



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tuomas Majuri

Myyntiprosessin vaiheiden kehittäminen ja johtaminen rakennusliikkeessä

Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö
Tuotantotalous Pro gradu -tutkielma
Kauppatieteiden maisteri

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Tuomas Majuri	
Tutkielman nimi:	Myyntiprosessin vaiheiden kehittäminen ja johtaminen rakennusliikkeessä	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Oppiaine:	Tuotantotalouden koulutusohjelma	
Työn ohjaaja:	Petri Helo	
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä: 63

TIIVISTELMÄ:

Tämä pro gradu -tutkielma keskittyy myyntiprosessiin ja sen kehittämiseen rakennusliikkeessä. Rakennusliikkeessä myydään pelkkiä uudiskohteita eli uusia asuntoja. Tavoite on selvittää, miten tehostetaan ja kehitetään myyntiprosessia tuottavaksi. Yleisesti myyntiä ja myyntiprosessia on tutkittu ja tutkitaan kattavasti, koska se on jokaisessa yrityksessä avainasemassa. Tähän tutkimukseen on kerätty toimiva kokonaisuus eri myynnin julkaisuista, joiden avulla yritys pystyy kehittämään myyntiorganisaationsa myyntiä uudelle tasolle. Ilman myyntiä yrityksissä ei ole tuloja. Tässä tutkielmassa haetaan myyntiprosessin vaiheiden kehittämisen lisäksi myös kehityskohtia myynnin johdon ja myyntiorganisaation näkökulmasta. Eli tämä tutkielma kertoo, mitä vaaditaan onnistuneeseen myyntiprosessiin uudiskohteiden myynnissä.

Myyntiprosessista on useita erilaisia versioita olemassa. Tähän tutkimukseen on koottu toimiva kokonaisuus, mikä soveltuu rakennusliikkeille. Rakennusliikkeet myyvät uudiskohteita eli rakenteilla olevia asuntoja tai valmistuneita uusia asuntoja. Tässä tutkimuksessa haastateltiin rakennusliikkeissä myynnin johtotehtävissä olevia henkilöitä, joiden avulla tutkittiin käytössä olevia myyntiprosesseja ja toimintatapoja. Peilaamalla haastatteluja teoriaosuuteen on tutkimuksesta noussut esiin näkemyksiä ja toimintamalleja, joita yritysten tulisi käyttää tehostaakseen myyntiprosesseja ja sitä kautta saavuttaakseen myynnin tavoitteet.

Myyntiprosessi koostuu useasta eri vaiheesta, yksinkertaistettuna valittu kohdeasiakas johdetaan aina yhteydenottovaiheen kautta sopimuksen syntymiseen. Myyntiprosessin viimeinen vaihe on asiakassuhteen hoito ja lisämyynti. Eli siitä alkaa taas sama myyntiprosessi alusta. Myyntiprosessi on kuin jatkuva kehittämisen malli. Hyvin hoidettu asiakas palaa aina samaan yritykseen tehden uusintaostoja. Tuloksissa tuli ilmi, miten suuri vaikutus myyntiprosessin kehittämässä on sillä, että myyntiprosessin rakenne on kaikilla myyjillä sama, jotta sitä kehittämällä pystytään kehittämään jokaista myyjää.

Yrityksen johto valitsee myyntiorganisaation, joka palvelee haluttua kohderyhmää ja asiakaskuntaa mahdollisimman hyvin keinoin. Myynnin johto luo tavoitteet myyntiin, joiden saavuttaminen tarkoittaa haluttujen tuloksien kautta kannattavaa liiketoimintaa. Tavoitteiden saavuttaminen luo yritykselle menestystä ja myyjille sovitun palkinnon. Yrityksillä on eri aikoina erilaisia tavoitteita, joita toimivan myyntiprosessin avulla voi saavuttaa. Yrityksen tuotto ja kannattavuus ovat yleensä mittareita, joita myynnillisesti yrityksissä halutaan saavuttaa. Tärkeä tavoite myynnissä on myös saavuttaa haluttu kohderyhmä eli asiakaskunta, joissa yritys näkee tulevaisuudessa olevan potentiaalia. Tämäkin tavoite pohjaa tulevaisuuden kannattavuuteen ja tuottoon.

AVAINSANAT: Myyntiprosessi, Myyntiprosessin kehittäminen, Myynnin johtaminen, myyntiorganisaatio

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Taustat ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	Myyntiprosessi	9
2.1	Kohdeasiakkaiden valinta	11
2.2	Yhteydenotto	13
2.3	Neuvottelu	14
2.4	Tarjous	15
2.5	Sopimus	16
2.6	Asiakassuhteiden hoitaminen ja lisämyynti	17
3	Myynnin johtaminen	19
3.1	Myynnin motivoiminen	19
3.2	Myyntiorganisaatio	21
3.3	Tavoitteiden asettaminen ja seuranta	24
4	Tutkimus	26
4.1	Tutkimusmenetelmä	26
4.2	Haastattelututkimuksen toteutus	28
4.3	Tutkimusten analysointityökalut	29
5	Tutkimuksen tulokset	30
5.1	Taustatiedot tutkimukseen osallistuneista	30
5.2	Myyntiprosessin kulku	32
5.3	Oikeanlainen myyntiorganisaatio	38
5.4	Oikeanlainen johtaminen ja tavoitteiden seuranta ja mittarit	41
5.5	Asiakassuhteiden hoitaminen ja lisäarvon luominen	44
6	Johtopäätökset	49
6.1	Myyntiprosessin rakenne ja sen hyödyntäminen	50
6.2	Myynnin johtaminen ja tavoitteiden seuranta ja asettaminen	51

6.3	Oikeanlainen myyntiorganisaatio	52
6.4	Lisäarvon luominen asiakkaalle	53
6.5	Yhteenveto	54
	Lähteet	56
	Liitteet	62
	Liite 1. Tutkimuksen haastattelukysymykset	62

Kuvat

Kuva 1 Myyntiprosessin kulku ja vaiheet	10
Kuva 2 Kohderyhmän valinta (Sivula 2018)	13
Kuva 3 Asiakassuhteiden hoitaminen ja onnistunut palvelukokemus (Allkins 2020 & Forbes New York Business Council 2019)	18
Kuva 4 Myynnin Motivoiminen (Kukkola 2016)	21
Kuva 5 Myyntiorganisaation valinta (Eronen 2020 & Luukkanen 2016)	23
Kuva 6 Tavoitteide asettaminen ja seuranta (Luoma 2020 & Patel 2021)	25
Kuva 7 Haastatteluiden vertaaminen teoriaan	29
Kuva 8 Haastattelun vastaajien sukupuolijakauma	31
Kuva 9 Haasteltavien ikäjakauma	32
Kuva 10 Haastateltavien yritysten myyntiprosessi	34
Kuva 11 Myyntiprosessin vaiheet ja jatkuvuus	36
Kuva 12 Myyntiprosessi myyjien välillä	38
Kuva 13 Myyntiorganisaatio	39
Kuva 14 Asiakassuhteen hoitaminen	45
Kuva 15 Asiakkaan uusintaostot	47
Kuva 16 Lisäarvon luominen asiakkaalle	48

1 Johdanto

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan myyntiprosessia ja sen kehittämistä rakennusliikkeessä. Rakennusliikkeet myyvät uudiskohteita eli rakenteilla olevia asuntoja tai valmistuneita uusia asuntoja. Tarkoituksena on tehostaa myyntiprosessin toimintamalleja, joilla uudiskohteiden myyntiprosessi tehostuisi ja kasvattaisi yritysten tuottoa ja kannattavuutta. Tässä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota myyntiprosessin rakenteisiin ja vaiheisiin sekä myynnin johtamiseen ja myyntiorganisaatioon. Myyntiprosesseja on useita erilaisia ja tähän tutkimukseen niitä on koottu toimiva malli rakennusliikkeille uudiskohteiden myyntiin. Myynnistä on lukuisia julkaisuja, joista tähän tutkimukseen on saatu kerättyä kattava kokonaisuus, joita hyödyntämällä yritys pystyy kehittämään myyntiorganisaation myyntiä tehokkaammaksi.

Myyntiprosessissa on useita vaiheita, joissa jokaisessa vaiheessa on vielä useita yksityiskohtia, joiden kaikkien tulee olla kunnossa, jotta asiakas kulkee prosessin vaiheet läpi aina kohdeasiakkaan valinnasta kauppakirjojen allekirjoittamiseen eli sopimukseen. Myyntiprosessi ei lopu sopimukseen vaan sen jälkeen alkaa asiakassuhteen hoito ja lisäämyynti. Myyntiprosessi toimii kuin jatkuvan kehittämisen ympyrä eli hyvin hoidettu asiakas palaa aina uudestaan myyntiprosessin alkupäähän ja haluaa ostaa lisää hyvästä kokemastaan yrityksestä. (Vahvaselkä 2004, s. 93-97.) Toimivan myyntiprosessin tarkoitus on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja mahdollisimman vähän hukkaa eli turhia toimintoja yritykselle (Oppenheim 2004, s. 360-364).

Yrityksen johdon tehtävä on valita se myyntiorganisaatio, joka pystyy palvelemaan valittua kohderyhmää ja asiakaskuntaa parhaalla mahdollisella tavalla (Roune & Joki-Korpela 2008: 53–67). Johdon tulee asettaa myynnille tavoitteet, joiden saavuttamisesta yritys tekee kannattavaa liiketoimintaa. Tavoitteiden saavuttaminen luo yritykselle voittoa ja myyjälle palkitsemista. (Donaldson 2007, s. 139-141.)

Tässä tutkimuksessa on haastateltu rakennusliikkeissä toimivia myynnin johtotehtävissä olevia henkilöitä, joilla on haluttu tutkia vallittua ilmiötä ja toimintatapoja, joita rakennusliikkeissä käytetään myynnissä mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Haastatteluja ja teoriaa peilaamalla on tutkimukseen saatu hyviä näkemyksiä ja toimintamalleja, joita yritysten tulisi käyttää tehostaakseen myyntiä ja saavuttaakseen tavoitteet.

Yrityksillä voi olla erilaisia tavoitteita, joita he pyrkivät myyntiprosessin avulla saavuttamaan. Yrityksen tuotto ja kannattavuus ovat yleensä ne mittarit, joihin kiinnitetään erityistä huomiota, mutta myynnissä on myös tärkeää saavuttaa haluttu kohderyhmä, joille tuotetta halutaan myydä ja joissa nähdään olevan potentiaalia tulevaisuudessa. Tämäkin tavoite kuitenkin yleensä pohjaa tulevaisuuden kannattavuuteen ja tuottoon. (Luoma 2020.)

1.1 Taustat ja tavoitteet

Tässä tutkielmassa tutkitaan myyntiprosessia ja sen hyödyntämistä erityisesti rakennusliikkeen kannalta. Tutkielman tarkoitus on antaa rakennusliikkeille uusia näkökulmia ja työkaluja uudiskohteiden myyntiin. Myyntiprosessia tehostetaan ja kehitetään tuottavammaksi. Tavoite on saada lisää potentiaalisia asiakkaita, helpottaa asiakkaan ostoprosessia, kehittää uudelleenostoja ja kehittää myyntiprosessia eri kohderyhmille.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Tutkimuskysymyksenä on: *Miten tehostetaan ja kehitetään myyntiprosessia tuottavaksi?*

Olen jakanut tutkimuskysymyksen apututkimuskysymyksiin.

- *Mistä myyntiprosessi koostuu rakennusliikkeessä ja miten sitä hyödynnetään?*

- *Mikä on myynnin toimiva johtamistapa sekä tavoitteiden seuranta ja asettaminen?*

- Mistä myyntiorganisaatio koostuu rakennusliikkeessä?

- Miten luodaan lisäarvoa asiakkaalle?

Tutkielma perehtyy rakennusliikkeen eli uudiskohteiden myyntiprosessin tarkkailuun ja kehittämiseen sekä myynnin johtamiseen, jolla myyntiprosessia voidaan kehittää. Yrityksen muut toiminnot, jotka eivät ole yhteydessä myyntiin on rajattu tutkielman ulkopuolelle. Aineistoa ja dataa on kerätty vuosilta 2018–2021. Tutkielmassa tarkastellaan usean yrityksen myyntiprosesseja ja niiden koostumusta ja kehitystoimenpiteet on tarkoitettu rakennusliikkeille, mutta joita voi soveltavasti hyödyntää myös muilla aloilla.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Johdantoluvun jälkeen tutkielma sisältää kaksi teorialukua. Ensin käsitellään myyntiprosessin vaiheita ja niissä huomioitavia asioita. Toisessa teorialuvussa perehdytään enemmän myynnin johtamiseen ja myyntiorganisaatioon.

Neljäs luku käsittelee tutkimusta, tutkimusmenetelmää ja sen toteutusta. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimukseen osallistujien tietoja ja vastauksia. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot ja haastattelututkimuksen vastauksia käydään läpi ja verrataan niitä toisiinsa.

Viimeiseen kuudenteen lukuun on koottu tutkielman johtopäätökset. Luvussa analysoidaan haastateltavien vastauksia ja suoritetaan vastausten sekä teorian vertailua. Tutkielma päätetään yhteenvetoon.

2 Myyntiprosessi

Tässä luvussa perehdytään myyntiprosessiin ja sen vaiheisiin. Myyntiprosessin vaiheet käydään yksi kerrallaan läpi, jotta prosessista saadaan kokonaiskuva. Myyntiprosessista ja sen eri vaiheista on laadittu laajasti tutkimuksia ja teoksia, joista tässä tutkimuksessa on kerätty toimiva kokonaisuus useasta vaiheesta.

Ilman toimivaa myyntiprosessia yrityksen on vaikea saada tulosta. Myyntiprosessin tarkoitus on saada asiakas ostamaan yrityksen tuote tai palvelu. Uusi asiakas käy kaikki myyntiprosessin vaiheet läpi ostaessaan tuotetta tai palvelua yritykseltä. Myyntiprosessin vaiheet ja kestot vaihtelevat eri yrityksissä suuresti riippuen palvelusta tai tuotteesta. Pienissä ostoksissa myyntiprosessin vaiheet monesti yhdistyvät ja myyntiprosessi saattaa kestää vain minuutteja, mutta suuremmissa kaupoissa myyntiprosessi saattaa kestää useita vuosia. (van Solingen, Sutherland, de Waard 2011.)

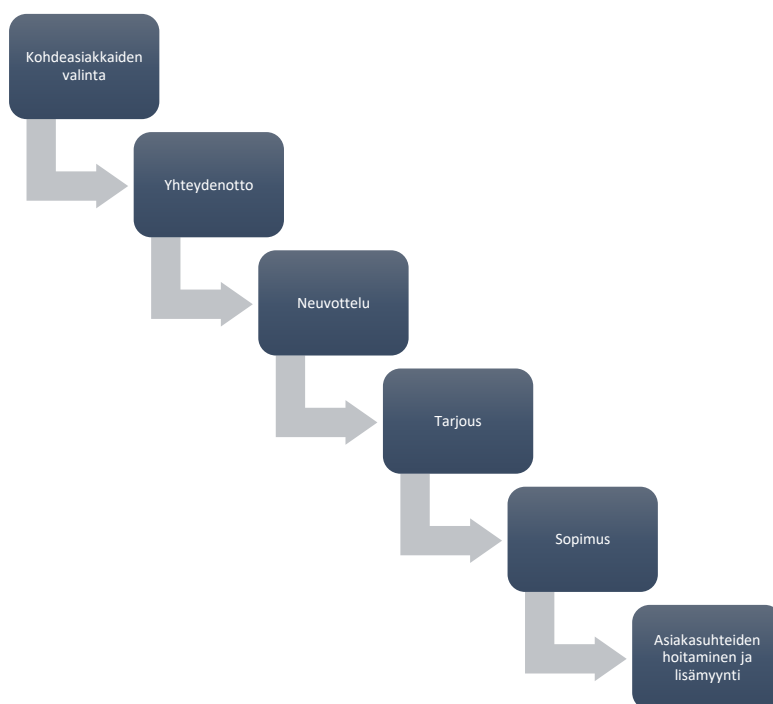
Lean-ajattelussa pyritään pääsemään pois turhasta tuottamattomasta hukasta. Eli tarkoitus on keskittyä tuottaviin ominaisuuksiin myyntiprosessissa. Hukkaa on kaikki se työ ja toimintamallit, mitkä eivät tuota arvoa prosessille. Myyntiprosessissakin tulee keskittyä erityisen paljon tuottavimpiin vaiheisiin. (Myerson 2012, s. 2-3.)

Usein ajatellaan myynnin tulosten olevan kiinni lähes pelkästään myyjistä, jolloin tulos korreloisi käytännössä myyjien osaamisen kanssa. Myyntiorganisaatiossa voi olla useita myyjiä riippuen yrityksen koosta, joilla kaikilla voi olla oma myyntiprosessinsa. Ellei organisaatiolla ole vakioitua myyntiprosessia, muodostuu myyjille omat käytännöt sekä myyntitavat ja myyntiprosessi on enemmän tai vähemmän satunnainen. Tämä toimintatapa on hyvin yleinen monessa yrityksessä. Ajatus on, että tulokset riippuvat myyjästä. Tällöin myyntiprosessin kehittämisen sijaan tarkoitus on pyrkiä kehittämään myyjää itsessään. Kun myyntiprosessia ei ole, myyjän kehittäminen on mahdotonta. (Laine 2008, 43-46.)

Myyntiprosessi voi olla myös epämuodollinen, jolloin organisaatio tekee valmiin myyntiprosessin myyjille. Odotuksena on, että myyjät toimisivat organisaation asettaman prosessin tapaan, mutta toimintaa ei valvota ja seurata, jolloin johto ei ole tietoinen prosessin toteutumisesta. (Laine 2008, 43-46.)

Muodollisessa myyntiprosessissa toimintatavat annetaan, myyjien toteutustapaa valvotaan ja johto seuraa sen toteutumista. Myyntiprosessin ominaisuuksia tutkitaan ja pyritään saamaan se toimivaksi. (Laine 2008, 43-46.)

Ketterässä myyntiprosessissa organisaatio tekee ennakoivia muutoksia seurattujen tulosten pohjalta. Tarkoitus on pitää myyntiprosessi ajan tasalla ja tehdä muutoksia tavoitteiden mukaan ja strategian muuttuessa. Organisaation myyntiprosessin on oltava kunnossa, jotta johto voi seurata myynnin toteutumista ja toimenpiteitä täsmällisesti sekä reagoida nopeasti eri muutoksiin. (van Solingen ym. 2011.)



Kuva 1 Myyntiprosessin kulku ja vaiheet

2.1 Kohdeasiakkaiden valinta

Kohdemarkkinan valinta tulee tehdä sen jälkeen, kun yritys on segmentoinut markkinansa, analysoinut kuluttajan ja jakanut ne omiin luokkiin. Markkinoiden valintavaiheessa yrityksen on valittava tuottoisimmat markkinat, joissa on hyvä kate ja pitkän aikavälin tietty segmentti, joissa koko ja kasvu toimii yrityksen strategian kanssa. Kilpailua markkinoilla ei myöskään voida sivuuttaa. (Ohri 2020.)

Yrityksen tulee kartoittaa ja valita kenelle tuote tai palvelu on tarkoitettu - miten saavuttaa haluttu kohderyhmä. Tässä vaiheessa syvennyttään tarkemmin millä keinoin kohdeasiakkaat tavoitetaan ja miten kohderyhmä tulee valita. Kohderyhmä voi olla hyvin laaja, johon markkinointiviestintä kohdistuu. Kohderyhmän sisältä tulee valita potentiaalisimmat asiakkaat, joihin keskityttään intensiivisemmin. Aktiivinen asiakas, joka on näyttänyt myös oman kiinnostuksensa, on esimerkinomainen potentiaalinen asiakas. Potentiaalisten asiakkaiden kanssa lähdetään etenemään myyntiprosessissa seuraavaan vaiheeseen eli yhteydenottoon. (Roune & Joki-Korpela 2008: 53–67.)

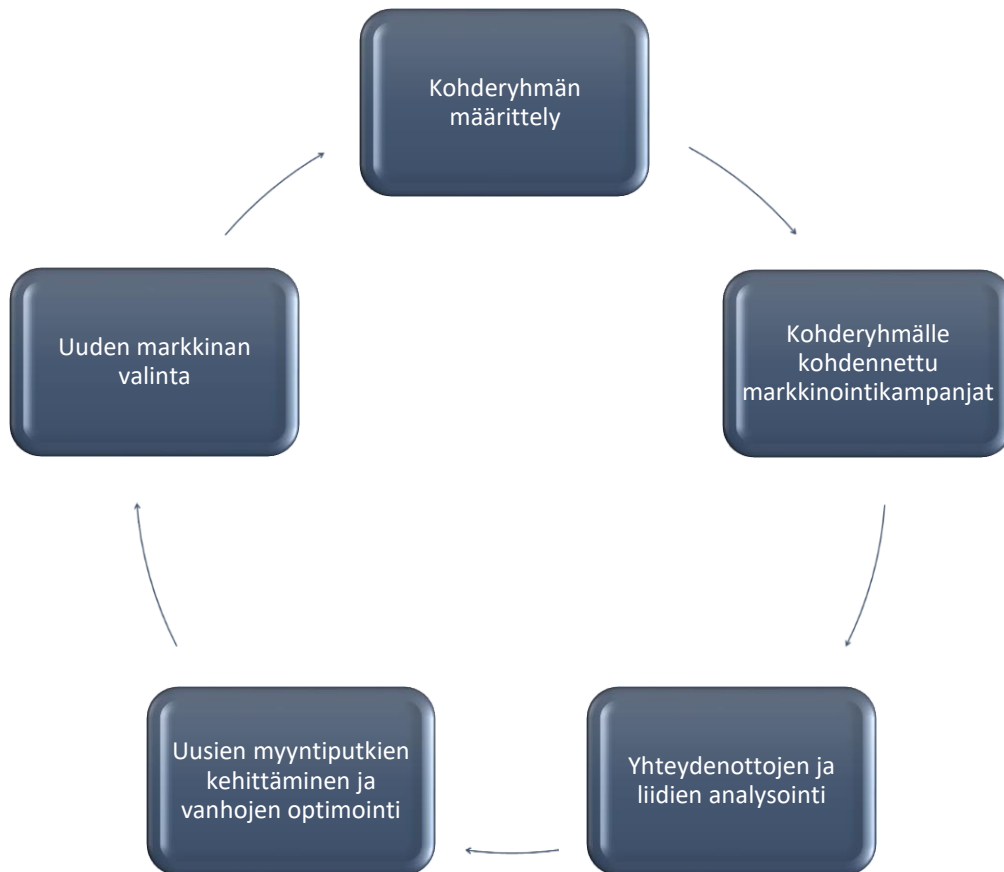
Yhteydenottovaiheessa on tärkeä määrittää mihin resursseja käytetään. Uusasiakashankintaa tehdään, kun halutaan kasvattaa uusien asiakkaiden määrää. Silloin resursseja kohdennetaan uusien asiakkaiden hankintaan ja aikaa jää vähemmän olemassa olevien asiakkaiden asiakassuhteiden hoitoon ja uusien kohteiden myyntiin heille. Toimintatapoja pitää säätää resurssien ja sen mukaan, mitä yrityksessä sillä hetkellä halutaan tehdä. Toimintatavat ja resurssien säätäminen tulee olla jatkuvaa, jotta organisaatio tekee ja keskittyy oikeisiin asioihin. (Luoma 2020.)

Usein yhdellä myyjällä on useampia asiakkaita, joiden asiakkuutta myyjä hoitaa. Toiset asiakkaat vaativat enemmän aikaa, kuin toiset asiakkaat. Tarkoitus olisi, että myyjä pysyisi kohdistamaan oman aikansa mahdollisimman tehokkaasti asiakkaisiin, jotka tuovat yritykselle eniten tulosta tai ovat yrityksen näkökulmasta mahdollisimman kannattavia ja tärkeitä. (Luoma 2020.)

Kun potentiaalisia asiakkaita määritellään, tulee miettiä tarkoin, miten asiakkaat tavoitetaan ja millainen on ihannekohderyhmä. Tarkoituksena on ratkaista asiakkaan ongelma ja tarve. (Sivula 2018.)

Segmentointia hyödyntäen pystytään luomaan eri kohderyhmille parempaa palvelua. Asiakaskunta ja haluttu kohderyhmä voidaan segmentoida asiakkaiden tarpeiden ja arvostusten perusteella. Näin voidaan jakaa asiakkaat eri asiakasryhmiin, joissa jokaisessa on samankaltaiset asiakkaat. (Bergström & Leppänen 2015, 131–133.)

Segmentoinnissa tarkoituksena on huomioida asiakkaiden yksilölliset tarpeet. Erilaisia asiakasryhmiä pystytään muodostamaan hyödyntäen asiakkaiden kuluttajakäyttäytymistä. Segmentoinnissa voidaan käyttää erilaisia perusteita asiakkaiden jakamisessa ryhmiin. Asiakasryhmät voidaan luoda esimerkiksi demografisten tekijöiden mukaan kuten asiakkaan käyttäytyminen, elämäntyyli tai maantieteellinen sijainti. Tarkoitus on, että pystytään kohdentamaan markkinointitoimenpiteet halutulle kohderyhmälle, jotka ottaisivat yritykseen yhteyttä ja näin päästäisiin etenemään myyntiprosessissa seuraavalle tasolle. (Lämsä & Uusitalo 2003, 44–47.)



Kuva 2 Kohderyhmän valinta (Sivula 2018)

2.2 Yhteydenotto

Yhteydenotto tapahtuu joko myyjän tai asiakkaan puolelta. Edellisen vaiheen valitulle kohderyhmälle on voitu tehdä markkinointiviestintää, mikä saa asiakkaan ottamaan yhteyttä tai asiakkaasta on jäänyt jälki yrityksen tietoon, jolloin yritys ottaa asiakkaaseen yhteyttä. Yleensä myös asiakas jättää yritykselle omat yhteystiedot, jolloin yritys pystyy olemaan yhteydessä asiakkaaseen. (Visma 2018.)

Yhteydenottovaihe on erittäin tärkeä, sillä asiakkaalle annetaan ensivaikutelma yrityksestä. Asiakkaalla on tarve ratkaisulle, jota lähdetään kartoittamaan. Luottamuksellisen kuvan antaminen yhteydenottovaiheessa on avainasemassa. Yhteydenottovaiheessa

myyjän tulee asiakkaalle myydä ensin itsensä ja tämän jälkeen yritys, jonka jälkeen ratkaisun ja eri vaihtoehtojen tarjoaminen on helpompaa. Yhteydenottovaiheen tarkoitus on luoda myyjän ja yrityksen sekä asiakkaan välinen luottamus, jonka jälkeen myyntiprosessissa voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen eli neuvotteluihin. (Vahvaselkä 2004: 135-170.)

Yrityksen antaa asiakkaalle aina ensivaikutelman. Yleensä asiakkaalla on jo mielikuva yrityksestä ennen yhteydenottoa. Yritys pystyy vaikuttamaan asiakkaan tunteisiin ja mielikuvaan esimerkiksi brändillä ja mainonnalla. Brändillä on tarkoitus vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen positiivisesti. Tuotetta tai palvelua on huomattavasti helpompi lähteä tarjoamaan, kun brändi on jo asiakkaalla tiedossa. (Lynch & de Chernatony 2004.)

Ennen neuvotteluja tulee myyjän valmistautua huolellisesti. Neuvottelu voidaan käydä kasvotusten tai sähköisesti etänä. Neuvotteluun ja asiakkaan kohtaamiseen tulee aina laatia tavoitteet ja miettiä tarkasti asiakkaan tarpeet. Ennen neuvottelua tulee myös suunnitella mitä tietoa asiakkaasta tarvitaan ja mitä kysymyksiä tulee kysyä, jotta saadaan asiakkaasta haluttu tieto esille. On myös hyvä miettiä etukäteen mahdollisia vastaväitteitä ja kysymyksiä, joita asiakas tulee todennäköisesti kysymään neuvotteluissa. (Luoma 2020.)

Asiakaskokemus muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisissä yhteydenotoissa, joihin vaikuttavat asiakkaan tulkinnat, esimerkiksi tunteet, mielikuvat ja kohtaamiset. Yrityksen tulee valita millaisen kokemuksen ja palvelun se haluaa asiakkaalleen tehdä. Yritys ei voi kuitenkaan täysin vaikuttaa millaiseksi asiakaskokemus asiakkaan näkökulmasta lopulta muodostuu. (Löytänä & Kortesus 2011, 10-12.)

2.3 Neuvottelu

Neuvotteluvaiheeseen edetään, kun asiakkaaseen on oltu yhteydessä ja molemmat osapuolet haluavat syventää suhdetta ja löytää ratkaisua tarpeisiinsa. Yhteydenottovaiheen

luottamus johtaa neuvotteluvaiheeseen, jossa palvelua tai tuotetta käydään yksityiskoh-
taisemmin lävitse ja pyritään löytämään molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Neu-
votteluissa yleisesti käytäviä asioita ovat ratkaisun tarkemmat ominaisuudet, hinnat, vas-
tuut ja kaikki olennainen sekä tärkeät tiedot liittyen tuotteeseen tai palveluun. (Hänti,
Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 113-115.)

Yritys voi hyödyntää liiketoiminnallisen menestyksen ymmärtäessään asiakkaitaan tar-
peeksi hyvin. Neuvotteluissa tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet ja asiakasarvo. Nämä tie-
dot avaavat yritykselle kilpailuetua, kun se tunnistaa markkinoilla olevan kohderyhmän
ja pystyy näin tarjoamaan ja kehittämään liiketoimintaansa juuri halutun asiakaskunnan
tarpeisiin. (Korhonen, Valjakka & Apilo 2011, 2–8.)

Neuvottelussa pitää olla valmis lähtemään ilman sopimusta ja se on hyvä tehdä ostajalle
selväksi, sillä silloin neuvottelun osapuolet aloittavat tasapuolisemmilla toimintaedelly-
tyksillä. Aina pitää olla vaihtoehtoja. Asiakkaalle tulee kertoa, että yhteistyö heidän kans-
saan olisi mielekästä, mutta tuoda esille myös se, että yhteistyö ei ole pakollista. Silloin
molemmat osapuolet ovat neuvottelupöydässä ikään kuin samalla viivalla, eikä kummal-
lakaan osapuolella ole liikaa neuvotteluvoimaa. Asiakas voi käydä neuvotteluja useam-
man kilpailevan yrityksen kanssa, jotka tarjoavat vastaavia tuotteita tai palveluita. Onnis-
tunut neuvottelu johtaa seuraavaan vaiheeseen eli tarjouksen jättämiseen. (Shultz 2021.)

2.4 Tarjous

Tarjousvaiheessa neuvottelujen pohjalta asiakkaalle tarjotaan ratkaisua tarpeeseen.
Neuvotteluvaiheessa sovitut yksityiskohdat ja läpikäytyt asiat lisätään tarjoukseen.
Yleensä tarjousvaiheessa ainoastaan tarkistetaan asiat joista on neuvoteltu, että asiat
ovat, kuten sovittiin. Tarjouksen jättäminen asiakkaalle tapahtuu yleensä heti neuvotte-
luiden jälkeen. Asiakkaan luottaessa yritykseen, on myyjän helpompi saada asiakas va-
kuutettua ja asiakkaan tarttumaan tarjoukseen. (Forsyth 2003, s. 46-48)

Asiakas voi myös pyytää usealta toimijalta tarjouksen ja näin kilpailuttaa vastaavat ratkaisut markkinoilla. Hyvästä tarjouksesta kohdeasiakkaat tunnistavat sopivat yritykset, joiden kanssa he haluavat tehdä yhteistyötä, jotta he saavuttaisivat tavoitteensa. Hyvin laadittu tarjous näyttää asiakkaalle riskit ja pyrkii lieventämään niitä, varmistaen, että asiakas voi tehdä tietoon perustuvia ja vastuullisia päätöksiä. (Chartered Institute of Fundraising 2020.)

Asiakas ei tee päätöstä halvimman tarjouksen perässä. Asiakas siirtyy tarjousvaiheesta sopimuksen allekirjoittamiseen, kun hän kokee saavansa tarpeeksi vastinetta sijoittamilleen rahoilleen. Turha hinnanalennus kaupan varmistamiseksi tarjousvaiheessa vain tuo yritykselle tulon menetystä ja voi luoda asiakkaalle epäluotettavaa kuvaa yrityksestä. (Forsyth 2003, s. 46-48.)

Tarjousprosessin pitäisi helpottaa päätöksentekoa, varmistaa vastinetta rahalle ja vähentää hallinnollista taakkaa. Tarjouksen tekemisessä voi vielä luoda erityisen kuvan asiakkaalle tarjoamalla, jonkun lisähyödyn, jota neuvotteluissa ei otettu huomioon. Tarjouksen jättäessä on yrityksen hyvä miettiä keinoja, joilla erottuu muista kilpailijoista. Asiakas ei ainoastaan katso hintaa tai tuotetta, vaan luottamus yritykseen ja myyjään ovat avainasemassa. (Chartered Institute of Fundraising 2020.)

2.5 Sopimus

Sopimusvaiheessa asiakas hyväksyy tarjouksen ja päättää ostaa sopivimman ratkaisun hänen tarpeeseensa. Sopimuksessa molemmat osapuolet hyväksyvät ehdot, joista on neuvoteltu ja joiden pohjalta laadittu tarjous on hyväksytty. Myyntisopimus on sitova sopimus, jossa esitetään sovitut ehdot. Se on tärkein oikeudellinen asiakirja kaikissa myyntiprosesseissa. Pohjimmiltaan siinä esitetään sopimuksen sovitut osat, se sisältää useita tärkeitä suojauksia kaikille osapuolille ja tarjoaa oikeudellisen kehyksen myynnin saattamiseksi päätökseen. (Finance Institute 2021.)

Sopimuksen tekeminen on tärkeässä roolissa myyntiprosessissa, johon kaikki edelliset vaiheet tähtäävät. Sopimuksen tekeminen on paljon muutakin kuin nimikirjoitukset sopimuspapereihin. Sopimuksen syntyessä luottamus on molemminpuolinen ja halutaan tehdä yhteistyötä. Sopimusvaiheessa on hyvä jo alkaa tiedustelemaan asiakkaan tulevaisuuden suunnitelmista ja mahdollisista lisätarpeista. (Huttunen 2003, s. 161-163.)

2.6 Asiakassuhteiden hoitaminen ja lisämyynti

Asiakassuhteiden hoitaminen on avainasemassa kannattavassa myyntiprosessissa. Nykyinen asiakas on monin kerroin helpompi saada tekemään uusintaostoksia, kuin hankkia uusi asiakas, jonka kanssa tarvitsee taas käydä kaikki myyntiprosessin vaiheet lävitse. Uudelleenostot ja asiakasverkoston kasvaminen ovat yritykselle tärkeässä roolissa. Oikeiden strategioiden avulla nykyistä asiakaskuntaa hyödyntämällä pystyy luomaan lisämyyntiä ja näin parantamaan yrityksen voittoa. (Forbes New York Business Council 2019.)

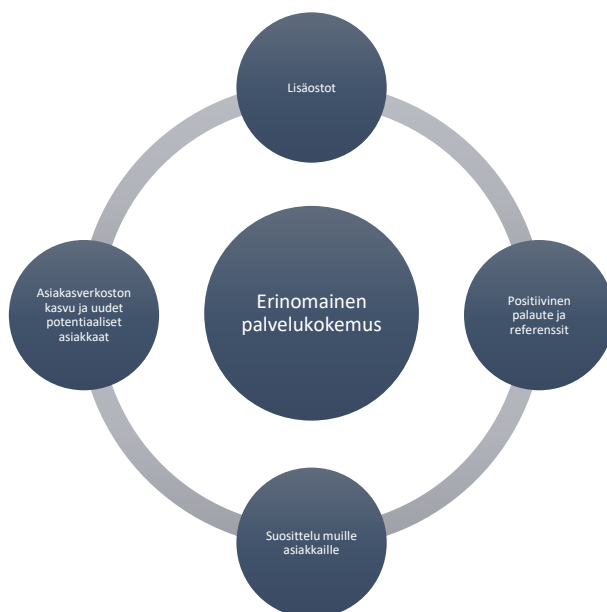
Jokaisen yrityksen tulisi etsiä ja tuottaa lisäarvoa nykyisille asiakkailleen. Arvon tuottaminen asiakkaille lisää huomattavasti yrityksen kasvumahdollisuuksia. Tilastojen perusteella uusien asiakkaiden hankkiminen lisää kustannuksia ja työllistää yli kuusi kertaa enemmän, kuin nykyisten asiakkaiden hyödyntäminen uusintaostoihin tulojen kasvattamiseksi. (Krishna 2020.) Sen takia onkin tärkeää pitää kannattavista asiakassuhteista kiinni ja asiakkaat tyytyväisenä. Uusien asiakkuuksien hankkiminen on siis huomattavasti työläämpää ja kalliimpaa, kuin vanhojen eli nykyisten asiakkaiden pitäminen (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong. 1999, s. 121-123).

Asiakkaat voivat olla yrityksen suurimpia suosittelijoita tai ankarimpia arvostelijoita. Molemmat asiakkaat ovat kuitenkin yhtä tärkeitä liiketoiminnan kehittämisen ja pitkän aikavälin menestyksen kannalta. On tärkeää tietää, miten asiakkaat voidaan pitää ja miten heidät saadaan suosittelijoiksi ja uusintaostojen tekijöiksi. Viime kädessä asiakaskunta

kasvattaa taloudellisia tuloja, mikä tekee asiakaspalvelusta elintärkeän investoinnin jokaiselle yritykselle. Tutkimuksen mukaan 96 prosenttia asiakkaista välttävät yrityksiä, joissa on huono asiakaspalvelu. (Allkins 2020.)

Hyvällä palvelulla asiakkaasta tulee suosittelija, joka suosittelee yritystä myös tuttavilleen. Positiivinen palaute ja muiden referenssit luovat luottamusta uusille asiakkaille ja potentiaalisia ja aktiivisia asiakkaita tulee huomattavasti vähemmällä markkinointipainostuksilla. (Allkins 2020.)

Jo neuvottelujen alkupäässä asiakkaalle on hyvä antaa ymmärtää, että ollaan tekemässä yhteistyötä, josta molemmat hyötyvät. Näin luodaan asiakkuus, jonka on tarkoitus jatkua aina ensimmäisen oston jälkeenkin. (Ertel 1999, s. 58-60.) Asiakas pitää luottamusta ja lupauksen pitämistä erittäin tärkeinä ominaisuuksina yhteistyön luomisen kannalta yrityksen kanssa (Jobber & Lancaster 2009, s. 293-296).



Kuva 3 Asiakassuhteiden hoitaminen ja onnistunut palvelukokemus (Allkins 2020 & Forbes New York Business Council 2019)

3 Myynnin johtaminen

Myynnin johtamistapoja on useita ja perimmäisenä tarkoituksena on johtaa myyntiorganisaatiota oikeanlaisiin toimintatapoihin ja kasvattaa näin yrityksen myyntiä. Myyjät ovat yleensä itsenäisiä ja itseohjautuvia. Myyjiä voi olla vaikeampaa johtaa kuin useimpia työntekijöitä, koska myyjät itsessään vakuuttavat asioillaan eri kohderyhmiä, joten he ottavat tietoa varauksellisemmin vastaan. Tehokas myynnin johtaminen voi edellyttää erilaista lähestymistapaa kuin muiden työntekijöiden johtaminen. (MMA 2015.)

3.1 Myynnin motivoiminen

Tavallisimmin myyjillä on kaksi motivaattoria, jotka ovat tehdystä työstä saatu palkkio ja tunnustuksen saaminen. Yrityksillä on rajoitettu määrä palkkionmaksukykyä ja myyntijohdon tulisi antaa palkkion lisäksi paljon tunnustusta hyvästä työstä. Kehut motivoivat myyjiä entistä parempiin suorituksiin ja se on organisaatiolle ilmaista. (MMA 2015.) Organisaation rakenne ja vaikutusmahdollisuudet työhön sekä hyvä työilmapiiri ovat myös tärkeässä osassa myyjän motivaation kannalta (Kahle 2013, s. 8-10.)

Tunnustuksen antaminen auttaa koko suorituskyvyn paranemiseen huomattavasti. Henkilökohtainen kehuminen koko tiimin edessä on myyjälle huomattava motivaattori. Vaikka myyjällä ei olisikaan mennyt paljon paremmin kuin muulla tiimillä, on tärkeää, että hänen parannuksensa on huomioitu. Pieni positiivinen palaute voi tehdä ihmeitä. (Jobber & Lancaster 2009, s. 404-406).

Ulkopuolisilla kannustimilla motivoiminen voi olla palkan nostaminen tai erilaiset kilpailut, jossa paras myyjä tai myyntiporukka palkitaan heidän päästessä tiettyyn tavoitteeseen. Ulkopuolisia kannustimia käytetäänkin runsaasti yrityksissä, mutta se ei välttämättä ole tehokkain tapa motivoida osaavaa myyntiorganisaatiota. Myynnin motivoimisessa tulisi enemmän kiinnittää huomiota sisäisiin kannustimiin. Sisäisiä kannustimia

ovat myyjän arvostaminen ja kehuminen. Myyjälle tulee antaa vastuuta ja mahdollisuuksia itsenäiseen työskentelyyn, kehittymiseen myyjänä sekä uralla. (Kukkola 2016). Ulkoisilla kannustimilla saadaan aikaan nopeaa ja lyhytvaikutteista motivaatiota, jolla ohjataan organisaatiota oikeaan suuntaan jatkuvasti. Sisäisillä kannustimilla pystytään pitkävaikutteisesti motivoimaan ja vaikuttamaan myyjän tehokkuuteen ja itseluottamukseen. (Manning ja Reece & Ahearne 2010.)

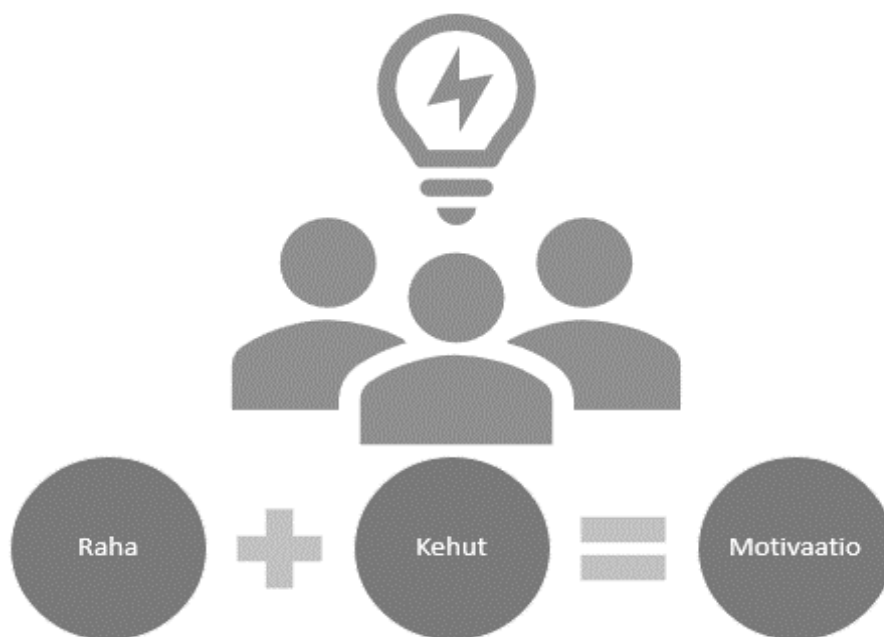
Uusia kehitysideoita ja muutoksia suunniteltaessa on tärkeä suunnitella muutoksia yhdessä myyntitiimin kanssa ja kysyä heiltä kehitysideoita. Jos ei ole mahdollista käyttää muutoksissa myyntitiimin ideoita, on erittäin tärkeää, että jokainen tiimissä tietää, mistä tuleva muutos johtuu. (Connick 2019.)

Myynnin johdon tulee hallita myyntiorganisaatio kokonaisuudessa ja huolehtia siitä, että resursseja on tarpeiden mukaan oikea määrä oikeassa paikassa. Uudet innovatiiviset ajatukset ja kehitysideat jäävät helposti toteuttamatta, mikäli resursseja ei ole tarpeeksi. Myyjällä voi olla paljon asioita hoidettavana asiakkaiden kanssa ja tällöin jää helposti huomioimatta jokin uusi kohderyhmä tai väylä, jolla yritys pystyisi kasvattamaan asiakaskuntaa ja liikevaihtoa. (Sinervo 2021).

Ensimmäisenä johdon tulee miettiä, mikä on myyntiorganisaation oikea koko - kuinka paljon on myytävää. Onko myytävä tuote tai palvelu rajaton, jota pystytään tarjoamaan rajattomasti, jos asiakkaita riittää vai onko tuotetta tai palvelua rajattu määrä? Olisiko halukkaita asiakkaita ja ostajia enemmän, kuin mitä yrityksellä on tarjota tiettyä tuotetta tai palvelua. Myyntihenkilöstön oikea määrä on olennainen, kun yritys pyrkii maksimoimaan liikevaihtonsa jättäen samalla aikaa myös uusien kohderyhmien ja innovatiivisten asioiden kehitykselle. Myyntihenkilöstön lukumäärän lisäksi johdon tulee myös arvioida, myyjien sijoittumista. Myyvätkö kaikki myyjät samaa tuotetta samalle kohderyhmälle vai

pyritäänkö hajauttamaan myyjien kohderyhmiä, jolloin saavutettaisiin suurempi asiakasryhmä? Tällöin myös myyjien tavoitteiden tulee olla myös erilaiset, jota käsitellään seuraavassa osioissa. (Sinervo 2021).

Myynnin motivoiminen



Kuva 4 Myynnin Motivoiminen (Kukkola 2016)

3.2 Myyntiorganisaatio

Kohderyhmiä miettiessä johdon tulee suunnitella esimerkiksi sitä, ketkä myyvät nykyisille asiakkaille lisää tuotteita tai palveluita, eli kuinka yritys keskittyy asiakassuhteiden hoitoon ja kuinka uusasiakashankinta on järjestetty. Voi olla myös niin, että asiantuntijamyynnissä kaikki myyjät keskittyvät molempiin kohderyhmiin. Johdon tulee hallita se, että myytäisiin oikeanlaisia tuotteita ja palveluita oikealle kohderyhmälle, jotta ei karkotettaisi turhaan mahdollisia ostajia ja asiakkaita. (Roune & Joki-Korpela 2008: 53–67.)

Myyntiorganisaatiot vaihtelevat suuresti erilaisten yritysten välillä. Yritykset hoitavat myyntinsä joko itse tai se voidaan ulkoistaa kokonaan tai osittain ulkopuoliselle toimijalle.

Myyntin ulkoistamista yleisempää on markkinoinnin ulkoistaminen markkinointitoimistolle. On kuitenkin paljon yrityksiä, jotka myyvät ainoastaan muiden tuotteita. (Luukkanen 2016.)

Myynti voidaan siis kokonaan ulkoistaa toiselle yritykselle, joka myy yrityksen tuotteita. Yrityksen ulkoistaessa myynnin kokonaisuudessaan toiselle yritykselle, on myynnin ketjun hallinta erittäin tärkeää. (Eronen 2020). Yrityksen tulisi välittää asiakkaille haluttu kuva ja laadukas palvelu tuotteistaan, mutta se voi olla vaikea varmistaa myynnin ollessa kokonaan ulkopuolisella taholla. Myynnin ulkoistaminen on hyvä vaihtoehto, jos yrityksellä ei ole resursseja itse myydä tuotteitaan. Myynnin ulkoistaminen on myös usein helppo vaihtoehto, sillä yritykselle ei synny kiinteitä kuluja myynnin työntekijöistä. Ulkoista resurssia voidaan käyttää, kun sille on tarvetta. (Eronen 2020.)

Myyntin osittainen ulkoistaminen on hyvä vaihtoehto, jos yritys haluaa laajentaa asiakasverkostoaan nopeammin. Tällöin ulkopuolinen myynti tuo lisänäkyvyyttä myydessään ja mainostaessaan yrityksen tuotteita. Myynnin ulkoistamisessa on myös tärkeää, että yrityskumppanin arvot täsmäävät ja myyntiverkostoa pystytään johtamaan. Osittaisessa ulkoistamisessa myyntiketjun hallinta on helpompaa, koska asiakas voi itse olla molempiin yrityksiin yhteydessä. (Luukkanen 2016.)

Yrityksen myynnin hoitaminen kokonaan itse on yleinen vaihtoehto. Yrityksen myydessä itse omat tuotteensa tai palvelunsa, se pystyy varmistumaan myynnin laadusta. Myyntiketju on kokonaan yrityksen johdettavissa ja hallinnassa. Yrityksen myydessä itse ratkaisunsa, sen ei tarvitse myöskään kertoa ulkopuolisille myyntiorganisaatioille liiketoiminnallisia asioita ja pystyy näin pitämään kaiken tiedon oman yrityksen sisällä. Yrityksen on myös helpompi hallita omaa brändiä, kun ulkopuoliset yritykset eivät ole mukana myymässä. (Jokinen 2021.)

Myyntiorganisaatio



Kuva 5 Myyntiorganisaation valinta (Eronen 2020 & Luukkanen 2016)

3.3 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Myyntin tavoitteena on yleensä tehdä tulosta ja kehittää yrityksen liiketoimintaa sekä kasvattaa liikevaihtoa. Hyvät ja kyvykkäät myyjät ovat yritykselle tärkeässä roolissa. On tärkeää, että myyjiä on riittävästi yrityksen tarpeisiin nähden ja, että heillä on tavoite jota päin pyrkiä. Tavoitteet voivat olla määrällisiä, esimerkiksi halutun kohderyhmän saavuttaminen ja tiettyjen tuotteiden myyminen halutulle kohderyhmälle. Myyntin tehtävä on toteuttaa johdon suuntaviivoja. Johto asettaa tavoitteet, joita myyjät toteuttavat omissa päivittäisessä toiminnassaan. Tarkoitus on siis se, että johto pystyy asettamaan tavoitteet, kuten myyntin määrät, mutta myös kohderyhmän, jolle myynti halutaan suunnata. (Luoma 2020).

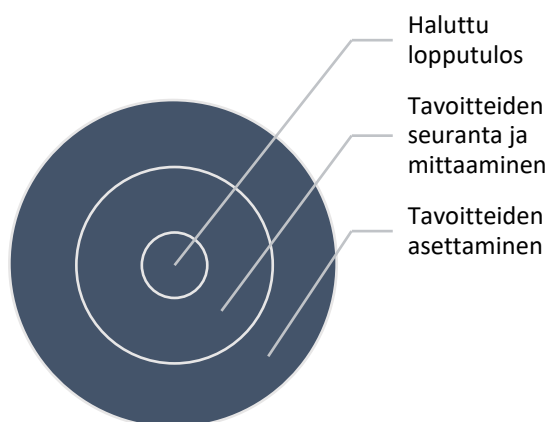
Myyntiprosessissa on useampia vaiheita, joissa jokaisessa tulisi olla tavoitteita, joita myyntin johto pystyisi seuraamaan ja arvioimaan. Johdon tulee seurata, että tavoitteet toteutuvat. Johdon seurannan kautta yritys näkee, mitkä myyntiprosessin vaiheet vaativat eniten kehitystä ja toimenpiteitä. (Donaldson 2007, s. 139-141.) Mittareiden ja tavoitteiden tulee olla sellaiset, mitkä tähtäävät asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja tyydyttämiseen. Mittareiden tulee olla selvillä kaikilla prosessin parissa työskentelevillä. (Kaplan & Murdock 1991, s. 29-31.)

Tavoite voi olla esimerkiksi tietty määrä liikevaihtoa, jolloin seuranta perustuu vain toteutuneisiin kaappoihin. Tämä ei tosin ole aina relevantti tieto, koska asiakasryhmät voivat vaihdella myyjien välillä. Johto voi esimerkiksi suunnata tavoitteet, että jokaisen tulee kontaktoida tietty määrä uusia tai vanhoja asiakkaita päivän aikana. Siitä saadun datan pohjalta voidaan asettaa myyntitavoitteet, kun on kokeiltu, kuinka suuri määrä asiakkaita ostaa keskimäärin tuotteen tai palvelun tietystä kohderyhmästä. Yleensä myynnissä on hyvä olla sekä euro- että asiakasmääräisiä tavoitteita. Loppujen lopuksi organisaation johto pyrkii myynnillä aina kasvattamaan liikevaihtoa. Eli myyntin johto tekee ratkaisun siitä, mikä on paras keino saavuttaa myynnille asetetut tavoitteet ja sen perusteella tehdään myyjille tavoitteet ja mittarit. (Luoma 2020.)

On hyvä aloittaa pienemmillä ja saavutettavammilla tavoitteilla. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja johdon tulee selkeästi kertoa, miten tavoitteet ovat saavutettavissa. Harvard Business Review:n mukaan vain pieni osa myyjistä ei saavuta tavoitteitaan johtuen myyjän ammattitaidottomuudesta tai ominaisuuksista. Epämääräinen tai epärealistinen tavoite on suurin syy tavoitteen saavuttamattomuudelle. (Patel 2021.)

Johdon on asetettava realistiset liiketoimintatavoitteet käytettävissä olevan datan perusteella. Myyntitiedot, aiempi kasvuvauhti ja kilpailijoiden suorituskyky tarjoavat erittäin hyvin tietoa siitä, mitkä voisivat olla realistiset tavoitteet myyjille. Tavoite voi olla kunnianhimoinen, mutta sen tulee olla toteutettavissa. (Patel 2021.)

Johdon tulee myös arvioida jatkuvasti myyjän suorituksia ja mittareita ja tehdä johtopäätöksiä siitä onko myyjä riittävän kyvykäs. Vaikka olisi osaava myyjä, tietylle kohderyhmälle, niin ei aina suoraan korreloi sen kanssa, että myyjä olisi aina riittävän kyvykäs joka osa-alueella. Seurannan ja mittareiden avulla pystytään tarkasti asettelemaan myyjät oikeisiin tehtäviin, jotta jokaisesta myyjästä saataisiin ulos paras mahdollinen potentiaali. Myynnin johdon tulee seurata ja asettaa myyjille mittarit, jotta se pysyy ajan tasalla siitä, mitä myyntiorganisaatiossa tapahtuu, jotta yritys saavuttaa tavoitteensa. Jos edellä mainitut asiat ovat kunnossa, mutta yritys ei silti saavuta esimerkiksi liikevaihdollista tai määrällistä tavoitetta on johdon palkattava lisää kyvykkäitä myyjiä. (Luoma 2020).



Kuva 6 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta (Luoma 2020 & Patel 2021)

4 Tutkimus

Tässä luvussa käsitellään tutkimukseen valittua tutkimusmenetelmää. Luvussa syvennytään myös siihen, miksi tutkimukseen on valittu juuri haastattelututkimus ja mihin sillä pyritään. Lisäksi luvussa keskitytään tutkimuksen taustoihin ja toteutukseen.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa on käytetty haastattelututkimusta, jossa on tarkoitus tutkia valittua ilmiötä ja jonka kautta tutkimusongelmaan löydetäisiin vastaus. Kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan kerättyä hyvää aineistoa haastateltavien ajatuksista, käsityksistä sekä mielipiteistä. Kerättyä aineistoa tullaan vertaamaan teoriaan, jonka kautta saadaan tutkittua valittua ilmiötä ja löytämään ratkaisut tutkimuskysymyksiin. (Ruismäki 2010.) Haastattelulla saadaan yksityiskohtaista informaatiota haastateltavien näkökulmista, mielipiteistä sekä kausaliitteettia tulkitsevaa tietoa. Haastattelussa tieto on laadullista mutta sitäkin voidaan hyödyntää, jossain määrin kvantitatiivisena datana. (Opintokeskus Sivis 2021.)

Tutkimuksessa käytetty haastattelu on kyselytutkimuksen avoin osiotyylinen haastattelu, sillä tässä aiheessa avoimet osiot ja haastattelut toimivat suljettuja osioita huomattavasti paremmin. Haastateltavien määrä jää määrällisesti pieneksi, sillä tutkimuksen haluttua kohderyhmää on vaikea löytää rajattomasti. Avonaisissa osioissa ja tämän tutkimuksen haastattelussa on tärkeää se, että saadaan tietoa huomattavasti enemmän, mikä voisi jäädä saamatta ilman haastattelua. Tässä tutkimuksessa on haastattelukysymykset, joihin on useampia vaihtoehtoja ja mielipiteitä, jolloin haastattelututkimus on tässä tutkimuksessa välttämätön kyselytutkimuksen sijaan. (Vehkalahti 2019.)

Haastattelututkimus eroaa kyselytutkimuksesta siten, että haastatteluissa saadaan laajempia vastauksia ja tieto on ihmisten mielipiteistä ja tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelututkimuksen etu on myös haastattelutilanteen välittömyys, haastatteliija ja

haastateltava ovat samassa tilassa ja väärinymmärryksiä voidaan korjata. (Vehkalahti 2019.)

Haastattelututkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimukseen saatiin haastateltavaksi useampi rakennusalalla myynnin johtotehtävissä työskentelevä henkilö, joilla on useamman vuoden kokemus alalta. Haastateltavat ovat tehneet tuhansia asuntokauppoja ja he ovat ostaneet myös itse asuntoja, joten heiltä sai myös asiakkaan näkemystä. Haastattelut olivat mielenkiintoisia ja niillä saatiin ratkaisu parhaiten tutkimuskysymyksiin. Rakennusteollisuuden jäsenyrityksiä on uudellamaalla noin 150, joista osa toimii vain rakentajana (Rakennusteollisuus 2021). Kiinnostavia ja isoja rakennusliikkeitä suomessa on noin 20, jotka toimivat perustajaurakoitsijoina (Kivistö 2018). Tähän tutkimukseen valikoitui suurten omatuotantoisen ja omaa myyntiä suorittavien rakennuttajien myyntijohtotehtävissä toimivia henkilöitä. Haastateltavien määrä edustaa määrällisesti vain pientä osaa kaikista alalla työskenteleviä myyjistä, mutta asuntokauppojen määrässä jo merkittävämpää osaa.

Tutkimuksen tulee olla objektiivinen, avoin ja turvallinen. Objektiivinen tutkimus ei tuo esille tutkimuksen tekijän mielipiteitä, vaan se keskittyy haastateltavien ajatusten, mielipiteiden ja käsityksien vertailuun ja tutkintaan. On tärkeää, että tutkimus on avoin, jolloin saadaan kaikki oleellinen tieto mukaan tutkimukseen, jotta tutkimuksesta ei sulkeudu pois joitain osioita. Näin saadaan tutkimukseen mukaan laajempi skaala eri näkemyksiä. Tutkimuksessa on erityisen tärkeää, että tutkimukseen osallistujien halutut tiedot ovat piilossa ja suojellaan yksityisyyttä sekä suojellaan mahdollisia liikesalaisuuksia. Onnistuneen tutkimuksen tulee keskittyä oikeiden asioiden käsittelyyn. (Heikkilä 2008, s. 29-32.)

4.2 Haastattelututkimuksen toteutus

Haastattelututkimusta lähdettiin toteuttamaan oikeanlaisista haastattelukysymyksistä. Tarkoitus haastattelua tehdessä oli pysyä mahdollisimman paljon asiassa ja ohjata kysymyksillä vastaajat vastaamaan kysymyksiin, jotta saadaan tutkimuskysymyksiin vastauksia. Kysymysten muotoilu on tutkimusta tehdessä tärkeää, sillä huonosti muotoillut kysymykset voivat aiheuttaa virheitä tutkimustuloksissa (Valli 2018).

Haastattelut toteutettiin kirjallisessa muodossa, jotta haastateltavista saataisiin mahdollisimman paljon tarkkaa informaatiota kysymyksiin liittyen. Haastattelu haluttiin toteuttaa kirjallisena ja neuvomalla millaisia asioita haastattelussa käsitellään, jotta tieto ei jäisi suppeaksi. Haastattelussa käytettiin strukturoitua sekä strukturoimatonta haastattelutyyppisiä.

Strukturoidun haastattelun tarkoitus on sisällyttää selkeät kysymykset, jota pitkin haastattelu kulkee. Lomakkeeseen verrattuna strukturoitu haastattelu on huomattavasti monipuolisempi, sillä haastateltava pystyy kertomaan laajemmin asioita myös kysymysten vierestä, joihin haastateltavia kehoitettiin. Näin aihe pysyy avoimempänä, jolloin voidaan saada tutkimukseen uusia näkökulmia. (Opintokeskus Sivis 2021.)

Haastattelut toteutettiin kesän 2021 aikana. Haastattelukysymykset mietittiin tarkasti, jotta strukturoitu osuus pystyttiin toteuttamaan nopeammin ja jolloin saatiin relevantteja vastauksia tutkimuskysymyksiin. Strukturoimattomassa haastattelussa pystyi vielä keskittymään laajemmin aiheeseen, niin saatiin lisää tarkennuksia kysymyksiin ja uusia ideoita ja näkökulmia aiheeseen.

Haastatteluissa kerättiin tietoa kysymyksillä haastateltavien taustatiedoista. Haastattelun toisessa osiossa keskityttiin myyntiprosessin kulkuun ja sen hyödyntämiseen. Tässä osiossa käytiin tarkemmin, millaiset vaiheet myyntiprosessissa on ja mitä niissä erityisesti pitää ottaa huomioon. Lisäksi käytiin läpi, myyntiprosessin tyyppisiä ja sitä, miten se vaihtelee myyjien välillä vai onko se vakiomuotoisena kaikilla samanlainen. Kolmannessa

osiossa keskityttiin ja käsiteltiin sitä, millainen on toimiva myyntiorganisaatio ja mitä siinä tulee erityisesti ottaa huomioon, kun sitä rakennetaan. Neljännessä vaiheessa keskityttiin haastateltavan johtamistapaan. Tässä osiossa oli tarkoitus saada johtajalta näkemys toimivaan myyjien johtamistapaan sekä tavoitteiden seurantaan ja asettamiseen. Viimeisessä osiossa keskityttiin lisäarvon luomiseen asiakkaalle ja asiakassuhteiden hoitoon tarkemmin.

4.3 Tutkimusten analysointityökalut

Haastatteluja on tarkoitus verrata keskenään ja peilata niitä teoriaan. Haastattelujen avulla saadaan kattava kuva siitä, miten rakennusalan myyntiammattilaiset ovat hoitaneet haastattelun aiheen kohdat. Haastatteluista saatiin yritysten myynnin johdon näkemyksiä ja mielipiteitä, joita vertaamalla teoriaan saadaan analysoitua tutkimuskysymyksiin vastauksia. Tuloksissa tullaamaan vertaamaan haasteltavien vastauksia toisiinsa ja teoriaan, näin saadaan tutkittua parasta ja tehokkainta tapaa toimia.



Kuva 7 Haastatteluiden vertaaminen teoriaan

5 Tutkimuksen tulokset

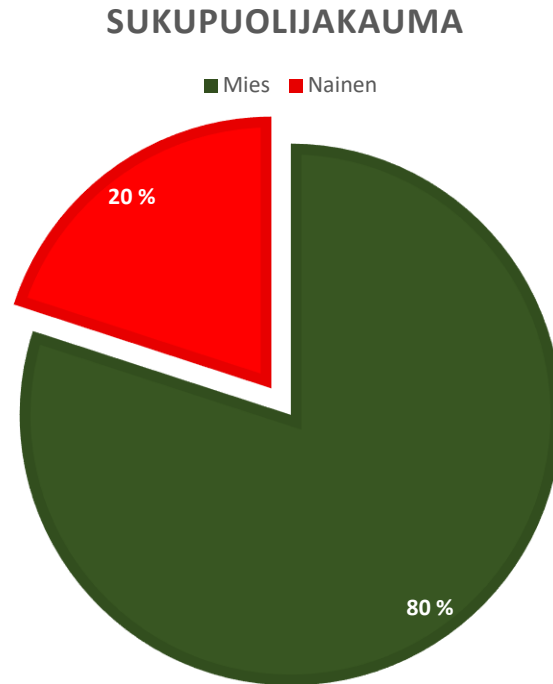
Kappaleessa tullaan käsittelemään otsikon mukaisesti tutkimuksen tuloksia. Haastattelututkimuksella pyritään saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Haastatteluun oli tarkoitus osallistua kuusi henkilöä, mutta sairastapauksen vuoksi haastatteluun saatiin mukaan viisi haastateltavaa. Uskon tämän kuitenkin olevan riittävä määrä vastauksia, joita vertaamalla saadaan luotettavat ja hyvät tulokset tutkimukseen.

5.1 Taustatiedot tutkimukseen osallistuneista

Tutkimukseen otettiin mukaan myynnin johdossa työskenteleviä henkilöitä rakennus- alalta. Rakennusalalla työskentelevät myynnin henkilöt tekevät työkseen asuntojen myymistä. Haastattelututkimukseen vastanneet henkilöt asuvat ja työskentelevät kaikki Helsingin seudulla, jossa rakentaminen ja asuntokauppa on vilkkainta Suomessa. Suomen asuntokaupoista yli 40 % tehdään pääkaupunkiseudulla ja isoissa kaupungeissa (Kokkonen ym. 2020). Halusin, että tutkimukseen osallistuvat asuvat kaikki pääkaupunkiseudulla, jotta alueelliset erot toimintatavoissa eivät näkyisi tutkimustuloksissa, mielipiteissä ja näkökulmissa. Tutkimuksen haastatteluihin osallistui 5 myynnin johtotehtävissä työskentelevää ammattilaista. Kiinnostavia ja isoja rakennusliikkeitä suomessa on noin 20, jotka toimivat perustajaurakoitsijoina eli hoitavat koko rakentamisen ja myynnin itse. (Kivistö 2018). Jokaisessa rakennusliikkeessä on vielä useampia myynnin ammattilaisia, joten haastatteluun vastanneita tästä kohderyhmästä on noin 5-10%. Haastatteluun valikoitui juuri nämä henkilöt, koska heillä kaikilla oli aikaa osallistua haastatteluun ja perehtyä asiaan. Haastateltavat vaikuttivat mielenkiintoisilta henkilöiltä ja soveltuivat kriteereihin, jotka asetettiin haastateltaville. Eli tutkimukseen haluttiin, että haastateltavat toimivat myynnin johtotehtävissä rakennusliikkeessä, jotka hoitavat asuntojen myyntiä ja toimivat Etelä-Suomessa.

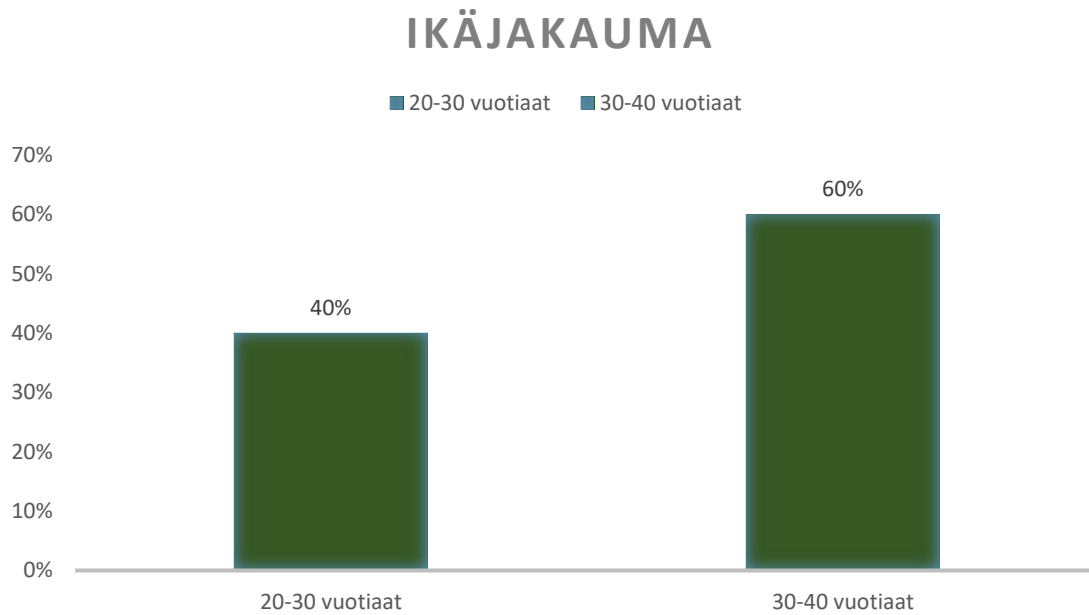
Haastattelututkimukseen osallistuneista haastateltavista 80 % oli miehiä ja 20 % naisia. Myynnin ja markkinoinnin ammattijärjestössä sukupuolijakauma on 75 % miehiä ja 25 %

naisia (Taloustutkimus Oy 2019). Joten tutkimuksen sukupuolijakauma vastaa lähes oikeaa mittasuhdetta myynnin ammattilaisia. Näin saadaan myös mahdollisimman luotettava data myös sukupuolijakauman näkökulmasta.



Kuva 8 Haastattelun vastaajien sukupuolijakauma

Haastatteluun osallistuneet vastaajat olivat ikähaitarissa 26–31. Haastateltavien iät olivat 26 vuotta, 27 vuotta, 30 vuotta, 31 vuotta ja 30 vuotta. Eli vastaajista 40 % oli ikäluokassa 20–30 vuotta ja 60 % oli ikäluokassa 30–40 vuotta. Halusin tutkimukseen vastauksia useamman ikäiseltä, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman laaja, jolloin on useampia mielipiteitä ja näkemyksiä. Vastaajat olisivat lähellä samaa ikäluokkaa, joten tutkimustuloksen ovat keskenään hyvin vertailukelpoisia. Eri-ikäiset myynnin johtajat tekevät hyvää johtajan työtä erilaisista lähtökohdista (Nuutinen ym. 2013).



Kuva 9 Haasteltavien ikäjakauma

5.2 Myyntiprosessin kulku

Taustatietojen jälkeen keskityttiin rakennusliikkeiden uudiskohteiden myyntiprosessiin. Ensimmäisenä kysymyksenä oli: Mitä eri vaiheita myyntiprosessissa on teidän yrityksessänne, jossa työskentelet?

*”Lyhykäisyydessään aluksi asiakas laittaa yhteydenottoa, johon ollaan yhteydessä ja kar-
toitetaan tilannetta. Oikean asunnon löydyttyä sovitaan kaupanteosta ja kaupan eh-
doista. Kaupanteossa allekirjoitetaan paperit ja keskustellaan kuviot selväksi. Kaupan-
teon jälkeen asiakkaalle soitetaan ja kysytään kuulumisia ja kysytään lisäostoja tai tut-
tuja, jotka olisivat asuntojen tarpeessa.” H1*

*”Ilmoituksen tai mainoksen kautta asiakas yleensä löytää yrityksemme, jonka jälkeen
hän ottaa yhteyttä. Neuvotellaan asunnoista ja hinnasta, jonka jälkeen asiakas yleensä*

jättää asunnosta tarjouksen. Vastatarjouksen tai tarjouksen hyväksyminen johtaa kauppoihin. Kaupanteon jälkeen asiakkaalle ilmoitetaan mielenkiintoisista kohteista, jos hän on siitä kiinnostunut.” H2

”Pyrimme siihen, että olemme näkyvillä niissä paikoissa, joissa meidän haluttu kohderyhmä on, jotta saamme heidät laittamaan yhteydenottoa. Yleensä asiakkaalla on jo hahmotelma siitä, mitä hän haluaa, joten autamme häntä löytämään mieleisen asunnon. Kun mieleinen asunto löytyy, niin sovitaan sopimuksen yksityiskohdista, ja tehdään sopimus. Pyrimme hoitamaan prosessin niin, että asiakas suosittelee tuotteitamme myös tutuilleen ja tekee myös seuraavan ostonsa kauttamme.” H3

”Asiakas on meihin yhteydessä tai toisinpäin. Katsotaan asiakkaalle mieleinen asunto, josta asiakas tekee tarjouksen. Sovitaan ja allekirjoitetaan kaupat, kun tarjous on molempia osapuolia miellyttävä. Tarkoitus on myynnin jälkeen olla asiakkaaseen yhteydessä ja kysellä, tuotteesta ja palvelusta sekä mahdollisesti myydä lisää, jos asiakkaalla on sellainen tilanne.” H4

”Onnistunut myyntiprosessi alkaa oikeasta näkyvyydestä ja mainonnasta, jolla saadaan asiakkaat eli haluttu kohderyhmä ottamaan yhteyttä. Etsitään yhdessä asiakkaan kanssa oikea asunto, jonka asiakas haluaa ostaa. Neuvotellaan kaupan ehdoista ja tehdään sopimus. Hoidetaan prosessi niin, että pystyy soittamaan asiakkaille aina ja tarjoamaan uusia tuotteita. Hyvin hoidettu asiakas suosittelee myös tutuilleen, jolloin myyntiprosessi alkaa aina alusta uuden asiakkaan kanssa.” H5

Jokaisesta haastattelusta ilmenee, miten myyntiprosessi etenee oikeanlaisilla toimenpiteillä, kuten markkinoinnilla ja oikeanlaisella tuotteella yhteydenottovaiheeseen. Hyvin hoidettu yhteydenottovaihe etenee neuvotteluiden ja tarjouksen kautta sopimukseen eli

kauppaan. Haastatteluissa tulee ilmi myös, miten tärkeää asiakkaan jälkihoito ja -markkinointi, joilla saadaan asiakas tekemään uusintaostoksia ja suosittelemaan yritystä ja tuotetta myös muille asiakkaille.



Kuva 10 Haastateltavien yritysten myyntiprosessi

Toisena kysymyksenä oli: Mitkä vaiheista on tärkeimmät ja mihin niissä tulee kiinnittää erityistä huomiota?

"Mielestäni kaikki vaiheet ovat tärkeitä ja niiden tulee onnistua, jota saavutetaan se, mitä tavoitellaan. Nostaisin tärkeimmäksi alun ja lopun. Hyvä ensivaikutelma yrityksestä vie yleensä hyvin eteenpäin. Loistava lopetus ja kaupan solmiminen hyvillä mielin tuottaa usein uusintaostoja ja suosituksia." H1

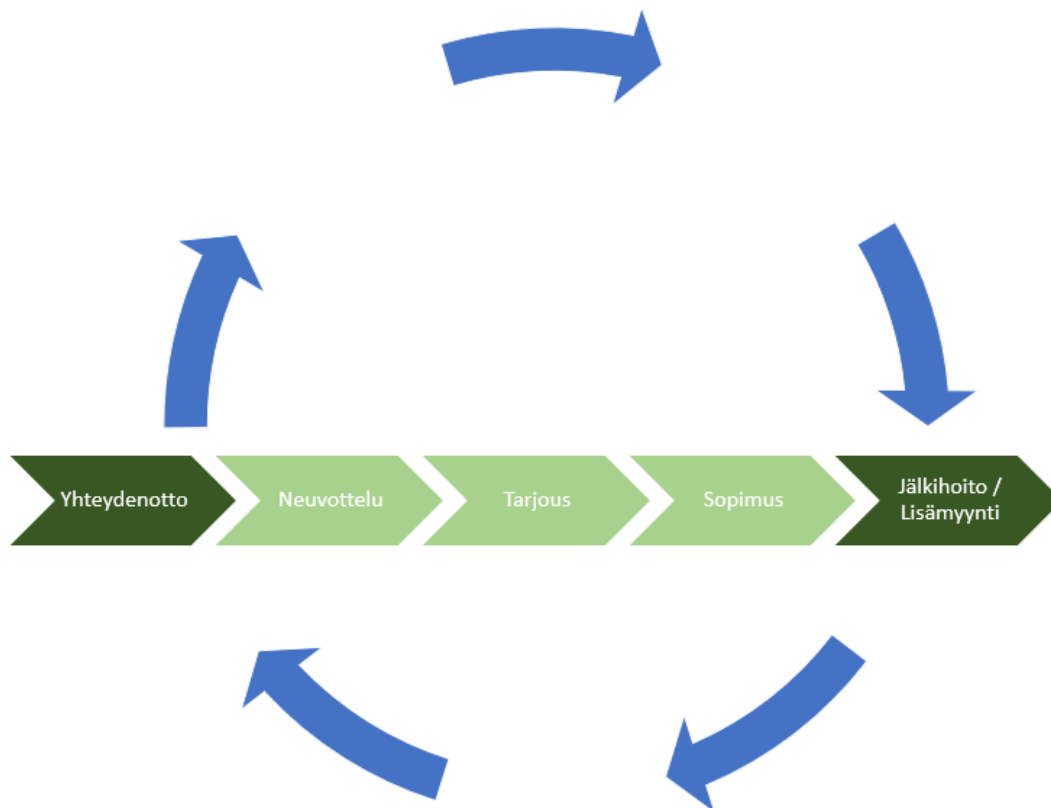
"Ensivaikutelma yrityksestä on tärkeä, joten työ ennen asiakasta ja yhteydenottovaihe on mielestäni tärkein." H2

"Mielestäni tärkein on hyvä lopetus, jolla saamme lisäostoja ja uusia asiakkaita. Myyntiprosessiin saamme aina uuden yhteydenoton, kun hyvin hoidettu asiakas suosittelee yritystämme seuraavalle. Myös alun tulee olla hyvä, jolla vakuutamme uuden asiakkaan ja luomme hänelle positiivisen ensivaikutelman." H3

”Jokainen vaihe on tärkeä, jotta saamme kaupan tehdyksi mutta mielestäni onnistunut myyntiprosessi tietysti lähtee aina onnistuneesta ensivaikutelmasta ja mieleisen ratkaisun löytymisestä, joten yhteydenotto on isossa roolissa, mutta silti korostan jokaisen vaiheen onnistumista.” H4

”Tärkeintä on tyytyväiset asiakkaat. Hyvin hoidetut asiakkaat tekevät uusintaostoksia ja suosittelevat yritystämme ja asuntoja myös uusille asiakkaille. Mielestäni tehokkain markkinointikeino on asiakkaalta asiakkaalle menevä positiivinen palaute. Joten korostan jälkimarkkinoinnin ja asiakassuhteiden hoitoa.” H5

Haastatteluissa tulee esille, kuinka kaikki vaiheet ovat tärkeitä ja tulee olla kunnossa myyntiprosessissa. Kaksi vaihetta korostui erityisesti haastatteluissa, kuten alku ja loppu. Ensivaikutelman luominen ja yhteydenottovaihe nousi jokaisessa haastattelussa esiin, miten tärkeä se on hoitaa huolella, jotta pääsee myyntiprosessissa eteenpäin. Jälkihoito ja lisämyynti eli asiakassuhteiden hoitaminen oli myös monen haastateltavan mukaan tärkein vaihe. Haastatteluissa korostui hyvin hoidetun asiakkaan lisäostot ja suosittelu muille asiakkaille. Vastauksissa tulee ilmi miten hyvin hoidettu asiakas ostaa lisää ja suosittelee taas yritystä ja tuotteita uusille asiakkaille. Uudet asiakkaat tulevat taas ensimmäiseen vaiheeseen eli yhteydenottoon, jolloin sen merkitys taas korostuu, jotta uusi asiakas saa yrityksestä positiivisen kuvan.



Kuva 11 Myyntiprosessin vaiheet ja jatkuvuus

Kolmantena kysymyksenä oli: Miten myyntiprosessia hyödynnetään ja onko se kaikilla myyjillä samanlainen?

"Myyjillä on varmasti erilaisia tapoja hoitaa asioita mutta myyntiprosessin rakenne on samanlainen kaikilla. Toki on asioita, joissa myyjät tekevät asioita eri tavalla. Olen yrittänyt saada jokaiseen vaiheeseen metodit, jotka on parhaaksi havaitut mutta silti huomaan edelleen eroja." H1

”Myyntiprosessi myyjien välillä on varmasti erilainen vaikkakin kaikilla varmasti on samat vaiheet prosessissa. Sen huomaa tuloksissa, miten tietyt asiat vaikuttavat onnistuneeseen prosessiin. Olen pyrkinyt hyödyntämään ainoastaan niitä myyjiä, joilla myyntiprosessi on tehokas ja tuottaa toivottua tulosta.” H2

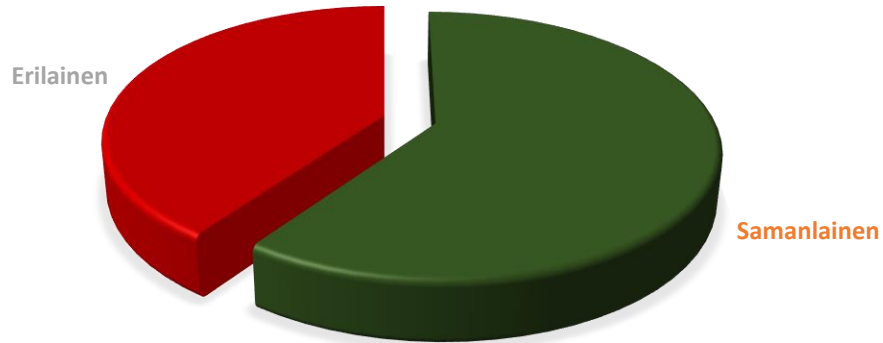
”Pyrimme pitämään myyntiprosessin kaikilla myyjillä samanlaisena, jotta pystymme myyntiprosessia tehostamalla tehostaa jokaisen myyjän tulosta.” H3

”Kaikilla on hieman omia tapoja, miten asioita hoidetaan. Pyrimme kiinnittämään huomiota siihen, että hyvät menetelmät jaetaan kaikkien kesken, jotta pystyisimme hyödyntämään myyntiprosessia paremmin.” H4

”Myyntiprosessin hyödyntäminen lähtee siitä, että se on kaikilla samanlainen. Parhaaksi arvioidut ja todetut käytännöt eri vaiheessa tulee hyödyntää jokaisen myyjän prosessiin, jolla pystymme seuraamaan tuloksi ja saamme sen parhaan mahdollisen tuloksen.” H5

Haastatteluissa tulee esille, miten eri yrityksissä on hieman eri käytäntöjä. Kaikki vastaajat pyrkivät hyödyntämään myyntiprosessia, siten että valitaan parhaita metodeja, joita kaikki myyjät hyödyntäisivät. Suurimalla osalla myyntiprosessi on samanlainen. 60 % vastaajista myyntiprosessi on samanlainen kaikilla myyjillä ja 40 % vastaajista pitivät yrityksensä myyjien myyntiprosessia erilaisena myyjien välillä. Silti kaikki pyrkivät hyödyntämään myyntiprosessien parhaita puolia.

MYyntIPROSESSI MYyjIEN VÄLILLÄ



Kuva 12 Myyntiprosessi myyjien välillä

5.3 Oikeanlainen myyntiorganisaatio

Tässä osiossa keskityttiin myyntiorganisaatioon. Siihen millainen myyntiorganisaatio on yrityksissä, joissa haastateltavat työskentelevät. Ensimmäisenä kysymyksenä tässä osiossa oli: Millainen on teidän yrityksenne myyntiorganisaatio?

"Myynti hoidetaan kokonaan itse meidän yrityksessämme, se koostuu myynnin johdosta ja myyjistä." H1

"Meidän yrityksessämme olemme myynnin ulkoistaneet välitysliikkeelle mutta itse johdamme myyntiä." H2

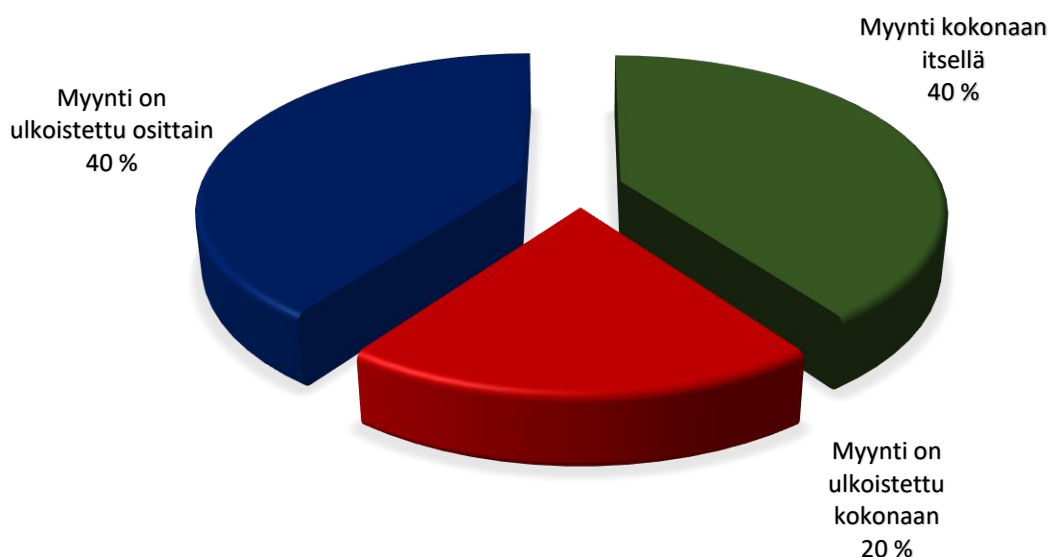
"Yrityksessämme on johto, myyjät ja markkinointi itsellä ja olemme ulkoistaneet pienen osan välittäjille." H3

”Tässä vaiheessa vielä hoidamme myyntimme kokonaan itse mutta yrityksen kasvaessa olemme miettineet myös muita vaihtoehtoja.” H4

”Hoidamme myyntimme yhdessä välittäjien kanssa mutta suurin osa myynnistä tulee yrityksemme kautta”H5

Tutkimuksen vastaajayrityksistä myyntiorganisaatio on erilainen eri yrityksissä. Vastaa-
jista 40 % on ulkoistanut osan myynnistä toiselle yritykselle, eli yritys hoitaa osan myyn-
nistä itse ja osa on ulkoistettu toiselle myyntiorganisaatiolle. 40 % vastaajista hoitaa
myynnin itse kokonaan, jolloin heillä on koko myynnin prosessi yrityksensä sisällä. 20 %
vastaajista on ulkoistanut myyntinsä toiselle yritykselle, jolloin yrityksen ei tarvitse itse
käyttää niin paljoa resursseja myyntiin.

MILLAINEN ON TEIDÄN YRITYKSENNE MYyntIORGANISAATIO?



Kuva 13 Myyntiorganisaatio

Toisena kysymyksenä oli: Miten rakennetaan toimiva myyntiorganisaatio?

”Toimivan myyntiorganisaation rakentaminen vie aikaa, eikä varmaan lopu ikinä. Yritykseen on löytynyt oikeat henkilöt, joille kaikille on jaettu paljon vastuuta. Uskon vastuun ja palkitsemisen olevan avainroolissa myyntiorganisaation kehityksessä.” H1

”Toimiva organisaatio koostuu yleensä oikeiden henkilöiden tai yritysten löytymisestä ympärille. Yrityksen kasvaessa tarpeisiin ja puutteisiin tulee reagoida nopeasti, jotta kehitys ei lopu.” H2

”Uskon toimivan organisaation olevan kiinni myynnin johdosta. Johdolla on tärkeä rooli kehittää organisaatiota ja löytää oikeat henkilöt ja yritykset, jotka jakavat samoja arvoja, jotta myyntiprosessi pysyy hallinnassa mahdollisimman hyvin.” H3

”Olemme koko ajan menossa oikeaan suuntaan kehittäessämme myyntiorganisaatiota. Tässä vaiheessa yrityksemme pienen myyntiorganisaation ansiosta olemme ketteriä ja joustavia ja pystymme pitämään myyntiprosessin ja viestinnän halutun laisena.” H4

”Oikeanlainen myyntiorganisaatio koostuu oikeanlaisista henkilöistä ja yrityksistä. On tärkeää, että kaikki yrityksen myyntiä hoitavat henkilöt ja yritykset ovat tietoisia mitä halutaan viestiä asiakkaille ja millä tasolla myynnin laadun tulee olla.” H5

Toimivan myyntiorganisaation rakentamisessa huomaa, miten kaikilla vastaajilla korostuu oikeanlaisten henkilöiden tai yritysten löytyminen ja miten ne ovat avainroolissa. Haastatteluissa myös korostui se, miten tärkeää on, että viestintä ja myynnin laatu on mahdollisimman yhtenäistä ja oikeaa riippumatta siitä, millainen myyntiorganisaatio on.

Kolmantena kysymyksenä oli: Mitä asioita tulee ottaa erityisesti huomioon, jos myynti ulkoistetaan kokonaan tai osittain?

”Myynnin ulkoistamisessa on tärkeää huomioida, että sidosryhmät saavat yrityksestä mahdollisimman hyvän ja yhtenäisen kuvan riippumatta siitä, kuka asuntoja myy. Liiketoiminnalliset asiat ja salaisuudet, pitää pystyä myös pitämään organisaation sisällä. On tärkeä valita yritys erityisellä huolella, jonka kanssa lähtee yhteistyötä tekemään.” H1

”Myynnin ulkoistaminen mahdollistaa kiinteiden kulujen minimoimisen sekä laajentaa asiakasverkostoa. Yritys pitää valita erittäin tarkkaan, jolle myynti ulkoistetaan ja luottamuksen pitää olla vahva sekä toiminnan läpinäkyvää puolin ja toisin.” H2

” Myynnin ulkoistamisessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että sovitaan yhteiset säännöt ja toimintamallit, joista pidetään kiinni.” H3

”Luottamus ja yhteiset pelisäännöt sekä laadun varmistus myynnissä ovat varmasti avainasemassa, joihin tulee kiinnittää huomiota. Lisänäkyvyys ja kiinteidenkustannusten pienentäminen ulkoistamisessa myös houkuttaa.” H4

”Yhteistyö ja yhteiset sävelet sekä luottamus tulee erityisesti ottaa huomioon. Pitää valita oikeat kaverit, joiden kanssa työskentelee.” H5

Haastattelujen vastauksissa nousi kaikilla samat asiat esiin. Luottamus ja yhteiset pelisäännöt ja laadun varmistus on erityisen tärkeää yritysten välillä, jolle myynti ulkoistetaan. Yhtenäisen viestinnän ja myynnin hallinnan tärkeyttä korostettiin myös haastattelussa. Lisänäkyvyyttä ja kiinteiden kustannusten minimoista pidettiin myös hyötyinä myynnin ulkoistamisessa.

5.4 Oikeanlainen johtaminen ja tavoitteiden seuranta ja mittarit

Seuraavaksi käsiteltiin haastateltavan johtamistapaa. Tarkoitus oli saada johtajalta näkemys toimivaan myyjien johtamistapaan sekä tavoitteiden asettamiseen, seurantaan ja

mittaamiseen. Ensimmäinen kysymys liittyi johtamistapaan. Millainen on hyvä myynnin johtaja?

”Hyvä johtaja saa myyjistä irti oikean potentiaalin. Motivoiminen ja kehuminen onnistuneesta työstä on tärkeää sekä tietysti kannustava palkkaus. Hyvä, kannustava ja vapaa ilmapiiri on mielestäni myös tärkeää myynnin johtamisessa.” H1

”Hyvä johtaja asettaa tavoitteet ja motivoi sekä palkitsee niihin pääsystä.” H2

”Johtajana on tärkeää saada myyjät myymään tuotteita. Oikeat henkilöt myynnissä on tärkeää. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, ja niihin pääseminen tulee olla palkitsevaa. Hyvän johtajan tulee myös antaa jokaiselle myyjälle työkalut päästä tavoitteeseen ja motivoida sekä kannustaa.” H3

”Myynnissä tärkeintä on hyvät tulokset, jotka ruokkivat myyjää entisestään parempiin onnistumisiin. Myynnin johtajan tulee auttaa myyjää pääsemään hyviin tuloksiin. Palkitseminen, neuvominen, motivoiminen, kannustaminen ja oikeiden teknikoiden antaminen myyjälle on johtajan tehtävä.” H4

”Hyvä myynnin johtaja valitsee ympärilleen oikeat henkilöt ja saa niistä parhaan mahdollisen tuloksen irti. Kannustaminen ja palkitseminen on myyntityössä avainasemassa. Johtaja on yhtä hyvä, kuin alaisensa.” H5

Toisena kysymyksenä oli: Millainen johtamistapa teidän yrityksessänne on?

”Johtamistapa on varmasti erilainen eri tilanteissa. Mielestäni johtamistapa sopeutuu tai muuttuu eri tilanteissa. Pyrin antamaan vastuun ja vapauden myyjille. Asetan tavoitteet, ja autan niihin pääsemisessä.” H1

”Johtamistapa itsellä on antaa vapaus myyjille. Seuraan ja asetan tavoitteita ja pyrin auttamaan niihin pääsemisessä.” H2

”Johtamistapa vaihtuu tilanteen mukaan. Hyvä ja kannustava ilmapiiri on avainasemassa. Pyrin puuttumaan epäkohtiin ja kannustamaan oikeisiin toimenpiteisiin.” H3

”Johtamistapa itsellä on olla kannustava ja pitää hyvä ilmapiiri päällä. Kannustaa oikeisiin asioihin ja palkita hyvästä työstä.” H4

”Johtamistapa on tehdä itsestäni tarpeeton. Tarkoitus on, että myyjillä on vapaus ja vastuu. Tärkeää, että myyjät ovat itseohjautuvia ja tietävät, mitä tehdä.” H5

Haastattelussa tulee esiin, miten myynnin johtajan tulee valita ympärilleen oikeat henkilöt. Myyjien kannustaminen, motivoiminen, palkitseminen ja auttaminen on vastauksissa vahvasti esillä. Vastauksista tulee esiin se, miten myynnin johtajan rooli on saada alaisistaan irti mahdollisimman hyvä tulos ja pitää ilmapiiri hyvänä ja kannustavana. Haastatteluissa nousee esiin myös tavoitteiden asettaminen ja auttaminen niihin pääsemiseksi. Melkein jokaisessa haastattelussa käsiteltiin myös myyjän palkitsemista ja motivoimista.

Kolmantena kysymyksenä tässä osiossa oli: Miten tavoitteet asetetaan, sekä miten niitä seurataan ja mitataan?

”Tavoitteeseen pääseminen palkitaan. Sitä seurataan viikoittain, ja mietitään, mitä tulee tehdä toisin, jos ei olla tavoitteessa. Mittareina on erilaisia määriä, kuinka paljon tai kuinka nopeasti tietty asunto tai kohde on myyt.” H1

”Tavoitteiden tulee olla realistisia ja niihin päästämistä tulee palkita. Tavoitteiden seuranta tietyin välijaksoin on tärkeää, jolloin tietää miten eri toimenpiteet vaikuttavat. Mittareina käytetään vertailua muihin tai tavoitteeseen asetettua määrällistä tai ajallista mittaria.” H2

”Asetetaan tavoite. Laitetaan tavoitteelle esimerkiksi aika, milloin tavoite tulee olla saavutettu. Sitä on helppo seurata aina, että ollaanko aikataulussa. Johdon on myös pyrittävä varmistaa se, että tavoitteet toteutuvat.” H3

”Tykkään palkita myyjiä. Kun saa palkita myyjää, tietää, että työt on hoidettu hyvin. Tavoitteiden tulee olla realistisia, jotta ne motivoivat.” H4

”Tavoitteet asetetaan kullekin myyjälle. Niitä seurataan viikoittain ja myyjän kanssa tehdään toimenpiteitä, jotta tavoitteet saavutetaan. Mittareita on erilaisia riippuen tavoitteesta. Niitä on ajallisia ja määrällisiä sekä laadullisia mittareita.” H5

Jokaisessa haastateltavassa yrityksessä myyjille asetetaan tavoitteet. Tavoitteita on erilaisia ja niitä seurataan ja mitataan. Haastatteluissa tulee esille, miten myyjien palkitseminen tavoitteisiin pääsystä on yleistä haastateltavissa yrityksissä.

5.5 Asiakassuhteen hoitaminen ja lisäarvon luominen

Haastattelun viimeisessä vaiheessa käsiteltiin asiakassuhteiden hoitoa ja lisäarvon luomista. Ensimmäisenä kysymyksenä oli ”Miten teidän yrityksessänne hoidetaan asiakassuhteita?”

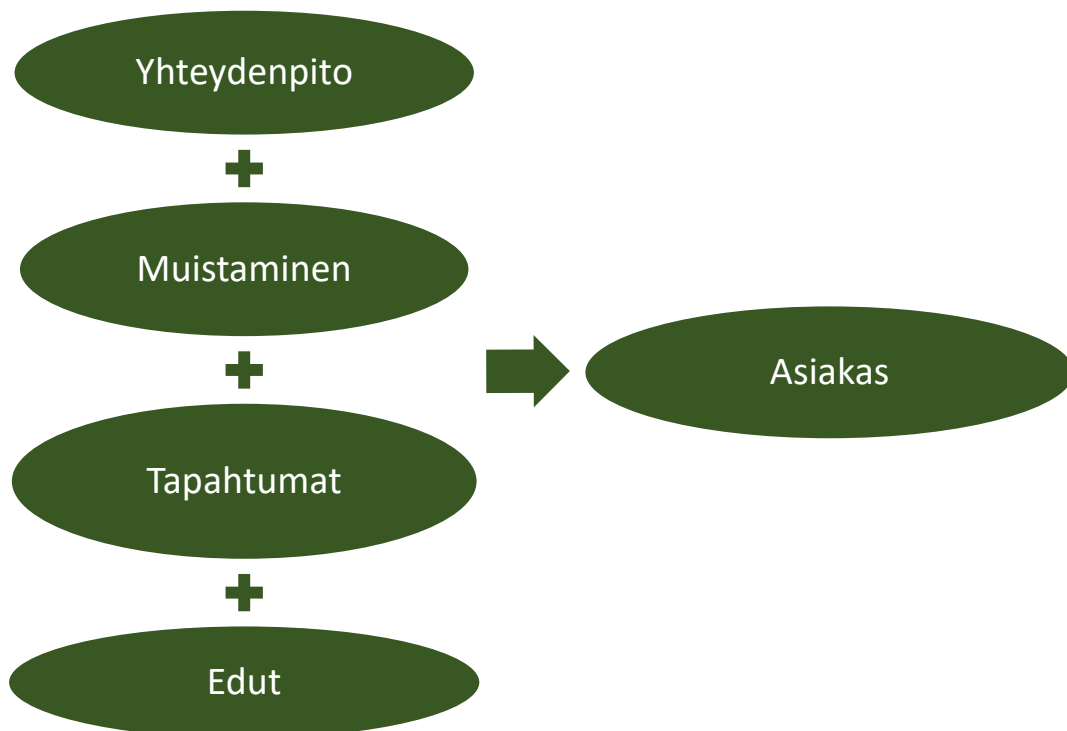
”Yhteydenpito ja muistaminen tasaisin väliajoin. Hyville asiakkaille on myös mukava antaa etuja” H1

"Hyviä asiakkaita pyritään muistamaan. Tärkeää on pitää kiinni asiakkaista ja olla heihin yhteydessä ja pitää heidät ajan tasalla." H2

"Asiakassuhteita hoidetaan monella eri tapaa. Kysytään kuulumisia, ja mietteitä palvelusta ja tuotteesta. Tarjotaan heille uusia tuotteita, joista he ovat kiinnostuneita" H3

"Asiakkaat ovat tärkeimpiä sidosryhmiä, joita pyritään pitämään ajan tasalla tulevista asunnoista, joista he ovat kiinnostuneet. Asiakassuhteita voidaan hoitaa erilaisilla tapahtumilla tai yhteydenotoilla sekä eduilla. Tyytyväinen asiakas on tärkeä." H4

"Asiakassuhteita tulee aina liian vähän hoidettua. Nykyiset tyytyväiset asiakkaat ovat yrityksen lähtökohta. Yhteydenpito, tapahtumat ja muistamiset ovat hyvä tapa hoitaa asiakassuhteita." H5



Kuva 14 Asiakassuhteen hoitaminen

Toisena kysymyksenä tässä osiossa oli: Miten asiakas saadaan tekemään uusintaostoja?

”Yleensä tyytyväinen asiakas ostaa lisää. Tietysti myyntiprosessin vaiheiden tulee olla toimivia mutta tietysti tuote myös vaikuttaa. Hyvin hoidettu kokonaisuus johtaa yleensä uusinta ostoon.” H1

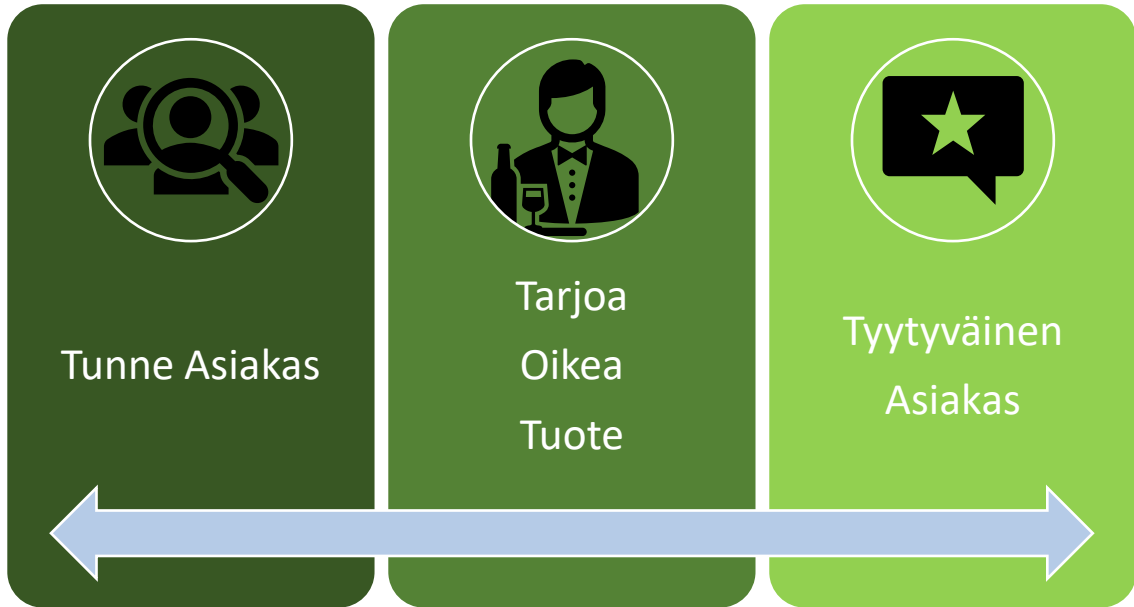
”Asiantunteva ja hyvä palvelu, jättää jälkensä. Kun asiakasta hoidetaan hyvin, niin hän tietää mistä ostaa uudestaan, kun tarve taas tulee. Uusintaostokset yleensä henkilöityvät hyvään myyjään tai tuote on hyvä, jota halutaan lisää.” H2

”Asiakas on tärkeä pitää ajan tasalla. On tärkeä tuntea asiakkaat. Kun tietää, mitä asiakkaat haluavat on helppo aina tarjota heille heidän haluamaansa tuotetta uudelleen.” H3

”Asiakassuhteen luominen on avainasemassa. Kun molemmat hyötyvät sekä asiakas ja myyjä, niin silloin on hyvä jatkaa suhdetta. Ostaja yleensä palaa ostamaan sellaista tuotetta, johon on ollut tyytyväinen.” H4

”Asiakas tekee uusintaostoksia, jos on tyytyväinen palvelun laatuun ja tuotteeseen. Eli kaikki vaiheet tulee hoitaa viimeisen päälle. Asiakkaalle on helppo tarjota uusia asuntoja, kun tuntee asiakkaan ja tietää, mitä hän haluaa.” H5

Haastattelun vastauksissa nousee esiin asiakkaan tunteminen, jotta osaa tarjota aina oikeaa tuotetta, kun sitä on saatavilla. Lisäksi tyytyväinen asiakas nousee jokaisessa vastauksessa keskiöön uusintaostoja miettiessä.



Kuva 15 Asiakkaan uusintaostot

Kolmantena kysymyksenä oli: Miten luodaan lisäarvoa asiakkaalle?

"Asiakkaalle voidaan luoda lisäarvoa tiedon jakamisella, jolloin asiakas osaa tehdä päätöksiä. Lisäarvoa voidaan luoda myös alennuksilla tai pitämällä asiakas ajan tasalla ja tarjoamalla aina sellaisia kohteita, joista asiakas on kiinnostunut." H1

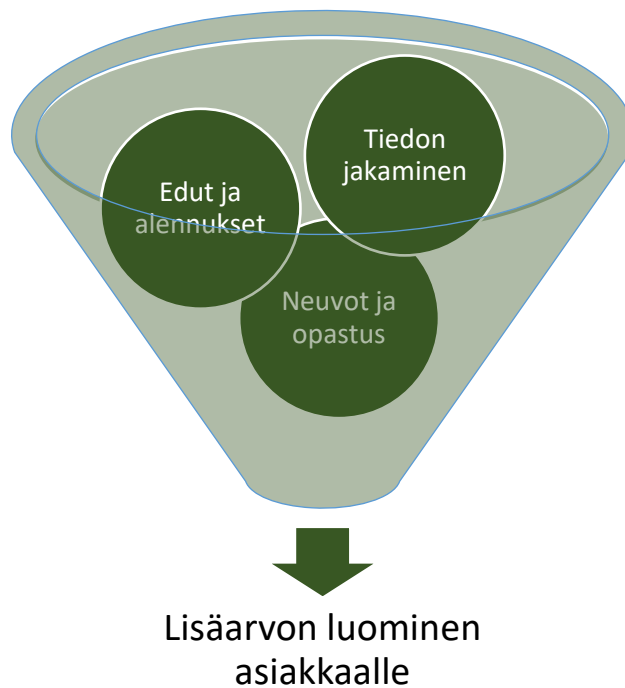
"Asiakkaalle luodaan lisäarvoa tiedon jakamisella, opastamisella ja eduilla. Tärkeä, että molemmat osapuolet hyötyvät." H2

"Asiakkaalle tietynlaisten etujen antaminen luo lisäarvoa asiakkaalle. Etuja voi olla alennukset, etuoikeus valita asuntoja ennen muita tai tiedon jakaminen esimerkiksi." H3

"Lisäarvoa luodaan tiedon jakamisella. Kun asiakas tietää, mitä kohteita on tulossa ja saa sieltä valita mieleistä asuntoa luo asiakkaalle hyvän lisäarvon. Asiakkaan auttaminen ja opastaminen sekä tiedon antaminen ovat myös loistava keino luoda asiakkaalle lisäarvoa." H4

”Tehdään niitä asioita, mitkä luovat lisäarvoa asiakkaalle. Neuvotaan asiakasta ostamaan kannattavia ratkaisuja ja autetaan niistä saamaan esimerkiksi parhaan mahdollisen tuoton. Erilaiset edut ovat myös hyvä tapa luoda lisäarvoa asiakkaalle.” H5

Haastattelun vastauksissa nousee esille edut ja alennukset, tiedon jakaminen sekä neuvonta ja opastus, kun kysytään lisäarvon luomista asiakkaalle.



Kuva 16 Lisäarvon luominen asiakkaalle

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tehdään johtopäätökset ja pohditaan tutkielmaa. Tutkitaan haastateltavien näkökulmat ja teoriaa, joita vertaamalla saadaan johtopäätökset. Johtopäätöksissä keskitytään tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksien viimeisessä yhteenvetokappaleessa on ehdotuksia, joita hyödyntämällä rakennusliike pystyy tehostamaan ja kehittämään myyntiprosessia tuottavammaksi. Tutkimuskysymyksenä oli siis:

Miten tehostetaan ja kehitetään myyntiprosessia tuottavaksi?

Olin jakanut tutkimuskysymyksen seuraaviin kysymyksiin, joiden pohjalta tutkimuskysymykseen lähdettiin hakemaan vastausta:

- *Mistä myyntiprosessi koostuu rakennusliikkeessä ja miten sitä hyödynnetään?*
- *Mikä on myynnin toimiva johtamistapa ja tavoitteiden seuranta ja asettaminen?*
- *Mistä myyntiorganisaatio koostuu rakennusliikkeessä?*
- *Miten luodaan lisäarvoa asiakkaalle?*

Tutkielmassa selvitettiin sitä, miten myyntiprosessia kehitetään rakennusliikkeessä. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, mikä toteutettiin haastatteluna. Haastattelun tarkoitus oli saada rakennusliikkeen myynnin johtotehtävissä työskenteleviltä vastauksia eri myynnin teemoihin, joiden pohjalta pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Haastattelu oli erittäin mielenkiintoinen, mikä avasi paljon uusia näkökulmia aiheeseen. Haastattelu osoittautui mielestäni sopivimmaksi tavaksi saada useampia näkökulmia ja mielipiteitä myyntiprosessin kehittämistä varten. Tutkimuskysymyksiin sain kattavat ja monipuoliset vastaukset, joita vertaamalla saadaan tutkielmaan johtopäätökset.

6.1 Myyntiprosessin rakenne ja sen hyödyntäminen

Myynnillinen menestys vaatii yritykseltä toimivan myyntiprosessin. Myyntiprosessin tarkoitus on johdattaa uusi asiakas prosessin läpi ja saada asiakas ostamaan yrityksen ratkaisun. (van Solingen, Sutherland, de Waard 2011.) Tarkoitus on keskittyä myyntiprosessissa tuottaviin ominaisuuksiin eniten. Kaikki turha työ ja toiminta, mitkä eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle tulisi karsia pois. Eli myyntiprosessissakin tulee keskittyä erityisen paljon tuottavimpiin vaiheisiin. (Myerson 2012, s. 2-3.)

Tutkimuksen haastattelun kaikilla vastaajilla oli myyntiprosessissa samanlainen rakenne. Kohdeasiakas on ostamassa asuntoa ja on yritykseen yhteydessä, josta edetään neuvottelun ja tarjouksen kautta sopimukseen. Sopimuksen jälkeen alkaa asiakkaan jälkihoito eli asiakassuhteen hoitaminen.

Yhteydenottovaiheessa asiakkaalle annetaan ensivaikutelma yrityksestä. Asiakas on ensimmäistä kertaa yhteydessä yritykseen, jolloin luottamuksellisen kuvan antaminen on erittäin tärkeässä roolissa. Yhteydenottovaiheessa luodaan osapuolten välinen luottamus, jonka jälkeen myyntiprosessissa edetään seuraavaan vaiheeseen. (Vahvaselkä 2004: 135–170.)

Jokainen asiakas luottaa kohdeyritykseen, josta hän ostaa tuotteen tai palvelun. Laadukkaalla palvelulla saadaan asiakkaasta tyytyväinen, josta tulee todennäköinen suosittelija, joka kertoo yrityksestä tuttavilleen tai muille henkilöille, jotka ovat ostamassa kyseistä tuotetta tai palvelua. (Allkins 2020.) Asiakassuhteiden hoitaminen on avainasemassa kannattavassa myyntiprosessissa. Nykyinen asiakas tekee huomattavasti helpommin uusintaostoksia, kuin hankkia uusi asiakas. (Forbes New York Business Council 2019.) Uusien asiakkaiden hankkiminen lisää kustannuksia ja työllistää huomattavasti enemmän, kuin nykyisten asiakkaiden hyödyntäminen uusintaostoihin tulojen kasvattamiseksi. (Krishna 2020.)

Haastateltavat pitivät kaikkia myyntiprosessin vaiheita tärkeinä mutta tärkeimmiksi myyntiprosessin vaiheiksi haastateltavat nostivat esiin yhteydenottovaiheen ja asiakassuhteen hoidon. Yhteydenottovaiheessa pidettiin tärkeänä ensivaikutelman luomista asiakkaalle, mikä helpottaa ja tehostaa muita myyntiprosessin vaiheita, kun luottamus on luotu ensivaikutelmalla. Asiakassuhteen hoidossa taas tärkeänä pidettiin uusintaostoja ja suosituksia uusille asiakkaille. Näillä keinoin yritys pystyy laajentumaan asiakkaiden välisillä suosituksilla ja tehostamaan myyntiprosessia.

Myyntin tulokset eivät ole kiinni pelkästä myyjästä. Kun myyntiprosessi ei ole kaikilla myyjillä samanlainen on myyjän kehittäminen tietyn pisteen jälkeen hyvin vaikeaa. (Luoma 2021). Haastatteluissa selvisi miten kaikki pyrkivät siihen, että jokaisella myyjällä olisi parhaat käytännöt mukana myyntiprosessissa. Kaikilla yrityksillä ei vielä ollut samanlainen myyntiprosessi myyjien välillä mutta haastatteluista tuli selväksi, että yritykset pyrkivät kehittämään myyntiprosessia yksittäisen myyjän sijasta, mikä nostaa kaikkien myyjien tasoa ylemmäs. Tämä tehostaa myyntiprosessia huomattavasti, kun saadaan kaikista myyjistä ulos maksimaalinen potentiaali.

Myyntiprosessissa tulee hyödyntää lean-periaatteen pyrkimystä täydellisyyteen. Sen tarkoitus on jatkuva kehittäminen, eli prosessi ei ole ikinä valmis. On tärkeää, että vaiheet ovat läpinäkyviä, jotta jokainen myyjä pystyy vaikuttamaan vaiheiden kehittämiseen ja ymmärtävät vaiheiden merkityksen. Prosessista tulee olla koko ajan visio selvillä, johon pyritään. (Oppenheim 2004, s. 366-368.)

6.2 Myynnin johtaminen ja tavoitteiden seuranta ja asettaminen

Ulkopuolisia kannustimia kuten bonuksia ja palkan nostamista käytetään paljon eri yrityksissä, vaikka se ei ole tehokkain tapa motivoida myyntiorganisaatiota. Myynnin motiivoinnissa sisäiset kannustimet ovat tärkeitä myyjille. Sisäisiin kannustimiin kuuluu myyjän arvostaminen ja kehuminen. Myyjälle tulee antaa vastuuta ja mahdollisuuksia itseensä työskenntelyyn sekä mahdollisuus kehittyä myyjänä ja uralla. (Kukkola 2016).

Jokaisessa haastattelussa vastauksena hyvästä johtamisesta oli kannustaminen, kehuinen, ja palkitseminen. Myyjällä tulee olla tavoitteet, joihin pääsystä palkitaan. Haastattelussa selviää, miten tärkeää on, että on oikeat ihmiset myymässä, joilla on vastuu omasta työstä ja työilmapiiri tulee olla kannustava. Haastatteluissa nousi esiin, miten tärkeää on antaa myyjille myös vapaus ja vastuu työhönsä, kun tavoitteita saavutetaan.

Johto asettaa halutut myynnin tavoitteet. Tavoitteet voivat olla ajallisia tai myyntimäärällisiä, mutta on huomioitava kohderyhmä, jolle myynti halutaan suunnata. (Luoma 2020). Pienimmillä saavutettavammilla tavoitteilla kannattaa aloittaa. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja johdon tulee kertoa, miten tavoitteet ovat saavutettavissa. Harvard Business Review:n mukaan suurin syy tavoitteiden saavuttamattomuudelle on tavoitteen epärealistisuus tai epätarkkuus. (Patel 2021).

Kaikki haastateltavat pitävät realististen tavoitteiden asettamista tärkeänä. Realistiset tavoitteet motivoivat. Myynnin johdon tulee tehdä toimenpiteitä ja kehittää toimintamalleja, jos ollaan tavoitteista jäljessä. Haastateltavat käyttävät ajallisia, laadullisia tai määrällisiä mittareita tavoitteiden seurannassa.

6.3 Oikeanlainen myyntiorganisaatio

Myynnin ulkoistaminen on vaihtoehto, jos yrityksellä ei ole resursseja itse myydä tuotteitaan. Resurssia voidaan käyttää, kun sille on tarve. (Eronen 2020). Myynnin ulkoistaminen osittain vaihtoehto, jos yritys haluaa laajentaa asiakasverkostoaan nopeammin ja tehostaa myyntiä. Myyntiyritys tuo lisänäkyvyyttä ja kasvattaa asiakaskuntaa. Myynnin ulkoistamisessa on tärkeää, että yrityskumppanin arvot täsmäävät ja pystytään johtamaan myyntiverkostoa. (Luukkanen 2016.) Yrityksen myydessä itse omat tuotteensa tai palvelunsa, se pystyy varmistumaan myynnin laadusta. Myynnin ketju on kokonaan johdettavissa ja hallinnassa mutta kasvu ja näkyvyys on pienempi. (Jokinen 2021.)

Myyntiorganisaation rakenne vaihteli haastateltavien yritysten välillä. Rakenteeseen vaikutti yrityksen koko ja toimintatavat. Osa oli ulkoistanut myynnin ja osalla myynti oli kokonaan itsellä ja muilla oli molempia ominaisuuksia. Yhteistä kuitenkin kaikille haastateltaville oli oikeiden henkilöiden löytyminen ja niiden johdettavuus. Haastatteluissa pidettiin tärkeänä yhtenäisen kuvan luomista asiakkaalle ja luottamusta sidosryhmien välillä. Yhtenäisen viestinnän ja myynnin hallinnan tärkeyttä korostettiin haastatteluissa. Myynnin ulkoistamisella haluttiin myynnin kasvua ja lisänäkyvyyttä.

6.4 Lisäarvon luominen asiakkaalle

Asiakkaiden uudelleen ostot ja asiakasverkoston kasvaminen ovat yritykselle tärkeässä roolissa. Oikeiden strategioiden avulla nykyistä asiakaskuntaa hyödyntämällä pystyy luomaan lisämyyntiä ja näin parantamaan myös yrityksen voittoa. (Forbes New York Business Council 2019.) Arvon tuottaminen asiakkaille lisää huomattavasti yrityksen kasvumahdollisuuksia. Tilasto näyttää, että uusien asiakkaiden hankkiminen lisää kustannuksia ja työllistää yli kuusi kertaa enemmän ja kuin nykyisten asiakkaiden hyödyntäminen uusintaostoihin tulojen kasvattamiseksi. (Krishna 2020.) Asiakkaat voivat olla suurimpia suosittelijoita tai ankarimpia arvostelijoita. Molemmat asiakkaat ovat yhtä tärkeitä liiketoiminnan kehittämisen ja pitkän aikavälin menestyksen kannalta. On tärkeää tietää, miten asiakkaista voidaan pitää kiinni ja miten heitä pystytään saamaan suosittelijoiksi ja tekemään uusintaostoja. Viime kädessä yrityksen asiakaskunta kasvattaa taloudellisia tuloja, mikä tekee asiakaspalvelusta elintärkeän investoinnin jokaiselle yritykselle. (Allkins 2020.)

Asiakassuhteiden hoitamiseen liittyvissä kysymyksissä kaikissa haastatteluissa nousi esiin nykyisten asiakkaiden yhteydenpidon tärkeys. Kuulumisien vaihto ja uusien tuotteiden tarjoaminen ja muut muistamiset pitävät yrityksen asiakkaan mielessä. Haastatteluissa nousi esiin se, että kun asiakas on tyytyväinen, niin vain silloin asiakas tekee uusintaostoksia. Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että yrityksen tulee tuntea asiakkaansa, jotta voi tarjota juuri heille sopivia palveluita tai tuotteita. Rakennusliikkeiden

asuntokauppa on asiantuntijamyynä, jolloin asiakkaalle luodaan lisäarvoa neuvoilla ja tiedon jakamisella. Haastatteluissa tuli tiedon jakamisen lisäksi erilaiset edut tai alennukset, joilla luodaan asiakkaalle lisäarvoa ja pidetään asiakas oman yrityksen asiakkaana myös jatkossa. Hyvin hoidetut asiakkuudet myös suosittelevat yritystä uusille asiakkaille.

6.5 Yhteenveto

Rakennusliikkeen tulee tehdä myyntiprosessista yhtenäinen, jotta jokaisella myyjällä on paras mahdollinen myyntiprosessi ja toimintamallit käytössä. Yrityksellä tulee olla yhtenäinen myyntiprosessi, jota kehittämällä pystytään kehittämään jokaista myyjää samalla, mikä tehostaa jokaisen myyjän tuloksia. Jokaisen myyjän ja johdon tulee jakaa hyväksi havaittuja toimintamalleja, joita jokainen myyjä voi hyödyntää omassa myyntiprosessissaan. Tuottavat elementit tulee sisällyttää ja karsia tuottamattomia toimintamalleja pois myyntiprosessista. Yksittäiseen myyjään keskittyminen vie turhaa aikaa, jos myyntiprosessi ei ole aluksi kunnossa. Myyntiprosessin vaiheet ovat kaikki tärkeässä roolissa ja niihin tulee kiinnittää huomiota, että jokainen vaihe hoidetaan huolella. Jokainen myyntiprosessin vaihe tulee olla kunnossa, jotta asiakas ostaa yritykseltä tuotteen tai palvelun.

Rakennusliikkeen tulee toteuttaa yhtenäinen myyntiprosessi niin, että jokainen yrityksen myynnin parissa toimivalla henkilöllä on tieto ja taito toteuttaa myyntiprosessin tärkeimmät vaiheet yhteydenotto ja asiakassuhteen hoito parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen tulee seurata, että jokaiseen yhteydenottoon kiinnitetään huomiota ja hoidetaan niin, että asiakkaalle tulee yrityksestä positiivinen ensivaikutelma. Yhteydenottojen vastaamiseen tulee tehdä esimerkiksi aikaraja, kuinka nopeasti niihin vastataan ja millä keinoin. Asiakassuhteen hoitoon myynnin johdon tulee esittää myyjille toimintamallit hyvien asiakkuuksien hoitamisesta ja palkitsemisesta. Näitä tapoja voivat olla yhteydenotot kuukausittain ja tappamiset sekä palkitsemiset tietyin väliajoin.

Tutkimuksessa erityisen tärkeiksi vaiheiksi nousi yhteydenotto asiakkaaseen ja asiakassuhteen hoito. Yhteydenottovaiheessa uudelle asiakkaalle luodaan kuva yrityksestä. Ensivaikutelma vaikuttaa koko loppuprosessiin. Hyvin luotu ensivaikutelma luo luottamuksen myyjän ja asiakkaan välille, mikä johtaa helpommin myyntiprosessin läpi sopimukseen ja asiakassuhteen hoitoon. Nykyisistä asiakkaista kannattaa pitää kiinni ja huolehtia hyvistä asiakkuuksista. Nykyisten asiakkaiden uusintaostot ja suositukset uusille asiakkaille tehostavat myyntiprosessia huomattavasti. Asiakaskunta on se, mikä kasvattaa yrityksen tuloja, joten siinä korostuu erityisesti asiakaspalvelun merkitys.

Myyntijohdon tulee asettaa myyjilleen realistisia tavoitteita ja huolehtia, että ne ovat saavutettavissa. Myyjien kannustaminen ja tavoitteiden saavuttamisen palkitseminen rahallisesti ja kehumalla pitävät myyjän motivaation korkealla. Myyjän vastuu ja vapaus sekä positiivinen työilmapiiri nousivat tutkimuksessa vahvasti esille, mikä lisää myyjän tuottavuutta ja motivaatiota. Tavoitteet voivat liittyä halutun liikevaihdon tai kohderyhmän saavuttamiseen. Tavoitteille tulisi asettaa aika, jonka aikana näitä seurataan ja ohjataan, jonka jälkeen katsotaan, miten myyjä on selviytynyt. Tavoitteita tulisi olla useita samaan aikaan, esimerkiksi viikoittaiset, kuukausittaiset ja vuotuiset tavoitteet. Tavoitteisiin pääsystä tulisi palkita niin sanallisilla kuin rahallisilla palkinnoilla. Jos tavoitteisiin ei päästä, tulee myyntijohdon katsoa, onko haaste tavoitteissa vai myyntijohdon toiminnassa ja kehittää puutteita, jotta tavoitteisiin päästään.

Rakennusliikkeen tulee ulkoistaa myyntiä toiselle myyntiorganisaatiolle, esimerkiksi välityслиikkeelle, jolla on oma asiakaskunta ja tieto alueesta, jotta saavutetaan maksimaalinen näkyvyys ja ostajakunta. Tehostaessa myyntiprosessia yrityksen kannattaa ulkoistaa osa myynnistä toiselle yritykselle, mikä lisää myyntiä ja luo uusia asiakkuuksia sekä kasvattaa yrityksen näkyvyyttä monella markkinalla. Oikeiden henkilöiden löytäminen myyntiin on avainroolissa yrityksen menestymisen kannalta. Myyntijohdon tulee hallita koko myyntiorganisaatio ja sen sidosryhmät, jotta markkinointiviestintä ja brändi pysyy yhtenäisenä. Myyntijohdon tulee myös huolehtia, että liiketoiminnalliset salaisuudet ja käytännöt pysyvät niiden henkilöiden tiedossa, joille ne on tarkoitettu.

Lähteet

- Allkins A. (2020). Five ways to add value to retain your customers. Haettu 2.9.2021 osoitteesta <https://smallbusiness.co.uk/five-ways-to-add-value-to-retain-your-customers-2454907/>
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2015). Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Chartered Institute of Fundraising (2020). What makes a good & fair tender process? Haettu 4.9.2021 osoitteesta <https://ciof.org.uk/events-and-training/resources/what-makes-a-good-fair-tender-process>
- Connick W. (2019). Learn Effective Sales Management Techniques. Haettu 18.7.2021 osoitteesta <https://www.thebalancecareers.com/effective-sales-management-techniques-2917128>
- Donaldson, B. (2007). Sales management. Principles, process and practice. 3. painos. Macmillan. New York. 378 s.
- Ertel, D. (1999). Turning negotiation into a corporate capability. Harvard Business Review Vol. 77 No. 1 s. 55-71
- Eronen R. (2020). Miksi ulkoistaisin uusasiakashankintani? Helsinki Sales Academy. haettu 22.9.2021 osoitteesta <https://www.helsinkisalesacademy.fi/viestinta/blogi/155-testi-103124-08122020>
- Finance Institute (2021). Sale and Purchase Agreement. Haettu 30.8.2021 osoitteesta <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/deals/sale-purchase-agreement/>

Forbes New York Business Council (2019). 13 Smart Ways To Increase Revenue From Your Existing Customers. Haettu 4.9.2021 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/forbesnycouncil/2019/09/20/13-smart-ways-to-increase-revenue-from-your-existing-customers/?sh=10de683b3f78>

Forsyth P. (2003). Marketing Professional Services: Practical Approaches to Practice Development. 3. painos. Kogan Page Limited. Lontoo. 311s.

Heikkilä T. (2008). Tilastollinen Tutkimus (7. uud. p.). Helsinki: Edita Prima. ISBN: 978-951-37-4812-8

Huttunen, P. (2003). Onnistuneen konsulttihankeeseen toteuttaminen. 1. painos Gummerus, Helsinki. 194 s.

Hänti, S. Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. (2016). Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Jobber, D. & Lancaster, G. (2009). Selling and Sales Management. Pearson Education Limited. 476 s

Jokinen M. (2021). Mitä tuloksellinen BtoB myynnin ulkoistus edellyttää? Haettu 6.11.2021 osoitteesta <https://www.seitaconsulting.fi/btob-myyntin-ulkoistus/>

Kahle D. (2013). How Sharp is Your Sales Structure? American Salesman. Aug 2013, s. 8-14.

Kaplan R., Murdock L. (1991). Core process redesign. The McKinsey Quarterly, No.2, pp 27-43.

- Kivistö T. (2018). Rakennuslehti. Suomen kiinnostavimmat rakennusliikkeet ovat YIT, Lehto Group ja SRV. Haettu 4.12.2021 osoitteesta <https://www.rakennuslehti.fi/2018/07/suomen-kiinnostavimmat-rakennusliikkeet-ovat-yit-lehto-group-ja-srv/>
- Kokkonen P., Korhonen M., Rämö A., Vuorio E. (2020). Asuntokauppa ylsi uuteen myötätuuleen – asuntotuotannon näkymät synkemmät. Tieto & Trendi. Asiantuntija-artikkelit ja ajankohtaisblogit. Haettu 25.9.2021 osoitteesta <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/asuntokauppa-ylsi-uuteen-myotatuuleen-asuntotuotannon-nakymat-synkemat/>
- Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T. (2011). Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa – Tavoitteena ostava asiakas. VTT tiedote 2598. Helsinki: Edita. Haettu 20.1.2021 osoitteesta: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong. (1999). Principles of Marketing, Second European Edition. 1031 s.
- Krishna G. (2020). Adding Value to Existing Customers. Haettu 1.9.2021 osoitteesta <https://www.lindfieldpartners.com.au/news/adding-value-to-existing-customers/>
- Kukkola E. (2016). Myynnin johtaminen 4: Motivointi. Haettu 4.9.2021 osoitteesta <https://peruspelijaohtaja.com/2016/11/27/myynnin-johtaminen-4-motivointi/>
- Laine P. (2008). Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Luoma H. (2021). Yrityksen b2b -myyntiprosessin kehittäminen. Haettu 6.11.2021 osoitteesta <https://www.actional.fi/yrityksen-b2b-myyntiprosessin-kehittaminen/>

- Luoma H. (2020). Myynnin tavoitteiden asettaminen ja myyntitavoitteiden saavuttaminen. Haettu 13.6.2021 osoitteesta <https://www.actional.fi/myynnin-tavoitteiden-asettaminen-ja-myyntitavoitteiden-saavuttaminen/>
- Luukkanen J. (2016). Milloin myynnin ulkoistaminen kannattaa? Haettu 18.9.2021 osoitteesta <https://www.huippumyynti.fi/myynnin-ulkoistaminen-kannattaa/>
- Lynch J. & Leslie de C. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand Management*. Haettu 11.9.2021 <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540185>
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. (2003). *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. 1.-3. muuttamaton painos. Helsinki: Edita.
- Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Manning, G., Reece, B., Ahearne, M. (2010). *Selling Today. Creating customer value*. 11. painos. Pearson Education Limited. Edinburgh. 554 s.
- Myerson P. (2012). *Lean Supply Chain and Logistics Management*. 1. painos. McGraw-Hill. New York. 270 s
- Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset, MMA (2015). Miten motivoida myyjää? Haettu 25.9.2021 osoitteesta <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/miten-motivoida-myyjaa/>
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. (2011). Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona. Haettu 7.8.2021 osoitteesta

http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/tyoelaman_tutkimuspaivat_2011.pdf

Ohri A. (2020). Target Market Selection An Easy Guide. Haettu 4.9.2021 osoitteesta <https://www.jigsawacademy.com/blogs/product-management/target-market-selection/>

Opintokeskus Sivis (2021). Haastattelu. Haettu 11.9.2021 osoitteesta <https://www.ok-sivis.fi/jarjestoarvioinnin-ilmansuuntia/arvioinnin-tiedonkeruun-menetelmia/haastattelu.html>

Oppenheim (2004). Lean Product Development Flow Bohdan Journal of Systems Engineering, Vol. 7, No. 4, s. 359-369.

Patel S. (2021). How to Set Effective Sales Goals for Your Sales Team. Haettu 4.9.2021 osoitteesta <https://mailshake.com/blog/sales-goals/>

Rakennusteollisuus. (2020). Jäsenyritykset Uudellamaalla. Haettu 4.12.2021 osoitteesta <https://www.rakennusteollisuus.fi/Toimialat/Talonrakennusteollisuus/Aluetoimistot/Uusimaa/Jasenyrytykset-Uudellamaalla/>

Roune T. & Joki-Korpela E. (2008). Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä 2008. 1.painos. 255 s. ISBN 978-952-5655-92-6. Saatavana: Vaasan tiedekirjasto Tritonia.

Ruismäki H. (2010). Haastattelututkimus. Haettu 11.9.2021 <https://www.mv.helsinki.fi/home/hruismak/materiaalipankki/haastattelututkimusOK.ppt>

Schultz M. (2021). 6 Essential Rules of Sales Negotiation. Haettu 2.9.2021 osoitteesta <https://www.rainsalestraining.com/blog/essential-rules-of-sales-negotiation>

- Sinervo P. (2021). Menestyvän myyntiorganisaation 6 menestystekijää. Haettu 4.9.2021 osoitteesta <https://www.adeptus.fi/myyntiesteet/menestyvan-myyntiorganisaation-6-menestystekijaa>
- Sivula J. (2018). Tehokas myyntiprosessi ja sen jatkuva kehittäminen. Haettu 4.9.2021 osoitteesta <https://novavara.com/myyntiprosessin-kehittaminen/>
- Taloustutkimus Oy (2019). Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisen mediaanipalkka vuonna 2018 oli 5 000 euroa. Haettu 25.9.2021 osoitteesta <https://mma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/uutinen/myynnin-ja-markkinoinnin-ammattilaisen-mediaanipalkka-vuonna-2018-oli-5-000-euroa/>
- Vahvaselkä I. (2004). Asiantuntijan myyntitaito. RT-Print Oy. Pieksämäki 2004. 1.painos. 240 s. ISBN 951-792-158-6. Saatavana: Vaasan tiedekirjasto Tritonia
- Valli R. (2018). Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PSKustannus. ISBN: 9789524518246
- van Solingen R., Sutherland J. & de Waard D (2011). Scrum in Sales: How to improve account management and sales processes. IEEE. Haettu DOI: 10.1109/AGILE.2011.12
- Vehkalahti K. (2019). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin Yliopisto 2019. Haettu DOI: 10.31885/9789515149817
- Visma (2018). Hanki parhaat sopimukset. Haettu 14.8.2021 osoitteesta <https://www.visma.fi/hankinta/kilpailutus/>

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen haastattelukysymykset

Haastateltavien taustatiedot

1. Haastateltavan ikä
2. Haastateltavan sukupuoli
3. Haastateltavan työnkuva
4. Haastateltavan asuin-/työskentelypaikka

Myyntiprosessi

1. Mitä eri vaiheita myyntiprosessissa on teidän yrityksessänne, jossa työskentelet?
2. Mitkä vaiheista on tärkeimmät ja mihin niissä tulee kiinnittää erityistä huomiota?
3. Miten myyntiprosessia hyödynnetään ja onko se kaikilla myyjillä samanlainen?

Myyntiorganisaatio

1. Millainen on teidän yrityksenne myyntiorganisaatio?
2. Miten rakennetaan toimiva myyntiorganisaatio?
3. Mitä asioita tulee ottaa erityisesti huomioon, jos myynti ulkoistetaan kokonaan tai osittain?

Johtaminen sekä tavoitteiden asettamiseen, seurantaan ja mittaamiseen

1. Millainen on hyvä myynnin johtaja?
2. Millainen johtamistapa teidän yrityksessänne on?
3. Miten tavoitteet asetetaan, sekä miten niitä seurataan ja mitataan?

Asiakassuteen hoitaminen ja lisäarvon luominen

1. Miten teidän yrityksessänne hoidetaan asiakassuhteita?
2. Miten asiakas saadaan tekemään uusintaostoja?
3. Miten luodaan lisäarvoa asiakkaalle?