



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Myyjien johtamisen kehittäminen B2B- myynnissä

Taina, Jaakko & Willberg, Sami

2015 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Myyjien johtamisen kehittäminen B2B- myynnissä

Jaakko Taina 1200630
Sami Willberg 1200666
Tikkurila P2P
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2015

Jaakko Taina
Sami Willberg

Opinnäytetyön nimi

Vuosi 2015 Sivumäärä 55

Myyntityö ja myynnin johtaminen muuttuu kuluttajien ostokäyttäytymisen mukana jatkuvasti. Myyntijohdon täytyy olla jatkuvasti ajan tasalla nykyisestä markkinatilanteesta. Haastavan taloustilanteen vuoksi on tärkeää, että myyntijohto ja myyjät pystyvät mukautumaan muuttuviin markkinoihin, sillä myyjät ovat yritysten tärkein tulonlähde. Tämän vuoksi yrityksien täytyy hallita myynti ja sen johtaminen vaikka ostokäyttäytyminen muuttuu ja taloustilanne on haastava.

Tämä opinnäytetyö tehtiin Trainers' House Oyj:n toimeksiannosta. Trainers' House Oyj on vuonna 1990 perustettu julkinen pörssiyhtiö, jonka palkkalistoilla on tällä hetkellä 87 henkilöä. Trainers' House on vahvasti muutosyhtiö, jonka tarkoituksena on palvella asiakkaitaan tarjoamalla erilaisia palveluita ennen kaikkea muutoksen läpivientiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sitä kuinka myyjiä johdetaan tällä hetkellä ja kuinka myyjiä voitaisiin johtaa vielä paremmiksi myyjiksi. Tarkastelimme nykyhetken myyntiä ja myynnin johtamisen menetelmiä ja teimme haastattelujen sekä teorian pohjalta johtopäätökset siitä, miten myyjiä ja myyjien johtamista voitaisiin kehittää.

Osana opinnäytetyötä teimme neljä teemahaastattelua, joissa haastateltiin neljää eri alan myyntijohtajaa. Kaikki neljä haastateltua johtajaa toimivat B2B-sektorilla. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää eri alojen myyntijohtajien näkemyksiä huippumyyjän ominaisuuksista, tämän hetken johtamismenetelmistä sekä siitä, miten myyjiä voitaisiin johtaa paremmiksi myyjiksi. Haastatteluissa selvitimme myös myyntijohtajien näkemyksiä siitä, minkälainen hyvä myyntijohtaja on.

Haastattelujen tulokset ovat myyntijohtajien näkemyksiä suoraan käytännöstä. Vertailimme haastattelujen tuloksia teoriaan ja teimme johtopäätökset vertailujemme pohjalta. Myyjien johtamisen kehittämisen kannalta on tärkeää, että tiedetään ne ominaisuudet, jotka tekevät myyjästä huippumyyjän. Hyvän myyjän ominaisuuksien lisäksi on tiedostettava ne tekijät, jotka tekevät myyjien johtajista huippuja. Näiden kahden johtopäätöksen lisäksi yrityksessä tulee tiedostaa erilaiset myyjien johtamiseen liittyvät haasteet. Myyjien johtamisen kehittämiseksi, yritysten tulisi lisäksi panostaa henkilökohtaisuuteen tukemalla omia myyjiään sekä myyntijohtajiaan ominaisuuksiensa kehittämisessä.

Jaakko Taina
Sami Willberg

Development of leadership in B2B-sales

Year	2015	Pages	55
------	------	-------	----

Sales and sales management is continuously changing hand-in-hand with consumers purchasing behavior. Sales Management must be constantly up to date with the current market situation. Due to the challenging economic situation, it is important that the sales management and sellers are able to adapt to the changing market, because sellers are the most important source of revenue for companies. Therefore, companies need to manage sales and its management even though the buying behavior is changing and the economic situation is challenging.

This thesis was made for Trainers' House Plc. Trainers' House Plc is a publicly listed company founded in 1990 which currently employs 87 employees. Trainers' House focuses on change management as a company. Its purpose is to serve its customers by offering help with managing change.

The purpose of this thesis was to study how sales representatives are led at the moment and how sales representatives could be led to be even better sales representatives. We looked at the sales and sales management methods of the present moment and based on the interviews and theory we made conclusions about how sales representatives and sales management could be improved.

A part of the study consisted of four theme interviews whose interviewees were four sales directors from different fields of business. All four of the interviewed leaders are operating in the B2B sector. The aim of the interviews was to find out the views of the interviewed sales managers on the top-seller features, today's management techniques as well as how the sales representatives could be lead to become better sales representatives. The interviews also studied the views of the sales managers on what kind of person is a good sales manager.

The results of the interviews illustrate the views of the sales managers who operate daily in the field of sales. We compared the results of interviews with the theory and made conclusions on the basis of the comparison. From a sales management point of view it is important to know the qualities which are the key factors that enable sales representatives to excel. Together with the qualities of an excellent sales representative one must recognize also those qualities which enable sales managers to excel. Alongside with these two conclusions organizations need to recognize different challenges that are characteristic for sales management. The development of organization's sales management also needs to have a focus on supporting personal qualities for both the sales representatives and managers.

Keywords: Sales, sales management, market situation, development

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen suorittaminen	6
1.2	Trainers' House Oyj	7
2	Myyntityö ja myyjän ominaisuudet	9
2.1	Myyntityö	9
2.2	Myyntiprosessi	10
2.3	Hyvän myyjän ominaisuudet	12
2.3.1	Ajankäytön hallinta & tavoitteellisuus	12
2.3.2	Tuotetietous.....	13
2.3.3	Myyntiesittelytaidot	13
2.3.4	Ulkoinen olemus	14
2.3.5	Kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa	15
2.3.6	Uusiasiakashankinta ja lisämyynti.....	16
2.3.7	Asenne.....	16
2.3.8	Kaupanpääöstaidot.....	17
2.3.9	Kehittyminen huippumyijäksi.....	18
2.4	Hyvä myyjä on individualisti, joka kuuntelee asiakkaan tarpeita	18
2.4.1	Myyntin ammattilaisten haastattelut.....	19
2.4.2	Huippumyijä	20
2.5	Hyvä myyjä elää ajassa	25
3	Myyjien johtaminen nyt.....	26
3.1	Mihin johtamista tarvitaan	27
3.2	Johtamismenetelmät	28
3.3	Johtamisen haasteet.....	30
3.4	Hyvän myyntijohtajan ominaisuudet	31
3.5	Myyjän haasteellinen johtaminen	31
3.5.1	Myyjien johtamisen nykytila	33
3.5.2	Ne johtajan ominaisuudet	35
3.6	Myyjien johtamisen abc.....	37
4	Johtamisen kehittäminen.....	39
4.1	Myyjien johtamisen kehitysaskleet	40
5	Pohdinta	41
5.1	Luotettavuuden analysointi	41
5.2	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	43
5.3	Vaikutuksen pohdinta	44
6	Tradenomista huippumyijäksi	45
	Lähteet	48

Kuviot.....	50
Taulukot.....	51
Liitteet.....	52

1 Johdanto

Ilman myyntiä yrityksessä ei olisi elämää. Myynti on avain yhtiön taloudelliseen menestykseen. Myynti ylläpitää ja tarjoaa mahdollisuuden lisätä taloudellista hyvinvointia sekä kehittää yritystä. Myyntiä ei voi olla ilman myyjiä, joiden johtamiseen yrityksen myynnin johdolla tulee olla oikeat työkalut. Jotta yrityksen liiketoiminta olisi kannattavaa, yrityksen myynnissä tulee olla kaikki palikat kohdallaan aina myynnin suunnittelusta myyjiin sekä niiden johtamiseen. Kun myynti kulkee, on helppo pitää kassavirta terveenä ja työskennellä tuotekehityksen sekä markkinoinnin parissa. Harva väittää vastaan, mutta asia unohtuu tämän tästä (Eskola 2015).

Opinnäytetyö tehtiin Trainers' House Oyj:n toimeksiannosta, sillä Trainers' House on myymisen ja myynnin johtamisen yksi johtavia yrityksiä Suomessa. Trainers' House halusi, että tutkimme, miten myyjien johtamista B2B-myyntissä voisi kehittää sekä miten itse myyjiä voisi kehittää paremmiksi myyjiksi. Vaikka myynnin ja myyjien johtamisesta on jo paljon kirjoitettua tietoa, koimme mielekkääksi ja tarpeelliseksi tutkia, kuinka hyvin kirjoitettu aineisto ja teoria kohtaavat tämän hetken myyntityön ammattilaisten kokemusten ja näkemysten kanssa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena tutkia, kuinka myyjiä johdetaan B2B- kaupassa ja miten heistä johdetaan yritykselle vielä parempia tuloksentekijöitä. Myyjien kehittäminen mahdollistaa hyvälle tuotteelle entistä suuremman menestystakuun, sillä juuri myyjät ovat avain tuotteen myymiseen. Saadaksemme selville kuinka myyjien johtamista voidaan kehittää, selvitimme myynnin johtamisen nykytilanteen haasteineen ja käytäntöineen. Sen lisäksi selvitimme hyvän myyjän ominaisuudet ja kävimme läpi myyntityön perusajatuksen.

Menestyvän myyjän perustaitoihin on aina lukeutunut kyky palvella asiakkaita ja tukea erilaisien asiakkaiden ostoprosesseja. Nykypäivänä menestyvälle myyntityön ammattilaiselle on tarjolla uusia työkaluja ja mahtavia mahdollisuuksia. Tulevaisuudessa organisaatiolle on elintärkeää toimia lähellä asiakkaitaan ja olla heidän käytettävissään. Tässä tilanteessa myyntijohdolla on tärkeä tehtävä toimia sillanrakentajana yrityksen myynnin, asiakkaiden ja muun organisaation välillä. Yrityksen onnistuminen edellyttää luontevaa, herkeämätöntä yhteydenpitoa varsinkin asiakkaiden kanssa sekä yrityksen sisällä. (Flykt 2014.)

Myyjän taito muuttaa totuttuja toimintatapojaan myynti- sekä neuvottelutapahtumissa on kuitenkin aikaa vaativa prosessi. Tämä vaatii jatkuvaa harjoittelua sekä puolueetonta palautteenantoa niistä asioista, joissa myyjä todellisesti onnistuu ja millä myyntitaidollisilla sektoreilla myyjän tulee kehittää suoritustaan. (Nivaro 2009.)

Huippumyyjä on myyntityössä toimiva henkilö, joka on niin hyvä työssään, ettei myyminen ole työ vaan elämänsäsenne. Tällainen myyjä osaa kuunnella asiakastaan oma-aloitteisesti ja aktiivisesti, eikä ainoastaan kertoa omista kokemuksistaan ja selittää tuotteesta tai palvelusta, jota milloinkin on tarjoamassa. Tärkeintä työssä on se, että saa potentiaalisen asiakkaan kuuntelemaan mitä kerrottavaa myyjällä on ja varoo tilannetta, jossa molemmat osapuolet toimivat tarinankertojina.

Olenneisinta nykypäivän myyntityössä on selvittää asiakkaan tarve ja hakea siihen ratkaisua. Tähän erittäin toimiva keino on kysymykset, oikein kysytyt kysymykset. Oikeita kysymyksiä esittämällä on mahdollista saada asiakas ajattelemaan asiaa, samalla myyden näitä ajatuksia itselleen. Taito vedota ja vaikuttaa asiakkaan tunteisiin sekä asiakkaan kehonkielen lukeminen voi olla ratkaisevaa myyntityössä. Oma suhtautuminen työhön ratkaisee myös, erotettaessa myyjiä huippumyyjistä. (Juhola 2015.)

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin myyjien johtamisen nykytilaa sekä sitä, kuinka johtamista voitaisiin kehittää, jotta myyjistä saataisiin johdettua mahdollisimman hyviä tuloksentekejiä yritykselle.

1.1 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyön tekemiseen valittiin kattava haastattelututkimus. Haastattelututkimus oli ainoa vaihtoehto toteuttaa opinnäytetyö valitsemastamme aiheesta, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman laaja-alainen, laadullinen sekä monipuolinen kuva alan ammattilaisten näkemyksistä myyjien johtamisesta ja sen kehittämisestä. Haastatteluiden lisäksi tutkimme aiheita myös lukuisista eri teorialähteistä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 19). Haastattelimme neljää eri myyntityön ammattilaista opinnäytetyötämme varten, jotta saisimme tuoreen kuvan myyjien johtamisen nykytilasta, kehittämistarpeista sekä tämän päivän huippumyyjän ominaisuuksista.

Kvalitatiivinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä, ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse empiirisen tutkimuksen menetelmästä tarkastella havainnoitua aineistoa sekä argumentoida. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoria on peruselementti, johon tutkimustuloksia analysoidessa otetaan kantaa sekä perusteltaessa että kritisoidessa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 20-22.)

Myyjien johtaminen on ihmislähtöistä ja moniulotteisia taitoja vaativaa, ja siinä menestymiseen ei ole kvantitatiivisia mittareita. Haastattelututkimuksen tulokset tarjoavat todennäköisemmin laaja-alaiseen analyysiin sopivaa materiaalia, joka tarjoaa kattavan kokonaiskuvan myyjien johtamisesta.

Tutkimuksemme tuloksia esittelemme ensimmäisen kerran luvussa 2.4, jossa tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä huippumyymyjien ominaisuuksista ja vertaamme niitä teorian pohjalta keräämiimme tietoihin. Seuraavaksi pohdimme saatuja tuloksia oman näkemyksemme kautta luvussa 2.5, johon olemme kirjanneet myös omia ajatuksiamme hyvän myyjän ominaisuuksista.

Luvussa 3.5 peilaamme myyjien johtamisen nykytilannetta haastatteleviemme myynnin ammattilaisten näkemysten pohjalta keräämäämme teoriaan. Seuraavassa luvussa 3.6 analysoimme kerätyn teorian ja haastatteluiden pohjalta saatuja tuloksia jälleen omasta näkökulmastamme. Luvussa 4.0 olemme tarkastelleet haastateltujen myyntityön ammattilaisten mielipiteitä myyjien johtamisen nykytilanteesta ja ajatuksia myyjien johtamisen kehittämistä.

1.2 Trainers' House Oyj

Tutkimuksemme toimeksiantajana toimii Trainers' House Oyj. Trainers' House Oyj on vuonna 1990 perustettu julkinen pörssiyhtiö. Yrityksen toimipiste sijaitsee Technopoliksessa Espoossa. Trainers' Housen liikevaihto vuonna 2014 oli kahdeksan miljoonaa euroa ennen kertaluontoisia eriä.

Trainers' House on vahvasti muutosyhtiö, jonka tarkoituksena on palvella asiakkaitaan tarjoamalla erilaisia palveluita ennen kaikkea muutoksen läpivientiin. Trainers' Housen toimeksiantot voi jakaa kahteen osaan: muutoshankkeisiin sekä myynnin ulkoistuksiin. Muutoshankkeiden parissa työskentelevät valmentajat sekä yritysjohto. Trainers' Housen palvelut perustuvat muutosjohtamiseen, joihin kuuluvat muun muassa myynnin johtaminen, strategian kirkastaminen, palvelumuotoilu ja myyntijohdon valmennusohjelma. Myynnin palveluihin kuuluvat muun muassa auditoinnit sekä asiakastapaamisten sopiminen.

Ignis Oy on Trainers' Housen tytäryhtiö, mikä toimii samassa rakennuksessa Trainers' Housen kanssa. Tämän johdosta työntekijät pystyvät toimimaan vapaasti sekä Igniksen että Trainers' Housen välillä. Ignis on olennaisessa osassa Trainers' Housen toimintaa ja näin ollen Igniksen työntekijöitä mitataan johdon puolesta Trainers' Housen työntekijöiden ohella.

Ignis Oy tuottaa myynnin palveluita. Igniksessä operaatiojohtajien lisäksi toimii seniormarkkinoijia sekä markkinoijia, jotka toimivat aiemmin mainittujen alaisuudessa. Ignis vastaa noin 150 asiakkuudesta, joille sovitaan tapaamisia ja tehdään syvähaastatteluita. Seniormarkkinoijat toimivat pääasiallisesti yhteyshenkilöinä asiakkaille ja raportoivat operaatiojohtajalle. Operaatiojohtajat vastaavat asiakaslupauksesta yrityksen sisällä Igniksen johtajalle. Projektien hierarkiassa yrityksen ulkopuolella asiakaslupauksesta vastaa asiakasvastaava. Seniormarkkinoija vastaa tavoitteista samalla asiakasvastaavalle.

Trainers' Housen organisaation hierarkia on hyvin matala ja varsinaisten titteliensä sijaan työntekijöille annetaan hoidettava tehtävä tilanteen mukaan. Yhteensä yritysten palveluksessa on noin 100 työntekijää ja organisaation mataluus tulee esille kommunikaatiossa: markkinoija pystyy kommunikoimaan ja kertomaan näkemyksiään suoraan johdolle ja samoin toisinpäin. (Trainers' House Oyj. Vuosikertomus 2014).

2 Myyntityö ja myyjän ominaisuudet

Myyntityö on yksi maailman vanhimpia ammatteja, sillä jokainen ihmisten välillä tapahtuva kanssakäyminen, jossa tavara vaihtaa omistajaa joko toisia hyödykkeitä tai valuuttaa vastaan, on pohjimmiltaan myyntityötä. Myyntityötä on tehty läpi historian ja vaikka aikojen saatossa myynti onkin kehittynyt, sen perusluonne on edelleen säilynyt samanlaisena. Myyjät ovat kiertäneet maailmaa jo vuosisatojen ajan ja jatkavat olemassaoloaan jokaisen yrityksen tulosten tekijöinä.

Seuraavassa kappaleessa käsitellään myyntityön kokonaisvaltaisuutta ja moniulotteisuutta sekä ominaisuuksia, jotka tekevät myyjästä hyvän myyjän. Myyjän ominaisuudet ovat itse myyntityön onnistumisen kannalta avainasemassa, sillä kaupan onnistumisen edellytyksenä on luottamus sekä hyvä asiakassuhde. Asiakkaan tehdessä ostopäätöstä vain viidesosa päätöksestä perustuu järkeen ja loput tunteeseen. (Marston 2011, 3.)

2.1 Myyntityö

Myyntityön kokonaisvaltaisuutta ei usein huomata, sillä myyntityötä pidetään yksiulotteisena prosessina. Kyse ei kuitenkaan ole vain tapahtumasta, jossa myyntiedustaja myy tuotteita henkilökohtaisella työllään, vaan liike-elämässä toteutettava myyntityö voidaan jakaa kolmeen eri lajiin. Näitä ovat toimipaikkamyynti, neuvottelu ja myyntiedustajamyynti.

Toimipaikkamyynti tunnetaan myös nimellä tiskimyynti. Toimipaikkamyynnillä tarkoitetaan toimipaikassa tapahtuvaa myyntiä, kuten esimerkiksi ravintoloissa, kaupoissa tai hotelleissa. Tässä myynnin muodossa myyjällä on toimipaikassaan tuotteita, joita pyritään myymään asiakkaalle mahdollisimman suurella volyymilla. Toimipaikkamyynnin myynnillisen menestyksen avaintekijöitä ovat lisä- sekä palvelumyynti. Palvelumyynnillä tarkoitetaan toimipaikan henkilöstön toimia, jotka edesauttavat saavuttamaan yrityksen tavoitteet. Palvelumyynnin käsitteeseen sisältyy lisämyynti, jonka tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman suuri myynti ostotapahtuman aikana varmistamalla, ettei asiakas ole unohtanut ostaa muita hyödykkeitä, joita samalla kerralla olisi mahdollista hankkia yrityksestä. (Rope 2003, 15.)

Asiantuntijamyynninäkin joissain yhteyksissä tunnettu neuvottelumyynnin käsite liittyy vahvasti yrityksessä toimivien asiantuntijoiden työhön. Tätä kyseistä myyntitapaa käytetään useimmiten yritysten tai organisaatioiden sisäisissä neuvottelutilanteissa, joissa pyritään saamaan kunkin yksilön henkilökohtainen ehdotus kaupatuksi neuvottelussa. Neuvottelumyynnissä on pyrkimyksenä vakuuttaa asiakaspalavereissa tai muissa neuvotteluissa asiakas oman ratkaisun tai tuotteen ylivertauisuudesta suhteessa muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin tai ratkaisuihin.

Puhuttaessa neuvottelumyynnistä, ehdottomassa avainasemassa ovat myyjän monipuolinen asiantuntevuus sekä vakuuttavuus. Neuvottelumyyntiä harjoittavan myyjän toimintatavat poikkeavat usein niin kutsutusta perinteisestä myyntityöstä. Kyseisessä myyntityön muodossa myyjä käyttää hyväkseen testi- sekä tutkimustuloksia, jotka edesauttavat myyjä henkilökohtaisen asiantuntijaprofiilin luomista asiakkaan silmissä. Yleisimmin neuvottelumyynnin myyntitapahtuma on palaveri, jossa myyjä eli asiantuntija pyrkii myymään oman ajatuksensa tai tuotteensa esimerkiksi esitys- tai tuotedemonstraation avulla. (Rope 2003, 16.)

Kolmannen myyntityön lajin eli edustajamyynnin nimi kuvaa työn luonnetta erittäin osuvasti. Edustajamyynti vaatii kaikista myynnin muodoista eniten työpanosta ja aktiivisuutta myyjältä itseltään. Aktiivisuutta sekä panostusta myyjä tarvitsee läpi myyntiprosessin, sillä toisin kuin kahdessa aikaisemmin esitellyssä myyntitavassa, edustajamyynnissä myyjän tulee itse myös prospektoida asiakkaansa ja hankkia näin oma kohdeyleisö, jotta päästään myyntitapahtumaan. Edustajamyynnissä myyjän tehtäviin kuuluu itse hankkia ja kontaktoida asiakkaansa sekä toteuttaa oman tuotteensa myynti asiakkaille. Useimmat teollisuusalan yritykset käyttävät kenttämyyntinäkin tunnettua edustajamyntiä. (Rope 2003, 17.)

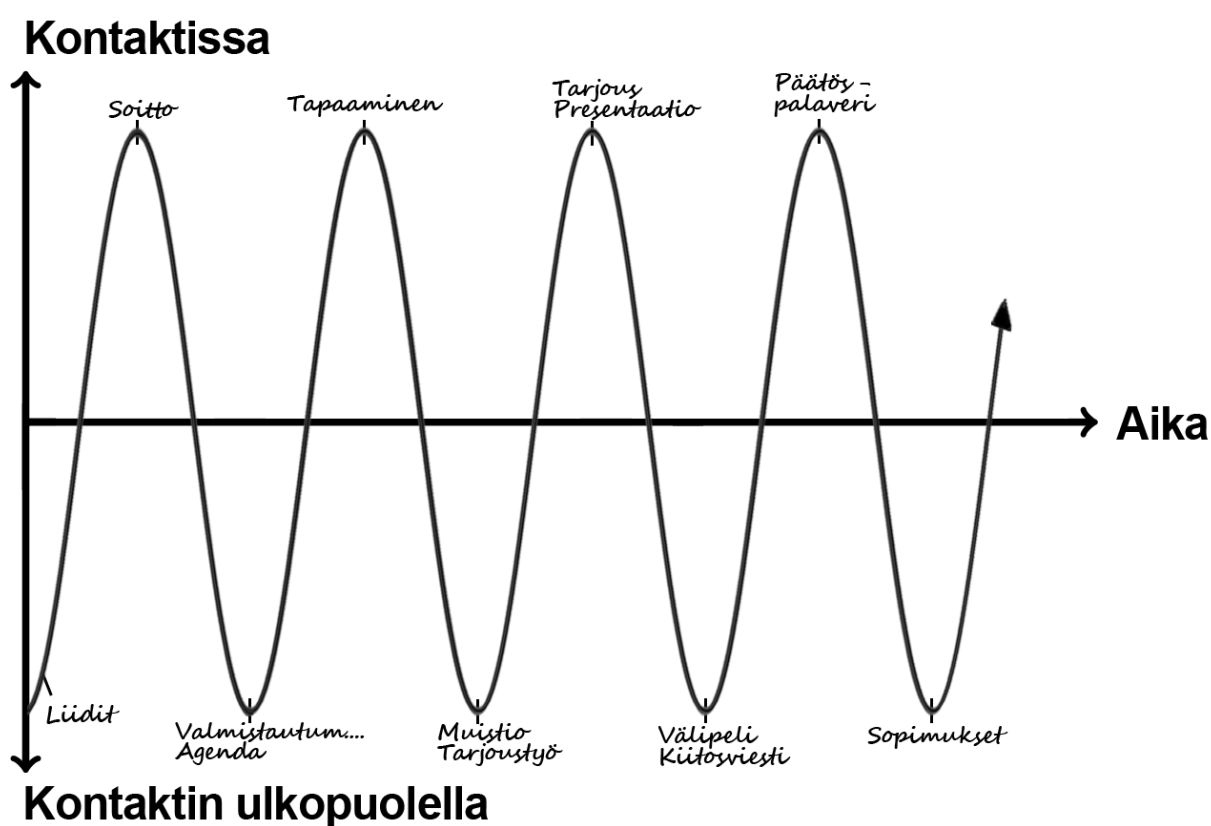
2.2 Myyntiprosessi

Ammattimaisessa myynnissä toiminta muuttuu prosessinomaiseksi, kertoo Kokonaho (2011) kirjassaan Myynnin ajokortti. Nykypäivänä myyntiprosessi on muuttunut asiakkaan suostuttelelusta enemmän asiakkaan neuvomiseen (Lemmens, Donaldson & Marcos 2014, 36). Myyntiprosessin tavoite on selvittää asiakkaan tilanne ja tarpeet, jotta asiakas saadaan vakuuttuneeksi siitä, että juuri myyjän tarjoama ratkaisu on paras vaihtoehto. Myyntiprosessi on usean eri tapahtuman muodostama tapahtumasarja tai ketju, jota on mahdollista toistaa, mallintaa tai kerrata. Myyntiprosessin tavoitteena on saada aikaan kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65.)

Myös Leppänen (2007) pitää myyntityötä prosessina. Myyntiprosessi muodostuu yrityksen myyntistrategiasta ja myyntitaktiikasta. Strategia luodaan aina ennen myyntitaktiikkaa, sillä se on myyntiprosessin suunnitteluosa, jota myynnin esimiehet kehittävät ennen varsinaista myyntityötä. Strategia tarkoittaa oikeiden asioiden tekemistä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Leppänen 2007, 49.)

Myyntitaktiikalla tarkoitetaan asioiden tekemistä oikein. Se käynnistyy silloin, kun ollaan ensimmäistä kertaa kontaktissa asiakkaan kanssa. Myyntitaktiikka on yhtä arvokas kuin itse strategia, mutta se tulee luoda vasta strategian jälkeen, sillä taktiikan on tarkoitus toteuttaa strategiaa. (Leppänen 2007, 50.)

Myyntityö itsessään sisältää lukuisia myyntiprosesseja, jotka taas sisältävät erilaisia myyjän tekemiä toimenpiteitä. Nämä toimenpiteet tähtäävät luottamuksen ansaitsemiseen, asiakkaan tilanteen selvittämiseen sekä tarjouksen hyväksyttämisen. On tärkeää huomioida, että myyjä näkee tilanteesta vain osan. Myyjä ei tiedä minkälaisia kilpailevia ratkaisuja asiakkaalle tarjotaan eikä voi vaikuttaa tilanteeseen, jossa asiakas kilpailuttaa tarjousta. Useimmiten asiakas valitsee tuotteen myyjältä, johon luottaa ja jonka tuotteen uskoo palvelevan hänen tarpeitaan eniten. (Alanen ym. 2005, 66.) Menestyksekkään myyntiprosessin on aina oltava tasoltaan korkea ja tasalaatuinen, joka etenee johdonmukaisesti kaikista osatekijöistä riippumatta (Rubanovitsch & Aalto 2012, 31).



Kuva 1: Esimerkkikaavio Trainers' Housen myyntiprosessista (Marko Lehtinen 2015, Myyntivalmennus)

Edellisellä sivulla olevassa kuvassa on esitetty myyntiprosessi eri vaiheineen. Myyntiprosessi kuvataan aaltoilevana jananä, sillä kaikki tehdyt toimenpiteet eivät aina näy asiakkaalle. Kuvassa esitetyt kontaktin ulkopuolella olevat toimenpiteet ovatkin yhtälailla tärkeitä myyntiprosessin ja kaupan onnistumisen kannalta.

Useissa yrityksissä myyntiprosessi nähdään edelleenkin suorana viivana, joka etenee nousujohteisesti vaiheesta toiseen. Tällöin unohdetaan usein varata aikaa myyntiprosessin onnistu-

misen kannalta olennaisille vaiheille, kuten liidien tekemiselle, agendan luomiselle, muistioille, tarjoustöille sekä erilaiselle välipelille kuten kiitosviesteille.

2.3 Hyvän myyjän ominaisuudet

Myyjien tekemä työ on aina hyvin henkilökohtaista, joten myyntityössä korostuvat ennen kaikkea henkilökohtaiset ominaisuudet. Henkilökohtaiset ominaisuudet myyjällä ovat juuri niitä ratkaisevia tekijöitä, jotka erottavat myyntityössä työskentelevät henkilöt kahteen eri kategoriaan: myyjään ja huippumyyjään.

Huippumyyjät eroavat keskivertomyyjistä kahdeksassa eri ominaisuudessa alasta tai alueesta riippumatta. Rummukaisen (2008) tutkimuksessa käy ilmi, että huippumyyjien tärkeimmät ominaisuudet ovat asenne sekä kaupanpääöstaidot. Muita huippumyyjien ominaisuuksia ovat ulkoinen olemus, tuotetietous, myyntiesittelytaidot, ajankäytön hallinta / tavoitteellisuus, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa sekä uusasiakashankinta ja lisämyynti. Rummukaisen tutkimuksen mukaan mikään edellä mainituista ominaisuuksista ei tee yksinään huippumyyjää. Kuitenkin vain harvoilla huipuilla on kaikki kahdeksan ominaisuutta täysin hallussa. Kaikilla huipuilla oli yhteneväiset kaksi ominaisuutta täysin hallussa, jotka olivat asenne sekä kaupanpääöstaidot. Rummukaisen tutkimuksen myyjillä oli näistä kahdeksasta ominaisuudesta vähintään neljä hyvin hallussa. Yleisimmin huipuilla oli kuitenkin vahva osaaminen kuudesta seitsemään ominaisuutta kahdeksasta. Tutkimuksessa on huomattavaa se, että kaikki tutkimuksen huippumyyjät pystyivät itse vaikuttamaan tulotasoonsa eli he työskentelevät provisiopalkalla tai ovat itsenäisiä yrittäjiä. Seuraavassa on esiteltynä myyntityössä eroteltavissa olevia tekijöitä. (Rummukainen 2008, 11.)

2.3.1 Ajankäytön hallinta & tavoitteellisuus

Ajankäytön hallinta nousee keskiöön myyntityössä, kun halutaan huipputuloksia. Huippumyyjä on ajankäytön hallinnan ammattilainen (Vuorio 2011, 22). Huippumyyjät erottuvat keskivertomyyjistä ajankäytöllään, huippumyyjät tulevat töihin tekemään töitä, kun taas keskivertomyyjät eivät käytä aikaansa yhtä järkevästi. Huippumyyjä osaa suunnitella omaa ajankäyttöään siten, että he käyttävät aikansa tulokselliseen toimintaan turhan näpertämisen sijaan. Huippumyyjä tiedostaa omat tavoitteensa sekä työelämässä, että muilla elämän alueillaan. Huippumyyjä osaa asettaa itselleen tavoitteet jokaiselle asiakastapaamiselle. Huippumyyjä osaa arvioida kuinka paljon hän tulee myymään viikko-, kuukausi- tai päivätasolla. Hän osaa jakaa tavoitteensa päiväkohtaisiksi, jolloin tavoitteet ovat paljon konkreettisempia. (Rummukainen 2008, 28.)

2.3.2 Tuotetietous

Mikään ei ole asiakkaalle niin turhauttavaa kuin se, että myyjä ei välitä tai tiedä tarpeeksi omasta tuotteestaan (Denny 2009, 19). Myyjän täytyy aina tietää siitä tuotteesta tai palvelusta, jota hän myy. Tuotetietous onkin yksi huippumyyjän tunnusmerkki. Huippumyyjä erottuu tavallisesta myyjästä tuotetietoudessa siten, että miten hän osaa esittää tuotteen tai palvelun hyödyt asiakkaalle. Tuotteen tunteminen läpikotaisin ei välttämättä tee huippumyyjää ja siitä voi olla jopa haittaa. Asiakkaalle täytyy osata kertoa häntä kiinnostavat asiat, ei jokaista pientä teknistä tietoa tuotteesta tai palvelusta. Huippumyyjä osaa kertoa asiakkaalle miten tuotteen hyödyt palvelevat juuri häntä. Tuntemalla tuotteesi ja sen hyödyt olet oman tuotteesi asiantuntija. Asiantuntijuus vakuuttaa asiakkaan. Asiantuntijuus vaikuttaa myyjän omaan olemukseen, olemalla oman tuotteesi tai palvelusi asiantuntija olet itsevarma ja se näkyy asiakkaalle asti. (Rummukainen 2008, 44.)

On tärkeää osata kertoa asiakkaalle konkreettisia hyötyjä tuotteesta tai palvelusta, jota myyjä myy. Sen lisäksi on tärkeää olla oman tuotteesi tai palvelusi asiantuntija. Edellä mainittujen taitojen lisäksi on kuitenkin erittäin tärkeää, että myyjä hallitsee tarinankerronnan taidon. Huippumyyjä osaa pukea myyntiargumenttinsa tarinan muotoon. Huiput eivät mainitse vaikeita teknisiä yksityiskohtia tuotteesta tai palvelustaan vaan he osaavat muuntaa tuotteen perusominaisuudet asiakkaan omalle kielelle tarinoilla. Tarinankerronnan avulla myyntipuhe sujuu paljon luontevammin sekä on tunnepitoisempaa. Rummukainen kertoo kirjassaan esimerkin "jos asiakkaanasi on nuoria opiskelijoita, pue tuotetietoutesi heidän kielelleen. Silloin esimerkkitarinasi on erilainen, kuin jos asiakkaanasi on eläkeläisiä." Tarinoiden avulla huiput osaavat kertoa oman tuotteesi tai palvelun hyödyt asiakkaalle mielenkiintoisemmalla tavalla kuin vain kertomalla ne aina samalla tavalla. Rummukaisen tutkimuksen mukaan ne myyjät menestyvät, joilla on tarinoita myyntityönsä tukena. (Rummukainen 2008, 49.)

2.3.3 Myyntiesittelytaidot

Myyntiesittely on ratkaiseva osa myyntityötä. Rummukaisen (2008) mukaan huippumyyjän myyntiesittely on lyhyempi kuin muilla myyjillä, sillä huippumyyjät keskittyvät vain olennaiseen. Huippumyyjät kehittävät omia myyntiesittelytaitojaan esimerkiksi kollegoidensa kanssa ennen varsinaisia asiakastapaamisia. Huippumyyjä valmistautuu asiakastapaamiseen ja varsinaiseen myyntiesittelyyn kolmella eri osa-alueella joihin kuuluvat fyysinen sekä henkinen valmistautuminen ja käytännön asioiden valmistelu.

Ennen asiakastapaamista huippumyyjä pitää huolen siitä, että on hänellä on energiaa riittävästi. Huippumyyjä kiinnittää huomiota ruokavalioonsa, raskas lounas ennen tapaamista vie

energiaa. Huippumyyjä nukkuu riittävästi, jotta hän on energinen tapaamisessa. Väsymys saa myyjän näyttämään epävarmalta sekä pelkäämään jolloin kauppaakaan ei synny.

Huippumyyjä osaa valmistautua tapaamiseen henkisesti. Hän löytää oikean mielentilan ennen tapaamista, jolloin tapaaminen onnistuu. Huippumyyjä käy tapaamisen kulkua läpi mielessään. Huippumyyjä yrittää hakea onnistumisen tunnetilan vanhoja onnistumisia muistelemalla tai kuvittelemalla onnistuneen kaupan. Mielikuvaharjoitteiden avulla myyjä on tapaamisessa itsevarmempi.

Huippumyyjä on varautunut tapaamiseen hoitamalla kaikki käytännön asiat etukäteen kuten varaamalla ja valmistelemalla kaikki tarvittavat materiaalit ennen tapaamista. Kun huippumyyjä saapuu tapaamiseen, kaikki on valmiina ja myyjä voi keskittyä pelkästään kaupanteeseen. (Rummukainen 2008, 60-62.)

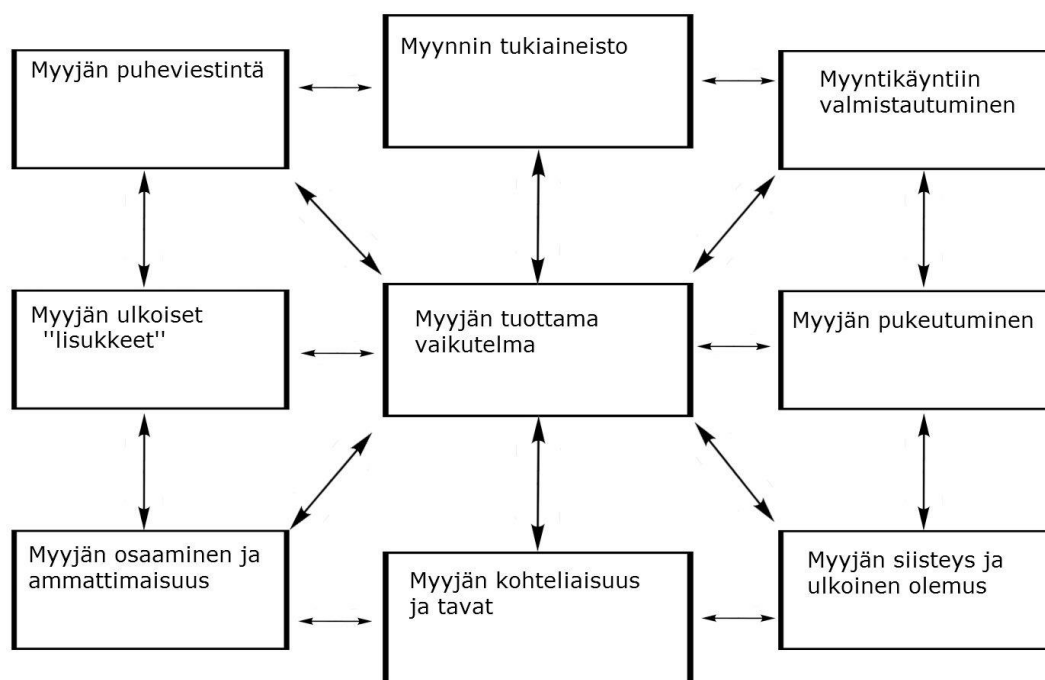
2.3.4 Ulkoinen olemus

Huippumyyjä kiinnittää ulkoiseen olemukseensa huomiota. Huippumyyjän tulee pohtia minkälaisen mielikuvan hänen ulkoinen olemuksensa antaa asiakkaalle. Ulkoisen olemukseen kuuluvat esimerkiksi ryhti, kättely, hiukset sekä vaatteet. (Rummukainen 2008, 76.)

Rummukaisen tutkimuksen mukaan ulkoinen olemus on kokonaisuudessaan sanatonta viestintää. Myyjän ulkoinen olemus on suoraan verrannollinen hänen myyntituloksiinsa Rummukaisen tutkimuksen mukaan. Huippumyyjä tunnistaa erilaiset tilanteet. Hän pukeutuu eri tavalla tapaamiseen toimitusjohtajan kanssa kuin esimerkiksi pienyrittäjän kanssa, joka itsekin työskentelee haalarit päällä. Huippumyyjä osaa lähestyä asiakasta heidän omilla tyyleillään. Perusmyyjä on yleensä joko ali- tai ylipukeutunut tapaamiseen.

Yllä mainitut hyvän myyjän ominaisuudet on erittäin tärkeitä myyntitilanteissa. Tärkein ominaisuus, joka myyjällä voi olla, on kuitenkin kyky kommunikoida tehokkaasti yksilöiden kanssa sekä luoda jokaisesta merkityksellisiä keskusteluja jokaiselle myyntikäynnillä. (Miller, Stephen & Tuleja 2011, 1.)

Kaiken myyntityöhön ja myyjän ominaisuuksiin liittyvän taustalla on vaikutelmaviestintä. Vaikutelmaviestinnän perusideana on, että kaikki mikä myyjästä on havaittavissa, tuottaa asiakkaalle jonkinlaisen vaikutelman. Syntynyt vaikutelma voi olla joko positiivinen, negatiivinen tai neutraali. Alla olevassa kaaviossa on havainnollistettuna myyjän vaikutuksen alla olevia kohtia. (Rope 2009, 118.)



Kuva 2: Myyjän tuottamaan vaikutelmaan vaikuttavat tekijät (Rope 2009, 118.)

2.3.5 Kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa

Huippumyyjä on kuuntelun mestari. Hän osaa pitää myyntiesittelynsä niin, että suurimmaksi osaksi asiakas puhuu ja myyjä vain kuuntelee. Myyjä osaa esittää tarkentavia kysymyksiä oikeaan aikaan, jotta asiakas jatkaisi puhumistaan. Asiakas näkee huippumyyjän eleistä sekä katseesta, että hän kuuntelee aidosti asiakasta. Tätä kutsutaan aktiiviseksi kuunteluksi. Huippumyyjä osaa tarkentavien kysymysten sekä kuuntelun avulla löytää ne asiat, joiden perusteella asiakas motivoituu ostamaan. Kun huippumyyjä on löytänyt asiakkaan ostopäätöstä motivoivat asiat, osaa hän korostaa juuri näitä asioita myyntipuheessaan. (Rummukainen 2008, 102.)

Huippumyyjä ymmärtää, että kaupat tehdään silloin kun asiakkaalla on oikeanlainen tunnelma ja kun asiakas on vastaanottavainen informaatiolle. Huippumyyjä osaa luoda hyvää fiilistä myyntitilanteessa. Sen lisäksi huippumyyjä osaa mukaila asiakkaan sanatonta viestintää kuten eleitä ja ilmeitä. Hän osaa mukaila asiakkaan energiatasoa. Jos asiakas on hyvin flegmaattinen, ei myyjän kannata olla hyperaktiivinen vaan mukautua asiakkaan tunnetilaan. Edellmainituilla taidoilla huippumyyjä tulee toimeen erilaisten ihmisten ja persoonien kanssa. (Rummukainen 2008, 102.)

2.3.6 Uusasiakashankinta ja lisämyynti

Huippumyyjä tiedostaa uusasiakashankinnan merkityksen itselleen ja yritykselle, vain asiakas tuo rahaa. Uusasiakashankinta on yksi myyntityön tärkeimmistä osa-alueista. Huippumyyjät osaavat etsiä uusia asiakkaita käyttäen erilaisia kanavia ja tietolähteitä sekä kaikkia muita lähteitä kuten painettua mediaa ja verkkolähteitä. Huippumyyjien yksi ominaispiirre on se, että he saavat yleensä suurimman osan uusista asiakkaistaan vanhojen asiakkaiden kautta. Vanhat asiakkaat ovat useimmiten niin tyytyväisiä myyjään ja hänen toimintaansa, että suosittelevat häntä mielellään omille kontakteilleen. Hoitamalla asiakkaansa hyvin huippumyyjälle muodostuu tietynlaista jatkuvuutta. Asiakkaita tulee koko ajan lisää, kun huippumyyjä hoitaa työnsä erittäin hyvin. (Rummukainen 2008, 88.)

Uusasiakashankinnassa on hyvä muistaa jälkihoito itse kauppojen jälkeen. Suurin osa myyjistä ei tee jälkihoitoa ollenkaan vaan ainoastaan parhaat eli huippumyyjät muistavat jälkihoidon. Perusmyyjät pelkäävät, että asiakas ei ehkä ole tyytyväinen tai saattaa sanoa valittaa jostain, kun taas huippumyyjä näkee tämän mahdollisuutena hankkia uusia liidejä, eli potentiaalisia asiakasyhteystietoja. Kun myyjä on hoitanut koko myyntiprosessin hyvin, uskaltaa hän kysyä asiakkaalta uusia asiakasvinkkejä.

Myyjän soittaessa tapaamispuheluita tai ollessaan asiakaskäynnillä uudella asiakkaalla huippumyyjä osaa kertoa omasta tuotteestaan tai tarjoamastaan palvelusta yhtä innostuneesti ja selkeästi kuin aivan ensimmäisessä tapaamisessaan myyntityöuransa alussa. (Rummukainen 2008, 89-90.)

Keskivertomyyjä tyytyy yleensä vähään. Kun keskivertomyyjä saa kaupat sovittua, hän ei joko ymmärrä tai halua myydä lisää. Huiput taas ymmärtävät lisämyynnin merkityksen, itselleen ja yritykselleen. Huippumyyjät ovat enemmän ratkaisukeskeisiä, he eivät tarjoa asiakkaalle vain yhtä palvelua tai tuotetta vaan kokonaisuutta. He osaavat tehdä ostamisen helpoksi asiakkaalle. Huiput ymmärtävät, että samalla vaivalla on mahdollisuus tehdä enemmän kauppaa. (Rummukainen 2008, 91.)

2.3.7 Asenne

Myyminen on pitkälti kiinni siitä miten myyjä asennoituu työhönsä. Huonolla asenteella ei synny kauppaa. Myyjän hyvä asenne ja positiivinen suhtautuminen omaan työhönsä huokuu asiakkaalle asti ja luo miellyttävän mielikuvan myyjästä. Myyntityössä asenne ratkaisee.

Huippumyyjät erottuvat keskivertomyyjistä kolmella eri osa-alueella. Ensimmäinen näistä osa-alueista on oman työn arvostaminen. Keskivertomyyjät eivät arvosta omaa työtään, kun taas huiput ovat ylpeitä omasta työstään ja haluavat aidosti kehittyä sekä olla parhaita omassa työssään. Huiput tietävät, että omalla työllään he oikeasti auttavat asiakasta. Huiput ovat

erittäin kiinnostuneita omasta työstään. He analysoivat omaa tekemistään jatkuvasti ja miettivät miten he voisivat kehittää itseään. Asiakas näkee huippumyyjien asennoitumisen myyjän sanallisesta viestinnästä, myyjän puheesta kuulee, että hän kunnioittaa asiakastaan.

Toinen huippumyyjän ja keskivertomyyjän erottava tekijä on asennoituminen omaan tuotteeseen tai palveluun jota hän myy. Huiput innostuvat omasta tuotteesta tai palvelusta niin paljon, että se näkyy asiakkaalle asti. Yleensä myyjän innostuneisuus tarttuu asiakkaaseen, jolloin asiakkaalle syntyy halu ostaa.

Kolmas mutta tärkein huipun ja keskivertomyyjän erottava tekijä on se, miten myyjä asennoituu takaiskujen sattuessa. Takaiskuja ovat muun muassa kaupan peruuntuminen ja reklamaatiot. Takaiskuja sattuu kaikille myyntityötä tekeville. Se miten takaiskuihin asennoituu määrittää onko huippu- vai perusmyyjä. Kun takaisku sattuu perusmyyjälle, hän yleensä masentuu kun taas huippumyyjä analysoi tilanteen ja miettii mitä hän voisi seuraavalla kerralla tehdä paremmin. Huippumyyjä kehittyy, perusmyyjä junnaa paikallaan. (Rummukainen 2008, 16-18.)

2.3.8 Kaupanpäättötaidot

Yksi taito, joka jokaisen myyjän, alasta riippumatta olisi syytä hallita erittäin hyvin, on kaupanpäättötaidot. Ilman edellä mainittua taitoa ei synny kauppaa. Keskivertomyyjät pelkäävät yleensä kahta asiaa myyntityössä, uusasiakashankintaa sekä kaupan päättämistä. He eivät yksinkertaisesti uskalla tai kehtaa pyytää kauppaa. Huiput ovat taas mestareita päättämään kaupat. Rummukaisen (2008) tutkimuksen mukaan, jokainen haastateltu huippumyyjä oli mestari päättämään kaupat.

Kaupanpäättötaitoihin kuuluu monta eri osa-aluetta kuten taito tunnistaa ostosignaalit asiakkaan käytöksessä ja eleissä eli sanattomassa viestinnässä sekä asiakkaan puheessa. Sen lisäksi kaupanpäättötaidot vaativat oikea-aikaisuutta ja rohkeutta pyytää kauppaa. Jos kauppaa pyytää asiakkaalta liian aikaisessa vaiheessa, saattaa asiakas kokea myyjän helposti tuputtavaksi.

Huippumyyjä tunnistaa ostosignaalit asiakkaan puheesta. Esimerkiksi jos asiakas kysyy toimitusaikaa tai haluaa tietää lisää palvelun tai tuotteen yksityiskohdista, on hän kiinnostunut ostamaan.

Rummukainen mainitsee ostosignaaleiksi esimerkiksi sen, kun asiakas alkaa laskemaan paljonko tuotteen tai palvelun hankinta tulee yritykselle maksamaan tai asiakas kysyy myyjältä suoraan tuotteen tai palvelun hintaa. Rummukaisen mukaan asiakas saattaa esittää verhoittuja vastaväitteitä kuten "Mitähän vaimokin sanoo jos teen tämän hankinnan?". Huiput keskittyvät asiakkaaseen koko tapaamisen ajan sekä osaavat tarttua edellä mainittuihin ostosignaaleihin ja kysyä kauppaa oikea-aikaisesti. Keskivertomyyjät saattavat kysyä kauppaa väärään aikaan,

jolloin asiakas tuntee myyjän tuputtavaksi. Jos kauppaa kysyy liian myöhään, ei asiakas ole enää kiinnostunut ostamaan ostoinnostuksen laskettua. Asiakas on lähettänyt ostosignaaleja mutta myyjä ei ole osannut tarttua näihin. (Rummukainen 2008, 116-117.)

Kaupanpäättämisessä on tärkeää osata kysyä ostopäätöskysymyksiä. Huippumyyjä kysyy ostopäätöskysymyksiä useita kertoja jokaisen tapaamisen aikana, kun taas keskivertomyyjä ei välttämättä kysy ollenkaan. Huiput osaavat piilottaa ostopäätöskysymyksensä normaaliin keskusteluun, jolloin asiakas ei edes välttämättä tajua, että häneltä on kysytty kauppaa vaan keskustelu liukuu itsestään kaupanpäättökseen. (Rummukainen 2008, 118.)

Erilaisia tekniikoita ostopäätöskysymyksen kysymiseen on useita. Huippumyyjienkin tekniikat saattavat erota suuresti toisistaan. Yksi yleisimpiä ostopäätöstekniikoita ostopäätöskysymyksen esittämiseen on vaihtoehtopäätöskysymys, jossa annetaan asiakkaalle kaksi eri vaihtoehtoa, joista hän saa valita. Toinen yleinen tekniikka on toissijainen päätös, jossa asiakkaalta pyydetään ensin pienempi päätös. Yksi suosittu tekniikka on koiranpentupäätös, jossa asiakkaalle luvataan tuote tai palvelu heti käyttöön. (Rummukainen 2008, 119-120.)

2.3.9 Kehittyminen huippumyyjäksi

Yhteenvetona voidaan todeta, että huippumyyjäksi kehittyminen vaatii useiden eri osa-alueiden täydellistä tai ainakin osittaista hallintaa. Näitä osa-alueita ovat asenne, ajankäytönhallinta & tavoitteellisuus, tuotetietous, myyntiesittelytaidot, ulkoinen olemus, uusasiakashankinta & lisämyynti, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa sekä kaupanpäättöstaidot. Matkalla myyjästä huippumyyjäksi, myyjän tulee hallita kaikki eri myyntiprosessin vaiheet uusasiakashankinnasta kaupan päättämiseen.

Suurin este huippumyyjäksi kehittymiselle on yleensä myyjien oma asenne, sillä sitä on lähes mahdotonta opettaa. Huiput erottuvat muista nimenomaan asenteensa kautta. Huipuksi ei voi kehittyä ellei oma asenne ja sisäinen palo työtä kohtaan ole kunnossa, sillä edellä mainittujen ominaisuuksien kehittämiseen voi helpostikin mennä satoja ellei jopa tuhansia tunteja. Kymmenen vuotta mitä vain ja olet mestari siinä.

2.4 Hyvä myyjä on individualisti, joka kuuntelee asiakkaan tarpeita

Osa edellä mainituista seikoista nousi esille myös omassa tutkimusaineistossamme. Tässä luvussa esittelemme tutkimustuloksia ensimmäistä kertaa. Esittelemme myös neljä haastateltua ammattilaistamme ja pohdimme mitä ominaisuuksia huippumyyjät omaavat sekä miten huippumyyjät erottuvat keskivertomyyjistä.

2.4.1 Myynnin ammattilaisten haastattelut

Tutkimusta varten olemme haastatelleet neljää eri myyntijohtajaa, joista kukin on oman alansa ammattilainen. Haastatteluissa esitimme haastateltaville 15 eri kysymystä selvittääksemme alan ammattilaisten näkemyksiä huippumyynnistä, myyjien johtamisesta tällä hetkellä sekä siitä, kuinka myyjien johtamista voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Valitsimme haastateltavat henkilöt mahdollisimman monipuolisesti erilaisista myyntiorganisaatioista sekä eri alojen yrityksistä. Henkilövalintoihin vaikutti myös haastateltavien henkilöiden ikä. Halusimme, että haastateltavat eivät ole liian vanhoja tai liian nuoria vaan sopivan kokeneita mutta kuitenkin sellaisia henkilöitä, joilla voisi olla myös tuoretta näkökulmaa. Seuraavassa on esiteltyinä neljä myyntiyön ammattilaista, joita pääsimme haastattelemaan opinnäytetyötämme varten.

Timo Sarpalinnalla on toiminut koko ikänsä myynnin parissa. Sarpalinnan kiinnostus myyntiä kohtaan alkoi 15-vuotiaana Anttilan urheiluosastolta ja siitä lähtien hän on työskennellyt myynnin parissa muun muassa ICT- sekä ajoneuvopuolella.

Sarpalinnalla on toiminut teleoperaattoriyritys DNA:n yritysmyyntin myyntijohtajana viimeisen seitsemän vuoden ajan. Sarpalinnalla on toiminut useissa eri myyntijohdon tehtävissä läpi työuransa sekä käynyt muun muassa E.M.B.A-myyntijohtamisen koulutusohjelman.

Esimiehenä sekä myyntijohtajana Sarpalinnalla kuvaa itseään rehdiksi ja sanansa mittaiseksi mieheksi, joka pitää työntekijöidensä vaatimustason aina korkealla ja antaa tukea tarvittaessa. Sarpalinnalla pitää myös erittäin tärkeänä panostaa yksilöihin, sillä mikäli yksilö menestyy, koko joukkue sen mukana menestyy, sillä menestyminen ruokkii joukkuetta. Sarpalinnalla kuvaili itseään myös mentaalipuolen valmennustaan harjoittavana johtajana. Ihmisten mentaalipuolen panostamalla saa ihmiset tekemään asioita, joihin he eivät välttämättä itse usko, vaikka kyky tehdä näitä asioita olisikin.

Kari Vierikka on toiminut B2B-myyntitehtävissä sekä ratkaisumyyntin parissa läpi työuransa. Hän aloitti myyntityöt perustamalla oman yrityksen ystävänsä kanssa 20-vuotiaana opiskellessaan yliopistossa. Yrityksen tarkoitus oli työllistää nuoret miehet kesän ajaksi. Yrityksessä myytiin mansikoita sekä muita mahdollisia kesätuotteita. Yritystä varten vuokrattiin kahden kaupan edestä myyntipaikat ja yrittäjät hoitivat itse lähialueelta esimerkiksi mansikoita ja herneitä myyntiin. Oman yrityksen jälkeen hän on toiminut useissa eri myyntijohtajan tehtävissä ja toimii tällä hetkellä konsulttiyritys Rongo Oy:n myyntijohtajana.

Johtajana Vierikka kuvasi itseään vaativaksi, mutta helposti lähestyttäväksi sekä nopealiikkeiseksi johtajaksi, joka pyrkii pitämään oman tiiminsäkin nopealiikkeisenä. Omille tiimiläisilleen Vierikka on reilu sekä osallistava ja johtava siinä mielessä, että hän tekee yhteistyötä tiiminsä

kanssa myös operatiivisesti esimerkiksi käymällä heidän mukanaan tapaamisissa. Asiantuntijuutta Vierikka pyrkii ylläpitämään ja kehittämään jatkuvasti. Myynnissä problematiikan ymmärtäminen on aina kiinnostanut ja Vierikka on kokenut, että hän on päässyt kehittymään paljon enemmän työskennellessään myynnin parissa kuin asiantuntijuustyössä.

Max Henttu toimii Trainers' House Oyj:llä myyntijohtajana sekä valmennuskonsulttina. Henttu vastaa tällä hetkellä koko Trainers' Housen tytäryhtiön Ignis Oy:n myynnin johtamisesta. Henttu on toiminut läpi työuransa erilaisissa myyntitehtävissä. Ennen 2000-luvun alussa alkannutta uraansa Trainers' Housella Henttu toimi muun muassa yrittäjänä. Myynnissä Henttua viehättää se, että myynti on niin systemaattista, ja että siinä työskennellään aina ihmisten parissa.

Itsensä Henttu näki johtajana, jolla on koko ajan jalat arjessa, mutta hieman pää pilvissä, jotta näkee mihin ollaan menossa. Omassa työssään hän kokee, että tulee jatkuvasti kehittää ja virittää itseään. Henttu antaa mielellään selkeät tavoitteet ja rauhaa tiimiläisilleen, ettei puutu toisten liikaa toisten asioihin. Vaikka aika ajoon tulee kuitenkin puuttua, sillä ihmiset jäävät ajoittain jumiin ja tällöin tulee hieman ravistella ja tarjota apua.

Markku Hirvijärvi on toiminut viimeiset vuosikymmenet Atrian palveluksessa. Hirvijärvi on johtanut useita erikokoisia myyntiorganisaatioita ja toimii tällä hetkellä Atrian tuotantojohtajana. Markku Hirvijärvi on käynyt M.B.A -koulutusohjelman Jyväskylän yliopistossa.

2.4.2 Huippumyyjä

Vertasimme teoriaa sekä haastatteluista saatua tietoa keskenään ja analysoimme miten teoria ja ammattilaisten kokemukset ja näkemykset kohtaavat keskenään. Kaaviossa hyvän myyjän ominaisuuksista olemme havainnollistaneet kaikki teoriassa sekä ammattilaistemme haastatteluissa nousseet asiat yhteen kaavioon.

Alla olevaan kaavioon kokosimme erilaisia ominaisuuksia, jotka tekevät huippumyyjän. Kaavioon kokosimme hyvän myyjän ominaisuudet, jotka nousivat esiin eri teorialähteissä sekä haastatteluissa.

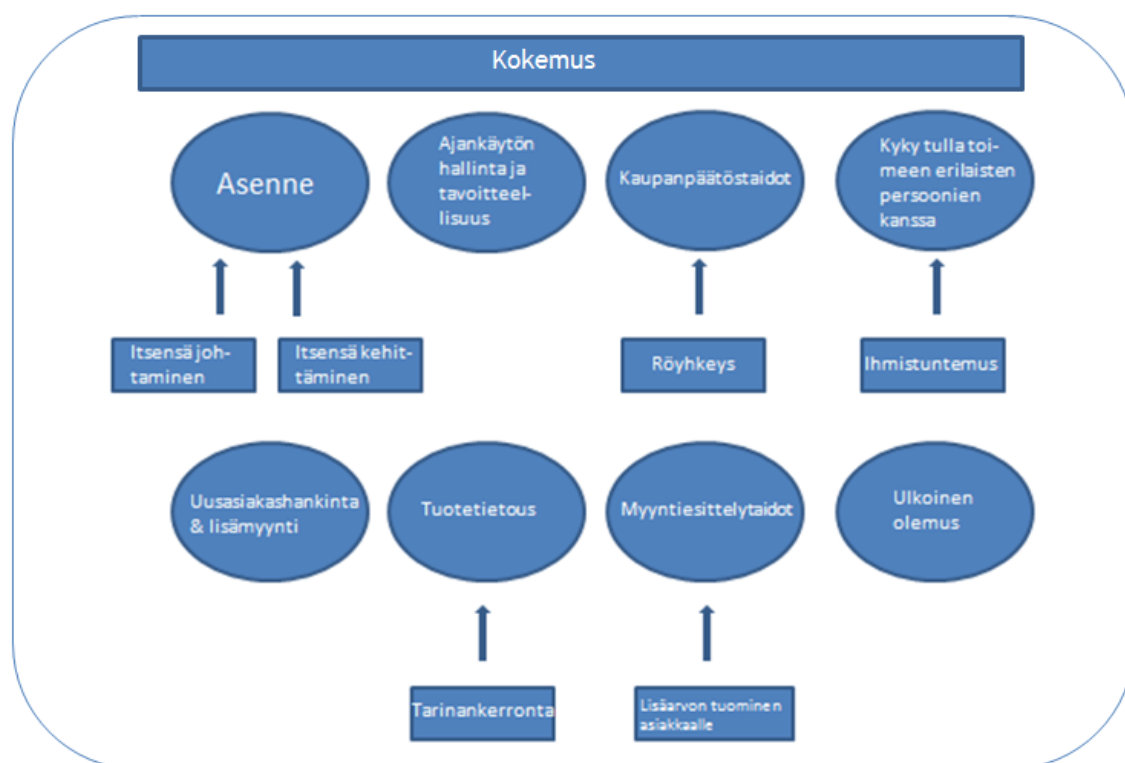
Hyvän myyjän ominaisuudet	Sarpalinna	Henttu	Vierikka	Hirvijärvi	Teoria
Ajankäytön hallinta	X	X	X	X	X
Asenne	X			X	X
Ihmistuntemus		X		X	
Itsensä johtaminen		X			
Itsensä kehittäminen	X				
Kaupapäätöstaidot	X		X	X	X
Kokemus			X		
Kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa		X		X	X
Lisäarvon tuominen asiakkaalle	X				
Lisämyynti					X
Myyntiesittelytaidot					X
Röyhkeys	X				
Tarinankerronta	X	X			
Tavoitteellisuus	X			X	X
Tuotetietous					X
Ulkoinen olemus					X
Uusasiakashankinta					X

Taulukko 1: Hyvän myyjän ominaisuudet

Kuten kaaviosta näemme, myyntijohtajat mainitsivat haastatteluissa osittain samoja ominaisuuksia kuin kirjallisista lähteistä olimme listanneet. Ajankäytön hallinta oli jokaisen haastateltavan mielestä huippumyyjän tärkeimpiä ominaisuuksia. Ajankäytön hallinta mainittiin myös teoriassa tärkeäksi huippumyyjän ominaisuudeksi. Haastatteluissa nousi esiin useita eri huippumyyjän ominaisuuksia, joita ei ollut teoriassa mainittu kuten tarinankerronta. Teoriassa mainittiin esimerkiksi tuotetietous sekä ulkoinen olemus. Edellä mainittuja ominaisuuksia ei yksikään haastateltava nimennyt huippumyyjän ominaisuudeksi. Voimme siis päätellä, että huippumyyjän ominaisuudet vaihtelevat alakohtaisesti eri myyjillä, esimerkiksi Vierikan mielestä kokemus on tärkeä huippumyyjän ominaisuus. Vierikka toimii itse informaation hallintapalveluita tuottavassa yrityksessä myyntijohtajana.

Ulkoinen olemus, uusasiakashankinta sekä tuotetietous eivät nousseet esille haastatteluissa. Ulkoisen olemuksen mainitsematta jättäminen saattaa johtua siitä, että haastattelukysymyksemme asettelu ohjasi haastateltavia enemmän tuloksellisiin tekijöihin. Haastatteluissa kysyimme yksittäisiä ominaisuuksia, jotka tekevät huippumyyjän, joten isompi kokonaisuus kuten uusasiakashankinta saattoi jäädä mainitsematta. Myöskään ulkoista olemusta ei mainittu haastatteluissa, mikä saattaa johtua siitä, että muut myyntityöhön liittyvät käytännön omi-

naisuudet koettiin merkityksellisemmäksi. Tämän tuloksen perusteella voisi päätellä, että myyjän ulkoiseen olemukseen tulisi panostaa enemmän.



Kuva 3: Huippumyyjän ominaisuudet pääluokittain

Yllä olevassa kaaviossa jatkoimme tulosten analysointia huippumyyjän ominaisuuksista. Sijoitimme ammattilaistemme haastatteluissa esiin nousseita ominaisuuksia kahdeksaan pääluokkaan. Kahdeksaan eri pääluokkaan jaetut ominaisuudet ovat asenne, ajankäytön hallinta & tavoitteellisuus, kaupanpäättötaidot, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa, uusasiakashankinta & lisämyynti, tuotetietous, myyntiesittelytaidot sekä ulkoinen olemus. Kahdeksan pääluokkaamme perustuu kirjoitettuun teoriaan.

Ensimmäinen pääluokka, jonka alle luokittelimme haastatteluissa esiin nousseita ominaisuuksia on asenne. Asenteen alle lisäsimme ammattilaistemme haastatteluissa esiin nousseet ominaisuudet, jotka ovat itsensä johtaminen sekä itsensä kehittäminen. Myyntityö on melko omaoimista ja joskus jopa yksinäistä työtä. Myyjän täytyy ottaa vastuu omasta työnpanoksesta ja tuloksestaan. Jos myyjä ei asennoitu työhönsä oikealla tavalla, on hänen vaikea hoitaa omat

työtehtävänsä hyvin. Jos myyjä ei ole kiinnostunut omasta työstään, ei hän ole myöskään valmis kehittämään itseään.

Toinen pääluokka, jonka alle luokittelimme ammattilaistemme näkemyksiä huippumyyjän ominaisuuksista on kaupanpääöstaidot. Kaupanpääöstaitojen alle lisäsimme Sarpalinnan mainitseman röyhkeyden. Huippumyyjät osaavat käyttää röyhkeyttään juuri oikealla tavalla saadakseen nimen paperiin. Liian kiltit myyjät pärjäävät harvoin kivenkovassa yritysmaailmassa.

Kolmantena pääluokkana olemme käsitelleet kyvyn tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa. Edellä mainitun ominaisuuden alle olemme lisänneet haastatteluissa esiin nousseen ihmistuntemuksen. Huiput ovat tulevat erittäin hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa johtuen siitä, että huiput ovat mestareita ihmistuntemuksessa. He lukevat ihmisten sanatonta sekä sanallista viestintää ja muokkaavat omaa käytöstään asiakkaan käytöstä mukailevaksi. Ilman hyvää ihmistuntemusta huiput tuskin tulisivat hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa.

Neljänneksi pääluokaksi luokittelimme tuotetietouden, jonka alle lisäsimme tarinankerronnan. Kuten Sarpalinnassa ja Henttu haastatteluissa mainitsivat, tarinankerronta erottaa keskiverottomyyjät huipuista. Kaikki huiput käyttävät tarinankerrontaa osana tuotetietouttaan. He verhoavat tuotetiedot mielenkiintoisiksi tarinoiksi, jotka saavat asiakkaan kiinnostumaan tuotteesta.

Viidenneksi pääluokaksi nostimme myyntiesittelytaitot. Myyntiesittelytaitoihin kuuluu olennaisena osana lisäarvon tuominen asiakkaalle. Jos asiakas ei koe, että myyntiesittely tuo hänelle mitään lisäarvoa, hän luultavasti heittää myyjän ulos. Jokainen huippumyyjä ymmärtää tämän ja varmistaa aina, että tuo asiakkaalle jotakin lisäarvoa, jotta saisi asiakkaan mielenkiinnon heräämään.

Haastatteluissa nousi esiin yksi ominaisuus, jota emme pystyneet luokittelemaan mihinkään kahdeksaan pääluokkaan. Kyseinen ominaisuus on kokemus. Olemme kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että ollaksesi huippumyyjä, täytyy olla riittävän kokenut. Ilman riittävää kokemusta ei voi hallita kaikkia eri myyntiprosessin vaiheita eikä omata vielä riittävän hyviä taitoja, jotka ovat huippumyyjälle ominaisia kuten kaupanpääöstaidot. Kokemus on osa jokaista eri pääluokkaa ja tämän vuoksi sitä ei pysty luokittelemaan vain yhden pääluokan alle.

Sarpalinnan mukaan huippumyyjä kategorisoidaan monesti niin, että tällaisen myyjän tulee osata kaikki ne alueet, jotka luokitellaan hyvän myyjän ominaisuuksiksi. Sarpalinnassa kuitenkin muistuttaa, että tällainen henkilö on sitten jo unelmamyyjä eikä kyse ole enää vain huippumyyjästä.

Kartoitettaessa tärkeimpiä yksittäisiä ominaisuuksia huippumyyjäksi tulemiseen yksi huippumyyjän ehdoton ominaisuus on oma tahto. Oma tahto mainittiin ensimmäisten ominaisuuksien joukossa lueteltaessa huippumyyjän tekeviä ominaisuuksia ja esimerkiksi Sarpalinna kuvasi asian seuraavanlaisesti ”myyjällä täytyy olla nälkää tekemiseen, koska ketään ei voi pakottaa tekemään asioita hyvin.” Myös Hirvijärven mielestä oma tahto tekemiseen on yksi huippumyyjän piirteistä tekemässään työssä. Hirvijärvi mainitsi, että myyjällä tulee olla palo tekemään – työhön, halu olla myyjä ja asettaa henkilökohtainen rima tarpeeksi korkealle.

Kuten Timo Rope (2003) mainitsee kirjassaan ”Onnistu myynnissä”, neuvottelumyynnissä ehdottomassa tärkeimpiä ominaisuuksia ovat myyjän monipuolinen asiantuntevuus ja vakuuttavuus, joilla luodaan asiantuntijaprofiili itselleen. Itsekin asiantuntijuustyön parissa pitkään työskennelleen Vierikan mukaan huippumyyjän täytyy olla riittävän kokenut omalla alallaan, sillä kokemus vakuuttaa asiakkaan tietojen paikkansa pitävyydestä. Vierikka myös muistuttaa, että asiakas näkee kokemattomuuden hyvin nopeasti.

Rummukainen kertoo teoksessaan ”Huippumyyjä, ominaisuudet ja tositarinoita” (2008), että ajankäytön hallinta on yksi huippumyyjän tärkeä ominaisuus ja haastateltavat olivat asiasta samaa mieltä. Henttu mainitsi ajankäytön huippumyyjän ominaisuutena ja hänen mukaan huippumyyjä käyttää aikansa niin, että käy potentiaalisissa tapaamisissa eikä tuhlaa aikaansa turhiin tapaamisiin, huippumyyjä suunnittelee työnsä ja työskentelee suunnitelmansa mukaisesti. Myös Vierikan mielestä yksi tärkeimpiä ominaisuuksia huippumyyjälle on ajanhallinta, huippumyyjä osaa tunnistaa oikeat tilanteet eikä käytä aikaansa turhiin tapaamisiin vaan suuntaa ajankäyttönsä oikeisiin asioihin.

Sekä Sarpalinna että Henttu mainitsivat tärkeäksi huippumyyjän ominaisuudeksi tarinankerronnan. Sarpalinnan mukaan tarinankerronnan avulla huippumyyjä saa herätettyä asiakkaan mielenkiinnon ja tämän lisäksi tarinankerronta toimii hyvin asiakkaan mielipiteiden haastamisen tukena. Hentun mukaan tarinankerronta on loistava väline saada myyjän kannalta olennainen asia puheeksi ja lopulta myyntitilanteeksi.

Hirvijärven mukaan huippumyyjä osaa asettaa itselleen tavoitteet tarpeeksi korkealle. Myös Rummukainen mainitsi tavoitteellisuuden huippumyyjän ominaisuudeksi kirjassaan ”Huippumyyjä, ominaisuudet ja tositarinoita (2008).” Hirvijärven mukaan myös ihmistuntemus korostuu huippumyyjillä erityisen paljon. Hänen mukaansa huippumyyjillä on erityinen taito tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä kyky osata lukea erilaisia ihmisiä. Myös Henttu korosti näitä asioita vastauksissaan.

Huippumyyjän tavallisesta myyjästä erottaa tulokset. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä tästä asiasta. Vierikan mukaan kovassa kilpailutilanteessa tavallinen myyjä osaa esitellä

ratkaisun asiakkaan ongelmiin, mutta huippumyyjä saa nimen sopimuspaperiin. Hirvijärven mukaan huippumyyjäksi profiloitunut myyjä muodostaa itselleen ominaisen tyylin, joka sopii hänelle itselleen sekä uppoaa asiakkaisiin. Hentun mukaan huippumyyjä on äärimmäisen ratkaisukeskeinen, ratkaisukeskeisyys ja tulokset toimivat erottavina tekijöinä huippumyyjän ja tavallisen myyjän välillä. Huippumyyjä kykenee navigoimaan ratkaisukeskeisesti erilaisissa paikoissa erilaisten asiakkaiden kanssa.

Sarpalinnalla kuvaili huippumyyjää urheilutermein tuloksien puolesta maalintekijäksi. Huippumyyjä haluaa voittoa kokoajan ja kehittyä itse Sarpalinnalla luokittelee huippumyyjän sellaiseksi myyjäksi, joka tekee sen mihin hänet on hankittu, eli kauppohenkilötekemiseen. Joka myyntitilaisuuksissa on yhdestä kolmeen maalintekijää, kuten esimerkiksi jääkiekkotiimeissä.

Hirvijärven mukaan huippumyyjä tuntee myös itsensä erittäin hyvin. Muita haastatteluissa esiin nousseita ominaisuuksia olivat röyhkeys, lisäarvon tuominen asiakkaalle sekä itsensä johtaminen. Vierikka mainitsee myös, että menestyvän myyjän täytyy kyetä olemaan samalla tasolla asiakkaan kanssa käydäkseen tasavertaisia keskusteluja.

2.5 Hyvä myyjä elää ajassa

Kaiken kaikkiaan hyvän myyjän tai oikeastaan huippumyyjän ominaisuuksia kartoittaessamme, saimme kattavan kuvan siitä millainen henkilö tällainen myyjä on. Seuraavassa luvussa olemme tarkastelleet huippumyyjän ominaisuuksia sekä peilanneet saatuja tuloksia omiin kokemuksiimme sekä haastateltujen ammattilaisten näkökulmiin.

Kuten olemme molemmat omissa päivittäisissä töissämme myynnin parissa jo huomanneet, tarinankerronta on yksi keskeisimpiä taitoja myymisessä. Ihmiset rakastavat tarinoita jo syntymästään asti ja tämä jo aikoinaan esi-isiemme kautta leirinuotioilta periytynyt taito puree vielä nykyäänkin ihmisiin. Tarinankerronta vaikuttaa ihmisiin esimerkiksi kirjojen, elokuvien, teatterin ja kaiken taiteen, mutta myös myynnin kohdalla. Tarinankerronta nousi yhdeksi merkittäväksi yhtäläisyydeksi haastateltavien keskuudessa, mutta sen lisäksi tarinankerronta mainittiin myös löytämissämme teorialähteissä. Tarinan muodossa vietetty tunnin palaveri asiakkaan kanssa jättää huomattavasti enemmän käteen molemmille osapuolille kuin monotoninen tuotteen ominaisuuksien tai hyötyjen luettelu.

Haastatelluista asiantuntijoistamme Vierikka mainitsi menestyvän myyjän ehdottomaksi ominaisuudeksi taidon luoda tasavertaisia keskusteluja asiakkaan kanssa asettumalla samalle tasolla asiakkaan kanssa. Tarkastellessamme huippumyyjän ominaisuuksia eri teorialähteistä, emme löytäneet Vierikan mainitsemaa taitoa, mutta Trainers' Housella Jari Sarasvuon valmennuksista tuttuun käsitteeseen tunnistimme tämän ominaisuuden statuksen säätelyksi.

Oman myyntiprofiilin luominen oli esimerkiksi Hirvijärven mukaan niitä ominaisuuksia, jotka luovat myyjästä huippumyyjän. Kuten muutenkin elämässä, ihmiset jotka ovat aidosti oma itsensä luovat ympärilleen hyvän ja luottavaisen tunnelman. Sama pätee selvästi myös myyntityössä. Myyminen on lopuksi kuitenkin tunnelmalaji ja ihmisen olemus vaikuttaa ratkaisevasti vallitsevaan tunnelmaan.

Elämässä ihmistä ohjaavat tavoitteet. Lähes kaikki asiat, mitä ihminen elämässään tekee, ovat jonkin tavoitteen ohjaamia. Sama pätee myös myyntityöhön, sillä kuten Rummukainen teoksessaan ”Huippumyyjä, ominaisuudet ja tositarinoita” mainitsee ”huippumyyjää ohjaavat tavoitteet, eivätkä ainoastaan johdon asettamat vaan hänen itsensä asettamat tavoitteet, jotka ovat yleensä vielä korkeammalla kuin johdon asettamat tavoitteet” (Rummukainen 2008, 28). Haastateltavista henkilöistä Hirvijärvi painotti täysin samaa asiaa, tavoitteiden asettamisen lisäksi huippumyyjä kykenee itse asettamaan omat tavoitteensa tarpeeksi korkealle.

Tavoitteiden asettaminen on yksi myyjien johtamisen tärkeimmistä tehtävistä. Seuraavaksi käymme läpi myyjien johtamiseen liittyviä osa-alueita, kuten johtamismenetelmiä sekä johtamisen perimmäistä tarvetta.

3 Myyjien johtaminen nyt

Tässä luvussa olemme keränneet eri tietolähteistä teoriaa myyjien johtamisesta. Käsittelemme erilaisia johtamismenetelmiä, johtamiseen liittyviä haasteita, hyvän myyntijohtajan ominaisuuksia sekä sen mihin johtamista oikein tarvitaan. Olemme tutkineet hyvän myyntijohtajan ominaisuuksia vertaamalla tutkittua teoriaa haastattelemiemme myyntityön ammattilaisten näkemyksiin aiheesta. Tämän lisäksi kysyimme haastatelluilta heidän mietteitään myyjien johtamisen nykytilasta. Lopuksi olemme vielä antaneet omia näkemyksiämme peilaten niitä teoriaan sekä haastateltujen näkemyksiin.

Myyjien johtaminen on olennainen osa kokonaisvaltaista myyntistrategiaa. Tässä luvussa esitellään myyjien johtamiseen liittyviä menetelmiä, hyötyjä, haasteita ja tulevaisuuden näkymiä. Nieminen ja Tomperi (2008) listaavat viisi osa-aluetta, joilla myyjän suorituskykyä voidaan kehittää; henkilökohtaiset lahjakkuudet, oikea asenne, työn ja yrityksen kanssa yhteensopivat arvot, motivaatio ja osaaminen.

Kun oikea asenne, yrityksen mukaiset arvot ja vahva sisäinen motivaatio yhdistyvät työntekijässä, on yritys löytänyt oikean henkilön myyntiorganisaatioon. Seuraavaksi tulisi asettaa oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit kehityksen ja menestymisen seurantaan. Kun yrityksen myyn-

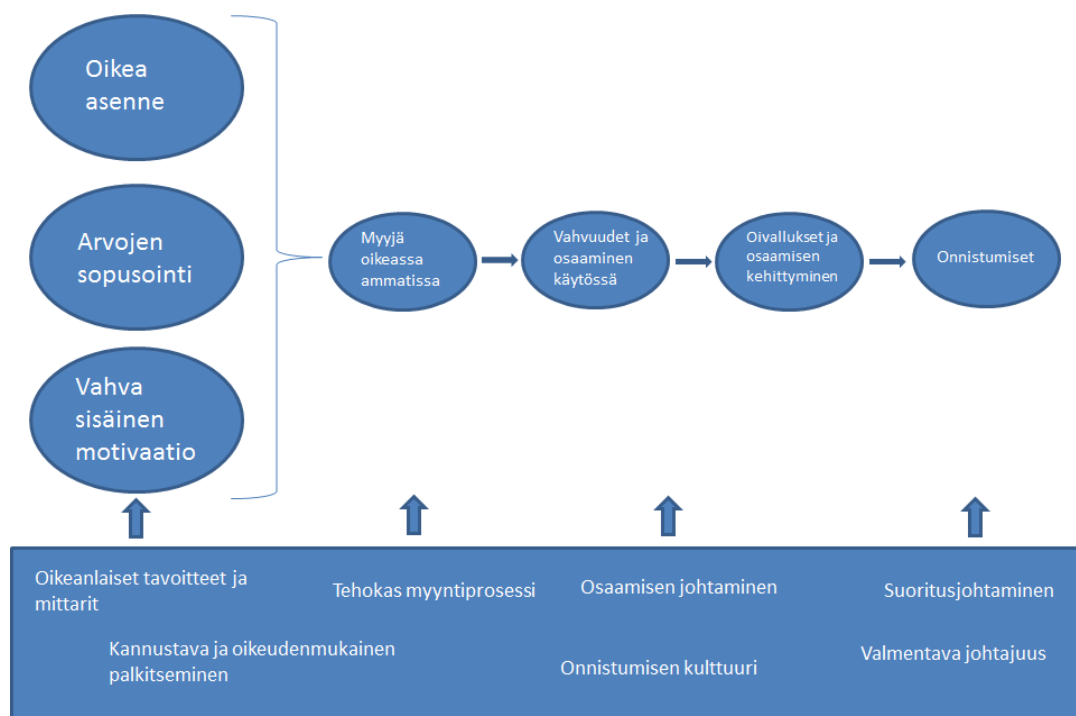
tiprosessi on tehokas, saadaan myyjien vahvuudet ja osaaminen hyödynnettyä optimaalisesti. Kun myyntiprosessiin ja vahvuuksien hyödyntämiseen saadaan yhdistettyä kannustava ja oikeudenmukainen palkitseminen, syntyy onnistumisen kulttuuri, joka johtaa myyntityön onnistumisiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 76.)

3.1 Mihin johtamista tarvitaan

Johtamisen tehtävänä on ohjata tiimit, erilaiset työryhmät ja yksittäiset ihmiset tekemään töitä organisaation haluamaan suuntaan kertoo Järvinen (2000) kirjassaan *Esimiestyö ongelma-tilanteissa*.

Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan myynnin johtaminen on myyjien sekä myynnin menestyksen kannalta elintärkeää. Onnistuneen myynnin johtamisen tuloksena myyjien myynti lisääntyy sekä myyjät saavat enemmän onnistumisia, jolloin myyjien itseluottamus kasvaa. Myyntijohdolla on muutamia tärkeitä tehtäviä, joita heidän tulisi toteuttaa.

Myyntijohdon vastuulla on rakentaa toimiva myyntiorganisaatio, jossa oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä, joissa he pääsevät hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Myyntijohdon tulee tunnistaa sopivat tavoitteet myyjilleen sekä antaa oikeanlaista palautetta, joka tukee myyjien osaamista ja kannustaa parempiin suorituksiin. Johdon tulee panostaa onnistumisen kulttuurin luomiseen organisaation sisällä sekä oikeanlaiseen tukemiseen esimerkiksi oikean tekemisen avulla. (Nieminen & Tomperi 2008, 111.)



Kuva 4: Myyjän suorituskyvyn rakentuminen ja johtaminen (Nieminen & Tomperi 2008, 116.)

3.2 Johtamismenetelmät

Perinteisimmät myyjien johtamismenetelmät ovat tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen sekä näistä kehittynyt suoritusjohtaminen (Nieminen & Tomperi 2008, 121). Näiden lisäksi kappaleessa kuvataan Rubanovitchin (2010) esittämä myyjien johtamisen luokittelu sekä CRM-järjestelmä myynnin johtamisen tukena.

Tavoitejohtaminen pohjautuu ylhäältä asetettuihin myyntitavoitteisiin ja niiden seurantaan. Tavoitejohtaminen lähtee tilanteen analysoimisesta ja organisaation menestysidean tunnistamisesta. Menestystekijöiden tunnistamisen jälkeen määritellään yrityksen tavoitteet sekä avaintulosalueet, jotka jaetaan organisaation eri osastoille, ryhmille ja yksilöille. Tämän jälkeen sovitaan käytettävissä olevista resursseista ja voimavaroista. Tavoitejohtamisessa toimitaan ennalta määrättyjen suunnitelmien mukaan, joita mitataan ja seurataan ennalta asetettujen tavoitteiden mukaan. Projektin jälkeen työn laatu arvioidaan ja työntekijä palkitaan hyvästä suorituksesta. (Laamanen 2005, 228)

Tulosjohtamisen keskeisin asia on nimensä mukaan se, että tulokset ratkaisevat. Keskeisintä ei tämän takia ole se miten tuloksia saadaan, vaan että tuloksia syntyy. Tämän takia mahdolliset ongelmat ilmaantuvat vasta mikäli tuloksia ei synnykään. Tulosten ja tavoitteiden sopiminen ei varsinaisesti auta myyjää saavuttamaan haluttuja tuloksia. Tällöin tulosjohtamisessa käytetään apuna kouluttamista, raportointia, arviointia, palautteen antamista sekä korjaavia toimenpiteitä. Mikäli näistä toimenpiteistä huolimatta ei synny muutosta, vaihdetaan työntekijöitä. Tulosjohtaminen edistää kilpailua, mutta se saattaa myös estää yhteistyön toteuttamista ryhmän keskuudessa, eivätkä tavoitellut tulokset usein liity strategiaan, vaan pyrkivät lyhyen aikavälin taloudelliseen menestykseen. (Laamanen 2005, 231.)

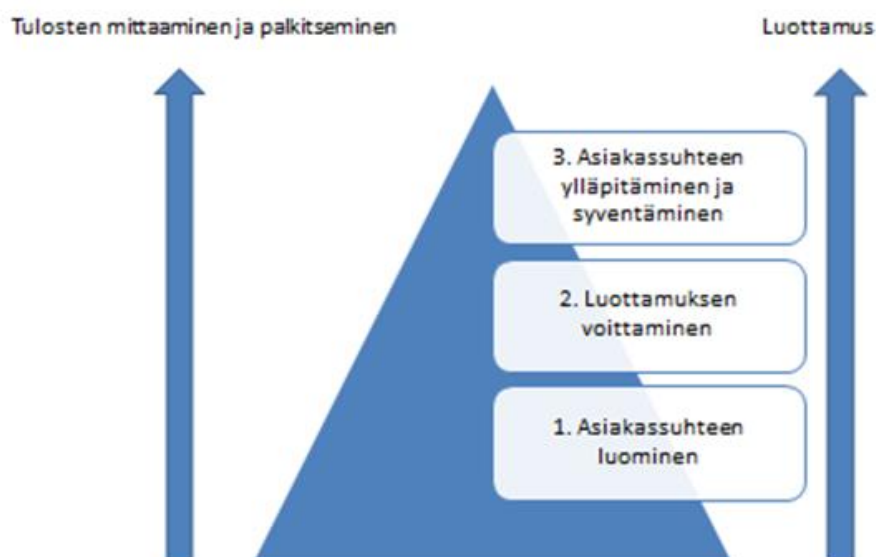
Suoritusjohtaminen pyrkii arvioimaan tulosten saavuttamista laajemmin, huomioiden myös sen millä tavalla tulokset on saavutettu tai jääneet saavuttamatta. Tällä pyritään siirtämään painopiste tuloksista työntekijän toimintaan. Tässä avainasemaan nousee ennen kaikkea asioiden priorisointi. Lisäksi on tärkeä tiedostaa, että toimiakseen tehokkaasti, myyjälle asetettujen tavoitteiden tulee olla selkeitä ja saavutettavissa. Lisäksi yrityksen tulee viestiä selkeästi, kuinka myyjän toiminta vaikuttaa yrityksen menestykseen. Näin ollen oleellinen osa suoritusjohtamisesta on avoin palautteen antaminen ja motivoiva valmennus. (Nieminen & Tomperi 2008, 122)

Myyjien johtamiseen käytetään nykyään useimmissa yrityksissä CRM-järjestelmää, joka helpottaa organisoimaan sekä aikatauluttamaan myyntiä. CRM-järjestelmällä tarkoitetaan liike-

toiminnan tietojärjestelmää, jolla hallitaan sekä ylläpidetään jo olemassa olevia asiakkuuksia. (Oksanen 2010, 22.)

Rubanovitch ja Valorinta (2010) jakavat myyjien johtamisen kolmeen tasoon myyjän osaamistasoon perustuen. Ensimmäiseen tasoon kuuluu asiakassuhteen luominen, toiseen tasoon asiakkaan luottamuksen voittaminen ja kolmanteen tasoon asiakassuhteen ylläpitäminen ja syventäminen. Kokemattomimmat myyjät aloittavat tasolta yksi. Tähän kuuluu asiakkaan tarkoituksen, kontaktointi, asiakassegmenttiin perehtyminen ja tuotetietoisuuden kasvattaminen. Myyjän osaamisen kasvaessa voidaan siirtyä tasolle kaksi, jolloin kaupanpäättämistaidot korostuvat. Myyjän tulee pystyä vakuuttamaan asiakas palvelun tai tuotteen hyödyistä, sekä pyörtämään asiakkaan kieltäytyvät aiheet. Kokeneimmat ja osaavimmat myyjät työskentelevät tasolla kolme, keskittyen uusien asiakkaiden hankintaan, myynnin seurantaan ja lisämyyntiin.

Myös myyjien johtamisen tulee keskittyä eri osa-alueisiin eri osaamistasoilla. Tasolla yksi korostuu ohjaaminen ja opettaminen, niin kaupan päättämisessä kuin asiakasvalinnoissa. Tason kaksi myyjien valmennuskohteita ovat lisämyynti ja hintaneuvottelut. Osaavimpien myyjien kohdalla korostuu ajankäytönhallinta, asiakashallintajärjestelmien käyttöön kouluttaminen sekä tulosseuranta. (Rubanovitch & Valorinta 2010, 103.)



Kuva 5: Myyjien johtamisen tasot (Rubanovitch & Valorinta 2010, 103.)

3.3 Johtamisen haasteet

Tulosityksikön johtamisessa on omat erityishaasteensa. Näitä haasteita ovat esimerkiksi etätyö, sillä osa yksiköstä saattaa työskennellä toisella paikkakunnalla tai jopa kokonaan toisessa maassa. Etätyö on vahvasti yleistynyt työn tekemisen muoto, jonka mukana tulee omat haasteensa esimiestyöhön mutta myös omat hyötynsä. Etätyön suurin haaste on se, kun osa ihmisistä työskentelee esimiehen kanssa samassa tilassa ja osa taas muualla päin maata, mikä saattaa hankaloittaa kommunikointia. (Hyppänen 2013, 84.)

Toinen johtamisen haaste on ihmisten yksilölliset erot. Myyjät ovat aina erilaisia henkilöitä eikä heitä kaikkia voi johtaa saman kaavan mukaan. Mikäli ihmisten yksilöllisiä eroja ei oteta huomioon, vaan kaikkia johdetaan samalla tavalla, on tuloksena suuri vaihtuvuus työvoimassa, tuottavuuden lasku, kommunikaatiokatkokset sekä mahdolliset konfliktit työyhteisössä. Kun johtaja hallitsee työntekijöidensä erilaisuuden kiitettävästi, on tuloksena henkilöstön pienempi vaihtuvuus sekä valitusten väheneminen kun jokaisen yksilölliset erot osataan ottaa huomioon. Myyjien keskinäinen tiimityö, tasa-arvoisuus sekä vuorovaikutus paranevat. (Piili 2006, 89.)

Kolmas ja ehkä suurin johtamisen haaste on myyjien motivoiminen. Esimies voi motivoida alaisiaan kahdella eri tavalla, joko ulkoisesti tai sisäisesti. Motivointi on kriittinen osa myyjien johtamista. Motivoinnilla tarkoitetaan henkilön halun tai tahdon ohjaamista organisaation osoittamiin tehtäviin. Ketään ei voi pakottaa tekemään työtehtäviään vaan motivoinnilla tarkoitetaan ennemminkin mahdollisuutta aktivoida oma halunsa. Ilman motivaatiota ei synny tuloksia. Esimies voi vaikuttaa ainoastaan ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset tekijät lähtevät myyjästä itsestään. (Piili 2006, 46.)

Sisäinen motivaatio on ulkoista motivaatiota voimakkaampaa ja yleensä pitkäkestoisempaa. Sisäinen motivaatio on aineetonta kuten työtehtävien mielekkyys sekä työn haastavuus. Työn täytyy olla haastavaa, jotta työntekijä voi oppia jotain uutta. Uusien asioiden oppiminen luo työntekijälle innostumisen tunteen jolloin työ tuntuu mielekkäältä. Yksi tärkeimpiä sisäisiä motivaatiotekijöitä on työn merkittävyys itselle sekä muille. Mikäli työ ei tunnu merkittävältä niin sisäisen motivaation syntyminen on lähes mahdotonta. Sisäisen motivaation synnyn kannalta on tärkeää päästä toteuttamaan itseään työssään. Jos työntekijän ideoita ei kuunnella, ei hän koe itseään arvostetuksi eikä motivoidu sisäisesti.

Ulkoinen motivaatio on yleensä aineellista ja sisäistä motivaatiota heikompaa motivaatiota. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi rahalliset palkkiot kuten palkka ja bonukset. Erilaiset rahalliset palkkiot motivoivat yleensä vain hetkellisesti, kun taas sisäinen motivaatio on paljon pitkäkestoisempaa. On kuitenkin muistettava, että eri ihmisiä motivoivat eri asiat.

Jotkut motivoituvat rahasta, kun taas toiset siitä, että pääsevät toteuttamaan työssään itseään. Johtajat eivät voi pakottaa työntekijöitään motivoitumaan mutta he voivat luoda olosuhteet niin, että ne edesauttavat motivoitumista. (Piili 2006, 47-49.)

3.4 Hyvän myyntijohtajan ominaisuudet

Myyjien johtaminen on neuvottelua ja neuvottelussa on aina kysymys kahden henkilön etujen yhteen saattamisesta. Hyvä myyntijohtaja johtaa tavalla, joka luo normaalia kovemman sitoutumisen ja sitä kautta menestymisen omassa työssään. Tärkeä ominaisuus myyntijohtajalla on tuntee alaisensa. Jotta johtaja tuntisi alaisensa persoonan, tarpeet sekä vastualueet tulee hänen olla utelias kyselemällä ja kuuntelemalla tiimiläisiään. (Hiltunen 2011, 123 & 157.)

Hakalan ja Michelssonin mukaan hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu taito kiinnittää huomiota tiimiläistensä työajan ulkopuoliseen elämään. Myyntityön tehokkuus ja työmotivaatio paranevat huomattavasti, kun myyjä huomaa esimiehensä välittävän hänestä. (Hakala & Michelsson 2009, 55.)

Johtajankin on hyvä pitää oma persoonallisuutensa ja toimia esimerkkinä työntekijöilleen sekä pitää eettisistä periaatteista kiinni. Myös empaattisuus on tärkeä johtajan ominaisuus, sillä johtajan tulee osata ymmärtää alaisensa tilanteet elämän eri osa-alueilla. (Hiltunen 2011, 157.) Nopeasti vastaan tulevat tilanteet määrittelevät usein johtajan rohkeuden ja arvovalan. Tällaisissa tilanteissa johtajan tulee osoittaa johtajuutensa, sillä yllättävistä tilanteista ei pääse pakenemaan. Tärkein hyvän johtajan ominaisuus on kuitenkin johdonmukaisuus ja sen mukana tuleva ennustettavuus. (Hiltunen 2011, 158.)

3.5 Myyjän haasteellinen johtaminen

Myyntijohtajan tehtävissä kohtaa väkisinkin erilaisia haasteita omassa johtamisessaan esimerkiksi ihmisten erilaisuudesta johtuen. Tässä luvussa olemme esitelleet haastateltujen ammattilaistemme kokemuksia ja näkemyksiä myyjien johtamisen suurimmista haasteista sekä myyntijohtajan roolin tärkeydestä myyntiorganisaatiossa.

Tekemiemme haastatteluiden perusteella myyjien johtaminen jakautuu kahteen osaan: ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Kuten huippumyyjän ominaisuuksissa, myös myyjien johtamisessa korostui ihmistuntemus. Kaikki haastateltavat korostivat kykyä johtaa tilanne- ja yksilökohtaisesti. Hirvijärvi korosti yksilön parhaiden puolien tuntemista, ja johtajan roolia suunnannäyttäjänä. Lisäksi muun muassa Sarpalina mainitsi haastatelluista yhteishengen tärkeyden, myyntijohtajan tulee tukea myyntitiimiään ja ajaa tiiminsä etuja yrityksessä. Haastateltavat käyttävät mieluummin termiä tiimiläinen kuin myyjä korostaakseen yhteishengen tärkeyttä. Myyjien tulee tietää yhteiset tavoitteet voidakseen työskennellä niitä kohti. Henki-

lökohtaiset keskustelut sekä johtajan ja myyjän yhteisen ajan tärkeys tulee ilmi sekä Vierikan että Hentun haastatteluista. Henttu painottaa myös viikoittaisten kokousten tärkeyttä.

Asioiden johtamisessa esimerkiksi Sarpalinnan mukaan johtajalle tärkeintä on rehti, reilu ja tiukka asenne. Johtajan tulee olla rehellinen tiimilleen, sekä seistä päätöksensä takana. Johtajan tulee pystyä perustelemaan päätöksensä. Myyjien johtamisessa korostuu myös innostaminen myytäviin tuotteisiin ja palveluihin. Myyntijohtajan tulee saada tiimensä uskomaan myytäviin tuotteisiin ja palveluihin niin, että myyjillä on korkea motivaatio lähteä myyntiprosessiin.

Haastatteluiden perusteella myyjien johtamisen suurimmiksi haasteiksi nousivat yksilöiden johtaminen, myyjien motivoiminen myyntiprosessin eri vaiheissa, sekä muutosjohtaminen. Hirvijärvi korostaa, että johtaja ei saa olla liian kaukana tiimiläisistään vaan parhaisiin tuloksiin päästään positiivisen ilmapiirin ja rakentavan palautteen kautta. Myös tässä Henttu mainitsee yksilöllisen johtamisen ja myyjien tuntemisen tärkeyden.

Seuraava merkittävä haaste myyjien johtamisessa on myyjien motivoiminen ja johtaminen myyntiprosessin aikana. Vierikan mukaan myyntiprosessin alkuvaiheessa myyjältä vaaditaan aloitteellisuutta ja rohkeutta. Vierikka mainitsi, että kokeneimmilla myyjillä voi olla haasteita myyntiprosessin alkuvaiheessa. Myyntiprosessin keskivaihe vaatii myyjiltä pitkäjänteisyyttä ja kykyä kuunnella asiakkaan tarpeita, tavoitteita ja haasteita. Tässä vaiheessa myyjän tulee tuoda oma osaamisensa ja oman organisaationsa ratkaisut esille. Myyntiprosessin keskivaiheessa myyntijohtajalle haasteeksi voivat muodostua myyjät, jotka haluavat suoriutua prosessista kokonaan yksin. Lisäksi Vierikka mainitsi, että monilta myyjiltä puuttuu juuri pitkäjänteisyyttä. Lopulta myyntiprosessin päätösvaiheessa huippumyyjät erottuvat muista neuvottelutaidoillaan ja neuvottelutaktiikallaan, joiden avulla kaupat saadaan päätökseen. Kokemattomimmille myyjille juuri myyntiprosessin päätösvaihe on haasteellisin.

Myyjien motivoituminen liittyy muutosjohtamiseen. Sarpalinnalla mainitsi esimerkiksi organisaation muutokset palkkamalleissa. Tällöin myyjät voivat kokea, että heiltä viedään jotain pois ja ulkoinen motivaatio laskee. Tällöin sisäisen motivoinnin merkitys korostuu. Lisäksi kaikissa muutostilanteissa myyntijohtajan tärkein tehtävä on saada myyjät hyväksymään muutokset, näkemään yrityksen tilanne kokonaisuudessaan ja luomaan positiivinen kuva edessä olevasta työstä. Sarpalinnalla korosti johtajan rehellisyyden tärkeyttä hyvän ilmapiirin ylläpitämiseksi.

Yksilöllisten erojen tärkeys myyjien johtamisessa korostui haastatteluissa niin hyviksi havaituissa käytännöissä, kuin suurimmissa haasteissa. Sarpalinnalla, Henttu ja Vierikka mainitsivat, kuinka yksilö täytyy ottaa vastaan omana persoonanaan ja huomioida yksilön vahvuudet. Haastateltavien mukaan hyvään johtajuuteen kuuluu myös tuntee myyjien elämäntilanteet

työn ulkopuolella. Henttu muistutti, että kaikilla myyjillä tulee olla samat standardit, mutta jokaisen johtajan johtamismallissa tulee olla tilaa joustaa myyjän kokemuksen ja osaamisen mukaan. Sarpalinna mainitsi kuitenkin myös, että vaikka jotkut myyjät keskittyvät mieluiten omaan työhönsä mahdollisimman rauhassa, on myyntijohtajan tehtävä kysyä mitä hänelle kuuluu ja kuinka työ sujuu.

Vierikka ja Hirvijärvi mainitsivat lisäksi tavoitteet tärkeinä apuina yksilöiden johtamisessa ja uusien taitojen oppimisessa. Vierikka muun muassa mainitsi, kuinka myyjät mieluiten työskentelevät omalla mukavuus- ja vahvuusalueellaan. Tällöin tavoitteiden asettamisella haastetaan yksilöt oppimaan uutta ja kehittymään mukavuusalueensa ulkopuolella. Hirvijärvi mainitsi lisäksi, että tavoitteiden avulla myyjien kapasiteettia saadaan kasvatettua, kun tavoitteisiin päästäkseen tulee pyrkiä eroon vanhoista tavoista.

Kaikki haastateltavat näkivät, että myyntijohtaja pystyy vaikuttamaan yksittäisen myyjän tai yksikön menestymiseen merkittävästi. Niin Vierikka, Henttu kuin Hirvijärvin kokivat, että myyntijohtaja saa tiimin parhaisiin tuloksiin puhtaalla energisyydellä, pitämällä tiimin keskittymisen tärkeimmässä.

Sarpalinna kuitenkin mainitsi, ettei perinteinen norsunluutorni käskynjako malli toimi nykymaailmassa, vaan myyntijohtajan on jalostettava ylhäältä tulevat käskyt myyntitiimille. Vierikan mukaan myyntijohtaja voi vaikuttaa lukuisilla eri keinoilla, mutta sekä Vierikka että Hirvijärvi muistuttivat suunnan näyttämisen tärkeydestä. Tapa johtaa myyjiä edestä eli johtaa tekemällä itse samaa työtä tiiminsä kanssa kentällä.

3.5.1 Myyjien johtamisen nykytila

Tässä kappaleessa esittelemme asiantuntijoidemme näkemyksiä ja mielipiteitä myyjien johtamisen nykytilasta. Jotta voisimme tutkia miten johtamista voisi kehittää tulevaisuudessa, meidän täytyi ymmärtää miten myyjiä johdetaan tällä hetkellä sekä mitä myyjien johtamisessa tehdään huonosti tällä hetkellä.

Kysyttäessä myyntityön ammattilaisilta kuinka myyjiä johdetaan nykyään, vastaukset olivat kirjavia. Sarpalinna mainitsi, että myyjien johtaminen on nykyään kahdessa ääripäässä. Huonomman ääripään ongelmat ovat yleensä yksilöongelmia eivätkä viat käsitä tällöin koko organisaatiota. Vaikka monet puhuvat ja hurskastelevat paljon ihmisten johtamisesta, monet joutuvat pelkästään asioita, eikä ihmisten johtaminen ole niin yleistä kuin sen pitäisi olla.

Vierikka mainitsi, että varsinkin myyntityössä työskenteleviä ihmisiä ohjaavat tavoitteet. Mitä lähempänä liikevaihtoa henkilön oma positio on organisaatiossa, sitä suurempi osa henkilöllä on muuttuva osa palkkaa. Myyjän johtamista voidaan tarkastella palkkauksen kanssa. Useasti

myyjät motivoituvat siitä, että heillä on mahdollisuus tehdä isompaa tiliä myynnin kautta. Myyntijohtajalla tulee olla halu pitää huolta siitä, että myyjillä on sopivassa suhteessa valtaa, vastuuta ja vapautta. Myyjälle yleensä annetaan sitä enemmän vapautta mitä paremmin hän menestyy. Jos taas myyjä on hakoteillä, yhteistyötä tiivistetään ja vapautta viedään pois. Myyjän pitää olla yrityksen toiminnan keihäänkärjessä mukana. Raha ei pelkästään motivoi mutta sillä on suuri vaikutus. Työn pitää olla mukavaa, myyjät nauttivat menestyksestä ja jos menestystä ei tule on myyntijohtajan tehtävä puoliväkisin luoda myyjälle onnistumisia sekä olla niin paljon mukana tilanteessa kuin tarvitaan.

Henttu kertoi nykyisen myyjien johtamisen tapahtuvan pitkälti CRM-järjestelmän avulla, mikä jokaisesta yrityksestä nykyään löytyy. Valitettavan usein johtaminen tapahtuu kuitenkin niin, että vuoden alussa annetaan luvut joihin tulisi pyrkiä, eikä niihin sen jälkeen puututa. Suurimmaksi osaksi myyjiä kuitenkin johdetaan perinteisesti tulosten kautta, vaikka uusia työkaluja onkin tullut. Suurin osa myyjistä ei ole itseohjautuvia, minkä vuoksi tarvitaan fokuointia, mitä ei riittävästi vielä tehdä.

Hirvijärven mukaan nykyinen kvartaalitalous tekee sen, että valitettavasti tuijotetaan liikaa päivittäisiä ja kuukausittaisia mittareita. Henttu ja Hirvijärvi korostivat molemmat, että myyjien johtamista tulisi katsoa enemmän pitkällä tähtäimellä ja Henttu mainitseekin trendin olevan kuitenkin enemmän tulevaisuuteen katsomista.

Myyjiä johdettaessa tulee ottaa huomioon erilaiset tilanteet. Kysyttäessä haastateltavilta kuinka myyjien johtaminen eroaa yksittäisen myyjän sekä isomman ryhmän välillä, kaikki haastatellut olivat samaa mieltä siinä, että dynamiikka muuttuu täysin. Hirvijärven mukaan kahdenkeskisissä tilanteissa tulee näyttäytyä enemmän omana itsenään ja olla läsnä sataprosenttisesti. Näissä tilanteissa tulee käydä luottamuksellisesti läpi asioita, jotta luottamus syntyy molemmille osapuolille. Isomman ryhmän kohdalla pyritään kasaamaan ryhmän keskinäistä luottamusta. Molemmissa tilanteissa johtamisen tarkoitus on kuitenkin luottamuksen kasaaminen.

Vierikan mukaan tärkein ero yksittäisen myyjän johtamisessa verrattuna isomman ryhmän johtamiseen tulee ilmi lähellä olemisessa. Isompaa ryhmää johdetaan raportoinnin ja mittareiden kautta ja henkilöä johdetaan keskustelemalla. Samaan yhtyy Henttu, joka kertoo ryhmän johtamisen perustuvan enemmän lukujen kautta tapahtuvaan tarkasteluun. Henttu sekä Vierikka mainitsivat molemmat, että kahdenkeskisissä palaverieissa keskustellaan myyjän omista asioista, jolloin voi käydä läpi henkilökohtaisempia asioita. Samaa mieltä on myös Sarpalinna, joka mainitsee, ettei kaikkia voi johtaa samalla tavalla vaan myyjälle henkilökohtaiset palautteet annetaan aina kasvotusten kun taas isomman ryhmän kesken voidaan antaa laajemmin palautetta kaikkien toiminnasta.

3.5.2 Ne johtajan ominaisuudet

Koska myyjien johtaminen on pohjimmiltaan ihmislähtöistä, tutkimme myös millainen on hyvä myyntijohtaja ihmisenä. Kysyimme jokaiselta haastateltavalta mitkä ovat hyvän myyntijohtajan ominaisuudet. Kuten Hiltunen (2011) teoksessaan Johtamisen taito mainitsee, tärkeä ominaisuus myyntijohtajalle on tuntee alaisensa, olla utelias ja kuunnella tiimiläisiään. Samaa mieltä oli haastateltavista mm. Sarpalinna, joka mainitsee, että myyntijohtajan tulee aina olla tiimiläistensä saatavilla ja pitää kommunikointia yllä. Myös Henttu mainitsi, että hyvän myyntijohtajan tulee olla edes vähän kiinnostunut myyjästä ihmisenä.

Yhdeksi yhteiseksi elementiksi haastateltavien keskuudessa muodostui myös myyntijohtajan kyky pitää itsensä hyvässä kunnossa. Henttu listasi yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista taidon pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja energiatasot korkealla, sillä myyntijohtajan tulee voida luoda uskoa myyjiin. Myyminen on palveluammatti, jossa energisyydellä on suuri rooli. Samaan yhtyvät myös Sarpalinna ja Hirvijärvi, joiden mukaan hyvän myyntijohtajan tulee osata nauttia, haluta menestyä ja elää hetkessä. Tämän lisäksi Sarpalinna nosti tärkeäksi ominaisuudeksi kyvyn huomioida ympäristöä ja pitää organisaation sisäinen verkosto hallussa.

Vierikan mukaan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on riittävä kokemus, sillä alaiset arvostavat kokemusta ja arvostusta ei voi ostaa vaan se pitää ansaita, näin ollen myyntijohtajan tulee ansaita asemansa joka päivä. Hirvijärven mukaan hyvän myyntijohtajan tulee olla ennen kaikkea oma itsensä. Sama asia ilmeni myös teoriassa, kuten Hiltunen (2011) mainitsee, johtajankin on hyvä pitää oma persoonallisuutensa ja toimia esimerkkinä työntekijöilleen sekä pitää eettisistä periaatteista kiinni.

Kuten Hiltunen mainitsee, tärkein hyvän johtajan ominaisuus on kuitenkin johdonmukaisuus ja sen mukana tuleva ennustettavuus. Samaan yhtyy myös Henttu, joka mainitsee, että on olemassa monia erilaisia myyntijohtajia, mutta on tärkeää, että myyntijohtaja on johdonmukainen, tyylistä välittämättä. Myyntijohtajan tulee Hentun mukaan näin kyetä yksinkertaistamaan monimutkaisuutta. Käskyt, pyynnöt ja komennot tulee olla yksinkertaisia vaikka maailma niiden takana olisikin monimutkainen.

Hyvän myyntijohtajan ominaisuudet	Sarpalinna	Henttu	Vierikka	Hirvijärvi	Teoria
Alaiset arvostavat			X		
Alaistensa tunteminen		X			X
Empaattisuus	X	X		X	X
Hallitsee organisaation sisäisen verkoston	X				
Hyvä kuuntelija		X			X
Johdonmukaisuus		X			X
Kokemus			X		
Kommunikointitaidot	X				
Motivoiva		X			
Myyntijohtajan kyky pitää itsensä kunnossa	X	X		X	
Nauttii johtamisesta	X			X	
Neuvottelutaidot					X
Olla oma itsensä				X	
Tavoitettavuus	X				
Tunnistaa oikeat myyntisegmentit			X		
Tuntee alaistensa tarpeet		X			X

Taulukko 2: Hyvän myyntijohtajan ominaisuudet

Yllä olevassa kaaviossa on vertailtu teoriaa sekä haastatteluita keskenään hyvän myyntijohtajan ominaisuuksista ja siitä kuinka paljon teoria ja haastateltujen ammattilaistemme näkemykset kohtaavat. Kuten kaaviosta näemme, haastateltujen myyntijohtajien näkemykset ovat osittain yhteneväisiä teorian kanssa. Esimerkiksi kolme neljästä myyntijohtajasta oli sitä mieltä, että hyvä myyntijohtaja on empaattinen. Myös teoriassa yksi hyvän myyntijohtajan ominaisuus oli välittävä. Myyntijohtajien näkemyksissä nousi esiin useita ominaisuuksia joita ei teoriassa mainittu kuten tavoitettavuus, neuvottelutaidot sekä oikeiden myyntisegmenttien tunnistaminen. Haastatelluista Hirvijärvi korosti, että myyntijohtajalla tulee olla syvä ymmärtäminen tiimiläisistään.

Kolme neljästä haastatellusta ammattilaisestamme piti kykyä pitää itsensä kunnossa tärkeänä huippumyyntijohtajan ominaisuutena. Säännöllisen liikunnan avulla myyntijohtaja pystyy paremmin ylläpitämään kaikkia muita taulukossa mainitsemiamme ominaisuuksiamme. Kun myyntijohtaja liikkuu säännöllisesti, on hän paljon virkeämpi sekä voi paremmin, jolloin hänen on helpompaa kiinnostua myös alaistensa hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Jos oma hyvinvointi ja vireystila ovat alhaisella tasolla, on paljon vaikeampaa keskittyä omiin työtehtäviinsä. Tämän lisäksi haastatellut käyttivät vastauksissaan paljon erilaisia urheilutermejä, kuten joukkue, maalintekijä sekä hyökkäysalue.

Hiltunen (2015) selittää ilmiötä kirjassaan Johtaminen, johtamisen roolimallien ja rooli-odotusten muuttumisella. Johtajan on perinteisesti koettu asettuvan muottiin, jossa hänen on odotettu käyttäytyvän, pukeutuvan sekä puhuvan tietyllä tavalla. Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana johtajan rooli-odotukset ovat kuitenkin muuttuneet radikaalisti. Perinteisesti

johtajan vapaa-ajan harrastuksiin ovat kuuluneet esimerkiksi golf, metsästys sekä korkeakulttuuritapahtumat muiden johtajien kanssa. Ihmisen terveydelle on kuitenkin haitallista toimia jatkuvasti omalle persoonalle vieraalla tavalla.

Nykyään on toivottavaa, että johtaja säilyttää aitoutensa. Johtajankin tulee siis toimia oman persoonallisuutensa mukaisesti. Tämä saattaa johtua yhteiskunnan moniarvoistumisesta sekä sallivuuden lisääntymisestä, joka koskettaa myös yritysten johtoa. Esimerkiksi Alexander Stubb oli suuressa kansansuosiossa toimiessaan europarlamentaarikkona ja rikkoessaan perinteisiä johtajan rooliodotuksia harrastamalla triathlonia ja pukeutumalla rennosti.

Johtajatkin saavat siis käyttää vapaa-aikansa haluamallaan tavalla, sillä tasapainoinen elämä ei voi olla pelkkää suorittamista. Aristoteleen mukaan hyvän ihmisen pyrkiessä tasapainoiseen ja hyvinvoivaan elämään, hän auttaa muitakin, tässä tapauksessa alaisiaan. Monet ammentavat hyvinvointia liikunnasta ja liikunnan hyvän olon tunne voidaan selittää fysiologisilla muutoksilla. Näitä muutoksia ovat esimerkiksi endorfiinin erityksen lisääntyminen, verisuonten aukeaminen ja verenpaineen laskeminen. (Hiltunen 2015, 215-222)

Haastatteleviemme johtajien jatkuvat viittaukset urheiluun ja liikunnan painottaminen tärkeänä eivät siis välttämättä johdu vain siitä, että fyysisen kunnan ylläpitäminen ja säännöllinen kuntoliikunta ovat hektisessä työssä tärkeitä. Ehkä tämä liittyy myös siihen, että johtajienkin on nykypäivänä sallittua olla oma itsensä.

3.6 Myyjien johtamisen abc

Kuten kaikki johtaminen, myös myyjien johtaminen on pohjimmiltaan ihmisten välistä kommunikointia. Ihmiset voivat kehittää omia kommunikointitaitojaan, mutta ilman palautetta muilta ihmisiltä ihmisen on vaikea muuttaa totuttuja toimintatapojaan. Tämän takia seuraavassa luvussa käymme läpi ne asiat, joita eri teorialähteet ovat maininneet myyjien johtamisesta ja vertaamme tätä haastatteluiden pohjalta saamiimme näkemyksiin käytännön johtamistyön parissa työskenteleviltä henkilöiltä.

Kuten Piili (2006) kirjassaan *Esimiestyön avaimet* mainitsee, yksi keskeisiä haasteita johtamisessa on yksilöllisten erojen huomioiminen ihmisiä johdettaessa. Haastatteluissa Sarpalinna sekä Henttu mainitsivat, että myyjien johtamisessa tulee asettaa kaikille yhteiset minimistandardit ja säännöt. Sarpalinna kuitenkin muistuttaa, että huippumyyjät ovat usein luovempia kuin perusmyyjät, joten vaikka koko joukkueelle asetetaan yhteiset pelisäännöt voi huipulle antaa enemmän liikkumatilaa. Urheilutermein Sarpalinna kiteyttää asian niin, että puolustuspuolella mennään yhteisten sääntöjen ja standardien mukaan ja hyökkäyspuolella annetaan tilaa olla luova. Mitä lähemmäs huippumyyjää pääsee maalia, eli kaupantekoa sitä enemmän korostuu myyjän oma profiili huippumyyjänä. Henttu korostaa, että myyjien johtamisessa tu-

lee olla kaikille samat pelisäännöt, mutta loppujen lopuksi myyntijohtajan tulee käyttää pelisilmää eri myyjien kanssa. Vierikka mainitsi, että jokaisella myyjällä asiantuntevuus ja osaaminen ovat eri tasolla, jolloin myyntijohdon tehtävänä on käyttää pelisilmää tässä. Tässä tulee kuitenkin huomioida, että myyjät pyrkivät ajamaan omat hankkeensa omille mukavuusalueilleen, jolloin myyntijohdon tulee korostaa ristiinoppimista.

Vaikka emme varsinaisesti kysyneet haastateltavilta, mihin johtamista ylipäätään tarvitaan, saimme siihen vastauksia muiden kysymysten sivussa. Järvinen (2000) mainitsee teoksessaan *Esimiestyö ongelma-tilanteissa johtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi ohjata koko työyhteisön tekemään töitä yhtiön ohjaamaan suuntaan*.

Nieminen ja Tomperi Nieminen ja Tomperi (2008) mainitsevat teoksessaan *Myynnin johtamisen uusi aika*, johdon yksi keskeisiä tehtäviä on luoda onnistumisen kulttuuri oikeanlaisen tekemisen avulla. Haastatelluista Henttu tiivistää asian ytimekkäästi toteamalla, että myyminen on ennen kaikkea tunteen siirtoa ihmisiin ja että myyminen on fiilislaji.

Nieminen ja Tomperi mainitsevat myös, että menestyksekkään myyntijohtamisen tuloksena myyjien itseluottamus kohoaa ja myynti lisääntyy. Haastateltujen henkilöiden mielipiteet olivat yhtäläisiä tämän väitteen kanssa. Esimerkiksi Vierikka mainitsi, että myyjien työssä täytyy jatkuvasti olla tarpeeksi polttoainetta ja hyvä suunnitelma, jotta työnteko ei hyydy.

Hyppänen (2013) mainitsee teoksessaan *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä ensimmäiseksi haasteeksi johtamisessa etätyön*, sillä tällaisessa tilanteessa kommunikointi saattaa vaikeutua tiimin kesken. Yksikään haastatelluista myyntityön ammattilaisista ei kuitenkaan maininnut etätyötä haasteelliseksi asiaksi johtamisessa. Tämä saattaa johtua myyntityön muutenkin hyvin liikkuvasta olemuksesta verrattain muihin yrityksen toimenkuviin.

Olemme molemmat työskennelleet myyntiorganisaatioissa ja tarkasteltuamme myyjien johtamisen teoriaa sekä haastattelujen tuloksia huomasimme, että tärkein asia joka nousee joka päiväisessä arjessa esille myyntityön parissa, on ennen kaikkea sen ihmislähtöisyys. Oma tunnettamme vahvasti entisestään lukemamme tutkimukset aiheesta sekä sitä tukevat haastattelutulokset. Tärkeintä johtamisessa on ottaa ihmiset huomioon yksilöinä eikä ainoastaan tarkastella euromääräisiä tuloksia ja muita tulos pohjaisia mittareita. Ihmisten johtaminen nousi esille myös asiantuntijoiden haastatteluissa, kun kysyimme johtamisen kehittämistä.

4 Johtamisen kehittäminen

Kaikkia asioita on kehitetty ympäri maailman ja läpi maailman historian. Myynti ja myyjien johtaminen on tutkittuna tietona ja tieteenä todella nuorta eikä myynnillä ja myynnin johtamisella ole mitään varsinaista historiaa. Mutta niin kuin kaikki muutkin asiat tässä maailmassa, myynti ja myyjien johtaminen kehittyy vääjäämättä koko ajan globaalissa muuttuvassa maailmassa. Kaikki myynnin ja myyjien johtamisen teoria on verrattain nuorta sillä kaikki termit ja käytänteet ovat peräisin viimeisen vuosisadan sotien ajoilta. Tutkimme johtamisen nykytilaa sekä miten johtamista voisi kehittää. Vertailimme kirjoitettua teoriaa sekä haastateltujen ammattilaistemme kokemuksia ja näkemyksiä keskenään sekä analysoimme miten teoria kohtaa käytännön kanssa ja kuinka johtamista voisi kehittää.

Kysyttäessä haastateltavilta kuinka myyjien johtamista tulisi kehittää, saimme asiantuntijoilta useita erilaisia vastauksia. Vierikka mainitsi, että jotta myyjien johtamista voitaisiin kehittää, tulisi ensin tietää mitä myyjien johtaminen on. Ennen kaikkea myyjien johtamisen tulisi Vierikan mukaan olla tasapuolista ja reilua.

Sarpalinnan mukaan tulevaisuuden myyntijohtaminen tulee olemaan enemmän uskon luomista omaan tekemiseen sekä olemassa olevien vahvuuksien kehittämiseen sekä huonompien osalueiden parantamiseen. Johtamista tulisi kehittää enemmän mentaalipuolen johtamiseen. Pitäisi ohjata myyjää tekemään enemmän arviointia omasta tekemisestä esimiehen kanssa ja ennen myyntikäyntiä tulisi sparrata omia myyjiään etukäteen ja luoda heille itseluottamusta.

Henttu puolestaan mainitsi myös myynnin määrittämisen olevan tärkeä osa myyjien johtamisen kehittämisessä. Jotta voidaan kehittää myyjien johtamista, tulee tietää mitä asiakas haluaa ostaa tulevaisuudessa ja ohjata myyjiä sen mukaan. Henttu mainitsee, että kaikkiaan myyjiä pitäisi johtaa perinteisemmin ja henkilökohtaisemmin, enemmän valmennusta, performance coachingia ja aikaa kasvokkain myyjien kanssa. Myyjien tekemisen tavoitteiden määrittämiseen ja ajankäyttöön tulee myös kiinnittää huomiota, jotta saadaan myyjät keskittymään oman työnsä kannalta olennaisiin asioihin.

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siinä, että myyjien johtamisen tulisi olla henkilökohtaista, sillä kuten Henttu mainitsi: “Niillä aloilla, joissa tulevaisuudessa myyntiä tarvitaan, tarvitaan siksi että se on niin henkilökohtaista sekä myyjiä johdettaessa että asiakastilanteissa. Siihen tarvitaan oivallusta, luottamusta ja tunnetaitoja. Tämä tulee korostumaan tulevaisuudessa.”

4.1 Myyjien johtamisen kehitysaskeleet

Tässä luvussa olemme peilanneet myyjien johtamisen nykytilaa siihen, minkälaisia näkemyksiä haastattelemillamme myyntityön ammattilaisilla on myyjien johtamisen kehittämistä. Tarkastelemme luvussa 3.5.1 käsiteltyä myyjien johtamisen nykytilaa ja näitä tutkimustuloksia peilaamalla asiantuntijoidemme näkemyksiin johtamisen kehittämistä tarkastelemme mihin suuntaan myyjien johtamista tulisi kehittää.

Yhdeksi myyjien johtamisen kehittämiskohdaksi haastatteluissa nousi tasapuolisuus. Vierikan mukaan johtamisen tulisi aina olla reilua ja tasapuolista. Vierikka mainitsi myös, että myyjälle yleensä annetaan sitä enemmän vapautta mitä paremmin hän menestyy. Tällaisessa tilanteessa voidaan kyseenalaistaa onko myyjien nykyisellään täysin tasapuolista vaikka se olisi loogista. Vaikka Vierikka ei varsinaisesti maininnut, että myyjien johtamisessa ilmaantuisi vääryyttä tasapuolisuuden suhteen, tämä on varmasti asia, jota jokainen ihminen voi itsensä kehittää.

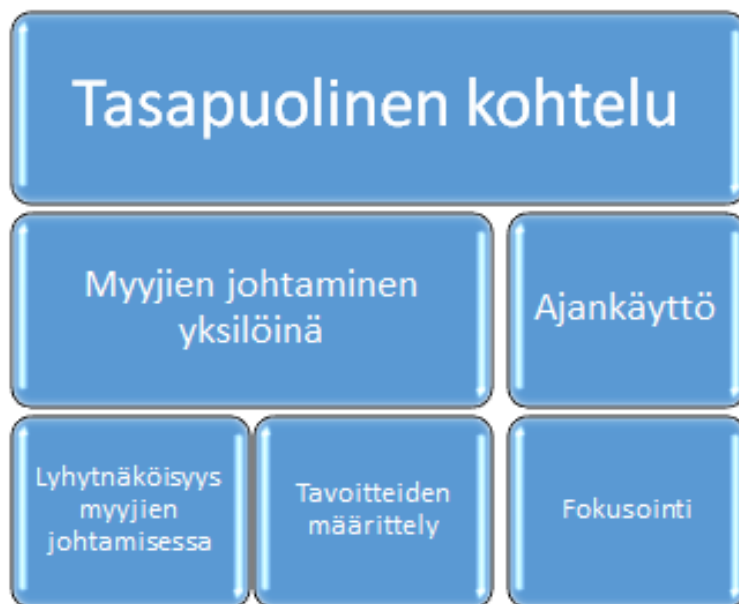
Hentun mainitsi nykyisen myyjien johtamisen tapahtuvan pitkälti perinteisesti taloudellisten mittareiden kautta. Kaikki haastatellut ammattilaiset mainitsivatkin kehittämisideoita kysyttäessä, että myyjien johtamisen tulisi olla henkilökohtaista. Toinen myyjien johtamisen kehityskohta olikin Sarpalinnan mukaan myyjien johtaminen yksilöinä ja ihmisinä. Yrityksissä keskustellaan ja painotetaan paljon ihmisten johtamista, mutta ihmisten johtaminen ei kuitenkaan ole käytännössä yhtä yleistä kuin se on puheen tasolla. Sarpalinnan mukaan johtamista tulisikin siis kehittää enemmän ihmisiin panostamisessa sekä paneutua mentaalipuolen johtamiseen ja uskon luomiseen myyjille omassa työssään. Samaa mieltä on myös Henttu, joka lisää kehitysratkaisukseen myyjien valmentamisen sekä kahdenkeskeisen ajan lisäämisen myyjien sekä johdon välillä.

Kolmantena kehityskohtana Henttu mainitsi, että myyjien johtamisessa tulisi myös kiinnittää myyjien ajankäyttöön enemmän huomiota ja määrittää tarkemmin tavoitteet, jotta myyjät saadaan keskittymään olennaisiin asioihin työnsä kannalta. Vierikka mainitsikin, että myyjä ohjaavat nimenomaan tavoitteet. Kun myyjien tavoitteet on määritelty selkeästi, tulee myyjistä itseohjautuvasti tuloksekkaampia.

Myyjien johtamisen kehityskohdaksi Hirvijärvi ja Henttu mainitsivat myös lyhytnäköisyyden myyjien johtamisessa. Nykyään saavutettavat tavoitteet annetaan monesti vuoden alussa, eikä niihin paneuduta sen jälkeen. Samaan yhtyi myös Hirvijärvi, jonka mukaan nykyinen tapa tarkastella yhtiön taloutta vuosineljänneksittäin aiheuttaa liiallista päivittäisten ja kuukausittaisten mittareiden tarkastelua, eikä tällöin katsota tarpeeksi tulevaisuuteen. Myyjien

johtamista tulisi siis kehittää enemmän suuntaan, jossa myyjien tavoitteita ja tuloksia tarkastellaan säännöllisesti, kuitenkin unohtamatta kokonaiskuvaa.

Yllä mainittujen myyjien johtamisen kehityskohtien lisäksi Henttu mainitsi haastattelussaan, että myyjien johtamisessa tulisi keskittyä entistä enemmän fokusointiin, sillä suurin osa myyjistä ei ole itseohjautuvia ja tällöin vaaditaan tukea esimieheltä.



Kuva 6: Myyjien johtamisen kehittämiskohdat

5 Pohdinta

Tässä kappaleessa pohdimme opinnäytetyömme kokonaisuutena. Analysoimme saatuja tuloksia, opinnäytetyön toteuttamista, kuten sen aloitusta, etenemistä sekä lopputuloksia. Tämän lisäksi olemme analysoineet opinnäytetyömme luotettavuutta. Olemme myös pohtineet mahdollisia kehityskohtia omassa opinnäytetyössämme.

5.1 Luotettavuuden analysointi

Luotettavuuden arviointi on yksi tärkeä osa tutkimusta ja täten myös opinnäytetyötä. Tutkimusta tehdessä pyritään välttämään kaikenlaisia virheitä. Sen takia osana tutkimusta tulee arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.) Tutkimuksessa on tärkeää, että luotettavuutta arvioitaessa otetaan huomioon kaikki haastattelun olosuhteet sekä ympäristö, joissa aineistot on hankittu. Huomioitavia ovat myös mahdolliset häiriötekijät ja haastatteluun mennyt aika. Tutkijan tulee aina tuoda myös esille oma arvio tilanteesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Haastattelijalla on tehtävänä pitää mielessä haastattelun tarkoitus ja ohjata keskustelua sen mukaisesti. Tutkimusta tehdessä haastattelijan tulee myös tarkastella sitä, kuinka hän on ymmärtänyt haastateltavaa itse haastattelutilanteessa. Tutkimuksessa aineiston läpikäyminen ja analysointi hyvä ajoittaa heti haastatteluiden eli tiedonkeruun jälkeen. Kun analysoitavia tuloksia tutkitaan ja selitetään, tutkijan täytyy pohtia tuloksia tekemällä tuloksista omia johtopäätöksiä. (Hirsjärvi 2009, 223-229.)

Luotettavuutta pohtiessa tutkittavan on hyvä huomioida myös muun muassa millainen oma sitoutuneisuus tutkijalla on ollut tutkimukseen, kuinka aineisto on kerätty ja siihen, millaisia tiedonantajat, tässä tapauksessa haastateltavat, ovat olleet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141.)

Opinnäytetyön luotettavuutta tulee arvioida aineistonkeruun ja haastattelujen pohjalta. Haastattelut toteutuivat ennalta sovittuina aikoina jokaisen haastateltavan kanssa henkilökohtaisesti. Ennakoon varatut tilat löytyivät jokaisen haastateltavan työpaikalta. Haastattelut voitiin siis toteuttaa rauhallisessa ympäristössä ilman häiriötekijöitä. Haastateltavat tulivat haastatteluun omalla nimellään, joten tässä tapauksessa haastateltavien henkilöiden anonymiteettiä ei tarvinnut huomioida. Aikaa oli varattu 1-1,5h, mikä mahdollisti haastattelun rauhallisen etenemisen. Haastateltavalla oli aikaa vastata vapaasti kysymyksiin omassa tahdissa. Haastattelun alussa kerrottiin opinnäytetyön taustoista sekä haastattelun kulusta. Haastattelun aikana vastaukset nauhoitettiin ja haastattelijat tekivät samalla omia muistiinpanojansa.

Haastattelun alussa haastattelijat kävivät läpi kaikki kysymykset, minkä jälkeen itse haastattelu alkoi rauhallisesti edeten kysymys kerrallaan. Lisäkysymyksiä jouduttiin tekemään ajoittain, jotta saatiin varmasti vastaus oikeaan kysymykseen ja saatiin tarkennettua kysymystä ja vastausaluetta. Tarkentavat lisäkysymykset tulivat sekä haastateltavan että haastattelijan aloitteesta. Nämä tarkennuskysymykset eivät olleet yhtäläisiä jokaisen haastattelun suhteen, vaan ne ohjasivat haastattelua jokainen omalla yksilöllisellä tavalla. Tämä on siis voinut heikentää hieman luotettavuuden tasoa.

Tutkimusta tehdessä ongelmana olikin siis opinnäytetyön jatkuva eläminen ja lisää asioita tuli mieleen mutta haastattelut oli jo suoritettu, joten osaan ei saatu suoria vastauksia haastateluilta vaan tuli tarkastella haastatteluita ja pohtia löytyykö etsimäämme kysymykseen vastaus, joka olisi tullut sivutuotteena alkuperäisiin kysymyksiin vastattaessa.

Haastatteluiden jälkeen haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi eli litterointiin. Kaikkien haastattelujen äänitteet kuunneltiin useaan kertaan läpi molempien haastateltavien toimesta, jotta haastatteluiden luotettavuus ja oikein ymmärrettävyys varmistuivat.

Haastattelut kirjoitettiin sanasta sanaan puhtaaksi. Kaikki vastaukset eivät täsmentyneet aivan kysymysten ja aihepiirin ympärille, joten tällöin nähtiin parhaaksi jättää nämä asiat pois itse opinnäytetyöstä. Näin ollen luotettavuus on voinut heikentyä. Tämä on kuitenkin ollut tutkijoiden tietoinen valinta, sillä kaikki haastateltavien vastaukset eivät täyttäneet aihepiiriä ja näin ollen kaikki oleellinen on pyritty säilyttämään.

Molempien opinnäytetyön tekijöiden sitoutuneisuus opinnäytetyöhön oli jatkuvaa. Työ eteni ennalta määritetyssä aikataulussa, vaikkakin myös viivästyksiä tuli ajoittain, jotka johtuivat pääosin siitä, että molemmat ovat täysipäiväisesti työelämässä. Kuitenkaan luotettavuutta tämän ei nähty heikentävän, sillä kerätty ja analysoitu materiaali koottiin puolen vuoden sisällä. Aineisto kerättiin käyttäen virallisia tietokantoja ja aineisto pyrittiin keräämään ajankohtaisesta tiedosta. Kaikki haastateltavat olivat oman alansa kiistattomia asiantuntijoita, joiden tieto myynnistä sekä johtamisesta on nykyaikaista ja osaavaa.

5.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Alun perin tämä tutkimus tehtiin, jotta saataisiin uusinta tietoa myyjien johtamisen nykytilasta sekä siitä kuinka myyjien johtamista voitaisiin kehittää ja tätä kautta saada myyjistä entistä parempia myyjiä, huippumyyjiä.

Aivan kuten niin moni muukin asia ja ala tällä hetkellä, myös myyjien johtaminen elää eräänlaista murroksen aikaa. Jotta tässä murroksessa pysytään mukana, tarvitaan jatkuvasti uusia ratkaisuja ja ideoita siihen kuinka yritys jatkaa olemassaoloaan keihäänkärjessä eikä putoa kehityksen tapahtuessa. Jotta myyjien johtamista voitaisiin kehittää, on oltava selkeä käsitys niistä ominaisuuksista, jotka tekevät myyjästä huippumyyjän ja tällöin paremman tuloksenteikijän yritykselle. Tämän lisäksi yrityksessä tulee tiedostaa ne tekijät, jotka muokkaavat myyjien johtajista huippumyyntijohtajia. Yrityksessä tulee olla myös tietoisia erilaisista myyjien johtamisen haasteista, kuten esimerkiksi yksilöiden johtamisesta sekä myyjien motivoimisesta myyntiprosessin eri vaiheissa.

Myyjien kehittyminen paremmiksi myyjiksi tapahtuu kahdella eri tasolla. Ensimmäinen lähtee myyjästä itsestään. Myyjällä tulee olla oikea asenne myyntityöhön, asenne lähtee usein ihmisestä itsestään eikä oikeaa asennetta voi loppujen lopuksi asettaa kenenkään mieleen. Toinen taso liittyy myyntijohtajien tekemään työhön. Myyntijohdon tulee kyetä tukemaan myyjiä

työssään esimerkiksi motivoimalla sekä tarjoamalla oikeat työkalut menestyksekkääseen myyntityöhön.

Ratkaisuiksi myyjien johtamisen kehittämiseen olemme tulleet tulokseen, että yritysten pitäisi panostaa henkilökohtaisuuteen tukemalla myyjäänsä sekä myyntijohtajiaan omien ominaisuuksiensa kehittämässä. Jos yritys tarjoaa mahdollisimman hyvän tuen ja työkalut ominaisuuksien kehittämiseen, on todennäköisempää, että myyjästä kehittyy huippumyyjä. Tällaisia ratkaisuja voisivat olla esimerkiksi erilaiset myynnin ja myyntijohdon koulutusohjelmat. Tulee kuitenkin muistaa, että erilaiset valmennusohjelmat ovat vain työkaluja muutoksen johtamisessa. Muutoksen tulee siis lähteä halusta ratkaista tarpeiden vaatimat ongelmat.

Tällaisen suuren muutoksen johtamisessa, kuten myyjien johtamisen kehittäminen, yrityksellä tulee olla selkeä ja kirkas tavoite sekä hyvä tarina muutokseensa, jotta ihmiset saadaan innostumaan tärkeimmästä tekemisestä.

5.3 Vaikutuksen pohdinta

Tämän opinnäytetyön työstäminen aloitettiin hyvissä ajoin jo keväällä 2015. Molemmilla opinnäytetyön tekijöillä oli vahva tahtotila ja aikomus valmistua vuoden 2015 lopussa, joten vaikka tutkimustyötä ja kirjoittamista ei välittömästi aloitettukaan, opinnäytetyön suunnittelu oli jo hyvällä mallilla loppukeväästä. Opinnäytetyön kirjoittaminen aloitettiin kesän 2015 aikana.

Olemme molemmat jo pitkään tienneet, että työuramme tulee rakentumaan myynnin parissa. Myyminen ja erilaiset tekniikat kiehtovat meitä ja haluamme kokoajan kehittyä myyntityössä myyntityön ammattilaisiksi. Erikoistumme molemmat johtamiseen opinnoissamme, koska myymisen lisäksi haluamme tulevaisuudessa toimia myyntijohdon tehtävissä. Aihetta valittaessa mietimme, että miten meidän opinnäytetyömme voisi palvella meitä parhaiten omia työuriamme ajatellen. Pohdimme myös toimeksiantajamme Trainers' Housen kanssa, että miten opinnäytetyömme palvelisi parhaiten toimeksiantajaamme. Trainers' House on yksi johtavia myynti- sekä myynninvalmennusorganisaatioita Suomessa ja he haluavat jatkuvasti kehittyä myyntiorganisaationa sekä myyjien johtamisessa. Tästä syystä valitsimme aiheeksemme myyjien johtamisen kehittämisen B2B-myyntissä.

Aloitimme kirjoittamisen toden teolla syksyllä 2015. Kirjoittaminen oli aluksi hieman haasteellista, sillä osittainen aikataulujen venyminen aiheutti omat haasteensa kirjoittamisprosessiin. Omat haasteensa kirjoittamisprosessiin toi molempien kiireellinen työaikataulu. Molemmat ovat olleet koko syksyn 2015 kokopäiväisesti töissä, joten opinnäytetyön kirjoittaminen jäi pitkälti iltojen ja viikonloppujen varaan. Yksi suurimmista haasteista opinnäytetyön työstämisessä oli varmasti sama kuin monella muullakin opinnäytetyötä ensimmäistä kertaa teke-

vällä. Teimme ensimmäistä kertaa oikeata tutkimusta ja siitä huolimatta, että saimme jatkuvasti opastusta vastuuhjaajamme toimesta, kokonaisuuden hallinta oli hieman haasteellista. Jouduimme pätkäilemään kokonaisuuden kannalta sitä, miten saamme tekstin järkevaksi ja johdonmukaiseksi sekä mistä löydämme tarpeeksi erilaisia lähteitä, jotta voimme tuottaa laadukasta tekstiä.

Yksi ongelma aloittaessamme opinnäytetyön työstämisen, oli aiheen rajausta. Aiheen rajausta oli melko haasteellista siitä syystä, että myynnin johtaminen on erittäin laaja käsite. Mietimme kirjoitammeko myynnin- vai myyjien johtamisesta, kuluttaja- vai yrityspuolen myynnistä vai yleisesti myynnin johtamisesta. Tulimme kuitenkin siihen johtopäätökseen, että suurin osa tämänhetkisestä kirjoitetusta teoriasta käsittelee juurikin myynnin johtamista. Halusimme pureutua syvemmälle tähän aiheeseen ja tulimme siihen tulokseen, että miten voidaan johtaa olematonta asiaa kuten myynti. Tästä syystä halusimme paneutua myyjien johtamiseen henkilöinä, jotta saisimme konkreettisemmän ja käytännönläheisemmän näkökulman.

Loppuen lopuksi opinnäytetyön työstäminen oli melko vaativa mutta sitäkin antoisampi prosessi. Haastattelut olivat erittäin mielenkiintoisia ja opettavaisia. Haastateltavat tekivät haastattelut helpoksi hyvällä vastaanotolla. Haastateltavat vastasivat mielellään kysymyksiimme ja haastattelua ehdottaessa jokainen kiireisistä ammattilaisista oli heti valmiita uhraamaan muutaman tunnin kallisarvoista aikaansa opinnäytetyömme hyväksi. Alkuvaikeuksien jälkeen kirjoittaminen alkoi tuntua päivä päivältä helpommalta.

Aivan kuten minkä tahansa ominaisuuden kehittäminen ihmisillä, myös oppiminen vaatii useita tunteja työtä ja toistoja. Kun lihaksen kehittämisen hintana on yleensä polttava kipu, tässä tapauksessa hintana oli turhautuminen sekä stressi. Opinnäytetyön työstäminen oli meille molemmille oppimisprosessi, joka aiheutti turhautumista sekä stressiä ajoittain, mutta stressin ja turhautumisen palkintona on oppiminen.

6 Tradenomista huippumyyjäksi

Vaikka opinnäytetyötä tehdessä kohtasimmekin haasteita, niin tällä opinnäytetyöllä on suuri merkitys molemmille omien tulevaisuuden työuriamme kannalta. Olemme oppineet myyjien johtamisesta ja huippumyyjien ominaisuuksista valtavasta, mikä tukee varmasti työuriamme tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön merkityksiä pohtiessa tulee ottaa huomioon useita erilaisia näkökulmia. Yksi näkökulma on me tutkijat itse. Mikä merkitys tämän tutkimuksen tekemisellä ja sen tuloksilla on meidän tulevaisuutemme kannalta ihmisinä myyntityön parissa, myyntityön ammattilaisina tai mahdollisina tulevaisuuden myyntijohtajoina ammattilaisina. Tämän lisäksi meidän tuli pohtia tämän tutkimuksen merkitystä toimeksiantaja yrityksen näkökulmasta. Mikä

merkitys myyjien johtamisen kehittämistä tarkastelevalla tutkimuksellamme on yhdelle Suomen tunnetuimmista myyntiorganisaatioista. Kolmantena näkökulmana olemme pohtineet tämän opinnäytetyön merkitystä ja vaikutuksia yhteiskunnallisessa mittakaavassa. Voisiko kahden tradenomiopiskelijän tutkimus auttaa ihmisiä tarkastelemaan myyjien johtamista laajemmassa mittakaavassa?

Pohtiessamme tämän työn merkitystä itsellemme, ei merkityksiä tarvitse mieltä kovin pitkään. Merkitys molemmille tutkijoille oli todella suuri. Alun perin tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kasvattaa meitä ihmisinä ja lisätä meidän ammatillista tietoisuuttamme ennen kaikkea myyntityöstä ja myyjien johtamisesta kokonaisuutena. Tämän lisäksi saimme kuitenkin valtavasti tietoa erilaisista lähteistä liittyen johtamiseen sekä alansa ammattilaisten näkemyksiä myyjien johtamiseen sekä myyntityöhön ja myyntityön ammattilaisten ominaisuuksiin. Tutkimus antaa meille molemmille valtavasti eväitä tulevaisuutta tarkastellen. Tietoisuus ominaisuuksista myynnin ammattilaisena auttaa meitä molempia tarkastelemaan tämän hetkistä urakehitystämme peilaamalla nykyisiä ominaisuuksiamme tutkimustuloksiin. Tämä tieto tarjoaa molemmille mahdollisuuden vaikuttaa tulevaisuutemme profiloitumiseen myyntityössä panostamalla omia ominaisuuksiemme kehittämiseen tutkimustulosten näyttämään suuntaan.

Tämän lisäksi tietoisuus hyvän myyntijohtajan ominaisuuksista antaa meille mahdollisuuden tarkkailla omien esimiestemme toimintaa päivittäisen työskentelyn parissa. Saamme tutkimustulosten pohjalta ainakin osittaisen käsityksen hyvän myyntijohtajan ominaisuuksista, johon voimme myyntijohdon toimintaa verrata ja antaa merkityksellistä palautetta. Tietämys hyvän myyntijohtajan ominaisuuksista antaa meille myös valmiuksia toimia esimiestyössä. Tutkimuksen tulokset hyvän myyntijohtajan ominaisuuksista tarjoavat meille tulevaisuudessa valmiudet valmistautua esimiestyön mukanaan tuomiin haasteisiin ja velvollisuuksiin. Näihin asioihin vastaa myös opinnäytetyön perimmäisiin tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset. Tieto siitä kuinka nykyistä myyjien johtamista tulisi kehittää, jotta myyjät voisivat kehittyä paremmiksi myyjiksi antaa meille selkeän ja tavoitteellisen näkemyksen siitä millaisia myyntijohtajia meidän tulisi tulevaisuudessa pyrkiä olemaan.

Merkitys toimeksiantajayrityksen kannalta oli ennalta määritetty, joten opinnäytetyön merkitys Trainers' Housen kannalta oli selvä. Tehtyä tutkimusta on mahdollista hyödyntää Trainers' Housen vuokramyyntijohtaja-palvelussa. Osalle Trainers' Housen asiakkaista on mahdollista tarjota tukea myyntiprosessin rakentamis- ja johtamishaasteisiin. Tukea on aiheellista tarjota asiakkaalle, jolla liiketoiminnan pullonkaulat eivät ole enää asiakaskohtaamisten määrässä vaan nimenomaan myyntiprosessin eri vaiheissa. Vuokramyyntijohtajan tehtävä on tarjota myyntityön ammattilaisen apua esimerkiksi silloin kun paljastuu, että toiminnan seuranta ei enää toimi, pallot putoilevat eikä johtajilla ole aikaa myyjien johtamiseen lisääntyneiden tapaamisten sekä projektien takia. Trainers' Houselta vuokrataan myyntijohtaja luomaan sekä

varmistamaan tekemisen systematiikka uudessa tilanteessa. Prosessissa auditoidaan tilanne, luodaan myyntitiimin kanssa systematiikka omalle tekemiselle sekä johdetaan ja varmistetaan uusien mallien jalkautuminen päivittäiseen tekemiseen.

Opinnäytetyön merkitystä ei voida jättää huomioimatta myöskään Ignis Oy:lle. Igniksessä aloittavien uusien markkinoijien perehdytykseen voidaan käyttää hyödyksi tutkimustuloksia hyvän myyjän ominaisuuksista. Markkinoijan työnkuva sisältää paljon myös myyntiin liittyviä projekteja.

Lopuksi pohdimme vielä tämän opinnäytetyön merkitystä yhteiskunnalle. Myyjien johtamista tarvitaan jokaisella alalla, jossa myyntiä toteutetaan. Tämä kattaa hyvin suuren osan yrityksistä, sillä kuten vaatimattomasti johdannossa mainitaan, ilman myyntiä yrityksessä ei olisi elämää. Kun yritysten myyntijohto kehittää itseään tutkimustulosten hyväksi havaitsemaan suuntaan ja myyjien kykyjä kehittämällä saadaan myyjistä enemmän irti, tulee myyjistä yritykselle tuottoisempia. Tuottoisimmat myyjät nostavat yrityksen liikevaihtoa sekä kannattavuutta ja edesauttavat kasvua, mikä taas tuo yhteiskunnalle lisää verotuloja sekä luo lisää työpaikkoja. Toisaalta on pohdittava johtuuko suomalaisten tuotteiden heikko kysyntä korkeiden kustannusten vai heikon myynnin tulosta.

Lisäksi hyvä myyntijohto parantaa myyjien hyvinvointia. Myyjien hyvinvointi taas on yrityksen tuloksenteon kannalta keskeistä, ellei jopa elinehto. Työntekijöiden hyvinvointiin ja innostukseen panostaminen on miellyttävää kaikille osapuolille sekä lopulta myös yksi avaintekijöistä yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Ihmisten työhyvinvoinnin merkitystä yrityksen tuloksenteokokykyyn on tutkittu useassa eri tutkimuksessa. Esimerkiksi London School of Economicsin tutkijat ovat laskeneet, että työntekijöiden hyvinvointiin panostetun punnan tuottoaste on 9 puntaa. Toisin sanoen, valmennusohjelmiin, hyvinvointityöpajoihin ja hyvinvointipalveluihin panostetut eurot maksavat itsensä yhdeksänkertaisina, vähentyneinä työpoissaoloina ja lisääntyneenä työtehona.

Tämän lisäksi on myös näyttöä siitä, että henkilöstöön panostaminen näkyy lopulta myös osakkeen hinnassa. Amerikassa on 80-luvulta lähtien julkaistu ”100 best companies to work”-listausta, jossa yritykset pisteytetään sen mukaan kuinka miellyttävä paikka on työskennellä. Tilastojen mukaan listalla olevat yhtiöt ovat nauttineet keskimäärin 4% suuremmasta kurssinoususta kuin muut yritykset. (Martela & Jarenko 2014, 21-23.)

Mikäli lumipalloa halutaan kasvattaa, voidaan vielä lisätä, että uusien työpaikkojen myötä ja työttömyyden vähentyessä koko kansakunnan hyvinvointi paranee ja bruttokansantuote nousee.

Lähteet

- Alanen, V. & Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Denny, R. 2009. Selling to Win. United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Eskola, T. 2015. Miksi vihaat myyntiä?
Viitattu 16.9.2015. <http://www.marmai.fi/blogit/digitohtorit/miksi+vihaat+myyntia/a2319087>
- Flykt, J. 2014. Nyt tarvitaan uudenlaista myyntiä.
Viitattu 26.10.2015. <http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/nyt-tarvitaan-uudenlaista-myyntityota>.
- Hakala, P. & Michelsson, L. 2009. Myynninmurtaajat. Hämeenlinna: Talentum.
- Hiltunen, A. 2015. Johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.
- Juhola, P. 2015. Myyminen ei ole työ, se on elämänasenne.
Viitattu 10.9.2015. <http://www.talouselama.fi/uutiset/myyminen-ei-ole-tyo-se-on-elamanasenne-hs-nailla-vinkeilla-menestyt-myyntityossa-3364942>
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistaminen. Tampere: Tammi.
- Järvinen, P. 2000. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Porvoo: WSOY.
- Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla: ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatu keskus.
- Laine, L. 2008. Myynnin anatomia: anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, M. 2015. Myynnin valmennus.
- Lemmens, R. & Donaldson, B. & Marcos, J. 2014. From selling to co-creating. Amsterdam: B/S Publishers.
- Leppänen, E. 2007. Asiakslähtöinen myynti. Helsinki: Suomen Yrityskirjat.
- Marston, C. 2011. Generational Selling Tactics That Work. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Eduskunta
- Miller, R. & Heiman, S & Tuleja T. 2011. The New Conceptual Selling. New York: Warner Books Inc.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusia aikoja. Porvoo: WSOY.

Nivaro, H. 2009. Huippumyynti vaatii tarkan suunnitelman. Fakta 25.11.2008

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: Asiakkuudet haltuun. Hämeenlinna: Talentum.

Pekkarinen, U. & Pekkarinen, E. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

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

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän - myy paremmin. Helsinki: Johtajatiimi.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2010. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otava.

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä: ominaisuudet & tositarinoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.

Trainers' House Oyj - Vuosikertomus 2014

Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kuvat

Kuva 1: Esimerkkikaavio Trainers' Housen myyntiprosessista	11
Kuva 2: Myyjän tuottamaan vaikutelmaan vaikuttavat tekijät	15
Kuva 3: Huippumyyjän ominaisuudet pääluokittain	22
Kuva 4: Myyjän suorituskyvyn rakentuminen ja johtaminen	27
Kuva 5: Myyjien johtamisen tasot.....	29
Kuva 6: Myyjien johtamisen kehittämiskohdat	41

Taulukot

Taulukko 1: Hyvän myyjän ominaisuudet.....	21
Taulukko 2: Hyvän myyntijohtajan ominaisuudet.....	36

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset	53
-------------------------------------	----

Liite 1 Haastattelukysymykset

1. Huippumyyjän ominaisuudet?
2. Mikä erottaa myyjän ja huippumyyjän?
3. Parhaimmiksi havaitut käytännöt myyjien johtamisessa?
4. Mitkä ovat suurimmat haasteet nykyisessä myyjien johtamisessa?
5. Kuinka yksilölliset erot otetaan huomioon myyjien johtamisessa?
6. Kuinka johtaminen muuttuu ajan kuluessa/kokemuksen karttuessa?
7. Minkälainen johtaja olet?
8. Kuinka sinusta tuli myyntityön ammattilainen?
9. Kokemus myyntialalta?
10. Millä tavoin myyntijohtaja voi vaikuttaa yksilön tai yksikön myyntimenestykseen?
11. Kuinka johtaminen eroaa yksittäinen myyjä vs. isompi ryhmä
12. Kuinka myyjien johtamista tulisi kehittää?
13. Kuinka sinusta tuli johtamisen ammattilainen?
14. Hyvän myyntijohtajan ominaisuudet?
15. Miten myyjiä johdetaan nykyään?