

## Liikelahjamyynnin johtamisen kehittäminen

Tuire Karhu

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen

kehittämisen koulutusohjelma

2015



<b>Tekijä(t)</b> Tuire Karhu	
<b>Koulutusohjelma</b> Yrittäjyyden ja liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Yritys X:n liikelahjamyynnin johtamisen kehittäminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 55 + 6
<p>Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia ja arvioida yritysmyyntitiimin sekä yritysjohton näkökulmasta Yritys X:n liikelahjamyynnin johtamista ja sitä kautta luoda työkaluja liikelahjamyynnin johtamiseen. Tutkimuksessa tutkittiin myös myynnin strategista johtamista ja millaista osaamista valittu strategia vaatii.</p> <p>Kuluttajakysynnän heikkeneminen haastavassa taloustilanteessa on asettanut kohdeyrityksen miettimään keinoja lisämyyntiin yritysmyyntiä kautta. Liikelahjojen kysynnän kasvu on viimeisten vuosien aikana tuonut yritykselle merkittävää lisätuloa. Kasvun myötä yritysmyyntiin on muodostunut tiimi, joka edellyttää myynnin operatiivista johtamista sekä strategiaa, joka määrittelee tavoitteet sekä luo perustan tekemiselle. Yritysassiakkuiden hoitaminen vaatii pysyviä resursseja ja ammatillista osaamista, jonka kehittäminen on jäänyt tekemällä oppimisen tasolle.</p> <p>Tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus, jossa aineisto kerättiin haastatteluilla syyskuun 2015 aikana yrityksen yritysmyyntitiimiltä ja johdolta. Tutkimuksen taustaa varten haasteltiin myös yrityksen yhteistyökumppaneita, jotka toimivat myynnin johtamisen tai liikelahjamyynnin asiantuntijoina. Tutkimuksessa kysyttiin myynnin johtamisen nykytilaa ja kartoitettiin tarvittavaa muutosta. Lisäksi selvitettiin, miten myynnin strategista johtamista toteutetaan ja millaista osaamista yritysmyyntitiimeissä on nyt ja mitä osaamista vaaditaan tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosa käsittelee myynnin johtamista, johon kuuluu tärkeänä osana asiakkuiden johtaminen. Lisäksi teoriassa käsitellään myynnin strategista johtamista ja siihen liittyen myös osaamisen johtamista. Teorian on tarkoitus johdattaa lukija aiheeseen ja työkaluihin, joilla myynnin johtamista voidaan parantaa.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen jatkuvasti hakeman euromääräinen kasvu vaatii entistä enemmän myynnin johtamisen toimenpiteitä ja strategiaa sekä resursointi vaatii tarkistusta, jotta kasvu on mahdollista myös jatkossa. Tutkimuksen tuloksen perusteella tutkija on määritellyt liikelahjamyynnin johtamisen keinot. Näitä hyödyntämällä päästään tavoitteen eli liikelahjamyynnin johtamisen kehittämiseen.</p> <p>Tutkimuksen jatkotoimenpiteenä aiheen tiimoilta on laatia suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä ja työkalujen käyttöönotosta, jotta yritys pystyy jatkamaan liikelahjamyynnin kasvua ja pysymään kilpailussa mukana. Yrityksessä sekä sen sitoutuneissa työntekijöissä on paljon potentiaalia kehittyä ja menestyä.</p>	
<b>Asiasanat</b> myynnin johtaminen, liikelahjat, asiakkuiden johtaminen, strateginen johtaminen	

<b>Authors</b> Tuire Karhu	
<b>Degree program</b> Degree Program in Entrepreneurship and Business Competence	
<b>The title of thesis</b> Developing the Sales Management of Company X Business Gifts	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 55 + 6
<p>The main purpose of this study was to research and analyse the sales management of Company X's business gifts from B2B sales team's and the company's management's point of view, in order to create new tools for the sales management of business gifts. The study researched also strategic sales management and what kind of skills are required for the chosen strategy.</p> <p>The decrease of B2C sales in challenging economic environment has put more pressure on the company to find new ways to increase sales through B2B sales. During the past years, increased demand of business gifts has created significant additional sales. As a result of growth, B2B has formed own team, which requires operative sales management as well as a strategy, which defines objectives and creates foundation for the daily work. Managing corporate client relationships demands permanent resources and professional expertise, which development traditionally has been left to "learning by doing" level.</p> <p>The research was conducted as a qualitative case-study for which the material was collected by interviewing company's B2B team members and management during September 2015. Also company's partners who work as sales management or business gift sales experts were interviewed. The survey asked about the current state of the sales management and needed changes. In addition, it examined how the strategic sales management is currently implemented, what kind of expertise the team possesses and what kind of expertise will be needed in the future.</p> <p>The theoretical part of study focuses on sales management, which important part is client relationship management. In addition, the theory part covers strategic sales management and talent management. The purpose of the theory is to lead the reader to the subject and tools, which help to achieve better sales management.</p> <p>The results of the study confirmed, that the continuously growth seeking in euros requires sales management efforts and strategy more than before, as well as the resources need to be reviewed, so that the growth is possible also in the future. Based on the results of this study, the researcher has created new tools for the management of business gift sales. The objective which was to develop the management of B2B sales can be reached by exploiting these new tools and the strategy.</p> <p>Following the study the company plans to specify required actions and tools in order to continue the growth of its B2B sales and remain competitive. The company and its committed employees have lots of potential for further development and success.</p>	
<b>Key Words</b> sales management, business gifts, key account management, strategic sales management	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Kehittämistehtävän tavoitteet .....	2
2.1	Tutkimuksen rajaus ja tausta.....	2
2.1.1	Kohdeorganisaation esittely .....	5
2.1.2	Liikelahjamyynnin rooli .....	5
2.1.3	Liikelahjamyynnin johtaminen asiantuntijoiden mukaan .....	6
2.2	Keskeiset käsitteet .....	13
3	Myynnin johtaminen .....	14
3.1	Menestyksekkään myynnin edellytykset.....	14
3.1.1	Myyntiprosessin johtaminen .....	16
3.1.2	Myynnin onnistumisen edellytykset .....	18
3.1.3	Liikelahjamyynnin markkinointi .....	19
3.1.4	Valmentaminen .....	19
3.1.5	B-to-B myynninjohtamisen muuttuva rooli .....	20
3.2	Asiakkuuksien johtaminen.....	22
3.2.1	Asiakkuuksien segmentointi .....	24
3.2.2	Liikelahjamyynnin uusasiakashankinta.....	25
3.2.3	Asiakassuhteen kannattavuus ja kustannuspaikkalaskenta.....	26
3.3	Myynnin strateginen johtaminen.....	29
3.3.1	Tavoitteet, mittarit ja seuranta .....	30
3.3.2	Strategialähtöinen suorituksen johtaminen.....	32
3.3.3	Palkkaus ja palkitseminen .....	34
3.3.4	Myyntialueen johtaminen.....	36
3.3.5	Myynnin strategisen johtamisen avaintaidot ja haasteet.....	38
3.3.6	Strategiatyökalut: SWOT, Balanced Score Card ja Sinisen meren strategia.....	40
4	Menetelmävalinta .....	46
4.1	Menetelmän perustelut.....	46
4.2	Aineiston keruumenetelmä.....	46

4.3	Haastateltavien valinta .....	47
4.4	Aineiston analysointimenetelmä.....	48
5	Tulos: Työkaluja Yritys X:n liikelahjamyynnin johtamiseen .....	49
5.1	Liikelahjamyynnin johtamisen keinot .....	49
6	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	50
6.1	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	50
6.2	Kehittämistehtävän arviointi .....	51
6.2.1	Oman työn arviointi .....	51
6.2.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	53
	Lähteet .....	55
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake yritysmyyntitiimi.....	56
	Liite 2. Kyselylomake johtoryhmä.....	57
	Liite 3. Kyselylomake asiantuntijat.....	58
	Liite 4. Haastatteluaineisto yritysmyyntitiimi.....	59
	Liite 5. Haastatteluaineisto johtoryhmä.....	60
	Liite 6. Aikataulukutus.....	61

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on tutkia ja arvioida yritysmyyntitiimin sekä yritysjohdon näkökulmasta Yritys X:n liikelahjamyynnin johtamista ja sitä kautta luoda työkaluja liikelahjamyynnin johtamiseen. Alatavoitteena ovat myynnin strategisen johtamisen parantaminen sekä yritysmyyntitiimin osaamisen kartoittaminen. Myynnin johtamisella ja sen toteuttamiseen käytettävillä työkaluilla ja menetelmillä on merkittävä vaikutus myynnin tulokseen. Millaisia myynnin johtamisen työkaluja on käytettävissä? Miten asiakkuuksia johdetaan? Millaista on liikelahjamyynnin strateginen johtaminen? Millaista osaamista liikelahjamyynti vaatii?

Kuluttajakysynnän heikkeneminen haastavassa taloustilanteessa on asettanut kohdeyrityksen miettimään keinoja myynnin aikaansaamiseksi yritysmyyntiä kautta. Liikelahjojen kysynnän kasvu on viimeisien vuosien aikana tuonut yritykselle merkittävää lisätuloa. Kasvu vaatii enemmän myynnin johtamisen toimenpiteitä ja strategiaa sekä resursointi vaatii tarkistusta, jotta kasvu on mahdollista myös jatkossa. Teoriaosuus käsittelee myynnin johtamista, asiakkuuksien johtamista ja myynnin strategista johtamista huomioiden liikelahjatoimialan näkökulmaa. Tutkimuksessa keskitytään Yritys X:n Helsingin toimiston yritysmyyntiä liikelahjamyyntiin ja sen johtamisen kehittämiseen.

Tutkimuksessa paneudutaan myynnin johtamisen nykytilaan, siihen tarvittavaan muutokseen, strategiseen myynnin johtamisen toteuttamiseen ja ammatillisen osaamisen kartoitukseen. Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena ja aineistoa kerätään haastattelemalla kohdeyrityksen yritysmyyntitiimiä ja johtoryhmää. Kehittämistyön taustaksi haetaan ajankohtaista tietoa myynninjohtamisen asiantuntijoilta. Kehittämistä seuraavalla muutoksella on tarkoitus toteuttaa suunnitelmallisempaa ja ohjatumpaa liikelahjamyynnin johtamista, joka näkyy asiakastytyväisyytenä, myynnin kasvuna, työn organisoimisessa ja yritysmyyntitiimin varmuudessa tehdä työtä tuloksekkaasti.

Tästä versiosta on jätetty mainitsematta kohdeyrityksen nimi ja liikesalaisuuteen kuuluvaa tietoa, jotta yrityksen anonymiteetti säilyy. Opinnäytetyöstä on tehty täydellisempi yritysversio kohdeyrityksen omaan käyttöön ja arviointia varten.

## **2 Kehittämistehtävän tavoitteet**

Kehittämistehtävän päätavoitteena on tutkia ja arvioida yritysmyyntitiimin sekä yritysjohtajan näkökulmasta Yritys X:n liikelahjamyynnin johtamista ja sitä kautta kehittää työkaluja liikelahjamyynnin johtamiseen. Alatavoitteena ovat myynnin strategisen johtamisen parantaminen sekä yritysmyyntitiimin osaamisen kartoittaminen. Kehittämistyön taustaksi haetaan ajankohtaista tietoa myynninjohtamisen asiantuntijoilta.

Kehittämistehtävän tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, koska tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää ja siitä halutaan saada mahdollisimman paljon tietoa, jotta sitä voidaan kehittää. Tapaustutkimuksessa on tarkoitus tutkia Yritys X:n liikelahjamyynnin johtamista ja strategista johtamista yritysmyyntitiimin sekä yritysjohtajan näkökulmasta. Tutkimuksessa etsitään vastausta siihen, mitä työkaluja liikelahjamyynnin johtamiseen ja strategiseen johtamiseen käytetään nyt ja millaisia työkaluja tulisi käyttää, jotta tuottavuutta voidaan edistää ja erottua kilpailijoista. Tutkimuksessa kartoitetaan myös yritysmyyntitiimin osaamista.

Kehittämistehtävän taustatiedonkeruuseen käytetään liikelahja-alan ja myynninjohtamisen asiantuntijoita haastatteleamalla heitä, koska siten saadaan selville, miten muut alalla toimivat toteuttavat tai miten tulisi toteuttaa yritysmyyntin johtamista käytännössä.

### **2.1 Tutkimuksen rajaus ja tausta**

Yritys X:ssä yritysmyynti tarkoittaa myyntiä organisaatioille, jotka hankkivat tuotteita vähittäismyyntiin tavarataloihin, myynninedistämiseen, palkinnoiksi tai liikelahjoiksi. Tässä kehittämistehtävässä keskitytään liikelahjamyynnin johtamisen kehittämiseen strategisten työkalujen avulla. Liikelahjamyynti määritellään tarkemmin käsitteiden kuvauksessa.

Kuluttajakysynnän heikkeneminen haastavassa taloustilanteessa laitto Yritys X:n miettimään lisämyynnin keinoja yritysmyyntin kautta. Yritys X panosti yritysmyyntiin ja sen kehittämiseen ensimmäistä kertaa vuonna 2011, jonka jälkeen liikevaihto kasvoi vuoteen 2014 erinomaisesti ja luotiin uusia asiakassuhteita. Panostus tarkoitti sitä, että tuotteiden jakelua laajennettiin liikelahjoihin erikoistuneille yrityksille ja resursseja keskitettiin yritysmyyntille. Markkinointikeinoksi tehtiin Internetissä selattava tuote-esitys, joka ilmestyi kaksi kertaa vuodessa. Markkinoinnissa kokeiltiin myös asiakasrekisterin ostoa Fonecaltä sekä uutiskirjettä. Tarjousten ulkoasua parannettiin ja lahjapaketteja aloitettiin valokuvaamaan

erikseen, kun aiemmin oli poimittu vain yksittäisiä tuotekuvia toiminnanohjausjärjestelmästä. Lahjapaketeista saatiin houkuttelevan näköisiä kokonaisuuksia ja tarjouksia täydennettiin myös fiiliskuvilla. Asiakaspalvelua ja palvelun nopeutta pidettiin tärkeänä ja tietoa toimialasta haettiin liikelahjoihin erikoistuneilta alan yrityksiltä. Yritys satsasi myös varastoimaan omaan logistiikkakeskukseen yrityslahjoiksi sopivia tuotteita ja panosti paketoitupalveluun uusituin resurssein ja pakkauslaatikoin.

Tämän pohjalta voidaan todeta, että yrityksessä on ollut strategialähtöistä ajattelua liikelahjamyynnin johtamisessa, mutta se on toiminta- ja tilannelähtöistä sekä hyvin impulsiivista. Strategiaa ei ole kirjattu ylös eikä sitä ole viestitty yrityksen sisällä. Asiakasrekisteri on tällä hetkellä Excelissä ja asiakkaita on useita satoja niin aktiivisia kuin passiivisia. Uusiasiakashankintaa ei ole tehty aktiivisesti, koska tähän asti asiakkaat ovat itse ottaneet yritykseen yhteyttä ja yritysmyyntitiimin resursseilla on pystytty palvelemaan tiedustelun lähettäneitä ja olemassa olevia asiakkaita. Asiakkaita on segmentoitu Excelissä siten, että on jaoteltu liikelahjatalot, jotka jälleen myyvät tuotteita ja omat suorat liikelahja-asiakkaat omiin taulukoihinsa.

Vuonna 2013 Haaga-Helian opiskelija X X teki opinnäytetyön Yritys X:n yritysmyyntin kehittämistä ja kyseisen tutkimuksen johtopäätöksistä saatiin liikelahjamyyntiin erikoistuneilta yritysasiakkailta konkreettisia parannusehdotuksia. Erityisesti brändiin, kotimaisiin tuotteisiin ja asiakaspalveluun oltiin tyytyväisiä, mutta pakkaukset, saatavuus ja tekemisen ammatillinen ote kaipasivat parannuksia. Parannusehdotuksien jälkeen pakkauksia otettiin käyttöön ja saatavuutta parannettiin tilaamalla varastoon erikseen yritysmyyntiä varten olevia tuotteita. Ammatilliseen tekemiseen tai osaamisen kehittämiseen ei siinä vaiheessa tehty toimenpiteitä, vaan jatkettiin niillä taidoilla ja resursseilla mitä oli.

Yritysmyyntiä suunniteltiin jalkauttaa vuonna 2014 Yritys X:n myymälöihin kasvun hakemiseksi, mutta syksyllä 2014 tämän opinnäytetyön kirjoittajan henkilökunnalle tekemän Webropol kyselytutkimuksen sekä muiden havaintojen mukaan, myymälöissä todettiin olevan toistaiseksi haasteita ja erilaisia esteitä sen toteuttamiseksi. Näitä olivat mm. b-to-b myyntiprosessin osaamisen puute, järjestelmien kankeus, puutteelliset työvälineet, Office-ohjelmat tai niiden käyttötaidot sekä tiukenneet työtunnit. Näin ollen päätettiin, että myymälöiden tulee edelleen keskittyä palvelemaan vähittäismyyntin asiakkaita ja halutessaan voivat oman osaamisen mukaan tehdä myös yrityskauppoja, joissa yritysmyyntitiimi auttaa tarvittaessa.



Kirjoittaja itse oli opiskelemassa myynnin strategista johtamista Itävallassa kevään 2015 aikana ja hänen oma kiinnostuksensa liikelahjamyynnin kehittämiseen lisääntyi kyseisenä aikana. Yritysmyyntitiimin operatiivisessa johtamisessa, tekemisen suunnitelmallisuudessa, työn ohjauksessa, resursoinnissa ja tiimiläisten ammatillisessa kehittämisessä on havaittu parannettavaa. Jatkuva kiire ja ylityöt ovat olleet signaalina tilanteen muutostarpeesta. Havainnot oli tehty tiimin viikkopalavereissa, yhteisissä keskusteluissa tiimin jäsenten kesken ja kehityskeskusteluissa yhdessä myyntijohtajan kanssa. Tämän hetkisen myyntijohtajan resurssit keskittyvät Yritys X:n -myymälöiden myynnin ja henkilöstön johtamiseen, koska myymälöitä on x määrä ja henkilöstöä niissä 187. Näin ollen yritysmyyntin johtamiseen käytettävät resurssit ovat olleet niukat. Muutostarpeen pohjalta, tutkijalle syntyi kiinnostus selvittää nykytila ja mihin suuntaan strategisesti toimintaa tulisi viedä, jotta esteitä myymiselle olisi mahdollisimman vähän.

Yritys X:n liikelahjamyynnin liikevaihto on muuttunut x verran vuonna 2015 edellisvuosista. Tahtotila on, että myyntiä halutaan kasvattaa ja hankkia uusia asiakkaita. Lisäksi halutaan hoitaa paremmin nykyisiä kannattavia asiakassuhteita ja miettiä muita kanavia liikelahjamyynnin edistämiseen, joten tämä kehittämistehtävän tutkimus on tarpeellinen syksyllä 2015 ja toteutettava muutos on ajankohtainen vuonna 2016–2017.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain Yritys X:n Helsingin toimiston yritysmyyntitiimin liikelahjamyynnin johtamiseen ja tutkimuksen tuloksilla haetaan strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen näkökulmasta muutosta. Koska tutkimuksen tuloksena halutaan käytännönläheisiä ideoita ja työkaluja myynninjohtamiseen, niin sitä varten haetaan tietoa haastattelemalla myös liikelahjamyynnin asiantuntijoita. Heillä on useiden vuosien kokemus myynninjohtamisesta nimenomaan tältä alalta ja he ovat Yritys X:n yhteistyökumppaneita.

### **2.1.1 Kohdeorganisaation esittely**

Kehittämistehtävä toteutetaan suomalaiselle perheyriykselle, joka toimii vähittäiskaupan alalla. Yrityksen historiaa, omistajia ja muita tietoja ei tässä versiossa esitellä, jotta kohdeyrityksen anonymiteetti säilyy. Yritys X:n Helsingin toimistolla, jossa työskentelee n. 20 henkilöä, toimii yritysmyyntitiimi, joka vastaa yritysasiakkuuksien kokonaisvaltaisesta hoitamisesta. Tällä hetkellä tiimissä toimii kaksi vakituista, joista toinen on opintovapaalla ja kaksi määräaikaista työntekijää. Liikelahjamyynti on kausiluontoista ja keskittyy syksyyn, jolloin yritykset satsaavat palkitsemaan työntekijöitä ja asiakkaita joululahjoilla. Suurimmat liikelahja-asiakkaat tietävät aloittaa joululahjojen suunnittelun ja hankinnan (yli 1000 lahjaa) jo aikaisin keväällä, koska tilaukseen on huomioitava pitkä valmistus-, toimitus- ja paketointi-aika. Lahjojen arvo riippuu yrityksen budjetista ja tavasta toimia. Pienimmät lahjat ovat n. 20–40 euron arvoisia ja suurimmat lahjat n. 50 – 150 euron arvoisia. Tiimi hoitaa asiakkaille koko tilaus-toimitus – ketjun järjestelmien avulla ja tekee tiivistä yhteistyötä muiden tiimien kanssa, kuten osto-, varasto-, paketointi- ja suunnittelutiimit.

Yritys X:n palvelu on parhaimmillaan kokonaisvaltaista lähtien asiakkaan tarpeen kartoituksesta ja kaupan sopimisesta, jonka jälkeen Yritys X:n oma muotoilija suunnittelee lahjaksi menevän tuotteen tai osan siitä, oma tehdas valmistaa sen, lahjat pakataan yrityksen omassa paketointipalvelussa ja varastoidaan omassa logistiikkakeskuksessa ennen lahjojen toimitusta. Lahjojen toimitukset jouluaikaan sijoittuvat yleensä yritysten pikkujoulu-, joulukahvi- tai joulupuuroaikaan joulun pyhiä edeltäville viikoille. Kesälahjojen osuus on vuosien mittaan pienentynyt, mutta kyllä niitäkin edelleen toimitetaan. Tässä opinnäytetyöstä on haluttu mahdollisimman käytännönläheinen, joten teoriaakin on jo pohdittu ja sovellettu nimenomaan liikelahjamyyntiin ja yritysmyyntitiimiin sopivaksi ja siksi tiimin nimi mainittu useassa kohtaa.

### **2.1.2 Liikelahjamyynnin rooli**

Liikelahjojen antaminen on osa yrityksen sidosryhmäviestintää ja brändin rakentamista. Niiden antaminen on sinänsä yrityksessä strateginen valinta. Niillä luodaan ja ylläpidetään suhteita yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Liikelahjoihin voidaan sisällyttää myös työyhteisön palkitsemisen lahjat. Oikein valittu liikelahja voi olla monia viestintäkeinoja tehokkaampi tapa jättää yrityksestä positiivinen kuva ja pysyvä muisto. Liikelahjojen avulla yritys voi rakentaa imagoaan ja kasvattaa mielikuvaa hyvänä työnantajana. Viime vuosina yritykset ovat vähentäneet liikelahjoja yleisen taloustilanteen vuoksi. Liikelahjat on myös

joissakin määrin koettu tarpeettomina kaappiin käyttämättä jäävinä esineinä, joita ei haluta. Vaihtoehtoisesti on siirrytty antamaan viinipullo tai muu kulutettava herkkuelementti, tekemään lahjoituksia hyväntekeväisyyteen tai tarjoamaan elämyslahjoja.

Suomessa työnantaja voi antaa verovapaasti työntekijälleen lahjoja, jos niiden arvo on kohtuullinen ja ne ovat merkkipäivälahjoja tai muita tavanomaisia muistamisia. Verovapaasti voidaan antaa mm. 50-vuotispäivälahja, häälahja, eläköitymislahja, yrityksen vuosipäivälahja ja joululahja. Lahjan tulee olla esinelahja, eikä työntekijä ole saanut vaikuttaa sen valintaan. (Mikluha 2000, 30–33.)

Suomessa järjestetään vuosittain liikelahjameskut, jossa yritykset voivat tutustua uusimpiin liikelahjoihin ja paketoituvaihtoehtoihin. Suurin osa liikelahjoista valmistetaan tänä päivänä ulkomailla, mutta kotimaisiakin vaihtoehtoja löytyy. Kotimaisissa tuotteissa haasteena ovat saatavuus ja hinta. Kotimaisten valmistajien on mahdotonta pitää yllä valtavia kapasiteetteja tai varastoja, joten ne sopivat yleensä vain pieniä eriä tilaaville. Kotimaisia liikelahjoja ovat yleisesti puuesineet, erätuotteet ja herkut. Ulkomaisissa myös hinta on kohtuullinen, kun ajat ovat tiukat ja budjetit lahjoihin pienentyneet (Mikluha 2000, 43).

Liikelahjojen valintaa ei tule tehdä hätiköidysti, sillä sopimaton lahja voi aiheuttaa vain hämmennystä. Näin kävin Yritys X:n perustajalle, kun valtion vieras ojensi lahjaksi kilpailevan yrityksen lasituikut. Liikelahjan lähtökohtana tulee olla arvonnannon viestiminen eikä mainostaminen. Nykyään logomerkkausta tehdään vähemmän. Jos logomerkkausta tehdään, niin se asetetaan huomaamattomaan paikkaan. Liikelahjan tulisi sopia yrityksen omaan imagoon ja olla yhtä organisaation arvojen kanssa. Nykyisin satsataan laadukkaisiin lahjoihin, jotka viestivät yrityksen omasta laadusta. Lahjojen jatkuvuus on hyvä asia eli voidaan kerätä samaa sarjaa. Lahjassa on hyvä muistaa, ettei anna samaa lahjaa monta kertaa. Liikelahjoissa trendinä ovat tällä hetkellä ympäristöystävälliset ja käytännölliset tuotteet tai tuotteet joilla on jokin tausta ja tarina. Kun lahjalla voidaan raapaista saajan tunnepintaa, kokee saaja lahjan itselleen paljon merkityksellisemmäksi eikä heitä sitä pois (Mikluha 2000, 43).

### **2.1.3 Liikelahjamyynnin johtaminen asiantuntijoiden mukaan**

Tässä opinnäytetyössä haastateltiin Yritys X:n yhteistyökumppaneita, jotka toimivat liikelahjamyynnin ja/tai myynnin johtamisen ammattilaisina. Heiltä kerättyä tietoa pidetään tärkeänä taustatietona kehittämistehtävän tavoitteeseen pääsemiseksi eli liikelahjamyynnin johtamisen kehittäminen ja työkalut liikelahjamyynnin johtamiseen. Asiantuntijoiden tieto

on ajankohtaista ja todellista käytännön työelämän näkökulmasta kerättyä tietoa. Jotta haastateltujen anonymiteetti säilyy, on asiantuntijat nimetty A-D.

## **Yritysmyyntin johtaminen**

A:n mukaan myyntityjohtamisessa verkostoituminen sisäisesti ja ulkoisesti on hyvin tärkeää, jotta palveluketju toimii. On muistettava, että sisäiset asiakkaat ovat yhtä tärkeitä kuin ulkoiset ja siellä välissä ei saa olla klikkejä, koska muutoin se vaikuttaa strategian toteutumista. Myyntityjohtamisessa tulee olla mittareita ja saavutuksia on seurattava. Kehityskeskustelut ovat hyvä työväline, mutta niissä esiin tulleiden kehittämiskohteiden tulisi johtaa johonkin konkreettiseen. Myyntityjohdon tulee muistaa promota omaa tiimiä muille sisäisille asiakkaille eli hänen on oltava uskottava siitä, mitä ja miten tiimi tekee. A:n mukaan liikelahjat – termiä tulisi siirtyä enemmän käyttämään yritysmyynti – termiä. Liikelahjan voi hänen mielestään määritellä niin, että yritys tilaa vähäisen määrän räätälöityjä paketteja lahjaksi tehtynä ja merkattuna. Tällaisia yrityksiä on Suomessa paljon, jotka tarjoavat näin yksilöityä palvelua. Kannattavampaa on toimittaa isoja eriä ja tehdä pidemmän tähtäimen suunnitelmia asiakkaiden hankintatarpeista.

B kertoo, että hänen mielestä henkilölle, joka on vastuussa myyntityjohtamisesta, tulee antaa selkeä kokonaisvastuu ja valta tehdä itsenäisiä päätöksiä. Liikelahjamyynnille tulee antaa tarpeelliset työvälineet toteuttaa työtä. Tavoitteet tulee asettaa, mutta niiden suhteen on huomioitava realistiset resurssit. Myyntityjohtaminen lähtee siitä päätöksestä, että mitä yritys haluaa liikelahjamyynniltä pitkällä tähtäimellä. Yritysmyyntitiimi ja liikelahjamyynti tulee nähdä vakavasti otettavana yksikkönä ja sille tulee saada johdon tuki taustalle kertomaan organisaatiossa, että liikelahjamyynnin liiketoiminnassa nähdään kasvumahdollisuuksia ja siihen halutaan tehdä satsauksia. Kun on perustellut valinnat toimenpiteille ja ne ovat siten kaikkien tiedossa, seuraa siitä se, että on kaikkien tuki takana.

Myyntityjohtamisen tulee käydä läpi kaikki myyntiä hidastavat esteet ja lähteä sieltä tarkastelemaan toimintatapoja ja työn tehostamista. Myyntityssä palkitseminen on huomiotava tasapuolisena osana organisaation kulttuuria. Palkitsemista tulisi tapahtua myös muissa yksiköissä. Myyntityjohtamisessa tulee kiinnittää huomiota asiakkuuksien jälkihoidon ja myös sille tulee suunnitella myyjien aikaa. On tärkeää kerätä asiakailta palautetta palvelusta, tuotteista, laadusta jne. B:n mielestä yritysmyyntitiimille tulee olla määritelty katetavoite ja oma kuluseuranta ja näille kuukausitason seuranta. Yrityksen omistajien ja johdon tulee uskoa siihen, mitä tehdään ja resurssointia tarkistamalla myös myyntityn kehittyminen positiiviseen suuntaan kehittyy. Jos myyntiin ei uskota, niin myyntiä ei tapahdu

ilman myyjiä hän kiteyttää.

C:n mukaan yritysmyyntitiimillä on liikelahjamyynnissä oltava esimies, joka on läsnä operatiivisessa toiminnassa. Esimiehellä on itsellään oltava myös nimettyjä asiakkuuksia, joita hän hoitaa esimerkillisesti. Siten hän osoittaa myös omaa ammattitaitoaan ja pystyy toimimaan tehtävässään ohjatakseen muita. Hänen on ehdottomasti tunnettava tiimin työtehtävät. Esimiehen on selvitettävä kunkin tiiminjäsenen motivaatioon vaikuttavat asiat. Esimiehen tulee olla mukana satunnaisesti kunkin tiimiläisen asiakastapaamisissa. Esimiehen tulee laatia tiiminjäsenille jokaiselle henkilökohtainen budjetti.

Myyntin johtamisen tärkein asia on tehdä selväksi ensin omistajilta ja johdolta, että mitä yritysmyyntiltä halutaan, mikä on tavoite? On tehtävä pidemmän aikavälin suunnitelma. Johdon on sitouduttava tavoitteeseen ja vaikutettava myös omilla verkostoillaan uusasiakashankintaan ja ”ovien avauksiin”. Johdolla on sellaisia suhteita, joita tiimiläisillä ei välttämättä ole. Näitä tulee hyödyntää luontevasti.

Asiakkuuksia tulee hoitaa ja suunnitella kaikki vaiheet tarkasti kuten: asiakkaan lähestyminen, tapaaminen, hoitaminen/kaupan päättäminen ja jälkihoito (myyntinportaot). Jälkihoito on ehdottoman tärkeää ja asiakassuhdetta ei saa jättää yksipuoliseksi tai unohtaa sitä. Jos jotain odotettua kauppaa ei heti synny, niin se voi olla seuraavana vuonna. Yritysmyynti vaatii pitkäjänteisyyttä, suhteen rakentamista ja ylläpitoa sekä suunnitelmallisuutta.

Myyntinjohtamisessa on tärkeää kartoittaa tiimin osaamista. Asiakkuudet tulee segmentoida ja jakaa tiimin jäsenien kesken, jotta jokaisella jäsenellä on omat vastuu asiakkuudet hoidettavana. Asiakkuuksissa huomioidaan myös henkilön sopivuus (match) asiakkuuden yhteyshenkilön kanssa, koska yritysmyynti pohjautuu kumppanuuden rakentamiseen. Asiakkuuksiin tulee tutustua ja tehdä erittäin tarpeelliset kartoitukset etukäteen. Kartoitukset ovat onnistuneen kumppanuuden rakentamisen edellytyksiä. Asiakas ei ole kiinnostunut siitä, että myy ”jotain”, vaan siitä, että ratkaisee ongelman joka hänellä on, mutta hän ei ole ehkä ajatellut sen ratkeavan juuri sinun kauttasi.

Parhaiten asiakkaista saa tietoa ja tarpeita kartoitettua tapaamisilla tapahtumissa ja lounailla. Asiakkuuksia hoitavan henkilön on pidettävä koko ajan tuntosarvet yllä ja verkostoiduttava myös vapaa-aikana. Yritysmyyntissä on keskeistä selvittää, mitä asiakas tarvitsee, millaisen ongelman voit ratkaista? Yritysmyyntissä on turha lähettää uutiskirjeitä tai esitteitä, jotka sinänsä voivat tukea myyntiä, koska jokainen yritysasiakas on vailta heille

räätälöityä palvelua tai tuotetta. Asiakkaaseen ja sen toimialaan on oltava aito kiinnostus ja sitoutuminen. Asiakas huomaa jos yrittää jollain tavalla näytellä kiinnostumista.

Asiakkaat tulee jakaa ja tarkastella niitä niin toimialan, henkilöstömäärän, liikevaihdon, tuottojen ja asiakaskäyntien näkökulmasta. Asiakkaita tarkastelemalla laaditaan suunnitelmat ja keskitytään kaikista potentiaalisimpiin asiakkaisiin. On turha hukata aikaa kaikkiin asiakkaisiin kerralla. On hyvin tärkeää hoitaa jo olemassa olevat asiakkuudet huolella kuin hankkia koko ajan uusia asiakkuuksia.

D kuvailee, että liikelahjamyynnin johtamisessa hänen mielestään tärkeää on tiimityöskentelyn ohjaaminen. Tiimillä tulee olla selkeä vastuunjako tehtävistä, heidän tulee pystyä työskentelemään ristiin, osaamisen kehittämisestä tulee huolehtia, järjestää workshop tilaisuuksia ja panostaa tiimissä asiakkuuksien hoidon osaamiseen. D kannattaa viikkopalaveriteita, mutta siten, että palaverit ovat vaihtelevia. Niissä voi olla esim. vaihtuva puheenjohtaja, joka saa päättää kulloisenkin palaverin aiheen. Viikkopalaverissa on myös tärkeää jakaa case esimerkkejä hoidetuista asiakkuuksista. D nostaa myös tärkeäksi myynninjohtamisen keinoksi motivoinnin. Hän oli luullut aiemmin, että ainoa motivointikeino on rahallinen palkkio tehdystä työstä, mutta tämä ei pitänyt paikkaansa. On tärkeää muistaa myynnin johtamisessa, että jokaisella myyjällä on henkilökohtaiset motivaation lähteet ja nämä tulee huomioida jos mietitään bonusjärjestelmää.

D:n mukaan liikelahjamyynnissä tulee keskittyä asiakaslähtöiseen toimintaan ja asiakas tulee pitää jatkuvasti ajan tasalla hänen puolestaan tehtävistä töistä. On ehdottoman tärkeää myynnin johtamisen ja asiakkuuden johtamisen kannalta reagoida asiakkaan pyyntöihin välittömästi.

### **Liikelahjamyynnin strateginen johtaminen**

A kertoo, että yrityksessä, jossa hän työskentelee, on määritelty isompi strategia, mutta liikelahjamyynnille ei ole täsmennetty omaa, koska sen osuus liikevaihdosta on pieni. Vuosittain määritellään tärkeimmät painopistealueet, suunnitellaan myyntikanavia ja markkinointia. Asiakkuudet on ehdottomasti järkevää jakaa ABC-ajattelun mukaisesti. Strategia on hänen mielestään selkeä suunnanantaja tehtävälle työlle. Siihen tukeutumalla on helppo suunnitella myynti- ja markkinointikanavia, seurata onnistumista eri mittarien avulla ja se on lähtökohtana vuosisuunnittelulle. A kertoo, että myynnin johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon, että liikelahjamyyni on hyvin pitkäjänteistä toimintaa, sillä yhden kuukau-

den myynti voidaan saada yhtäkkiä kolmessa päivässä. Myynnin johtamisessa on käytävä luovuutta, oltava ennakkoluuloton ja kokeiltava uutta.

B on sitä mieltä, että Yritys X:n nykyinen toimintamalli on hyvin impulsiivista ja strategiat tai päätöksenteko lähtee tarpeesta tehdä jotakin jollekin asialle. Yrityksen kulttuuriin liittyvät nopeat ja yhtäkkiset valinnat, jotka liittyvät kiinteänä osana myös yrityksen muihin toimintoihin. Kirjoitettu ja sovittu strategia sopii myös tämän tyyppisen yrityksen toimintaan, koska se antaa selkeitä raameja ja rauhaa työskentelylle ja toimenpiteiden etenemiselle tiedossa olevaan suuntaan. Silloin myös vastuunjatko ja seuranta ovat selkeitä. Strategia tulee käydä kaikkien kanssa yhteisesti läpi ja kun se on avoin ja kaikki sen takana tukevat sitä. On tärkeää myös kiinnittää huomio strategian toteutuksessa, että on oikeat ihmiset oikeilla paikoilla, oikeilla taidoilla. B:n mukaan resursointiin tulee kiinnittää huomioita ja rekrytoinnissa pitää käyttää enemmän suunnitelmallisuutta, jotta henkilöitä ei rekrytoida heille sopimattomiin tehtäviin ja työn tulos sekä laatu kärsivät. B:n mielestä strateginen työskentely antaa selkeyttä työskentelytapoihin, karsii impulsiivista toimintaa, joka jatkuvana aiheuttaa epäjärjestyä ja tämä aiheuttaa kiirettä. Kun strategia on avoin se tuottaa myös yritysmyyntitiimille uskottavuutta. Silloin ei tarvitse perustella miksi ollaan olemassa ja mitä varten.

C:n mukaan yritysmyyntin strategiassa tulee olla määriteltynä se, että yhteyshenkilöiden on oltava kentällä ja asiakkaisissa. Yhteyshenkilöiden on pyrittävä rakentamaan kumppanuuksia asiakkaiden kanssa ja lähestyttäessä asiakkaita on rohkeasti haettava synergiaetuja mm. yhteistilaisuuksien tai muiden hyötyjen kautta. Asiakkaita tulee palkita yllätyksellisesti kumppanuudesta esim. kutsuvierastilaisuudet myymälään, näyttelytiloihin tai tarjota jokin muu retki tai elämys. C:n mielestä strategisen työskentelyn kautta työstä tulee johdonmukaista ja mielekästä työntekijöille. Se sitouttaa työntekijöitä ja he kokevat työskentelevänsä enemmän ammattimaisemmin. He tietävät mitä tehdään ja mihin suuntaan ollaan menossa. Ei haittaa vaikka suunnasta välillä vähän poiketaan, mutta kuitenkin on jokin suuntaviiva, mistä lähdetään liikkeelle.

D työskentelee liikelahjojen parissa ja kertoo omasta kokemuksesta, että yrityksen strategia määritellään vuosittain ja se koostuu tietyistä valinnoista. Käytännössä ne ovat tekoja, joilla on vaikutusta yrityksen menestykseen ja kasvuun. Valinnat voivat liittyä IT-järjestelmien uusimiseen, logistiikkaan, toimitiloihin tai henkilöstön hankintaan. Yrityksessä mietitään joka vuosi strategisesti olemassa olevien asiakassuhteiden lujittamista sekä uusasiakashankintaa, joissa mietitään erityisesti asiakkuuden potentiaalia, yrityskokoa ja toimia-

laa. Yrityksessä tehdään jatkuvasti strategista pohdintaa. D:n mielestä strateginen työskentely on edellytys sille, että työntekijät tietävät mitä tehdään ja siksi käydään läpi tavoitteita ja osatavoitteita. Jokaisella työntekijällä on hänen työhön sovellettavat mittarit joita seurataan. Kun yrityksen ”isompaa kuvaa” ja tahtotilaa sekä välietappeja tiedotetaan työntekijöille, he ovat sitoutuneempia yritykseen. Yrityksen tulos ja liikevaihto näkyy strategialähtöisessä johtamisessa, sillä kun tiedetään mitä tehdään, miten ja millä yritys menestyy, niin siitä ei voi olla kuin hyötyä.

### **Vaadittava osaaminen liikelahjamyynnissä**

A:n mukaan liikelahjamyynnissä menestyminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja vuorovaikutustaitoja. Henkilön tulee pystyä luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka voivat muodostua myös hyvin läheiseksi jopa ystävyysuhteiksi. On pystyttävä keskustelemaan muustakin kuin kaupanteosta. Henkilöllä on oltava asiakaspalvelutaitoja eli joustavuutta ja nopeutta. Menestymisessä on tärkeää, että toimii yrityksen arvojen mukaisesti ja laadukkaasti. Menestys edellyttää sisäistä yrittäjyyttä ja on joskus unohdettava kellontarkkuudella työntekeminen eli tilanteet vaativat joustoa. Menestys ei tule ilman epäonnistumisia ja on tärkeää harjoitella epäonnistumista ja niiden käsittelyä. Onnistuminen epäonnistuneessa kaupassa, voi johtaa asiakassuhteen lujittumiseen.

B:n mielestä liikelahjamyynnissä tarvitaan myyjän ammattitaitoa, kuten laskentaa ja myyntitaitoja. Liikelahjamyynnissä tulee olla yleinen mielenkiinto alaan, tuotteisiin, brändiin ja henkilön olemus on oltava sellainen, että se sopii yritykseen.

C:n mukaan liikelahjamyynnissä tarvittavaa osaamista ovat: henkilökohtainen myyntiosaaminen, haasteisiin tarttuminen, rohkeus edetä ja tavata ihmisiä, tarpeiden kartoitus ja tunnistaminen, suunnitelmallisuus, verkostoituminen ja aktiivinen tapahtumiin osallistuminen, faktatiedon hankkiminen. Faktatietoa saa hänen mielestään parhaiten jututtamalla asiakkaita ja sidosryhmiä joiden kautta voi saada olennaista tietoa tarpeiden kartoitukseen, potentiaalisista asiakkaista tai kaupan signaaleista. Tiedonhakuja tarpeista ei tule jättää vain Googlen tai uutisten varaan.

D kertoo, että liikelahjamyynnissä oppii parhaiten tekemällä, toisilta ja näin ollen tiedonjakaminen palaverissa on ensiarvoisen tärkeää. Liikelahjamyynnissä työskentelevältä vaaditaan motivaatiota työtä kohtaan. Motivaation ylläpitämiseen vaaditaan omia sisäisiä haluja, mutta sitä tukee erinomainen työilmapiiri, joka lähtee liikkeelle omistajista ja johdosta, joilla työmielisyys ja -into tekemiseen täytyy olla kohdallaan. Liikelahjamyynnin tulokselliseen



käyttäytymiseen vaikuttaa hänen mielestään erityisesti positiivinen työilmapiiri, palkitseminen ja yhteisten onnistumisten jakaminen.

### **Osaamisen kehittämisen keinot**

A kertoo, että hänen mielestään mentor-ajattelu kehittää parhaiten osaamista. Sitä voi tehdä 1-3 henkilön kesken jakamalla tietoa ja sparraamalla toisiaan. Myös seminaarit ja koulutukset alaan liittyen voivat olla kehittäviä, mutta parhaiten oppii tekemällä yrityksen ja erehdyksen kautta. Tiimin sisäisesti voi jakaa tietoa, mutta agendan laatiminen on tärkeää ja pysyminen palaverissa fokuksessa.

B:n käsityksen mukaan Yritys X:ssä tällä hetkellä opitaan vain tekemällä ja tietoa jakamalla tiimin kesken sekä hyödynnetään yhteistyökumppaneita. Tämä tekemällä oppiminen voi olla kuitenkin hänen mielestään tehotonta ja siinä voi olla riskejä menettää asiakkaiden luottamus. Hänen mielestään benchmarking eli oppiminen toisilta vertaamalla omia toimintoja on hyvin tärkeää, sillä on tiedettävä, mitä muualla tapahtuu. Hänen mielestään innovatiivisuutta tulee tukea työtehtävässä toimimiseen, koska luovuudella syntyy uudet ideat ja erotutaan kilpailusta.

C:n mukaan yritysmyyntiä oppii parhaiten tekemällä, mutta myös koulutuksista voi olla tukea työhön. Yritysmyyntissä persoonalla on paljon merkitystä menestymiselle. Työskentely on ihmissuhteiden ja verkostojen rakentamista, jossa on oltava täydellä sydämellä mukana ja 110 lasissa, kun asiakasta hoidetaan. Oppimista tapahtuu onnistumisten ja epäonnistumisten kautta ja siksi tiimin sisäinen tiedonjako palavereissa on tärkeää. C:n mielestä myyntityöjohtamisessa on oltava käytössä viikko-, kuukausi- ja henkilökohtaiset palaverit. Näissä käydään läpi kulunut viikko tai kausi, jaetaan onnistumisia ja kerrotaan tarinoita, miten tavoitteisiin on päästy sekä valmistaudutaan uuteen jaksoon. Henkilökohtaisissa ohjauskeskusteluissa saadaan ja annetaan rakentavaa palautetta. Palaverihin valmistaudutaan, jotta jokaisella on jotakin esimerkkejä mitä kertoa toisille. Tämä toimii myös osaamisen kehittämiskanavana.

D kertoo, että yrityksessä, jossa hän työskentelee, osaamista tarkkaillaan ja hankintaan lisää riippuen strategisista valinnoista. Yrityksessä on kehittämistä jokaisen osaamisen hyödyntämisestä. Ei tiedetä tarkkaan ns. piilo-osaamista, joka ei tule välttämättä esille arkipäiväisessä työssä. Jotta tavoitteeseen päästään, niin osaamisen kehittämisen keinona opitaan jatkuvasti toisilta ja innostetaan toisia.

## **2.2 Keskeiset käsitteet**

### **Liikelahja**

Liikelahja on osa organisaation sidosryhmäviestintää ja brändin rakentamista. Liikelahjojen avulla viestitään organisaation arvoista ja vaikutetaan saajan mielikuvaan. Liikelahjoja voivat olla pienemmät jakotuotteet, kädestä käteen annettavat tuotteet, tuotteet joilla pidetään yllä hyvää liike- tai työsuhdetta ja arvokkaammat ylemmän johdon tai erikoistilanteiden muistamiset (Mikluha 2000, 41–42).

### **Liikelahjamyynti**

Yritysassiakkaan lahjatarpeeseen sopivan ratkaisun löytäminen ja asiakaspalvelu ovat liikelahjamyyntiä. Tarve voi olla henkilön, henkilöstön, yhteistyökumppanin tai koko organisaation muistaminen, kiittäminen tai palkitseminen kotimaassa tai ulkomailla. Tähän on mukaan luettu kaunis paketointi. Lahja vaatii usein räätälöintiä asiakkaan tarpeeseen.

### **Myynnin johtaminen**

Myynnin toimintojen prosessi siten, että myyntityötä tekevien päivittäisen työn johtaminen, suunnittelu, organisointi, resursointi ja seuranta ovat sen mukaiset, että yritys pääsee tavoitteisiinsa, saadaan aikaan kannattavaa liiketoimintaa ja lisäarvoa asiakkaille (Donaldson, 2007, 4).

### **Myyntistrategia**

Suunnitelma myyntimenestyksen rakentamisesta (Nieminen 2008, 77). Strategian avulla hallitaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä suhteita siten, että liiketoiminnalle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehitystavoitteet saavutetaan (Kamensky 2015, 13).

### **Myynnin strateginen johtaminen**

Myynnin aktiviteettien suunnittelemista: tavat joilla asiakkaat saavutetaan, erotutaan kilpailusta ja varmistetaan oikeat resurssit (Davies & Nenonen & Ryals & Storbacka 2009).

### **Yritysmyynti**

Kahden organisaation välistä kaupankäyntiä ja kumppanuuden rakentamista, jota kutsutaan myös b-to-b myynniksi. Yritys X:ssä yritysmyyntiä hoitaa yritysmyyntitiimi.

### 3 Myynnin johtaminen

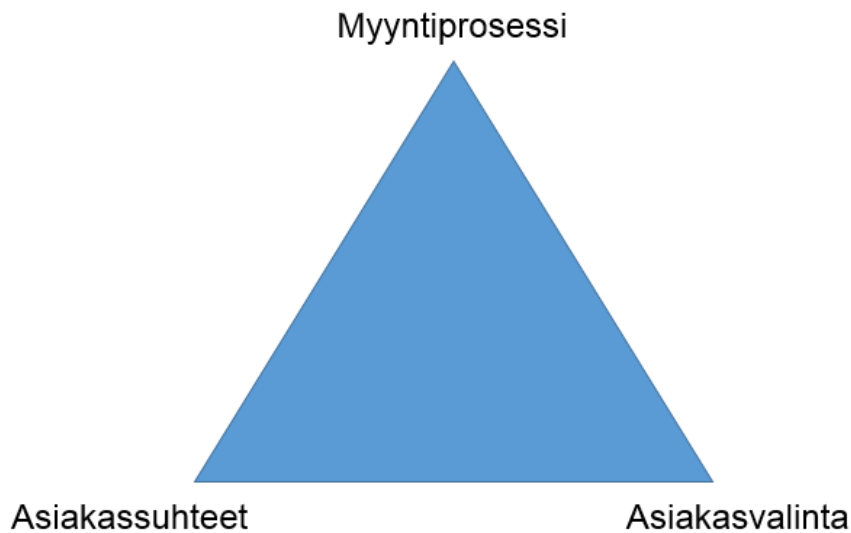
#### 3.1 Menestyksekkään myynnin edellytykset

Myynnin perustehtävä on tuottavan myynnin kasvattaminen asiakkuuksia rakentamalla (Nieminen 2008, 63). Myynninjohtamiseen kuuluu liiketoiminnan kehittäminen, tuloksen tekeminen ja oikeiden ihmisten sitouttaminen yritykseen. Myynnin johtamisessa on pystyttävä soveltamaan uusia tapoja ja oltava avoin muutokselle. Ilman uudistumista kannattavaa kasvua on vaikeampaa saavuttaa. Myynnin johtaminen tulisi nähdä pitkäjänteisenä myyntityötä tekevien osaamisen ja toimintatapojen kehittämisenä jatkuvan muutoksen ja kovan kilpailutilanteen ohessa (Nieminen 2008, 16–17).

Liikelahjamyynnissä mitkään markkinointitoimenpiteet eivät korvaa säännöllisiä henkilökohtaisia asiakastapaamisia. Myyntiin vaikuttavat useat yrityksestä riippumattomat tekijät, kuten kilpailutilanne, suhdanteet, lait, määräykset, trendit ja asiakastottumukset. Tällaiset tekijät eivät saa rajoittaa myyntiä, eikä myyntiä saa laittaa näiden tekijöiden syyksi. Myynnissä tarvitaan luovuutta, joten on keskityttävä rajoitteiden eliminoimiseen ja luomaan parhaita mahdollisia edellytyksiä myynnin onnistumiselle (Rubanovitsch 2007, 31).

Usein jokaisen yrityksen oma kulttuuri määrittelee, miten töitä tehdään, mutta myynnin esimiehen on tarvittaessa uskallettava muuttaa toimintatapoja ja kokeiltava uutta. Hänen on jatkuvasti tehtävä töitä tehottomuuden poiskarsimiseksi ja herätettävä suoriutumishalua pyrkimyksenä saavuttaa parempia tuloksia. Myynnin esimiehen tulee omalla esimerkillään ja toimillaan kannustaa toisia. Tämä tarkoittaa mm. jalkautumista myyntityön pariin niin tutustumaan tuotteisiin, palveluun, asiakkaisiin ja markkinaan. Myynnin esimiehen tulee ymmärtää myyjiensä menestymisen edellytykset osallistumalla asiakastapaamisiin, joissa voi tehdä havaintoja ja antaa palautetta jälkikäteen. Tapaamisten hyötynä on myös se, että esimies saa käsitystä asiakkaiden odotuksista ja myyjän haasteista myyntiprosessissa. Osallistumisella esimies myös varmistaa, että myyjä toimii yrityksen toimintatapojen mukaisesti ja voi tarvittaessa omalla esimerkillä valmentaa myyjää. Yhteistapaamiset ovat osana lähivalmentamista ja vahvistavat yleensä esimiehen ja myyjän suhdetta (Rubanovitsch 2007, 138-139).

Myyntiorganisaatioon vaikuttaa välittömästi, mikäli myynnin johtajalla ei ole riittäviä valtuuksia ja vapauksia toiminnan kehittämiseen. Myynnin johtaja on tuloksellisuuden lisäksi vastuussa työntekijöiden suoriutumisesta, kehityksestä ja hyvinvoinnista. On hyvin tärkeää kanavoida myyntityötä tekevien kyvyt yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Myynnin johtajan tulee olla perillä, kuinka monta asiakkuutta tiimi kykenee hoitamaan kunniakaasti (Rubanovitsch 2007, 20 - 32).



Kuvio 1. Menestyksekkään myynnin edellytykset (Rubanovitsch 2007, 20 - 32)

Yritysmyyntitiimin tulos tehdään nimenomaan uskollisilla asiakkailta ja myyjä joka saa asiakkaan tekemään uudelleenostoja, kertoo asiakastytyväsyyden tason. Puutteellisesti asiakkaaseen yhteyttä pitäneen yritysmyyntitiimin ei tule hämmästyä, jos asiakas vaihtaa yhteistyökumppania. Uudelleen ostava asiakas on parasta mainosta yritykselle ja ilmaista markkinointia (Rubanovitsch 2007, 77). Myynnin johdon havaitessa töiden kaoottisuutta ja kiireisyyttä yritysmyyntitiimin toimissa, tulee tällöin työn määrää ja suunnitelmallisuutta tarkistaa.

**Myynnin johdon varmistettava, että yritysmyyntitiimi:**

- rakentaa vahvat ja luottamukselliset asiakassuhteet
- kilpailijoihin nähden paremman palvelukokonaisuuden
- valitsee oikeat ja kannattavat asiakkaat

### **Myynnin johtamisessa on otettava huomioon:**

- etsittävä tai pidettävä lojaaleimmat työntekijät: myyjän asenteisiin ja arvomaailmaan tulee kiinnittää huomiota, sillä ne kertovat suhtautumisesta asiakassuhteeseen
- työntekijät tulee pitää tyytyväisinä ja tarjota uusia haasteita
- pyrittävä kustannustehokkuuteen: myynnissä keskityttävä ja ohjattava myyjiä oikeisiin asiakkaisiin, priorisointiin ja kohdistaa ajankäyttö oikein
- tehokkaasti johdettu työ luo myyjälle turvallisen työskentely-ympäristön ja laskee stressitasoa sekä kasvattaa tuottavuutta
- myyjän epävarmuustekijät tulee minimoida ja niistä keskustella avoimesti
- löydettävä oikeat yhteistyökumppanit, jotka uskovat yritykseen
- ansaittava omistajien lojaalisuus: huomioi omistajien näkökulman (Rubanovitsch 2007, 60-61)

Myynnin johtamisen esimiehen tulee muistaa ylläpitää vuorovaikutusta myyjien kanssa ja luoda merkitystä heidän työlleen sekä huolehtia yhteisen ymmärryksen syntymisestä. Nämä herättävät esimiehen luottamusta ja sitoutumista tiimin työhön. Myyjän heikko motivaatio yleensä johtuu siitä, että hän ei koe työtään merkitykselliseksi ja itseään arvostetuksi. Merkityksettömyys voi johtua siitä, ettei yrityksen tavoitteiden tai työpanoksen välillä ole selkeää yhteyttä tai niitä ei ole mitenkään määritelty. Esimiehen merkitys korostuu juurikin siinä, että hän huolehtii myyjän työpanoksen vastaavan hänelle asetettuja yrityksen tavoitteita ja ohjaa tavoitteisiin pääsemisessä. Myyjän perustehtävän selkeytys sitouttaa häntä työhönsä ja organisaatioon. Esimiehen on välttämätöntä tietää myyjien työtehtävistä ja huomioida yksilöiden ominaispiirteet (Aarnikoivu 2011, 34-36).

### **Työn merkitystä rakentava esimies:**

- hyödyntää yrityksen missiota, visiota, strategiaa ja arvoja
- tietää riittävästi myyjien työtehtävistä
- johtaa myyjiä yksilöllisyydet huomioiden (mukaillen Aarnikoivu 2011, 36).

#### **3.1.1 Myyntiprosessin johtaminen**

Myynnin johtamisen näkökulmasta yritysmyyntitiimillä tulisi olla määriteltynä myyntiprosessi, koska se määrittelee miten myyntityötä tiimissä tehdään.

Kirjassa Myynnin johtamisen uusi aika, myyntiprosessi koostuu kolmesta kokonaisuudesta:

1. suunnittelun johtaminen
2. myynnin toimeenpanon johtaminen
3. myynnin arvioinnin johtaminen

Myynnin suunnittelu sisältää myyntistrategian rakentamisen sekä markkinatiedon avulla tehdyn asiakassegmentoinnin, jonka tehtävänä on oikeiden resurssien kohdentaminen. Suunnitteluun liittyy myös yritysasiakkaiden toimintasuunnitelmien laatiminen ja uusasiakashankinta. Myynnin toimeenpanoon liittyy neljä teemaa:

- Mitä myynnissä onnistuminen vaatii tekemisen määrältä?
- Mitä myynnissä onnistuminen vaatii osaamiselta?
- Mitä keskittyminen oikeisiin asioihin tarkoittaa myyjän työssä?
- Mitä tarkoittaa asiakkaan kohtaaminen osana myyntiprosessia?

Myynnin arvioinnin johtaminen kohdistuu toteutuneisiin myyntituloksiin ja suoritustavoitteiden toteutumiseen. Myyntitulosten seuranta ja arviointi eivät riitä myyntiprosessissa, vaan on erittäin tärkeää kuulla asiakkaita, jotka tuottavat rahavirtaa yritykseen. Myynnin johtaminen on kriittinen menestystekijä yritysmyyntitiimin ja myynnin kannalta, joten tätä toimintaa tulee säännöllisesti arvioida ja seurata.



Kuvio 2. Myyntiprosessin johtaminen osana myynnin johtamisen kokonaisuutta (Nieminen 2008, 74)

### **Mitä menestyvät myyntiorganisaatiot tekevät hyvin ja oikein?**

- rakentavat pitkiä asiakssuhteita
- huolehtivat asiakkaista myös kaupan päättämisen jälkeen
- ajoittavat oikein neuvottelut ja kaupan päättämisen
- eivät ehdota yleispäteviä ratkaisuja
- hoitavat uusasiakashankintaa
- priorisoi ja keskittyy ydintekemiseen
- kehittää myyntitaitoja
- on jatkuva myyntiprosessi
- johtavat myyntiä

(Kaski 2014, alkuperäinen Juha Hulkkonen IBM Industrial Service Business Day)

### **3.1.2 Myynnin onnistumisen edellytykset**

Yritysmyyntitiimin tärkein tehtävä tulisi olla työskentely asiakkaiden kanssa kasvotusten. Tämä unohtuu usein myyjiltä ja johdolta itseltään ja myyjät saattavat ajautua hallinnollisiin tehtäviin tai muihin myyntityön kannalta toisarvoisiin tehtäviin, jotka eivät edistä myyntiä, mutta osaltaan voivat kuulua työnkuvaan. Jokaisen myyjän työpanos on oltava maksimaalisessa käytössä.

### **Myynnin johdon tulee pohtia vastauksia keskeisiin kysymyksiin:**

- Mikä on yritysmyyntitiimin maksimaallinen työ määrä?
- Onko yritysmyyntitiimissä riittävästi myyjiä tuottavaan kasvuun?
- Onko tekeminen kohdennettu oikeassa suhteessa tärkeimpiin tavoitteisiin?
- Panostetaanko yritysmyyntitiimissä myynnin suunnitteluun ja valmistautumiseen?
- Onko panostettu riittävästi aikaa ja rahaa yritysmyyntitiimin valmennukseen?
- Kuinka paljon vuositasolla jää myymättä henkilöresurssien vajauksesta johtuen?
- Mikä on todellinen kassavirtavaikutus lisämyyjän palkkaamisesta?

(Nieminen 2008, 87-88)

Onnistuneelta myynniltä edellytetään, että tekemisen määrä on oikeassa suhteessa tärkeimpien tavoitteiden kanssa. Yritysmyyntitiimin voimavarat ja resurssit on kohdennettava oikein. Kun tavoitteet ovat merkityksellisiä, myyjät jaksavat kantaa vastuun niiden eteen. Myynnin johdon tulee varmistaa, että myyjä käyttää riittävästi aikaa työnsä suunnitteluun

ja valmistautumiseen, koska se on pohjana toteutukselle. Myynnin johdon tulee olla rakentamassa yhdessä myyjien kanssa onnistumisen kulttuuria, joka vaikuttaa taas myyjän motivaatioon ja positiiviseen vireeseen (Nieminen 2008, 89).

### **3.1.3 Liikelahjamyynnin markkinointi**

Markkinoinnin tarkoituksena on lisätä yrityksen tuotteiden ja palveluiden tunnettuutta ja ostohaluja. Markkinoinnilla pyritään herättämään asiakkaan huomio ja vaikuttamaan asenteisiin. Myynnin ja markkinoinnin tulee toimia yhdessä, sillä markkinointitoimenpiteillä pyritään tukemaan myynnissä onnistumista. Markkinointi mahdollistaa tänä päivänä paljon verkon kautta tapahtuvia palveluita ja sisällön tuottamista. Liikelahjamyynnin markkinointia toteutetaan yleisesti alan messuilla, tuotetaan esitteitä ja lähetetään uutiskirjeitä. Liikelahja-alalla käytetään myös jonkin verran Internet-mainontaa, joista Suomessa mm. Helsingin Sanomat, Kauppalehti ja Taloussanomat ovat yleisimpiä kanavia. Business to Business Mediat Oy julkaisevat myös alan lehteä nimeltä Liikelahjat, joka ilmestyy kaksi kertaa vuodessa.

Liikelahja-alalla parhainta markkinointia ovat kuitenkin referenssit ja suosittelijat, koska kaupan syntyminen perustuu luottamukseen ja toimivaan ihmissuhteeseen. Joskus itse brändi tai tuote on niin trendikäs ja ajankohtainen, että se markkinoi itse itseään suosituksen, perinteisen median tai sosiaalisen median kautta. Liikelahja-alalla jälkimarkkinointia ei tule unohtaa, sillä asiakkaat pitävät siitä, että heidät muistetaan kaupan jälkeenkin.

### **3.1.4 Valmentaminen**

Valmentamisen tehtävänä on yksilön tai tiimin osaamisen ja potentiaalın aktivoimisesta, hyödyntämisestä ja käyttöönnotosta. Valmentajan rooli on tukea ongelmanratkaisussa ja haastavissa tilanteissa, jotta myyjä pääsee asiassa eteenpäin. Usein valmentaja pyrkii siihen, että myyjä tarkastelee asiaa useasta eri näkökulmasta ja hakee ratkaisun itse ylitse pääsemättömissä tilanteissa. Valmentajan keskeisin tehtävä on toimintojen ylläpito ja sen tukeminen siten, että myyjä vastaa omasta tekemisestään, kehitymisestään ja toiminnastaan. Joskus myynninjohto jättää toiminnan ylläpidon vähäiselle ja olettaa, että työntekijät tietävät mitä tekevät. Olettamuksien varassa on kuitenkin vaarallista toimia yrityksen kannattavuutta ajatellen. Valmennukseen kuuluu myös myynnin esteiden poistaminen ja innovatiivisten edellytyksen luominen. Valmentajan keskeisiin työkaluihin kuuluvat: kyselyminen, kuunteleminen, havainnointi ja yhteenvetojen tekeminen. Valmennussuhde on luottamuksellinen ja se tarkoittaa myös sitä, että kumpikin osapuoli kantaa vastuun sovituista



asioista, toimenpiteistä ja niiden seuraamuksista. Ominaista on se, että molemmat osapuolet haluavat saada aikaan tuloksia (Nieminen 2008, 123–125).

### **3.1.5 B-to-B myynninjohtamisen muuttuva rooli**

Myyntin rooli on vaihtumassa ”myydään tuotteita ja palveluita” mallista asiakassuhteen tuottavuuden lisäämiseen. Yksi näkökulma on mm. että myynti on enemmänkin johdonmukainen myyntiprosessi, kuin sarja erillään olevia yksittäisiä tapahtumia. Toinen näkökulma on, että toimitusketjuun on yhdistettävä strateginen näkökulma asiakassuhteen tulevaisuuden suunnitelmasta uusien toimitusten ennustamisen osalta. Kolmas näkökulma b-to-b myynnin muutoksessa on toimintojen operatiivinen muutos strategiseen. B-to-B myynti on strategista toimintaa, jossa myynti tehdään rakentamalla ja ylläpitämällä pitkiä asiakassuhteita. Näin ollen myyntihenkilön rooli muuttuu perinteisestä tilauksen vastaanottajasta suhdejohtamiseen (Davies & Nenonen & Ryals & Storbacka 2009). Suhdejohtamisen rooli on erilainen perinteisestä myynnistä ja se vaatii erilaista asennetta osana suhdejohtamista. Asenteet suhdejohtamiseen eivät ole täysin linjassa työnkuvan kanssa. Davies, Ryals ja Holt 2010 tekemän tutkimuksen mukaan voidaan myyntihenkilöitä jakaa heidän asenteidensa mukaan kolmeen ryhmään: itseohjautuvat, tiimivetäjät ja strategiset myyjät. Tutkimuksen mukaan on tärkeää, huomioida asenteet, kun valitaan asiakassuhdepäälliköitä, koska jotkut yksilöt ovat sopimattomia tehtäviinsä heidän asenteensa perusteella (Davies & Holt & Ryals 2010).

Artikkelin Humphries & Ryals 2007 mukaan b-to-b myynti on asiakassuhteen rakentamista, kehittämistä ja ylläpitoa, jota hoitaa yleensä avainasiakaspäällikkö (Key Account Manager) eli myyntiä ennen korostuu suhde. Avainasiakaspäällikkö on asiakassuhteen hoitaja, joka jatkuvasti neuvoo ja hakee ratkaisuja ongelmiin. Hänen roolinsa ei ole vain tuotteiden tai palveluiden myyminen, vaan olemassa olevien asiakassuhteiden johtaminen toimitusten hoitaminen, asiakaspalvelu ja asiakassuhteen kannattavuudesta huolehtiminen (Davies & Nenonen & Ryals & Storbacka 2009).

Avainasiakassuhteet ovat tärkeitä, mutta samalla monimutkaisia ja sisältävät tuotteiden tai palveluiden ja joskus hinnoittelun sekä toimitustapojen räätälöintiä siten, että mielenkiinto säilyy yhteistyöllä rakennettavaan pitkäaikaiseen suhteeseen. Tällaiset suhteet sisältävät kustannuksia ja riskejä, jotka tekevät arvolupauksista haasteellisia. Arvon luominen ja rakentaminen ovat pääosassa avainasiakassuhdetta ja pitkillä strategisilla asiakassuhteilla sekä tehokkaalla toimitusketjulla on positiivinen vaikutus kannattavuuteen. Luottamus on hyvin tärkeässä asemassa avainasiakassuhteessa ja sillä voidaan vähentää kustannuksia

prosessikehityksen ja toimitusketjun johtamisen kautta. Luottamus on usein suhteeseen luomisen tärkein edellytys ja ominaisuus, mikä johtaa prosessien sujuvuuteen, lojaalisuuteen ja johdonmukaiseen toimintaan (Humphries & Ryals 2007).

Avainasiakassuhteessa olevat asiakkaat pitävät tärkeänä yhteyshenkilön saatavuutta ja hänen joustavaa toimintaa. Nopeus on yksi tärkeä kilpailukeino b-to-b asiakassuhteen rakentamisessa. Asiakkaan tulee tietää koko ajan, että heidän ongelmaa hoidetaan ja siitä huolehditaan. Tämä liittyy viestintään ja sen sujuvuuteen, mikä on myös mainittu Humphries & Ryals 2007 tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmäksi avainasiakassuhteen piirteistä. Asiakassuhteen jatkuvuus edellyttää varmuutta ja yhteisymmärrystä tavoitteista. Läheisillä suhteilla on myönteisiä vaikutuksia suoritukseen ja sitä kautta tulokseen. Tämä johtuu siitä, että läheisessä suhteessa toimitaan avoimesti ja ratkaistaan ongelmia yhdessä. (Humphries & Ryals 2007).

### 3.2 Asiakkuuksien johtaminen

Liikelahjamyynnin kannattava kasvu ei ole mahdollista ilman uskollisen asiakaskunnan rakentamista ja hoitoa. On tehotonta jatkuvasti haikailla uusia asiakkaita jos nykyisiä laiminlyödään mm. asiakaspalvelun ja saatavuuden heikkoudella. Myynnin johtamisessa tulee seurata säännöllisesti uusien asiakkaiden, pysyvien ja menetettyjen asiakkaiden määrää aina kauden alussa ja lopussa (Rubanovitsch 2007, 59). B-to-B myynnissä korostuu henkilökohtainen myyntityö ja suhde asiakkaaseen. Mikäli myyjä saa asiakkaan luottamuksen ja heidän välilleen syntyy yhteys, on myyjän helpompi myydä ratkaisuja asiakkaille. Tyytyväinen asiakas yleensä lisää ajansaatossa ostojen määrää. Vakiintuneista pysyvistä asiakkaista on hyötyä, koska pysyvät asiakassuhteet kuormittavat yleensä myyjä vähemmän kuin uudet asiakkaat, joille toimintatavat ja tuotteet sekä palvelut ovat vielä tuntemattomia. Myös reklamaatiotilanteessa pysyvä asiakassuhde harvoin loppuu, koska lojaaliasiakas antaa mahdollisuuden korjata virheen.

Asiakasuskollisuus vaikuttaa myös varastoon siten, että vakiintuneiden asiakkaiden tarpeita voidaan ennustaa paremmin kuin uusien asiakkaiden. Asiakastyytyväisyys onkin tietoinen strateginen valinta, johon kannattaa tähdätä. Asiakasuskollisuuden rakentaminen on pitkäjänteistä ja vaatii suunnitelmallisuutta. Myynnin johtamisessa tulee varmistaa, että myynnin tärkeät osa-alueet kuten myyntiprosessi, asiakassuhteet ja asiakasvalinta ovat hallittuja ja tasapainossa myyjien työskentelyssä (Rubanovitsch 2007, 60–62).

Yrityksessä tulee huolehtia, että sen tuloksen kannalta kaikista tärkeimmät asiakkuudet on nimetty tietylle myyjälle ja niiden hoitamisesta on laadittu suunnitelma. Tärkeä asiakkuus vaatii yleensä räätälöityä palvelua, jotta sen lojaalisuus yritystä kohtaan säilyy. Avainasiakasjohtamisessa ja -suunnittelussa (Key Account Management ja Key Account Plan) tavoitteena on pitkäaikainen ja kannattava asiakassuhde ja tällainen näkökulma asiakassuhteenhoitoon, on myös osana strategisia valintoja. Avainasiakasjohtamisessa asiakkuuden syvennyttään perusteellisesti, jotta ymmärretään asiakkaan liikeidea, toimiala ja analysoidaan asiakkaan sisäinen- ja ulkoinen toimintaympäristö. Tämän tiedon avulla on helpompi asettua asiakkaan tilanteeseen ratkaisuehdotuksineen ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

Avainasiakassuhde on syvempi kumppanuussuhde kuin muut asiakkuudet ja parhaimmillaan suhde tuottaa hyötyjä molemmille osapuolille ja jopa sellaista uutta liiketoiminnallisesti merkittävää näkökulmaa, jota toinen ei ole osannut ajatella tai odottaa (Rogers 2007,

75–85). Key Account Managerin ensisijainen tehtävä yrityksessä ei ole ainoastaan myyntilukujen maksimointi vaan pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentaminen luodun arvon kasvattamiseksi. Onnistuakseen siinä Key Account Manager tarvitsee joukon eri toimintaosastoja kuten tuotannon, logistiikan, markkinoinnin, tuotesuunnittelun tukea. Siksi Key Account managerin on pystyttävä koordinoimaan päätöksiä, toimintamalleja ja huolehtia niistä eteenpäin tiimeihin ja sitä kautta asiakkaalle. Myynnin johdon tulee ymmärtää, että Key Account Managerin työtehtävä on eri verrattuna perinteisen myyjän työtehtävään. Key Account Managementistä puhuttaessa voidaankin ajatella, että yrityksessä tulee olla strateginen linjaus suhteiden rakentamisesta niin sisäisesti kuin ulkoisesti (Guenzi & Pardo & Geroges, 2007).

Myynninjohtamisessa tärkeä apuväline on asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat ”Key Account Plan”. Key Account Plan on yksi strategisen myynninjohtamisen perus toimenpiteistä. Tässä suunnitelmassa mietitään, millä konkreettisilla toimenpiteillä myyntityö tehdään.

#### **Key Account Plan tulee pitää sisällään seuraavia toimenpiteitä:**

- Analysoi asiakas yksityiskohtaisesti omalla toimialallaan ja markkinassa
- Analysoi asiakkaan kilpailutilanne ja selvitä mitä haasteita asiakkaalla on tällä hetkellä omassa toiminnassaan ja mitä vaatimuksia on kyseisessä markkinassa toimimisessa
- Analysoi asiakkaan tärkeimmät kilpailijat ja heidän vahvuudet sekä heikkoudet
- Pohdi mitkä ovat asiakkaan liiketoimintamahdollisuudet ja ideat, jotta voidaan olla luomassa asiakkaalle selvää kilpailuetua ja toimintasuunnitelmaa
- Rakenna asiakkaan ja organisaatiosi välille tiivis ja moniportainen yhteistyömalli
- Kehitä markkinointisuunnitelma, jolla lähestyt asiakasta ja jonka tavoitteena on pitkäaikainen asiakassuhde (Kotek 2015)

Liikelahjamyynnissä ei näin tarkkaa analysointia tarvita, koska kyse ei ole toisen organisaation kilpailukyvyyn edistäminen vaan lahjan kautta organisaation sisäinen tai ulkoinen suhdeviestintä ja brändin rakentaminen. Liikelahjamyynnissä korostuvat enemmänkin asiakkaan liiketoiminnan ja kulttuurin sekä arvojen ymmärtäminen ja lahjatarpeen kartoittaminen. Kartoitusvaiheessa on selvitettävä ainakin lahjan saaja, budjetti, määrä, mitä lahjalla halutaan viestiä, aiemmat annetut lahjat, toiveet, paketointi, merkkaus ja toimitusajan kohta. Liikelahjamyynnissä tavoitellaan toki pitkäaikaisia asiakassuhteita, mutta sen ominaisuuteen kuuluu, että sama yritys antaa yleensä maksimissaan kolme vuotta saman

brändin joululahjaa henkilöstölle peräkkäisinä vuosina. Toki yhteistyön tulee olla monimuotoista ja yritys voi hankkia muita sidosryhmille tai palkitsemiseen tarkoitettuja lahjoja ja yhteistyön halutaan jatkuvan niiden puitteissa.

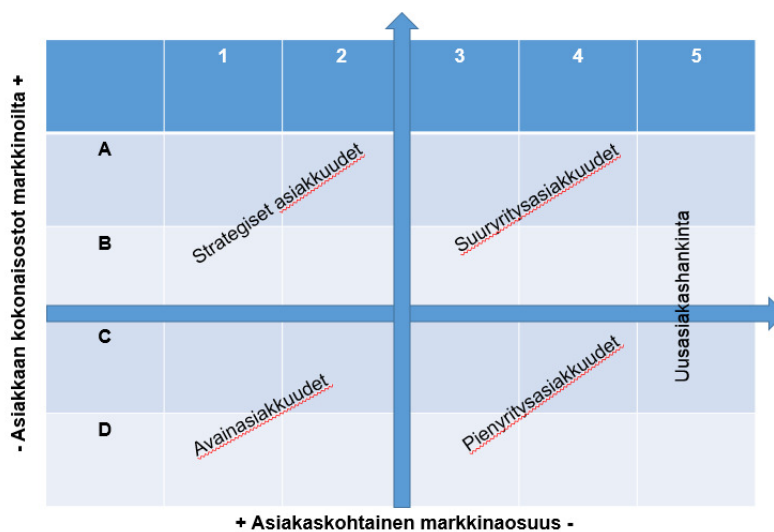
### 3.2.1 Asiakkuuksien segmentointi

Segmentointi tarkoittaa, että asiakkaat asemoidaan yrityksen myynnin näkökulmasta siten, että resurssit voidaan kohdentaa mahdollisimman optimaalisesti. Myynnin voimavarat ovat rajalliset, joten on tärkeää kohdentaa ne tehokkaasti. Segmentoinnin tehtävänä on ohjata myyjän päivittäistä toimintaa ajankäytön kohdentamisen muodossa. Myynninjohtajan tulee huolehtia, että tämä ajankäyttö on kohdennettu oikein esim. myyntityön suunnittelua tukevassa palaverissa.

#### Liikelahjamyynnin asiakassegmentointi:

- aiempi ostokäyttäytyminen (ostot €, hankitut tuotteet)
- asiakkaan tuotto (kannattavuus)
- asiakaspotentiaali
- toimiala
- asiakkaan koko (henkilöstömäärä, liikevaihto)
- asiakkaan juhluvuosi tai merkittävä vuositapahtuma

Segmentoinnin tarkoituksena liikelahjamyynnissä on myös auttaa myyntiä sopivan tuotevalikoiman ja vaihtoehtojen tarjoamisessa sopiville asiakasryhmille. Tässä on huomioitava hinnoittelu, tuoteominaisuudet, saatavuus ja palvelu (Nieminen 2008, 77).



Kuvio 3. B-to-B asiakassegmentointi (Nieminen 2008, 79)

Asiakkuuksia voidaan segmentoida A-D luokkiin, jotta niiden hoitaminen on tehokkaampaa ja kannattavampaa. Asiakkuudet sijoitetaan taulukossa pystysuoraan asiakkuuksien tai potentiaalisten asiakkuuksien rahamääräisiin hankintoihin. A-kategoriassa ovat asiakkaista suurimmat hankinnat tehneet ja B-kategoriassa keskikokoiset hankinnat tehneet. C-kategoriassa ovat pienempiä ostoja tehneet ja D-kategoriassa kaikista pienimmät hankinnat tehneet. Asiakkuudet sijoitetaan myös vaakasuoraan asiakaskohtaisen markkinaosuuden suhteen 1-5. Ykköskategoriassa ovat suuren markkinaosuuden omaavat asiakkaat ja nelosessa pienimmän markkinaosuuden asiakkaat. Viidennessä kategoriassa on uusasiakashankinta (Nieminen 2008, 79). Segmentoinnin apuna voidaan käyttää Bostonin matriisia jaoteltaessa asiakkaita. Bostonin matriisi on esitelty tässä kehittämistehtävässä tuonempana strategisen myynnin johtamisen osuudessa.

### 3.2.2 Liikelahjamyynnin uusasiakashankinta

Asiakkaita on tärkeä hankkia lisää, mutta hankintaan ja asiakkuuksien hoitoon on oltava resurssit kunnossa ja hoitomalli käytössä. Asiakashankintaan ja sen suunnitelmalliseen toteutukseen voidaan käyttää suppilomallia, jota kutsutaan englanniksi ”Sales Funnel”. Yritysmyyntitiimissä voidaan seurata uusasiakashankintaa ja sen vaiheita käyttämällä suppilomallin nimityksiä.



Kuvio 4. Suppilomalli eli Sales Funnel (Kotek 2015)

1. **Names:** Ensimmäisessä vaiheessa hankitaan asiakastietoja. Niitä voi ostaa ulkopuolisilta asiakastietoja ylläpitäviltä tahoilta tai hankkia itse erilaisista tietolähteistä (lehdet, messut, tapahtumat, verkostot).
2. **Engaged:** Sen jälkeen herätetään valitun markkinasegmentin kiinnostus yritystämme kohtaan markkinointitoimenpiteillä ja selvitetään, kuka on osoittanut alustavaa mielenkiintoa yritystämme kohtaan esim. käymällä verkkosivuilla tai avaamalla uutiskirjeen.
3. **Prospect:** Kolmannessa vaiheessa on kerättyä potentiaalista asiakastietoa. Nämä asiakkaat ovat mahdollisesti valmiita yhteistyöhön, mutta eivät vielä valmiita ostamaan.
4. **Lead:** Tässä vaiheessa on potentiaalisia asiakkaita, jotka ovat osoittaneet kiinnostuksensa ja ostohalukkuutensa, joten niiden kanssa myyntiprosessi jatkuu.
5. **Sales lead:** Nämä ovat ostovalmiita asiakkaita, joita on jo tavattu.
6. **Opportunity:** Kuudennessa vaiheessa yritysmyyntitiimi aktiivisesti hoitaa uutta asiakkuutta.
7. **Customer:** Viimeisessä vaiheessa on solmittu kauppa ja on saatu uusi asiakkuus.

### 3.2.3 Asiakassuhteen kannattavuus ja kustannuspaikkalaskenta

Myyntieurot kuulostavat usein hienoilta, mutta niiden eteen on tehtävä kannattavaa myyntiä. Kannattava myynti ei ole vain sitä, mikä kattaa tuotannosta aiheutuneet kulut vaan on katettava myös muita ympäristöstä aiheutuvia kuluja. Asiakkaalle tilatessa, varastoidessa tai varatessa tuotteita sitoutuu pääomaa siihen asti kunnes myyntisaatava tiliytyy yritykseen. Näin ollen asiakkaalle ikään kuin lainataan rahaa ja toimitaan rahoittajan roolissa. On iso ero kannattavassa ja kustannuksia aiheuttavassa liiketoiminnassa (Lehtonen 2007, 89–90).

#### **Myyntinjohtoon on mietittävä seuraavia kannattavuuteen vaikuttavia asioita:**

- Kuinka paljon tukitoimintojen työtä vaaditaan yksittäisen asiakkaan palvelemiseen?
- Kuinka paljon maksaa myyjä yksittäisen asiakkaan hoitamiseen?
- Mitä yleisiä hallinnonkuluja tulisi kohdistaa yksittäiselle asiakkaalle?
- Onko asiakkaalla erityisvaatimuksia toimituksien suhteen?
- Kuinka kauan asiakkaalle meneviä tuotteita varastoidaan?
- Kuinka pitkä on asiakkaan maksuaika? (Lehtonen 2007, 89-90)

Timo Kasken opintomateriaalin mukaan B-to-B myynnin kannattavuudessa tulee tarkkailla

optimaalista hintatasoa, joka on kannattava ja kilpailukykyinen. Hintataso on oltava linjassa brändin ja yrityksen strategian kanssa. Asiakkaiden priorisoinnilla ja fokuoinnilla voidaan saada paljon irti resursseista ja tehostettua työskentelyä kannattavien asiakkaiden parissa. Tätä on käsitelty asiakkuuksien johtamisen yhteydessä ja myyntialueen johtamisessa. Resurssien käyttöaste on oltava oikein mitoitettu eli mitä parempi on kulu-/tuotosuhde, sitä kannattavampaa liiketoiminta on. Laadunjohtamisella pyritään tuottamaan asiakkaalle arvoa ja säilyttämään pitkäaikaiset asiakassuhteet.

Tuotevalikoimaa tulee uudistaa säännöllisesti, mutta valikoimassa on hyvä pitää vakio tuotteita ja seurata tuotteiden elinkaarta. Kannattavia tuotteita kannattaa ylläpitää ja jaloistaa kun taas kannattamattomia karsia. Asiakastytyvyyden mittaamisen kautta pystytään saamaan selville asiakkaiden mielipiteitä ja parannusehdotuksia. Näillä tiedoilla voidaan parantaa laatua ja kehittää ansaintalogiikkaa kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Asiakkaiden tarpeiden tietäminen ja tunteminen on myyntiprosessiin kuuluva taito ja toimenpide. Mikäli resursseja kohdennetaan väärin, aiheuttaa se tehottomuutta, turhaa työtä ja sitä kautta vaikuttaa kannattavuuteen.



Kuvio 5. Kannattavuustekijät b-to-b myynissä (Kaski 2014)



Yrityksellä on aina tietyt kokonaiskustannukset, joita ovat muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Kun myynnistä vähennetään muuttuvat kustannukset, saadaan kate, jolla on tarkoitus kattaa kiinteät kustannukset. Kiinteiden kustannusten jälkeen yli jäävät varat kertyvät yrityksen voitoksi. Katetta voidaan laskea eri ajanjaksojen perusteella tuotteille, tuoteryhmille, tarjouksille ja sovituille kaupoille. Osa kustannuksista on välittömiä ja ne voidaan kohdistaa suoraan tuotteille, palveluille, keskeneräisille töille ja projekteille. Osa kustannuksista on välillisiä ja ne voidaan kohdistaa kustannuspaikoille ja niistä tuotteille, palveluille ja muille suoritteille kuten projekteille (Lehtonen 2007, 89–90)

### **Todellinen kannattavuus muodostuu seuraavasti:**

#### **Myynti**

- alennukset
- ostot

#### **= Myyntikate**

- palkat
- muut kulut

#### **= Todellinen kate**

*”Liikevaihto on turhamaisuutta. Tulos on järkeä. Kassavirta on totuutta.”*

(Rogers 2007, 60–61)

Kustannuslaskennalla pystytään kertomaan, mihin yrityksen resurssit on sidottu ja vastaako resurssien mitoitus ja kohdentaminen yrityksen strategiaa (Lehtonen 2007, 113). Kustannuspaikan määrittämisen avulla voidaan seurata yrityksen tuloja ja menoja ja sitä kautta kannattavuutta ja sen kehitystä. Resursseja ovat henkilöstö, tietojärjestelmät, koneet ja laitteet. Mikäli kustannuksia ei synny ollenkaan, ei synny myöskään tuottoja ja tuloista. Toiminnot ovat tietyn tai tiettyjen resurssien käyttöä kuten tarjouksen laadinta tai tilauksen syöttäminen (Lehtonen 2007, 119).

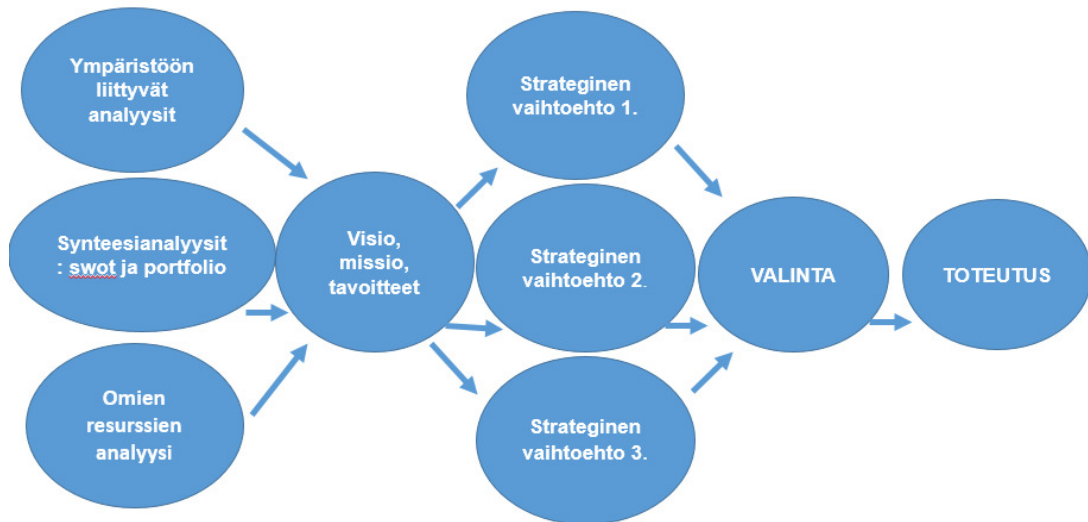
### 3.3 Myynnin strateginen johtaminen

Miten menestymme kilpailijoita paremmin, tuotamme asiakkaille lisäarvoa ja tuottoa omistajille? Lainaten kirjasta Myynnin johtamisen uusi aika: *"et voi johtaa sellaista, mitä et voi tavalla tai toisella mitata. Ja edelleen: et voi mitata sellaista, millä ei ole tavoitetta tai vertailukohtaa"*. (Nieminen 2008, 47–48)

Strategia on valintojen tekemistä ja se liittää toisiinsa organisaation keskeiset tavoitteet (mitä, milloin) ja toimenpiteet (miten). Strategiaprosessissa haetaan muutosta ja ennustetaan tulevaa. Strateginen ajattelu on tulevaisuuden hahmottamista, mihin yritys tulevaisuudessa pyrkii, miten erottuu ja pärjää kilpailussa sekä ohjaa päättäjiä päätöksenteossa (Rautava, 2013). Strategialla on olennainen yhteys yrityksen toiminta-ajatukseen "Miksi olemme olemassa?". Mikäli nämä eivät ole sopusoinnussa, jompikumpi ontuu. Strategiatyöskentelyssä tulee keskittyä olennaisimpaan ja liian laajoihin strategiaohjelmiin ei kannata ryhtyä (Kamensky 2015, 77).

Myyntistrategia kuvaa yrityksen keskeistä menestykseen tähtäävää tehtävää ja tavoitetta, jolla tuotetaan arvoa osakkeen omistajille. Myyntistrategia on kaiken myyntityön perusasioista, johon johdon ja yritysmyyntitiimin tulee sitoutua, jotta asioita viedään käytäntöön. Myyntistrategia määrittelee yritysmyyntitiimin tavoitteet, seurannan ja kehittämiskohteet, joiden tarkoituksena on kannattava liiketoiminta (Nieminen 2008, 47–48).

Perinteinen strategiaprosessi lähtee siitä, että analysoidaan yrityksen nykytilanne ja resurssit sekä ympäristö, josta johdetaan visio, missio ja tavoitteet. Näiden määrittelyn jälkeen laaditaan yksi tai useampia vaihtoehtoja, joista valitaan strategia joka toteutetaan (Rautava 2013).



Kuvio 6. Strategia prosessina (Rautava 2013)

### 3.3.1 Tavoitteet, mittarit ja seuranta

Tavoite kannustaa myyjää toteutukseen ja oikein määritelty ja mitattavissa oleva tavoite motivoi. Paras tavoite on sellainen, jossa myyjä saa itse vaikuttaa tavoitteeseen ja tietää miten siihen päästään. Näin myyjälle syntyy itselle näytön tarve ja halu päästä tavoitteeseen. Tavoitteisiin pääseminen aikataulussa, vaatii esimiehen aktiivista tukea ja palautetta. Avoimet ja julkiset tavoitteet kannustavassa tiimi-ilmapiiirissä edesauttavat niiden toteutumista. Onnistumisten jälkeen, myyjä todennäköisesti saavuttaa tavoitteet kerta toisensa jälkeen. Tavoitteellinen ja menestystä aikaansaava myyjä vetää usein toiset mukaansa ja hän on usein myönteinen hyvän fiiliksen luoja (Rubanovitsch 2007, 53–55).

Myynnin johdon tulee linkittää strateginen tavoite yritysmyyntitiimin päivittäiseen tekemiseen. Tavoitteet tulee pilkkoa päivä tai jopa viikko tasolle ja priorisoida ne tärkeys- ja toteuttamisjärjestyksessä. Strategiset tarpeet voivat ja saavat muuttua, mikäli toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia (Rubanovitsch 2007, 44–46). Kirjan Myynnin johtamisen uusi aika mukaan, hyvää tavoitetta voidaan kuvata sanalla ”SMART” seuraavasti:

*Specific – täsmällinen*

*Measurable – mitattavissa oleva*

*Achievable – saavutettavissa oleva mutta haastava*

*Realistic – mielekäs ja kytköksissä strategiaan*

*Time-bound – aikaan sidottu (Nieminen 2008, 53)*

Näiden lisäksi on muistettava, että tavoite on oltava myyjää kehittävä ja motivoiva, realistisesti tavoiteltavissa oleva, johdettu yrityksen muista tavoitteista, yleisesti hyväksytty ja yhdessä määritelty ja konkreettinen (Rubanovitsch 2007, 55). Tavoitteet voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, joita ovat tulostavoitteet, suoritustavoitteet ja kehitystavoitteet (Nieminen 2008, 62). Usein keskitytään liikaa tulostavoitteisiin, mutta myös suoritus- ja kehitystavoitteet ovat tärkeitä. Sillä hyvään tulokseen pääseminen edellyttää myös suoritus- ja kehitystavoitteiden onnistumista, joka taas vaatii säännöllistä seuraamista ja kehittämistä.

Taulukko 1. Tavoitteiden kuvaus (Nieminen 2008, 62)

<b>Tulostavoitteet</b>	Myyntitulo sekä myynnin ja liiketoiminnan tuottavuus
<b>Suoritustavoitteet</b>	Yritysmyyntitiimin toiminta, tekeminen ja painopistealueet
<b>Kehitystavoitteet</b>	Yritysmyyntitiimin toiminnanlaatu ja osaamisen kehittäminen

**Perinteisiä myynnin tulostavoitteita ovat:**

- myyntitavoite
- myynnin kasvutavoite
- myyntikatetavoite

**Suoritustavoitteita ovat:**

- asiakastapaamisten määrä/vko
- lähtevien tarjousten määrä/vko
- uusien asiakkaiden lukumäärä

Onnistunut tavoitteen asettaminen johtaa positiivisiin vaikutuksiin kuten myyjän itseluottamuksen kasvuun, sitoutuneisuuteen ja arvostukseen esimiestä kohtaan (Nieminen 2008, 63). Chungin artikkelin mukaan myynnin johdon tulee olla erittäin varovaisia määrittelyssä ja muutellessaan tavoitteita. Tavoitteita tulee muokata aika-ajoin, koska niihin voivat vaikuttaa ennalta odottamattomat epäreilut tilanteet tai onnenkantamoiset. Lisäksi talousuhdanteet voivat vaihdella ja tehdä tavoitteisiin pääsemisen vaikeaksi, jolloin tavoitteen alentaminen kesken vuotta voi olla paikallaan motivoitakseen myyjiä (Chung 2015, 54–61).

Kehystavoitteet ovat toiminnan ja tekemisen laatuun vaikuttavia tavoitteita. Kehitystavoitteet auttavat etsimään ja löytämään uusia toimintatapoja, jolloin työn tuottavuus paranee.

**Kehitystavoitteita ovat:**

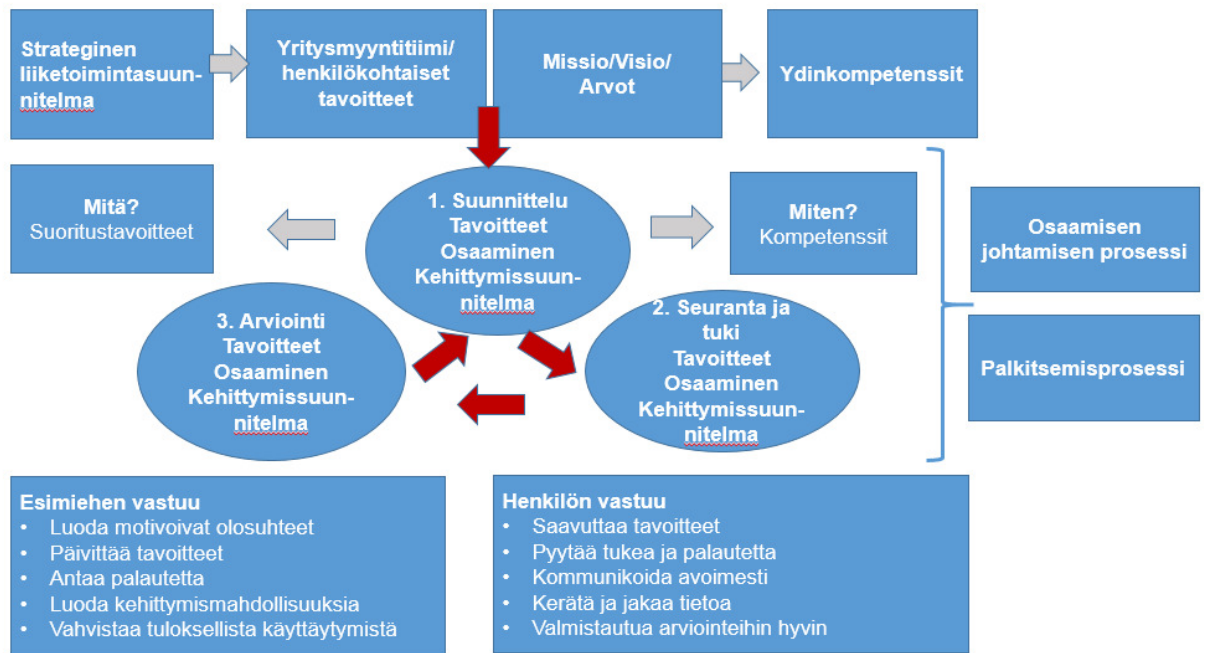
- vuorovaikutustaitojen kehittäminen
- viestintätaitojen kehittäminen
- ajankäytön tehostaminen
- tuoteosaamisen syventäminen
- liiketoimintaosaamisen syventäminen
- myyntitaidon kehittäminen
- asiakkuuden hallinnan kehittäminen
- projektien johtaminen ja hallinta
- tiimityötaitojen parantaminen

Kehitystavoitteita määritellään ja arvioidaan yleensä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelun jälkeen toteutuksesta tulee laatia seuranta, jotta toimenpiteet ja kehitys pääsee tapahtumaan. Kehityksestä on hyötyä yritykselle ja työntekijälle itselleen ja kaikella kehityksellä pyritään vaikuttamaan tuottavuuteen (Nieminen 2008, 71).

Strategian luomisessa on tärkeää määritellä oikeanlaiset mittarit ja seuranta, jotta se muuttuu todelliseksi toiminnaksi. Oikeanlaisten tavoitteiden asettaminen ja seuranta innostaa, kannustaa ja valaisee tietä haluttuun päämäärään (Nieminen 2008). Strategian määrittelyn jälkeen toimeenpano ja viestintä on hyvin tärkeää, koska kesken jätetyt asiat turhauttavat henkilöstöä. Lisäksi yrityksen uskottavuus voi laskea myös asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden silmissä jos mitään ei tapahdu lupauksista huolimatta.

### **3.3.2 Strategialähtöinen suorituksen johtaminen**

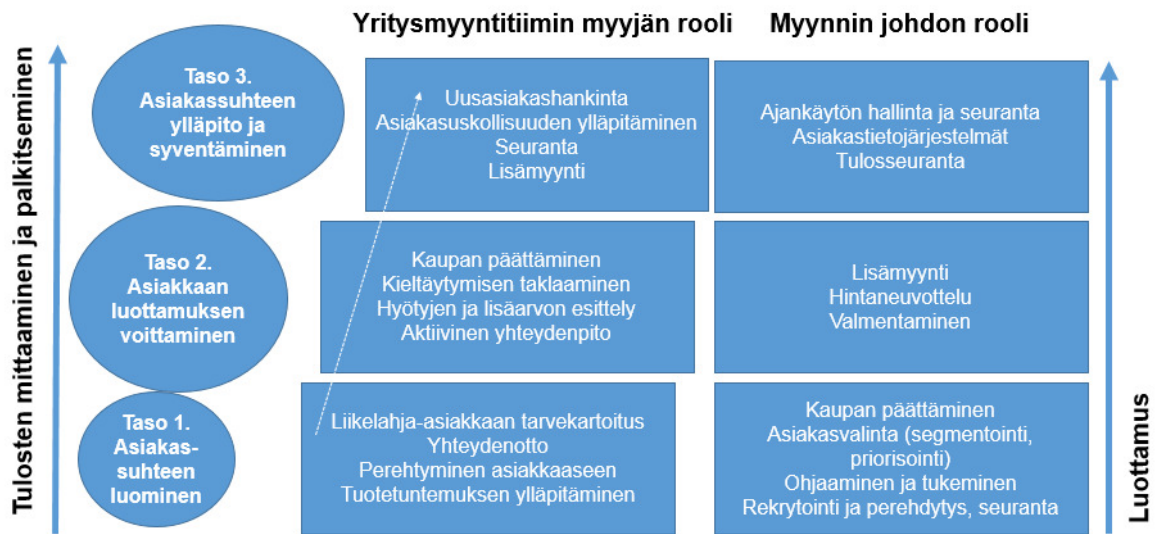
Suorituskyvyn ja suorituksen johtaminen ovat myyjien ja esimiehen välinen prosessi, joka pitää sisällään osaamisen johtamista. Suoritusjohtaminen ei ole pelkästään tulosjohtamista, vaan siinä kiinnitetään huomiota tapaan jolla tulokset tehdään. Suoritusjohtamisen tehtävä on suorituskyvyn parantaminen ja siten onnistuminen yrityksen perustehtävässä. (Nieminen 2008, 121–122).



Kuvio 7. Strategialähtöinen suorituksen johtaminen (Rautava 2013)

Yritysmyyntitiimin osaaminen tulee johtaa myynnin strategiasta ja tällöin tulee pohtia, että millaista osaamista tavoite edellyttää. Tuottava myynti edellyttää aina osaamista, joten se ei ole sattumaan perustuvaa. Osaamistaso tulee määrittää ja sitä tulee tarkastella arkipäivän tasolla. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen on osa muuta myynninjohtamista. Osaamisen puutteet tulee tunnistaa säännöllisten kartoitusten yhteydessä ja suunnitella, miten puuttuvia resursseja hankitaan ja kehitetään (Nieminen 2008, 139–140).

Jokaisella myyjällä on erilainen ammattitaito ja valmius tuottavaan tekemiseen. Myynnin johdon tulee tunnistaa kunkin kehitysalueet ja tukea niissä. Myyjän taitotasoa voi arvioida kohdistamalla valmennusta niihin myyntiprosessin osa-alueisiin, joissa on eniten parannettavaa. Näissä prosesseissa myynnin johdon kannattaa olla tiiviisti mukana (Rubanovitsch 2007, 165).



Kuvio 8. Myyjän taitotason kehittäminen ja johtaminen (Rubanovitsch 2007, 165)

### Myynnin osaamisen kehittämisen ja johtamisen perustyökaluja ovat:

- suorituksen johtaminen ja valmennus
- osaamiskartta
- kehitys- ja muut ohjauskeskustelut (Nieminen 2008, 139)

Tuottava yritysmyynnin kasvu ei perustu vain onneen ja sattumaan, vaan vaatii osaamista ja pitkäjänteistä asiakkuussuhteiden rakentamista. Osaamiskartta on hyvä työkalu osaamisen kartoitukseen siinä, että mikä on osaamisen nykytila, tahtotila, osaamisen taso, osaamisen puutteet ja osaamisen hankkimisen toimenpiteet (Nieminen 2008, 140).

### 3.3.3 Palkkaus ja palkitseminen

Menestyvät yritykset haluavat palkata parhaita osaajia ja kilpailu heistä voi olla kovaa. Palkitseminen on huomion ja tunnustuksen osoittamista myyjän toimintaa ja saavutuksia kohtaan. Palkitsemisen tavoitteena on vaikuttaa myyjien suorituskykyyn. Palkitseminen voi olla vaikuttamisen mahdollisuutta päätöksen teossa, itsenäistä työskentelyä ja vastuunkantoa. Palkka on korvausta asianmukaisesti tehdystä työstä. Työnantajan osoittama välittäminen työntekijän suorituksesta motivoi työntekijää, joten mikäli suoritusta ei seurata, voi työntekijän suhtautuminen muuttua välinpitämättömäksi. Myyjän onnistumista tulee kiittää, koska muutoin hän ei tiedä onnistuneensa. Onnistumiset ovat olennainen osa ammatillista kehittymistä. Myös rakentava palaute on tärkeää, jotta myyjä tietää, että hänen suorituksestaan välitetään ja häntä halutaan kehittää.

Palkitseminen voi ilmetä myös myyjän arvostamisena, kouluttamisena ja valmentamisena. Edellä mainitut palkitsemisen muodot ovat aineettomia, mutta jotka vaikuttavat olennaisesti työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon (Nieminen 2008, 151–154). Motivaationlähde on jokaisen yksilöllinen asia, joka tulee selvittää kehityskeskustelussa. Myynnin esimiehen tulee tietää, mikä kutakin tiimiläistä motivoi ja ottaa se huomioon palkitsemisessa.

Kaikille yhteinen on kuitenkin oikeudenmukainen peruspalkka, joka on aineellista palkitsemista. Peruspalkan lisäksi voi olla muita rahanarvoisia etuja kuten tulospalkka, henkilöstörahoisto, tiimipalkkiot ja eläkevakuutukset (Nieminen 2008, 155). Työsuoritukseen perustuva palkanlisä on yleisesti käytössä myyntialalla. Tällainen palkkausmalli asettaa myynnin esimiehelle vaatimuksia, koska hänen tulee asettaa odotukset, tavoitteet ja valmentaa myyntiä. Palkkausmallin tulee olla samassa linjassa halutun asiakkaan lähestymismallin kanssa.

Myyjälle kuukausiansioon riskiä sisältävä palkkausmalli voi houkuttaa myyjää toimimaan hyökkäävästi asiakkaita kohtaan ja omaa etua tavoittelevasti, joten on tärkeää luoda liiketoimintaan ja yrityksen arvoihin sopiva malli. Palkkausmalli, jossa kiinteän palkan lisäksi on suoritukseen ja tulokseen pohjautuva palkka on kannustava (Nieminen 2008, 163).

#### **Myynnin tulospalkkauksia:**

- myynti / myynnin kasvu per myyjä
- myyntikate per myyjä
- myynti/myynnin kasvu versus edellinen vuosi tai edellisen vuoden ajanjakso (€, %)
- myynti/myynnin kasvu per tuoteryhmä (Nieminen 2008, 169)

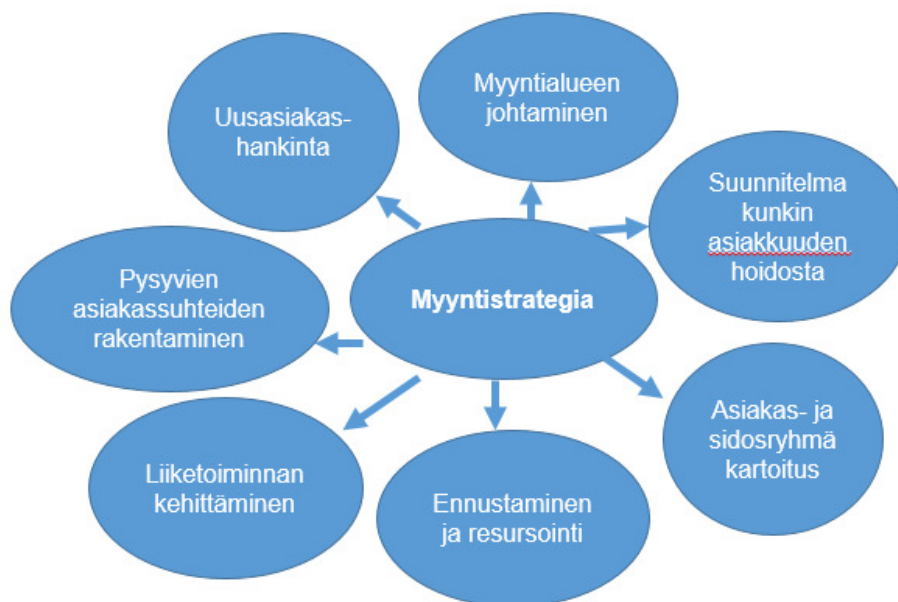
Myynnissä yleistä on tavoitepalkkaus, jossa tulee määritellä kiinteä palkka ja tavoitepalkka. Tällöin tulee sopia taso, jolta bonus alkaa kertymään eli esim. myyntitulosten bonukseen oikeuttava aste on 85–100 %. Näin bonusta kertyy hieman jo ennen kokonaisyntitavoitteen saavuttamista ja palkkausmalli on paljon kannustavampi (Nieminen 2008, 165). Bonus voi olla vuodessa kertaluontoinen tai se voi muodostua kuukausitasolla.



Palkitsemiseen liittyen myynnin johdon tulee muistaa palkkausta määritellessään, että tavoitteet tulee sitoa strategiaan ja ne tulee asettaa mittareiden kanssa mieluiten yhdessä yritysmyyntitiimin kanssa ja tavoitteiden saavuttamista tulee seurata (Nieminen 2008, 174).

### 3.3.4 Myyntialueen johtaminen

Strategisessa myynnin johtamisessa keskeistä on myyntialueen johtaminen sille ominaisella tavalla: asiakkuusportfolion hallinta, asiakas- ja heidän sidosryhmien tunteminen, ennustaminen ja resurssien suunnittelu, liiketoiminnan kehittäminen, uusasiakashankinta ja pysyvien asiakassuhteiden ylläpitäminen (Kotek 2015). Myyntialueen johtaminen ei käsitteenä ole tuttu suomenkielisessä kirjallisuudessa, mutta englanninkielisessä siitä käytetään nimitystä Territory Management. Myyntialueen johtaminen sisältää suorituskykyyn, tehokkuuteen ja muutokseen liittyviä tavoitteita. Tavoitteita käytetään eri toimenpiteiden aikatauluttamiseen ja asiakkuuksien johtamiseen (Weitz 2009, 416). Myynnissä työskentelevälle on tehtävä toimintasuunnitelma ja asetettava tavoitteet, jotta henkilö pystyy tekemään tietoisia valintoja siitä, mitkä tehtävät ovat etusijalla, milloin ne tehdään, ketä tavataan ja kuinka lähdetään myymään. Mikäli näitä ei ole määritetty, siitä seuraa tehotonta ajalehdintää, ajan ja energian tuhlausta (Weitz 2009, 395).



Kuvio 9. Strategisen myynninjohtamisen pääalueiden kuvaus (Kotek 2015)

Myyntialueen johtamisella ei tarkoiteta vain määrättyä maantieteellistä myyntialuetta, vaan

sillä määritellään mm. missä järjestyksessä kuhunkin asiakkaaseen otetaan yhteyttä, milloin, miten ja kuinka usein? Myyntialueen johtamisstrategian tarkoituksena on edistää tehokkuutta niin ajankäytössä kuin asiakkuuksien kannattavassa hallinnassa. Hallintaan käytettäviä työkaluja ovat mm. erilaiset asiakkuuksien segmentointi tai priorisointimatriisit kuten Bostonin matriisi, asiakkaiden priorisointimatriisi tai asiakkaan elinkaarimalli. (Kotek 2015).

### Myyntialueen strategisen johtamisen hyödyt:

- Parantaa markkinan kattavuutta
- Alentaa myynnistä syntyviä kustannuksia
- Vahvistaa asiakassuhteita
- Mahdollisuus tehokkaaseen myyntityöhön motivaation lisäämisen kautta
- Parantaa mahdollisuuksia myyntityön tuloksen arviointiin ja palautteenantoon
- Myynnin koordinointi on mahdollista markkinointitoimenpiteiden mukaan
- Olemassa olevien asiakkuuksien arviointiportfolio

Bostonin matriisi on yksi käytetyimpiä strategisia työkaluja arvioitaessa asiakkuuksia. Matriisi on Boston Consulting Group:n (BCG) kehittämä. Matriisin ideana on määritellä asiakkuusportfolion kehitys kannattavuuden ja kasvun korrelaation suhteen. Tästä yritys hyötyy siten, että analyysin jälkeen voidaan asiakkuuksien hoitoa priorisoida. Yritysmyyntitiimin tiedossa ovat asiakkaat, jotka ovat tähtiä (stars) tai joista on jatkuva kannattava rahavirta (cash cows). Lisäksi ne asiakkaat, jotka ovat kyseenalaisia (question marks) tai jotka ovat kannattamattomia ja resursseja vieviä (poor dogs). Jaottelu tehostaa yritysmyyntitiimin tehtäviä.



Kuvio 10. Bostonin matriisi, Boston Consulting Group (Kotek 2015)

### **Priorisointia voidaan tarkentaa seuraavasti:**

- **Star customers:** Asiakkuus on kannattava ja myynnin osuus kasvaa. Investoidaan asiakkaaseen luomalla sille kilpailuetua ja kasvatetaan asiakkaan osuutta kokonaismyynnistä.
- **Cash cows:** Asiakkuus ostaa volyymiä ja tuo sitä kautta myyntiä. Kasvatetaan marginaalia ja myynnin osuutta aina kun mahdollista.
- **Question marks:** Asiakkuus ei ole vielä kehittynyt niin pitkälle, että tiedettäisi mitä siitä seuraa. Kaikki mahdollisuudet menestyksekkäälle kumppanuudelle on olemassa. Keskitytään ylläpitämään nykyistä asemaa ja ylläpidetään osuutta myynnistä tehokkaalla yhteistyöllä. Pyritään luomaan asiakkuudesta Star customer. Optimoidaan rahavirta.
- **Poor dogs:** Ostot ovat pienentyneet ja myynti laskenut. Asiakas on analysoitava ja priorisoitava tärkeimpiä asiakkuuksia edelle. Tässä vaiheessa on kumppanuuden olemassa olon tarkistamisen paikka. Siirretään asiakkuus ”hallitse ja optimoi” kategoriaan (Boston Consulting Groupin mukaan, Kotek 2015)

### **3.3.5 Myynnin strategisen johtamisen avaintaidot ja haasteet**

Viitaten alla olevaan kuvaan myynnin strategian johtamisen avaintaidoista, asiakas tulee saada ymmärtämään omaa liiketoimintaa ja sen tarpeita. Myynnissä on käytettävä sellaisia työmenetelmiä, joilla perehdytään ensin asiakkaaseen ennen tapaamista tai yhteydenottoa. Asiakkaalle on perusteltava avoimesti, mitä hyötyjä tavoitellaan ja mitä lisäarvoa asiakas saa hankinnallaan tai yhteistyöllä. Asiakas yleensä pohtii, kyseenalaistaa ja miettii riskejä, joten niistä on päästävä eteenpäin avoimella keskustelulla ja tuettava asiakasta päätöksenteossa. Strategisessa myynnissä on aina sopeuduttava asiakkaan asemaan ja viestittävä asiakkaalle sopivalla tyylillä (Kotek 2015).



Kuvio 11. Strategisen myynnin avaintaidot (Kotek 2015)

Yritysmyyntitiimin tulee laatia viikkosuunnitelma ja varattava aikaa myös yllättäville ja enustamattomille asiakaskontakteille. Jokaisella yritysmyyntitiimissä on mahdollisuus tehokkaaseen ja järjestelmälliseen työskentelyyn ja oma-aloitteisuus on avainasemassa. Myynnissä ei saa jäädä odottamaan asiakkaan yhteydenottoa, vaan on itse reagoitava asiakkaaseen päin ja pidettävä huoli sovitusta asioista ajallaan. Luottamusta asiakkaaseen kasvatetaan nimenomaan aktiivisella otteella ja nopeudella (Rubanovitsch 2007, 142).

Myynninjohton on pidettävä huolta siitä, että myyntityön tasapaino eli työn määrä, työn fokus ja työn laatu säilyvät. Jos esimerkiksi työn määrä ja työn laatu ovat tasapainossa, mutta myyjä tapaa väärän kohderyhmän asiakkaita, ei kauppaa voida odottaa ja fokus on kohdennettu väärin (Rubanovitsch 2007, 120). Myynnin suunnittelu on yksinkertaisimmillaan sitä, että myyjä miettii vastaukset neljään kysymykseen ennen asiakastapaamista.

#### **Asiakastapaamisen suunnittelu:**

- Mikä on asiakastapaamisen tarkoitus?
- Miten toteutan tarkoitukseni?
- Mitkä ovat tavoitteeni asiakastapaamiselle? (minimi ja maksimitavoite)
- Mistä tiedän, että tapaaminen on onnistunut? (Nieminen 2008, 75)

Jokaisella on oikeus ja tarve tulla johdetuksi, joten mm. säännölliset palaverikäytännöt tulee olla myynnin johtamisen menetelmänä jakaa tietoa ja osaamista. Tiimissä on pidettävä huolta siitä, että yhteisistä asioista keskustelu ei siirry pelkästään sähköpostiin, sillä sen

hoitaminen vie aikaa. Kun asioita listaa ylös paperille ja käy läpi kasvotusten, lisää se tehokkuutta. Palaveri ei tarvitse olla myynnin johdon yksinpuhelua, vaan kaikki voivat osallistua keskusteluun ja jutella ajankohtaisista asioista. Palaverin tuottamat kehitysehdotukset tulee käydä läpi ja sopia niiden toteutuksesta ja seurannasta, sillä muutoin ne voivat jäädä helposti toteuttamatta. Toteuttamatta ja irralleen jäävät ideat voivat turhauttaa yritysmyyntitiimin jäseniä ja tuottaa pettymyksen. Seurannalle tulee nimetä vuorotellen vaihtuva vastuhenkilö (Rubanovitsch 2007, 125).

Jos työntekijät eivät sitoudu strategiaan ja se on uskottavuudeltaan heikko, aiheuttaa se yleensä muutosvastarintaa. Strategian toteutus vaatii yritysjohton näkyvää ja konkreettista tukea ja taitoa johtaa muutosta. Muutoksen toteutuksessa viestinnän merkitys korostuu. Henkilöstön tulee tietää, miten heidän käytännön työnsä tukee strategian toteutusta ja onnistumista siinä. Mikäli he eivät tiedä tästä, voi siitä seurata turhaa tehottomuutta ja uudistus voi kääntyä itseään vastaan (Rubanovitsch 2007, 47–48).

#### **Yleisimmät ja suurimmat haasteet täytäntöönpanossa ovat:**

1. strategian heikkous ja muutosvastarinta
2. puutteellinen sitoutuminen ja vastuunjatko toteutusvaiheessa
3. epäselvä tiedotus strategiamuutoksista ja niiden vaikutuksista
4. ennalta sovittu toteutusmallin puuttuminen (Rubanovitsch 2007, 47–48).

#### **3.3.6 Strategiatyökalut: SWOT, Balanced Score Card ja Sinisen meren strategia**

Strategiatyössä on hyvä asettaa osatavoitteita, jotka yritysmyyntissä voivat olla, esim. palvelunlaatu, asiakastyytyväisyys, myynnin kehitys, uusasiakkaiden määrä, tarjousten määrä ja tehtyjen kauppojen lukumäärä. Liikelahjamyynnin strategista johtamista suunniteltaessa esimiehen on hyvä analysoida toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia.

#### **Liikelahjamyynnin strategisen johtamisen suunnittelu:**

- Mitä liikelahja-alalla tapahtuu?
- Miten muutokseen tulee reagoida?
- Ketkä ovat kilpailijoita ja miten he toimivat?
- Miten erotutaan kilpailijoista?
- Mitä keinoja voidaan käyttää uuden liiketoiminnan kehittämiseksi kilpailussa pysymiseen?

SWOT-analyysin on kehittänyt Albert Humphreyn ja sitä käytetään yleisesti strategian laadimisessa, oppimisen ja ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja toiminnan kehittämisessä. SWOT on yksinkertainen työkalu projektien suunnittelussa koskien koko yrityksen toimintaa tai vain yksittäistä yksikköä, brändin, tuotteen tai palvelun asemaa tai kilpailukykyä arvioitaessa.

	<u>Strengths</u> 1 2 3	<u>Weaknesses</u> 1 2 3
<u>Opportunities</u> 1 2 3	S/O Strategialla voittoon!	W/O Investoidaan?
<u>Threats</u> 1 2 3	S/T Riskien johtaminen	T/W Suunnitelma yllätysten varalle

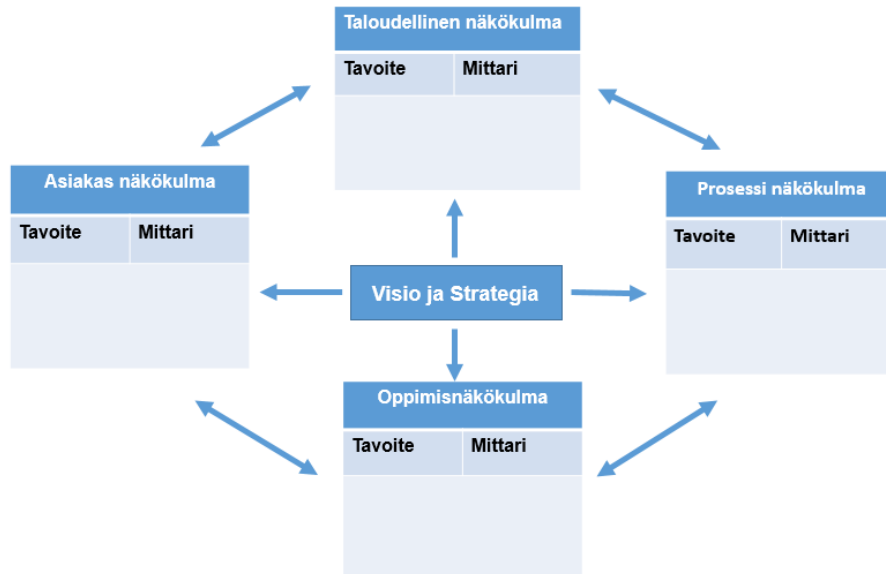
Kuvio 12. SWOT-analyysi (Rogers 2007, 15)

SWOT-termi muodostuu englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT on yleensä pitkä lista ideoista ja toivotuista ajatuksista, joista sellaisenaan on haastavaa saada strategiaa aikaiseksi. Key Account strategisti Diana Woodburn suosittelee minimoimaan SWOT-analyysin listan muutamiiin avaintekijöihin, jotka ovat täsmällisiä ja ajankohtaisia (Rogers 2007, 13–15).

Strategian toteutuksessa yksi yleisimmistä mittaristoista on Tulokortti eli Balanced Score Card (BSC), joka on tuloksellinen, yleiskäyttöinen johtamisväline, jonka avulla organisaation toiminta voidaan suunnata johdonmukaisesti yhteistä tavoitetta kohti. Tasapainotetun mittariston kehittivät Kaplan ja Norton 1990-luvulla, kun heidän mielestään yritykset arvioivat suorituksia liian yksipuolisesti ja vaikeaselkoisesti (Freidag & Schmidt 2004, 11). Sillä pyritään saavuttamaan yksimielisyys strategiasta ja sen avulla strategia on ilmaistavissa henkilöstölle siten, että he auttavat organisaatiota toteuttamisessa. BSC:a voidaan hyödyntää resurssien kohdentamisessa oikein ja tehokkaasti, jotta tuloksena on asiakassuhteiden lisäarvon saavuttaminen (Kaplan & Norton 2007, 17).

Yrityksessä mitataan usein vain taloudellisia suorituksia, kuten liikevaihto, voitto ja pääomankasvaminen. Nämä kertovat kuitenkin vain menneisyyden tilanteesta eivätkä kaikista

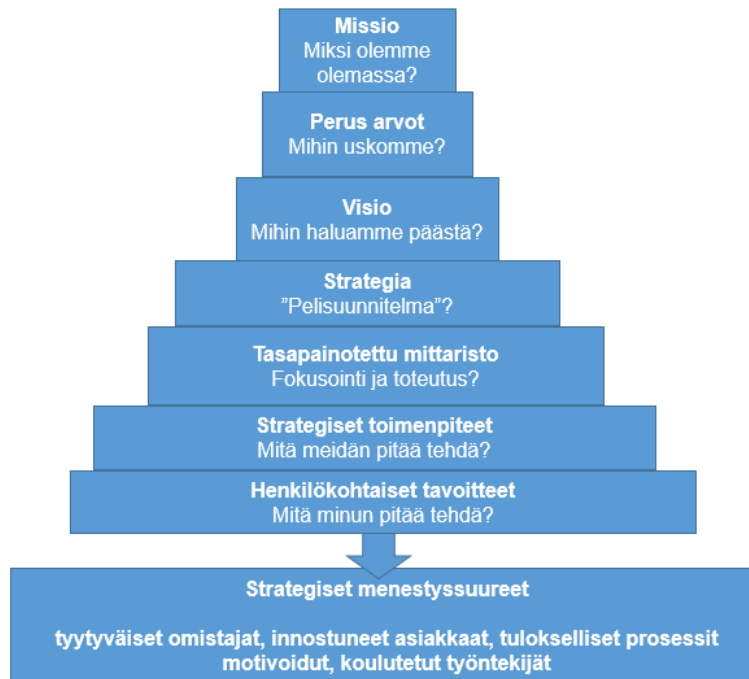
niistä pyrkimyksistä, joita menestyminen vaatii, kuten pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen, sitoutuneiden työntekijöiden kehittyminen, liiketoimintaprosessien kehittyminen ja vakaan talouden varmistaminen (Freidag & Schmidt 2004, 12). BSC on yksi tärkeimmistä yhdensuuntaisen organisaation luomisen työkaluista. Tutkimusten mukaan juuri eniten tämän mittariston käytöstä hyötynneet yritykset ovat onnistuneet yhdensuuntaistamisessa (Kaplan & Norton 2007, 17).



Kuvio 13. Tasapainoitettu tulokortti – Balanced Scorcard Kaplanin ja Nortonin mukaan (Rautava 2013)

Yrityksen missio, perus arvot, visio ja strategia muodostavat lähtökohdan tasapainotetulle mittaristolle. Strategialla kuvataan yrityksen ns. ”pelisuunnitelma” ja mittariston tarkoituksena on kuvata tämä suunnitelman täytäntöönpano. Mittariston ylin tavoite on taloudellisen pääoman kasvattaminen (Freidag & Schmidt 2004, 19–21). Talouden näkökulman mittareita ovat katteet, tulosluvut ja pääoman tuottoasteet (Lehtonen 2007). Talouden näkökulma ilmaisee organisaation menestymisen ja sen millä luodaan kestävää arvon kasvua omistajille (Kaplan & Norton 2004, 29). Toiseksi on asiakasnäkökulma, joka kuvaa sitä arvoa, jonka yritys tarjoaa markkinoilla (Freidag & Schmidt 2004, 19–21). Asiakkaita kuvaavia mittareita ovat asiakastyytyväisyys, ostouskollisuus, palvelutaso, uusasiakkaiden määrä (Lehtonen 2007, 272). Asiakasnäkökulma sisältää myös asiakkaille annettavan arvolupauksen (Kaplan & Norton 2004, 29). Sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulma esittää organisaation arvoketju, mikä käsittää kaiken toiminnan, jota tarvitaan arvon tuottamiseen asiakkaille.

Oppimis- ja kehittymisnäkökulma määrittelee aineettomat arvot, joita tarvitaan liiketoiminnan ja asiakassuhteiden nostamisessa korkeammalle tasolle (Freidag & Schmidt 2004, 19–21). Sen tukemisessa voivat yhdessä olla vaikuttamassa ihmiset, teknologia ja organisaation ilmapiiri, Oppimisen ja kehittymisen paranemisella on vaikutusta sisäisiin prosesseihin, asiakasnäkökulmaan ja taloudelliseen menestykseen (Kaplan & Norton 2004, 29).



Kuvio 14. Kaplanin ja Nortonin pyramidi: Strategian muuntaminen toivotuiksi tuloksiksi (Freidag & Schmidt 2004, 19)

Kykyä luoda uutta markkinatilaa, jossa ei ole kilpailua kutsutaan sinisen meren strategiaksi. Punaiset meret vastaavasti tarkoittavat jo olemassa olevia tunnettuja kilpailtuja toimialoja. Markkinoiden ruuhkatuessa voitto- ja kasvumahdollisuudet pienenevät. Sinisen meren strategialle on ominaista uuden kysynnän aikaansaaminen ja kannattavan kasvun mahdollistaminen (Kim & Mauborgne 2015, 36–37). Arvoinnovaatiologiikalla sinisen meren strategiassa tarkoitetaan kykyä tehdä kilpailusta merkityksetöntä, joka tehdään nostamalla asiakkaiden ja yrityksen saamaa arvoa ja avaamalla siten kilpailun piiriin kuuluvaa markkinatilaa. Arvoinnovaatiolla haetaan uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa, jonka tuloksena syntyy sininen meri ja ero kilpailijoihin (Kim & Mauborgne 2015, 45–46).

Liikelahjamyynnissä kuten ei muussakaan liiketoiminnassa tule seisahtua paikalleen, vaan koko ajan on kehityttävä ja ideoitava uutta. Sinisen meren strategia tukee uusien ideoiden ja markkinoiden hakemista. Ideat eivät tule itsestään, vaan niille on oltava tilaa ja aikaa,



jotta ne mahdollistuvat. Kaikki verkostot, tilaisuudet, tapahtumat, matkustelu ja kaikenlaiset uudet kokemukset ovat otollisia ideoinnille. Strategisessa työskentelyssä painopisteen valinta on edellytys erinomaiselle strategialle. Painopiste määrittelee asiat, joita yritys korostaa toimiessaan asiakkaiden suuntaan. Strategiaa ei tule määrittää reaktiona kilpailijoiden toimenpiteisiin, vaan sinisen meren strategiaa luodessa on erotettava muista ja vastattava kysymyksiin, jotka koskevat poistamista, supistamista, korostamista ja luomista. Hyvä motto välittää asiakkaille selvän viestin ja on mieleenpainuva. Motto on totuudenmukainen lupaus palvelusta ja tarjonnasta (Kim & Mauborgne 2015, 73–74).

Sinisen meren strategian luomisen keinoina on esitetty: usean toimialan tarkastelu, toimialojen sisäisten strategisten ryhmien tarkastelu, ostajaryhmien tarkastelu, täydentävien tuotteiden ja palvelujen tarkastelu, toiminnallisuuteen ja tunteisiin perustuvan vetoavuuden tarkastelu ja eri ajankohtiin ulottuva tarkastelu. Tässä tutustutaan hieman tarkemmin ostajaryhmien tarkasteluun. Liikelahjamyynnissä kumppanin puolelta ostopäätökseen osallistuvia on yleensä useampi, koska kyse on usein yrityksen henkilöstö- tai asiakaslahjasta, johon haluavat mielipiteensä ilmaista niin henkilöstöosasto, ostot ja hankinta, markkinointi ja myynti, viestintä ja ylin johto tai johdon sihteeri. Ostopäätöksen tekijät saattavat edustaa suurta joukkoa henkilöstöä, joiden puolesta päätös tehdään erilaisin perustein ja jokainen haluaa vaikuttaa valintaan. Asiakaslahjaa päätettäessä ostajat eivät itse ole lahjan käyttäjiä. Kun ostajat, käyttäjät ja vaikuttajat ovat eri ihmisiä eri osastoilta he mieltävät usein lahjan arvon eri tavalla. Osto- ja hankintaosastolta saatetaan miettiä kustannuksia ja yritystä edustava käyttäjä taas lahjan käyttötarvetta ja hyötyä saajalle (Kim & Mauborgne 2015, 96–99).

Käyttäjystävällisyyden ja hyötyjen korostaminen on liikelahjoissa avainasemassa. Kukaan ei halua lahjaksi turhaa kaapissa seisotettavaa mainostavaraa. Liikelahja-alalla on ryhdytty perustamaan verkkokauppoja, joista lahjan saaja voi määrättyllä koodilla tilata itselleen ostajaraadin ennakkoon valitsemista vaihtoehdoista sopivimman lahjan työpaikan tai kodin osoitteeseen. Tällä keinolla itse käyttäjä pääsee ainakin osittain vaikuttamaan lahjaansa. Lahja ei kuitenkaan koskaan miellytä kaikkia ja ostaja ei voi valita vain sellaisia lahjoja, joita itse itselleen hankkisi, vaan näkemys on oltava paljon laajempi. Yritys X:n tarjoamissa liikelahjoissa etuna on sarjallisuus ja yhdisteltävyys. Saman sarjan tuotteita voi kerätä ja lahjaa voi antaa usean vuoden ajan, jotta kokonaisuus on kasassa. Kokonaisuudet ovat käyttäjälle paljon hyödyllisempiä kuin yksittäiset irralliset lahjaesineet.

Täydentävien tuotteiden ja palveluiden tarkastelu strategisena keinona kannattaa miettiä liikelahja-alalla erityisesti Yritys X:n osalta. Tuotteet sinänsä ovat hyvin kiinnostavia ja valmiita alalle, mutta niissä on mietittävä ostajan sekä käyttäjän kannalta merkittäviä seikkoja. Liikelahja-alalla lahjaksi menevä tuote on paketoitava kauniisti, mutta siten, että se on logistisesti järkevää ja turvallista kuljettaa. Lahjaksi menevä tuote ei saa särkyä matkalla, eikä se saa sisältää hintoja. Koska Yritys X on tähän asti pääosin keskittynyt vähittäismyyntiin, on varastotuotteet pakattu sen tarpeiden ja normien mukaisesti hinnoiteltuina. Siinä vaiheessa, kun ostaja on valmis tekemään hankinnan, eivät tuotteen hinnat tai pakkaus saa koitua ongelmaksi. Liikelahjoissa asiakas arvostaa jos tuotteita voidaan räätälöidä heidän tarpeensa mukaan, kuten tuotteen värin vaihto yrityksen väreihin tai logon lisääminen.

Ostajalle on merkityksellistä, jos hankinta kertoo myös yrityksen arvoista lahjan käyttäjälle. Viime aikoina kotimaisuuden korostaminen ja kotimaisen työn tukeminen ovat tulleet esille erityisesti keramiikasta valmistetuissa lahjatuotteissa. Saajakin arvostaa sitä, että yritys on satsannut lahjarahoja kotimaahan ja kotimaiseen yrittäjyyteen.

## **4 Menetelmävalinta**

### **4.1 Menetelmän perustelut**

Tässä opinnäytetyön kehittämistehtävässä oli tärkeintä löytää ratkaisuja tarkasti rajattuun ongelmaan ja siksi käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja tarkemmin tapaustutkimusta. Tapaustutkimusta käytetään erityisesti silloin, kun kysymysten määrittelyssä on käytetty ”miten” tai ”miksi” asettelua, tutkijalla on vähän tai ei ollenkaan ohjausta tutkittavan ilmiön ratkaisuun ja tutkittava tapaus keskittyy nykyhetken ilmiöön. Tapaustutkimusta käytetään myös silloin, kun halutaan syvällistä ymmärrystä todelliseen realistiseen tapaukseen. Tapaustutkimuksen etuna on, että teoreettinen viitekehys ohjaa aineiston keruussa ja analyysissä (Yin 2014, 2-17)

Tutkimuksessa tavoiteltiin syvällistä ymmärrystä aiheeseen, joten haluttiin aineiston mielenkiinnon kannalta tarkastella useita muuttujia määrällisen aineiston sijaan. Ongelman ratkaisuun hyödynnettiin kirjallista lähdemateriaalia ja kirjoittajan omia kokemuksia innoituksen ja ideoinnin lähteenä. Tutkimus perustui useasta eri näkökulmista tarkasteleviin haastatteluihin, joista saatiin monipuolista todistusaineistoa (Yin 2014, 2-17). Tutkimus-haastattelulla pyrittiin saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Haastattele-malla voitiin saada ongelman ratkaisun kannalta mahdollisimman ajankohtaista ja täsmäl-listä tietoa, koska kysymyksiä voitiin tarkentaa haastattelun edetessä (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2007, 203).

### **4.2 Aineiston keruumenetelmä**

Menetelmässä aineiston keruuseen käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, jotka toteutettiin kohdeorganisaation valitulle halutun tiedon kannalta potentiaaliselle joukolle ja ulkopuolisille asiantuntijoille (Yin 2014, 2-6). Teemat syntyivät tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta tärkeistä aihepiireistä. Teemahaastattelussa aihealueet ja pääkysymykset olivat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys saattoivat poiketa haastattelun edetessä (Hirsijärvi ym. 2007, 203). Tiedonkeruumenetelmänä haastattelun ominaisuuteen kuuluu, että siinä ollaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tämä antoi myös aineiston keruulle joustavuutta (Hirsijärvi ym. 2007, 199).

Haastattelukysymykset oli rakennettu saman teeman ympärille ja haastateltavat saivat kertoa vapaasti aiheesta. Haastattelun ominaisuuksiin kuuluu myös, että aiheiden järjestyksestä on mahdollista säädellä ja myös tulkita vastauksia. Siten haastattelussa oli myös mahdollista kysyä ja tarkentaa jotakin epäselväksi jäänyttä tai täydennettävää asiaa jälkikäteen. Haastatteluun käytettävä aika kerrottiin haastateltavalle etukäteen ja tähän tutkimushaastatteluun oli varattu aikaa tunti (Hirsijärvi ym. 2007, 200–201). Tutkimuksessa varmistettiin, että kaikki asiat tuli käsiteltyä ja ohjattiin haastateltavaa pysymään asiassa (Yin 2014, 2-6). Haastatteluissa käytettiin nauhuria tarpeen mukaan, mutta muutoin vastaukset kirjoitettiin ylös ja niistä tehtiin yhteenvedot, jotka käytiin teemoittain läpi haastateltavan kanssa haastattelun aikana. Näin varmistettiin, että haastateltava ja haastattelija olivat yhtä mieltä vastauksista ja aineiston luotettavuus säilyi. Haastattelut litteroitiin heti haastattelun jälkeen, joka myöskin auttoi haastattelijaa muistamaan haastattelun vastaukset ja vaikutti aineiston luotettavuuteen.

### **4.3 Haastateltavien valinta**

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat valitaan harkitusti, mikä on olennaista, koska halutaan haastatella henkilöitä, joilla on tutkittavaan ongelmaan ja sen ratkaisuun mahdollisimman paljon tietoa. Tutkimusongelmaa halutaan ymmärtää syvällisesti ja monipuolisesti. Tässä tutkimuksessa ongelman ratkaisuun haettiin tietoja triangulaation kautta eli kolmen eri haastateltavan joukon vastauksista saatavasta aineistosta (Yin 2014, 2-6). Tämä strategia oli valittu siksi, että se lisäsi tämän tutkimuksen pätevyyttä, kun aineistoa kerättiin useista erilaisista lähteistä (Yin 2014, 120–121). Haastateltavaksi oli valittu kolme operatiivista liikelahjamyöntiä tekeviä työntekijöitä ja viisi johtoryhmässä työskenteleviä sekä neljä asiantuntijaa. Asiantuntijoiden rooli oli lähinnä antaa ajankohtaista taustatietoa aihealueeseen. Liikelahjamyynnin parissa työskentelee kolme työntekijää, joista yksi on avainasiakaskoordinaattorin sijainen ja kaksi myyntisihteeriä. Kaikilla heillä on vastuu yrityksiä palvelemisesta. Avainasiakaskoordinaattorin rooli poikkeaa myyntisihteereistä siten, että hän toimii pääyhteyshenkilönä avainasiakkaisiin ja vastaa avainasiakassuhteen hoidosta siten, että kumppanuussopimuksen ehdot ja edellytykset sekä yhteisesti määritellyt tavoitteet täyttyvät. Myyntisihteerit toimivat avainasiakaskoordinaattorin aisapareina ja tukena. Myyntisihteereistä toinen vastaa päätoimisesti avainasiakkaiden viikko- ja kampanjatilauksen varaus-tilaus-toimitus-ketjun sujuvuudesta. Jokainen tiimin jäsen hoitaa liikelahjamyöntiä ja heille on osaltaan muodostuneet omat vakioasiakkaansa sekä jokainen tuuraa toistaan tarvittaessa.

Johtoryhmään kuuluu eri hallinnollisten tiimien johtajia (toimitusjohtaja, brändijohtaja, kehitysjohtaja, myyntijohtaja ja visuaalisen markkinoinnin päällikkö), jotka yhdessä vastaavat strategisista linjauksista. Asiantuntijoista kaksi ovat liikelähjä-alalla työskenteleviä pitkän kokemuksen omaavia henkilöitä sekä kaksi myynnin strategisen johtamisen osaajaa, joilla on erinomaista kokemusta b-to-b myynnin johtamisesta.

#### **4.4 Aineiston analysointimenetelmä**

Laadullisen aineiston analyysissä käytettiin teorialähtöistä analyysiä. Aineiston analyysia ohjasi teorian pohjalta luotu viitekehys. Aineiston analysointivaiheessa teoriaa koetellaan todellisuutta vastaan tai sen esittämällä tavalla. Teorian tarkoituksena oli auttaa jäsenetelmään todellisuutta ja antaa sille ymmärrystä. Analyysin tarkoituksena oli saada tutkijan oma tulkinta todellisuudesta ja ymmärtää tutkimuskohde kokonaisvaltaisesti. Tulkinnoista tutkija teki omia päätelmiä ja pohti aineiston analyysistä esiin nousevia merkityksellisiä asioita, joita on esitelty tulos kohdassa. Tulkinnoissa on huomioitava tulkinnan moninkertaisuus, koska niin lukija, tutkija kuin tutkittava, tulkitsee asioita eritavoin (Hirsijärvi ym. 2007, 224–225).

## **5 Tulos: Työkaluja Yritys X:n liikelahjamyynnin johtamiseen**

### **5.1 Liikelahjamyynnin johtamisen keinot**

Kehittämistehtävän tavoitteena oli teorian ja haastatteluilla kerätyn aineiston pohjalta kehittää liikelahjamyyntiä ja tarkemmin luoda työkaluja liikelahjamyynnin johtamiselle. Haastattelujen perusteella strateginen työskentely sopii Yritys X:lle, koska sen avulla luodaan selkeät raamit ja edellytykset toimenpiteiden johdonmukaiselle etenemiselle sekä saadaan rauhaa työskentelylle.

Tässä kappaleessa Yritys X:lle luodut työkalut ja toimenpiteet ovat liikesalaisuuksia ja jätetty pois tästä versiosta. Viitekehys luo pohjan valituille työkaluille ja vaadittavan muutoksen taustalla on analysoituna haastatteluista saatua tietoa. Työkaluja on sovellettu tässä osiossa käytännönläheisellä ja Yritys X:lle sopivalla tavalla. Työkalut kuvattiin ensin tutkijan luoman kuvion kautta ja jokainen symboli avattiin tarkemmin kertomalla, mitä toimenpiteitä tulee tehdä ja miksi.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

### 6.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tämän laadullisen tutkimuksen laadukkuus on pidetty luotettavuudella. Tutkimus on pyritty tekemään rehellisesti ja mahdollisimman puolueettomasti. Tällä tutkimuksella on mitattu sitä, mitä sillä oli tarkoitus selvittää. Tutkimus oli huolellisesti suunniteltu ja tiedonkeruu tehtiin harkitusti. Tutkittava joukko valittiin tarkasti ja he edesauttoivat parhaalla mahdollisella tavalla validin tutkimuksen toteutumista (Hirsijärvi & Hurme 2000, 184).

Teemahaastattelurunko oli etukäteen laadittu, tarkastettu ja harjoiteltu. Teemahaastattelussa eniten haastetta toi kysymysten asettelu sopivaan muotoon johtoryhmän eri vastuualueilla toimiville henkilöille, koska heidän osaaminen ja tietotaito liikelahjamyynnin johtamisesta vaihteli. Joidenkin kohdalla ei saatu niin paljon validia aineistoa kuin toisten. Samoin asiantuntijoiden tuntemus liikelahjamyyniin ja Yritys X:n vaihtelivat. Toisaalta tämä edesauttoi hyvin monipuolisen ja validin aineiston keruuta. Aineistosta saatiin uutuusarvoa ja sellaista tietoa, jota ei olisi saatu Yritys X:n sisällä tehtävistä haastatteluista. Haastatteluista osa tallennettiin nauhurilla, koska haluttiin varmistaa luotettavuutta. Nauhuri jätettiin pois osasta haastatteluista, koska haluttiin haastateltavan olevan mahdollisimman rento tilanteessa. Lisäksi haastatteluista tehtiin aina yhteenveto haastateltavan kanssa ja haastattelut litteroitiin saman tien haastattelun jälkeen. Tämä toimenpide teki aineiston analysoinnista ja tulosten tulkinnasta luotettavan ja nauhurilla ei koettu olevan suurta merkitystä. Koska tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, voitiin haastattelun aikana kysymyksiä tarkentaa ja täsmentää, joten tämä lisäsi omalta osaltaan tutkimuksen luotettavuutta (Hirsijärvi & Hurme 2000, 184).

Tutkimuksen teoriaosuudessa on käytetty luotettavia ja pääosin uusimpia lähteitä. Teorian käsitteiden on pyritty koskettavan sitä, mitä sen on oletettu koskevan. Tutkija on pyrkinyt tutkimaan aiottua asiaa ja teorian määritelmät ovat mahdollisimman lähellä tutkittavien käsitystä. Tutkimuksella on pyritty siihen, että se paljastaa mahdollisimman paljon tutkittavien käsityksiä aihealueesta. Tulokset ovat tutkijan tulkintoja käsityksistä ja niiden sovittamisesta teoriaan. Tulokset ovat syntyneet yhdessä tutkijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. Tässä tutkimuksessa käytettiin triangulaatiota eli yhdelle vastaukselle haettiin vahvistusta toiselta ja kolmannelta eri vastausjoukolta. Eri vastausjoukoilta saadut tulokset vahvistavat tulosta luotettavuudella sekä pätevyydellä (Hirsijärvi & Hurme 186 -189).

## 6.2 Kehittämistehtävän arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja arvioida yritysmyyntitiimin sekä yritysjohdon näkökulmasta Yritys X:n liikelahjamyynnin johtamista ja sitä kautta kehittää työkaluja liikelahjamyynnin johtamiseen. Alatavoitteena olivat myynnin strategisen johtamisen parantaminen sekä yritysmyyntitiimin osaamisen kartoittaminen. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että johdolla oli melko selkeä näkemys haasteista, joita liikelahjamyynnin johtamisessa on tällä hetkellä. Yritysmyyntitiimillä ja asiantuntijoilla oli yhtäläinen näkemys käytännön työn vaatimuksista ja siihen tarvittavista resursseista sekä johtamisen työkaluista. Käytännön työ vaatii ensinnäkin perustehtävän määrittelyä ja strategiaa ja tämä taas ammatillista osaamista, jota määritelty strategia edellyttää. Käytännön työssä lähiesimiehen rooli on erittäin tärkeä ohjauksessa, motivoinnissa ja tavoitteiden saavuttamisessa.

Tutkimus oli hyödyllinen, koska yrityksellä on edelleen tarve lisämyyntiin yritysmyyntiä kautta, mutta kasvu vaatii pysyvää tiimiä, joka rakentaa asiakkuussuhteita. Tuloksekas myynti edellyttää, että tiimiä johdetaan ja sille asetetaan tulos-, kehitys- ja suoritustavoitteita, joita seurataan. Tutkimus täytti tavoitteensa, kun tutkija määritteli liikelahjamyynnin johtamisen keinot ja loi työkaluja parempaan myynnin johtamiseen. Kehittämisen toteuttaminen on nyt alkuvaiheessa ja sitä lähdetään suunnittelemaan ensivuodelle. Tutkija toivoo, että ainakin resursoinnin vakauttamiseen tarvittavia toimenpiteitä pystyttäisiin toteuttamaan jo tämän vuoden puolella.

### 6.2.1 Oman työn arviointi

Kehittämistehtävän aiheen määrittelyssä oli aluksi haasteita, koska välissä pulpahteli uusia ideoita itseltä ja kohdeyritykseltä, mutta lopulta päädyin lähtötilanteeseen eli samaan aiheeseen, mikä oli opintoihin hakiessa. Opiskelin lisää myynnin johtamista Itävallassa keväällä 2015 ja aihe täsmentyi opintojen aikana. Olen aina seurannut ja arvioinut innokkaana eri työnantajien palveluksessa esimiestyöskentelyä ja myynnin johtamista käytännön tasolla. Tässä opinnäytetyössä oli mielenkiintoista päästä tutustumaan eri teorialähteisiin ja lukea kirjoja. Kaikista antoisinta olivat tutkimuksen haastattelut ja erityisesti kohdeyrityksen yhteistyökumppaneista valitut myynnin johtamisen asiantuntijoiden haastattelut, koska heiltä kuuli käytännön tasolla todellista tietoa yritysmyyntiä johtamisesta. Mielestäni tein heti alkuun hyvän ja täsmällisen suunnitelman opinnäytetyön etenemisestä ja tämä suunnitelma on pysynyt aikataulussa. Suunnitelma auttoi määrittelemään jokaisen viikon edellyttämät tehtävät ja tavoitteet.



Tutkimuksen rajauksessa oli alkuun haasteita, mutta se täsmentyi tämän syksyn aikana ennen varsinaisen kirjoittamisosuuden aloittamista. Myös menetelmää muutettiin viimekädessä toimintatutkimuksesta tapaustutkimukseksi ja muutos oli vain oppimisen näkökulmasta hyödyllistä. Menetelmäpajoista oli hyötyä ja olin hyvin kiitollinen sieltä saamastani henkilökohtaisesta ohjauksesta työn etenemisen kannalta tärkeässä vaiheessa.

Haastatteluja olisin voinut harjoitella vähän huolellisemmin ja tehdä jollekin kohdeyrityksen henkilölle ja tutkimuksen ulkopuoliselle henkilölle testihaastattelun kysymysten testaamiseksi. Haasteensa toivat kysymysten asetelut, joissa piti ottaa huomioon mm. johtoryhmän tieto ja taito vastata kysymyksiin, koska heillä kaikilla on eri osaaminen ja vastuualueet. Lisäkysymykset auttoivat täsmentämään vastauksia. Myös asiantuntijoista pari tunsivat liikelahjamyyntiä erittäin hyvin, yksi tunti kohdeorganisaation liikelahjamyyntiä ja yksi yleisesti yritysmyyntin johtamista, joten jokaiselta tuli saada tietoa, joka oli tarpeellista tämän tutkimuksen kannalta. Toisaalta haastattelut menivät hyvin, aikataulut pitivät ja sain jokaiselta työn tavoitteen kannalta arvokasta sekä monipuolista tietoa.

Olin tyytyväinen haastattelujen litterointiin, jotka sain tehtyä aina haastattelujen päätteeksi ja tämä edisti työtä ja motivoi, koska tieto oli niin tuoreena mielessä ja innosti tutkimaan todellisen tiedon taustalle teoriaa. Sain kerättyä mielestäni teoriaa monipuolisista lähteistä sekä suomalaisia, että englannin kielisiä aineistoja hyödyntäen. Halusin työhön myös tieteellisiä artikkeleita, koska niissä on yleensä ajankohtaista ja täsmällistä tutkimustietoa ja ne rikastuttivat teoriaosuutta. Viime kevään myyntin strategisen johtamisen kurssi Itävallassa Wr.Neustadtissa, vuoden 2013 strategisen johtamisen kurssi, vuoden 2014 B-to-B palveluliiketoiminnan kurssi ja tutkimusmenetelmät kurssi Haaga-Heliassa olivat erittäin hyvänä tukena ja loivat pohjaa tälle kehittämistehtävälle. Opinnäytetyön ohjaajat Haaga-Heliasta ja kohdeyrityksestä olivat aktiivisesti mukana työn suunnittelussa ja sen vaiheissa. Sain tukea ja kannustusta aina silloin kun sitä tarvitsin työn etenemisen kannalta, mistä olen hyvin kiitollinen.

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin, kun laadin työkaluja liikelahjamyntin johtamiselle, tein pohjustusta strategiatyöskentelyn aloittamiselle ja kartoitin yritysmyyntitiimin osaamista. Olin erittäin tyytyväinen valittuihin työkaluihin, jotka sopivat kohdeyrityksen toimintaan ja vastaavat käytännön työn tarpeita. Onnistuin mielestäni soveltamaan teoreettisia malleja operatiiviseen työskentelyn vaatimuksiin.

## 6.2.2 Jatkotutkimusehdotukset

Kohdeyritykselle on nyt luotu työkaluja liikelahjamyynnin johtamiseen, joten jatkotutkimuksena voisi selvittää, miten muutos otettiin käytäntöön ja millaisia seurauksia muutos aiheutti? Kiinnostavaa olisi tutkia tapahtuiko muutoksen jälkeen liikelahjamyynnin kasvua, vakautuiko johtaminen ja esimiestyö sekä saatiinko yritysmyyntitiimiin pysyviä resursseja? Kehittyikö yritysmyyntitiimin ammatillinen osaaminen? Oliko muutoksilla vaikutuksia asiakastytyväisyyteen? Jatkotutkimusaiheita tulee mieleeni useita, joita kannattaisi tutkia ja seurata. Yritysmyyntissä on paljon potentiaalia kehittyä ja kasvaa. Näen kasvumahdollisuuksia myös yritysten ja laitosten julkisten tilojen projektisisustamisessa ja tuotteiden tarjoamisessa HoReCa liiketoimintaan. Yritys X:n laaja valikoima pystyy kattamaan molemmat osa-alueet ja palvelemaan myös näitä asiakkaita tulevaisuudessa nykyistä paremmin.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2. uudistettu painos. Kariston Kirjapaino Oyj. Hämeenlinna.

Chung, D.J. 2015. How to Really Motivate Salespeople. Harvard Business Review. April 2015. Tokyo.

Davies, I.A. & Nenonen, S. & Ryals, L.J. & Storbacka, K. 2009. The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. European Journal of Marketing vol. 43, No. 7/8, pp. 890-906. UK & Finland.

Davies, I.A. & Holt, S. & Ryals, L.J. 2010. Relationship Management: a sales role or a state of mind? An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force. Industrial Marketing Management, Vol. 39. Issue 7. pp 1040-1062. UK

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

Friedag, H.R. & Schmidt, W. 2004. Balanced Scorecard - Tasapainotettu mittaristo. Rudolf Haufe Verlag GmbH&Co. KG. Rastor Oy. Helsinki

Guenzi, P. & Pardo, C. & Georges, L. 2006. Relational selling strategy and key account managers relational behaviors: an exploratory study. Published by Elsevier Inc. Published in Industrial Marketing Management January 2007. Milan.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press ja tekijät. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsijärvi, S. & Remes, P. Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Humphries, A.S. & Ryals, L.J. 2007. Managing key business-to-business relationships: what marketing can learn from supply chain management? Journal of Service Research, Vol. 9. No. 4. pp 312-326. UK.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Balto Print. Liettua.

- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2006. Strategian toteutus: Synergiaetujen luominen BSC:n avulla. Harvard Business School Publishing Corporation. Karisto Oy.
- Kaplan, R.S & Norton, D.P. 2004. Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Harvard Business School Press. Gummerus Kirjapaino Oy
- Kaski, T. 2014. B-to-B Palveluliiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen opintomateriaali. Haaga-Helia Yliamk. Helsinki. (Alkuperäinen: Somervuori, O. 2013. Kannattavuus ja hinnoittelu palveluliiketoiminnassa)
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. 8. uudistettu painos. Talentum. Liettua.
- Kotek, J. 2015. Strategic Sales Management –course of MBA studies. Wiener Neustadt University of Applied Sciences. Austria.
- Lehtonen, R. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Mikluha, A. 2000. Lahjat ja liikelahjat eri maissa. 4. painos. Kauppakaari Oyj. Helsinki.
- Nieminen, T. Tomperi S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Rautava, R. 2013. Strategia käytännössä opintojakso. Haaga-Helia Yliamk. Helsinki. (Alkuperäinen Mintzberg, H. 2011. Managing. Ashford Colour Press Ltd. Gosport.)
- Rogers, B. 2007. Rethinking Sales Management: a strategic guide for practitioners. John Wiley & Sons Ltd. England.
- Rubanovitsch, M. Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki.
- Weitz, B. Castleberry, S. Tanner, J. 2009. Selling: Building Partnerships. 7th Edition. McGraw-hill Irwin. New York.
- Yin, Robert. K. 2014. Case Study Research Design and Methods. 5th Edition. SAGE Publications, Inc. California.

Tuire Karhu  
0304930

**Tapaustutkimuksen teemahaastattelurunko: Yritysmyyntitiimi**

**Liikelahjamyynnin johtaminen**

1. Kuvaile tämän hetkistä liikelahjamyynnin johtamista yrityksessä.

**Strategia**

2. Mikä liikelahjamyynnin strategian tulisi olla?
3. Miten sen tulisi näkyä käytännössä?
4. Miten strategian määrittely edistää työtehtävässä toimimista?

**Ammatillisen osaamisen kehittäminen**

5. Kuvaile tämän hetkistä ammatillista osaamistasi työtehtävässä menestymiseen?
6. Miten osaamista kehitetään ja onko sillä vaikutusta tuloksellisen käyttäytymisen vahvistamiseen?
7. Mihin osaamisalueisiin erityisesti kaipaat lisäosaamista, jotta ajateltu strategia toteutuu?

Tuire Karhu  
0304930

**Tapaustutkimuksen teemahaastattelurunko: Johtoryhmä**

**Liikelahjamyynnin johtaminen**

1. Kuvaile tämän hetkistä liikelahjamyynnin johtamista yrityksessä.

**Strategia**

2. Toimintaanko liikelahjamyynnin johtamisessa strategialähtöisesti?
3. Miten strategia toteutuu käytännössä?
4. Miten määrittelisit strategian (painopistealueet)?
5. Mitä hyötyä on strategialähtöisestä työskentelystä?

**Ammatillisen osaamisen kehittäminen**

6. Kuvaile tämän hetkisten yritysmyyntitiimin työntekijöiden ammatillista osaamista työtehtävässä menestymiseen.
7. Miten työntekijöiden osaamista kehitetään ja onko sillä vaikutusta tuloksellisen käyttäytymisen vahvistamiseen?
8. Mihin työntekijöiden osaamisalueisiin erityisesti kaipaat vahvistusta?

**Lisäkysymykset**

(johtoryhmän jäsenen oman ammatillisen vastuualueen mukaan)

9. Ollaanko liikelahjamyyntiin tällä hetkellä tyytyväisiä?
10. Miten liikelahjamyyntiä halutaan kehittää?
11. Millaisia liikelahjamyynnin johtamisen keinoja on tällä hetkellä käytössä?
12. Mitä keinoja on käyttämättä ja miksi?
13. Miten markkinoinnilla tuetaan liikelahjamyyntiä? Missä voidaan kehittyä?

Tuire Karhu  
0304930

**Tapaustutkimuksen teemahaastattelurunko: Asiantuntijat**

**Liikelahjamyynnin johtaminen**

1. Millaiset myynninjohtamisen keinot tai työkalut ovat sinusta myynnin johtamisessa olennaisia?

**Strategia**

2. Toimitaanko organisaatiossasi strategialähtöisesti?
3. Miten organisaatiosi strategia on määritelty ja miten sitä toteutetaan?
4. Mitä hyötyjä olet kokenut strategialähtöisestä johtamisesta?

Lisäkysymys: Jos tunnet tutkimukseen liittyvän kohdeorganisaation, miten määrittelisit sen liikelahjamyynnin strategian tai painopistealueet?

**Ammatillisen osaamisen kehittäminen**

5. Millaista ammatillista osaamista vaaditaan liikelahjamyynnissä menestymiseen?
6. Miten osaamista voidaan kehittää, jotta sillä on vaikutusta tuloksellisen käyttäytymisen vahvistamiseen?

**Yritysmyyntitiimin haastattelu**

Yritys X:n yritysmyyntitiimin haastatteluista kerätty aineisto on jätetty pois tästä versiosta, koska se sisältää liikesalaisuuteen kuuluvaa tietoa.



**Johtoryhmän haastattelu**

Yritys X:n johdolta haastatteluista kerätty aineisto on jätetty pois tästä versiosta, koska se sisältää liikesalaisuuteen kuuluvaa tietoa.

Kuvio kehittämistehtävän ajankäytöstä jätetty pois tästä versiosta.