



# Myyntivalmentajien vaikutus myyjien kehitykseen

Roope Taskula

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Myyntivalmentajien vaikutus myyjien kehitykseen

Roope Taskula  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Joulukuu

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää, mikä on myyntivalmentajien vaikutus myyjien kehitykseen ja motivoimiseen. Opinnäytetyö käsittelee kolmen myyntivalmentajan vaikutusta heidän oman tiiminsä kehitykseen sekä millä valmennus tyyleillä he pystyvät motivoimaan myyjiä. Tässä opinnäytetyössä konkretisoidaan teorioita ja kirjallisuutta kommunikointiin, motivaatioon ja myyntivalmentamiseen liittyen.

Primäärilähteenä on tiedonkeruussa käytetty teemahaastatteluja, joiden avulla on kerätty kvalitatiivista tietoa. Pääkaupunkiseudun myyntipisteen myyntivalmentajia ja myyjiä haasteltiin yksilöinä sekä tiimissä eri näkökulmien saavuttamiseksi. Sekundääristä tietoa on kerätty aihealueeseen liittyvän akateemisen kirjallisuuden, Internet-lähteiden sekä olemassa olevien opinnäytetöiden kautta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen tiedon avulla.

Suurimmaksi haasteeksi myyntivalmennukseen liittyen osoittautui ajan puute. Haastatteluiden kautta selvisi myyntivalmentajien sekä myyjien toive yksilövalmennuksille sekä tiimivalmennuksille työaikana. Tutkimuksen myötä selvisivät eri motivaatiotekijät myyjien välillä. Eri motivaatiotekijät myyjien välillä voidaan nähdä haasteena myyntivalmennuksessa. Tämän vuoksi myyjät painottivat yksilövalmennuksien tärkeyttä. Myös kommunikoinnin tärkeys myyntivalmentajan ja myyjän välillä nousi esiin haastatteluiden kautta.

Tärkein tutkimustulos tässä opinnäytetyössä oli kommunikaatio myyntivalmentajan ja myyjän välillä sekä heidän keskinäinen kemia. Kommunikaation toimiessa molemmat osapuolet ovat tietoisia kehityksestä sekä asetetuista tavoitteista. Tämän tutkimuksen perusteella Yritys X:n pääkaupunkiseudun myyntipisteelle voidaan suositella ajankäytön lisäämistä yksilöiden valmentamiseen myynnin osa-alueella.

Roope Taskula

Sales coaches influence on salespersons development

Year	2018	Pages	28
------	------	-------	----

---

The purpose of this research was to identify and critically analyse the influence of the sales coaches at Company X's sales on company's sales persons. The research aimed to point out specific factors and coaching methods that motivate insurance salespersons to progress in the selling process. This research aims to concretize theories related to motivation and communication in an organization such as Maslow's hierarchy and leading and managing change theories. Another objective for this research was to make recommendations for Company X's sales coaching process based on the results.

Primary data were collected through theme interviews. Sales coaches and sales persons of the Helsinki metropolitan area team were interviewed in order to take into account both perspectives on coaching and motivation. Interviews were carried out individually and in teams. Secondary data were collected from printed and online literature and thesis reports that contained information about motivating employees and sales coaching.

It was found out that the major challenge related to sales coaching was a lack of time. Both sales coaches and sales persons hoped to have more time for individual and team sales coaching during working hours. The research highlighted that each sales person has his/her own motivators which can be found as a challenge when coaching in a team. Sales persons stated that there would be more demand for individual coaching and highlighted the importance of communication between sales coach and sales person.

The conclusion of this research is that communication and motivation are linked factors in sales coaching. A recommendation for Company X's sales coaching is to increase more time for individual training for the sales persons.

Keywords: Sales coaching, motivation, communication

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Opinnäytetyön tausta .....	6
3	Myyntivalmennus yleisesti .....	7
3.1	Myyntivalmennus aloittavalle työntekijällä.....	8
3.2	Myyntivalmennus kokeneelle myyjälle .....	8
3.3	Myyntivalmennuksien pitäminen.....	9
3.4	Myyntivalmennus Yritys X:ssä .....	9
3.5	Prosessin toteuttaminen .....	10
3.6	Myyntivalmentajien koulutus Yritys X:ssä.....	11
3.7	Myyntivalmennuksen haasteet .....	11
3.8	Myyntivalmennuksen haasteet myyntipisteellä .....	12
4	Muutosjohtaminen yleisesti.....	12
4.1	Muutosjohtaminen Yritys X:ssä .....	14
5	Motivointi yleisesti .....	15
5.1	Motivointi Yritys X:ssä .....	18
6	Myyntiprosessi .....	18
6.1	Puhelun aloitus .....	19
6.2	Puhelun kartoitusvaihe.....	19
6.3	Puhelun perustelut.....	19
6.4	Puhelun lopetus .....	20
7	Disc-analyysi .....	21
8	Haastattelut ja tutkimusmenetelmä .....	22
8.1	Valmennusprosessi .....	23
8.2	Haasteet .....	24
8.3	Onnistumiset.....	25
9	Kehitysidea .....	25
10	Johtopäätökset .....	26
	Lähteet .....	27
	Kuviot.....	28

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Vahinkovakuutusyhtiön X:n pääkaupunkiseudun myyntipisteen myyntivalmentajien toimintatapoja ja niiden vaikutusta myyntipisteen myyjiin. Osana myyntivalmentajien toimintaa on motivointi, jonka vuoksi tutkimuksessa käydään läpi motivoimisen eri keinoja. Myyntivalmentajien yksi tärkein osa-alue työssään on vuorovaikutus myyjien ja oman esimiehen kanssa. Selkeän vuorovaikuttamisen avulla esimies luo luotettavia ja toimivia suhteita omaan valmennettavaan, joka vie molempia eteenpäin työssään.

Myyntivalmentajalla on omalla vastuullaan monta ihmistä ja kaikki heistä on erilaisia. Valmentaja ei saa asettaa ketään eriarvoiseen rooliin tiimissä vaan tiimin täytyy olla tasoarvoinen. Myyntivalmentajan täytyy muistaa työssään, että asettaa itsellensä tietyt rajat sille, kuinka paljon työskentelee myynnin parissa ja kuinka paljon paneutuu esimiesrooliin. Tämän avulla myyntivalmentaja pystyy panostamaan valmentamiseen ja tekeminen on laadukasta.

Valmentajan tulee olla tiimin tavoitettavissa. Tämä luo myyjiin luottamusta, jonka avulla heidän välinen valmennussuhde syvenee. Valmentajan tehtävänä on luoda tiimille hyvä ryhmähenki ja nostattaa tunnelmaa tilanteen vaatiessa. Heidän tehtävänä on motivoida myyjiä jatkuvasti ja auttaa ongelma tilanteissa. Valmentajien tehtävä on asettaa selkeät tavoitteet myyjille, joiden avulla myyjä tietää mihin pyrkiä. Myyjiä tulee haastaa ja antaa entistä kovempia tavoitteita, jos edelliset ovat olleet liian helposti saavutettavia.

Valmentajien tulee pitää huolta myös omasta hyvinvoinnista, koska heidän avulla myyjät kehittävät toimintaansa ja tähtäävät tavoitteisiinsa. Tämän vuoksi myyntivalmentajan esimiehen tulee seurata valmentajien toimintaa ja pitää vuorovaikutusta yllä. Valmentajan tulee itse olla motivoitunut, jotta voi motivoida valmennettaviaan. Tavoitteet voivat organisaation johdon osalta, joskus osoittautua haastaviksi, mutta se ei saa vaikuttaa valmentajan toimintaan.

## 2 Opinnäytetyön tausta

Vahinkovakuutusyhtiöön kuuluu kahdeksan erillistä myyntipistettä, jotka toimivat franchise-periaatteella. Jokaisella myyntipisteellä on erillinen yrittäjä, joka on palkannut omat työntekijät. Myyntipisteet myyvät Yritys X:n tuotteita ja ovat sen konseptin alla. Myyntipisteen yrittäjän työntekijät ovat kaikki yrittäjiä, joille maksetaan palkka sen mukaan, mitä he ovat kuu-kaudessa myyneet. Toiminta on Yritys X:lle kannattavaa, koska ulkoistetussa myyntikanavassa kaikki perustuu uusasiakashankintaan. Yritys X:n myyntipisteen palkkalistoilla olevat työntekijät hoitavat lisämyynnin jo olemassa oleville asiakkaille. (If, 2018)

Yritys X:n franchising-toiminta alkoi vuonna 2003 ja on siitä lähtien laajentunut jatkuvasti. Myyntipisteyrittäjiä on tullut lisää seitsemän ensimmäisen pisteen avauduttua. Yritys tarjoaa

myyntipistettä pitävälle yrittäjälle vakuutusympäristön, tuotteet ja järjestelmät. Yritys X järjestää aloittaville franchise yrittäjille aina koulutuksen, jossa heille koulutetaan perusteet. Työhön kuuluu uusasiakashankinta pääosin puhelimitse, mutta myyjällä on mahdollisuus kutsua asiakas tapaamiseen myös konttorille. Kotikäynnit asiakkaille ovat vähentyneet nykypäivänä huomattavasti, koska markkina on muuttunut viime vuosina enemmän puhelimitse asiointiin. (If, 2018)

Ulkoistetun myyntipisteen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle ainutlaatuinen asiakaskokemus, jossa käydään hänen tarpeet läpi sekä myydään hänelle oikeanlainen vakuutuskokonaisuus. Tämä mahdollistuu, kun myyjät ovat motivoituneita, asiantuntevia, palvelualttiita ja tulevat toimeen erilaisten ihmistyyppien kanssa. (If, 2018)

Tässä opinnäytetyössä tullaan keskittymään Pääkaupunkiseudun myyntipisteeseen. Helsingin myyntipiste muodostettiin vuoden 2017 alussa, kun Tikkurilan, Tapiolan ja Vantaan myyntipisteet yhdistyi. Yhdistymisen jälkeen Pääkaupunkiseudun piste on ollut Suomen myyntipisteistä suurin. Myyntipisteessä työskentelee tällä hetkellä 27 myyjää, kolme myyntivalmentajaa ja yksi myyntipisteyrittäjä. Myyjien lisäksi myös myyntivalmentajat myyvät normaalisti valmennuksen ohella. Myyjät on jaettu kolmeen eri tiimiin ja jokaisella tiimillä on oma myyntivalmentaja. Valmentajat ovat aloittaneet uusien tiimien kanssa, silloin kun pisteet yhdistyivät keskenään.

Jokainen valmentaja kehittää oman tiiminsä myyjiä yksilöinä ja tiiminä. Myyntivalmentajien tavoite on pitää valmennettavat myyjät motivoituneina ja samaan aikaan saavuttamaan aina mahdollisimman paras lopputulos. Myös myyntivalmentajat saavat tehtävänsä koulutuksia ja kehittävät valmennustaitojaan Yritys X:n järjestämällä esimiespäivillä vuosittain.

### 3 Myyntivalmennus yleisesti

Jotta myyntityötä saadaan valmennuksen avulla tehostettua, on oikeanlainen valmennustyyli oleellinen osa myyjän kehittymisprosessia. Myyntivalmentajien keskuudessa henkilökohtainen valmennus on nykypäivänä korostunut enemmän verrattuna tiimivalmennukseen. Valmennuksesta on tullut käytännön läheisempää, eikä teoriavalmennusta painoteta yhtä paljon. Itse tekemistä ja oikeita asiakaskohtauksia korostetaan enemmän. Myyntivalmennuksen kautta myös huippumyyjät ovat löytäneet osa-alueita kehitettäväksi sekä oppineet kriittisesti tarkastelemaan omaa toimintatapaa myyjänä. Valmentajat tuovat myyjien keskuuteen tuoreimman tiedon sen hetkisistä toimintatavoista sekä malleista. (Piili 2006, 126-132)

Esimiehen kannattaa valmentaa myyjäänsä säännöllisesti. Säännöllisyydellä voidaan esimerkiksi tarkoittaa säännöllisin väliajoin pidettäviä palaverieja, joissa käydään läpi myyjän tuloksia, onnistumisia ja epäonnistumisia. Esimiehen palautteen kautta myyjä tulisi pystyä oppimaan epäonnistumisista sekä ymmärtämään tekijät, jotka johtavat onnistumiseen. Jokaisen myyjän

kehityskäyrää tulisi seurata säännöllisesti, jotta huonoihin, sekä hyviin tuloksiin pystytään puuttumaan riittävän ajoissa. Mikäli huonoihin tuloksiin ei puututa ajoissa, voi tietyistä myyntitavoista muodostua pitkäaikaisia ongelmia. Tästä syystä esimiehen eli valmentajan tulee olla helposti lähestyttävä, ettei myyjä koe vaikeaksi lähestyä huonoissakin asioissa omaa valmentajaa. Valmentajan ja myyjän välisiin keskusteluihin on hyvä ottaa teema esimerkiksi referenssien pyytäminen, jonka avulla saadaan lisää kontakteja jo olemassa olevalta asiakkaalta. Kaikki tapaamiset ja niissä käydyt keskustelut on hyvä kirjata ylös. Näin niihin pystytään palaamaan ja myyjän kehitystä voidaan helposti seurata. (Piili 2006, 126-132)

### 3.1 Myyntivalmennus aloittavalle työntekijällä

Aloittavan myyjän valmennuksessa on tärkeintä saada hyvä luottamus hänen ja valmentajan välille. Tässä kyse on siitä, että myyjä pystyy kertomaan myöskin huonoista asioista ja siitä mikä häntä mietityttää. Jos luottamusta ei synny myyjän ja valmentajan välille, ei välttämättä myöskään asetettuihin tavoitteisiin voida päästä.

Valmentajan tulee ottaa esille asiat mitä hän vaatii uudelta myyjältä sekä mitkä ovat hänen toiveensa. Valmentaja käy läpi valmennusprosessin, jota käytetään sekä kertoo, miten yrityksessä asiat hoidetaan. Valmentajan tulee keskustelussa painottaa, että myyjän tulee myös antaa palautetta valmennuksesta valmentajalle. Tämän avulla pystytään käymään läpi asioita, jotka ovat tärkeitä myyjälle. Myös rakentavan palautteen antaminen molemmin puolin on oleellinen osa valmennusprosessia. Valmennettavan palautteen kautta valmentaja voi kehittää omaa taitoaan valmentaa sekä päin vastoin. Yleisin ongelma on, että valmennettavat eivät uskalla kertoa kehityskohtia valmentajalle ja hän luulee valmentavansa heitä oikealla tavalla. (Ekman 2004, 109-113)

Myyjälle on tärkeä tehdä selväksi, että virheiden tekeminen on sallittua. Se auttaa myyjää kehittämään itseään, sekä muita samassa työryhmässä työskenteleviä kollegoita. Myyjälle olisi hyvä olla mentori, jolta hän pystyy kysymään apua. Tämä auttaa häntä keskittymään myyntiin ja myös lisää myyjän itsevarmuutta työhön. Mentorin avulla myyjä pystyy käymään läpi erilaisia tilanteita tulevaisuutta varten ja samalla esimerkiksi oppia kuinka selvitä haastavista tilanteista. Mentori myöskin antaa esimiehelle aikaa keskittyä hänen omiin valmennuksiin ja tarpeen vaatiessa käymään läpi asiaa myyjän kanssa. Myyjälle itselle tulee saada ajatus myytyä tuotteesta tai palvelusta mitä hän on myymässä, jotta myynti on itsevarmaa ja uskottavaa. (Piili 2006, 124-126)

### 3.2 Myyntivalmennus kokeneelle myyjälle

Jokaisella työpaikalla on kokeneita työntekijöitä, jotka ovat olleet myyntityössä jo useamman vuoden tai jopa suurimman osan elämästä. Heitä on huomattavasti vaikeampi saada muuttamaan toimintatapojaan varsinkin, jos ne ovat toimivia ja kantaa asetettuihin tavoitteisiin saakka. Hyvän myyjän olemus perustuukin siihen, miten hän pystyy muuttamaan toimintaansa

jo olemassa olevasta tai lisäämään siihen toimivia elementtejä. (Furman & Rubanovitsch 2014,27-28)

Kokeneetkin saavat paljon vinkkejä omaan tekemiseensä, joita he pystyvät sovittelemaan muiden kollegojen kanssa. Kokeneelta myyjältä saadut vinkit voidaan käydä läpi esimerkiksi yhteisesti esimerkiksi tiimipalavereissa, jolloin myyjä voi jakaa tietotaitoaan muiden kesken. Tämä osoittaa arvostusta valmentajalta ja tiimiltä, jota pystyy hyödyntämään itse omassa työssään. Valmentajat ovat pitäneet kokeneiden myyjien kanssa paljon palavereita myyntitulosista ja tulevista uudistuksista. Jos valmennus ei ole koko ajan ollut aktiivista voi vanha myyjä tyytyä olemassa oleviin tapoihin, joista on vaikea irtautua. Tämän takia onkin hyvä valmentaa aktiivisesti uusia ja vanhoja myyjiä yhdessä. Eri tasoisten myyjien valmentaminen yhdessä on todettu lisäävän myös myyjien motivaatiota työhön. Aktiivisen valmentamisen tarkoitus on myös seurata kaikkien motivaation kehitystä. Valmentaja pystyy seuraamaan kehitystä, kun ylläpitää säännöllisesti valmennuksia kahden kesken sekä tiimissä. (Furman & Rubanovitsch 2014, 22- 24)

### 3.3 Myyntivalmennuksien pitäminen

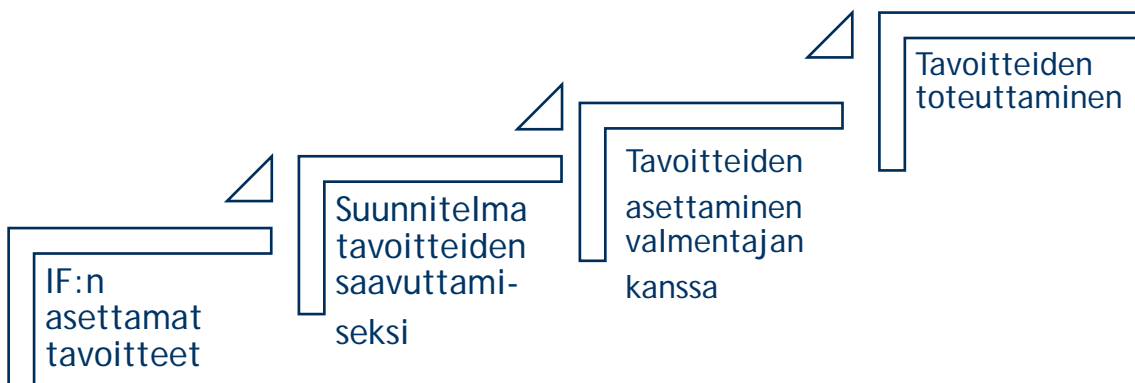
Myyntivalmennuksia voidaan pitää kahden kesken tai ryhmässä eli yleensä tiiminä. Tiimin kesken on hyvä pitää palavereita, jolloin esiin nousee useampi eri näkökulma ja mielipide. Tiimin keskeiset palaverit eivät ohjaa suoraan myyjän toimintaa, mutta nostaa esiin tärkeitä asioita ja toimivia myyntimalleja. Tiimin jäsenien keskinäinen sparrailu vaikeisiin myyntitilanteisiin liittyen auttaa myyjiä käsittelemään erilaisia asiakaskohtauksia. Palavereissa ajatusten ja ideoiden jakamisen avulla voidaan löytää ratkaisuja tehokkaasti ja nopeasti myynnin osalta askarruttaviin kysymyksiin. (Aaltonen ym. 2005, 317-319)

Ryhmäkeskustelut nostattavat tiimihenkeä, josta hyötyvät kaikki. Keskustelussa on hyvä olla eritasoisia myyjiä uusia ja vanhoja. Näin mielipiteet vaihtuvat ja molemmat voivat oppia toinen toiseltaan. Palaverien jälkeen toimiviksi todetut toimintatavat voidaan hyödyntää käytännössä oikeissa myyntitilanteissa. (Aaltonen ym. 2005, 314-316)

### 3.4 Myyntivalmennus Yritys X:ssä

Myyntivalmennus on purettu osiin, joiden avulla on helpompi hahmottaa, kuinka valmentaja työskentelee myyjän kanssa. Myyntiprosessiin kuuluu valmentajien osalta ensimmäiseksi Yritys X:n vaatimat tavoitteet myyntipisteelle. Toisena on myyntivalmentajien suunnitelma tavoitteiden toteutuksesta ja tämän hetkisen tilanteen paikantaminen tavoitteeseen nähden. Seuraavaksi suunnitellaan, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään ja mitä se vaatii koko tiimiltä. Tavoitteiden saavuttamiseksi laaditaan suunnitelma, jossa käydään läpi mitä osa-alueita harjoitellaan myyjäkohtaisesti. Tämän jälkeen varataan henkilökohtainen aika kalenteriin ja käydään kaikkien myyjien kanssa erikseen henkilökohtainen keskustelu, mitä osa-aluetta tulee kehittää, jotta tavoite saavutetaan. Kokonaisuudessaan myyntivalmentajat joutuvat

analysoimaan kunkin myyjän taitoja ja tämän perusteella katsoa mitä osa-alueita tullaan kehittämään.



Kuvio 1: Myyntivalmennus

### 3.5 Prosessin toteuttaminen

Yritys X antaa myyntipisteille vuosittaiset tavoitteet, joita myyntipisteen tulee noudattaa. Painopistealue voi olla esimerkiksi henkilövakuutusmyynti tai omaisuusvakuutukset. Painopistealueet ovat viime vuosina vaihdelleet paljon ja sen vuoksi valmentajat ovat joutuneet ääri-rajoiille, koska myynnin pitää olla kokonaisvaltaista, eikä mistään painopistealueesta saa luistaa. Painopistealue määräytyy sen mukaan, mihin suuntaan yritys haluaa omaa toimintaansa viedä ja panostaa tulevaisuudessa.

Myyntivalmentajat pitävät myyntipisteyrittäjän kanssa useita kokouksia, joissa käydään läpi, miten asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan ja mitä muutoksia se vaatii jokaisessa pisteessä. Tiimin valmentajat suunnittelevat mitä eri harjoitteita tulisi käydä myyjien kanssa läpi. Henkilökohtaiseen tapaamiseen myyntivalmentaja valmistautuu keräämällä kaiken mahdollisen datan myyjästä ja sen perusteella sopivat harjoitteet myyjäkohtaisesti.

Jokainen myyjä on luonteeltaan ja ihmistyyppiltään erilainen, joka asettaa paljon haasteita valmentajalle. Valmentajat haluavat saada palautetta myöskin myyjiltä, koska se auttaa heitä kehittämään omaa toimintaansa. Valmentajat havainnoivat myyjien myyntipuheluita useita kertoja kuukaudessa ja pyrkivät näin ulkopuolisin silmin seuraamaan, miten myyjä edistyy. Tämän avulla he pystyvät puuttumaan mahdollisiin ongelmiin ja auttamaan asian korjaamiseksi.

### 3.6 Myyntivalmentajien koulutus Yritys X:ssä

Valmentajat havainnoivat töissä myyjiä, josta he poimivat asioita jotka toimivat. Nämä asiat käydään läpi tiimi palaverissa, joissa pyritään jakamaan tietoa ja oppimaan toisilta. Yritys X järjestää intranetissä koulutuksia säännöllisesti, joiden avulla pidetään työntekijöiden tuote-tietous ajan tasallaan.

Myyntivalmentajat käyvät tietyin väliajoin Yritys X:n omissa koulutuksissa ja esimiespäivillä. Näissä tapahtumissa on aina esiintyjä myöskin ulkopuolelta, jossa käydään läpi uudistuksia ja kuluvaan vuotta eri teemojen kautta.

### 3.7 Myyntivalmennuksen haasteet

Jokaisen valmentaja työnkuva ja tavoitteet vaativat suunnittelua, sekä niissä pysymistä. Vaikka suunnitelma olisi tehty hyvin, tulee vastaan aina haasteita. Myyjällä voi olla ongelmia henkilökohtaisessa elämässä, joka näkyy työelämässä. Ilmapiiri työpaikalla voi olla kireä ja huono, joka näkyy toimistolla. Valmentaja ei välttämättä kykene aina ennakoimaan ja valmistautumaan kaikkiin haasteisiin. Myös työntekijöiden henkilökohtaisilla elämänmuutoksilla on suuri vaikutus etenkin myyntityössä, koska työskennellään asiakasrajapinnassa muiden ihmisten kanssa. (Kupias ym. 2011, 160-164)

Esimies seuraa valmennettaviaan jatkuvasti ja havainnoi, miten he ovat kehittäneet tekemistään aikaisempien keskusteluiden perusteella. Tiimin jäsenet voivat olla erimieltä asioista, jonka vuoksi on hyvä keskustella niistä koko tiimin kesken. Kahden keskeisillä keskusteluilla voidaan pureutua asioihin, jotka ovat henkilökohtaisia tai jos valmennustilanteesta halutaan tehdä intensiivinen. Esimiehen tulee pystyä ymmärtämään valmennettavaa ja antamaan myös ratkaisuita ongelmatilanteisiin. (Piili 2006,140-155)

Esimiehen täytyy osata ottaa puheeksi vaikeitakin asioita valmennettavan kanssa. Esimerkiksi myyjän kehityksen hidastuminen tai ettei tavoitteita olla pystytty saavuttamaan. Esimiehen tulee kerätä tilastoja ja faktoja, jonka avulla palaute voidaan perustella myyjälle. Rakentavat keskustelut esimiehen ja myyjän välillä voivat korjata tilanteen, kun siihen puututaan tarpeeksi ajoissa. Työyhteisö ja tiimi vaativat kaikilta täydellistä osallistumista, jos näin ei ole se näkyy tuloksissa. Esimiehen tulee puuttua, mikäli joku tiimin jäsenistä ali suoriutuu, koska se näkyy muiden työmäärässä. Sairaspoissaolot lisääntyvät helposti, mikäli tulokset ja paineet kasaantuvat pelkästään muutamille henkilöille. Tämä nostaa rekrytointeja ja tuo yritykselle lisää kuluja. Myyjien tavoitteet tulisi olla selkeät ja helposti ymmärrettävät, jolloin niihin on helpompi toteuttaa. (Piili 2006,120-138)

### 3.8 Myyntivalmennuksen haasteet myyntipisteellä

Myyntivalmennuksen suurin haaste Helsingin myyntipisteellä on ajanpuute. Tämä ilmenee esimerkiksi aktiivivalmennuksen määrissä. Myyntivalmentajat pitävät henkilökohtaisia koulutuksia tiimin jäsenille kerran kahdessa kuukaudessa. Koulutukset ovat usein tunnin mittaisia ja ne sisältävät aina teeman, jota käydään yhteisesti läpi koko tiimin kesken. Tämä on osoittautunut valmentajilla toimivaksi tavaksi.

Valmentajat koittavat havaintojen ja myyntilukujen perusteella oppia ymmärtämään, mitkä ovat jokaisen myyjän motivaattorit ja kehityksen kohteet. Valmentajat pyrkivät kehittämään myyjiä myös yksilöinä, jolloin valmennus vaatii, että myös myyjä on halukas vastaanottamaan valmennusta. Myyjän tulee olla itse aktiivinen osapuoli ja näyttää halua oppia ja kehittää itseään. Aktiivisen valmennuksen tarkoitus on pitää myyjä keskittyneenä ja auttaa myyjää keskittämään taitonsa oikeisiin asioihin. Aktiivisessa valmennuksessa myyntivalmentaja pitää tiiviin kontaktin myyjään, jolloin myyjä ei harhaudu keskittymään epäolennaisiin asioihin. Helsingin myyntipisteessä myyntivalmentajien työnkuvaan kuuluu myös myyjien tapaan tuotteiden myynti, joka voi osittain viedä aikaa pois myyjien aktiivivalmennuksesta ja yleisestä myyntivalmennuksesta. Myyntivalmentajien työpanos on asetettu 70 % myymiseen ja 30 % valmentamiseen, jota sovelletaan parhaan mukaan.

## 4 Muutosjohtaminen yleisesti

Muutoksen johtamisen merkitys korostuu nyky maailmassa entisestään, kun teknologia kehittyy ja siirrymme kohti yhä tietoa intensiivisempää palveluyhteiskuntaa. Muutoksia tapahtuu eri organisaatioiden sisällä jatkuvasti, eivätkä suurin osa niistä ole ennakoitavissa. Organisaation menestyksekkään muutosjohtamisen kannalta avaintekijöitä ovat luottamus, avoimuus, lisääntyvä itsetietoisuus sekä sisäinen muutos. Sisäisellä muutoksella tarkoitetaan muutosta, joka lähtee liikkeelle organisaation sisältä, eikä esimerkiksi ulkoisen pakotteen (lainsäädäntö) kautta. (Ponteva 2010, 26-27)

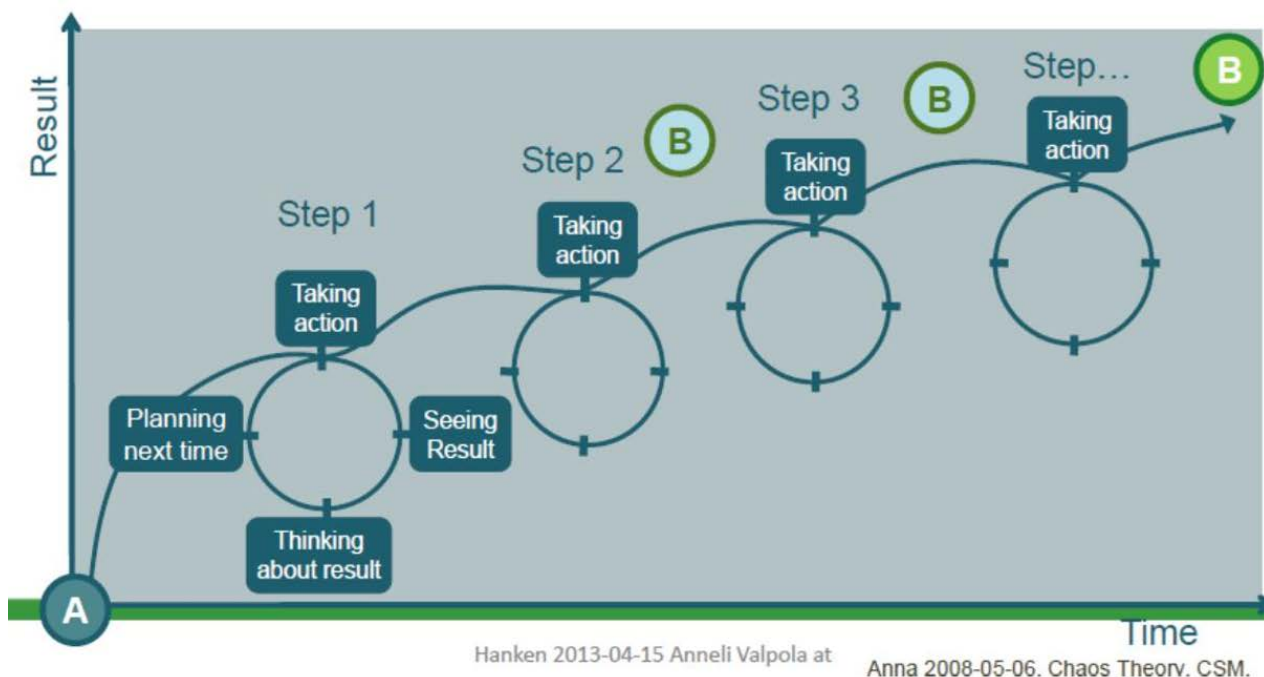
Usein organisaatioissa muutoksien oletetaan olevan hallittavissa ja helposti toteutettavissa. Todellisuudessa parhaiden käytäntöjen kopioiminen organisaatiosta toiseen ei useinkaan ole mahdollista. Tähän vaikuttavat useat kontrolloimattomat elementit, jotka liittyvät muutoksiin. Esimerkiksi organisaation sisäinen kulttuuri ja preferenssit ovat suuressa roolissa muutoksen aikana. Usein ympäristön muutos pakottaa organisaatioita muuttumaan, jolloin parhaiten menestyvät joustavat organisaatiot, joissa tiedonkulku organisaation sisällä tapahtuu poikittain, eikä muutosta vain "vieritetä" työntekijöiden päälle. (Ponteva 2010, 30-33)

Periaatteessa muutoksen tulisi siis lähteä liikkeelle työntekijöistä, jolloin sen toteuttaminen onnistuu todennäköisesti parhaiten. Toimintatutkimuksena tunnetun käsitteen juuret ulottuvat 1940-luvulle asti, jolloin Kurt Lewin otti käsitteen käyttöön. Toimintatutkimus on muu-

tosta, jossa työntekijät (toimijat) kehittävät työtään yhdessä tutkijoiden kanssa. Toimintatutkimus toimii reflektiivisesti, eli työntekijä pohtii omia kokemuksiaan ja työtä pyritään kehittämään tätä kautta. Ideaalitulanteessa työntekijän ja tutkijan välinen raja hämärtyy. (Ponteva 2010, 40-50)

Nykymaailmassa jatkuva teknologinen kehitys tekee kuitenkin edellä kuvaillun toimintamallin hyödyntämisen käytännössä hyvin vaikeaksi. Ympäristön ja toimialojen jatkuvassa muutoksessa selviytyminen onkin enemmän sopeutumista uusiin toimintamalleihin. Muutos ei siis useinkaan ole ennakoitavissa tai suunniteltavissa, vaan puhutaan niin sanotusta emergentistä muutoksesta, joka on lähtöisin organisaation ulkopuolelta. Tämän tyyppiset muutokset ovat usein reaktiivisia, eli organisaatiot reagoivat ulkoisiin tekijöihin, esimerkkinä mahdolliset "kriisit" ja muuttavat toimintaansa näiden seurauksena. Nykymaailmassa organisaatioiden haasteena onkin muuttaa tämä reaktiivinen toimintatapa proaktiiviseksi, eli mahdollisia kriisejä ennakoivaksi ja torjuvaksi muutokseksi. (Ponteva 2010, 51-57)

Organisaation sisällä tapahtuvaa muutosta voidaan siis usein kuvailla eräänlaiseksi oppimisprosessiksi, eikä muutos näin ollen tapahdu lineaarisesti organisaation sisällä. Muutoksen "toimivuus" havaitaan vasta tapahtuneen muutoksen jälkeen, joten usein muutostilanteen jälkeen organisaatiot ikään kuin peruuttavat kehityskäyrällään taaksepäin. (Ponteva 2010, 51-57)



Kuvio 2: Muutosjohtaminen (Muutoksen johtaminen)

Organisaatioiden sisällä tapahtuviin muutoksiin liittyy myös läheisesti muutosvastarinta. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan vastustusta, jota yrityksen työntekijät usein ilmaisevat erilaisia muutoksia kohtaan. Muutosvastarintaa voidaan lähestyä kahdella eri tavalla:

1. Muutosvastarinta nähdään haitallisena asiana ja sitä pyritään hallitsemaan tai poistamaan kokonaan.

1. Muutosvastarinta nähdään tärkeänä osana onnistunutta muutosprosessia.

Näistä kahdesta näkökulmasta ensimmäistä voidaan pitää vanhanaikaisena ja nykymaailmassa ongelmallisena. Muutosvastarinnan huomioiminen muutosvaiheessa johtaa yleensä siihen, että useampia näkökantoja otetaan huomioon ja näin ollen saavutetaan myös parempi lopputulos koko organisaation kannalta. (Luukkala 2011, 180-186)

Muutosvastarintaa tulisi kuitenkin organisaation johdon puolesta pyrkiä hallitsemaan jossakin määrin, ja tähän löytyy useita eri keinoja, joista mainitsen esimerkkeinä seuraavat: Tuen ja sitoutumisen rakentaminen, positiivisten suhteiden kehittäminen, oikeudenmukaisuus sekä koulutus ja kommunikointi. Näistä yleisesti tärkeimpänä voidaan pitää kommunikointia. Kommunikointi on erityisen tärkeää, sillä se saa ihmiset kokemaan itsensä tärkeiksi, antaa paremman kokonaiskuvan siitä mitä organisaatiossa tapahtuu, ja luo jaettua kulttuuria organisaation sisällä. Lisäksi selkeällä kommunikaatiolla voidaan purkaa erilaisia huhuja, joita usein muutostilanteissa esiintyy organisaation sisällä. (Luukkala 2011, 186-190)

Toimintamallien uudistuessa organisaatioiden sisällä jatkuvasti, kommunikaatio eri toimipisteiden välillä on siis erittäin ratkaisevaa. Tässä yhteydessä tarkastelenkin kommunikaatiota kolmen eri myyntitiimin välillä. Sujuva kommunikaatio tiimien välillä on tärkeää, sillä asiakkaan silmissä kaikki myyjät ovat osa samaa tiimiä. Sujuvan ja onnistuneen asiakaskokemuksen varmistamiseksi toimintatapojen tulisi olla yhtenäisiä. (Luukkala 2011, 190-193)

#### 4.1 Muutosjohtaminen Yritys X:ssä

Muutosjohtaminen on ollut ajankohtaista yrityksessä viimeisen kahden vuoden aikana, kun kaikki kolme vanhaa myyntipistettä yhdistyi yhdeksi Pääkaupunkiseudun myyntipisteeksi. Sulautumisen jälkeen myös myyjien määrä on lisääntynyt ja Pääkaupunkiseudun myyntipiste on jaettu kolmeen tiimiin. Jokaisella myyntivalmentajalla on oma tiimi. Myyntipisteen yrittäjä ja valmentajat yhdessä ovat tehneet myyntipistekohtaisen tulevaisuuden suunnitelman, jonka perusteella myös tiimien johtamistavat on löydetty.

Tiimien toiminta tapahtui paljon aluksi ryhmissä ja yhteisissä palavereissa ja työpajoissa. Palavereissa kuunneltiin myyjien myyntipuheluita ja analysoitiin, myyjien suoritusta puhelimessa. Myyjät vaativat tähän valmennusmuotoon muutosta. Valmentajat alkoivat kouluttaa

myyjiä enemmän henkilökohtaisesti, jonka huomattiin toimivan paremmin kuin ryhmäkoulutukset. Idea henkilökohtaisesta valmennuksesta tuli ilmi myyjien palautteiden kautta. Henkilökohtainen valmennus Pääkaupunkiseudun myyntipisteellä kehittyi jatkuvasti ja uudistuksia on tehty myyjien palautteiden myötä, jotta valmennuksesta saadaan sopivampi ja toimivampi myyjille.

Kommunikointi tiimien välillä on tärkeää, että voidaan säilyttää Yritys X:n linja, yhtenäisyys ja johdonmukaisuus asiakkaidenkin silmissä. Tiimien välisen kommunikoinnin hoitavat valmentajat, jotka käyvät palavereissa myyntipisteittäjän antamat muutosehdotukset läpi ja sopivat sen perusteella yhdessä, miten asiat esitetään tiimeille. Myyntipisteittäjällä ja valmentajilla tulee olla syväluottamus, jotta voidaan olla varmoja, että tieto kulkee yhtenäisenä kaikille tiimin jäsenille. Tapa miten tieto esitetään, täytyy olla tarkasti sovittua valmentajien kesken, mikäli myyjillä tulee kysymyksiä tai palautetta siihen liittyen. Tiedon tulee pysyä vaihtumattomana tiimien välillä. Tässä on valmennukseen liittyen selvä haaste, koska monesti tiedon tulkintatapoja voi olla useita.

Säännöllisiä palavereita pidetään esimiesten kesken, joissa keskitytään kehittämään yrityksen kulttuuria ja käydään myyjien palautteet läpi. Palautteiden perusteella tehdään muutoksia, jotka esitetään tiimeille tiimipalavereissa. Joka vuosi kvartaalein tehtävät tyytyväisyyskyselyt myyntipisteittäjän sekä myyntivalmentajien toimintaan liittyen, mahdollistaa myyjille rehellisen palautteen annon. Palautteiden kautta myyjät antavat kehitysideoita, positiivista sekä negatiivista palautetta.

## 5 Motivointi yleisesti

Yksi myyntivalmentajien tärkeimmistä tehtävistä on myyjien motivointi. Tässä kappaleessa käsittelen yleisesti motivaation merkitystä organisaation menestykseen vaikuttavana tekijänä ja myöhemmin käsittelen asiaa Yritys X:n näkökulmasta.

Ymmärtämällä työntekijöiden motivaation lähteet, on yrityksen mahdollista vaikuttaa suoraan omaan kannattavuuteensa. Motivaatiolla on suuri merkitys osana työssä suoriutumista ja ikään kuin "menestyksen kaavana" voidaankin pitää esimerkiksi seuraavaa: Työssä suoriutuminen = Motivaatio "Kyvyt" tilannesidonnaiset tekijät. Näin ollen vaikuttamalla työntekijöidensä motivaatioon voi yritys vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen ja näin koko yrityksen menestykseen. (Viitala 2004, 150-151)

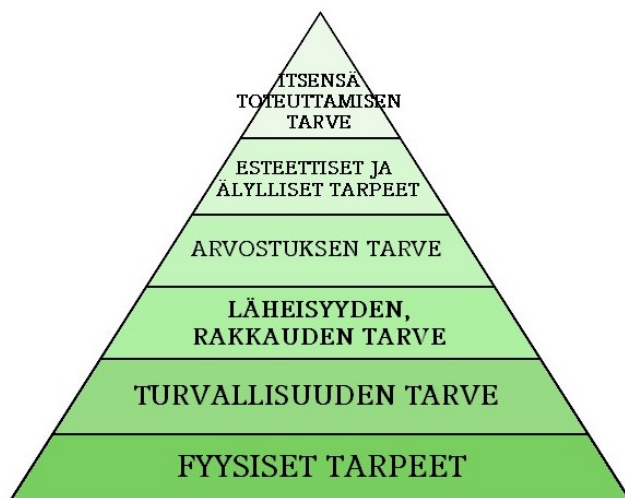
Motiivit tehdä joitakin asioita eroavat perustarpeista. Perustarpeina voidaan pitää esimerkiksi ruokaa tai lämpöä. Erilaiset puutteet aktivoivat perustarpeita, kuten nälkä aktivoi tarpeen syödä. Perustarpeet ovat usein fysiologisia ja niiden tavoitteena on täyttää jokin tarve. Motiiveja ovat sen sijaan esimerkiksi itsensä toteuttaminen ja itse-ilmaisu. Ympäristö aktivoi motiiveja ja näiden tavoitteena on stimuloida ihmistä. (Viitala 2004, 150-153)

Motivaatio rakentuu niin sanottujen motivaattoreiden kautta. Motivaattoreita on kahden tyyppiä; sisäisiä ulkoisia. Ulkoisia motivaattoreita ovat esimerkiksi erilaiset palkinnot ja ulkoinen hyväksyntä. Sisäisiä motivaattoreita sen sijaan ovat esimerkiksi hyvän tekeminen, itseyttäminen ja uteliaisuus. Ulkoisiin motivaattoreihin esimerkiksi yrityksen johdon on siis mahdollista vaikuttaa. Yksinkertaisimpina ulkoisina motivaattoreina voidaankin pitää erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Palkinnot hyvästä suoriutumisesta ovatkin käytössä lähes jokaisessa yrityksessä ainakin jossakin muodossa. Kuitenkaan pelkästään palkitsemisjärjestelmien hyödyntäminen työntekijöiden motivoimiseksi ei ole riittävä keino. Johtamisen ja motivaation suurin haaste piileekin juuri tässä. (Viitala 2004, 154-160)

Täyttämättömien tarpeiden toimiessa motivaation lähteenä, tulisi yrityksen johdon pyrkiä ymmärtämään näitä erilaisia tarpeita. Nämä tarpeet ovat kuitenkin usein hyvin yksilöllisiä, joten kaikkien tarpeiden huomioiminen samanaikaisesti on usein todella vaikeaa. Lisäksi tulisi pitää mielessä, että jo tyydytetty tarve ei enää motivoi ihmistä, näin ollen esimerkiksi suuret rahapalkkiot eivät enää motivoi työntekijöitä, mikäli taloudellinen tyytyväisyys on jo saavutettu. (Viitala 2004, 154-160)

Yhtenä tunnetuimmista motivaatioteorioista tarkastelevista teorioista voidaan pitää Abraham Maslow'n (1943) kehittämää tarvehierarkiaa. Kyseistä teoriaa kuvataan usein pyramidin muodossa. Teorian ydinajatuksena on, että ihminen tyydyttää ensin fysiologiset perustarpeensa, kuten syömisen ja levon. Vasta tämän jälkeen ihminen hakee tyydytystä korkeamman tason tarpeilleen, kuten taloudelliselle turvallisuudelle perheelle. Pyramidin korkeimmalla tasolla on itsensä toteuttaminen, johon liittyvät esimerkiksi luovuus ja moraalit. (Rauramo 2008, 30-31)

### MASLOW'N TARVEHIERARKIA



Kuvio 3: Maslow'n tarvehierarkia (Wikipedia)

Mielestäni nyky-yhteiskunnassa ihmisten motivaatiota kuvaa paremmin John Stacey Adamsin (1963) kehittämä Equity theory. Teorian mukaan ihmiset ovat motivoituneita, kun he kokevat tulevansa kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Näin ollen yrityksen johdon tulisi pyrkiä työntekijöiden oikeudenmukaiseen kohteluun tuottavuuden maksimoimiseksi.

Teorian mukaan työntekijä vertaa omaa panostaan, eli sitä mitä hän tuottaa, yrityksessä vastaanotettuun vastikkeeseen kuten palkkaan. Samalla työntekijä kuitenkin vertaa omaa tuotoksen ja vastikkeen suhdettaan esimerkiksi työkavereiden vastaaviin. Näin ollen, mikäli työntekijä kokee esimerkiksi saavansa liian vähän palkkaa verrattuna muihin jotka ovat samanlaisissa työtehtävissä, pienentää hän työpanostaan. On toki hyvä muistaa, että nämä asiat eivät aina ole mitattavissa rahassa. Työntekijän panoksena voidaan pitää esimerkiksi taitoa ja joustavuutta ja vastikkeena esimerkiksi arvostusta ja vastuuta. (Rauramo 2008, 30-31)

Ihmisten motivaatioon liittyviä teorioita on kehitetty ajan saatossa useita, ja tässä yhteydessä haluan nostaa vielä esiin itseohjautuvuuden teorian (Deci ja Ryan). Itseohjautuvuusteoriassa ihmisen perustarpeet on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. Teorian mukaan motivaatioon vaikuttavat nämä kaikki kolme osa-aluetta. Omaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee olevansa itse vapaa päättämään omista asioistaan. Näin ollen tekemisen motivaatio lähtee ihmisen sisältä, ei ulkoisten pakotteiden vaikutuksesta. Kyvykkyydellä tarkoitetaan tunnetta siitä, että ihminen kokee olevansa kyvykäs selviytymään omista tehtävistään ja erilaisista haasteista, samalla kokien itse saavansa aikaan erilaisia asioita. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan sitä, että koemme tarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin ja pyrimme hakemaan esimerkiksi hyväksyntää toisilta ihmisiltä. (Rauramo 2008, 32-35)

Edellä mainituilla teorioilla on paljon yhteistä, mutta myös eroavaisuuksia löytyy. Työntekijöiden motivoimisen suurimpana haasteena onkin yhdistää ja hyödyntää useita erilaisia teorioita. Yhdenkään teorian seuraaminen sanasta sanaan ei todennäköisesti auta saavuttamaan haluttua lopputulosta nykyajan organisisissa eli muuttuvissa ja joustavissa organisaatioissa. Motivaatiotekijöiden merkityksen ymmärtäminen kuitenkin auttaa yrityksen johtoa ottamaan eri tahot huomioon päätöksenteossaan ja näin parantamaan yrityksen tehokkuutta. Motivaatiotekijöiden eli motivaattoreiden merkitystä pohtiessa olisi siis hyvä ymmärtää, että ne koostuvat useista eri elementeistä, eivätkä niistä merkittävimmät ole palkkoihin sidottuja, vaan sisäisiä motivaattoreita, kuten autonomia ja merkitys. (Rauramo 2008, 38-40)

## 5.1 Motivointi Yritys X:ssä

Kun työntekijät ovat tyytyväisiä ja motivoituneita saadaan yleensä aikaan paras lopputulos. Myyntivalmentajan tärkein tehtävä on saada myyjässä syttymään halun kehittyä. Yritys X antaa myyntipisteille tavoitteet ja myyntipisteyrittäjä asettaa oman tavoitteen omalle pisteelleen. Tavoitteet luodaan sen hetkisten resurssien sekä markkinatilanteen mukaan. Valmentajien tehtävä on antaa myyjille oikeanlaiset työkalut toteuttaa myyntitavoite ja saada pidettyä motivaatio korkealla työntekijöiden keskuudessa.

Motivaation ylläpitäminen usean työvuoden jälkeen voi olla haastavaa. Sen toteuttaminen vaatii työntekijältä paljon omaa halua kehittyä sekä kiinnostusta alaa kohtaan. Myyntikilpailut ja provisiomallin palkkaus on koettu olevan tehokkaita motivaattoreita myyjien keskuudessa. Suurin myyjän motivaatio lähtee kuitenkin henkilökohtaisen elämän tarpeista ja niiden toteuttamisesta. Tehtyjen haastatteluiden myötä, suurimmaksi motivaattoriksi nousi raha. Osalla myyjistä motivaatio muodostui yrittäjyydestä, esimerkiksi vapauksista päättää itse työajoista sekä mahdollisuuksista työskennellä etänä. Monille myyjille yrittäjyys on mahdollistanut esimerkiksi sovittamaan aikataulut yhteen perhe-elämän kanssa sekä lomamatkojen suunnittelu sopivaan ajankohtaan. Myyjien oma halu kehittyä paremmaksi työssään ja työkavereiden läsnäolo nousivat motivaattoreiksi haastatteluiden kautta. Valmennuksia suunniteltaessa ja toteutettaessa valmentajien on hyvä ottaa huomioon myyjien yksilölliset motivaattorit tuloksien tehokkaaksi saavuttamiseksi.

Valmentajat kannustavat myyjiä parempiin tuloksiin ja pyrkivät auttamaan heitä vaikeiden tilanteiden kanssa helpottavilla ratkaisuilla. Ongelmatilanteissa valmentajat tuovat ilmi omia näkökulmia, joiden tarkoitus on helpottaa myyjää ja löytämään oikea ratkaisu. Valmentajan kannustuksen kautta on myyjillä monesti mahdollisuus ylittämään omat voimavarat ja onnistumaan yllättävissäkin tilanteissa. Esimiehet antavat myyjälle palautetta ja kehuvat hyvistä suorituksista. Palautteen kautta myyjä saa itsevarmuutta ja samalla mahdollisuuden keittyä.

## 6 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on jaettu eri vaiheisiin. Vaiheet vaihtelevat eri tyyppisten tapaamisten mukaan. Esimerkiksi puhelimesta tapahtuva myyntitapahtuma ja kasvotusten tehtävä myynti. Toisinaan valmistautuminen myyntitapahtumaan on välttämätöntä hyvän suorituksen saavuttamiseksi, mutta joihinkin tilanteisiin ei myynnin osalta voi aina valmistautua. Prosesseja voi jakaa useampaan eri malliin, kuten Rackham (2009, 23) on jakanut mallit 4 eri vaiheeseen, ja Jobber ja Lancaster (2003, 119) ovat jakaneet ne 7 eri vaiheeseen. Seuraavaksi käydään läpi prosessin vaiheet ja mitä kaikkea hyvä kylmäsoitto pitää sisällään. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 44-60.)

### 6.1 Puhelun aloitus

Myyntipuhelun alkaessa myyjän tulee herättää asiakkaan huomio ja mielenkiinto, jonka avulla päästään luomaan luotettava yhteys myyjän ja asiakkaan välillä. Puhelun alussa tulee myyjän esitellä itsensä, sekä kertoa mistä ja miksi hänelle soitetaan. Tämä jää usein puhelinmyyjillä puolitiehen, ja paperilta suoraan lukemisen efekti syntyy asiakkaalle. Näissä tilanteissa asiakkaan mielenkiinto ei monestikaan herää ja puhelu lopetetaan asiakkaan toimesta. Myyjän ulosannin tulee olla selkeää ja helposti ymmärrettävää. Puhelua ennen kannattaa varautua esimerkiksi myyntilauseella tai tuoda esiin olemassa oleva kampanja, jotta asiakas saadaan kiinnostumaan ja kysymään lisää. Myyntipuhe tai lause ei saa olla liian pitkä, mutta sitä voi vaihdella ja kokeilla mistä asiakkaat kiinnostuvat helpoiten. Hyvän myyntipuhelun aloituksen avulla asiakas kiinnostuu ja puhelua saadaan jatkettua. (Pekkarinen ym. 1997, 108-140.)

Myymiseen tarvitaan tietty rentous, minkä pitää välittyä asiakkaalle puhelun aikana. Pahin myyjän tekemä virhe on lukea suoraan paperilta sanasta sanaan. Näissä tilanteissa asiakas pitkästyttää eikä luottamuksen tunnetta synny. Monesti asiakkaalla saattaa olla ennakkoluuloja puhelinmyyntiin liittyen, mutta hyvät myyjät pystyvät ehkäisemään näitä pelkotiloja ja kääntämään puheen luontevasti eteenpäin. Kylmissä soitoissa käytännössä myyt itsesi asiakkaalle ja luottamuksen saatuasi lähdette kulkemaan yhdessä myyntiprosessin mukaisesti eteenpäin. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 55-77.)

### 6.2 Puhelun kartoitusvaihe

Puhelun kartoitusvaiheessa suurin osa asiakaspalvelukokemuksesta muodostuu asiakkaalle. On kaksi eri tapaa käydä läpi kartoitusvaihetta. Ensimmäinen tapa on kysellä asiakkaalta tietoja suoraan ja käydä jokainen kohta läpi myytävään tuotteeseen liittyen. Toinen tapa on käydä luonnollista keskustelua ja samalla omien kysymyksien avulla nostaa esiin tietoa asiakkaasta edes hänen huomaamatta. Monesti asiakas mieltää jälkimmäisen tyylin mieluisammaksi ja keskustelu asioista small talkin kautta on kevyempää. Kartoituksen tärkein on selvittää asiakkaan tarve tuotteelle tai palvelulle. Kartoitusvaiheessa on tärkeää antaa asiakkaan itse kertoa ja ohjailla omien kysymyksien avulla keskustelua eteenpäin. Näin saat selvitettyä hänen tarpeet ja mistä asioista asiakas on kiinnostunut. Tuotteen tai palvelun myyminen on helpompaa, kun myyjällä on kartoitusvaiheen myötä selvinnyttä tietoa asiakkaasta. Rubanovitsch & Aallon (2007, 77-79)

### 6.3 Puhelun perustelut

Perusteluvaiheessa käydään asiakkaan tarpeet läpi ja ruvetaan perustelemaan, miksi tämä ratkaisu on hänelle juuri sopiva. Tässä vaiheessa ruvetaan käymään tuotteen tai palvelun sisältöä tarkemmin läpi ja puhutaan juuri hänelle sopivasta ratkaisusta. Tätä on tärkeää korostaa, että ratkaisu on mietitty juuri häntä varten, koska se saa asiakkaaseen luottamuksentunteen aikaiseksi ja asiakas tuntee itsensä tärkeäksi. (Pekkarinen ym. 2007, 88-122.)

Asiakkaalle tulee painottaa tuotteen hyötyjä ja kertoa niistä esimerkkejä, missä tilanteessa tuote on hyödyllinen. Vakuutuslalla asiakkaalle käydään selvästi läpi, mitä hyötyä esimerkiksi tapaturmavakuutuksesta hänelle on ja kuinka helppokäyttöinen organisaation tarjoama palvelu on käyttää. Pitää korostaa sen helppoutta, esimerkiksi nostaa esiin, kuinka asiakas voi vakuutuksen kautta käyttää yksityistä lääkäriasemaa. Esimerkkien kautta saadaan asiakkaat miettimään tuotteen tai palvelun hyötyä ja mahdollisesti asiakas ostamaan tuote. Perusteluvaiheessa voi myyjä kysyä esimerkiksi kysymyksen "eikö tämä vaikutakin hyvältä?", jonka avulla myyjä saa asiakkaalta myynnin perusteluvaiheessa välihyväksynnän tuotteen ostamiselle. (Pekkarinen ym. 2007, 88-122.)

#### 6.4 Puhelun lopetus

Puhelun loppupuolella asiakas on miettinyt ratkaisua, onko kiinnostunut tuotteen ostamisesta vai ei. Puhelun lopussa on prosessin tärkein vaihe eli puhelun lopetus, jossa myyjän tulee olla tarkkana ja kommunikoida asiakkaalle selkeästi. Myyjän tulee olla rohkea ja pystyä esittämään kysymys ostopäätöksestä asiakkaalle. Tässä vaiheessa asiakas voi myös itse ilmoittaa, halun ostaa tuote. Näissä tilanteissa myyjä voi olla varma, että myyntitilanne oli onnistunut ja luottamus myyjän ja asiakkaan välille onnistuttiin rakentamaan. Myös myyjän tulee olla aktiivinen puhelun lopetuksessa, se kertoo tahdikkaudesta ja itsevarmuudesta, jota tarvitaan onnistuneen kaupan tekemisessä. Tarpeen vaatiessa asiakkaalle on myös annettava rauha miettiä ostopäätöstä pidempäänkin, jolloin myyjä voi jälkikäteen palata asiakkaalle. Rubanovitsch & Aallon (2007, 130-145)

Mikäli ostopäätös on myönteinen voi asiakkaalle kertoa, että asiakas voi jatkossa olla yhteydessä myyjään, mikäli tuotteen kanssa ilmenee ongelmia tai haluaa tehdä muutoksia. Omien yhteystietojen luovuttaminen asiakkaalle luo myös luotettavuutta myyjän ja asiakkaan välille. Asiakkaalta voidaan kysyä myös palautetta myyntitilanteesta, jonka avulla voidaan huomioida epäkohdat, mikäli sellaisia on ilmennyt. Mikäli palaute on positiivista, voidaan sen avulla päästä referensseihin, eli toisin sanoen saada uusia mahdollisia asiakkaita joihin olla yhteydessä. Todennäköisyys tehdä onnistuneet kaupat valmiiksi saadusta liidistä on suuremmat kuin tavalliset kylmäsoitot mahdollisille asiakkaille. Rubanovitsch & Aallon (2007, 130-145)

Myyntivalmentajat ovat kehittäneet oman myyntiprosessin Helsingin myyntipisteelle, jonka avulla kartoitetaan ja tehdään asiakkaalle paras mahdollisen ratkaisu. Tämä myyntiprosessi on uusi, jota on muokattu myyntikokemusten kautta pisteelle ja sen mahdollisille asiakkaille sopivaksi. Myyntiprosessi ei ole koskaan lopullinen, vaan sitä muokataan markkinoiden sekä työnantajan toiveiden mukaan.

## Myyntiprosessi

1) Avaus	Avaus	Noste/haltuunotto	Aika	Agenda
	Henkilö/elämä (Tärkeät asiat elämässä)		Nykytila/vakuutukset (Mitä ja miksi?)	
2) Kartoitus	–Perhe –Koti –Työ –Harrastukset/Vapaa-aika –Tulevaisuus		–Koti –Auto –Mökki –Jne...	
3) Perustelut	Tarve	Ratkaisu	Hyöty	Välihyväksyntä
4) Lopetus	Panostus (hinta) >Päätös	Asiakasohjaus	Palaute	Referenssit

Kuvio 4: Myynnin pelikirja

### 7 Disc-analyysi

Disc perustuu amerikkalaisen tutkijan ja psykologi William Marstonin työhön. Marston kehitti 1920-luvun alussa teorian, jonka tarkoitus oli selittää miksi ihminen käyttäytyy kuin käyttäytyy. Ennen sitä tutkijat olivat tutkineet pelkästään mielenterveyspotilaita, mutta tutkija halusi itse kehittää tavan, jolla käytökselle olisi selitys. Käytöksen selvittämiseen hän tarvitsi tavan, millä pystyi mittaamaan käytöstapoja, joita koitti kuvailla. (Disc-analyysi, 2018)

Hän kirjoitti 1980-luvulla kirjan, kun oli tutkinut ihmisten käyttäytymistä ja sen perusteella jakanut heidät neljään eri kategoriaan. Kirjassa hän selittää ihmisen käytöstyylejä neljällä eri parametrilla, jotka ovat Dominance, Influence, Steadyness ja Compliance. Tämä kyseinen teoria on varmistettu myöhemmin Harvardin yliopistossa. Marstonin itsensä mukaan disc analyysin käytöstyylit ovat sisäisiä sekä synnynnäisiä, mutta myös riippuvat todella paljon ympäristötekijöistä. (Disc-analyysi, 2018)

## 8 Haastattelut ja tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmiä opinnäytetyön tekemiseen olisi ollut mahdollista käyttää kahta, kvalitatiivista ja kvantitatiivista. Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen ja siinä yleensä sovelletaan harkinnanvaraista otantaa. Näin ollen suuren määrän korvaa laatu ja perinpohjainen analyysi jo etukäteen esimerkiksi haastateltavasta. Aineisto valitaan tarkasti ja teoriaa perustellen. Aineistoa analysoidaan yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. Pyritään ottamaan esiin asioita, mitkä ovat nousseet esille monta kertaa tutkimuksen aikana. Tilastojen yleistämiseen ei pyritä. (Hirsjärvi ym. 2007, 135-140)

Kvantitatiivinen analyysi olisi ollut määrällinen tutkimus, missä käytetään laskennallisia ja täsmällisiä tilastollisia merkintöjä. Tilastollisessa tutkimuksessa otanta on iso ja riskit määritetään tarkasti etukäteen. Esimerkiksi haastattelut ja kirjekyselyt ovat suosittuja tapoja kerätä kvantitatiivista dataa. (Hirsjärvi ym. 2007, 135-140)

Päädyin opinnäytetyössä käyttämään kvalitatiivista analyysiä eli haastattelin myyntivalmentajia ja myyjiä ryhmissä, sekä erikseen. Kvalitatiivisen analyysin käyttäminen oli huomattavasti järkevämpää kuin kvantitatiivisen, koska sain kasvotusten keskusteltua ja suoria vastauksia kysymyksiin. Kvantitatiivinen tilastollinen data ei ole vertailukelpoista esimerkiksi myyntitulosten osalta, jos vertaa tammikuuta ja elokuuta. Tämä johtuu siitä, että markkinatilanne ja hinnat muuttuvat jatkuvasti Yritys X:llä, joten vertailu ei ole mahdollista keskenään.

Tutkimuksen tein ryhmähaastatteluilla eli minulla oli myyjiä yksin haastattelussa ja ryhmässä. Tein ryhmähaastatteluja kaksi, mitä varten olin miettinyt teemat, jonka perusteella pyrittiin miettimään kehityskohteita myyntivalmentajille. Haastatteluiden avulla pystyin näkemään heti, miten myyjät reagoivat kysymyksiini mitä heille olin valmistellut ja kysyin. Haastattelin kaikkia kolmea valmentajaa erikseen, mihin olin valmistellut kysymyksiä. Haastattelun aikana sain myös lisätietoa, koska keskustelun aikana aihe laajentui keskustelun lomassa. Lopuksi haastattelin vielä valmentajia ryhmähaastatteluna, missä pystyimme keskustelemaan jo vanhojen haastatteluiden pohjalta tulleista tuloksista. Ne olivat kaikkien valmentajien kohdalla erilaisia, mikä antoi monta eri näkökulmaa myös työhön.

Olen itse töissä myyjänä Yritys X:n pääkaupunkiseudun myyntipisteellä. Aluksi yrityksen myyntivalmentajien toimintaa olen tutkinut ulkopuolisen silmin, koska olen töissä heidän kanssaan samassa tilassa päivittäin. Havainnoin heitä päivittäin viikon ajan tekemällä muistiinpanoja ja kyselemällä heidän omia kokemuksiaan päivittäisestä tekemisestä. Tämän lisäksi kyselin kahvihuoneessa aina myyjiltä, miten he kokevat valmentajien hyödyn ja toiminnan onnistuneen. Palataan näihin tuloksiin myöhemmin.

Haastattelut suoritin 26.10.2018 perjantaina. Haastattelin valmentajia 30 minuuttia kerrallaan ja viimeiseksi ryhmässä 10 minuuttia. Myyjiä haastattelin pienissä ryhmissä missä oli

kaksi kerrallaan ja ryhmiä oli kaksi. Ryhmähaastattelut kestivät 30 minuuttia. Ryhmähaastattelut olivat itselleni luonnollisempi ja monipuolisempi tapa saada tietoa, koska haastatteluiden avulla pystyin vaikuttamaan keskustelun teemaan ja sen kulkuun. En äänittänyt keskusteluita, mutta otin jokaisesta haastattelusta muistiinpanoja tietokoneelle, mitä pystyin käyttämään myöhemmin opinnäytetyötä työstäessä. Haastattelut sujuivat hyvin ja kysymykset muotoilin aina vastaajalle sopivaksi, niin että sain tietoja heiltä mitä tarvitsinkin. Kerroin haastattelun alkuun, että nimiä ei ilmoiteta työhön. Kävin läpi haastateltaville, että kaikki kehitys-ideat ja parannusehdotukset voidaan käyttää työssä hyväksi. Muuten kaikki tiedot olivat luotamuksellisia. Sain myöskin puhelinhaastatteluiden avulla lisätietoa, kun niitä muutamaan otteeseen tarvitsin.

### 8.1 Valmennusprosessi

Haastatteluiden kautta selvisi uusia asioita valmentajien tehtävistä ja haasteista. Valmennettavat käyttävät 70 % työajastaan normaalityöhön eli myyntityöhön ja 30 % ajastaan valmennuksiin ja taustatyöhön. Taustatyöhön kuuluu paljon erilaisia asioita, joista myyjät eivät edes tiedä. Valmentajille omien tiimiläisten puhelinkuuntelut ovat suuri osa valmentajien työtä. Puhelinkuunteluissa valmentaja ottaa yleisimmät havainnot ylös, jotta ne voidaan jälkepäin esittää valmennettavalle myyjälle. Näiden perusteella suunnitellaan kehitysideoita ja harjoitteita seuraavaa tapaamista varten. Harjoitteiden laatiminen ja niiden toimivuus täytyy suunnitella jokaista ihmistyyppiä varten erikseen. Haastatteluissa selvisi, että valmentajat koontuvat keskenään viikoittain ja käyvät läpi yleisiä asioita, sekä onko jotain parannettavaa valmennus toimintaan liittyen löydetty. Myös myyntipisteyrittäjä saa joka viikko kehitysideoita valmentajien toiminnasta.

Haastatteluiden perusteella valmentajat tekevät eri rytmisissä töitä. Yhden tiimin valmentaja vetää huomattavasti enemmän koulutuksia kuin toisen tiimin valmentaja. Tämä vaihtelee kuitenkin tiimin sisäisten henkilöiden välillä, koska jotkut myyjistä haluaa enemmän koulutusta kuin toiset. Haastateltavien mukaan jokaisen myyntivalmennustiimin valmentaja on valmiina kuuntelemaan ja ottamaan tosissaan kehitys-ideat myynnin haasteisiin liittyen. Myyjien haastatteluista selvisi, että valmennus on toiminut pääsääntöisesti hyvin, mutta tilanteissa kun myyjällä on hankaluuksia myynnin kanssa pitäisi siihen puuttua aikaisemmin. Monesti valmentajat keskustelevat henkilökohtaisista asioista sekä antavat rakentavaa palautetta ainoastaan henkilökohtaisissa tapaamisissa myyjien kanssa.

Valmentajat kertovat käyvänsä Yritys X:n esimiespäivillä läpi tiettyä teemaa, jonka pohjalta tehdään ryhmässä workshoppeja. Siellä käsitellään teemaa eri näkökulmista ja tehdään sparrausharjoituksia. Esimiespäivillä on nähty firman ulkopuolisia kouluttajia, sekä toimitusjohtajan puheita. Valmentajat ovat kaikki haastattelun perusteella motivoituneita. Yksi haastateltavista valmentajista kertoi myös haluavansa tehdä valmentamista kokoaikaisesti jatkossa.

Valmentajat kehittävät omaa tietotaitoaan myös lukemalla aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta. Monesti myös valmentajien koulutustaustat ovat linkittyneinä myyntiin tai johtamiseen. Muutamalla valmentajalla on myös kokemusta esimiestehtävistä aikaisemmista työpaikoista. Valmentajat ovat yhdessä myyntipisteyrittäjän kanssa kehittäneet myyjille myyntiprosessin. Tämän avulla toimitaan ja sitä tullaan kehittämään jatkossa lisää muutoksien mukaan.

## 8.2 Haasteet

Haastatteluiden kautta selvisi, että valmentajien suurimpia haasteita on ajankäyttö. Se näkyy esimerkiksi puheluiden kuuntelumäärissä ja henkilökohtaisen valmennuksen määrässä. Yksi valmentajista on tyytyväinen ajankäyttöön, mutta muun valmentajan mielestä aika myyntivalmennukseen ei ole riittävä. Valmentajat kokevat myöskin suureksi haasteeksi tiimin motivoimisen. Tiimissä on useita henkilöitä, jotka ovat tehneet töitä samalla alalla useita vuosia. Haastattelussa yksi valmentajista kertoo, kuinka pidempään alalla olevien myyjien motivaatio on laskenut ja osan myyjistä halu kehittyä ei ole samalla tasolla kuin uusien työntekijöiden. Halu saada oman tiimin myyjä kehittymään voi olla haastavaa, koska ensimmäiseksi halun kehittyä tulee lähteä myyjästä. Valmentajan tehtävä on kehittää omaa motivaatiota, sekä auttaa ongelmien kanssa.

Yksi valmentajista kertoi, että joskus voi tulla vastaan tilanteita, joissa myyjän motivoimiseen on kokeiltu monia eri keinoja, mutta kaikesta huolimatta muutosta myyntituloksissa ei ole tapahtunut. Tällaiset hetket myyntivalmentajat kokevat epäonnistumisina valmennuksen kannalta. Haastatteluissa selvisi, että kaikki ovat ajan myötä alkaneet panostaa koulutuksissa enemmän ihmisläheisempään kouluttamiseen. Aikaisemmin toimittiin enemmän ryhminä, mutta huomattiin yksilövalmennuksen olevan toimivampi ratkaisu erilaisten ihmisten keskuudessa. Tämän myötä myös yhden valmentajan idea psykologisen värikarttaan pohjautuvasta valmennuksesta myös tuli esiin. Haasteena valmentajien keskuudessa ilmeni selkeästi myyjien eroavaisuudet sekä toimivien valmennusmuotojen löytyminen.

Myyjien kohdalla suurimmat haasteet olivat motivaation puolella ja sen kehittämisessä. Jokainen myyjä kertoi kokevansa motivaation puutetta ainakin kerran kuukaudessa. Tämän he koittavat selättää kokeilemalla uusia spikkejä asiakkaille ja puhumalla ongelmista keskenään. Monesti motivaation puute tulee heille huonon myyntimenestyksen vuoksi, haastatteluissa selviää. Tähän valmentajat ovat koittaneetkin todeta, että jos tekemisen taso on kohdallaan tulokset tulevat kyllä ajan kanssa. Suurin osa myyjistä kokee saavansa liian harvoin henkilökohtaista valmennusta. Toivomuksia olisi enemmän henkilökohtaiselle sparraukselle, jonka kesto tällä hetkellä on liian lyhyt, noin 30 minuuttia kuukaudessa.

Kaikki haastateltavista myyjistä kertoi haasteeksi myyntityössä käytössä olevan provisiomallin. Provisiomallia käytettäessä, joka kuukausi alkaa niin sanotusti puhtaalta pöydältä, eli tulos tehdään kuukausi kerrallaan. Provisiomallin myötä myös stressi myyjien keskuudessa on

suurempaa. Haasteeksi myyjien kohdalla osoittautui myös palautteen puute valmentajista. Valmentajien kehityksen kannalta olisi oleellista, että myös myyjät antaisivat palautetta heille annetusta myyntivalmennuksesta.

### 8.3 Onnistumiset

Valmentajat kokivat parhaimmaksi onnistumisen tunteeksi, sen kun valmennettava oppii jonkun asian pitkän harjoittelun jälkeen ja alkaa toteuttaa laadittua suunnitelmaa. Tähän kysymykseen kaikki valmentajat vastasivat samalla tavalla. Valmentajat kokivat valmennettavan onnistumisien kautta motivaation kasvua omaa työtä kohtaan. Yksi valmentajista kertoi haastattelu tilanteessa myös valmennettavan tiimin olevan suuri apu toisilleen. Tiimin jäsenet auttavat toisiaan ja keskinäisellä kommunikaatiolla säästetään myös myyntivalmentajien aikaa.

Myyjien onnistumiset liittyivät kaikki tuloksen tekemiseen. Kaksi myyjistä sanoi, että oman kehityksen huomaaminen myyntityössä on motivoinut heitä eteenpäin ja saa heidät yrittämään kovemmin. Vapaus omien työaikojen suhteen, sekä olemalla itsensä työnantaja ovat työn parhaita puolia. Onnistumisia ovat myös työkavereiden onnistumiset, joista pystyi itse oppimaan ja mahdollisesti sen avulla kasvattamaan omia tuloksia. Työkaverit saavat huononkin fiiliksen kääntymään paremmaksi, mikä auttaa kaikkia töissä, kertoo yksi myyjistä.

## 9 Kehitysidea

Valmentajien haastatteluiden aikana yksi valmentajista toi esiin, että Disc-analyysiä voisi käyttää työssä hyödyksi myös myyntivalmennuksessa. Disc-analyysin avulla pystytään tekemään valmentamisesta entistä henkilökohtaisempaa ja laadukkaampaa.

Ajatus syntyi siitä, kun Yritys X:n myyntipisteellä kävi ulkopuolinen kouluttaja pitämässä myyntikoulutuksen. Hän esitteli työntekijöille psykologisen kartan, jonka avulla asiakkaat voidaan luokitella kolmeen eri väriyhmään; sininen, keltainen ja punainen. Tämä psykologinen kartta perustuu Thomas Eriksonin *Idiootit ympärilläni* kuinka ymmärtää muita ja itseään -kirjaan. Kirjan kirjoittaja on tutkiva journalisti ja konsultti. Myyntikoulutuksen myötä psykologista värikarttaa on hyödynnetty myyntitilanteissa asiakkaisiin. Samaa mallia voitaisiin hyödyntää myös myyntivalmentajien pitämässä henkilökohtaisissa valmennuksissa.

Pääkaupunkiseudun myyntipisteellä on jo aikaisemmin käytetty värikoodeja syksystä 2018 lähtien myymisen apuna. Sen avulla valmentajat ovat tutustuneet Thomas Eriksonin kirjaan ja harjoitelleet värikoodien tarkoituksia. Yhtä värikoodia ei voi suoraan verrata ihmiseen, mutta suurimmalla osalla ihmisistä on paljon yhtäläisyyksiä yhden värin kanssa.

Värikoodien avulla valmentajat pystyvät valmistautumaan henkilökohtaiseen valmennukseen paremmin ja keksiä harjoitteet perustuen kyseessä olevaan ihmistyyppiin. Tässä voidaan hyödyntää värikoodien periaatteita. (Erikson, 80-140)

Punainen on hallitseva persoona. Punainen ihminen on kilpailuhenkinen ja on erittäin kärsimätön. Kilpailuhenkisyys näkyy ihmisessä tiimissä helposti, koska jokainen kuukausi on hänelle verrattavissa kilpailuun muuta vastaan. Punainen on päättäväinen, mikä näkyy paljon tavoitteissa. Punainen toimii nopeasti ja voi myös suuttua helposti. (Erikson, 60-100)

Vihreät ihmistyyppit ovat luovia ja innostuvat kaikesta helposti. He elävät paljon tunteen mukaan töissä ja vapaa-ajalla. Vihreiden ihmisten on koettu oppivan käytännön kautta. Vihreät ihmiset puhuvat paljon ja ovat kaikkien kavereita. Sosiaaliset tilanteet luonnistuvat helposti ja heidän persoonallisuutensa on välillä muista paljon eroava. He uskaltavat olla omia-itsejään ja koittavat saada innostettua muut mukaan. (Erikson, 120-160)

Siniset ihmiset ovat analyyttisiä ja toimivat loogisesti asian kuin asian kanssa. Heille tarkkaavaisuus on luontaista. Heitä voisi kuvata hieman varovaisiksi, laatu-tietoisiksi ja helposti yksityiskohtiin juuttuviksi. Heidän yksityiselämä ja ihmissuhteet ovat yksityisiä. Sinisiä ihmisiä on haastava kouluttaa ja siihen täytyy valmistautua hyvin. (Erikson, 80-120)

## 10 Johtopäätökset

Tutkimustyön myötä selvisi, että valmentajien kohdalla on vielä parannettavaa, vaikka heidän toiminta on laadukasta ja arvostettua myyntipisteessä. Palautteen antaminen myyntivalmentajien toiminnasta tulisi mahdollistaa myyjille esimerkiksi myös anonyymisti, jolloin myös valmentajilla on mahdollista vastaanottaa palautetta ja kehittyä sen myötä haluttuun suuntaan.

Aktiivivalmennusta eli lyhytkestoista valmennusta tiheään tahtiin tulisi harjoittaa enemmän myyjien keskuudessa. Aktiivivalmennuksen avulla valmentajilla olisi mahdollisuus pysyä tarkemmin tilanteen tasalla myyjien kehityksestä. Myyjien toiveena olisi henkilökohtaisten valmennuksien ajan lisääminen. Tällä hetkellä ajanpuute oli yksi suurimmista haasteista myyntivalmennuksen suhteen. Myyntipisteyrittäjä voisi suunnitella ja varata lisää aikaa myyntivalmennuksille, jotta henkilökohtaista valmennusta myyjille voitaisiin jatkossa lisätä.

Tämän opinnäytetyön myötä selvisi myös eri motivaatiotekijät Yritys X:n pääkaupunkiseudun myyntipisteen myyjien välillä. Ihmiset motivoituvat eri asioista, joka samalla tuo myös omat haasteensa myyntivalmentamisen osa-alueelle.

## Lähteet

## Painetut

Aaltonen, T., Pajunen, H., Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Erikson, T. 2017. Idiootin ympärilläni: Kuinka ymmärtää muita ja itseään. Jyväskylä : Atena Oy.

Furman, B., Pinjola, N., Rubanovitsch, M.D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kupias, P., Peltola, R., Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell Oy.

Oksanen, J. 2014. Motivointi tyävälíneenä. Jyväskylä: Ps-kustannus Oy.

Piili, M. 2006. Esimíestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum Oy.

Pekkarinen, E., Säáski, K. & Vornanen, J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

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

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Williams, C. 2015. Management 9: Principles of Management. Boston : Cengage Learning.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

## Sähköiset

Disc-analyysi. Viitattu 29.10.2018. Disc assessment. [https://en.wikipedia.org/wiki/DISC\\_assessment](https://en.wikipedia.org/wiki/DISC_assessment)

Kehitysidea. Viitattu 25.10.2018. Mikä on Disc-testi. <https://www.discprofiili.fi/disc-testi/>

Opinnäytetyön tausta. Viitattu 1.11.2018. If Vakuutus. <https://www.if.fi/tietoa-ifista/tietoa-meista/liiketoiminta-alueet>

Maslow'n hierarkia. Viitattu 16.11.2018. Maslow'n hierarkia. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Maslow%E2%80%99n\\_tarvehierarkia](https://fi.wikipedia.org/wiki/Maslow%E2%80%99n_tarvehierarkia)

Muutosjohtaminen. Viitattu 1.11.2018. Muutoksen johtaminen. [http://www.oph.fi/download/133176\\_Valpola\\_Anneli.pdf](http://www.oph.fi/download/133176_Valpola_Anneli.pdf)

#### Kuviot

Kuvio 1: Myyntivalmennus .....	10
Kuvio 2: Muutosjohtaminen .....	13
Kuvio 3: Maslow'n tarvehierarkia .....	16
Kuvio 4: Myynnin pelikirja .....	21