen & Tomperi 2008, 139–145.)

### *Koulutus*

Kaikessa yksinkertaisuudessaan Donaldson (2007) esittää koulutustarpeiden selvittämisen seuraavasti. Koulutus pitäisi suunnitella käsittämään se puuttuva osa tai väli kun verrataan mitä myyntihenkilön pitäisi tietää (tiedot, taidot ja ominaisuudet) ja mitä hän tällä hetkellä osaa ja on. Manning ym. (2012) mukaan koulutuksen sisältö räätälöidään osallistuvien henkilöiden, koulutustarpeen, ajankohdan, paikan ja koulutustavan mukaan. Kaikki lähtee kuitenkin yrityksen henkilöstön arvioinnista, jonka perusteella muodostuu tarpeisiin sopiva myyntikoulutustarve ja tavoite. Greenberg (2011) terävöitti, että myyntikoulutusten pitäisi sisältää sekä yksilö- että ryhmämoduuleja. Jokaiselle meille parhaiten sopivat oppimistavat eriävät toinen toisistaan ja oppimisen sisäistämisen takia tarvitaan eri opetustyyliä. Kuva 27 havainnollistaa myyntihenkilöstön koulutuksen raameja.



**KUVA 27. Myyntihenkilöstön kouluttamisen viitekehys (Manning ym. 2012, 406)**

Uusille myyntitiimiin tuleville henkilöille tulisi järjestää orientaatioilaisuus, jossa heille kerrotaan ennen työn aloittamista yrityksen taustat, tarinat ja toimintatavat sekä käydään läpi myyntitiimin roolitukset, tehtävät, käytännöntyön toteuttaminen,

palkkiomallit jne. Tarkoituksena on optimoida uuden myyntihenkilön tuottavuus parhaalla mahdollisella tavalla. Kun henkilö aloittaa työt, aloitetaan perehdyttämismennus. Siinä käydään läpi tuotevalikoimat, myyntialueet, liiketoimintamallit, markkinointistrategiat, asiakkaat, kilpailijat ja yrityksen asema markkinoilla sekä terävöitetään myyntihenkilöiden toimintatapoja ja yrityksen omia käytänteitä. Ilman yhtenäistä perehdytysvalmennusta uudet myyntihenkilöt ottavat käyttöön omat vanhat tapansa toimia. Orientaation ja perehdyttämisen tavoite on optimoida uuden myyntihenkilön tuottavuus mahdollisimman nopeasti. (Manning ym. 2012; Saarikko 2013).

Erilaisia myynnin valmennuksen menetelmiä on olemassa useita. Tärkeää olisi linkittää valmennukset aina sen hetkisiin myyntihaasteisiin. Uusille myyntihenkilöille tarvitsee järjestää perusmyyntitaitoja sisältävää myynninvalmennusta rekrytoinnin jälkeen. Myös coachingilla voidaan valmentaa uusia työntekijöitä helposti ja auttaa heitä pääsemään hyvin ja motivoituneesti työssään alkuun. Kokeneemmille myyntihenkilöille voidaan myyntivalmennukset jakaa eri aiheisiin, kuten esimerkiksi markkinoiden kehittymisen haasteisiin, myyntitaitojen päivitykseen tai uusiin tuotteisiin ja teknologioihin. (Manning ym. 2012, 405.)

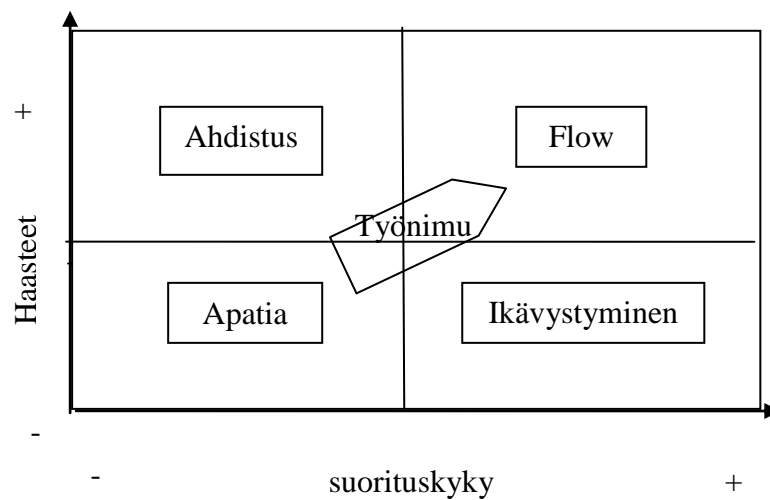
#### *Coaching (valmentava johtajuus)*

Esimiestyön johtamiseen liittyen puhutaan useasti valmentavasta johtamisesta eli coachingista. Sillä tarkoitetaan palautteen antamisen ja rohkaisemisen keinoja, joita käyttäen esimies pystyy mahdollistamaan alaistensa tavoitteiden saavuttamisen ja heidän kykyjen, tietojen ja osaamisen parhaimman tason hyödyntämisen. (Donaldson 2007, 206.) Valmentavassa johtajuudessa noudatetaan yleensä neljää perusaskelta: dokumentoidaan suoritukseen liittyvät ongelmat, autetaan myyntihenkilöitä tunnistamaan omat kehittämisen kohteensa, etsitään sopivia ratkaisuja ongelmiin yhdessä ja autetaan myyntihenkilöä sitoutumaan suorituksen parantamiseen. (Manning ym. 2012, 401.)

Kurvinen ja Niinimaa (2013) viittaavat opinnäytetyössään siihen, että valmentavassa johtamisessa painotetaan ihmisen arvoa, potentiaalisuutta ja oppimiskykyä, ja siinä yhdistyvät aitous, persoonallisuus ja joustavuus. Kyse on eettisesti kestävästä johtamistyylistä. (Carlsson & Forssel 2012, 25.) Motivoinnin ja sitoutumisen lisäämisen avulla valmentamisella tavoitellaan parempaa tuottavuutta, moraalialia sekä työviihty-

vyyttä. Työntekijällä on tässä johtamismenetyssä kuitenkin iso vastuu, sillä he voivat vaikuttaa merkittävästi omaa työtään ja lähiympäristöään koskeviin asioihin sekä oman tiimin ja työympäristön kehittämiseen. Valmentava esimiestyö sopii yritykseen, jossa strategia on jo kunnossa ja suorituskyvyn parantamisessa voidaan keskittyä jo operatiiviseen toimintaan. (Heikkilä 2009, 100–103; 137.)

Myyntityön johtamiseen valmentava johtaminen soveltuu hyvin. Myyntityö on varsin yksinäistä puurtamista ja myyjän itseluottamusta ja henkisiä voimavaroja koetellaan haastavissa asiakastilanteissa ja myös kielteisten kauppojen muodossa päivittäin. Kovat myyntitavoitteet ja jatkuva paineen alla työskentely tuovat myös omat haasteensa.



**Kuva 28. Myyjän suorituskyvyn ja haasteiden vuorovaikutus (Nieminen & Tomperi 2008, 124)**

Niemisen ja Tomperin (2008, 124) mukaan on vaarana, että myyjä menettää itseluottamuksensa ja hänen suorituskykynsä heikkenee, mikäli hän ei saa riittävän intensiivistä valmennusta ja johtajuutta osakseen. Hyvällä valmennuksella ja suorituksen johtamisella on esimiehellä mahdollista siivittää myyjänsä kohti positiivista *työnimua* ja *flow -tilaa*, kun haasteet ja suorituskyky on saatu sopivaan tasapainoon. Kuva 28 kuvaa tätä vuorovaikutusta tarkemmin.

#### 4.9 Rekrytointi

Monesti myyntijohtajat ovat joko suoraan tai epäsuoraan mukana myyntihenkilöstön rekrytointiprosessissa. Rekrytointi on yksi myynnin johtajien sensitiivisimmistä ja vaativimmista tehtävistä, sillä epäonnistuminen tässä voi maksaa yritykselle hyvinkin paljon. On tärkeää muistaa, että vaikka kaikki työntekijät ovat yrityksen käyntikortte-

ja, on myyntihenkilöstöllä silti erityinen rooli yrityskuvan ja yrityksen imagon ylläpidossa. Nykyään yritykset hakevat yhä enemmän ja enemmän ”hyvää tyyppiä” myyntitiimiinsä, henkilöä joka on *myyntihenkilö*. Rekrytointiprosessissa testataan nykyään monesti myös myyjän varsinaisia myyntitaitoja erilaisten esimerkkien ja keksittyjen myyntitilanteiden avulla.

Rekrytointiprosessin alkaessa myynnin johdon on tärkeä määrittää työtehtävän vaatimukset sekä tehtävässä tarvittavat menestystekijät eli taidot, tiedot ja vaadittavat ominaisuudet selkeästi. Potentiaalisia työntekijöitä kannattaa hakea useasta eri lähteestä – yrityksen sisältä, suositusten kautta, yliopisto-opiskelijoista, sanomalehteen työpaikkailmoitus jättämällä, työvoimatoimistoista sekä internetin avulla, ja tänä päivänä on syytä huomioida myös sosiaalisen median kanavat kuten esimerkiksi LinkedIn. Kun hakijoiden joukosta on löytynyt parhaat ehdokkaat, kannattaa heille järjestää soveltuvuustestit. (Manning ym. 2012, 402–405, 413.)

Rekrytoitaessa kannattaa kiinnittää huomiota enemmän työntekijän lojaalisuuteen ja suhtautumiseen työnantajan yrityskulttuuria kohtaan, kuin että etsittäisiin fiksuinta tai arvosanoiltaan yliveraista työntekijää. Sitoutuminen ja yritysuskollisuus eivät tarkoita, että kaikki työntekijät painetaan samaan muottiin, mutta työyhteisön moraalien suojelemiseksi yrityksen palveluksessa ei kannata pitää henkilöitä, jotka heikentävät tai jopa tuhoavat työ kulttuurin. Yhteishengen luominen ja yhteisen arvomaailman sisäistäminen on erittäin tärkeää. Kaikkien pitää uskoa samaan konseptiin ja toimia sen mukaisesti, viedä yhteistä linjaa eteenpäin. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 106–107.)

Rekrytointiprosessin läpivieminen on haastava ja aikaa vievä prosessi. Jos halutaan pienentää kustannuksia, parantaa valintatarkkuutta ja olla tehokkaampia, tulisi myynnin johdon tarkoin seurata suunniteltua valintaprosessia. Tässä on hyvä käyttää apuna rekrytointiin perehtyneitä ammattilaisia. Hyvin suunniteltu rekrytointiprosessi auttaa nostamaan myös onnistuneen rekrytoinnin mahdollisuutta, parantaa yrityskuvaa haluttavana työnantajana, terävöittää markkina-asemaa kilpailijoihin nähden ja tärkeimpänä – lopulta se auttaa parantamaan myyntitoimintojen tehokkuutta ja tarkkuutta. (Donaldson 2007, 204.)

## 5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Tässä luvussa esittelen tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimineen Kyyhkylän Kartano Oy:n ja valotan hiukan myös yrityksen historiaa, sillä se heijastuu vahvasti myös tänä päivänä yrityksen toimintakulttuuriin ja käytännön liiketoimintaan. Lisäksi kuvaan yrityksen nykytilannetta myyntihenkisyyteen ja myynninjohtamiseen teorioihin peilaten.

### 5.1 Kyyhkylän Kartano

Kyyhkylä sijaitsee luonnonkauniissa ympäristössä Etelä-Savossa, Saimaan rannalla 7 km Mikkelin keskustasta. Vapaussodan Invalidien liitto (VIL) osti Kyyhkylän kartanon vuonna 1927 jäsentensä invalidikodiksi. Se oli Suomen ensimmäinen sotavammaisten hoito- ja kuntoutuslaitos. VIL lahjoitti Kyyhkylän tilan rakennuksineen Sotainvalidien Veljesliitolle 1970, ja heidän oli määrä rakentaa Kyyhkylän alueelle suurempi kuntoutussairaala. Kyyhkylän pitkä, maineikas historia velvoittaa nykytoimijoita tarjoamaan parasta mahdollista terveyttä edistävää, kuntoutus- ja muita palveluita perinteitä kunnioittavassa toimintaympäristössä.

Kyyhkylä-Säätiö perustettiin vuonna 2004 jatkamaan kuntoutussairaalan hoito- ja kuntoutustoimintaa. Säätiön perustajana ovat Sotainvalidien Veljesliitto ja Mikkelin kaupunki. Vuonna 2011 alusta majoitus- ja ravitsemustoiminta siirrettiin uuden perustetun yhtiön Kyyhkylän Kartano Oy:n alle ja säätiön aiemmin hoitamat kuntoutuskeskus ja kuntoutussairaalatoiminta yhtiöitettiin ja siirrettiin uuden Kyyhkylä Oy- nimisen yhtiön hoidettavaksi. Kyyhkylä Oy ja Kyyhkylän Kartano Oy ovat 100 % säätiön omistamia tytäryhtiöitä.

Kyyhkylä konserni on valtakunnallinen laadukkaita kuntoutus-, hoito- ja terveyttä edistävien hyvinvointipalvelujen yksityinen palveluntuottaja. Hyvinvointipalveluiden rooli on korostumassa suomalaisten ikääntyessä ja tarpeesta huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Ympäristötekijöiden huomioiminen ja puhdas luonto sekä lähiruoka ovat asioita, joita nykyisin arvostetaan ja huomioidaan entistä enemmän esimerkiksi majoituspaikkoja valittaessa. Konsernin sisällä Kyyhkylän Kartano Oy vastaa majoitus- ja ravintolapalveluiden suunnittelusta ja toteuttamisesta. Yhtiön toiminnalle on tärkeää

kuntoutus-, virkistys- ja muiden hyvinvointipalveluiden tuottaminen läheisessä yhteistyössä Kyyhkylän Kuntoutuskeskuksen (Kyyhkylä Oy) kanssa.

Kyyhkylän Kartano Oy:n toiminta (aikaisemmin Kyyhkylä Oy) alkoi vuonna 2005. Tällöin yhtiö saneerasi ja kunnosti vanhan Kyyhkylän kartanorakennuksen hotelli- ja ravintolakäyttöön palvelemaan kurssilaisia, järjestöjä, yrityksiä, kuntoutujia ja matkailijoita sekä tarjoamaan palveluita myös Kyyhkylä Oy:lle ja sen asiakkaille.

Kartanohotelli aloitti toimintansa 24 paikkaisena hotellina vuoden 2006 vuoden alussa. Näin pystyttiin palvelemaan paremmin kurssitoiminnan tarpeita, koska työikäisten osuus asiakaskunnasta oli lisääntynyt merkittävästi. Nyt Kyyhkylän Kartano Oy toimii valtakunnallisena majoitus- ja ravintolapalveluyrityksenä, joka toimii tiiviissä yhteistyössä sisaryhtiönsä Kyyhkylä Oy:n kanssa kuntoutus- ja hyvinvointipalveluiden toteuttamisessa. Kesällä 2011 avattiin uusi majoitusrakennus Rustholli kartanon pihapiiriin. Rustholli tarjoaa modernit majoitus- ja kokoustilat kasvavalle asiakaskunnalle. Kartanoon ja Rustholliin mahtuu majoittumaan yhteensä noin 85 henkilöä, eli myytävä majoituskapasiteetti on noin kolminkertainen määrä siihen verrattuna mitä sitä oli kun oli olemassa vain pelkkä kartano majoittumista varten. Henkilöstöä Kyyhkylän Kartano Oy:llä on 28, mutta koko Kyyhkylä Konsernissa palvelee 175 vakinaista henkilöä. (Liiketoimintasuunnitelman taustapaperi 2014.)

## **5.2 Nykytilanteen kuvaus**

Kun tämä opinnäytetyön tekeminen aloitettiin 2013 alkusyksystä, oli yrityksen sisällä ollut jo pitkään menossa vahva murros- ja muutosvaihe. Kuntoutuspuolen toiminta on laajentunut ja vahvistunut entisestään viime vuosina Kyyhkylä Oy:n onnistuessaan voittamaan erinäisiä valtakunnallisia tarjouskilpailuita. Kuntoutuksen tuodessa Kartano Oy:n puolelle majoitusasiakkaita enimmäkseen arkipäiville, on nimenomaan viikonloput jäänyt kartanolla lisämyyntiä kaipaaviksi ajankohdiksi. Samoin arkipäiville on mahdollista ottaa päiväkokousasiakkaita, jotka eivät tarvitse majoitusta. Edelleen tarvitaan virkistyspäiväläisiä, saunaryhmiä ja erilaisia juhlia joilla on työllistävä vaikutus kartanoravintolan henkilökuntaan. Haasteita toimintaan tuo vähäiset resurssit, joiden avulla on pitänyt pystyä hoitamaan sekä kartanon että kuntoutuskeskuksen myynti ja markkinointi.

## *Myyntihenkisyys*

Myyntihenkisyyden parantamisessa Kyyhkylässä on varmasti paljon tehtävää. Parvinen (2008) kuvasi, että myyntihenkisyyden päätavoitteena on muuttaa yhdessä toimimalla eri yksilö- ja organisaatiotason mitattavat asiat konkreettisiksi tuloksiksi liiketoiminnassa. Kyyhkylässä haasteena on myynninosalta se, ettei toimintaa juurikaan mitata sillä tasolla mitä normaalisti *myyntiorganisaatioissa* mitataan. Tähän vaikuttaa sairaalamainen organisaatiokulttuuri ja vanhat sieltä osittain periytyneet toimintatavat.

Parvinen (2008) totesi myös, kuinka tavoitteiden kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä ja hyväksymisessä on myyntihenkisyyden ylläpidon ydin. Jos ei henkilökunnalle ole selvää mitä pitäisi saada aikaan, on heidän myös vaikea toimia optimaalisesti tuloksellisuuden maksimoimiseksi. Näyttäisi tosiaan siltä, että Kyyhkylässä on meneillään murrosvaihe, joka asettaa omat haasteensa kirkkaan tavoitteen asettamiseksi. Toiminnassa haetaan painopisteitä kuntoutusmaailman ja matkailumaailman välillä. Vaikuttaisi myös siltä, että yrityksen strategia ei ole kaikin osin avautunut ja jalkautunut henkilökunnalle saakka.

Myyntihenkisyys näkyy Kyyhkylän Kartanossa kuitenkin hyvien asiakaspalautteiden arvioista. Asiakkaat kokevat pääsääntöisesti saaneensa erittäin hyvää palvelua niin hotellin vastaanotossa kuin kartanoravintolassakin. Tällaista asiakassuuntautunutta toimintatapaa voidaan Halosen (2001) mukaan myös pitää näyttönä myyntihenkisyydestä. Yritys voi sopeuttaa toimintaansa myynnin vaativiin haasteisiin jalostamalla palvelukulttuuriaan entistä enemmän myyntihenkiseksi toimintatavaksi organisaatiossa, mutta tämän muutoksen onnistuminen edellyttää Halosen mukaan jokaiselta työntekijältä uutta arvomaailman omaksumista.

Kyyhkylässä on puhuttu kuitenkin paljon jo ns. asiakkaalle järjestettävien kokemusten ja elämysten järjestämisestä. Löytänän & Kortesuon (2011) ajatuksia mukaillen Kyyhkylässä on ymmärretty kohtuullisen hyvin lisäarvon tuottamisen merkitys asiakkaalle. Enää ei riitä, että asiakas palvellaan hyvin, vaan asiakkaalle pitää pystyä tuottamaan myös erityisiä ja ainutlaatuisia kokemuksia ja sitä kautta antamaan lisäarvoa. Tätä voi kehittää Kyyhkylässäkin edelleen, mutta esimerkiksi erilaiset teemajuhlat mitä Kyyhkylässä on järjestetty ja ideoitu asiakkaille ovat tästä hyvä taidonnäyte.

Tällä hetkellä myyjät joutuvat toimimaan melko itsenäisesti ja aktiivinen esimiesten ja johdon läsnäolo myynnistä puuttuu. Kartanon henkilökunnan avainhenkilöt tapaavat noin puolentoista/kahden kuukauden välein yhteisessä yksikköpalaverissa kahden tunnin ajan, jossa käydään läpi toteutuneita myyntilukuja ja muita ajankohtaisia asioita. Varsinaiset myyntipalaverit puuttuvat viikko-ohjelmasta kokonaan, mikä heijastuu käytännön myyntityön ohjaamiseen ja myyntityön toteuttamisen tehokkuuteen. Henkilökunnalla näyttäisi olevan liian vähän tietoa siitä kuka kontaktoi mitäkin asiakasryhmiä ja yhteinen tekeminen näin ollen puuttuu myynnistä.

Erilaisten hyvien suoritusten avointa ja säännöllistä palkitsemista tai huomioimista ei Kyyhkylässä myynnin osalta ole juurikaan toteutettu. Sanallista kiitosta annetaan silloin tällöin. Asiakkailta saadut kiitokset välitetään kuitenkin aina henkilökunnalle, mikä on tärkeää työn suorittaneille henkilöiden kehittymistä ja motivointia ajatellen.

Grönroosin (2009) mainitsevat sisäiset markkinat olisivat myös hyvä myyntihenkilöiden kehittämisen kohde Kyyhkylässä. Koko konsernissa on noin 200 henkilöä töissä, joita ei ehkä osata tällä hetkellä ajatella niin sanotusti ensimmäisinä asiakkaina. Tällä hetkellä työntekijöiden itsensä tekemä lisämyynti kartanon palveluista omille tuttaville, sukulaisille tai perheenjäsenille on hyvin vähäistä eikä siihen ole tarjottu erillisiä kannusteita työnantajankaan puolelta.

### ***Myyntitaidot***

Pekkarinen ym. (2006) totesivat, että myyjäksi ei kukaan synny, mutta hyväksi myyjäksi voivat kuitenkin kaikki oppia jos näin haluavat. On selvää, että huippumyyjät eroavat tavallisista rivimyyjistä monilta ominaisuuksiltaan, mutta olennaisinta on se, että kaikkien taitoja voidaan kehittää. Kyyhkylässä hotellin vastaanoton työntekijät ovat erittäin suuressa vastuussa myynnin tekemisestä, sillä he vastaavat kaikkiin sisäänpäin tuleviin tarjouspyyntöihin. Kartanon myyntipäällikkö on kuitenkin ainut henkilö joka on käynyt viime vuosien aikana varsinaista myyntikoulutusta, vaikka myyntiä tekee kuitenkin hyvin monet muutkin henkilöt.

Tällä hetkellä kartanon henkilökunnalla ei ole kannustinjärjestelmää tai yhteisesti sovittuja palkkiokäytäntöjä. Työntekijät ovat antaneet tähän liittyen johdolle palautetta. Sellainen todennäköisesti motivoisi tekemään myyntityötä eritavalla kuin tällä hetkel-



lä. Asiakkailta ja omalta esimieheltä saatavaa suullista palautetta pidetään myös erittäin tärkeänä motivaattorina ja palkitsevana tekijänä henkisesti.

Myyntitaitojen kehittämistä tarvittaisiin Kyyhkylässä myös siksi, että ymmärrettäisiin paremmin miksi myyntiprosessin noudattaminen on tärkeää. Jobber & Lancasterin (2012) mukaan myyntiprosessin hallitseminen kuuluu jokaisen myyjän henkilökohtaisiin taitoihin. Hyvin hoidetun ja onnistuneen myyntiprosessin avulla luodaan edellytykset myös lisämyynnille, joten näin ollen jokainen asiakaskohtaaminen on ”totuuden hetki”. (Rubanovitsch & Aalto, 2005). Tähän Kyyhkylässä pystytään hyvän palvelun osalta asiakaskohtaamisissa, mutta monesti kuitenkin unohtuu se asiakkaalle tehtävä lisämyynti.

Laineen (2008) mallin mukaista myyntiprosessia ei tällä hetkellä Kyyhkylässä toteuteta siinä kokonaisuudessa mitä teoriaosuudessa esitettiin. Kartanon työntekijöiden keskuudessa ei ole varsinaisesti sovittu yhtenäisiä toimintatapoja tai käyty yhdessä läpi myyntiprosessin vaiheita. Tämä johtaa siihen, että jokainen työntekijä on itse oppinut työtä tekemällä tai kollegalta neuvoa kysyen. Näin ollen myyntipalvelun ja vastaanoton henkilöstön toimintatavat eroavat toisistaan jonkun verran ja myyntityö ei ole systemaattista. Teorian mukaan myyntityö ja -prosessi lähtevät strategioista, eli yrityksen kokonaisstrategiasta, markkinointistrategiasta ja myynnin strategiasta. Koska kartanolla työntekijöille ei ole jalkautettu yrityksen strategioita, voi olla, että työntekijöiden keskuudessa on edelleen epäselvää miten pitäisi toimia ja ketä esimerkiksi myynnissä kontaktoidaan tarkalleen ottaen.

Kyyhkylässä on olemassa CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmä, mutta sen käyttäminen näyttäisi olevan organisaatiossa melko satunnaista. CRM-järjestelmän käyttö on vain osan henkilökunnan tiedossa ja sen yhteinen jalkauttaminen, seuraaminen ja myynnin johtaminen järjestelmän kautta puuttuvat arkirutiineista. CRM-järjestelmät ovat monesti uusia työkaluja pienille matkailuyrityksille, ja sen käyttöönotto voi siksi tuntua haasteelliselta. Lisäksi järjestelmän hyödyntäminen vaatii myyntiprosessin kokonaisvaltaisesta ymmärtämistä ja sen läpikäymisessä työntekijöiden kanssa. Kyyhkylässä tällä hetkellä puhutaan hyvin vähän myynnistä käytännötoimenpiteiden osalta yhdessä myyntitiimin kanssa, mikä osaltaan vaikuttanee myös CRM:n käyttöasteeseen. Yhdeksi syyksi CRM:n käytön vähäisyydelle myynnin johto on nähnyt Hotel-linx-varausjärjestelmän linkityksen puuttumisen CRM-ohjelmasta.

### *Myynninjohtaminen*

Teoriaosuudessa kävi selvästi esille kuinka monet eri lähteet painottivat strategian ja myynninjohtamisen vastuun merkitystä menestyvän organisaation ja myyntityön rakentamisessa. Åhmanin (2005) kuvaama tilanne soveltuu hyvin myös Kyyhkylään. Jatkuva muutos toimintaympäristössä tuo varmasti omat haasteensa strategian jalkauttamiseen. Toiminnan hakiessa muotoaan ja painopisteiden vaihtuessa voi henkilökunnalle helposti syntyä mielikuva siitä, ettei tiedetä missä mennään, mihin ollaan menossa ja miten sinne päästään. Tähän liittyen olisikin tarve entistä selkeämmälle strategian jalkauttamiselle. Kartanon osalta strategiaa ei ole esitetty henkilökunnalle, mikä luo haasteita myös tehokkaalle ja strategian mukaiselle myyntityölle. Parikka (2013) kuvasi, kuinka organisaatio tällöin toimii usein päämäärättömästi ja tehottomasti.

Kommunikointi oli myös yksi tärkeä asia myynninjohtamisessa sekä strategian jalkauttamisessa. Kyyhkylässä näyttäisi olevan melko paljon parannettavaa tämän asian suhteen. Tällä hetkellä vain kartanon avainhenkilöt, ei siis koko kartanon henkilöstö, kokoontuu noin joka toinen kuukausi yksikköpalaveriin, mutta esimerkiksi myynnin viikkopalavereita ei ole käytössä. Kommunikointia hoidetaan pääasiassa sähköpostilla työntekijöiden kesken, jolleivät työntekijät istu samassa huoneessa. Kartanon henkilökunta jakautuu konkreettisesti kolmeen eri rakennukseen. Välttämättä he eivät siis näe toinen toisiaan edes viikoittain ja tämä luo viestin kulkemisesta ja kommunikoinnista entistä haasteellisempaa. Kartanon esimies käy tarpeen vaatiessa eri rakennuksissa hoitamassa asioita alaistensa kanssa, mutta viikosta riippuen määrät vaihtelevat melko paljon. Kasvoittain tai puhelimitse käytävät keskustelut myynnin esimiehen kanssa eivät ole päivittäisiä ja ovat monesti työntekijän omasta aktiivisuudesta myös kiinni. Koko konsernin tasolla sisäistä viestintää voisi parantaa myös merkittävästi. Koko talon henkilöstöinfoja pidetään noin kolmen kuukauden välein.

Kyyhkylän sairaalamainen organisaatorakenne, toimintaympäristö ja -kulttuuri ovat varmasti erilaisia, kuin monissa muissa perinteisissä business yrityksissä ja myyntiorganisaatioissa. Näyttäisi sille, että keskijohdon on haastavaa perustella johtoryhmälle myynninresurssien lisäämistä, jos samalla supistetaan esimerkiksi muiden yksiköiden resursseja kuntoutuskeskuksen puolella. Resursseihin liittyen, Rubanovitsch ja Valorinta (2009) painottivat, kuinka myynti pitäisi nähdä investointina, jonka takaisinmak-

su tulisi olla mahdollisimman suuri. Heidän teoriaansa viitaten myynnin ohjaamisen jakamisesta kolmelle tasolle, Kyyhkylässä tuntuisi olevan hiukan haasteita tämän asian suhteen. Käytännön toteutukselle ja myynnin tekemiselle annetaan suuret paineet ja odotukset, mutta ylätasolta kiristetään resursseja entisestään.

Myyntiorganisaation rakenne ja vastuunjaot Kyyhkylässä eivät näyttäisi noudattavan mitään perinteisistä Jobberin ja Lancasterin (2012) teoriassa esitetyistä malleista. Vastaanottotyöntekijät ja kartanon apulaisravintolapäällikkö hoitavat kaikki sisäänpäin tulevat tarjouspyynnöt, jotka koskevat Kartanon kokous- majoitus-, juhla- ja ravitsemuspalveluita. Myyntipäällikkö hoitaa puoliksi kartanon ja puoliksi kuntoutuskeskuksen ulospäin tehtävää myyntiä, ja hänen myyntisalkussaan on kaikki tuotteet kaikilta sektoreilta ympäri Suomen. Myynnin esimies hoitaa myös ulospäin tehtävää myyntiä, eniten kansainvälisille markkinoille suuntautuvaa, mutta myös kotimaahan. Joten vastuut eivät jakaannu tuotteittain, eivät asiakkuuksien koon tai toimialojen mukaan, mutta eivät myöskään puhtaasti maantieteellisin perustein. Osittaista maantieteellistä jakoa on tehty kun yritetty jakaa kokousmyyntiä Mikkelin alueen ja muun Suomen osalta eri henkilöille. Näyttäisi sille, että käytännön tasolla jaon toimivuudesta ei ole kuitenkaan varmuutta.

Myynninjohtamisessa on tärkeää muistaa työntekijöiden motivointi, kannustaminen ja innostaminen. Tarvitaan hyvä sekoitus sekä management- että leadership-tyylistä johtamista. Kyyhkylässä tällä hetkellä painotus on selvästi management-puolella. Henkilökunta kaipaa enemmän kannusteita ja yhteisiä selkeitä tavoitteita, jotta syntyisi hyvä yhteishenki yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Myyntipalvelussa ei ole käytössä myyntikilpailuja tai muita lisäkannustimia myyntityön tekemiseen oman sovitun palkan lisäksi.

Teoriassa kuvattiin, kuinka myyntityöhön epäileväisesti tai arasti suhtautumista voidaan helposti muuttaa henkilöiden osaamisen kehittämällä esimerkiksi erilaisten myyntikoulutusten avulla. Varsinaista myyntikoulutusta ei kuitenkaan kartanolla ole koskaan järjestetty niin, että siihen pääsisi osallistumaan koko henkilökunta. Vain myyntipäällikkö on osallistunut erilaisiin myyntikoulutuksiin. Kyse ei ole siitä, ettei työntekijöissä olisi potentiaalia hyviksi myyjiksi, mutta jostain syystä myyntikoulutuksia ei ole toteutettu. Näyttäisi siis sille, ettei kartanon työntekijöistä pystytä tällä

hetkellä hyödyntämään kaikkea olemassa olevaa tai piilevää potentiaalia. Into ja vahvuuksia työntekijöillä näyttäisi kuitenkin olevan.

## 6 MYYNTIORGANISAATION TUTKIMUKSET

Tässä osiossa kerron tekemieni kvalitatiivisten tutkimusten (Hirsjärvi ym. 2006) toteutuksista ja niiden tuloksista. Lisäksi raportoin myös omista havainnoistani, teen yhteenvedon tutkimuksista ja esitän johtopäätökset. Toteutin opinnäytetyössä vain laadullisia tutkimuksia, joista merkittävimpanä aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastatteluja. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää syvällisesti työntekijöiden omia ajatuksia ja kehittämissuhteita liittyen myynnin rooliin ja merkitykseen yrityksessä, käytännön myyntityön toteuttamiseen sekä myynninjohtamiseen ja myyntityön tukemiseen. Lisäksi halusin selvittää myös, ovatko työntekijöiden ja johdon ajatukset lähellä vai kaukana toisistaan tutkimusaiheeseen liittyen. Tutkimusmenetelmien valinnat on perustelu pääpiirteittäin jo luvussa 2.

### 6.1 Teemahaastattelut myyntiorganisaatiolle

Seuraavaksi kerron tarkemmin teemahaastattelujen toteutuksesta, tutkimuksen näytteen eli haastateltavien henkilöiden valinnasta ja tutkimusaineiston sekä tulosten analysoinnista.

#### *Haastattelututkimuksen toteutus*

Toteutin opinnäytetyöni haastattelut teemahaastatteluina, koska uskoin saavani sillä tavalla eniten yksityiskohtaista tietoa haastateltavilta tutkimusaiheeseeni liittyen. Minulla oli valmis haastattelurunko, mutta pystyin esittämään täydentäviä jatkokysymyksillä hyvin haastattelujen edetessä. Ennen haastatteluja perehdyin teemahaastatteluista kertoviin teoksiin, josta sain ohjeita haastattelun toteutukseen ja tutkimuskysymysten tekemiseen. Kävin esittelemässä kartanon yksikköpalaverissa 10.9.2013 opinnäytetyöni aiheen, tutkimusongelman ja tavoitteet sekä kerroin tulevista haastatteluista henkilökunnalle. Myyntihenkisyyden kehittäminen nähtiin tärkeänä aiheena esittelytilanteessa ja ilmapiiri tutkimuksen aloittamiselle oli positiivinen.

Haastattelut toteutettiin 25.9. – 15.10. välisenä aikana yksilöhaastatteluina. Haastattelut toteutettiin toimeksiantajan tiloissa ja haastattelutilanteita varten oli varattu oma rauhallinen huone. Haastatteluajat olin sopinut etukäteen haastateltavien kanssa sähköpostitse tai puhelimen välityksellä. Esimiehet (2) pyysivät haastattelukysymykset etukäteen, joten heille lähetin ne sähköisesti tutustumista varten. Muille työntekijöille (5) kysymykset esitettiin vasta haastattelutilanteessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin nauhurille myöhempää analysointia ja litterointia varten, ja tähän pyydettiin lupa haastateltavilta. Haastateltaville kerrottiin myös, että haastattelut ovat täysin luottamuksellisia eikä tutkimustuloksista voi päätellä kenenkä haastateltavan vastauksesta on kysymys. Aikaa yhden haastattelun tekemiseen varasin reilun tunnin, sillä haastattelukysymyksiä oli 47 kappaletta (liite 10) ja ne oli jaettu kolmeen eri aihealueeseen: myynnin rooli ja merkitys, miten myyntiä tehdään yrityksessä ja myynnin tuki ja johtaminen.

#### *Haastattelututkimuksen näytteen valinta*

Laadullisissa tutkimuksissa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa ja antamaan teoreettisesti sopiva tulkinta tutkittavalle ilmiölle. Tarkoitus ei siis ole tehdä tilastollisia yleistyksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan siis näytteen valintaan liittyen harkinnanvaraisesta näytteestä, eikä otoksesta niin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa tehdään. Harkinnanvaraisen näytteen määrä riippuu täysin tutkimuksen tarkoituksesta eli siitä mitä aiotaan tutkia, keneltä tietoja hankitaan ja miksi tarvitaan näitä tietoja. Tutkimukseen valitaan tarkoituksen mukaisesti henkilöitä joko heidän asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella. Yleensä laadullisissa tutkimuksissa aineiston koot ovat merkittävästi pienempiä kuin määrällisissä tutkimuksissa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58; Vilka 2005, 114; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Monesti resurssit eli käytettävissä oleva aika ja raha ratkaisevat valittavien tiedonantajien määrän. Tutkimuksen toteuttamista suunniteltaessa on syytä ottaa huomioon aineiston kokoamisen lisäksi myös aineiston analysointi, mikä voi olla hyvinkin aikaa vievä vaihe. Asetettu tutkimusongelma tai kehittämistehtävä vaikuttaa myös siihen miten suuri määrä ihmisiä tarvitaan esimerkiksi haastateltavaksi. Suunnitteluvaiheessa on hyvä pohtia myös halutaanko aineiston olevan mahdollisimman yhtenäinen (ho-

mogeeninen) vai halutaanko sieltä saada esiin jotain erityispiirteitä (heterogeeninen). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 90.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluihin valittiin henkilöitä jotka ovat eniten tekemisissä myynnin ja myyntitoimintojen kanssa Kyyhkylän Kartanossa. Kaikki haastateltavat olivat vakituksessa työsuhhteessa olevia ja henkilöitä jotka olivat olleet myyntitoimintojen kanssa tekemisissä jo pidempään. Tutkimukseen haluttiin edustajia myös kaikista eri yksiköistä: vastaanotosta, myyntipalvelusta ja kartanolta, jotta saataisiin mahdollisimman kattavasti erilaisia näkökulmia esille. Näihin yksiköihin kuuluvia haastateltavia työntekijöitä oli yhteensä viisi henkilöä. Lisäksi haastatteluun valittiin myös talon johtoa – myynnistä vastaava liiketoiminnan päällikkö sekä toimitusjohtaja. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää myös onko Kyyhkylässä johdon ja työntekijätason välillä millaisia näkemyseroja ja tuntemuksia myyntiin ja tutkimusaiheeseen liittyen. Haastatteluun valittavat henkilöt tutkija esitti ehdotuksena liiketoiminnanpäällikölle, joka sitten hyväksyi ehdotukset. Haastateltavista vähiten aikaa talon työntekijöinä oli ollut noin kaksi vuotta ja pisimmän ajan noin 18 vuotta.

Kaikki haastateltavat suhtautuivat haastattelutilanteisiin myönteisesti ja olivat innokkaita kehittämään toimintaa eteenpäin. Tunnelma haastatteluissa saatiin luotua rennoksi, eikä kukaan tuntunut jännittävän tilannetta mitenkään erityisesti. Työntekijöiden haastattelussa oli havaittavissa ehkä enemmän tunnepitoisia vastauksia ja purkauksia joidenkin kysymysten osalta, mutta reaktiot tuntuivat olevan myös aitoja ja rehellisiä. Johtajat sen sijaan olivat selvästi maltillisempia ja neutraaleimpia koko haastattelun ajan.

### *Tulosten analysointi*

Haastattelutilanteessa on hyvä käyttää nauhuria omien muistiinpanojen lisäksi. Aineiston purkamiseen on tutkijalla kaksi mahdollisuutta: 1) haastattelujen puhtaaksi kirjoittaminen, eli litterointi tai 2) aineistosta valmiiden päätelmien kirjoittaminen. Näistä litterointi on selvästi yleisempi aineiston purkamisen muoto, vaikkakin se on varsin työläs vaihe tutkimusprosessissa. Päätelmien tekeminen olisi helpompaa silloin, jos haastateltavia olisi vain muutama ja haastattelujen kestot olisi lyhyitä. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta ja tutkija itse päättää, kuinka sanatarkasti hän haastattelut avaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138–140.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei käytetä suurta tutkimusyksiköiden joukkoa tai tilastollisia analyyseja, kuten taas kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista. Laadullinen tutkimus voi kuitenkin sisältää kvantitatiivisia osatarkasteluja. Laadullisen tutkimuksen analyysivaihe koostuu kahdesta osiosta: havaintojen pelkistämisestä ja arvioituksen ratkaisemisesta (tulosten tulkinnasta). Havaintojen pelkistämävaiheessa on kysymys siitä, että aineistoa tarkastellaan vain yhdestä teoreettisenviitekehityksen näkökulmasta kerrallaan, jotta saadaan esiin olennaisimmat asiat kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta. Sen jälkeen havaintomäärää karsitaan edelleen pienemmäksi joukoksi yhdistämällä yksittäisiä raakahavaintoja. Tarkoitus ei kuitenkaan ole yhdistää aineistoa niin paljon, että saataisiin tyyppitapauksia, jossa kaikki ovat asiasta samaa mieltä, vaan erot havaintoyksiköiden välillä ovat tärkeitä, ja ne on ehdottomasti nostettava esille laadullista analyysia tehdessä. (Alasuutari 2011, 38–47.)

Tulosten tulkinnalla puolestaan tarkoitetaan tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehtäviä merkitystulkintoja, eli muodostetaan rakennekokoaisuuksia teoreettiset ydinkäsitteet huomioiden. (Alasuutari 2011, 38–44.) Laadullisen tutkimuksen tavoite ei ole siis totuuden löytäminen, vaan tutkimuksen perusteella tehtävien tulkintojen avulla näyttää ihmisen toiminnasta jotakin, mikä on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus luoda malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita ja kuvauksia tutkivasta asiasta erilaisten tulkintojen, arviotusten ratkaisemisen ja merkityssuhteiden auki kerimisen avulla. (Vilka 2005, 98.)

Tutkijan pitää valita työnsä tekemiseen myös päättelynlogiikka kolmesta eri vaihtoehdosta. Induktiivisessa, eli aineistolähtöisessä tavassa päättely lähtee liikkeelle aineistosta. Se perustuu todellisuudessa havaittuihin tosiasioihin ja pyrkii niistä kohti teoreettisen mallin luomista. Deduktiivinen eli teorialähtöinen päättely asettaa usein hypoteeseja, joita pyritään todentamaan empiirisen tutkimuksen avulla. Abduktiivisessa päättelyssä puolestaan empiria ja teoria vuorottelevat tutkimuksen aikana. (Anttila 2000, 132.)

Haastattelujen laajuudesta johtuen litteroitavaa haastatteluaineistoa tuli varsin suuri määrä. Vain yksi haastattelu mahtui kahdeksaan sivuun, muista haastatteluista tuli 10–11 sivua litteroitua tekstiä. Eli yhteensä noin 75 sivua litteroitua haastatteluaineistoa. Suoritin litteroinnin melko sana tarkasti, mutta jätin tauot ja äännähdykset pois. Vaik-

ka litterointi oli erittäin työläs vaihe, niin se ehdottomasti kannatti näin suuren aineiston kanssa.

Tässä tutkimuksessa käytin teoriaohjaavaa päättelyn logiikkaa. Se tuntui parhaalle vaihtoehdolle, sillä valmista teoriaa myyntihenkisyyden kehittämisestä tuntui olevan vaikea aluksi löytää. Ei ollut siis mitään valmista teoriapohjaa minkä olisi voinut yhdistää tutkimukseeni, vaan teoria alkoi hahmottua ja muodostua vasta tehtyjen tutkimusten myötä.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen ja teorian kirjoittamisen lomassa aloin lukemaan puhtaaksi kirjoitettuja haastatteluja. Haastattelukysymysten kolmesta teemajaosta ja haastatteluissa esiinnousseista toistuvista aihealueista muodostui helposti kolme pääteemaa ja erilaisia alaluokkia johon aineiston pystyi jakamaan. Maxqda-ohjelman avulla tehtiin kätevästi seuraavaksi koko aineiston jakaminen eri luokkiin ja teemojen mukaisiin kokonaisuuksiin. Näin suurestakin aineistosta saatiin muodostettua selkeitä aihekokonaisuuksia, jotka esitellään seuraavaksi osiossa teemahaastattelujen tulokset.

## **6.2 Teemahaastattelujen tulokset**

Haastatteluaineistosta nousi esiin selkeät pääteemat, joiden mukaan kerätty aineisto luokiteltiin analysointivaiheessa ensin kolmeen osioon ja sen jälkeen vielä pienempiin alaluokkiin pääteemojen alle. Käyn seuraavaksi läpi haastattelujen tulokset pääteemoittain ja hyödynnän alaluokkia tulosten esittämisessä kunkin teeman osalta. Pääluokkien ulkopuolelle keräsin lisäksi haastattellessa ideoita ”top 3 myynnin kehittämisideaa” ja ne on otettu esiin omana osiona.

### ***Myynnin rooli ja merkitys***

Tämä pääluokka pitää sisällään haastateltavien oman motivaation myyntityötä kohtaan, heidän näkemyksen asenteesta ja suhtautumisesta myyntityöhön eri työntekijätasilla ja millaisena asiana myyntihenkisyyden kehittäminen koettiin. Seuraavaksi avaan näitä tarkemmin yksitellen.



### *Motivaatio myyntiin*

Tutkimuksessa selvitettiin motivaatiota heikentäviä seikkoja myyntiin liittyen. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että kaikki viisi haastateltua työntekijää kokivat, että organisaatioon tarvittaisiin toiminnan selkeyttämistä ja enemmän asioista tiedottamista. Haastateltavat kertoivat, että organisaation murrosvaihe on kestänyt pitkään asiakaskunnan muuttuessa pois pelkistä sotaveteraaneista kohti uusia ja moninaisempia asiakasryhmiä ja tämä on aiheuttanut haasteita myös uudenlaisten toimintatapojen käyttöönottamiselle. Haastatellut työntekijät kokivat myös, että myynnissä on suuria haasteita resurssien ja myyntityön tukemisen kanssa, millä arveltiin olevan vaikutusta myös myyjien sekä koko kartanon organisaation motivaatioon. Tutkimushaastatteluisa nousi esiin huoli siitä, että jokainen joutuu puurtamaan liian yksin ja yhteishenki puuttuu ja että tällä olisi yhteys myös motivaatioon. Vastausten perusteella pidettiin tärkeänä, että motivaation parantamiseksi pitäisi saada vastuut selväksi ja yhdessä asettaa tavoitteet – muutkin kun euromääräiset luvut ja miettiä kuinka niihin päästään. Strategioiden avaaminen ja kertominen henkilökunnalle nähtiin myös tärkeänä motivaation parantajana nykyhetkeen nähden.

Motivaatiota lisäävinä tekijöinä tutkimustuloksissa nousi tärkeimpinä esiin kaikkien vastaajien keskuudessa positiiviset asiakaspalautteet sekä onnistumisen tunne saaduista kaupoista. Vastausten perusteella nähtiin tärkeinä ja motivoivina tekijöinä myös uusien asiakasryhmien saaminen Kyyhkylään, palkka, upea miljöö ja hienot puitteet, kivat työkaverit ja positiivisen kokemuksen tuottaminen asiakkaille. Asiakaskokemuksen toteuttamiseen liittyen eräs vastaaja kertoi saavansa iloa hyvin hoidetuista asiakastilaisuuksista etenkin silloin kun huomaa sen poikivan lisämyyntiä. Kaikki vastaajat näkivät motivoivana tekijänä myös sen, että jokainen asiakas ja voitettu kauppa on erittäin tärkeä tänä päivänä kun kilpailu on kovaa.

### *Asenne ja suhtautuminen myyntityöhön*

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että johdon suhtautumista myyntityöhön ja esimiehen antamaa esimerkkiä pidettiin erittäin tärkeänä asiana. Haastatteluisa nousi esiin kuitenkin huoli siitä, että johdon ja työntekijöiden näkemykset resurssien riittämisestä myynnissä ja markkinoinnissa eroavat merkittävästi toisistaan. Työntekijät kokivat, ettei toimintaa voi hoitaa systemaattisesti ja tehokkaasti tämän hetkisillä resursseilla.

Työntekijöistä kolme nosti esiin myös sen kuinka tärkeää olisi, että esimiehet ymmärtäisivät olevansa vastuussa tiimien toimimisesta ja siitä, että työtehtävien, tavoitteiden ja vastuiden jaot olisivat selkeät ja että tiimit saataisiin puhaltamaan yhteen. Haastattelutavat kokivat, että tällä hetkellä esimiehiltä ”tulee vain viestiä, että lisämyyntiä pitäisi saada aikaan, mutta ei anneta tarkempia ohjeita että miten sitä olisi tarkoitus tehdä ja kenen toimesta”. Haastatteluissa kävi ilmi, että johtoporras ymmärtää, että ”välillä henkilökunta varmasti ihmettelee miten paljon eri kilpailutuksiin lähdetään mukaan ja että eikö kannattaisi keskittää toiminnat johonkin enemmän”. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät kokivat esimiehen roolin myynninjohtamisessa ja myyntityöhön kannustamisessa merkittävänä. Kaksi työntekijää kertoi ymmärtävänsä, ettei pahimmista ”vastarannankiiskeistä” saada myyjiä tekemälläkään. Vastaajat näkivät kuitenkin että suurin osa kartanon työntekijöistä on ns. ”väliinputoajia” eli ei myyntitykkeitä eikä vastarannankiiskejä, joten heidän toimintaan voisi vaikuttaa hyvinkin paljon innostamalla ja kannustamalla. Myynninjohtoporras näkee puolestaan, ettei esimies voi kovin pitkälle vaikuttaa myyjien suhtautumiseen myyntityötä kohtaan, vaan että se lähtee jokaisesta työntekijästä itsestään.

Arvioitaessa muiden työntekijöiden asennetta ja suhtautumista myyntityöhön, olivat näkemykset tässä aika yhtenevät. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että kaikkien mielestä jokainen tietää, että myyntiä pitää tehdä, mutta osa suhtautuu myyntiin kuitenkin vähän vastahakoisesti. Syyksi työntekijät näkivät tähän selkeiden ohjeistuksien, vastuiden ja kannusteiden puuttumisen, kun taas johtoporras näki syyksi enemmän sisäisen palon puuttumisen. Myös työntekijöiden mielestä yleinen suhtautuminen myyntiin on välillä jopa liian neutraalia. Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, että johdon näkemys henkilökunnan asenteesta tänä päivänä oli ”ok-tasolla” ja että johto tietää, että työntekijät kokevat myynnin tekemiseen olevan liian vähän aikaa. Tämä johtuu toiminnan tehostamisesta ja resurssien kiristämisestä, mikä johdon mielestä vie jonkun aikaa, että siihen totutaan.

#### *Oma suhtautuminen myyntityöhön tänä päivänä*

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että myynti on nousut merkittävään rooliin tänä päivänä ja myynnin rooli tulevaisuudessa vain korostuu, kun kilpailu kovenee ja kiristyy. Haastateltavat kertoivat, ettei aikaisemmin ole tarvinnut tehdä niin paljon töitä asiakkaiden eteen johtuen veteraanikuntoutuspuolesta ja

sieltä saatavista runsaista asiakasmääristä, mutta nyt tilanne toinen. Asiakaskunnan kerrottiin laajentuneen huomattavasti. Ennen ollut vain iäkkäämpiä, mutta nykyään on myös nuorempia, työikäisiä ja lapsiperheitä asiakkaina. Eräs haastateltava koki, että olisi tärkeää kehittää enemmän oheis- ja vapaa-ajanpalveluita ydintuotteen lisäksi, jotta eri ikäryhmät viihtyisivät vielä paremmin.

Eräs haastateltava kertoi, että koko ajan on pitänyt myydä aktiivisesti, mutta tänä päivänä välineet tehdä myyntiä ovat huomattavasti monipuolisemmat kuin ennen. Tutkimustuloksissa nousi esiin huoli, että pysytäänkö Kyyhkylässä sosiaalisen median ja muiden uusien viestintäpalveluiden kyydissä kun talossa ei ole yhtään henkilöä virallisesti nimettynä markkinointiin kenellä olisi kokemusta ja koulutusta alalta. Toisaalta, tuloksissa tuli ilmi, että eräs vastaaja puolestaan näki, että Kyyhkylässä on ollut hyvää kehitystä myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä. Hän kertoi, että viime vuosina on hankittu crm-järjestelmä, uutiskirjettä varten sähköinen alusta, Snoobi verkkosivujen kävijäseuranta ohjelma ja mediapankki – mitkä ovat vastaajan mielestä pienelle yksikölle kuten kartanolle luksusasioita.

Monet vastaajista nostivat esiin myös tunnettavuuden lisäämisen ja että sen eteen pitäisi tehdä paljon töitä. Kaksi vastaajista pohti miksi Kyyhkylä ja Kyyhkylän Kartano ei oikein osallistu esimerkiksi mihinkään messuille enää. Vastaajat epäilivät kustannussyitä, mutta samalla miettivät että se olisi hyvä ja tärkeä keino tunnettavuuden lisäämiseksi. Erään vastaajan mielestä ”kartanon osalta muutama vuosi sitten on ollut paljon selkeämmät tavoitteet ja hyvä draivi tehdä yhdessä töitä, nyt tuntuu haastavammalle. Ennen luultiin, että kartanosta tehdään matkailukohde ja siihen panostettiin paljon. Nyt on taas käännetty laivaa kohti kuntoutusmaailmaa ja osaksi siksi tuntuu varmaankin sekavalle toiminnat kun ei tiedetä oikein tavoitetta mihin ollaan menossa. Ehkä ihmisten asennekin on muuttunut tämän myötä.”

Yhden vastaajan mielestä parannettavaa olisi esimerkiksi täsmällisyydessä asiakkaan kanssa, sisäisessä kommunikoinnissa ja tarjousten vahvistusten kanssa. Sama vastaaja koki, että markkinointiin koettiin kaivattavan määrätietoisempaa otetta. Ne asiakkaat, jotka on jo saatu asiakkaiksi kartanolle, pitäisi vastaajan mielestä huolehtia paremmin jälkimarkkinoinnissa.

Eräs vastaaja avasi tilannetta näin:

*”Uusi hotelli ja kolminkertaistunut majoituskapasiteetti on saanut majoitusmyynnin räjähdysmäiseen kasvuun. Ennen myynti on ollut niin sanotusti varmaa myyntiä, mutta nykyään se on enemmän tuloshakuista ja businesslähtöistä. Viikonloppupainotteiseen myyntiin tarvittaisiin tekemistä, resursseja ja kehitystä. Haasteena on sovittaa kurssitoiminta kuntoutuksesta ja yritysten kokousmyynti yhteen, koska resurssit tulevat vastaan esim. majoituskapasiteetissa. Mutta kaikki kyllä suhtautuu myyntiin tällä hetkellä vakavasti”.*

Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että osan vastaajien mielestä kärkituotteet pitäisi saada paremmin esille ja liiasta rönsyilystä pitäisi luopua. Eräs haastateltava totesi: ”Tuntuu, että yritetään myydä vähän kaikille kaikkea, mikä monimutkaistaa niin myyntiä kun käytännön toteutustakin kun pitää huomioida kaikkien eri asiakasryhmi- en tarpeet. Pitäisi tehdä yksinkertaisempia ja varmempia tarjouksia, jotka ei sido niin paljoa ulkopuolisia resursseja.” Toisaalta haastattelussa kävi ilmi, että osa vastaajista koki tuotteiden räätälöinnin erittäin tärkeäksi aina jokaisen asiakkaan toiveiden mukaan. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että haastateltavat näkivät, että murros- vaihe aiheuttaa tällaisen oikean suunnan hakemisen, mutta että pidemmän päälle pitäisi selkeyttää tilanne.

#### *Myyntihenkisyyden kehittäminen*

Haastatteluissa tuli esiin, että erään haastateltavan mielestä myyntihenkisyyden kehittämisellä saataisiin myyjistä ja asiakaspalveluhenkilöistä enemmän irti. Jos henkilö itse saadaan innostumaan ja kiinnostumaan myynnistä, niin hän osaisi sitten myös myydä enemmän asiakkaalle kuin mitä asiakas on jo tilannut. Tämä tulisi esiin osittain palvelun ja osittain lisämyynnin kautta. Haastateltava korosti tässä yhteydessä, että asiakas pitäisi nähdä enemmän kokonaisuutena, jatkuvana asiakkuussuhteena, eikä vain kertaluontoisena käyntinä. Myös muut haastateltavat näkivät, että myyntihenkisyys pitäisi tulla siitä, että on se yhteinen tavoite, joku konkreettinen esimerkiksi 30 kokouspaketin myyminen, mitä kohti kaikki puhaltaisi – kaikki yrittäisi päästä samaan maaliin.

Vastausten perusteella myyntihenkisyyden kehittämisessä pidettiin ”yhdessä tekemisen meiningin” lisäksi tärkeänä myös selkeitä ohjeita, seuranta ja palkitsemista. Eräs vastaaja näki tärkeänä, että työntekijät ”ajettaisiin paremmin sisään yritykseen, että tietäisi esimerkiksi yrityksen strategiat ja talon tavat tehdä myyntiä eikä jäisi sellainen

*olo, että on tuuliajolla heti alusta alkaen ja itse pitäisi kaikki oppia ja omasta päästä keksiä”*. Vastaajat kokivat näiden asioiden parantavan myyntihenkisyyttä ja sitä kautta sen pitäisi näkyä vastaajien mielestä myös suoraan kasvavina myyntilukuina.

### *Mielipide myyntihenkisyydestä*

Haastattelussa nousi esiin lukuisia ominaisuuksia joita myyntihenkisellä työntekijällä ja hyvällä myyjällä vastaajien mielestä on. Tällaisia piirteitä olivat esimerkiksi: vastuullisuus, joustavuus, ulospäin suuntautuneisuus, aktiivisuus, edustava olemus, ystävällisyys, sanavalmius, kohteliaisuus, tulorientoituneisuus, positiivinen aggressiivisuus, oma asenne, kielitaitoisuus, nopeus ja tehokkuus, oma-aloitteisuus ja sopiva sekoitus supliikkisuutta sekä asiallisuutta. Esiin nousi myös ajatuksia siitä, että myyntihenkisellä työntekijällä pitää olla erinomaiset asiakaspalvelutaidot ja miellyttävä olemus kenen kanssa asiakkaiden on helppo ja mukava toimia. Vähän myös ”myyntimiesmäistä olemusta” vastaajat pitivät tärkeänä, ettei ole liian kiltti.

Lisäksi haastateltavat näkivät, että myyntihenkinen myyjä on ajanhermolla, kuuntelee asiakasta ja osaa tarjota asiakkaalle oikeaan aikaan oikeita palveluita ja osaa muokata omaa myyntitapaa tilanteen mukaan eri asiakkaille sopivaksi. Tärkeänä pidettiin myös myyntityöstä tykkäämistä, sillä sen nähtiin innostavan tekijää itseäänkin ja sen nähtiin välittyvän myös asiakkaille. Useat haastateltavat toivat esille myös sen, ettei asiakkaalle saa luvata liikaa, ja se mitä luvataan, niin pidetään. Positiivisen yrityskuvan luomista ja positiivista suhtautumista asiakastyöskentelyyn pidettiin myös tärkeinä seikkoina. Haastateltavat kokivat, että on hyvin merkityksellistä, että myyjä näkee omat tuotteet ja yrityksen positiivisina ja ylpeänä kertoo niistä eteenpäin.

Eräs haastateltava näki myyntihenkisyyden näin:

*”Sisään leivottu ominaisuus, joka on joillain ja joillain ei. Tahto ja hinku onnistua asiakassuhteiden hoidossa ja kaupan saamisessa. Sitä ei voi opettaa eikä kirjoista lukea, ehkä jonkun verran voi opetella.”*

### ***Myynnin toteutus organisaatiossa***

Tämän alaluokan alle ryhmittivät verkostojen hyödyntäminen, asiakaslähtöisyys myyntityössä, myyntitaidot, myyntiprosessi ja myyntivastuiden jako. Tarkastelen seuraavaksi näitä yksitellen.

### *Verkostojen hyödyntäminen*

Tutkimuksessa selvitettiin myös työntekijöiden omien verkostojen hyödyntämistä eri Kyyhkylän tuotteiden myynnissä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että tämä asia pidetään Kyyhkylässä jokaiselle vapaaehtoisena asiana, eikä siihen rohkaista tai kannusteta työntekijöitä erikseen. Kaikki haastatellut, sekä johtajat että työntekijät kokivat, että onnistuakseen tämä asia vaatisi työntekijöiltä erityistä uskoa ja ylpeyttä omaan tuotteeseen, me-henkeä, jonkunlaista palkkiota kannustimeksi sekä positiivista asennetta myyntityötä kohtaan. Esille tuli myös ajatus, että monet haluavat kokeilla myös kilpailijoiden palveluita, eikä haluta enää vapaa-ajalla tulla omaan taloon.

### *Asiakaslähtöisyys myyntityössä*

Omassa organisaatiossa tehtävään myynnin toteutukseen liittyen haastatteluissa keskusteltiin myös asiakaslähtöisyydestä. Tämä nähtiin erittäin tärkeänä asiana kaikkien haastateltavien mielestä ja tässä myös koettiin onnistuneen melko hyvin. Kolme haastateltavaa näki, että räätälöinti hankaloittaa talon sisäistä toimintaketjua, koska tuotteita on niin paljon, mutta kuitenkin räätälöinti nähtiin välttämättömänä. Koettiin, että vain sitä kautta pärjätään markkinoilla.

### *Asiakastyytyväisyyden seuraaminen*

Myyntihenkisyyden tasoa pyrittiin selvittämään myös asiakastyytyväisyyskyselyjen toteuttamiseen liittyvien kysymysten avulla. Vastauksista kävi ilmi, ettei vuoden 2013 syksyyn mennessä kartanolla ole koskaan järjestetty virallista ja laajempaa asiakastyytyväisyyskyselyä. Tutkimushaastatteluissa vastaajat kertoivat, että kuitenkin kaikki kuntoutusasiakkaat täyttävät KELA:n standardien mukaisesti aina palautekyselyn koko kuntoutuskurssiin liittyen kurssin viimeisenä päivänä. Kartanolla puolestaan kysytään suullista palautetta asiakkailta heidän uloskirjautuessaan hotellista tai kokouspäivän päätteeksi. Vastaajat arvioivat, että noin puolilta kokousasiakkailta ehditään kysymään palautetta kokouspäivän sujumisesta, ja toinen puoli ehtii livahtamaan ovesta ulos ennen palautteen kysymistä. Tähän syyksi kerrottiin se, että usein hotellin vastaanotto on se, joka näkee kokousasiakkaat viimeiseksi, ja jos vastaanotossa on yksittäisiä hotelliasiakkaita samalla palveltavana, ei työntekijä pysty huomioimaan lähte-

vää kokousasiakasta. Tutkimushaastatteluihin mukana olleet kertoivat, ettei asiakkaalle ei lähetetä säännöllisesti myöskään jälkeinpäin kiitos-viestiä tai palautekyselyä. Vastaajat kertoivat, että hotellissa on kuitenkin palautelaatikat, johon asiakkaat voivat omatoimisesti jättää palautetta.

### *Myyntitaidot*

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työntekijät kaipaavat omien sekä kollegoiden myyntitaitojen kohentamista. Tutkimushaastatteluihin nousi esiin huoli siitä, että osa syy myynnin tehottomuuteen tai siihen, että keksitään mieluummin jotain muuta tekemistä, on se että koetaan itse epävarmuutta tehdä myyntityötä. Vastausten perusteella voi todeta, että johtajat ajattelevat tämän johtuvan enemmän henkilön omasta halusta/innokkuudesta myyntityötä kohtaan ja työntekijät taas kokevat, että innokkuutta on, mutta osaamista/kokemusta ei. Haastatteluihin kävi ilmi, että työntekijät kokivat tärkeänä saada koulutusta esimerkiksi perusmyyntitekniikoista, lisämyynnin tekemisestä, luurikammon voittamisesta ja uusasiakashankinnasta. Lisäksi nähtiin tärkeänä käydä läpi myyntiprosessit ja Kyyhkylän toimintamallit yhdessä, jotta opitaan kaikki samat talon tavat tehdä myyntiä. Haastateltavat kokivat koulutuksen tarpeen joka vuotuisena, koska myyntiä tehdään koko ajan ja koettiin, että sitä tulee nopeasti sokeaksi omille toimintatavoille, jollei niihin kiinnitä tarkemmin huomiota.

### *Myyntiprosessi*

Tutkimuksessa selvitettiin myös yhteistyön merkitystä ja toimivuutta tällä hetkellä myyntiprosessin aikana. Vastaajat näkivät tässä paljon kehitettävää. Vastausten perusteella pidettiin tärkeänä, että kaikille sovittaisiin ensin selkeät toimenkuvat ja työntekijät olisivat myös tietoisia niin omista kuin muidenkin vastuualueista. Nähtiin myös, että vastuu asiakkaista ja eri asiakasryhmistä pitäisi jakaa selkeästi eri henkilöille, jotta myyntiprosessin läpivieminen ja systemaattisuus toteutuisivat useammin. Vastaajat kokivat, että tällä hetkellä esimerkiksi jälkimarkkinoinnista ei ole vastuuta kenelläkään eikä myöskään asiakasryhmiä ole tarpeeksi selvästi jaoteltu. Myynnin resurssit nähtiin yksimielisesti työntekijöiden osalta liian pieniksi, jotta myyntiä saataisiin hoidettua tehokkaasti ja systemaattisella tavalla. Tutkimushaastatteluihin kävi ilmi myös, että tuotekehitys nähtiin asiana, joka pitäisi olla vastuutettu jollekin ja että siihen olisi työaikaa käytettävissä. Eräs vastaajista näki tärkeänä, että olisi tärkeää osata erilaistaa

palvelut kilpailijoista ja että tätä pohdittaisiin ajatuksella ja uskallettaisiin ottaa rohkeasti uusia linjanvetoja. Vastaajat näkivät myös tärkeänä, että asiakkaalle pystyttäisiin tarjoamaan lisäarvoa ja kumppanuutta.

Myyntiprosessin läpiviennissä nähtiin erittäin tärkeänä aito halu auttaa toista ja että olisi ymmärrys siitä, että töitä tehdään kaikkien hyväksi. Haasteena työntekijät näkivät sen, ettei Kyyhkylällä ole varsinaisesti markkinoinnista vastaavaa henkilöä. Vastaajat kokivat, että myynnille jää liian suuri vastuu myynnin tekemisestä alusta loppuun ja myyntiprosessia tukevat toimet jäävät pois systemaattisen markkinoinnin puuttuessa. Lehtimainontaa jne. mainostamista ei nähty riittävänä myynnin tukemisena, vaan nähtiin selvä tarve suunnitelmalliselle markkinoinnin ja myynnin yhteistyölle, jotta myynniltä vapautuisi resursseja itse myyntityöhön ja asiakkaiden kontaktoimiseen.

Tutkimushaastatteluissa nousi esiin huoli, että myyntiprosessissa joudutaan liikaa odottelemaan vastauksia toisilta kollegoilta, joka vie turhaa aikaa. Tämä nähtiin johtuvan siitä, ettei asioista ole vain sovittu tarpeeksi selvästi yhdessä etukäteen ja että yhteiset myyntipalaverien puuttuminen lisää tietämättömyyttä. Lisäksi asioiden ennakointi, kuten esimerkiksi menujen valmistaminen hyvissä ajoin jo syksyllä seuraavaa kesää varten nähtiin tarpeellisena kehityskohteena.

Esiin nousi myös ajatus siitä, että myyjä joutuu työskentelemään myyntiprosessissa liian yksin. Eräs vastaaja koki, että *”myyjätkin tarvitsisivat palautetta tarjouksista ja rakennetuista paketeista muilta, ettei oma näkökenttä kapeudu liikaa”*. Haastattelussa tuli ilmi, että innovatiivisuutta, ratkaisumalleja ja oman osion kehittämistä kaivattiin muiltakin kuin myyjiltä. Kyseinen vastaaja näki, että yhteistyöstä voisi saada paljonkin apua myyntiprosessin aikana, mutta että se vaatisi enemmän yhdessä tekemisen meininkiä ja johdolta realistista käsitystä resurssien riittämisestä tehtävien suorittamiseen.

Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että haastateltavat uskoivat myyntiprosessin tuntemisen ontuvan hiukan Kartano Oy:n henkilökunnalta. Syynä tähän nähtiin työntekijöiden mielestä se, ettei myyntiprosessia ole koskaan käyty yhdessä läpi ja sovittu käytännön sääntöjä kuinka prosessi Kyyhkylässä etenee ja mitkä ovat talontavat hoitaa asiakkuuksia. Tämän kerrottiin näkyvän konkreettisesti esimerkiksi orderien täyttämisestä, sillä ne eivät ole mitenkään samanlaiset ja monestikin paljon eri tietoja puuttuu.



Lisäksi täsmällisyydessä asiakkaan kanssa, kommunikointityyleissä ja palautteen keruussa koettiin olevan hyvin eri käytäntöjä toimia. Haasteltavat ovat sitä mieltä, että jokainen on opetellut oman tavan toimia ja oppinut vauhdissa muilta, mutta mitään yhteistä ohjeistusta ei kenelläkään ole ollut tiedossa. Tämä nähtiin haasteellisena etenkin kesätyöntekijöiden kohdalla, sillä heille ei ole ollut mitään yhteisiä tapoja opetettavaksi ja esimerkiksi tarjousten vastaamisen laatu on saattanut näin ollen heikentyä kesän aikana. Johtajat näkivät myös, että ontuminen johtuu osittain siitä, että prosessissa on mukana niin monta eri henkilöä. Heidän mielestään prosessi olisi selkeämpi jos myynti olisi vain yhden henkilön takana. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että suurin haaste ja ontuminen tapahtuvat seurannassa, sillä tarjousten perään soitellaan hyvin satunnaisesti. Tutkimustuloksista nousi esiin erään työntekijän huoli siitä, että tämän puuttuvan soiton takia menetetään myös monta kauppaa.

*”Asiakas on voinut olla menossa jo muualle, koska tarjous on ollut epäselvä tai menu ei ole miellyttänyt, mutta soittamalla asiakkaalle tarjouksen perään voi näistäkin vielä keskustella ja saada asiakkaan mieli muuttumaan Kyyhkylän hyväksi.”*

#### *Myyntivastuiden jako*

Mielipiteissä myynnin toteutuksesta organisaatiossa ja vastuiden jakamisiin liittyen nousi tutkimustuloksissa esiin selvä ero työntekijöiden ja johdon välillä. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että johdon näkemys vastuualueista on selkeä ja että asiakasjako on tehty segmenteittäin. Tämän mallin toimivuudesta ei kuitenkaan johtokaan ollut aivan varma. Työntekijät puolestaan näkivät yksimielisesti, että myyntivastuiden jako on hyvin epäselvä eikä oikein tiedetä omia eikä työkavereidenkaan vastuita. Nähtiin tärkeänä, että ylemmältä tasolta annettaisiin selkeämmät ohjeistukset kenelle myyntiä halutaan tehtävän ja miten ja selvästi kerrotaan ketkä asian hoitavat. Vastausten perusteella pidettiin tärkeänä myös yhteisten tavoitteiden asettamista selkeämmin. Haastatteluissa nousi esiin myös huoli siitä, että onko myyntiä tekeillä henkilöillä oikeasti työrauha keskittyä myyntityöhön ja miten saadaan yhteishenki koko porukalle kun kaikki on fyysisestikin eri rakennuksissa. Viikkopalavereiden merkitys nostettiin tässä yhteydessä myös uudestaan esille. Eräs vastaaja näki, että organisaatio ei ole kyennyt mukautumaan markkinoiden ja kysynnän nopean kasvun tahtiin ja resurssit myynnissä laahaavat perässä.

## *Myynninjohtaminen*

Kolmanteen pääluokkaan myynninjohtamiseen nousi alaluokiksi aiheet kannustaminen, palkitseminen, tulosseuranta, strategian jalkauttaminen ja myyjien tukeminen tehtävässään. Avaan näitä seuraavaksi lisää yksi kohta kerrallaan.

### *Kannustaminen*

Tutkimustuloksista kävi ilmi työntekijöiden kokevan, että kannustaminen lähtee johdosta ja että sekä keski- että ylimmän johdon pitäisi antaa palautetta paljon nykyistä enemmän. Lisäksi kaivattiin konkreettisempia ja lyhyemmän aikavälin tavoitteita ja tämä, yhdessä kannustamisen kanssa nähtiin vaikuttavan suoraan sekä työntekijöiden omaan että ryhmän motivaatioon tehdä töitä. Hyvänä asiana nähtiin, että asiakkailta tullut kiitos välitetään työntekijöille aina ja se on erittäin tärkeä kannustin ja auttaa myös kehittämään toimintaa. Haasteellisena asiana kannustamisen toteuttamisen näkökulmasta nähtiin johdon etäisyys työntekijöihin. Eräs työntekijä arveli, että konsernitasolla ajateltaessa osa työntekijöistä ei välttämättä edes tiedä minkä näköisiä ihmisiä talon ylimmässä johdossa on. Tämä luo haastateltavan mielestä hyvin hierarkkisen kuvan organisaatiosta. Haastatteluissa kävi ilmi, että kartanon henkilökunta tapaa yksikköpalavereissa noin kahden kuukauden välein, mutta talon ylin johto ei ole ollut näissä palavereissa läsnä. Tämä nähtiin haasteellisena, sillä olisi tärkeää saada kannustusta ja selkeät tavoitteet kuulluksi ylimmältä johdolta saakka.

### *Palkitseminen*

Palkitseminen nousi esiin haastatteluissa useaan otteeseen. Tällä hetkellä Kyyhkylässä ei ole konsernitasolla eikä myöskään Kartano Oy:n osalta varsinaista palkitsemisjärjestelmää. Kerran vuodessa, joulukahvien yhteydessä, palkitaan yleensä kaksi tiimiä vuoden ansiokkaasta työpanoksesta. Haastatteluun osallistuneet työntekijät kokivat kuitenkin yksimielisesti, että tätä palkintoa jakaessa Kartano Oy:n henkilökunta jää jostain syystä joka vuosi kyseisen kannustimen ulkopuolelle, eikä näin ollen Kartanolle ole tätäkään kannustinta.

Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että työntekijöiden ja johdon välillä on selvä ero palkitsemisen merkityksellä. Johtoporras näki, että palkitsemiset tulee tehdä talousti-

lanteen mukaan ja he kokivat, että palkitsemisen merkitys työntekijälle on hyvin henkilösidonnaista. Heidän mielestä rahallisella bonuksella ei ole merkityksellisesti samanlainen asema kaikkien kesken, vaikkakin totesivat myös, ettei kukaan ei varmaan vastustaisi lisätienestin saamista. Johto näki, ettei palkitsemisesta saa tulla itsestäänselvyys. Perusoletus heidän mielestään on, että koska työntekijät on otettu taloon töihin, niin heidän toivotaan tekevän hyvää työtä koko ajan mistä heille maksetaan kiinteä palkka. Osa työntekijöistä näki tämän asian puolestaan niin, että osaaville henkilöille on aina töitä, eikä pelkkä upea paikka ja se, että ylipäättään on töitä niin riittäkövinkin pitkäksi aikaa. Johtajien mielestä, jotta ylimääräisiin rahallisiin palkitsemisiin lähdettäisiin, pitäisi siihen olla jokin erityinen syy. Tutkimuksessa kävi ilmi, että johtajat tunnustivat tarpeen säännöllisille kehuille ja kiitoksille ja että tulevaisuuteen voisi hyvin alkaa kehittämään jonkunlaista palkkiojärjestelmää esimerkiksi omien tuttavien kautta tehtäviin kauppoihin.

Kaikki viisi haastateltua työntekijää näkivät, että palkitsemisella on suora ja erittäin suuri merkitys omaan motivaatioon. Taloustilanteen mukaan tehtävän palkitseminen osa haastateltavista näki niin, ettei kenenkään kannattaisi tehdä töitä yli omien voimavarojen, kerran siitä ei myöskään saa mitään ylimääräistä. Tällainen nähtiin työntekijöiden hyväntahtoisuutena, jota yritys voi käyttää hyväkseen. Portaittain asetetut tavoitteet ja erilaiset palkinnot niiden saavuttamisesta nähtiin motivaattoreina ja innostuksen lähteenä myyntityötä kohtaan. Yksi työntekijä näki palkitsemisen merkityksen näin:

*”On sillä paljonkin vaikutusta. Vaikkei se itsessään ja pelkästään, mutta kyllä se antaa jo yrityksestäkin tietyn kuvan jos se palkitsee, että se arvostaa ja haluaa palkita hyvästä työstä ja tuloksesta. Ja jos sitä ei ole ollenkaan, niin tulee sellainen olo vähän, että onko sillä mitään väliä että miten tehokkaasti tässä myy ja ei. Se jää niin kuin epäselväksi ja hämäräksi. Ja se varmasti aiheuttaa sen, ettei kaikki ole niin innokkaita ja motivoituneitakaan myyntityötä edes tekemään”.*

Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että haastateltavat työntekijät näkivät, että palkitseminen on osattava järjestää oikein, läpinäkyvästi ja niin ettei se aiheuta esimerkiksi kateutta. Jokaisella työntekijällä tulee olla samanlaiset mahdollisuudet osallistua palkinnon saamiseen. Työntekijät olivat samaa mieltä johtajien kanssa siitä, että eri ihmisiä motivoivat eri asiat. Osa koki, etteivät esimerkiksi leffaliput joiden arvo on 7 €/kappale ole mitään merkitystä kannustimena.

### *Tulosseuranta*

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että tulosseuranta kartanon osalta tehdään ylimmän johdon osalta kuukausitasolla ja välijohdon osalta päivittäin. Haastateltavat kertoivat, että myynnin esimies lähettää avainhenkilöille päivittäin sähköpostilla exel tiedoston, johon on tehty taulukot kuinka myynti on kehittynyt edelliseen päivään ja budjettiin nähden ja miltä luvut näyttävät viime vuoden lukuihin verrattuna. Yhteisesti kootut luvut käydään läpi esimiesten ja avainhenkilöiden kanssa joka toinen kuukausi yksikköpalaverissa. Haastattelussa kävi ilmi, että miinusmerkkisiin myyntilukuihin johto reagoi usein kuluja ja resursseja karsimalla. Työntekijät näkivät kuitenkin, että tämä ei ole aina paras ratkaisu, eikä se myöskään ole myyntiin panostamista tai myynninohjaamista.

Vastausten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät olivat yksimielisesti sitä mieltä, että annetut luvut kertovat vain numeraalisesti miten paljon myyntiä on tehty. Haasteena nähtiin, etteivät he konkreettisesti ymmärrä mitä luvut tarkoittavat. Työntekijät kokivat, ettei luvuilla ole merkitystä käytännön työn toteuttamiseen. Vaikka tulos olisi miinusmerkkinen, töitä jatketaan entiseen malliin. Työntekijät näkivät tärkeänä, että lukuja avattaisiin enemmän konkretian tasolle ja että yhdessä keskusteltaisiin millaisiin toimenpiteisiin luvut ohjaavat. Lisäksi nähtiin tärkeänä, että esimies antaisi ohjeita ja jakaisi vastuut eri henkilöille selkeästi uusiin työtehtäviin, mikäli siihen on tarvetta. Tutkimushaastatteluissa selvisi, että myynnin johto toivoo, että jos tulos on miinusmerkkinen, niin se herättäisi keskustelua miksi tavoitteisiin ei päästä. Johdon mielestä jokaisella pitäisi omat hälytyskellot soida siinä vaiheessa, että myyntiä pitää tehdä enemmän ja jokaisen pitäisi itse tietää mitä asian eteen voi tehdä. Työntekijät näkivät tärkeänä konkreettisten tavoitteiden asettamisen. Pelkkien lukujen seuraaminen koettiin riittämättömänä ja vastaajat kaipasivat tavoitteiden pilkkomista pienempiin, helposti ymmärrettäviin osiin.

### *Strategian jalkauttaminen*

Strategian jalkauttamiseen liittyen tutkimuksissa selvisi, että ylimmän johdon mielestä työntekijät osaavat hyödyntää aika hyvin strategiaa käytännön työtehtävissään. Tätä tukee johdon mielestä asiakkailta saatu hyvä palaute ja myös yrityksen menestyksestä päätellen oikeita asioita on tehty. Haastatteluissa kävi ilmi, että johtajien mielestä

työntekijät tietävät mitkä ovat yrityksen strategia ja päämäärät. Vastausten perusteella kaikki viisi haastateltua työntekijää itse kuitenkin kokivat, etteivät pysty hyödyntämään strategiaa työssään, koska he eivät tiedä millainen strategia yrityksellä on ja he olivat huolissaan toiminnan tuloksellisuudesta. Tutkimushaastatteluisa nousi esiin huoli siitä, että monet työntekijät kokevat olevansa ”vain töissä täällä” ja jokainen yrittää hoitaa oman tehtävänsä niin hyvin kun pystyy niillä eväillä mitä annetaan, ilman suurempia päämääriä tai tavoitteita. Tutkimuksessa haastatellut johtajat kertoivat, että talon johto on tuonut esille henkilöstöinfoissa moneen kertaan, että Kyyhkylän tavoite on olla valtakunnallinen ykköstoimija kuntoutustoimialalla Suomessa. Strategioita, visioita ja tavoitteita ei ole kuitenkaan käyty tarkemmin lävitse henkilökunnan kanssa, ja näitä tietoja kaivattiin työntekijöiden puolelta selvästi. Haastatteluisa nousi esiin myös työntekijöiden epätietoisuus siitä, mihin kartanoa ollaan osana muuta konsernia kehittämässä – kuntoutuskeskukseksi vai matkailukohteeksi vai jotain siltä ja väliltä. Vastauksista kävi ilmi, että ylin johto oli tietoinen tästä epäselvyydestä ja asiaa selitettiin kahden toimintakulttuurin yhteensovittamisen haasteilla.

### *Myyjien tukeminen*

Haastatteluisa selvitettiin myös myyjien tukemiseen ja myynnin ohjaamisen liittyviä asioita. Jokainen haastateltava työntekijä nosti esiin yhteisten myyntipalavereiden puuttumisen ja sitä pidettiin merkittävänä asiana koko kartanon myynnin järjestämiseen liittyen. Haastateltavat näkivät tärkeänä, että henkilöt olisivat paremmin perillä toistensa tekemisistä, vastuualueista ja myynnin tuloksista konkreettisesti. Lisäksi toivottiin, että viikkopalavereissa käytäisiin läpi ajankohtaisia asioita kuten meneillään olevia ja tulevia kampanjoita. Myös yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen sopiminen kuten esimerkiksi tarjousten tekemiseen, sopivien menujen valitsemiseen, tilojen käyttämiseen ja alennusten antamiseen liittyen nähtiin tärkeänä, sillä nyt jokainen toimii omien opittujen tapojen mukaan.

Tutkimustuloksista kävi ilmi myös, että työntekijät kaipasivat koulutusta myyntiin liittyen sekä yhteistä puhetta myyntitoimenpiteistä, jotta saataisiin luotua yhteishenkeä koko tiimille. Haastatteluisa nousi esiin huoli siitä, että tällä hetkellä kartanon myyntiä johdetaan vain numeroiden valossa, mutta valmentava johtajuus puuttuu kokonaan. Yksi haastateltavista kuvasi tilannetta näin:

*”Myynnistä kun puhuttaisiin yhdessä, tulisi myyntiin ihan erilainen tekemisen meininki – yhdessä, sen sijaan että kaikki pakertaa yksin, niin kuin nyt tehdään. Esim. tiedetään että tarvitaan viikonloppuihin asiakkaita, niin mitä sille asialle konkreettisesti tehdään? Tietääkö kukaan kenen vastuulla tämä asia on ja miten sitä asiaa yritetään hoitaa? Miten seurataan tapahtuuko sovitut asiat? Kaikki vain puhuu, mutta kukaan ei tiedä mitä tapahtuu ja kenen toimesta.”*

Myynninjohto näki myyntityön ohjauksessa tärkeänä, että he osaavat valita oikeat ihmiset oikeille paikoille ja hyödyntää jokaisen henkilön osaamista ja vahvuuksia. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että johdon puolelta tukeminen koettiin niin, että tarjotaan materiaalit mitä myyjä tarvitsee, annetaan tilastoja käyttöön, vähän tavoitteita, työvälineet ja ohjataan CRM:n käyttöä.

Myyntikoulutusten ja coachingin merkitys nähtiin vastausten perusteella kaikkien työntekijöiden osalta erittäin suurena. Tutkimustuloksista kävi ilmi, ettei kartanolla ole järjestetty minkäänlaista varsinaista myyntikoulutusta sen henkilökunnalle vuosien aikana. Vain Kartanon myyntipäällikkö on käynyt työpaikan ulkopuolella järjestettävän myyntijohtajakoulutuksen. Haastatellut työntekijät kokivat, että myyntikoulutukset toisivat uudenlaista rohkeutta ja osaamista myynnin tekemiseen. Tärkeänä nähtiin koko henkilökunnan kouluttaminen, eikä vain esimiesten, sillä tarjouksia ja konkreettista myyntityötä tekevät niin myyntipalvelun, vastaanoton kuin kartanon ravintolankin väki. Koulutusta toivottiin annettavan etenkin perehdyttämisyksikössä, jotta opitaisiin tietyt toimintatavat miten juuri Kyyhkylässä myyntiä tehdään, mutta myös säännöllisesti ympäri vuoden muutenkin. Yksi haastateltava terävöitti koulutuksen tarvetta näin:

*”Erittäin tärkeää, eikä sen merkitys varmasti vähene. Kilpailu on tosi kovaa ja asiakkaista on tosi kova kisa. Se kuka pystyy parhaiten homman hoitamaan kotiin, on voittaja. Ja toki tähän liittyy myynnin lisäksi myös huippuluokan asiakaspalvelu, johon myös tarvittaisiin koulutusta ja sparrausta sekä suuntaviivoja talon tavasta toimia.”*

Johtoporras näki myyntikoulutuksella selvästi pienemmän merkityksen. Heidän mielestään myyntitehtävissä olevilla henkilöillä on oltava itsellään sisäistä intoa ja paloa tehdä myyntityötä ja että henkilökohtaiset ominaisuudet ja persoona ovat synnynnäisiä asioita joihin ei koulutuksella heidän mielestään voi paljoa vaikuttaa. Myynninjohto näki, että koulutustarve koskee vain esimiehiä eikä koko henkilökuntaa. Johto näki, että lähtökohtana on se, että palkataan valmiiksi osaavia ihmisiä töihin, jotta koulutustarve on minimaalinen.

### *Myynninjohdon tehtävät*

Tutkimustulosten mukaan myynninjohdon tärkeimpinä tehtävinä yrityksen johtajien mielestä nähtiin tavoitteellisuus (tavoitteiden asettaminen ja seuranta), myyntiprosessin läpivienti, asiakaslähtöisyys, työntekijöiden motivointi ja se, että on oikeat henkilöt oikeissa paikoissa myymässä oikeita tuotteita. Tärkeänä nähtiin myös se, että ymmärretään eri henkilöiden erilaiset roolit omissa tehtävissään ja tehdään asioita yhdessä yhteisen hyvän eduksi. Johto näki, että tällaista rakenteellista tavoiteasetelmaa voisi ehkä tarkentaa, jotta että se olisi kaikille selkeämpi. Tämä nähtiin tärkeänä siksi, ettei luulla että myynti on vain jonkun tehtävä, vaan ymmärretään sen olevan kaikkien tehtävä. Kannusteiden merkitys ymmärrettiin, mutta niiden järjestäminen osaksi myyntiä nähtiin vielä tulevaisuuden asiana.

Tutkimushaastatteluissa selvisi, että työntekijöiden mielestä myynninjohtamiseen kaivataan paljon parannusta. Tärkeimpänä nähtiin, että ensin katsottaisiin suunnat mihin ollaan menossa ja millä keinoin sinne aiotaan päästä – eli strategian avaaminen koko henkilöstölle. Lisäksi haastateltavat kertoivat toivovansa lisää kannustusta, tiedottamista, palkitsemista, lisää resursseja, säännöllisiä palavereita, tuotekehitystä ja myyntikoulutusta. Tutkimustuloksista kävi ilmi myös, että työntekijät toivovat yksimielisesti, että johtamisessa käytettäisiin enemmän henkilöstöjohtamisen taitoja hyväksi, jotta koko tiimi saataisiin puhaltamaan yhteen hiileen. Toivottiin myös, että toiminnasta tehtäisiin avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa. Eräs haastateltava näki tärkeänä, että uskallettaisiin sanoa ääneen jos joku tekee hyvin tai jos jollain voisi olla jotain parannettavaa. Ettei toiminta tapahdu niin, että ”*pelkästään ilmoitetaan käskyjä sähköpostilla tai kuukausipalavereissa, että nyt tarvittaisiin lisää kauppaa*”. Tämän uskottiin olevan tehoton keino kohentaa myyntiä. Henkilöstön sparraus ja me-hengen luominen nähtiin työntekijöiden puolelta erittäin tärkeänä myyntijohtajan tehtävänä.

### *Top 3 myynnin kehittämisideat*

Tutkimushaastatteluissa pyydettiin haastateltavia keksimään heidän mielestään kolme keinoa, joilla voidaan helposti parantaa myyntiä Kyyhkylässä. Esiin nousivat seuraavat ajatukset ja ehdotukset: 1) lisää henkilökohtaisia kontakteja, jotta saataisiin ihmiset tutustumaan ja jalkautumaan Kyyhkylään eli tunnettavuuden lisääminen ihan pai-

kallisväestössäkin. 2) Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen paremmin. 3) Pitäisi miettiä mitä myyntiä tarvitaan lisää ja tehdä selkeä suunnitelma sen toteuttamiseen. Tarkempi segmentointi ja kohderyhmien määrittäminen. 4) Palveluita tarvitaan lisää ympärivuotisesti, esimerkiksi voisi olla joku puoti mistä voi ostaa Kartanon omatekoisia herkkuja. 5) Tuotekehityksen pidemmälle vieminen, ettei myyjät joudu kehittämään tuotteita alusta loppuun, jolloin aika itse myyntityöstä vähenee. 6) Säännölliset myyntipalaverit ja myynnin suunnittelu yhdessä koko myyntitiimin voimin. 7) Selkeämpi ohjeistus ja yhteiset toimintatavat, seuranta ja palkitseminen. 8) ”Yhdessä tekemisen meininki” luominen. 9) Toiminnan järkevöittäminen ja toimenkuvien selkeytys/järkeistäminen. 10) Strategian esille tuonti – mikä tavoite ja miten sinne aiotaan päästä. 11) Lisää käytännön myyntityön ja markkinoinnin ohjausta. 12) Mikkelin alueen haltuunottaminen ensimmäiseksi ennen kuin lähdetään merta edemmäksi kalaan.

### 6.3 Havainnoinnin tulokset

Tässä luvussa kerron omia sekä kollegoideni havaintojani opinnäytetyön aihepiiriin liittyen. Pyysin vastaanoton työntekijöitä kirjaamaan haastattelujen jälkeen ylös parin viikon ajan suorittavaa työvuoroa tehdessä asioita, jotka nousevat heidän mieleen tutkimuksen aiheeseen liittyen. Oma havainnointini ei ole ollut systemaattista havainnointia, vaan omat havaintoni ovat nousseet esiin lähinnä oman Kyyhkylässä saadun tähänastisen työkokemukseni kautta sekä epävirallisissa keskusteluissa muun henkilöstömme kanssa. Lisäksi suorittaessani PYKK:n myyntijohtajavalmennusta, ja sinne tehtävää kehittämistyötä, kiinnitin näihin asioihin jo silloin paljon huomiota ja pohdinta-aikaa. Havainnot kuvataan tässä niiltä osin, kun niillä on kehittämistehtävän kannalta oleellista merkitystä.

#### *Vastaanottotyöntekijöiden havainnot suorittavaa työtä tehdessä*

Vastaanottotyöntekijät nostivat esiin neljä käytännön työssä eteen tullutta haastavaa tilannetta myyntiin liittyen.

1) Hinnoittelu. Puhelimitse tulleet tiedustelut vastaanotto koki haastaviksi silloin, jos asiakas kysyy tarkasti eri palveluiden ja pakettien hintoja. Perushinnasto on olemassa, mutta hyvin usein eteen tulee erikoistilanteita tai asiakas kysyy esimerkiksi jostain kampanjasta, jonka hän on nähnyt uutiskirjeessä. Havainnoijat kertoivat, että ”nämä



tiedot ei ole henkilökunnalla missään yhteisesti sovitussa hinnat kansiossa, vaan välillä ne on pelkästään sähköpostissa, välillä tulostettuina lappuina pitkin tiskiä, välillä jossain tarjoukset kansiossa.” Työntekijät kertoivat, että olisi tärkeää saada yhteinen käytäntö asiaan liittyen, jotta kaikki hinnat ja tarjoukset löytyisivät samasta paikasta. Hinnoitteluun liittyen nousi esille myös epävarmuutta alennusten antamisen suhteen. ”Milloin voi antaa alennusta ja kenelle? Miten hinnoitellaan pidempään viipyvät asiakkaat ja paljonko heille voi antaa alennusta?”

2) Työntekijät kirjoittivat, että ”yhteiset, selkeät myynnilliset pelisäännöt puuttuvat vielä monessa asiassa”.

3) Näyttäisi sille, että haasteena pidettiin myös erilaisia käytänteitä, mitkä vaihtelivat henkilöistä riippuen. ”Esimerkiksi jos vastaanotto kysyy kartanolta ruokailumahdollisuutta kahdelle henkilölle tai muuta erikoistilannetta, voi vastaus olla hyvin erilainen riippuen siitä keneltä kysyy”.

4) Havaintoja tehtiin myös myyntipalvelun hajallaan olemisesta. ”Ei ole yhtä selkeää ja keskitettyä myyntipalvelua, vaan tarjouksia tehdään kolmessa eri rakennuksessa. Kenellä on kokonaisvastuu? Ja jos pyydetään myyntipalvelua tekemään jotain, niin ketä kaikkia se pyyntö koskee – vastaanottotyöntekijöitä vai talon myyntihenkilöitä vai kaikkia?”

#### *Omat havainnot: myynnin rooli ja merkitys*

Näyttää siltä, että Kyyhkylän toiminnot ovat muuttuneet vuosien varrella merkittävästi. Ennen uuden hotelli Rusthollin rakentumista 2011 oli matkailupuolen ja kurssitoiminnan majoitukseen käytettävissä vain 14 huonetta. Organisaatio on aikaisemmin ollut sairaalamainen, sillä koko toiminnan pääpaino oli kuntoutuskeskuksessa – niin fyysisesti kuin ajatusmaailmaltaankin. Siellä toimi muutama vuosi sitten vielä kaikki viisi osastoa täydellä kapasiteetilla sotaveteraanien ja -invalidien runsaasta lukumäärästä johtuen. Matkailutoiminta oli vasta alkamassa. Havaintojeni mukaan toiminnan muuttuessa, on pikkuhiljaa alettu kehittämään myös muita toimintoja, kuten markkinointia ja myyntiä. Aikaisemmin toimenpiteet näissä osa-alueissa ovat olleet melko vähäisiä. Myynnin rooli tänä päivänä on kuitenkin aivan erilainen. Majoituskapasiteetti kolminkertaistui vuonna 2011 uuden hotellin myötä ja kilpailu eri asiakasryhmistä

on erittäin kovaa. Myynnin eteen joudutaan tekemään paljon töitä ja enää ei voida odottaa, että asiakkaat löytävät itse tiensä Kyyhkylään.

Omien havaintojeni mukaan myyntihenkisyys ei ole vielä kuitenkaan kovin laajalle levinnyt Kyyhkylän organisaatiossa. Se ei näyttäisi olevan luontainen ajattelumalli, sillä on totuttu siihen, että asiakkaat vain tulevat jostain. Tänä päivänä tiedetään, että asiakas on se joka maksaa palkkamme, mutta se ei ehkä ihan näy välttämättä kaikissa käytännön toimenpiteissä. Myyntihenkisyys ja asiakaslupauksen toteuttaminen kulkevat käsi kädessä. Olen joskus havainnut, että myyjän antama asiakas- ja palvelulupaus ei välttämättä toteudu käytännön tasolla, jos työtään suorittava työntekijä ei ole ollut palvelu- ja myyntihenkinen. Tilaisuuden jälkeen jos asiakas on antanut palautetta, että hän oli pettynyt saamaansa palvelunlaatuun tai joku asia ei vastannut luvattua, niin ilman muuta se harmittaa tilaisuuden myyjää. Toki kyseessä on voinut olla myös liialliset lupaukset asiakkaille päin myyjien toimesta.

Havaintojeni mukaan markkinointitoimenpiteitä on pystytty kehittämään paljonkin viime vuosina. Kartanolla on otettu käyttöön sähköiset uutiskirjeet, Snoobi- verkkosivujen seurantaohjelma, CRM, nettisivut on nyt uudistettu ja tänä päivänä osataan myös hyödyntää sosiaalista mediaa kuten Facebookia palveluiden markkinoinnissa. Nämä kaikki näyttäisivät tukevan myyntiä merkittäväällä tavalla.

Tekemieni havaintojen perusteella voin todeta, että tilanne näyttäisi sille, ettei Kyyhkylässä ehkä vielä täysin nähdä myyntityön vaatimaa monialaisuutta ja haastavuutta kaikkien ammattiryhmien osalta. Havaintojeni mukaan kaikki yksiköt kaipaavat lisää sisäistä viestintää. Erilaisissa keskusteluissa on todettu, että viestintää lisäämällä pystyttäisiin todennäköisesti myös vaikuttamaan myynti- ja markkinointihenkisyyden kehittymiseen organisaation sisällä. Olen havainnut, että henkilökunta tuntuu kaipaavan enemmän viestintää siitä, mitä talossa tapahtuu, millaisia asiakasryhmiä meillä käy, uusien työntekijöiden esittelyä, lisätietoa meneillään olevista eri projekteista ja yleisesti ottaen lisää tiedottamista kaikesta. Tuntuu sille, että yhteishenkeen ja työskentelyyn kohti yhteisiä tavoitteita voisi panostaa yrityksessä enemmän. Tällä hetkellä organisaatiossa ei ole käytössä erillisiä kannustimia tai palkintoja työntekijöille esimerkiksi omaehtoisen lisämyynnin tekemisestä.

*Omat havainnot: myynnin toteutus organisaatiossa*

Käytännön myyntityön toteutuksessa näyttäisi olevan jonkun verran haasteita kartanon organisaatiossa. Myyntihenkilöiden jakautuessa fyysisesti kolmeen eri rakennukseen ja säännöllisten myyntipalavereiden puuttuessa ovat keskustelut ja yhteiset suunnitelmat myyntitoimenpiteiden suhteen melko vähäisiä. Olen havainnut, että myyntiin koetaan tarvittavan lisää ohjeistusta, tukea ja resursseja käytännön myyntityön suorittamiseen. Myös myynnin esimiehen läsnäoloa suorittavan myyntityön tukena tunnutaan tarvittavan lisää, jotta työn tehokkuutta pystyttäisiin kohottamaan. Laajojen ja monipuolisten asiakasryhmien kontaktointi ja prospektointi vie paljon työaikaa ja tähän tarvittaisiin resurssiapuja, jotta itse asiakastapaamisia ehdittäisiin tekemään enemmän. Lisäksi olen havainnut, että CRM:n käyttö myyntihenkilöiden keskuudessa vaihtelee. Osalla on sen käytöstä ja hyödyistä enemmän tietoa kuin toisilla. Keskusteluissa kollegoiden kanssa on tullut esiin myös haasteet myyntityön systemaattisuuden puuttumisesta sekä myyntiprosessien katkeamisesta. Lisäksi olen havainnut, että Kyyhkylässä myynniltä puuttuu monessa kohtaan markkinoinnin tuoma tuki. Esimerkiksi uutiskirjeiden lähettäminen on tutkimuksen teon aikana ollut melko satunnaista suunnitelmallisuuden sijaan.

Kyyhkylässä myynnin haastavuutta lisää se, että myyntiä tekee moni eri henkilö. Olen havainnut, että näiden ihmisten työnohjaamisessa, auttamisessa ja sellaisen me-hengen ja yhdessä tekemisen meiningin luomisessa olisi parannettavaa. Kehitystä olen toki myös havainnut tapahtuneen. Tänä päivänä autetaan kaveria enemmän kuin ennen ja kaikki ymmärtää, että myynti kuuluu kaikille. Vastuut eri yksiköiden ja henkilöiden välillä tuntuvat kuitenkin olevan hiukan epäselvät ja ehkä myös myynnin omaaloitteinen tekeminen on osittain vielä haaste. Uuden hotellin valmistuttua ja asiakastarpeen räjähdysmäisesti kasvettua, on yhteistyön merkitys noussut keskeiseen rooliin.

Kartano Oy:llä on olemassa yksityiskohtaisesti kuvatut kirjalliset toimintamallit ja toimintakäsikirja, mutta havaintojeni ja kokemusteni perusteella niitä ei ehkä hyödynnetä täysin. Toimintamallit sisältävät käytännön ohjeita yksittäisiin toimintoihin kuten esimerkiksi kokousvarauksen vastaanottaminen. Tekemieni tarkastelujen perusteella toimintakäsikirjassa tai toimintamalleissa ei kuitenkaan avata tarkemmin eri prosesseja organisaatiotasolla. Myös eri yksiköiden väliset toimenkuvat ja vastuut näyttävät jäävän vaille käsittelyä toimintamalleissa.

Myynnin toteutusta helpottaa ja tukee monet uudistukset, joita vuoden 2014 alkuvuoden aikana olemme kartanoon saaneet. Uudet Internet-sivut avautuivat maaliskuun alussa, ja ne ovat selkeästi entistä asiakasystävällisemmät ja modernimmat. Asiakasta rohkaistaan hotellihuoneen varaukseen jo ensimmäisellä sivulla ja myyntihenkisempää ilmettä tukee myös kuvagalleriat mistä asiakas heti avaussivulla näkee millaisesta upeasta kokonaisuudesta on kysymys. Tämän lisäksi olemme saaneet käyttöön myös uuden sähköisen palautekyselyjärjestelmän. Mielestäni tämä parantaa palvelunlaatuamme merkittävästi sekä antaa entistä nykyaikaisemman kuvan myös toimintatavoistamme. Viime vuoden puolella uusittiin myös markkinointi-ilmettä ja tehtiin uudet esitteet, jotka osaltaan lisäävät myös nykyaikaisempaa ja ajan tasalla olevaa yrityskuvaamme ulospäin. Näistä olen kuullut asiakkailta ja henkilökunnalta pelkkää positiivista palautetta.

#### *Omat havainnot: myynnin johtaminen*

Mielestäni yksi merkittävin asia, minkä olen havainnut myynninjohtamiseen liittyen on se, että henkilökunnalle on tällä hetkellä hiukan epäselvää mihin Kyyhkylää kokonaisuudessaan ollaan kehittämässä. Tasapainottelu matkailu- ja kuntoutusmaailman kanssa vaikuttanee tähän paljonkin. Myynninjohtamisessa kaivataan myös enemmän esimiehen tukea päivittäisessä myyntityön tekemisessä, kannustusta ja ohjeita oikeiden asioiden tekemiseksi. Kaikki tuntuvat puhuvan siitä, kun emme juuri tapaa yhteisesti ja pääse keskustelemaan asioista kasvotusten. Sähköpostia ei koeta parhaaksi kommunikointivälineeksi.

Omien havaintojeni mukaan työntekijöillä on kuitenkin halua ja innokkuutta oppia tekemään paremmin ja tehokkaammin myyntityötä. Käytyjen kahvipöytäkeskustelujen myötä kuitenkin moni kokee, ettei heillä ole vain välttämättä osaamista ja rohkeutta tehdä myyntityötä tosissaan. Moni on mielestäni kokenut, ettei vastuu myyntityöstä kuitenkaan kuulu heille. Vaikka ylimääräistä aikaa olisikin, ei myyntityön pariin lähdetä automaattisesti, vaan odotetaan selkeitä ohjeita ja pyyntöjä johdolta. Olen havainnoinut myös, että myyntiprosessin noudattamisessa on hyvinkin erilaisia käytäntöjä eri henkilöiden kesken. Esimerkiksi tarjousten perään soittamien vaihtelee henkilöittäin. Kartanon henkilökunnasta ainoastaan myyntipäällikkö on käynyt läpi pidemmän, useamman kuukauden kestävän myyntikoulutuksen. Pari henkilöä koko muusta

henkilökunnasta on kerran tai kaksi osallistunut yksittäisiin ulkopuolisten tahojen järjestämiin iltaseminaareihin, jossa on käsitelty jotain myyntiin liittyvää aihetta. Kartanon henkilökunnalle ei ole kuitenkaan koskaan räätälöity meidän tarpeisiin suunnattua myyntikoulutusta.

#### **6.4 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Tämän haastattelututkimuksen tavoitteena oli saada henkilökunnalta tietoa ja kerätä heidän ajatuksia ja näkemyksiään Kyyhkylän Kartanon myyntihenkisyydestä ja miten sitä voisi kehittää. Olen koonnut taulukot (taulukko 3, taulukko 4 ja taulukko 5) yhteenvetona tämän tutkimuksen tuloksista. Tulokset on esitetty samoja teemoja noudattaen kuin miten aineisto luokiteltiin tulosten analysointivaiheessa. Laajasta tutkimusalueesta johtuen, tulokset esitellään kolme pääteemaa erottaen – myynnin rooli ja merkitys, myynnin toteutus organisaatiossa ja myynninjohtaminen. Yhteenvetotaulukoihin on yhdistetty myös tärkeimmät kohdat TOP 3 kehittämideoista joita haastateltavat tuottivat, sekä omat että vastaanoton työntekijöiden tuottamat havainnoinnit tutkimuksen aikana.

TAULUKKO 3. Myynnin rooli ja merkitys – yhteenveto

| <b>MYYNNIN ROOLI JA MERKITYS</b>   | <b>VAHVUUDET</b>  | <b>KEHITTÄMISKOHTEET</b>  |
|--|---|---|
| Oma motivaatio myyntityötä kohtaan   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koetaan, että onnistuminen myyntityössä näkyy positiivisina asiakaspalautteina ja uusien asiakasryhmien tulona taloon.</li> <li>-Upea miljöö, hienot puitteet, kivat työkaverit, palkka</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiminnan selkeyttäminen (vastuiden jako selvemmin, yhdessä asetetut tavoitteet, strategian avaaminen työntekijöille, tiedotuksen lisääminen)</li> <li>- Resurssien vähäisyys ja yhteishengen puuttuminen</li> <li>- organisaatiosta päin tulevaa kannustusta ja tukea myyntityötä kohtaan tulisi lisätä</li> </ul>  |
| Näkemyks asenteesta ja suhtautumisesta myyntityöhön eri työntekijätasoilla | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Johdon mielestä työntekijöiden asenne ok-tasolla (ymmärtää myynnin merkitys ja kilpailun koveneminen)</li> <li>- Välineet tehdä myyntiä tänä päivänä on monipuoliset (crm, uutiskirjeet, Snoobi jne).</li> <li>- Työntekijät kokevat, että heillä olisi intoa ja mielenkiintoa opetella myös myyntityötä enemmän</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Havaittu näkemusero myynti – ja markkinointiresurssien riittämisestä johdon ja työntekijöiden välillä</li> <li>- Myyjillä liian suuri vastuu myynnin tekemisestä alusta loppuun, konsernista puuttuu markkinoinnista vastaava henkilö -&gt; myynnin tuki</li> <li>- Osan henkilöstön vastahakoinen suhtautuminen myyntiä kohtaan - johtuuko sisäisen palon puuttumisesta (johdon näkemys) vai vastuiden ja kannustuksen puuttumisesta (työntekijöiden näkemys)?</li> <li>- Tunnettavuutta tarvitaan lisää -&gt; helpottaisi myyntityötä</li> <li>- Positiivisen ajatusmaailman kehittäminen myyntityötä kohtaan</li> </ul> |
| Myyntihenkisyys  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilökunta ymmärtää hyvin millaisia ominaispiirteitä myyntihenkisellä henkilöllä on</li> <li>- Ajanhermolla oleminen - osataan tarjota oikeaan aikaan oikeita palveluita, tämä tunnustetaan ainakin teoriassa</li> <li>- Osataan muokata myyntitapoja asiakkaan mukaan</li> <li>- Positiivisen yrityskuvan luominen tärkeää - ylpeys omasta tuotteesta ja yrityksestä</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteisesti asetetut, pienemmät ja konkreettisemmat myyntitavoitteet</li> <li>- Palvelunlaatua sekä lisämyyntiä parantamalla saadaan myös lisää myyntihenkisyyttä</li> <li>- Asiakkuuden näkeminen kokonaisuutena, ei kertaluontoisena käyntinä</li> <li>- "Yhdessä tekemisen meininkiä" tarvitaan lisää</li> <li>- Selkeät ohjeistukset myyntiin, seuranta ja palkitsemista tarvitaan myös</li> <li>- Mikä on talon tapa toimia myynnissä?</li> <li>- Henkilökunnan tutustuttaminen talon myyntiprosesseihin heti perehdytysvaiheessa</li> </ul>   |

TAULUKKO 4. Myynnin toteutus organisaatiossa – yhteenveto

| MYYNIN TOTEUTUS ORGANISAATIOSSA | VAHVUUDET  | KEHITTÄMISKOHTEET  |
|---------------------------------|--|--|
| Verkostojen hyödyntäminen       | * 200 työntekijän verkostojen hyödyntämismahdollisuus  | * Oman uskon ja ylpeyden luominen omaa yritystä ja tuotteita kohtaan, me-hengen luominen<br>* Sopivien palkkioiden ja kannustimien kehittäminen ystävämyyntiin ja lisämyynnin tekoon<br>* Omien verkostojen paremmin hyödyntäminen   |
| Asiakaslähtöisyys myyntityössä  | * Tärkeää kaikkien mielestä, koetaan, että on hyvin hallinnassa  | * Räätelöinnin laajuus harkittava tarkkaan ja huomioitava esim. kustannukset työpanokseen liittyen<br>* Oheis- ja vapaa-ajanpalveluiden kehittäminen ydintuotteiden tueksi, jotta eri-ikäiset asiakkaat viihtyisivät paremmin<br>* Asiakkaille lisäarvon ja kumppanuuden tarjoaminen kertaostoksen sijaan, asiakkaiden tarpeiden huomioiminen  |
| Asiakastytyväisyyden seuraminen | * KELA:n kuntoutusasiakailta kysytään palautteet 100% varmuudella kurssin päätteeksi   | * Asiakastytyväisyyskyselyn toteuttaminen tulevaisuudessa säännöllisesti vuosittain eri asiakasryhmille<br>* Kaikkien asiakkaiden huomiointi palautteiden keruussa<br>* Jälkimarkkinointi: kiitos-viesti + palautekysely esim. kokousasiakkaille   |
| Myyntitaidot                    | * Innokkuutta ja halua oppia enemmän myyntityöstä työntekijöillä on jo olemassa  | * Mikä on Kyyhkylän tapa toimia ja tehdä myyntiä? Tämän avaaminen tärkeää.<br>* Myyntikoulutusten säännöllisyys vuosittain -> epävarmuuden poistaminen myyntityötä tekevilta henkilöiltä<br>* Henkilökunnan erilaisten taitojen hyödyntäminen - nähdäänkö potentiaali?<br>* Kyyhkylän omien vahvuuksien ja kärkituotteiden tunteminen ja selventäminen tarpeellista, millä erottaudutaan?  |
| Myyntiprosessi                  | * Osaavaa ja innokasta henkilökuntaa töissä, jotka haluavat saada asioita yhteistyöllä parempaan suuntaan<br>* Ymmärretään säännöllisen myyntiprosessin tarjoamat mahdollisuudet teoriassa | * Toimenkuvien ja myyntiprosessin eri vaiheiden läpikäyminen yhdessä (esim. tarjousten perään soitto)<br>* Jälkimarkkinoinnin puuttuminen -> vastuuttaminen jollekin ja yhdessä sopiminen asiaan liittyen<br>* Myyntiresurssien riittävyyden laskeminen huomioiden tavoitteet ja markkina-alueet -> myyntiprosessin toistettavuus<br>* Markkinoinnin tuki myyntiprosessin aikana puuttuu<br>* Jokainen tietää oman paikkansa myyntiprosessissa ja osaa ennakoida omia tekemisiään. * Innovatiivisuutta ja ratkaisumallien kehittämistä kaikilta yksiköiltä tulevaisuudessa (ei vain myyjien varassa)<br>* konkreettisemmat myyntisuunnitelmat ja segmentoinnit |
| Myyntivastuiden jako            |  | * johdolta selkeämmät ohjeet kenelle myyntiä halutaan tehtävän, miten ja kenen vastuulla kunkin ryhmän myynti on<br>* tavoitteiden asettaminen yhdessä selkeämmin, sitouttaa myös tekemään<br>* myyjille työrauha keskittyä myyntityöhön, toiminnan systemaattinen ja tehokas hoitaminen   |

TAULUKKO 5. Myynninjohtaminen – yhteenveto

| MYYNNINJOHTAMINEN              | VAHVUUDET   | KEHITTÄMISKOHTEET   |
|--------------------------------|---|---|
| Kannustaminen                  | * Asiakkailta saatu kiitos välitetään aina työntekijöille ja se nähtiin tärkeänä  | * Lisää palautetta, konkreettisempia ja lyhyemmän aikavälin tavoitteita johdolta työntekijöille<br>* Johdon etäisyys työntekijöistä (hierarkisuus), toiveena johdon läsnäolo 2kk välein yksikköpalavereissa   |
| Palkitseminen                  | * Johto on tunnistanut tarpeen säännöllisille kehuille ja kiitoksille<br>* Positiivinen suhtautuminen tulevaisuudessa kehitettävälle palkitsemisjärjestelmälle esim. ystävämyyntiin   | * Kartanolle olisi hyvä kehittää omat kannustinjärjestelmät, erillisenä muusta konsernista<br>* Keskustelua palkitsemisesta yhdessä. Onko palkitsemisella suora yhteys motivaatioon (työntekijöiden näkemys)? Vai onko perus palkka ja työpaikka itsessään jo riittävä motivaattori? (johdon näkemys)<br>* Portaittain asetetut tavoitteet ja erilaiset palkinnot niiden saavuttamisesta<br>* Sopivien palkintojen miettiminen, läpinäkyvyys palkitsemisessa, kaikille mahdollisuus onnistua  |
| Tulosseuranta                  | * Välijohdo kokoaa myynnit päivittäin ja välittää ne myös avainhenkilöille<br>* Lukuja käydään läpi avainhenkilöiden kanssa joka 2.kuukausi yksikköpalavereissa                       | * Myyntilukujen avaaminen työntekijöille käytännössä, tällä hetkellä luvut eivät vaikuta käytännön työn toteuttamiseen, vaikka luvut olisivat miinuksella -> Yhdessä keskustelua enemmän ja esimieheltä selvät ohjeet ja vastuut uusiin työtehtäviin mikäli on tarve<br>* Lukujen pilkkomista kaivattiin selkeimpiin, konkreettisimpiin osiin   |
| Strategian jalkauttaminen      | * Johdon mielestä työntekijät tekevät oikeita asioita ja toiminta on strategian mukaista  | * Strategian, mission ja vision avaaminen ja jalkauttaminen henkilökunnalle tärkeää, sillä nyt henkilökunta kokee olevansa niistä varsin epä tietoinen. Mihin kartanoa ollaan viemässä? Miten sinne aiotaan päästä?   |
| Myyjien tukeminen tehtävässään | * Johdon mielestä oikeat ihmiset on osattu valita oikeille paikoille<br>* Järjestetään tarvittavat materiaalit, tilastot, tavoitteet, työvälineet kuten CRM myynnin tekemiseen        | * Yhteisten myyntipalavereiden järjestäminen viikoittain<br>* Yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen sopiminen myyntiprosessin aikana<br>* Myyntikoulutusten järjestäminen kaikille myyntiä tekeville henkilöille, ei vain päälliköille<br>* Koulutuksen avulla rohkeutta myyntiin ja opetetaan oma tapa myyntiprosessiin ja asiakastyöhön<br>* Valmentavan johtajuuden käyttöönotto, esimiehen läsnäolo päivittäin<br>* Tunnettavuuden lisääminen markkinoinnin avulla, tukee myyntiä  |
| Myynnin johdon tehtävät        | * Johtajien mielestä myynnin johdon tehtävät melko selvät, joskin rakenteellista tavoiteasetelmaa voisi vielä tarkentaa<br>* Kaikilla ymmärrys siitä, että myynti on jokaisen tehtävä | * Strategioiden ja tavoitteiden avaaminen työntekijöille, lisää kannustusta, tiedottamista, palkitsemista, resursseja, tuotekehitystä ja myyntikoulutusta<br>* Johtamiseen toivottiin enemmän leadership-tyyliä, jotta saataisiin hyvä me-henki luotua työntekijöiden välille ja tiimit toimivimmiksi kolmen eri rakennuksen välillä<br>* Sisäisen kommunikoinnin parantaminen, avoimempi ja vuorovaikutteisempi toimintamalli<br>* Myynnin viikkopalaverit puuttuvat vielä, niiden avulla tekemisen meininkiä sekä segmenttien hallintaa<br>* Organisaation ja myyntiresurssien mukauttaminen kysynnän kasvuun ja markkinapotentiaaliin nähden<br>* Tuotekehityksen vastuuttaminen ja palveluiden erilaistaminen kilpailijoihin nähden<br>* Ymmärrys siitä, että toiminnan muutos vaatii myyntitoimenpiteiden johtamista |



## 7 KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli laatia kehittämissuhteita, jotka edesauttavat myyntihenkisyyden parantamista Kyyhkylän Kartanossa. Tarkoituksena oli selvittää ongelma-kohtia yhdessä myynnin parissa työskentelevien henkilöiden ja yrityksen johdon kanssa, ja laatia selkeitä sekä helposti toteutettavissa olevia ehdotuksia toiminnan, asenteiden, osaamisen ja myyntihenkisyyden parantamiseksi. Esittelen seuraavaksi tehtyjen tutkimusten sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta miltä tutkimusaihe Kyyhkylässä tällä hetkellä näyttää ja missä näyttäisi olevan eniten kehitettävää. Esittelen eri kehittämisehdotukset samojen yläteemojen alle kuin mitä koko haastattelututkimuksessa käytettiin. Nostan esille kolme omasta mielestäni keskeisintä kehittämisehdotusta per aihealue. Lopuksi listaan myös muut tämän tutkimusprosessin aikana esille tulleet kehittämisehdotukset.

### *Myynnin rooli ja merkitys*

#### *1. Kehittämissuhteus: Strategisen päätöksen tekeminen myyntikulttuurin luomisesta ja jalkauttamisesta*

Myynnin rooli on tänä päivänä erittäin merkittävä kaikissa yrityksissä ja tutkimustuloksissa tuli ilmi, että myös kaikki Kyyhkylän Kartanon työntekijät tuntuvat tietävän sen. Kyyhkylän osalta kysymys on kuitenkin kokonaan uuden yrityskulttuurin luomisesta, pois vanhasta sairaalamaisesta organisaatiosta, kohti nykyaikaisempaa ja myyntihenkisempää organisaatiota. Hyvän yritys- ja myyntikulttuurin luominen vaatii toki oikeat olosuhteet ja resurssit, mutta se on ennen kaikkea tietoinen strateginen päätös ja johtamisprosessi (Tomperi 2008). Kyseessä on päätös, joka on tarpeen tehdä johtoryhmässä ja hallituksessa asti ja jalkauttaa sen jälkeen selkeästi henkilökunnalle saakka. Kyyhkylässä on muiden yritysten tavoin mahdollista luoda ja ylläpitää myyntihenkisyyttä. Parvisen (2008) mukaan se vaatii kehittyneen myyntikonseptin, jonka kaikki työntekijät hyväksyvät ja sisäistävät, myynnin arvostuksen lisäämistä sekä johdon valvonnan ja kollegoiden täyden tuen. Tällaisessa organisaation myynnin uudelleen järjestämisessä on hyvä monesti käyttää asiaan erikoistunutta ulkopuolista konsulttiyritystä, sillä yleensä itse katsomme asioita eri tavalla talon sisällä kuin ulkopuoliset.

Organisaatiokulttuurin muutosprosessissa ja myyntityön tekemisessä on työntekijöiden motivaatio erittäin keskeisessä roolissa. Motivaation kehittämistä voisi miettiä Kyyhkylässäkin Manningin ym. (2012) esiintuoman sisäisen ja ulkoisen motivaation kannalta. Koulutus ja valmennukset ovat yksi keino, jolla sisäistä motivaatiota voisi ajatella kehitettävän. Tällä hetkellä myyntiä ei ehkä nähty kovin mieluisana tehtävänä Kyyhkylän Kartanossa muiden paitsi sitä nimenomaista tehtävää varten palkattujen henkilöiden osalta. Kykyjä ja osaamista koko henkilökunnalla kuitenkin on, sillä ker-tovathan upeat ja toistuvasti saadut positiiviset asiakaspalautteetkin tästä. Eli palvelu pelaa erinomaisesti ja näin ollen henkilökunta osaa ajatella asiakaslähtöisesti. Sisäinen motivaatio, eli henkilön oma tunne/palkkio siitä kun tehtävä on suoritettu, on monesti se merkittävin motivaattori. Tähän voidaan vaikuttaa myyntitaitojen kehittämällä. Ulkoinen motivaatio, eli kun työstä saadaan esimerkiksi ylimääräistä rahallista bonus-ta tai muita kannustimia vaikuttaa myös positiivisesti myyjän käytökseen ja ne olisi hyvä ottaa huomioon uudenlaista myyntikulttuuria luodessa.

Kehittämistä löytyy myös myyntihenkisyyden luomisessa ja johtamisessa. Yhteinen tekeminen puuttuu myynnistä, mikä osaltaan lisää varmasti myös myyntihenkisyyttä ja nostaisin myynnin roolia keskeisemmäksi. Parvinen (2008) piti tärkeänä, että myynnistä puhutaan ja keskustellaan yhdessä ja siitä pitäisi tehdä mediaseksikästä – houkuttelevaa. Tähän voisi Kyyhkylässäkin vaikuttaa myyntityön aktiivisella ja kan-nustavalla johtamisella. Syntyisi yhdessä tekemisen ”meininkiä” ja tunne, että organi-saatio tukee myyntityötä konkreettisesti. Tämä seikka nousi esiin myös tehdyissä haastatteluissa. Tiedotusta ja kommunikointia lisäämällä sekä yhteisesti tavoitteita asettaen saadaan luotua mielikuva, että ollaan yhdessä tekemässä töitä kohti jotain suurempaa visiota. Tällä hetkellä monet tuntuvat ajattelevan, että nyt myynti on yksin pakertamista. Yhteishenkeä pystytään parantamaan merkittävästi jo sillä, että hajallaan olevat yksikön jäsenet tapaisivat useammin. Hyvänä keinona perinteisten toimistopa-lavereiden lisäksi nähdään usein myös erilaisten benchmarking-matkojen tekeminen yhdessä johonkin kilpailevaan yritykseen. Siellä voisi myös yöpyä ja viettää samalla esimerkiksi Kartano Oy:n henkilökunnan omat strategia- ja tiimipäivät.

Parvisen (2008) luoma käsite ”Marketing Spirit” on juuri se asia mitä tarvitaan myös Kyyhkylään. Se on käytännössä ”kykyä saada enemmän irti samoista objektiivisesti mitattavista asioista (tiedoista, osaamisesta, resursseista, asemista jne.), ymmärrys ja hyväksyntä siitä, mitä yritys/organisaatio/kollektiivi tavoittelee ja kykyä saada aikaan

sitä, mitä liiketaloudellisesti tavoitellaan”. Myyntihenkisyyden levittäminen läpi terveydenhuoltoalalla toimivan Kyyhkylän kaltaisen organisaation on haastava, muttei mahdoton tehtävä. Tarvitaan ”uudet silmälasit”, joiden läpi asioita voisi katsoa. Osaamisen kehittäminen, henkilökunnan innostaminen ja kannustaminen, me-hengen luominen ja kokonaan uudenlaisten toimintamallien luominen ovat osa tätä.

## *2. Kehittämisehdotus: Myynnin ja markkinoinnin uudelleen resursointi ja työntekijämäärän mitoittaminen tavoitteisiin peilaten*

Markkina-alueet, joilla Kyyhkylän Kartano tänä päivänä toimii, ovat muuttuneet merkittävästi viime vuosien aikana. Lisäksi Kartanon majoituskapasiteetti on kasvanut kolminkertaiseksi. Huoneiden täyttämiseksi on pitänyt löytää paljon täysin uusiakin asiakasryhmiä konsernissa toimivan kuntoutuskeskuksen omien vakioasiakkaiden vähennyttyä. Usein myynnin tavoitteita nostetaan ja resursseja vähennetään, koska yrityksellä on suuret paineet saavuttaa tietty tulos. On kuitenkin tärkeää säilyttää realistinen käsitys käytännöntyön tekemiseen ja siellä tarvittaviin resursseihin. Tässä tutkimuksessa esille tulleiden myynnin sujuvuuteen liittyvien käytännön ongelmien ja teoriataustaan perustuen voidaan sanoa, että myynnin ja markkinoinnin tekemiseen ja organisoimiseen tarvittaisiin nykyistä enemmän henkilöresursseja. Riittäväillä resursseilla saadaan myyntiprosessi toimivaksi ja systemaattiseksi ja pystytään aidosti työskentelemään kohti asetettuja tavoitteita. Tutkimustulosten perusteella tällä hetkellä resurssit ovat varsin niukat myynnissä ja tämä aiheuttaa varmasti myös osan turhautumisesta, mikä oli haastateltavien vastauksista pääteltävissä.

Myynti- ja markkinointiresurssien tulisi olla mitoitettu tavoitteisiin ja markkina-alueisiin nähden joilla toimitaan. Jobberin ja Lancasterin (2012) mallin mukaan ensin tulisi määritellä markkinointistrategiat ja -tavoitteet, joista johdetaan omat myyntitavoitteet ja siitä seuraavaksi toimivat myyntistrategiat tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategioiden ja tavoitteiden avaaminen on myyntijohdon tehtävä. On hyvä miettiä segmentteittäin tavoitteita tarkemmin. Onko tarkoitus kasvattaa, säilyttää, kerätä voittoja vai luopua jostain toiminnasta kokonaan. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, toimintojen tavoitteet voivat koskea esimerkiksi myyntivolyymia, markkinaosuutta, kannattavuutta, palvelutasoa tai myynnin kustannuksia. Näillä on oleellinen merkitys siihen, mitä myynnissä tulisi käytännön tasolla tehdä ja nämä avaamalla nähdään konk-

reettisemmin myös tarvittavien resurssien oikeat määrät. Tämä toimenpide olisi myös Kyyhkylässä tärkeää suorittaa.

Kyyhkylässä voisi myös miettiä tarkemmin sitä, miten myyntihenkilöstön organisointi (Jobber & Lancaster 2012) kannattaisi tehdä. Olisi hyvä pohtia tätäkin asiaa strategioihin perustuen. Segmentteittäin toimiva myyntiorganisaatio on ehkä paras ja toimivin vaihtoehto, mutta miten myynnin tekemiseen saataisiin lisää kaivattuja resursseja. Jos uusien henkilöiden palkkaaminen ei ole mahdollista, voidaanko organisaation sisältä löytää apuja esimerkiksi kuntoutuskeskuksen puolelta? Kuntoutuskursien täyttämistä voisi kenties osittain vastuuttaa myös kurssien vetäjiä. Toki tämä tarkoittaisi töiden ja resurssien uudelleen järjestelyä silloin myös kuntoutuksen puolella. Voisiko jotain toimintoja myös ulkoistaa? Esimerkiksi asiakastapaamisten sopimisessa käytetään usein siihen erikoistuneita yrityksiä jos yrityksen omat myyntiresurssit ovat pienet. Suosittelisin kartanoa kokeilemaan tällaista. Kyyhkylän Kartanolla tarvitaan volyymia asiakastapaamisiin, koska yrityksen tunnettavuus ei ole vielä kovin laajalle levinnyt. Ulkopuolista ”buukkaria” käytettäessä yrityksen ei tarvitse sitoutua palkkaamaan vakituisia lisähenkilöitä, mutta pystytään kuitenkin kasvattamaan asiakastapaamisten määrää. Ja mikäli onnistutaan löytämään hyvä ”buukkari”, hän pystyy auttamaan laadukkaiden asiakastapaamisten sopimisessa ja sitä kautta mahdollistaa myynnin tekemisen nopeammin varsinaiselle kartanon myyjälle. Tällä hetkellä kartanon ja kuntoutuskeskuksen asiakastapaamisia hoitaa yksi henkilö itsestään alusta loppuun, joten resurssit myyntityön tehokkaaseen toteuttamiseen ovat varsin pienet markkinoiden potentiaali huomioiden.

Yhtenä haasteena myynnin tulokselliseen toteutukseen haastatellut työntekijät näkivät sen, ettei Kyyhkylällä ole varsinaisesti markkinoinnista vastaavaa henkilöä, jolla olisi koulutus ja osaamista hoitaa markkinointia nykyajan vaatimusten mukaan. Markkinoinnin tuki myyntityössä on erittäin tärkeä, etenkin yrityksissä, joka ei ole vielä kovin tunnettu markkina-alueillaan. Tällä hetkellä kun varsinaista markkinointihenkilöä ei koko konsernissa ole olemassa, niin henkilökunnalta itseltään kaivattaisiin enemmän innovatiivisuutta ja rohkeutta miettiä eri keinoja joilla myyntiä voidaan edistää. Tämä on kuitenkin haastavaa, sillä kaikki yksiköt ovat kiireisiä jo omien töiden suorittamisessa, eikä näin ollen kehittäväälle työlle jää aikaa. Yrityksen oma markkinointialan ammattilainen voisi hoitaa niin sisäistä ja kuin ulkoista viestintää, sosiaalisia mediakanavia, kontaktoida toimittajia, pitää blogia ja toimia kaikin puolen muutenkin

suunnitelmallisesti näkyvyyden lisäämiseksi ja myyntityön tukemiseksi. Asiantuntevan ja osaavan markkinointi- ja viestintäpäällikön palkkaaminen auttaisi tässä koko organisaation muutoksessa valtavasti.

Resurssien tai aukioloaikojen supistaminen ei välttämättä ole aina paras ratkaisu toiminnan tehostamiseksi, vaan kannattavuuden lisäämiseksi voisi miettiä myös muita keinoja. Yhden lisämyyjän palkkaamisella esimerkiksi saisi resursseja myyntityöhön lisää ja tämän myötä saataisiin myös kontaktoitua enemmän asiakkaita ja sitä kautta myös enemmän mahdollisuuksia kauppojen tekoon. Hyvä myyjä ansaitsee palkkansa yleensä takaisin, mikäli muut olosuhteet ovat kunnossa. Kyyhkylässä todellakin on kaikki ulkoiset puitteet upeassa kunnossa ja asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun, joten tuotetta on helppo myydä.

Työntekijämääriä laskiessa tulisi käyttää tarpeeksi aikaa suunnitteluun. Millä tavoin kunkin tuoteryhmän asiakkaita halutaan hoitaa; paljonko tuoteryhmissä on ns. avainasiakkaita ja paljonko pienempiä asiakkuuksia. Nämä on hyvä laskea tarkemmin todellisia laskelmia tehtäessä. (Jobber 2012.) Lisäksi on syytä huomioida, että iso osa myyjän ajasta menee *prospektointiin*. Tämä on hyvä lisätä vaadittavaan kokonaistyömäärään, jotta tarvittavat resurssit saadaan laskettua oikein ja todellisen tarpeen ja työmäärän mukaisesti. Kartanon myynnin järjestämistä ajatellen, käytännön tasolla propektoinnissa voisi parhaiten auttaa vastaanoton työntekijät. He tekevät päivittäin tarjouksia asiakkaille ja vastaavat asiakkaille myös puhelimen kautta tuleviin tarjouspyyntöihin. Hyvien liidien eteenpäin kulkeminen myyntiin olisi tärkeä asia ottaa jatkossa huomioon.

Kiinnittäisin huomiota Kyyhkylässä myös myyntityön tasapainoon (Rubanovitsch & Aalto 2008). Myyjän työn määrän, laadun ja fokuksen tulisi olla tasapainossa. Jos joku näistä kolmesta ylikuormittuu tai toinen osa-alue jää selvästi vajaammaksi, ei kauppaa voi syntyä. Myyntijohdon tulee auttaa työntekijää tasapainon säilyttämisessä. Epätasapainoinen tilanne kannattaa tutkia auki, sillä voi olla että kyseessä on myös väärin mitoitettut resurssit, eikä tällöin työtä pysty tuloksellisesti hoitamaan vaikka saisikin henkistä tukea työnsuorittamiseen.

### *3. Kehittämisehdotus: Myyntihenkisyyden kehittäminen palvelulaatua ja lisämyyntiä parantamalla sekä lisäarvon tuottaminen asiakkaalle*

Grönroos (2009) ja Laine (2008) näkivät, että menestyvän yrityksen todellinen koe-tinkivi on kaikkien työntekijöiden johtamisessa. Palvelu-, asiakas- ja markkinointiläh-töisen ajattelutavan (=myyntihenkisyyden) opettaminen läpi organisaation on kaiken lähtökohta. Halonen (2001) käytti myyntihenkisestä toimintatavasta myös synonyy-meja myyntikulttuuri ja asiakassuuntautunut toimintatapa. Juuri tuon myyntikulttuurin luominen nostettiin esille ensimmäisessä kehittämissuosituksessa. Kyyhkylässäkin voitaisiin ajatella, että jalostamalla omaa palvelukulttuuria ja asiakaslähdistä toimin-tatapaa, pystyttäisiin myös paremmin sopeutumaan myynnin vaativiin haasteisiin. Tällaisen muutoksen läpivieminen kuitenkin vaatii jollain tasolla uudenlaisen arvo-maailman omaksumista ja strategian jalkauttamista henkilökunnalle. Tarvitaan ohjeis-tuksia oman työn suorittamiseen uudella tavalla, aikaa työn suunnitteluun ja toiminta-tapojen kehittämiseen, asiakaspalvelu- ja myyntikoulutusta ja vahvaa tukea kollegoilta sekä esimiehiltä. Kun yritys onnistuu positiivisten asiakaskokemusten luomisessa, se voi erilaistaa toimintaansa jopa uniikille tasolle johon kilpailijoiden tarjonta ei ylety.

Tutkimustulokset osoittivat, että pidempiaikainen kumppanuuden ja lisäarvon tuotta-minen asiakkaalle nähtiin asioina, joihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Tällä hetkellä asiakkaat ”tulevat ja menevät”, eikä asiakassuhdetta yritetä rakentaa kump-panuusajattelua hyödyntäen. Asiakaslähdistä myyntityössä pidetään kuitenkin tärkeänä, ja tämä toteutuukin kartanon organisaatiossa erittäin hyvin. Kyseessä on myynnin ja tuotteiden organisoinnista sekä sopivien kokonaisuuksien paketoinnista ja myynnistä asiakkaille. Pitäisi miettiä keinoja, joilla asiakkaat saadaan sitoutettua Kyyhkylän Kartanoon pidemmäksi aikaa. Voisiko Kyyhkylä tarjota asiakkaille tuot-teita eri kategorioista koko Kyyhkylän konsernin palvelutarjonnasta? Vuoden kestoi-nen yrityspaketti voisi sisältää esimerkiksi kaksi päiväkokousta uuden hotelli Rusthol-lin tiloissa, yhden henkilökunnan työhyvinvointipäivän sisältäen teemaan sopivan luennon ja liikuntatunnin, yhden saunailan rantasaunalla, henkilökunnan ensiapukou-lutuksen ja kymmenen joululounasta kartanon joulupöydästä. Asiakkaan saama lisäar-vo tässä olisi se, että häneltä säästyy paljon aikaa kun ei tarvitse jokaista tilaisuutta erikseen järjestää eri tahojen kanssa. Lisäksi Kyyhkylällä on hyvät mahdollisuudet räätälöidä omia palveluitaan asiakkaan omien tarpeiden ympärille. On toki ymmärret-tävää, että yrityksetkin kaipaavat vaihtelua eri tapahtumapaikkoihin, mutta isommille

organisaatioille tämä voisi toimia. Tämä on kehittämiskohde, jonka pidemmälle jalostaminen vaatii erillistä työryhmää ja tarkempaa suunnittelua.

On tärkeää, että yritykset tänä päivänä näkevät kuinka on siirrytty palvelubisneksestä kokemusbisnekseen (Löytänä & Korteso 2011). Myynti- ja arvolupauksia olisi hyvä myös Kyyhkylän Kartanossa miettiä enemmän asiakkaalle tuotettavan arvon kautta. On tärkeää pystyä erottautumaan kilpailijoista ja miettimään miksi asiakkaan kannattaisi tehdä juuri meidän kanssa yhteistyötä. Tällä hetkellä näitä seikkoja ei ole Kyyhkylässä avattu ja näiden pohtiminen yhdessä henkilökunnan kanssa auttaisi varmasti asioiden katsomista eri tavalla asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskokemuksen johtamisen avulla (Löytänä & Korteso 2011) voidaan vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen, lisätä asiakastyytyväisyyttä, kasvattaa suosittelijoiden määrää, lisätä mahdollisuuksia ristiin- ja lisämyynnille asiakkaille, pidentää asiakkuuden elinkaarta, vahvistaa suositteluhaluutta, kohottaa brändin arvoa, sitouttaa henkilöstä, vähentää asiakaspoistumaa ja negatiivisten asiakaspalautteiden määrää ja pienentää (uus)asiakashankinnan kustannuksia.

### ***Myynnin toteutus organisaatiossa***

#### *4. Kehittämisehdotus: Myyntiprosessin avaaminen ja eri henkilöiden toimenkuvien ja vastuiden läpikäyminen yhdessä koko henkilökunnan kanssa*

Jobberin ja Lancasterin (2012) mukaan, jokaisen myyjän henkilökohtaisiin myyntitaitoihin kuuluu myyntiprosessin hallitseminen. Parvinen (2008) painotti myyntitoimintojen nopeutta sekä hyvää tapahtumaketjua, joka tulisi toimia jatkuvana. Myös Laine (2008) korosti nimenomaan myyntiprosessin systemaattisuuden tärkeyttä ja sen noudattamista. Kaikki onnistuneet myyntiprojektit toistavat samaa kaavaa. Siitä huolimatta, vaikka tämä yrityksissä tiedetäänkin, koetaan myyntiprosessin noudattaminen usein haasteellisena tehtävänä. Näin vaikuttaisi olevan myös Kyyhkylässä.

Tutkimustuloksissa tuli ilmi, että työntekijät kaipasivat myyntiprosessin avaamista ja lisäohjeistusta sen eri vaiheiden toteuttamisessa.

Olisi hyvä miettiä millainen on Kyyhkylän tapa tehdä myyntiä ja konkreettisesti ”tuotteistaa” myyntiprosessi. Esimerkiksi huoltoasemilla tai kuntokeskuksissa on hyvin tarkkaan määritelty missä vaiheessa kysytään asiakkaalta mitään kysymyksiä. Tällai-

nen tarkka oma konsepti auttaa myyntiprosessin läpiviemistä ja helpottaa sen toistettavuutta sekä palvelulaatu on tasaisempaa. Toimintakäsikirjasta löytyy erilaiset toimintamallit jo tälläkin hetkellä Kartanon osalta, mutta sieltä puuttuu koko prosessin avaaminen. Lisäksi olisi tärkeää käydä eri toimintamallit yhdessä läpi. Se luo yhteishenkeä ja läpinäkyvyyttä myyntitoimiin ja selkeyttää kokonaiskuvaa työntekijöiden keskuudessa. Myös uusien työntekijöiden olisi helpompi tulla taloon töihin ja sisäistää toimintatavat, jotka olisi yhdessä sovittu.

CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmä tarjoaa mahdollisuuden järjestää toimintaa entistä läpinäkyvämmäksi, systemaattisemmaksi ja oikein hyödynnettynä se helpottaa merkittävästi myös myynninjohtamista. CRM säännöllinen käyttö ja sen ottaminen osaksi jokapäiväistä työtä myyntipalvelussa, vaativat myynninjohtolta selkeää ohjausta ja myyntiprosessin kuvausta. Tällöin ohjelmiston hyöty todennäköisesti ymmärretään paremmin asiakkuuksien hallintaan liittyen. Lisäksi tarvitaan yhteisesti asetetut tavoitteet ja motivoivat kannustimet tavoitteiden saavuttamisesta.

Olisi hyvä käydä myös yhdessä eri henkilöiden tehtävänkuvat lävitse, jotta ristiin auttamista voisi tapahtua enemmän. Myyntihenkilöiden sijainti kolmessa eri rakennuksessa ja yhteisten myyntipalavereiden puuttuminen heikentää keskusteluyhteyttä. Tämänkin takia tarvittaisiin selkeämmät ohjeet kokonaisuudessaan myynnin tekemiseen ja myyntiprosessin noudattamiseen sekä läheisempää myynnin ohjaamista käytännön tasolla.

Tällä hetkellä hotellin vastaanotto tekee suurimman osan tarjouksista koko kartanossa ja heillä on paras näkemys päivittäisistä myynneistä, tarjouspyynnöistä ja asiakkaiden viihtyvyydestä. Näen, että yhteistyötä vastaanoton ja muun myyntipalvelun välillä olisi hyvä lisätä, jotta tarvittava tieto esimerkiksi hyvistä potentiaalisista ja kontaktoitavista asiakkaista siirtyisi henkilöltä toiselle. Ne olisivat tärkeitä yhteystietoja myynnille jatkossa, koska asiakkailla on ollut yrityksestämme jo jonkunlainen käsitys ja tietous. Erilaisten asiakasvihjeiden etsintä on myös esimerkki tehtävästä, mitä voisi hoitaa hiljaisina aikoina kuka tahansa. Asian toimiminen käytännön tasolla vaatisi yhdessä sovittuja käytäntöjä ja selkeitä ohjeita tehtävän suorittamiseksi. Yhteisten pelisääntöjen tai tiimisopimuksen laatiminen, ihan kuin urheilujoukkueessa, voisi auttaa yhteisesti sovittujen asioiden noudattamista. Asiat voisi jakaa sopiviin osakokonaisuuksiin ja käydä vaiheittain läpi yhdessä koko tiimin kanssa. Olisi hyvä laajentaa



olemassa olevia toimintamalleja käsittämään myyntiprosessit ja sisäiset toimintaohjeet. Miksei näistä voisi tehdä vaikka erillisen myyntikäsikirjan.

##### *5. Kehittämissuositukset: Myyntitaitojen ja osaamisen kehittäminen*

Koko Kartanon myyntityötä tekevä henkilökunta – vastaanottotyöntekijät, kartanon väki ja myyntipalvelu, ilmaisivat haastatteluissa innokkuutensa ja tarpeen oppia myyntityöstä enemmän. Kartanon henkilökunnalle ei ole ollut yhteistä perusteellista myyntikoulutusta. Yleisesti voi todeta, että myyntikoulutukselle näyttäisi olevan suuri tarve koko Kyyhkylän Kartanon henkilökunnan osalta. Mielestäni koulutusten tulisi koskea koko kartanon henkilöstöä, ei vain päällikkötasoa, sillä esimerkiksi suurimman osan tarjouksista tekee hotellin vastaanottotyöntekijät.

Kuten Parikkakin (2013) totesi, myyjän persoonallisuus on ainut henkinen asia mihin valmennuksilla tai hyvällä johtamisella ei voida vaikuttaa. Kaikki muut asiat, kuten tunteet, asenteet ja motivaatio myyntityötä kohtaan, sekä tiedot ja taidot ovat asioita mihin voidaan vaikuttaa. Vaikka henkilöillä olisi aiempaa ammatillista koulutusta, niin myyntitaitoja pitäisi kehittää ja päivittää jatkuvasti. Koulutuksien avulla voitaisiin todennäköisesti myös parantaa yhteishenkeä ja saada myynti mielmämmäksi työtehtäväksi kaikille työntekijöille. Aikaisemmin esimerkiksi ryhmäpakettien myynti soittamalla eri bussiryhmille on nähty haastavana tehtävänä. Työntekijöiden myyntitaitoja kehittämällä lisämyynnin mahdollisuudet kasvaisivat kaikissa yksiköissä.

Rubanovitschin ja Aallon (2012) malliin peilaten, Kyyhkylässä myyntitaitoja ajallisesti käytetään eniten kaupan päättämiseen ja tuote-esittelyyn. Henkilökunnan osaamista kehittämällä tulevaisuudessa suunta pystyisi menemään enemmän siihen, että asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen ja luottamuksen rakentaminen veisivätkin eniten aikaa myyjältä. Eli tuote-esittelyjen painopiste siirtyisi pois tuotteen hyödyistä kohti asiakkaan yrityksen hyötyä. Myös aikaisemmin mainittu kumppanuusajattelu tukisi tätä mallia. Tämän onnistuminen vaatii pitkälle vietyä ja henkilökunnalle jalkautettua strategiaa sekä kehittyntä myyntikonseptia. Myyntitaitoja kehittämällä voidaan kuitenkin varmistaa jo se, että myyntiprosessi on aina korkeanlaatuinen ja johdonmukaisesti ja ammattimaisesti hoidettu – toimipisteestä tai myyjästä riippumatta.

Modernin myynnin elementit (Jobber & Lancaster 2012) avaa hyvin myyntihenkilöiltä vaadittavien taitojen monipuolisuutta. Kyyhkylän Kartanossa etenkin vastaanottotyöntekijät ovat haastavan tilanteen edessä kokonaisuuden hallitsemisen suhteen. Heidän pitäisi pystyä tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle ja tyydyttää asiakkaiden vaatimukset, osata käyttää ongelmaratkaisutaitoja ja ratkaisumyyntiä, markkinoida eri tuotteita, ymmärtää asiakkuuksien hallinnasta ja kannattavuudesta ja hallita myös monet eri tietojärjestelmät jotka auttavat tehtävien suorittamisessa. Tehtäväkenttä on varsin haastava ottaen huomioon, että monilla ei ole kaupallista koulutustaustaa. Osittain varmasti tästä syystä monet työntekijät kokivat tämän tutkimuksen haastatteluja tehtäessä, ettei heillä ole riittäviä taitoja myyntityön tekemiseen.

Myös jokaisen työntekijän omien kykyjen ja vahvuuksien sekä kehitysalueiden tunnistaminen on tärkeää. Olisi hyödyllistä tehdä osaamiskartoitus (Nieminen & Tomperi 2008) henkilökunnan vahvuuksista, jotta tiedetään mitä taitoja henkilökunnalla on ja mitä tarvitaan kehitettävän eniten. Osaamiskartta on yksi osaamisen johtamisen työkaluista, jonka avulla voidaan myös järjestelmällisesti kehittää myyjien urasuunnittelua sekä havainnollistaa rekryointitarvetta puuttuvien resurssien ja osaamisen osalta.

Kyyhkylän suuresta murrosvaiheesta ja muutoksesta johtuen tulisi organisaatiossa toteuttaa pidempiaikainen myyntikoulutus henkilökunnalle. Tästä voisi kehittää esimerkiksi kaksivuotisen projektin, jonka aikana käydään eri myynnin osa-alueita lävitse, kehitetään jokaisen henkilökohtaisia myyntitaitoja ja opetellaan systemaattisemman myyntityön käytänteitä. Manning ym. (2012) avasi tätä asiaa hyvin myyntihenkilöstön kouluttamisen viitekehysellä. Kaikki lähtee yrityksen henkilöstön arvioinnista, jonka perusteella muodostuu tarpeisiin sopiva myyntikoulutustarve ja tavoite. Ehdotaisin, että Kyyhkylässä hyödynnettäisiin esimerkiksi myyntihenkilöiden testauksia ja muita myynninvalmennuksia (ks. esim. Adeptus Partners). Muutenkin tällaisessa myyntikoulutuksessa on hyvä käyttää asiantuntijoita ja talon ulkopuolisia konsultteja.

Pekkarisen (2006) oppeihin viitaten – myyjäksi ei kukaan synny, mutta hyväksi myyjäksi voivat kuitenkin kaikki oppia. Myyntihenkisyyttä voi helposti kasvattaa, niin työntekijöissä yksilöinä kuin yrityskulttuuria kehittämällä. Huippumyyjän ominaisuuksiakaan kaikilla ei varmasti ole valmiina, mutta jokainen voi kuitenkin opetella myyjälle ja myyntityöhön liittyviä tärkeitä perusasioita kuten tuotetietouden, asiak-

kaan kohtaamiseen liittyvät askeleet ja myyntiprosessin eri vaiheet. Harjoittelemalla voi jokainen meistä oppia yhä paremmaksi myyjäksi.

Niemisen ja Tomperin (2008) ajatusta mukaillen, Kyyhkylässäkään myyjien lähettäminen parin päivän myyntivalmennuksen pikakurssille ei ole oikea ratkaisu haasteiden ratkaisemiseen. Johdon pitäisi panostaa myynnin määrällisen panoksen kasvattamiseen markkinapotentiaaliin nähden. Mikäli myyntiin on sidottu liian pieni henkilömäärä markkinapotentiaaliin nähden, ei voida myöskään odottaa yrityksen kasvu- ja markkinapotentiaalin nostamista uudelle tasolle. Myynti ei ole koskaan sattumaa, eikä sattumalla voiteta asiakkuuksia tai markkinaosuuksia.

#### *6. Kehittämisehdotus: Tavoitteiden asettaminen ja seuranta yhdessä sekä myynnin viikkopalaverit*

Parvinen (2008) nosti esille, kuinka jokaisen menestyvän myyjän taustalla on tarkasti määritetyt tavoitteet ja selkeä suunta mihin ollaan menossa. Tavoitteiden kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä ja hyväksymisessä on myös myyntihenkisyyden ylläpidon ydin. Taitava johtaja osaa ohjata vallitsevan myyntihenkisyyden kipinän saman tien tavoitteiden toteuttamiseen. Jos henkilöstölle ei ole selvää mitä pitäisi saada aikaan, on heidän vaikea myös toimia optimaalisesti tuloksellisuuden maksimoimiseksi.

Tällä hetkellä Kyyhkylässä tavoitteiden asettaminen konkreettisemmin pienempiin osiin voisi olla hyödyllistä. Tutkimustuloksissa tuli esille kartanon työntekijöiden huoli siitä, etteivät he välttämättä ymmärrä mitä seurattavat luvut käytännön tasolla tarkoittaa. Myyntiä seurataan kokonaisuromäärinä, päivä-, kuukausi- ja vuositasolla. Mutta jos esimerkiksi myyntiluvut olisivat 10000 € jäljessä budjetista, kaivattiin selkeitä ohjeita kuinka ero on tarkoitus saada kurottua kiinni. Mitä tuotteita myydään enemmän, toteutetaanko jotain kampanjoita, tehdäänkö soittosuoria ja jos tehdään niin kenen toimesta. Työntekijät kaipasivat siis konkreettista myyntityön ohjaamista. Lisäksi se, että tavoitteet alun perin asetettaisiin yhdessä koko tiimin kanssa, auttaisi ehkä ymmärtämään vaadittavan myyntityön määrän paremmin. Yhdessä asetettavat tavoitteet myös sitouttavat henkilökuntaa paremmin yhteisiin tavoitteisiin ja syntyy sitä yhteishenkeä, jota tunnuttiin kaivattavan tutkimustulosten perusteella.

Lisäksi yhteisten myyntipalavereiden pitämistä viikoittain nähtiin erittäin tärkeänä. Tällä tavoin pystytään yhdessä reagoimaan ja keskustelemaan myyntitoimien onnistumisesta paremmin. Lisäksi pystytään paremmin auttamaan toisia jos kuullaan kasvotusten, että joku ei ehdi hoitamaan esimerkiksi jotain tarjouksen tekemistä. Yhtyen Halosen (2001) ajatukseen, Kyyhkylässäkin tiimipalaverit selkeyttäisivät toimintaa ja loisivat järjestelmällisyyttä. Lisäksi yhteisten palavereiden avulla voidaan tuoda esiin kaikki se osaaminen ja erilaiset näkökannat mitä tiimiläisillä on. Näin pysyttäisiin tekemään yrityksen kannalta myös parhaita ja kustannustehokkaimpia päätöksiä. Tiimin olemassaolo perustuu siis asiantuntemuksen yhdistämiseen. Esimiehen rooli myyntitaitojen kehittämisessä ja tiimin yhteensopivuudessa ja toimivuudessa on merkittävä.

Tällä hetkellä, kun myyntihenkilöt istuvat konkreettisesti kolmessa eri rakennuksessa, vaatisi systemaattisen ja toimivan myynnin rakentaminen enemmän myynnin johdon läsnäoloa ja yhteistä keskustelua myynnistä. Nyt myyjät joutuvat työskentelemään hyvin itsenäisesti ja kokoontuminen yksikköpalaveriin on vain joka toinen kuukausi. Lisäksi haastatteluissa tuli ilmi, että vastaanoton työntekijät eivät näe ollenkaan toteutuneita myyntitaulukoita vaikka heistä kaikki tekevät tarjouksia. Nyt myyntilukujen seuraaminen on vain yksiköiden esimiesten ja muiden avainhenkilöiden vastuulla. Jokaisen työntekijän myyntihenkisyyttä ja myynnillistä ajatusmaailmaa kehittääkseen olisi kuitenkin hyvä avata lukuja kaikille myyntiä tekeville henkilöille.

### ***Myynnin johtaminen***

#### *7. Kehittämisehdotus: Strategian avaaminen henkilöstölle*

Laineen (2008) mallista voitiin havaita kuinka koko myyntityö ja -prosessi lähtevät strategioista, eli yrityksen kokonaisstrategiasta, markkinointistrategiasta ja myynnin strategiasta. Strategiat antavat suuntaviivat mihin päin myyntiprosessia lähdetään viemään. Tänä päivänä myynti on koko organisaation asia ja myyntiä tukevia toimia tarvitaan koko prosessin keston ajan.

Tutkimuksen tulosten mukaan johdon mielestä työntekijät tekevät oikeita ja strategian mukaisia toimenpiteitä käytännön työssään. Johdon päätelmät perustuivat tässä kohdassa positiiviseen kokonaisuuteen toiminnan kasvussa sekä saatuihin positiivisiin

asiakaspalautteisiin. Haasteena tässä on se, että työntekijät itse kokivat, etteivät tiedä mitkä talon strategiat ovat. Olisi hyvä, että henkilökunnalle avattaisiin tarkempia strategisia suunnitelmia ja kerrottaisiin mihin ollaan menossa ja millä keinoin. Tätä voisi havainnollistaa esimerkiksi Niemisen ja Tomperin (2008) ”Missiosta tavoitteiden ja mittareiden kautta tuloksiin” mallin mukaan (kuva 15). Lisäksi näkisin tärkeänä ylimmän johdon ajoittaisen läsnäolon myös kahden kuukauden välein järjestettävissä yksikköpalavereissa. Talon johto on tietoinen, että heiltä kaivataan enemmän kiitosta ja palautetta, mikä on positiivinen asia, että sellainen on tiedostettu. Kiitos on työntekijän paras motivaattori ja työntekijät kertoivatkin kuinka on tärkeää, että heille välitetään aina asiakkailta saatu kiitos.

Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan kauan sitten on ollut aika jolloin yritysten visiot ja strategiat olivat papereita täynnä suuria salaisuuksia, jonka ei haluttu leviävän kilpailijoiden eikä omankaan henkilökunnan tietoon. Teoreettisessa viitekehyksessä korostui monessa eri yhteydessä strategian ja sen viestinnän merkityksestä tänä päivänä liiketoiminnassa. Jollei keskijohdolla ja alaisilla ole tietoa yrityksen strategiasta on heidän hyvin haasteellista myöskään toimia tuloksellisesti ja strategian päämääriä kohden. Ja strategian *ymmärtäminen* on myös erittäin tärkeä asia, jotta tehdään oikeita asioita. Visioiden, strategioiden, tavoitteiden ja toimintatapojen jalkauttamisessa sisäinen viestintä on avainroolissa. Tähän voisi Kyyhkylässäkin panostaa tulevaisuudessa nykyistä enemmän. Nieminen ja Tomperi muistuttivat, että tieto motivoi, sitouttaa ja aikaansaa tuloksekkaan, avoimen ja luottamuksen ilmapiirin työpaikalla.

Parikan (2012) mukaan organisaation on kyettävä tunnistamaan mahdolliset uhkat, joita organisaatio saattaa tulevaisuudessa kohdata. Uhkatekijät voivat liittyä esimerkiksi resursseihin, markkinoihin, työntekijöihin jne. Osaan uhkista voi varautua helpostikin, esimerkiksi ristiinkouluttamalla avainhenkilöitä asiantuntijatehtävissä, mutta joka tapauksessa uhkien arviointi tulisi olla jatkuvaa, koska tilanteet muuttuvat nykyisessä markkinatilanteessa nopeasti. Kyyhkylässäkin on henkilöitä jotka ovat olleet talossa pitkän aikaan ja omaavat paljon hiljaista tietoa ja osaamista mitä muilla ei välttämättä ole, joten esimerkiksi eläköitymiset olisi hyvä huomioida tarpeeksi ajoissa.

## 8. Kehittämisehdotus: Palkitseminen ja kannustaminen myyntityössä

Erilaiset tavoitteet myyntitoimiin liittyen ja siitä saatavat palkinnot tavoitteiden toteutuessa auttaisivat olennaisesti myös myyntityön kiinnostuksen lisäämisessä sekä myyntihenkisyyden kehittämisessä ja myynnin aktivoimisessa. Tästä syystä Kyyhkylässäkin voisi palkita esimerkiksi joka kuukausi tai kvartaaleittain hyvistä myyntisuorituksista jollain kannustimilla. Näistä asioista olisi hyvä keskustella yhdessä johdon ja työntekijöiden, jotta päästäisiin sellaiseen käytäntöön ja palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen joka hyödyntää ja motivoi molempia osapuolia.

Grönroosin (2009) mainitsevat sisäiset markkinat olisivat myös hyvä myyntihenkisyyden ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisen kohde Kyyhkylässä. Koko konsernissa työskentelee noin 200 henkilöä, joita ei ehkä tällä hetkellä ajatella niin sanotusti ensimmäisinä asiakkaina. Nämä 200 henkilöä olisi helposti tavoitettavissa ja heille voisi myydä esimerkiksi äitienpäivälounaita ja hemmottelulahjakortteja henkilökuntaalennusta hyödyntäen. Niin sanottua kannustavaa kaverimyyntiä voisi myös yrittää saada onnistumaan henkilökunnan keskuudessa. Talonjohto voisi myös määritellä kannustimen tai provision, jonka jokainen työntekijä saisi kun hän onnistuu myymään esimerkiksi kartanon joulupaketin sukulaiselleen. Mahdollisuuksia olisi valtavasti. Jokaisella kuitenkin on läheisiä, puolisoita, kavereita tai sukulaisia kenelle näitä erilaisia tuotteita voisi myydä. Toki on pidettävä mielessä, ettei tällainen motivoi kaikkia. Tämänlaisen toiminnan onnistuminen vaatii, että työntekijöillä on positiivinen kuva työpaikastaan, ylpeys sekä innostus omasta yrityksestään, jota he mielellään veisivät eteenpäin. Jonkunlainen provisio tai muu palkkio kannustaisi tekemään myyntiä myös omalla vapaa-ajalla. Kyyhkylän kaikki työntekijät tiedostavat ja näkevät Kyyhkylän upean miljööön, mutta vielä tarvitaan se innostus ja myyntihenkisyyden levittäminen läpi organisaation, niin sitten sisäisten markkinoiden valloittaminenkin on helpompaa.

Yksi olennaisimpia viestejä myynninjohdolle työntekijöidensä motivointiin liittyen on se, että heidän on tärkeää suunnitella ja ottaa huomioon yksittäisten myyjien tarpeet ja mieltymykset kannustimia pohtiessa. Myös tutkimushaastatteluissa tuli esille työntekijöiden ajatus siitä, että mahdolliset myyntikilpailut tulisi rakentaa oikeudenmukaisella ja kannustavalla tavalla. Myyntikilpailut ovat suosittu tapa yrittää motivoida työntekijöitä entistä parempiin tuloksiin. Onnistunut myyntikilpailu on sellainen joka on selkeästi määritelty ja sillä on selkeät tavoitteet, kiinnostava teema ja kohtuullisen hyvin

kaikkien saavutettavissa, innostavat palkkiot, promootio ja seuranta koko ajan. Kilpailuilla voi olla erilaisia tarkoituksia (Jobber & Lancaster 2012): myynnin kasvattaminen yleisesti, vauhdittaa hitaasti myyvän tuotteen kysyntää tai houkutella uusien asiakkaiden hankkimiseen. Näkisin, että myyntikilpailut eivät ole tässä vaiheessa se paras keino lähteä kasvattamaan Kyyhkylän Kartanossa myyntihenkisyyttä. Ensin tarvitaan saada lisää myyntiosaamista ja varmuutta myyntiä tekeville henkilöille ennen kuin lähdetään kilpailemaan toisia ”vastaan”. Yhteisesti asetetut tavoitteet ja yhteiset palkitsemiset voisivat toimia paremmin tässä vaiheessa vielä.

### 9. *Kehittämisehdotus: Valmentavan johtajuuden käyttöönotto*

Manningin ym. (2012) mukaan valmentavassa johtajuudessa noudatetaan yleensä neljää perusaskelta: dokumentoidaan suoritukseen liittyvät ongelmat, autetaan myyntihenkilöitä tunnistamaan omat kehittämisen kohteensa, etsitään sopivia ratkaisuja ongelmiin yhdessä ja autetaan myyntihenkilöä sitoutumaan suorituksen parantamiseen. Esimiehen läsnäololla on suuri merkitys tässä johtamismuodossa. Rubanovitsch ja Aalto (2008) esittivät kaavion myyntijohtajan tehtäväkentän jakautumisesta, jossa uudessa mallissa 80 % olisi myynnin johtamista entisen 20 % sijaan. Kyyhkylän organisaatiotyyppi ja toimiala eivät ehkä edes mahdollista uuden mallin käyttöönottoa sellaisenaan. Tulevaisuutta varten kyseinen malli on kuitenkin hyvä olla ajatustasolla tiedossa.

Tutkimustuloksissa tuli ilmi, että esimerkiksi tulosseurantaan liittyen kaivataan selkeää myynnin ohjaamista. Mikäli luvut ovat miinuksella, niin on sovittava yhdessä miten konkreettisesti toimintaa muutetaan ja kuka tekee mitäkin. Myynninjohtajan ei tulisi olettaa, että kun jokainen tietää, että lisämyyntiä pitää tehdä ja niin se tapahtuu automaattisesti ja itsenäisesti. Kyyhkylässä myynnin johtaminen näyttäisi painottuvan enemmän asiajohtamiseen kuin henkilöstön osaamisenjohtamiseen. Tutkimuksissa tuli selvästi esille, että kartanon henkilökunnalla on intoa oppia uusia taitoja, mutta niihin kaivataan opastusta ja koulutusta. Valmentavalla johtajuustyyllillä voisi saada positiivisia tuloksia myynnissäkin. Kyyhkylässä näyttäisi olevan tarve avoimelle sisäiselle kommunikoinnille ja keskinäiselle vuorovaikutukselle sekä hieman enemmän leadership- tyylliselle johtajuudelle, jotta henkilökunta saadaan toimimaan parhaalla mahdollisella tuottavuudella. Toimintatapojen muutos on iso muutosprosessi, joka varmasti vie aikansa mikäli siihen lähdetään.

Myyntiprosessin hallitseminen, ajanhallinta, tavoitteiden pilkkominen pienempiin osiin käytännön tehtävien osalta ja CRM:n käyttö edesauttavat myynnin järjestämistä. Nämä ovat asioita joita voi jokainen oppia ja joiden toteutumisessa on esimiehellä ja myynninjohdolla merkittävä rooli. Rubanovitsch ja Aalto (2008) totesivat, että esimiehen tulisi varata kalenteristaan päivittäin aikaa myynnin valmentamiselle ja myyntityön seuraamiselle. Tämä on haaste Kyyhkylässä, sillä kuten todettu aiemminkin, myyntitiimillä ei vielä pidetä esimerkiksi viikkopalavereita. Tämä osaltaan aiheuttaa jo omia haasteita myyntityön järjestämiseen ja tehokkaaseen suorittamiseen liittyen.

Niemisen ja Tomperin (2008) ajatuksia mukaillen teknologian kehityksestä huolimatta on edelleen oikea tarve aidolle läsnäololle ja kommunikoinnille kasvotusten, sillä se varmistaa tiedon perillemenon ja sisällön ymmärtämisen. Kyyhkylän Kartano Oy:n puolella käytetään pääasiassa sähköpostia asioiden tiedottamiseen. Myös tämä seikka puoltaa hyvin viikkopalaverien tarpeellisuutta. Sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli myös myyntihenkisyyden luomisessa sekä myynnin onnistumisessa. Esimiehen olisi hyvä varata omasta kalenteristaan päivittäin aikaa myynnin valmentamiselle ja myyntityön seuraamiselle. Ajankäytönhallintaa (Sydänmaanlakka 2012) erilaisten viikkosuunnitelmien sekä tehtävälisauksien avulla kannattaisi ottaa Kyyhkylässäkin tehokkaampaan käyttöön ja seurantaan. Kun myyntiresurssit ovat varsin niukat, tuo esimiehen läsnäolo ja tuki myös merkittävän plussan ajankäytönhallintaan ja myyntitoimien oikein kohdistamiseen.

Vaikka tiimeiltä edellytetään paljon sisäistä johtajuutta ja itseohjautuvaa työskentelytapaa, tiimitkin tarvitsevat kuitenkin johtamista. Teoriaosuudessa puhuttiin jopa ”talent managementista” – kykyjen johtamisesta. Olisi hyvä pysähtyä miettimään mitkä ne yrityksen tavoitteet ja strategiat oikeasti ovat, ja mitoittaa ja suunnitella henkilöresurssit sen mukaisesti. Tätä kannattaisi kokeilla edes ajatusleikkinä paperilla, miltä resurssit näyttäisi jos yritystä lähdettäisiin rakentamaan alusta ja ilman menneisyyttä.

Tutkimushaastatteluisissa tuli esille myös tarve selkeille ohjeille uusien työntekijöiden perehdyttämisvaiheessa – mitkä ovat ne talon tavat tehdä myyntiä ja millaisesta konseptista on Kyyhkylästä puhuttaessa kyse. Uusille myyntitiimiin tuleville henkilöille tulisi järjestää orientaatiotilaisuus, jossa heille kerrotaan ennen työn aloittamista yrityksen taustat, tarinat ja toimintatavat sekä käydään läpi myyntitiimin roolitukset,



tehtävät, käytännöntyön toteuttaminen, palkkiomallit jne. Tarkoituksena on optimoida uuden myyntihenkilön tuottavuus parhaalla mahdollisella tavalla. Kun henkilö aloittaa työt, aloitetaan perehdyttämisvalmennus. Siinä tulisi käydä läpi tuotevalikoimat, myyntialueet, liiketoimintamallit, markkinointistrategiat, asiakkaat, kilpailijat ja yrityksen asema markkinoilla sekä terävöitetään myyntihenkilöiden toimintatapoja ja yrityksen omia käytänteitä. Ilman yhtenäistä perehdytysvalmennusta uudet myyntihenkilöt ottavat käyttöön omat vanhat tapansa toimia.

### ***Muut ideat ja kehittämisajatukset myyntihenkisyyden ja myynnin lisäämiseksi***

#### 10. Sosiaalinen media aktiivisempaan käyttöön

Yksi idea millä erottautua muista kartanoista, joita Mikkelin ja Etelä-Savon alueella on lukuisia, on sosiaalisen median tehokkaampi hyödyntäminen. Kaikilla varmasti ovat Facebook sivustot, mutta sen lisäksi Twitterin ja YouTubin aktiivinen käyttö, QR-koodien hyödyntäminen vaikka kartanon resepteihin, online-asiakaspalvelu, verkkokauppa, digitaaliset menut, interaktiiviset kartanon historiakerrokset ja esimerkiksi verkkohuutokauppojen toteuttaminen lomapaketteihin liittyen – mahdollisuuksia on rajattomasti. Sosiaalisen median toimintaympäristö eroaa paljon vanhasta ja totutusta viestinnästä ja koska keinoja sosiaalisen median hyödyntämiseen on lukuisia, eikä kaikki sovi kaikille, löytyvät parhaat keinot kokeilujen kautta.

#### 11. Talon sisäinen, henkilökunnan oma, suljettu Facebook-ryhmä

Lisäämällä talonsisäistä viestintää merkittävästi ja tuomalla siihen läpinäkyvyyttä, voitaisiin tällä edistää myös henkilöstön yhteishenkeä koko Kyyhkylässä. Tämä osaltaan vaikuttaisi jokaisen omaan tahtoon markkinoida Kyyhkylää eteenpäin esimerkiksi omille tuttavilleen. Yksi uusi viestintäkanava voisi olla Kyyhkylän henkilökunnan oma suljettu Facebook ryhmä. Tällaisen perustaminen vaatisi johdon tuen ja aktiivisen perustajaryhmän, joka mieltäisi tarkasti suunnitelman sivustolle. Tämä voisi olla kanava, missä voi tiedottaa myös vapaamuotoisempia asioita, lisätä ajankohtaisia tarjouksia henkilökunnalle, liittää Kartanosta kirjoitettuja lehtileikkeitä, hyödyntää henkilökunnan omia ostaa/myy juttuja, kysellä toisten kokemuksia lomapaikasta X jne. Kaikki tämä varmasti vaikuttaisi positiivisen me-hengen luomiseen ja auttaisi muodostamaan ehkä hieman kankeasta sairaalaorganisaatiosta enemmän nykyaikaisemman.

Tällainen virtuaalinen ja interaktiivinen pohja auttaisi myös kaventamaan Kyyhkylän henkilökunnan fyysistä etäisyyttä toisistaan, sillä toiminnot jakautuvat moneen eri rakennukseen. Yleensä Kartano puolella oleva henkilökunta ei ole koskaan tavannutkaan kuntoutuskeskuksen puolella työskenteleviä henkilöitä ja päinvastoin. Koska Facebookissa toimitaan useimmiten jokainen omalla nimellään ja kuvallaan, niin tulisi myös työkavereiden kasvot tutummaksi. On toki huomioitava, ettei kaikilla ole Facebook-tiliä, mutta suurimmalla osalla todennäköisesti on.

## 12. Asiakkaiden hyödyntäminen tuotekehityksessä

Myyntihenkisyyttä ja ulospäin annettavaa aktiivista kuvaa voisi parantaa myös esimerkiksi ottamalla asiakkaat mukaan tuotekehitykseen. Esimerkiksi kartanon tuotepaketien kehittämisessä, vaikka häiden osalta. Facebookissa ja Internet-sivuilla voisi toteuttaa kyselyn, jossa eri kysymysten avulla saadaan muodostettua kuva siitä, millaisia asioita asiakkaat haluavat silloin kun ovat järjestämässä häitä. Palkkioksi voisi laittaa esimerkiksi hemmotteluloman sviitissä tai jotain muuta teemaan sopivaa.

## 13. Uutiskirje- ja asiakasrekisterin kerääminen ja ylläpitäminen

Kartanossa on erillinen ohjelma, jolla uutiskirjeitä lähetetään. Näitä varten on vuosien aikana kertynyt erilaisia rekistereitä mitä markkinoinnissa hyödynnetään. Tällä hetkellä uutiskirjerekisteriä ei kasvateta muuten kuin nettisivujen kautta. Asiakas voi itse käydä liittymässä uutiskirjeen tilaajaksi. Kuitenkin esimerkiksi tarjouspyyntöjä kysyneitä asiakkaita ei kirjata ylös erillisiin asiakastietojärjestelmiin. Olisi hyvä selvittää voisiko Hotellinx järjestelmästä ladata jotenkin asiakkaiden sähköpostit suoraan tähän uutiskirjeohjelmaamme. Päivitys olisi hyvä muistaa tehdä esimerkiksi neljä kertaa vuodessa, koska uusia tarjouspyyntöjä tulee koko ajan.

## 14. ”Pienillä teoilla suuria tunteita”

Lokakuussa 2012 toteutetussa myyntijohtaja valmennukseen liittyvässä kehittämissankkeessa ”Pienillä teoilla suuria tunteita! Kyyhkylän Kartanon sisäinen myyntihenkisyyden sparrausprojekti 2013” tuli esiin erinäisiä pieniä tekoja, joilla voisi helposti kehittää myyntihenkisyyttä Kyyhkylän Kartanon organisaatiossa. Kuten olen aikaisemmin jo kertonutkin, tämä kyseinen työ oli olennainen osa myös tämän opinnäyte-

työaiheen valitsemista ja nostan tässä lyhyesti jo silloin esiin tulleet kehittämissideat niiltä osin mitä ei ole vielä toteutettu.

- Kartanon palvelut tutuksi koko talolle (kierretään kertomassa palveluvalikoimasta eri osastoilla ja yksiköissä esimerkiksi heidän viikkopalaverien yhteydessä). Tämä siksi, koska on henkilökunta vaihtuu, ja on edelleen on henkilöitä, jotka eivät tiedä mitä kaikkia palveluita kartano pystyy tarjoamaan.
- Myyvät viestit (aula tilojen lisäksi myös kokoustilat, odotustilat ja ravintolat)
- Kartanon historian lyhyt kerronta muutamalla sanalla asiakkaille esimerkiksi aina kokouslounaan yhteydessä (lupa kysyttävä asiakkaalta etukäteen).
- Talon puheenvuoro kaikissa yritystilaisuuksissa ja häissä, jossa toivotetaan vieraat tervetulleiksi ja kerrotaan käytännön asiat.
- Kartanon omien tuotteiden valmistamista ja myyntiä esimerkiksi kokousvierailla. Esimerkkejä hyvistä tuotteista: kartanon oma sinappi, Kyyhkys pikkuleipiä kauniissa rasioissa, Kartanon juhlakonvehdit, joissa rasian kannessa kaunis kuva kartanosta
- Kuntoutuskurssilaisille infokansioon kartanon esite, josta selviää missä kaikissa muissa asioissa voimme heitä palvella. Tämä tärkeää siksi, koska kurssilaisten joukossa on paljon myös eri asemissa olevia henkilöitä, jotka voisivat hyödyntää meitä niin omalla lomalla kuin yrityksensä puolesta.
- Kartanolla yöpyneiden kurssilaisten sähköpostiosoitteiden kerääminen kurssin päätyttyä ja kiitos-viestin lähettäminen.
- Kuntoutuskeskuksessa asuvien, omaisten huomiointi. Pystymme tarjoamaan erinomaisen laadukkaat puitteet majoitukseen myös kurssilaisten tai kuntoutuskeskuksen puolella pidempään majoittuvien omaisille. Monesti on kuullut, että joku on käynyt tervehtimässä omaistaan kuntoutuskeskuksen puolella, mutta ei ole nähnyt edes koko kartanoa. Näin ollen omaisella ei ole käynyt edes mielessä, että hän voisi majoittua myös ihan siinä läheisensä vieressä.
- Esitelineiden pystyttäminen ja kartanon esitteiden levittäminen myös kuntoutusosastoille.
- Johtoryhmän sitouttaminen myyntiin: molempien yritysten hallitusten jäsenille kirjallinen kahden minuutin kirjoittamispakko uusista liideistä, heidän omista tuttavistaan, kenelle voisi palveluitamme tarjota. Näin levitetään myyntihenkisyyttä edes jossain määrin myös ylimmälle tasolle.

- Myyntivarttien pitäminen. Jokaisen yksikköpalaverin yhteydessä Kartanon esimies pitäisi 15 min ”jutusteluhetken” johonkin myyntiin liittyvästä aiheesta. Ennen ensimmäistä myyntivarttia pyydetään työntekijöitä listaamaan ehdotuksia aiheista, joista he haluaisivat oppia ja kuulla lisää. Esimerkiksi prospektointi, CRM:n käyttö tai myyntiprosessin läpikäyminen.

## 8 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin opinnäytetyön onnistumista ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä sitä, onnistuttiinko löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja saatiinko kehittämistehtävä toteutettua. Tämän lisäksi luvussa pohditaan koko tutkimuksen luotettavuutta sekä esitän ehdotuksia mahdollisia jatkotutkimuksia varten.

### 8.1 Tutkimuksen onnistuminen

Kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita sekä oppia ymmärtämään syvällisesti kehittämisen kohdetta, soveltuu tapaustutkimus hyvin tutkimukselliseksi lähestymistavaksi (Ojasalo ym. 2009, 52). Samoin, mikäli tutkijalla itsellään ei ole mahdollisuutta vaikuttaa asioiden olemassa oloon tai tapahtumiin ja kun tarkoitus on tutkia jotain tapausta tosielämän kontekstissa, sopii tapaustutkimus hyvin tutkimusstrategiaksi (Yin 1994,1). Mielestäni tutkimusmenetelmän valinta oli onnistunut, sillä yllämainitut tapaustutkimuksen eri piirteet toteutuvat tässä tutkimuksessa. Myös eri aineistonkeruumenetelmät (haastattelut, havainnointi ja dokumenttien käyttö) tukivat tutkimusta oikealla tavalla, jotka olen perustellut jo aiemmin tässä työssä.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli laatia kehittämissuhteita, jotka edesauttavat myyntihenkisyyden parantamista Kyyhkylän Kartanossa. Tarkoituksena oli selvittää ongelmakohtia yhdessä myynnin parissa työskentelevien henkilöiden ja yrityksen johdon kanssa, ja laatia selkeitä ja helposti toteutettavissa olevia ehdotuksia toiminnan, asenteiden, osaamisen ja myyntihenkisyyden parantamiseksi. Tutkimuksen välitavoitteiden perusteella toteutettiin tutkimushaastattelut sekä suoritettiin erityyppistä havainnointia. Näin onnistuttiin myös määrittelemään millainen on tilanne tällä hetkellä ja millä tavoin työntekijöiden ja johdon näkemykset mahdollisesti eroavat toisistaan. Tutkimustulosten ja havaintojen perusteella esitettiin kehittämissuhteita millä Kartanon myyntihenkisyyttä voidaan lähteä kehittämään. Mielestäni kehittämis-

tehtävän tavoitteet saavutettiin tältä osalta ja näin ollen tutkimusta voidaan pitää onnistuneena.

Tämän opinnäytetyön viitekehys rakentui myyntihenkisyyden ja myyntitaitojen sekä myynninjohtamisen ympärille. Tutkimustuloksissa nousi hyvin esille kolme selvää aihealuetta (myynnin rooli ja merkitys yrityksessä, myynnin toteutus organisaatiossa tällä hetkellä sekä myynnin johtaminen) ja näihin kaikkiin pystyttiin löytämään vahvoja yhtäläisyyksiä myös teoreettisesta viitekehuksesta. Näitä teoratietoja ja tutkimustuloksia hyödyntäen pystyttiin kirjoittamaan selkeitä johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia toimeksiantajaorganisaatiolle. Edellä mainittujen asioiden perusteella olen sitä mieltä, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys tuki kehittämistehtävän ratkaisua ja tutkimusta voidaan pitää onnistuneena myös tästäkin näkökulmasta katsottuna.

Opinnäytetyöprosessin alkaessa yrityksessä oli meneillään varsin suuri murrosvaihe uudenlaisten asiakasryhmien ja erilaisten toimintatapojen kanssa. Itse koin, että aihe oli erittäin ajankohtainen ja hyödyllinen toimeksiantajalle. Aikaisemmin yrityksessä on tutkittu vuonna 2010 Kyyhkylän yrityskuvaa ja tunnettuutta AMK-opinnäytetyön muodossa (Suominen 2009), mutta myynnistä ei ollut tehty minkäänlaisia kehittämissuunnitelmia. Oma edellisenä keväänä toteuttamani myynnin kehittämishanke myyntijohtajavalmennukseen liittyen jäi jalkauttamisen osalta kesken, joten oli hyvä saada laajempaa tutkimusmateriaalia aiheeseen liittyen.

Toiminta Kyyhkylässä ja Kyyhkylän Kartanosa kehittyi kovaa vauhtia koko ajan. Tutkimusten suorittamisen jälkeen on edistystä tapahtunut jo monissa asioissa. Opinnäytetyön alkaessa ei ollut sähköistä asiakaspalautejärjestelmää, joka on nyt saatu sitemmin käyttöön helmikuussa 2014. Se on todella hyvä työkalu asiakastyytyväisyyden systemaattiseen keräämiseen. Ja sitä voidaan hyödyntää myös henkilökunnalle tehtävissä mielipidekyselyissä eri aiheisiin liittyen. Uudet kotisivut on myös saatu aukaistua alkuvuodesta 2014, ja näin ollen Kyyhkylän ilme on nykyään paljon modernimpi. Myös myynnillisiä kehityksiä nettisivuilla on tapahtunut. Lisäksi näkyvyyden lisäämiseksi on tehty päätös tienvarsimainoksista, jotka toteutuvat koko kesän 2014 ajan. Vaikka Kartano Oy on pieni yritys toisen sisaryhtiön rinnalla, on sen myyntitoimia pystytty kehittämään viime vuosina merkittävästi eteenpäin.

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä ja näin ollen on tarpeen myös aina arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.) Tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, niiden käyttötarkoitukset ja perusteet niiden valintaan on esitetty jo luvussa 2.3. Tämä opinnäytetyö toteutettiin kokonaisuudessaan kvalitatiivisena tutkimustyönä ja perusteet valittuun tutkimusotteeseen esitettiin myös jo luvussa 2.3. Seuraavaksi arvioin tämän tutkimuksen luotettavuutta kvalitatiivisen tutkimuksen mittareiden avulla.

### *Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus*

Usein tutkimuksissa käytetyt luotettavuuden mittarit validiteetti (pätevyys/luotettavuus) ja reliabiliteetti (pysyvyys/riippumattomuus) liittyvät enemmän kvantitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa nämä mittarit saavat eri merkityksen ja niitä ei nähdä soveltuvina laadulliseen tutkimukseen luotettavuutta arvioitaessa. Tämä siitä syystä, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulkinta on aina subjektiivinen näkemys, joka ei ole toistettavissa tai siirrettävissä toiseen kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Laadullisessa tutkimuksessa arviointi koskee koko tutkimusprosessia suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineistonryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan ja johtopäätöksiin, jotta tutkimusraportista saadaan mahdollisimman läpinäkyvä ja luotettava. On tärkeää, että tutkimuksen toteutusta ja päättelyä voidaan raportista seurata. Aineiston analyysissä tutkijan odotetaan suhteuttavan teoreettisesta viitekehyksestään luomiaan hypoteeseja sekä teoreettisia käsitteitä ja tutkimusaineistosta nousevia käsitteitä sujuvasti toisiinsa. Käsitteiden välisen suhteen on oltava looginen samoin kuin teoriasta tehtävien johtopäätösten ja empiirisen tutkimusaineiston välinen suhde. (Anttila 2005, 408; Vilkka 2005, 159.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereinä käytetään uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta, vahvistuvuutta ja vahvistettavuutta sekä realistisuutta. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulosten on noustava aineistosta, eivätkä ne saa perustua tutkijaan omiin käsityksiin. Tutkimustulosten siirrettävyys riippuu siitä, miten samankaltainen tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat. Tutkimuksen varmuutta voidaan parantaa ottamalla huomioon mahdollisuuksien mukaan tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät sekä huolehtia omien ennakoasenteiden

eliminoinnista. Vahvistuvuutta ja vahvistettavuutta tarkasteltaessa on huomioitava, että ratkaisut on esitetty niin seikkaperäisesti, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja arvioimaan sitä. Lisäksi vertailu aikaisempiin tutkimuksiin ja se, että muuallakin on päästy samanlaisiin tuloksiin, on tärkeää. Realistisuutta voidaan arvioida peilaamalla tutkimusta muihin laadullisiin tutkimuksiin. Aineiston sisällöllisen merkittävyyden kannalta on tärkeää saada haastateltavat ihmiset puhumaan, perustelemaan ja pohtimaan käsiteltävää asiaa mahdollisimman monelta eri kannalta. Aineiston riittävyttä voidaan arvioida sillä kun haastateltavista ei tule enää mitään uutta esille ja haastatteluissa toistuvat samat asiat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–139.)

Kuten aiemmin mainittu, toteutin tämän kvalitatiivisen tutkimuksen teemahaastattelujen ja havainnointien avulla. Haastattelututkimukseen liittyen pyrin huomioimaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit jo haastattelukysymyksiä suunniteltaessa. Mielestäni tutkimukseni uskottavuus on hyvä. Tutkimuksen tarkoitukseen, myyntihenkisyyden kehittämiseen liittyen, aihetta tutkittiin teoreettisesti varsin laajasti ja samoin haastattelukysymykset kattoivat merkittävän osuuden aiheeseen sopivasta teoriasta. Näkisin, että tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään hyvin niitä asioita mitä alun perin oli tarkoituskin selvittää.

Mielestäni tutkimukseni siirrettävyys on myös hyvä, sillä olen kuvannut eri tutkimuksen vaiheet tarkasti ja halutessaan joku toinen tutkija voisi toteuttaa samanlaisen tutkimuksen haastattelukysymyksieni avulla esimerkiksi toisessa vastaavanlaisessa kuntoutus- & matkailukeskuksessa. Uskon, että mikäli joku toinen tutkija toteuttaisi samoilla teemoilla vastaavanlaisen kyselyn tämän opinnäytetyön toimeksiantaja yrityksessä, olisi samat vastaukset ja kannanotot nousset esille myös heidän haastatteluissa. Näin ollen tutkijan omat mahdolliset ennakoasenteet saatiin eliminoitua tutkimusta tehdessä hyvin. Haastatteluaineiston näen sisällöllisesti erittäin merkittävänä, sillä haastateltavat itse intoutuivat puhumaan ja pohtimaan kysymyksiä varsin laajasti ja litteroitua aineistoa tuli paljon. Kysymyksilläni en ole tietoisesti johdatellut haastateltavia mihinkään tiettyyn suuntaan, vaan epätarkkojen vastausten kohdalla olen kysynyt vain tarkentavia kysymyksiä selventämään näkökulmaa vielä enemmän. Koen myös, että haastatteluaineisto oli riittävä, sillä vastaukset olivat melko yhdenmukaiset kaikkien haastateltujen työntekijöiden kesken ja myös selvät erot talon johdon ja työntekijöiden näkemysten kanssa tuli esille. Haastatteluaineistoa ei lähetetty vastaajille uudestaan luettavaksi haastattelujen sanasta sanaan tehdyn litteroinnin vuoksi.

Haastattelututkimuksen heikkoutena voidaan nähdä se, että haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen vain myynninjohdolle, mutta ei työntekijöille. Tämä johtui siitä, että johtoporras pyysi saada kysymykset etukäteen, ja näin ollen heillä oli aikaa valmistautua aiheisiin enemmän. Toisaalta, tämä saattoi osaltaan vaikuttaa myös siihen, että osa vastauksista oli johdon mielestä niin kuin se teoriassa pitikin olla, mutta työntekijöiden spontaanien valmistautumattomien vastausten perusteella tilanteesta saattoi jonkun kysymyksen kohdalla tulla toisenlainen kuva.

Tutkimuksessa tehdyt omat havainnoinnit ja tutkimushaastattelujen tulokset pidin tarkoituksella erillään. Tutkimushaastattelut rakensivat vahvan päärunгон koko tutkimukselle, joita halusin vain tukea lisää omilla havainnoillani. Ainutkertaisuutensa vuoksi, tutkimustulokset eivät välttämättä ole siirrettävissä muualle. Haastateltavat henkilöt ja organisaation sen hetkinen tilanne murrosvaiheessa sekä organisaation toimintaympäristö vaikuttavat merkittävästi saatuihin tutkimustuloksiin. Toisaalta, samantyylisten asioiden kanssa painiskelevat myös muut kuntoutuskeskukset, joissa toimintaa ja uusien asiakasryhmien hankintaa on lähdetty voimakkaasti kehittämään myös matkailun suuntaan. Yleensä tällaiset organisaatiot eivät ole niin sanotusti perinteisiä myyntiorganisaatioita, vaan systemaattinen myyntityö on varsin uutta. Joten sen puoleen osa tuloksista varmasti soveltuisi myös muihinkin vastaaviin paikkoihin Suomessa.

Olen tutkimusta tehdessäni pyrkinyt perustelemaan tekemiäni valintoja ja selvittämään saatuja tuloksia mahdollisimman tarkasti, jotta myös täysin ulkopuolisen ja asiaan perehtymättömänkin henkilön olisi helppo seurata tutkimuksen etenemistä ja tulosten syntymistä. Lisäksi itselläni on omakohtaista kokemusta yrityksestä työskentelystä jo reilun viiden vuoden ajalta ja näin ollen tunnen tutkimusympäristön hyvin. Vastaavallaisia tutkimustuloksia on saatu muissakin vastaavissa tutkimuksissa eri toimialoilla (Lotvonen 2012; Kurvinen & Niinimaa 2013), joten vertailupohjaa aikaisempiin tutkimuksiin on ollut olemassa. Tämän vuoksi tutkimuksen vahvistettavuus toteutuu myös. Tästä huolimatta koen, että valitut tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät olivat oikeita ja sopivat hyvin tutkimuskysymyksiin ja kehittämistehtävän suorittamiseen. Niiden avulla saatiin varsin laajasti tutkittua myyntihenkisyyden kehittämistä ja saadut tulokset tarjoavat toimeksiantajayritykselle oivan mahdollisuuden kehittää toimintaan-



sa saatujen tulosten varjolla eteenpäin. Näiden tarkastelujen perusteella voidaan suorittamaani tutkimusta mielestäni pitää luotettavana.

### **8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Opinnäytetyön alkumetreillä oli ajatus, että olisin haastatellut myös muutamia Kartano Oy:n avainasiakkaita ja sitä kautta selvittänyt kuinka ”myyntihenkisenä” he kokevat toimintatapamme. Oman tutkimusaineiston kasvaessa jo riittävän isoksi, jätin tämän osa-alueen tutkimuksesta tällä erää pois. Olisi erittäin mielenkiintoista selvittää kuitenkin, kuinka asiakkaat meidän myyntitapamme kokevat. Voi hyvinkin olla, että talon sisällä vallitseva murrosvaihe ei näy asiakkaille ulospäin ja näin myös todennäköisesti on, sillä asiakaspalautteemme ovat erittäin hyviä aina.

Vuosittaisen asiakastytyväisyyskyselyn teettäminen kartanon asiakkaille olisi hyvä ottaa käyttöön jatkossa – nyt kun on olemassa jo sähköinen järjestelmä sen toteutukseenkin. Asiakastytyväisyysaihetta olisi mielenkiintoista tutkia myös hiukan enemmän ja ehkä sitä kautta olisi mahdollista saada jopa ideoita kartanon konseptointiin ja erilaistamiseen kilpailijoihin nähden. Tähän voisi kenties yhdistää palvelulaadun kehittämistä ja palvelumuotoilua.

Palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen liittyen olisi myös mielenkiintoista selvittää henkilökunnan näkemyksiä. Nähdäänkö esimerkiksi aiemmin mainittu ”kaverimyynti” ja sitä kautta lisämyyntiin perustuva palkitseminen mieleisenä. Vai onko henkilökunnalla ylipäätään mielenkiintoa tehdä tällaista vapaaehtoista myyntiä. Tämä olisi asia, jonka voisi selvittää myös uuden palautekyselyjärjestelmän avulla.

## **9 LOPUKSI**

Aihe kiinnosti minua henkilökohtaisesti siksi, että olen itse täysin vakuuttunut siitä, että Kyyhkylän Kartano voidaan nostaa samanlaiseksi tunnetuksi matkailukohteeksi kuin vaikka Haikon Kartano Suomessa osaltaan on. Paikaksi, jonka kaikki tietävät ja tuntevat ainakin nimeltä. Lisäksi olen itse persoonaltani hyvin ”myyntihenkinen” ja innokas kehittämään asioita eteenpäin ja uskon, että sellaisen luonnollisen myynti- ja palveluhenkisyysden lisääminen Kyyhkylän Kartanoon auttaisi yhden askeleen eteenpäin meitä esimerkiksi tuon tunnettavuuden saavuttamisessa.

Aihe kiinnostaa myös siksi, että kävin 2012 vuoden aikana Pienyrityskeskukseen Myyntijohtaja valmennuksen, josta nousi paljon ideoita ja ajatuksia Kartanon myynnin kehittämiseen. Tein koulutuksen aikana rungon kehittämissuunnitelmalle ”Pienillä teoilla suuria tunteita – lisää asiakkaita ja myyntiä Kyyhkylän Kartano 2013”. Työstä sain hyviä ajatuksia ja ideoita myös tälle laajemmalle kehittämissankkeelle.

Omalta osaltani en voi viedä moniakkaan näitä kehittämissuunnitelmia yksin käytäntöön, vaan näiden jalkauttamiseen tarvitaan johtamista ylemmältä taholta organisaatiossa. Toki niin itseni kuin muidenkin kollegoiden positiivinen suhtautuminen kehitettäviin asioihin edesauttaa toimintatapojen muuttumista. Olisi hienoa huomata, että esimerkiksi vuoden päästä meillä olisi ojentaa ”Kyyhkylän Kartano Oy:n myyntikäsikirja” uusille taloon tuleville työntekijöille ja pystyisimme kaikki oppimaan yhtenevät ja systemaattiset tavat tehdä myyntityötä kauniissa kartanossamme.

## LÄHTEET

Aaltonen, Heli 2013. Myynnin johtaminen. Luentomateriaali Myynnin johtamisen kurssilta 19.–20.4.2013. Mikkelin ammattikorkeakoulu, moniste.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: Vastapaino.

Anttila, Pirkko 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Tampere: Akatiimi Oy.

Anttila, Pirkko 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Jyväskylä: Akatiimi Oy.

Caretsky, Larry 2009. Why standardize the selling process? Sales and Marketing Management Aug/Sep, 161/4.

Carlsson, Maria & Forssell, Christina 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Cicala, John E., Smith, Rachel K., & Bush, Alan J. 2012. What makes sales presentations effective – a buyer-seller perspective. Journal of Business & Industrial Marketing 27/2, 78–88.

Debolt, Doug 2010. Win in 2010 with a fresh sales approach. Sales and Marketing Management Jan/Feb; 162.

Donaldson, Bill 2007. Sales Management. Principles, Process and Practise. Third Edition. China: Plgravemacmillan.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2011. Qualitative Methods in Business Research. Sage Publications Inc.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Greenberg, Stephen 2011. Effective Sales Management: The best leaders are the ones who can provide useful training to their staff. Origination News 21/3, 33.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell.

Halonen, Ossi 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Talentum Media Oy.

Hammarsten, Heidi 2010. Rakenna aina vahvuuksille. Verkkajulkaisu. Talouselämä. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/rakenna+aina+vahvuuksille/a2070768>. Ei päivitystietoa. Luettu 2.4.2004.

Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Helsingin yliopisto.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2006. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Jordan, Jason 2009. From sales star to sales supporter. Sales and Marketing Management Jan/Feb, 161.

Joyce, Kevin 2009. 10 Marketing-centric changes for your CRM system. Sales and Marketing Management Aug/Sep, 161/4.

Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Ekonomiasarja. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Kananen, Jorma 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, Sari 2014. Mitä on uusi johtaminen? Kauppalehti Optio. 2/2014, 64–65.

Kopakkala, Aku 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti, Peltonen Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotler, Philip, Rackham, Neil & Krishnaswamy, Suj 2006. Ending the war between Sales & Marketing. Harvard Business review. July – August,77.

Kulju, Anne 2013. Pienillä teoilla suuria tunteita! Kyyhkylän Kartanon sisäinen myyntihenkisyyden sparrausprojekti 2013. Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu Pienyrityskeskus. Kehittämishanke.

Kurvinen, Sanna & Niinimaa, Anna-Leena 2013. Myyntihenkisyyden lisääminen. Case: Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymlät. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Liiketoimintasuunnitelman taustapaperi, Kyyhkylän Kartanon sisäinen dokumentti. Luettu 13.2.2014.

Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laine, Petteri 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum.

Lehtinen, Eero 2013. Myynti nousuun kunnon porkkanalla. Evento 1, 56–60.

Leppänen, Erkki 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

- Lotvonen, Marko 2012. Myyntihenkisyyden kehittäminen itsepalvelumarketissa. Oulun yliopisto. Markkinoinnin koulutusohjelma. Pro gradu-tutkielma.
- Luoma, Kirsi, Troberg, Eliisa, Kaajas, Sani & Norlund Hanna (2004). Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Manning, Gerald L., Ahearne, Michael & Reece, Barry 2012. Selling today, Partnering to create value. New Jersey: Prentice Hall.
- Mattila, Pekka & Rautiainen, Mika 2010. Putki. Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Moilanen, Hanna 2013. Hyvä johtaminen saa arjen rullaamaan. Yhteishyvä, tammi-kuu, 52–53.
- Nelimarkka, Mariaana 2012. Kartanoissa irtaudutaan työyhteisön arjessa. Evento 2, 68–64.
- Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY.
- Ojanen, Mikko 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritolahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Pakarinen, Erkki, Sääsä, Kaija & Vornanen Jouni 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Parikka, Mikko 2013. Puhelinkeskustelu 11.11.2013. Myyntijohtaja. Adeptus Partners Oy.
- Parvinen, Petri 2008. Marketing Spirit. Oppi realismista ja innostuksesta liiketoiminnassa. Keuruu: Infor Oy.
- Parvinen, Petri 2013, Myyntipsykologia. Näin meille myydään. Saarijärvi: Docendo.
- Pekkarinen, Ulla, Pekkarinen, Erkki & Vornanen, Jouni 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Pentti, Rauno 2009. Kannustavan johtajan työyhteisö kestää kolhut. Sihteeri & Assistentti. Lokakuu, 32–33.
- Pettijohn, Charles E., Pettijohn Leslie S. & A.J. Taylor 2002. The influence of Salesperson Skill, Motivation and Training on the Practice of Customer Oriented Selling. Psychology & Marketing. Vol 19(9), 743-757.

- Pääskylä-Malmström, Terhi 2013. Huippumyyjä hyödyntää tapahtumat. *Evento* 1, 27–29.
- Rope, Timo & Pyykkö, Manne 2003. *Markkinointipsykologia. Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin.* Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Rubanovitsch, Mika & Aalto, Elina 2005. *Myynnin lyhytterapia. Sanoista tekoihin.* Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.
- Rubanovitsch, Mika & Aalto, Elina 2008. *Haasteena myynnin johtaminen.* Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.
- Rubanovitsch, Mika & Valorinta, Ville 2009. *Älykäs myynnin ohjaaminen.* Saarijärvi: Johtajatiimi.
- Rubanovitsch, Mika & Aalto, Elina 2012. *Myy enemmän myy paremmin.* Saarijärvi: Johtajatiimi.
- Rummukainen, Teija 2008. *Huippumyyjä. Ominaisuudet & tositarinoita.* Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.
- Saarikko, Savanna 2013. *Uuden työntekijän perehdytys – näin se käy.* *Talouselämä. Verkkojulkaisu.*  
<http://www.talouselama.fi/uutiset/uuden+tyontekijan+perehdytys++nain+se+kay/a2215606>. Ei päivitystietoa. Luettu 2.4.2014.
- Saksi, Jukka 2013. *Nuorempi johtajapolvi ymmärtää myynnin.* *Talouselämä. Verkkojulkaisu.*  
<http://www.talouselama.fi/Tebatti/kysymykset/nuorempi+johtajapolvi+yymmartaa+myynnin/a2216072>. Ei päivitystietoa. Luettu 2.4.2014.
- Salmi, Kalle 2014. *Jatkuvaa Haastamista. Nuoret Johtajat 2014.* *Calcus Groupin tuotama asiantuntijajulkaisu, 7.*
- Sahlsten, Pekka 2009. *Prospektointi – opas systemaattiseen asiakashankintaan.* WWW-dokumentti. <http://www.slideshare.net/myyntiplus/prospektointi-opas-systemaattiseen-asiakashankintaan>. Luettu 10.4.2014.
- Shemwell, Donald & Yavas, Ugur 1998. *Seven best practices for creating a sales culture: transitioning from an internally focused, transaction-oriented culture to a customer-focused, sales-oriented culture.* *International Journal of Bank Marketing* 16/7, 293 – 298.
- Skyttä, Antti 2005. *Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaitioita.* Vantaa: Innotiimi Oy
- Suominen, Vilhelmiin 2009. *Kyyhkylän yrityskuva ja tunnettuus. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.*
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Liettua: Talentum Media Oy.

Toimintamallit, Kyyhkylän Kartano Oy. Sisäinen dokumentti. Luettu 8.4.2014.

Treace, John 2012. 7 Deadly Sins of sales management. Sales and Service Excellence Vol 12/5.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuurala, Antti 2011. Sosiaalisen median sankarit. Tietokone 7, 43–37.

Vilkka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Vaajakoski: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yin, Robert K. 1994. Case study research. Design and Methods. Second Edition. Sage Publications, Inc.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Infor.

Åhman, Helena 2005. Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

<http://www.adeptuspartners.fi>

<http://www.kyyhkyla.fi>

**Pikakurssi oman myyntitiimin tai organisaatiokulttuurin kehittämiseen**

1. Mitkä ovat yrityksemme arvot ja vaalimmeko niitä arjessa?
2. Mitkä ovat yrityksemme visio ja missio – puhuvatko ihmiset niistä ja missä moodissa?
3. Mitkä ovat minun ja muiden myynnin esimiesten keskeiset roolit?
4. Mitä uutiskirjeemme, nettisivumme ja vuosikertomuksemme kertovat meistä?
5. Miten toivotamme uudet työntekijät tervetulleiksi, käymmekö keskusteluja lähtijöiden kanssa?
6. Pitävätkö työtoverit yhteyttä työajan ulkopuolella?
7. Palkitaanko meillä julkisesti, juhlimmeko me ylennyksiä?
8. Millaisia tarinoita meillä kerrotaan?
9. Löytyykö meiltä sankareita?
10. Puhummeko me asiakkaistamme ja missä moodissa?
11. Miten meillä puhutellaan ja kohdellaan asiakasta?
12. Löytyykö meiltä kurinalaisuutta toiminnassamme: Pitävätkö asiakaslupauksemme, sisäiset aikataulumme ja sitoumuksemme?
13. Onko tiimillämme yhteinen näkemys toimintamme punaisesta langasta, strategiasta?
14. Ovatko työntekijöidemme henkilökohtaiset vahvuudet päivittäin käytössä?
15. Omistautuvatko työntekijämme työssään erinomaiselle laadulle?
16. Tukevatko tavoitteemme ja tunnustuksemme osaamista, ja inspiroivatko ne parempiin suorituksiin?
17. Teemmekö me töitä kohtuullisesti, paljon vai törkeän paljon?



## Myyjän asennemittarin kysymyspatteristo

1. Onko asiakas kuningas?
2. Tervehditkö asiakasta ennen kuin asiakas tervehtii sinua?
3. Puhutko asiakkaalle ystävällisesti?
4. Sinutteletko asiakasta?
5. Pallotellaanko asiakasta luukulta toiselle vai hoitaako ensikontakti asian loppuun tai ainakin huolehtii siitä, että asia on hoidossa?
6. Arvosteletko asiakasta?
7. Nöyryytätkö asiakasta, joka ei ymmärrä omaa parastaan ostaa sinulta?
8. Arvosteletko työkavereita, alaisia tai esimiestä, jos he eivät osaa hommiaan?
  - o Olisiko syytä olla samaan suuntaan soutaja, joka auttaa työkaveriaan onnistumaan ennen kaikkea asiakkaiden silmissä?
9. Oletko kiinnostunut asiakaspalautteesta, oikeasti?
10. Onko nopeus arvo?
  - o Mikä on tilannenopeutesi asiakkaan toiveisiin ja huoliin? Roikkuvatko tarjouspyynnöt työpöydällä perjantaihin saakka, kunnes juuri ennen viikon viimeistä myyntipalaveria ne raapustetaan kasaan ja lähetetään maailmalle?
11. Ovatko reklamaatiot aidosti sydämesi asia?
12. Ymmärrätkö kassavirran merkityksen?
  - o Vaikka palkka on tullut tähän saakka, ei se takaa sitä, että se kilahtaa joka kuukausi palkkapäivänä tilille, jos asiakkaalle ei ole lähtenyt laskua.
13. Puhutko rahasta, konkreettisista €:sta, etkä vai markkinaosuuksista ja asiakkaiden nimistä?
14. Puhutko kannattavuudesta eli ymmärrätkö Ison Kuvan? Kannattaako kauppa tehdä hinnalla millä hyvänsä?
15. Kärsitkö luurikammosta? Paraneeko kammo luurikuurilla?
  - o Suomalainen ei soita. On niin hemmetin kiire, ettei ehditä kuin vastaamaan.
16. Osaatko hinnoitella?
  - o Vaikka sinulla itselläsi ei olisi juuri nyt mahdollisuutta ostaa paljon ja kallista, asiakkaalla voi olla.
17. Oletko liikaa äänessä?
  - o Liikaa puhuva myyjä unohtaa kuunnella asiakasta ja asiakkaan tarpeita, joihin myyjä on tarjoamassa ratkaisua. Jos asiakas puhuu yli puolet ajasta, kauppa saattaa syntyä, mutta jos myyjä puhuu yli puolet, kauppa syntyy vain harvoin.

- Lähetä asiakkaalle vahvistus tapaamisesta etukäteen.
- Muista, että oikoteitä ei ole. Pitkiä myyntiprojekteja saa lyhennettyä keskittymällä ja tunnistamalla tosiasiat.
- Varaa riittävästi aikaa keskustellaksesi asiakkaan tilanteesta ja arkipäivästä.
- Esittele itsesi, vaikka tuntuu, että tunnet jo kaikki.
- Rakenna hiljaisia hetkiä. Ne saavat hiljaisenkin asiakkaan puhumaan.
- Keskustele liiketoiminnan tavoitteista asiakkaan kielellä, älä omalla slangillasi.
- Kohtele kaikkia asiakkaan avainhenkilöitä kuten kollegojasi, asiakkaat haluavat puhua vertaistensa kanssa.
- Käy myös uusien asiakkaiden luona, saat uusia ideoita.
- Muista säilyttää tilanteen hallinta. Myyjän on aina tiedettävä, missä mennään.
- Ehdota asiakasta toimimaan. Hyvät ehdotukset kantavat hedelmää.
- Älä anna asiakkaalle liikaa vaihtoehtoja. Fokusoi sekoittamisen sijaan.
- Pyydä markkinoinnilta selkokieliä apuvälineitä myynnin tueksi.
- Muista, että ominaisuus ei ole hyöty. Asiakkaalle merkittäviä hyötyjä on lukumääräisesti vähän. Esitä hyödyt asiakkaalle henkilökohtaisesti, älä edes yritä miellyttää kaikkia samalla kertaa.
- Ajattele asiakkaasi puolesta. Kuvittele, miltä asia itsestäsi tuntuisi, jos et ymmärtäisi tuotteesta mitään. Niin saat todennäköisemmin asiakkaasi ymmärtämään, mitä hänelle tarjoat.
- Esitä näkemyksiä ja väitteitä, mutta todista ne. Käytä hyödyksesi tutkimuksia, esimerkkejä ja referenssejä. Älä kuitenkaan sorru mielipiteisiin.
- Myönnä, jos et tiedä jotakin menetelmää, henkilöä tai bisnestä. Sano suoraan, ettet tunne; totuuden puhuminen herättää luottamusta.
- Muista sanoa ”EI” heti kun tuntuu, että pitäisi. Muuten voit luoda asiakkaalle vääriä odotuksia hyväksymällä kaikki pyynnöt. Muista, että jotkut asiakkaat kokeilevat jatkuvasti, miten pitkälle myyjä on valmis menemään.
- Älä myöhästy sovitusta aikataulusta.
- Älä puhu pahaa kilpailevista yrityksistä asiakkaasi kuullen.
- Älä myöskään puhu liikaa. Tehtäväsi on kuunnella. Vältä esitelmätilaisuuksia, ne passivoivat. Keskity kysymään kysymyksiä ja kirjaamaan vastauksia.
- Tee aina muistiot ja yhteenvedot heti tapaamisen jälkeen ja lähetä ne asiakkaalle välittömästi. Huolehdi myös, että vastaat asiakkaan kyselyihin ripeästi ja ammattimaisesti. Tiedota kaikesta etukäteen.
- Huomioi, että epäammattimaisen vaikutelman voi antaa hetkessä. Älä pukeudu liian omituisesti, vältä kirjoitusvirheitä muistioissa ja sähköposteissa, vastaa nopeasti soittopyyntöihin. Salaisuus on yksityiskohdissa.

## Myyntiprosessin jalkauttaminen organisaatiossa

## ASKELEET MYYNTIPROSESSIN LUOMISEEN:

1. Dokumentoi myyntiprosessi
2. Suunnittele yrityksesi tapa toteuttaa prosessi
3. Kouluta myyntitiimi
4. Tue ja ohjaa myyntiprosessin toteuttamista

## MYYNTIPROSESSIN ELEMENTIT:

- Yhteinen ja kaikkien ymmärtämä sanasto kuvaamaan myyntiprosessissa tapahtuvia toimintoja
- Selvästi määritellyt myynnin eri vaiheet
- Yhdessä läpikäyty ja ymmärretty ”checklist” asioista, joiden suorittamisen jälkeen pääsee siirtymään prosessin vaiheesta seuraavaan
- Yhdenmukaiset ohjeistukset informaatiosta jota pitää kerätä ja antaa eri myyntiprosessin vaiheessa asiakkaille ja organisaation sisälle
- Selvästi nimetyt odotukset käytetyn ajan suhteen kuinka kauan eri vaiheiden suorittaminen saisi kestää
- Ytimekäs määritelmä ehdotetuista seuraavista askelista

Myyntiprosessin jalkauttaminen organisaatioon yleensä aiheuttaa vastustusta. Myynnin johdon tulee pystyä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on myyntihenkilöiden motivaatio käyttää uutta myyntiprosessia?
- Millaisia mahdollisia haasteita myyjät kohtaavat käytännössä uuden prosessin myötä?
- Kuinka mahdollisten haasteiden yli päästään?
- Mistä myyjä tietää, että prosessi on suoritettu onnistuneesti?
- Millaisia asioita pitäisi osata ottaa huomioon uuden prosessin jalkauttamisen aikana?
- Kenen puoleen myyjät voivat kääntyä jos heillä on jotain kysymyksiä?

## TIIMIN VETÄJÄN VASTUUT

- Vastuu työjärjestelyistä
- Tavoitteiden ja pelisääntöjen asettaminen yhdessä tiimiläisten kanssa
- Tiimin jäsenten osaamisenkehittäminen
- Myyjien valmennus oma-aloitteiseen ja ammattimaisiin toimintatapoihin
- Innostaminen ja tsemppaus
- Toiminnan jatkuva kehittäminen
- Myyntivalmennusten ja tuotekoulutuksien järjestäminen
- Yhteenkuuluvuuden tunteen rakentaminen
- Tiedottaminen ja tiedonkulku
- Tiimien välinen yhteistyö
- Yhteisten myyntipalaverien järjestäminen ja suunnittelu
- Huomioiminen
- Palaute ja palkitseminen
- Motivoida ja kasvattaa tiimiläisten menestyksen nälkää
- Kannustaminen ja myyntikilpailujen järjestäminen
- Ahkeruuden arvostaminen
- Jaksamisen seuraaminen (tilannetaju arjessa)
- Halu tuntea tiimin yksilöt
- Tiimien väliset tuuraukset
- Erimielisyyksien selvittäminen (heti)
- Tiimin jäsenten tasa-arvoinen kohtelu
- Työtehtävien jakaminen oikein ja tasapuolisesti suhteessa yksilöllisiin valmiuksiin ja taitoihin

## TIIMIN JÄSENTEN VASTUUT

- Vastuunotto omasta osaamisesta
- Kyky pyytää ja antaa apua
- Yhteistoimintahalu
- Yhteisten asiakkaiden asioista huolehtiminen
- Uskallus uusiin tehtäviin
- Vastuunotto ilmapiiristä
- Tiedonkulku tiimissä ja sen ulkopuolella

oman vastualueen palaveriasioiden  
omatoiminen hoitaminen

- Asettaa itselleen korkeat tavoitteet ja saavuttaa ne säännöllisesti
- Tiimi on motivoitunut ja sisäistänyt päämääränsä
- Henkilökohtaiset ja tiimin tavoitteet tukevat toisiaan
- Jäsenet saavat iloa ja tyydytystä toiminnastaan
- Jäsenet kunnioittavat ja arvostavat esimiestään
- Kyky toimia itsenäisesti ja oma-aloitteisesti
- Nopea virheistä oppiminen
- Ongelmanratkaisun ja tiedonhaun menetelmien hallitseminen
- Säännöllinen oman toiminnan arvioiminen
- Avoin sisäinen kommunikointi ja tiedonjako
- Tiimi pystyy tasapainoiseen suoritukseen
- Yhteisten arvojen ja periaatteiden jakaminen
- Tiiminvetäjä toimii ensisijaisena työn helpottajana, ohjaajana ja koordinoijana.

## Onnistuneen muutosprosessin edellytykset

## 1. Muutoksen perustelut ja tavoitteet

- Päätelmäketju, tavoitteet ja business-syyt ovat hyvin selvillä: miksi tavoitteen saavuttaminen vaatii muutoksen.
- Muutostarpeen tunteen luominen
- Yhteinen visio, tahtotila on olemassa: pitää synnyttää yhteinen mielikuva kompassisuunnasta
- Ero nykytilaan selvillä: mitä pitää tehdä erilailla kuin ennen
- Kaikki ymmärtävät, mitä muutos merkitsee
- On analysoitu, mitkä tekijät organisaatiokulttuurissa saattavat estää tai edistää muutosta

## 2. Ihmisten mukaan ottaminen

- Henkilöstö mukaan heti, kun he pystyvät vaikuttamaan
- Ne ihmiset alusta asti mukaan, keitä muutos koskee
- Tukea oltava saatavilla
- Kaikki sidosryhmät mukaan
- Sen tiedostaminen, millaiset asenteet ja uskomukset saattavat estää muutoksen toteutumista ja voiko niihin vaikuttaa
- Sen tiedostaminen, mistä mahdollinen vastarinta johtuu, keskustelu siitä

## 3. Muutoksen toteutus

- Miksi ja mihin pyritään voi olla määritelty, mutta sitä, miten sinne päästään, pohditaan yhdessä aina kuin mahdollista.
- Selkeä toteutussuunnitelma konkreettisine toimenpiteineen ja aikatauluineen
- Selkeä organisointi ja määrätietoinen toteutus.
- Vastuuhenkilöt selvillä
- Muutokselle annetaan riittävä muttei liian pitkä aika
- Yksilöiden kanssa käydään läpi muutosten vaikutus heidän työhönsä
- Tärkeää on myös määritellä, mitä ei muuteta ja mitä positiivista vanhasta toiminnasta halutaan säilyttää. Mietitään myös sitä, mitä projekteja ja töitä mahdollisesti lopetetaan.

## 4. Viestintä ja keskustelu

- Selkeä viestintä kaikille sidosryhmille
- Viestinnän suunnitteluryhmä aloittaa työnsä ennen kuin muutoksen sisältö on valmis
- Avoimuus tiedottamisessa, kaikilla tiedossa miten muutos toteutetaan
- Myös väliaikatietojen tiedottaminen
- Johdon yhteisen viestin tiedostaminen ja sopiminen
- Myös negatiiviset piirteet tuodaan avoimesti esille, asiat kerrotaan niin kuin ne on
- Ei salattuja tarkoitusperiä, aitous on oleellista
- Ei vähätellä muutoksen vaikeutta: otetaan riskit puheeksi ja varaudutaan niihin

## 5. Henkinen ja muu tuki

- Koulutusta ja tietoa tarjolle, erilaisille ihmisille on saatavilla eri tyyppistä tukea, osalle annetaan enemmän aikaa sopeutua muutokseen
- Johtaja toimii valmentajana
- Johto on sitoutunut ja valmis keskustelemaan muutoksesta ja jakamaan siitä informaatiota
- Tarvittaessa pelkojen ja ahdistuksen tyyntyttely, henkinen tuki
- Esimerkkinä toimiminen, johtajat ja esimiehet eivät saa vähätellä tehtävää muutosta
- Avoin puhekuulttuuri, keskustelumahdollisuuksia tarjolla
- Ihminen ymmärtää, mitkä olisivat olleet organisaation vaihtoehdot ja mitkä ovat hänen omat vaihtoehtonsa
- Mahdollisuuksien näkeminen ja esille tuominen

## 6. Tulosten mittaaminen

- Onnistumisen mittarit on määritelty etukäteen ja niitä seurataan
- Näkyvien muutosaskeleiden aikaan saaminen
- Muutoksen seurausten arviointi
- Tulosten palkitseminen
- Sen pohtiminen, mitä muutoksesta opittiin ja miten opittua voi hyödyntää jatkossa
- Muutoksen ylläpitäminen

**Myyjän ammattiosaamisen viisi osaamisaluetta**

**ASiantuntijuussuhde**

- toimialatuntemus
- markkinatuntemus
- tuoteosaaminen
- korvaavien tuotteiden tuntemus
- kyky ymmärtää asiakkaan tarpeet

**Palvelusuhde**

- kyky nopeaan reagointiin
- välitön ongelmien ratkaisu
- kyky tarvekartoitukseen
- asiakkaan neuvonta ja konsultointi
- asiakkaan informointi

**Liikesuhde**

- kyky yrityksen strategian toteuttamiseen omassa työssä
- myyntitekniikan hallinta
- myyntiprosessin osaaminen
- kyky hyödyntää yrityksen laatujärjestelmää asiakassuhteen rakentamisessa
- kyky ratkaisumyyntiin
- liiketoimintaosaaminen

**Ihmissuhde**

- yrityksenarvojen toteuttaminen asiakastyöskentelyssä
- kyky luottamussuhteiden rakentamiseen
- kyky osoittaa aitoa kiinnostusta asiakasta kohtaan
- kyky vaikuttamiseen vuorovaikutustaitojen avulla

**Yhteistyösuhde**

- kyky yhteistyön jatkuvaan kehittämiseen
- kyky aktivoida asiakasta yhteistyön kehittämiseen
- kyky sitouttaa asiakas
- kyky löytää lisämyyntimahdollisuudet

## Osaamisen arviointitaulukko

| OSAAMINEN   | NYKYINEN<br>OSAAMINEN | TAVOITE-<br>OSAAMINEN |
|---|-----------------------|-----------------------|
| <p><b>OSAAMISTASOT:</b></p> <p><i><b>Tasolla 1</b></i> osaaminen on tyydyttävää tai välttävää osaamista. Henkilö osaa toimia sovittujen sääntöjen ja ohjeiden mukaan. Hän tietää ja ymmärtää kyseisen osaamisalueen asiat pääpiirteittäin ja hänellä on niistä yleiskuva, mutta asian soveltamisessa käytäntöön on puutteita tai parantamisen varaa</p> <p><i><b>Tasolla 2</b></i> osaaminen on hyvää ja se vastaa työlle asetettuja vaatimuksia. Henkilö osaa toimia kyseisen osaamisalueen tehtävissä itsenäisesti, ja hän osaa laatia kyseisen osaamisen suhteen itselleen tavoitteita ja pyrkii kehittämään omaa osaamistaan. Hän osaa soveltaa osaamisalueen tietämystään monipuolisesti ja joustavasti.</p> <p><i><b>Tasolla 3</b></i> henkilö on osaamisalueen huipposaaaja, todellinen asiantuntija. Hän myös kehittää kyseiseen osaamisalueeseen kuuluvia asioita laajemmin kuin vain oman työnsä näkökulmasta. Osaaminen on tunnustettua yrityksen sisällä tai myös sen ulkopuolella.</p> |                       |                       |
| <p><b>OSAAMISALUEET:</b></p> <p>Asiantuntijuussuhde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toimialatuntemus</li> <li>- markkinatuntemus</li> <li>- tuoteosaaminen</li> </ul> <p>Liikesuhde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kyky yrityksen strategian toteuttamiseen omassa työssä</li> <li>- myyntitekniikan hallinta</li> <li>- myyntiprosessin osaaminen</li> </ul>  |                       |                       |



**MYYNTIHENKISYYDEN KEHITTÄMINEN,  
OPINNÄYTETYÖ, ANNE KULJU**

25.9.2013

**Kysymyksillä on tarkoitus selvittää työntekijöiden ja johdon näkemyksiä yrityksen myyntityöhön ja myyntihenkisyyteen liittyen.**

**1- MYNNIN ROOLI JA MERKITYS**

- Mitä sinulle tulee sanasta ”myyntihenkisyys” mieleen, millaisia asioita?
- Miten arvioisit onko myynnin merkitys muuttunut viime vuosina mielestäsi yrityksessänne?
- Miten arvelet sen muuttuvan vielä tulevaisuudessa?
- Miten myynti ilmenee Sinun jokapäiväisessä työssä?
- Miten organisaatiossanne myynnilliset vastuut on jaettu eri henkilöiden kesken?
- Voisitko kertoa mitä ominaisuuksia/piirteitä pidät tärkeänä myyntityötä tekevissä henkilöissä?
- Mikä sinua motivoi tekemään myyntiä?
- Mikä taas voi olla motivaation esteenä?
- Miten myyntityöhön mielestäsi suhtaudutaan
  - työntekijöiden puolelta?
  - ylimmän johdon osalta?
- Mitkä asiat myynnissä on mielestäsi hoidettu riittävän hyvin?
- Missä asioissa olisi ehkä kehitettävää?
- Mitä luulet miten työntekijät kokevat sen, että onko heillä omasta mielestään riittävästi taitoja myymistä varten?
- Millaisia taitoja haluaisit itse oppia lisää jotta pystyisit tekemään tehokkaampaa myyntiä?

**2- MITEN MYYNTIÄ TEHDÄÄN YRITYKSESSÄ**

- Miten kuvailisit yrityksessänne käytettävää myyntiprosessia?
- Mikä on arviosi siitä, miten hyvin myyntiprosessi hallitaan työntekijöiden osalta?
- Miten näkisit että teillä eri tehtävissä olevat henkilöt voisivat paremmin auttaa toisiaan myyntiprosessin aikana?
- Myynti ja markkinointi toimivat tiimin tavoin. Toiminnot tukevat toisiaan asiakkaiden kiinnostuksen herättämisessä, liidien löytämisessä sekä jälkimarkkinoin hoidossa. Millä tavoin näet, että tätä voisi tehostaa teillä vielä entisestään?
- Miten asiakkaiden tyytyväisyyttä teillä mitataan?
- Miten kartanolla huomioidaan tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä asiakkaan toiveet?
- Tehdäänkö teillä asiakastyytyväisyyskyselyitä kuinka usein ja miten kyselyt toteutetaan?
- Miten tuotteita räätälöidään/sopeutetaan teillä eri asiakasryhmille sopiviksi?
- Millä tavoin myynnissä hyödynnetään jokaisen työntekijän omia verkostoja (sukulaisia, puolisoita, kavereita jne.)?
- Miten luulet että työntekijät kokevat tämän asian (omien tuttavien) hyödyntämisen käytännön myyntityössä?
- Rohkaistaanko verkostojen hyödyntämiseen jotenkin yrityksen puolelta?
- Millaiset kannustimet toimisivat tässä mielestäsi parhaiten?

**3- MYYNNIN TUKI JA JOHTAMINEN**

- Voisitko kuvailla miten yrityksessänne tuetaan sinun mielestäsi myyjien työtä?
- Mitä asioita (3kpl) pidät tärkeimpänä myynnin johtamisessa?
- Miten asiakaslähtöisyys näkyy mielestäsi teillä myyntityössä?
- Mikä myyntihenkilöitä motivoi nyt teidän talossanne?
- Millainen rooli mielestäsi koulutuksella on myynnin tuloksellisuudessa?
- Millaista myyntiin liittyvää koulutusta teillä on järjestetty myyntityötä tekeville henkilöille?
- Millaisena näet koulutuksen roolin tulevaisuudessa?
- Miten mielestäsi myyntihenkilöstö sitoutetaan tehtäviinsä?
- Voisitko kuvailla miten teillä on jalkautettu henkilöstölle johdon määrittämät yrityksen strategia ja tavoitteet?
- Miten hyvin luulet että henkilökunta on sisäistänyt strategiat ja osaa ottaa ne huomioon käytännön toimissa?
- Millä tavoin talon johto voisi auttaa myyjiä tekemään vielä parempaa tulosta?
- Millä tavoin tavoitteeksi annettuja myyntilukuja seurataan?
- Millä tavoin toteutuneet myyntiluvut ohjaavat käytännön toimenpiteitä?
- Mikä on mielestäsi palkitsemisen vaikutus henkilöstön motivaatioon tehdä töitä?
- Millaisia palkitsemisjärjestelmiä Kyyhkylässä käytetään?
- Kuinka esimiehenne palkitsee teitä alaisia hyvin tehdystä työstä?
- Mitä mieltä olet jos kaikille tulisi jotain kannustimia ja seurantajärjestelmä minkä perusteella palkittaisiin? Lisäisikö se kiinnostusta/innostusta myyntityötä kohtaan?
- Miten pitkälle esimies voi vaikuttaa myymiseen liittyvään asenteeseen työntekijöissä?
- Mitkä olisivat mielestäsi top 3 keinoa parantaa Kyyhkylän Kartanon myyntiä?
- Mitkä olisivat mielestäsi top 3 keinoa parantaa Kyyhkylän Kartanon myyntihenkisyyttä?