

# Yritysmyyntikanavan kehittäminen

Case: ICT-palveluyritys X:n yritysmyynti

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2011  
Lauri Ahonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

AHONEN, LAURI:

Yritysmyyntikanavan kehittäminen  
Case: ICT-palveluyritys X:n yritysmyynti

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 69 sivua, 9 liitesivua

Kevät 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja löytää toimeksiantaja yrityksen ICT-palveluyritys X:n valitusta yritysmyyntikanavasta myyntiä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Ulkoisen myyntikanavan johtaminen ja kehittäminen on haasteellista, ja opinnäytetyö pyrkii avaamaan yritysmyyntikanavan nykytilaa realistisesti yritysmyyntikanavan johdolle.

Työn teoriaosuus käsittelee huippumyyjän ominaisuuksia, myynnin johtamista, myyntiprosessia ja tunnetun MBTI-mallin mukaisia persoonallisuuksia ja näiden luonnekuvauksia.

Opinnäytetyön empiirinen osa sisältää kyselytutkimuksen yritysmyyntikanavan henkilöstölle. Kyselytutkimus mittaa vastaajien taustaan, myyntikokemukseen, myynnintukeen ja persoonallisuuteen liittyviä asioita. Kyselyn lopussa ollut persoonallisuustesti perustui kyselyssä vapaaehtoisuuteen mutta kaikki kyselyyn osallistuneet vastasivat myös persoonallisuusosioon.

Tutkimuksen tulokset paljastavat, että suurimmat haasteet yritysmyyntikanavassa koettiin ajankäytössä ja että myynti ei koe saavansa riittävästi aikaa myyntityöhön. Lisäksi tutkimustulos osoittaa kyselyyn vastanneiden henkilöiden yleisimmän persoonallisuustyypin, jonka avulla pystytään osaksi selittämään yritysmyyntikanavan henkilöiden motivaation rakentumista ja käyttäytymistä.

Avainsanat: Ajanhallinta, MBTI, motivaatio, myyntiprosessi, persoonallisuus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

AHONEN, LAURI:

Developing of a business to business  
sales channel  
Case: ICT-service company X business  
sales

Bachelor's Thesis in Management and Communications 69 pages, 9 appendices

Spring 2011

## ABSTRACT

---

The purpose of this thesis is to study and discover factors that influence escalating or de-escalating sales in the chosen sales channel for the applicant enterprise X. Managing and developing an external sales channel is very demanding and this thesis pursues to reveal the present condition realistically for the management of the sales channel.

The theory part of the thesis discusses the qualities of a top salesman, sales process, sales management and the well-known MBTI-indicator's personality types with descriptions of these.

The empirical part of the thesis includes an inquiry analysis for sales channel's personnel. The inquiry concerns the answerers' background, sales experience, sales support and personality. The personality test was at the end of the inquiry and was voluntary, but all the participants chose to take it.

Research results revealed that the biggest challenges concerning the sales channel were experienced in time management and there were indications that the sales personnel isn't getting enough time for the sales-work. Research also reveals the most common personality type within the sales organization. This knowledge will help partly explain the motivation building factors and behavior of this sales channel's personnel.

Key words: Time management, MBTI, motivation, sales process, personality

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	HUIPPUMYYJÄ, MYYNTIPROSESSI JA JOHTAMINEN	2
2.1	Huippumyyjä	2
2.2	Huippumyyjän persoonallisuus myyntiprosessissa	4
2.3	Myyntiprosessi	7
2.4	Johtaja motivaatioon vaikuttajana	11
2.5	Johtamisen tulevaisuus	12
3	MOTIVAATION JA PERSONALLISUUDEN MERKITYS	14
3.1	Psykologia johdon apuna motivaation ymmärtämisessä	14
3.2	MBTI- malli yritysmyyntin apuna	17
3.3	Persoonallisuus ja ulottuvuudet	18
4	CASE: ICT-PALVELUYRITYS X:N YRITYSMYYNTI	27
4.1	Tutkimusmenetelmä	27
4.2	Tulokset	28
4.2.1	Taustatiedot	28
4.2.2	Myyntintuki	31
4.2.3	Myyntiosaamisen arviointi	35
4.2.4	Ajanhallinta	36
4.2.5	Motivaatio	39
4.2.6	Persoonallisuus	43
4.3	Johtopäätökset	44
5	YHTEENVETO	52
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	56

# 1 JOHDANTO

Nykyisessä koventuvassa kilpailutilanteessa yritysmyyntin ja myyntijohdon toimintaan ja tehokkuuteen kiinnitetään erityishuomiota ja markkinoiden menestyjäksi muodostuu se yritys, jonka yritysmyynti toimii parhaiten. ICT-palveluyritys X on tehnyt muutoksia yritysmyyntikanavansa rakenteessa ja nimennyt sertifioiduille jälleenmyyjäyhteistyökumppaneille keskisuurten asiakkaidensa asiakashoidollisia vastuita. Uudessa mallissa yksityiset jälleenmyyjäyhtymät toimivat suunnitellun konseptin mukaisesti. Tällöin ICT-palveluyritys X:n jälleenmyyjät vastaavat säännöllisestä yhteydenpidosta asiakkaaseen sekä laskutuksen kasvusta. Tällä järjestelyllä on pyritty parantamaan asiakaskannattavuutta ja asiakaspalvelua. Lisäksi tavoitteena on ollut, että jokaiselle ICT-palveluyritys X:n yritysasiakkaalle on nimetty oma yhteyshenkilö yritysmyyntistä.

Olen työskennellyt ICT-alalla 10 vuotta ja työskennellyt niin jälleenmyyjän roolissa kuin ICT-palveluyritys X:n suorassa palveluksessa. Opinnäytetyön aihe tutkia yritysmyyntin ominaisuuksia myyjän ja myyntijohdon näkökulmasta muodostui oman työhistoriani kautta ja ICT-palveluyritys X:n mielenkiinnosta. Tutkimusongelma on selvittää, mitä myyntiä edistäviä ja estäviä asioita myyjän ja myyntijohdon näkökulmasta tässä oman ja ulkoistetun kanavan yhdistelmästä löytyy. Työn tarkoitus on etsiä yritysmyyntin kehityskohteita ja näin löytää mahdollisia tulevaisuudentyökaluja myyntin kehittämiseksi.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden muodostaa ICT-palveluyritys X:n ja sen jälleenmyyjien myyntijohdolle ja yritysmyyjille teetetty Webropol- kyselytutkimus, jolla pyritään muodostamaan selkeä kuva myyntikanavan nykytilanteesta ja asioista, jotka vaikuttavat myyntin tuloksiin. Tämä kuva muodostetaan kyselyssä myyntiprosessin itsearviointilla ja persoonallisuustestillä ja lisäksi kyselyssä mitataan motivaatioon, myyntintukeen ja ajanhallintaan liittyviä asioita. Teoriaosa käsittelee huippumyyjän ominaisuuksia, myyntiprosessia, johtamista ja eri persoonallisuustyyppejä.

## 2 HUIPPUMYYJÄ, MYYNTIPROSESSI JA JOHTAMINEN

### 2.1 Huippumyyjä

Synnyttäänkö menestyväksi myyjäksi vai voiko sellaiseksi kehittyä? Ne ovat myyntialan ikuisuuskyymyksiä. Persoonallisuuden erot vaikuttavat varmasti sosiaaliseen kanssakäymiseen ihmisten kanssa, ja sosiaalisesti älykkäät myyjäpersoonat osaavat kuunnella myyntitilanteessa asiakastaan ja näin pystyvät paremmin vaikuttamaan kaupan lopputulokseen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla. Huippumyyjän pitää kuitenkin jatkuvasti kehittyä ja oppia uutta ja mikä tärkeintä tiedostaa myyjän perustyön ja myyntiprosessin mekanismit.

Asiakas haluaa ostaa voittajalta, huippumyyjältä, joka uskoo itseensä ja edustamiinsa palveluihin ja tartuttaa asiakkaaseen innostuksen asiaan. Ilman innostusta mikään ei myynnissä onnistu. Huippumyyjä etsii itselleen jatkuvasti uusia haasteita ja pyrkii ylittämään omia rajojaan. Vain näin huippumyyjä saavuttaa suurempia päämääriä. (Altmann 2002, 16-17.)

Maaailman parhaaksi myyjäksi nimitetty amerikkalainen automyyjä Joe Girard (s.1928) myi vuosien 1963-1978 välisenä aikana 13 001 autoa. Kun 1960-70-luvulla 5% amerikkalaisista autoliikkeistä myi 1000 autoa vuodessa, Girard myi lähes saman määrän yksin ja ennätysvuotenaan 1420 autoa. Joe Girard ei syntynyt huippumyyjäksi vaan on lähtöisin köyhästä slummista. Joe Girard kertoo menestyksensä perustuvan osaksi hänen tahdonvoimaansa, periksiantamattomuuteensa ja urallaan ajankäytön hallitsemiseen niin, että hän pystyi käyttämään aikaansa vain myyntityöhön. Hänen motivaationsa ja tahtotilansa onnistua ja päästä yli kurjuudesta oli niin korkealla tasolla koko uransa ajan, että nykyisin Joe Girard on Yhdysvaltojen halutuimpia luennoitsijoita myyntityöhön ja motivaatioon liittyvisissä asioissa. (Girard 2010.)

Menestyksen lähtökohdat voivat olla hyvin erilaiset, mutta Joe Girardin esimerkki osoittaa hyvin, että motivaatiolla ja ajankäytöllä on valtava merkitys myyntiprosessissa ja onnistumisessa.

Järjestelmällisesti myyntiprosessissa toimiessaan myyjä pääsee tilaan, jossa hänen itseluottamuksensa kasvaa, työnteon rasite vähenee ja hän saavuttaa parempia myyntituloksia. Myyntiprosessin perusteet hallitessaan myyjällä on mahdollisuudet kehittyä todelliseksi huippumyyjäksi. (Rubanovitsch- Aalto 2007, 10-11.)

Huippumyyjistä löytyy yhtäläisyyksiä, ja heitä yhdistävät samankaltaiset ominaisuudet. Hyvän myyjän ominaisuuksia ovat hyvä tuotetuntemus, kyky löytää asiakkaan tarpeet, taito ilmaista itseään, empaattisuus ja sympaattisuus, taito kuunnella ja vaistota asiakkaiden mielialoja, luovuus ja määrätietoisuus ja sitkeys ja hyvät organisointitaidot. (Nieminen 1997, 27-38.)

Huippumyyjät ovat kilpailuhenkisiä ja kovia mutta samalla riittävän empaattisia ja pehmeitä asiakkaitaan kohtaan. Tämä kilpailuhengen ja empatian yhdistelmä näkyy huippumyyjästä vahvasti ulospäin. Jos myyjältä puuttuu molemmat ominaisuudet, hän on luultavimmin väärässä työtehtävässä, ja jos myyjällä on empaattisuutta mutta vähän kilpailuhenkeä, voi kaupan päättäminen olla myyjälle vaikeaa. (Donaldsson 2007, 60-61.)

Hyvän myyjän pitää tuntea oma yrityksensä ja edustamansa tuote erittäin hyvin ja olla vahvasti sitoutunut näihin. Myyjän pitää kehittää osaamistaan jatkuvasti, ja huippumyyjä tietää myös kilpailijoiden tuotteista paljon. Hyviä tapoja kehittää itseään on esimerkiksi lukea kilpailijoiden esitteitä, vuosikertomuksia ja kuunnella työkavereiden kokemuksia. (Nieminen 1997, 28.)

Myyjän tärkein tehtävä on etsiä asiakkaan tarpeita kartoittamalla ja keskustelemalla ja löytää näihin tarpeisiin asiakasta tyydyttävä ratkaisu. Ongelmalliseksi työn tekee välillä se, että asiakas ei itsekään aina tiedosta omia tarpeitaan. Huippumyyjä osaa selvittää asiakkaastaan tämän tiedossa ja piilossa olevat tarpeet.

Lähtökohtaisesti ostaja on monesti paremmassa asemassa, koska myyjän tarve myydä on suurempi kuin ostajan ostaa. Myyjän on tarpeen kuitenkin muistaa, että päästessään ostajan kanssa neuvotteluun hänellä on jo lähtökohtaisesti mielenkiintoa kaupantekoon, koska ostaja ei tuhlaa aikaansa neuvotteluihin pelkästä hyvästä tahdosta. Ostaja ei välttämättä kerro tarpeensa kipukohtia, esimerkiksi ongelmia

nykyisen toimittajan kanssa tai korkeaa nykyistä hintatasoa. Huippumyyjä kuitenkin näkee tämän tilanteen ja tuntee, hakeeko ostaja todellista ratkaisua vai selvittääkö tämä vain olemassa olevia vaihtoehtoja ilman todellista ostoaikomusta. Myyjän on hyvä oivaltaa, että useimmat ostajat ovat hyviä. (Nieminen 1997, 29.)

Huippumyyjän erottaa keskivertomyyjästä ostosingnaalien aistimisen taito. Huippumyyjä näkee ostosingnaalit asiakkaasta ja osaa kysyä ostopäätöstä asiakkaalta juuri oikealla hetkellä. (Rummukainen 2004, 94-95.)

## 2.2 Huippumyyjän persoonallisuus myyntiprosessissa

Myyjä on tunnetusti yrityksen käyntikortti asiakkailleen, ja olennaisena huippumyyjän ominaisuutena pidetään hyvää itseilmaisutaitoa. Myyjällä tulee olla hyvät suulliseen ja kirjalliseen ilmaisun taidot. Myyjän esiintymiseen ja sen kehittämiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Myyjä voi kehittyä esiintymistaidoissa vain harjoittelemalla, ja on järkevä keino kehittää omaa osaamista muiden esiintymisiä kuuntelemalla ja hyödyntämällä näitä hyviä ja huonoja kokemuksia omassa työssä. Kirjallisen esiintymisen taito kehittyy kirjoittamalla ja lukemalla, joista lukeminen onkin huippumyyjälle suotava harrastus. Laaja yleissivistys auttaa huippumyyjää keskustelemaan asiakkaidensa kanssa juuri häntä kiinnostavista asioista. Hyvässä itseilmaisussa on tärkeää noudattaa hyviä tapoja ja tiettyä korrektiutta, mutta persoonallisuutta ei missään nimessä tarvitse unohtaa tai hylätä, ja monesti oma persoonallisuus onkin kaupankäynnissä vahvuus. (Nieminen 1997, 30-31.)

Oikein käytettynä huippumyyjän empaattisuus ja sympaattisuus antavat hänelle kauppohenkilöiden voittamiseen tarvittavaa karismaa, koska ostajatkin ovat ihmisiä ja kaupankäynnissä ison osan ratkaisevat inhimilliset tekijät. Empatialla myynnissä tarkoitetaan myyjän kykyä huomioda asiakastaan ymmärtävästi ja kuunnellen. Myyjän tehtävä on välittää asiakkaalle kuva aidosti hänen asioistaan välittävästä myyjästä, joka ymmärtää asiakkaan nykytilan ja tarpeet. Sympatia on empatiaa syvempi ominaisuus, ja hyvin sympaattisella myyjällä onkin vaara alkaa tinkiä omista tai edustamansa yrityksen eduista ostajan hyväksi. Näissä tilanteissa myyjän tuleekin havahtua tilanteeseen ja tiedostaa asia. Sopiva määrä empatiaa ja



sympatiaa kuitenkin auttavat myyjän ja ostajan suhteiden muodostumista. Ne edistävät liiketoimintaa paremmin kuin vain hyötylaskelmiin perustuva yhteistyömalli. (Nieminen 1997, 32-33.)

Huippumyyjä on usein tulorientoitunut ja ekstrovertti persoona. Näiden ominaisuuksiensa vuoksi menestyvä myyjä voi toiminnassaan unohtaa myös kuunnella asiakasta. Erittäin innostuneena yrityksestään ja tuotteestaan tällaisella myyjällä voi olla vaara, että hän on enemmän äänessä kuin asiakkaansa. Tämänäyttävyydessä korkeapainemyynnissä työ voi mennä kokonaan hukkaan, jos tilausta ei saada. Hyvän myyjän tulisikin ennen asiakastapaamista muistuttaa itseään kuuntelemisen taidosta ja varsinkin siitä, että ymmärtää, mitä asiakas kertoo suoraan ja rivien välistä. Huippumyyjällä on ominaisuus nähdä tarpeita ja ratkaisuja sanomattomista asioista. Hyvä kuuntelija osaa myös vaistota asiakkaansa mielialoja. Voi olla, että tapaaminen on sovittu puhelimessa juuri sellaisella hetkellä jolloin asiakas on ollut vastaanottavainen mutta varsinaisessa tapaamisessa hän onkin varauksellisempi. Tällaisessa epäsuotuisassa tilanteessa kaupanteko ei ole otollista ja myyjän tulisikin pyrkiä normaalista poikkeavaan tapaan välttää kauppiaan väkisin painostamista. Kokemuksen, harjoittelun ja terveen järjen käytön myötä huippumyyjä kehittyy ihmistuntijaksi, joka pystyy vaistoamaan hämmästyttävän hyvin asiakkaidensa mielialoja ja on kehittänyt itselleen erilaisia toimintamalleja vaikeidenkin tilanteiden hoitamiseen. (Nieminen 1997, 33-35.)

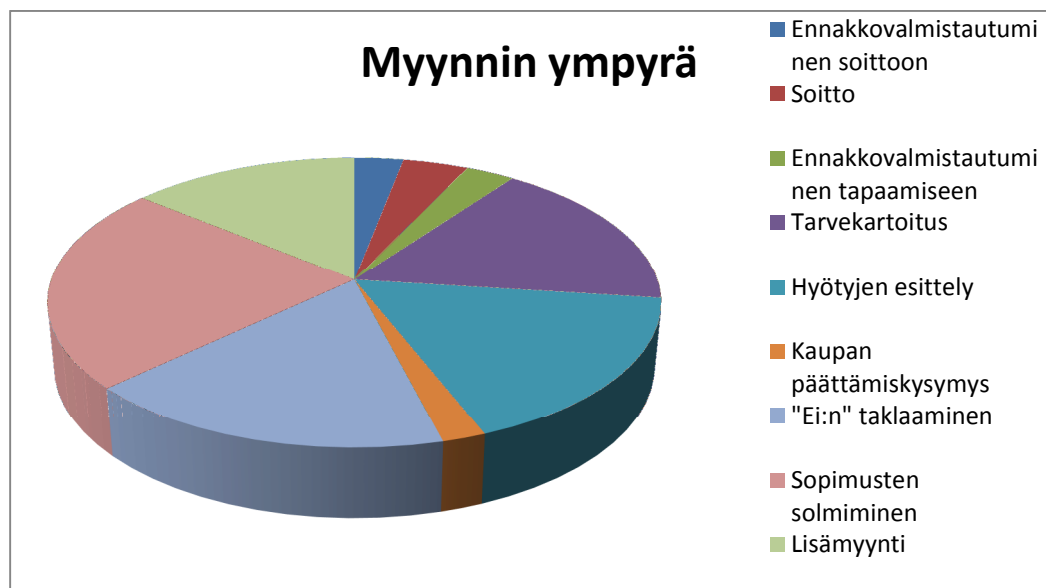
Hyvä myyjä on kehittänyt itselleen sopivat toimintamallit eri tilanteisiin. Tämä ei saa tehdä myyjästä kuitenkaan itseään toistavaa, vaan hänen pitää osata käyttää jatkuvaa luovuttaa toiminnassaan, osata nopeasti ja tehokkaasti analysoida toimintaansa ja toimia joustavasti. Huippumyyjä joutuu käyttämään luovuuttaan päivittäisessä työssään asiakkaiden kanssa suunnitellessaan räätälöityjä asiakasratkaisuja ja näiden toteutuksia. Luovuuden lisäksi menestyksen avaimia ovat myyjän määrätietoisuus ja sitkeys. Myyjän työssä kohtaa väistämättä vastoinkäymisiä ja ongelmia niin kaupan käydessä kuin silloinkin, kun kauppa ei käy. Myyjä on yrityksen kasvot niin hyvässä kuin pahassakin, ja jos palveluketjussa jokin asia pettää, niin myyjä on ensimmäisenä tulilinjalla. Myyjän onkin toiminnassaan määrätietoisesti uskottava itseensä ja tekemiseensä ja pyrittävä jokapäiväisessä toiminnassaan minimoimaan kauppojen ja niistä aiheutuvien jälkiseurauksien vaiku-

tukset. On tärkeää, että myös myyntijohto toimii myyjän tukena tässä asiassa ja ymmärtää, että asiakkaan luottamuksen saaminen kaupantekoasteelle on kovan, joskus kuukausien tai jopa vuosien työn takana. Myyjän pahin itseluottamuksen nakertaja löytyykin yleensä omasta organisaatiosta ja pahimmassa tapauksessa omasta myyntijohdosta. Tällaisessakin tilanteessa huippumyyjä ymmärtää järjellään tilanteen ja pitää oman vision kirkkaana mielessään. Oman henkilökohtaisen vision avulla työn laatu, tekeminen ja aikataulut pysyvät kirkkaina mielessä vaikeanakin hetkenä. Niin kauan kuin myyjällä on oma visio toiminnastaan ja esimiehet tukevat toimintaa, voivat kriitikot arvostella ilman, että sillä on vaikutusta myyntiin. (Nieminen 1997, 36-37.)

Huippumyyjän vahva itsetunto auttaa häntä kohtamaan myös vastoinkäymisiä ja häviöitä. Vaikka huippumyyjä vihaakin häviöitä, hän osaa kehittävästi käydä läpi myös häviön syyt. Huippumyyjä oppii lisäksi muiden virheistä, kun keskivertomyyjä oppii vain omista virheistään. Erittäin vahvalla itsetunnolla varustettua myyjää voi olla vaikea johtaa, ja varsinkin tilanteissa, joissa tällaisen myyjän esimies on luonteeltaan heikompi, voi syntyä ristiriitoja. Heikompi esimies voi asemansa hyväksikäyttäen yrittää panna kuriin tällaisen huippumyyjän omaa asemansa parantaakseen mutta tosiasiallisesti hän tekeekin kurinpalautuksellaan vain haittaa organisaatiolleen. Tällaisen heikon johtajan vahvat alaiset yleensä vaihtavat työpaikkaa ennemmin tai myöhemmin. Huippuorganisaatio pitää myyntiorganisaationsa johtorakenteen matalana ja kiinnittää erityishuomiota henkilöstönsä ihmissuhdetaitojen parantamiseen, koska myyjä on kuitenkin yrityksen ensimmäinen käyntikortti ja monesti asiakasyrityksen arvio toimittajan luotettavuudesta perustuukin vain yrityksen kasvoina toimineen myyjän toimintaan. Siksi on erittäin tärkeää, että myyjän takana toimiva organisaatio toimii myös myyjän suuntaan luottamusta ja tukea antavalla tavalla. (Roune & Joki-Korpela 2008, 23-24.)

### 2.3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessia voi kuvata myynnin ympyrällä. Myynnin ympyrä kuvaa myyntiprosessin vaiheita ja myyntiprosessin ajankäyttöä. Myyntiprosessi alkaa ennakovalmistautumisesta, jossa myyjä valitsee asiakasyrityksen, johon aikoo ottaa yhteyttä. Jo soittovaiheessa on hyvä tietää asiakkaasta muutamia perusasioita, kuten toimiala ja mahdollisesti asiakkaan nykyinen palveluntarjoaja. Lisäksi myyjän tulee miettiä yhteydenottonsa keihäänkärki, asia, jolla myyjä herättää asiakkaan mielenkiinnon ja saa myytyä ensimmäisen välitavoitteensa eli tapaamisen sopimisen. Kun myyjä saa sovittua tapaamisen, hän voi käyttää enemmän aikaa kohdeyritykseen tutustumiseen, esimerkiksi tutustumalla paremmin yrityksen kotisivuihin tai uutisiin, jotka koskevat kyseistä yritystä. Ennakovalmistautumiseen ei kuitenkaan saa käyttää liikaa aikaa vielä tässä vaiheessa.



KUVIO 1. Myynnin ympyrä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 35.)

Tavallisesti myyntiprosessi ei vie tuntia pidempää aikaa ja myyntiprosessin tulee-kin sujua tehokkaalla, asiakkaan mielenkiinnon säilyttävällä tahdilla. Vain tällä tavalla voidaan asiakkaalta saada päätös ensitapaamisella. Yritysten väliselle kaupalle on kuitenkin luonteenomaista, että tapaamisia järjestetään useampia. Näidenkään tapaamisten pituutta ei ole syytä venyttää, koska mitä pidemmälle päätöksenteko siirtyy, sitä vaikeampi päätöstä on saada. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 33.)

Itse asiakastapaaminen vie myyntiprosessista suurimman osan aikaa. Asiakastapaamisessa kartoitetaan asiakkaan nykytila ja tarpeet kuunnellen asiakasta. Asiakkaan kuuntelun tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Jos tapaaminen alkaa massiivisilla tuote-esittelyillä, on todennäköistä, että asiakas ei koe tilannetta yhtä tärkeänä kuin tilanteessa, jossa myyjä reagoi ja valitsee esittelemänsä ratkaisut asiakkaan antamien tietojen perusteella.

Asiakkaan mielenkiinto laskee välittömästi, jos myyntiprosessi aloitetaan ns. ”tuoteoksennuksella”, koska tämä johtaa asiakkaan turhautumiseen. Tällaisessa tapauksessa myyjä voi saada myytyä yksittäisen tuotteen mutta laajempien kokonaisuuksien myynninmahdollisuuden myyjä menettää. Menestyksellä myyjä ottaa huomioon aina asiakkaan tarpeet. Keski- ja vertomyyjä ei toimi näin vaan jää mukavuusalueelle ”tuoteoksennukseen” ja on loputtomien jälkiselvittelyjen ja sähköpostien työllistämä tehokkaan ajankäytön kustannuksella. Huippumyyjän myyntiprosessin painopiste on tarvekartoituksessa. Hän osaa asiakasta kuunnellen kartoittaa koko asiakkaan nykytilan ja tarjota ratkaisuja tämän pohjalta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 37-38.)

Myyntityön tärkeimpiä osa-alueita mutta vähiten aikaa vieviä tehtäviä on kysyä asiakkaalta päätöstä tarjouksesta ja kaupan teosta. Mitä pidemmälle päätöksenteko venyy, sitä vaikeampaa kauppaa on saada voitettua. Mikäli päätöksenteossa joudutaan tilanteeseen, jossa asiakas torjuu ratkaisuehdotuksen, pyritään vielä taklaamaan kieltävä vastaus argumentoimalla oman ratkaisun puolesta. Kun asiakas on hyväksynyt ratkaisuehdotuksen, tehdään sopimus ja sovitaan toimituksen aikatauluista. Kun ratkaisu on toimitettu asiakkaalle, pyritään tekemään lisämyyntiä ja vahvistamaan näin asemaa kohdeyrityksen palveluntarjoajana. Usein ICT-alalla

käy usein niin, että myyjä saa myytyä aluksi esimerkiksi yrityksen ICT-palvelut asiakkaalle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että lisämyyntiä ei olisi mahdollista saavuttaa, koska palveluvalikoimat ICT-palveluyrityksillä kattavat monipuolisesti kaiken yritysten vaatimista it-palveluista.

Huippumyyjän ja keskivertomyyjän erot myyntitaidoissa piilevät myyntiprosessin ajankäytössä. Huippumyyjän ajankäyttö myyntiprosessissa on seuraavanlainen: luottamuksen rakentaminen 40%, kattava tarvekartoitus 30%, hyötyjen esittely 20% ja kaupan päättäminen 10%. Keskivertomyyjän ajankäyttö myyntiprosessissa on päinvastainen: luottamuksen rakentamiseen käytetään 10%, tarpeiden kartoitukseen 20%, tuote-esittelyyn 30% ja kaupan päättämiseen 40%.

(Rubanovitsch & Aalto 2007, 39.)

Myyjän näkökulmasta ensimmäiset pk-segmentissä tehdyt ICT-palveluihin sidotut kaupat asiakkaan kanssa ovat keskivertomyyjälle monesti rahallisesti kannattavimpia. Onkin myyntijohdon asia tarkastella komissiorakenteita niin, että myyjä hyötyisi taloudellisesti myös kaupan jälkeisestä, aikaa vievästä asiakaspalvelusta ja lisämyynnistä sekä ajasta, jolloin myyjä rakentaa luottamusta tarjouskannassaan. On tärkeää, että tarjouskanta perustuu todelliseen asiakastarpeeseen. Asiakaslähtöisen myyntityön tuloksellinen aloittaminen tyhjästä asiakkaan kanssa vie omien kokemusten mukaan varsinkin uusilta myyjiltä aikaa noin neljä kuukautta. Tämän neljän kuukauden jälkeen tarjouskanta on riittävän suuri ja siinä on riittävä kiertonopeus hävittyjen ja voitettujen kauppojen suhteen. Kokemusteni mukaan nykyisessä kvartaalitaloudessa todellinen huippujohtaja on se, joka ymmärtää tämän ja tietää, että paraskaan myyjä ei ole tuloksellisin heti alussa.

Aktiivisuus ja asenne palkitaan. Myyjän pitää haluta voittaa, myyjän pitää päättää kaupan onnistumisesta etukäteen. Vain voittajanasenteella menestytään ja sillä, että koko organisaation voittomoraali on kohdallaan. Voittamisessa on 10% onnea, 50% oikeiden asioiden tekemistä ja 40% organisaation hyvää henkeä. Oikeiden asioiden tekemistä huippumyyjän arjessa voidaan kuvata portaittain tehdyllä rutiininomaisella työllä. Myyjän työstä voidaan ajatella seuraavasti: 100 kontaktointia johtaa 30 tapaamiseen, joista 25:ssä päästään tekemään tarvekartoitus ja näiden perusteella 15 tarjousta, joista viidestä syntyy sopimus. Huippumyyjän

tehtävä on olla asiakkaalla ja nimenomaan asiakkaan kanssa kasvotusten. Keski-vertomyyjä hoitaa liikaa asiakkaansa asioita sähköposteilla ja puhelimessa, ilman kasvokontaktia. Huippumyyjän tulisikin olla 80% käyttämästään ajasta kasvokkain asiakkaiden kanssa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44, 50-51.)

Myyntiprosessin onnistuminen on monen tekijän summa. Myyjän näkökulmasta on kuitenkin tärkeää ymmärtää myyntiprosessin toiminta ja se, että myyntiprosessi ei koskaan pysähdy vaan on aina liikkeessä. Liikkeessä olevan myyntiprosessin vaiheiden jälkeen seuraa aina uusi vaihe, ja vaikka asiakas ei ensimmäisellä kerralla päädykään ratkaisuun, on myyjällä oltava jo selkeä näkemys ja toimintamalli seuraavasta myyntiprosessin vaiheesta kyseisen asiakkaan kanssa. (Rope 2004, 210-211.)

Myyjän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja taidoilla on valtava merkitys hyvän tuloksen saavuttamisessa, mutta yhtä suuri merkitys on taitavalla myynnin johdolla. Sodassa taitavimmatkin sotilaat kuolevat taistelussa väärin johdettuina, ja vain järjestelmällisesti ja ammattitaitoisesti johdetut taistelujoukot voittavat yksittäisen taistelun ja kokonaisia sotia. Sodassa taitava strategi on hyvä ihmistuntija. Hän osaa lukea vihollisen ja omien joukkojen liikkeitä ja tehdä päätöksiä sen mukaisesti. Liike-elämässä on sama tilanne: nopea ja älykäs liikkeenjohto toimii nopeasti ja varmatoimisesti ja vie joukkojaan eteenpäin pitäen nämä aina askeleen kilpailijoista edellä.

Johtamistaito kuuluu humanistiseen tieteenalaan. Humanistinen tieteenala tutkii johtamistaitoa tietämisen, itsetuntemuksen ja viisauden kaltaisten peruskysymysten kautta. Johtajat hyödyntävät tutkimuksia myös yhteiskuntatieteiden aloilta ja etsivät vastauksia niin psykologiasta kuin filosofiastakin saavuttaakseen ensisijaiset tavoitteensa: tulokset ja tehokkuuden. (Drucker 2006, 15.)

## 2.4 Johtaja motivaatioon vaikuttajana

Johtaminen on haastavaa ja monipuolista työtä, ja vain harvoista ihmisistä on huippujohtajiksi. Organisaatioissa johtamisen rooli muodostuu erittäin tärkeäksi varsinkin tilanteissa, joissa pyritään muutosten läpiviemiseen.

Kenenkään ei pidä kokea olevansa yksin muutoksessa. Esimiehen tulee tarjota apua työntekijöilleen muutostilanteessa, ja työntekijät odottavat myös saavansa sitä. Esimiehenkään ei tule olla yksin muutostilanteessa. Jotta muutos saadaan onnistuneesti toteutettua, hänen tulee saada tukea omalta tukiverkoltaan, kuten esimiehiltään tai henkilöhallinnon edustajilta. (Ponteva 2010, 67.)

Yhteinäisessä myyntihenkisessä yrityskulttuurissa kaikkien toimintojen pitäisi olla myynnin tukena ja toimia myyntihenkisesti. Avoin viestintä, yhteistyö ja hyvä ilmapiiri luovat tehokkaan myyntihenkisen organisaation edellytykset. (Kärnä 2010, 10.)

Palveluyrityksessä esimiehen tehtävät ovat suunnittelu, organisointi, työntekijöiden valinta, ohjaus ja seuranta. Hyvällä suunnittelulla pystytään valmistautumaan tulevaisuuden haasteisiin. Organisoinnilla tarkoitetaan esimiehen työssä tehtävien, vastualueiden ja rutiinien määrittelyä. Oikeat ja riittävät henkilöstöressurit varmistavat tehtävien asianmukaisen suorittamisen organisaatiossa, ja ohjaamalla ja seuraamalla vuorovaikutteisesti henkilöstöressursseja vaikutetaan suoraan työnlaatuun. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 40-47.)

Puuttellinen johtaminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden työmotivaatioon. Kova kiire, vähäinen palkitseminen, esimiesten vähäinen tuki ja palaute heikentävät työssä viihtyvyyttä ja aiheuttavat ahdistusta työntekijöissä. Jokainen on vastuussa viime kädessä omasta työssä viihtyvyydestään mutta esimies luo työorganisaatiossa edellytykset motivaation säilyttämiselle ja kehittämiselle. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 95, 97.)

Kuten huippumyyjän pitää osata aistia otollisin kaupanteon hetki asiakkaastaan, pitää huippujohtajienkin osata aistia ja myydä ajatuksensa työntekijöilleen oikealla hetkellä.

Huippuesimiehellä on taito myydä tavoitteet omille työntekijöille, jolloin tavoitteesta muodostuu yhteinen. Lisäksi huippuesimiehellä on kyky luoda energiaa ympärilleen ja oman myyntikokemuksen tuomaa taitoa ohjata omalla esimerkillään toimintaa. (Rummukainen 2007, 8-9.)

Johtamisessa on motivaation ylläpidon kannalta erittäin tärkeää saada työntekijät hyväksymään heille asetetut päämäärät. Jos esimies ei saa esittämälleen asialle tukea alaisiltaan, työntekijät eivät motivoitu tehtävään, koska pitävät päämäärää itsensä kannalta merkityksettömänä. (Juuti 2006, 59.)

## 2.5 Johtamisen tulevaisuus

Suomessa työn tuottavuuden kasvu on hidastunut jo lähes 20 vuotta, mikä on osoitus siitä, että perinteinen suomalainen johtamismalli ei välttämättä ole enää paras työntekijöille, ja monilla aloilla on jo työntekijöiden tehokkuuden äärirajat ylitetty tuloksen kustannuksella. (Alasoini 2010, 35-36.)

Gary Hamelin mukaan vanhentuneiden johtamismallien tilalle on keksittävä uusia tapoja johtaa. Fortune ja The Economist- lehtien mielestä Gary Hamel on maailman johtava liikkeenjohdon asiantuntija ja strategiaguru. Talouselämä-lehden artikkelissa Hamel kertoo tulevaisuuden menestystarinoiden rakentuvan organisaatioissa, joissa saadaan sytytettyä työntekijöiden intohimo ja mielikuvitus työntekoa kohtaan. Parhaiten tämä onnistuu antamalla työntekijöille vapauksia ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työntekoon. Lisäksi työntekijän pitää saada työstään palautetta ja työpaikalla on oltava ihmisiä, jotka aidosti välittävät toisistaan. (Lilius 2008)

World Innovation Forum 2008 -tapahtumassa pitämässään puheessa johtamisen uudelleen keksimisestä Gary Hamel vertaa teknologian kehitystä johtamisen kehi-



tykseen. Hamelin mielestä on mielenkiintoista, miksi johtamisen kehitys on pysähtynyt ja pysynyt samana lähes 60 vuotta, kun teknologia on kehittynyt jatkuvasti eteenpäin. Gary Hamel haastaa ajatuksillaan perinteisen hierarkiaan perustuvan johtamistyylin ja pitää tehokkuuden tulevaisuuden avaimina ja uutena johtamisen mallina koko organisaation mukaan ottamista päätöksentekoon. (Hamell 2008)

Vain tehokkuuteen keskittyvä organisaatio ei pääse parhaimpaan mahdolliseen tulokseen. Ihmisen tehokkuus ja hyvinvointi löytyvät oikeasta visiosta ja kyvystä eläytyä omaan työhön. Vision avulla johtamista pidetään yhteisen vihollisen jälkeen parhaimpana johtamisen välineenä. Toimiakseen vision pitää olla koko työyhteisön yhteinen eikä vain johtajien, koska ihmistä ei voi tehokkaasti johtaa vain käskemällä. (Pitkänen 2009, 36-37.)

Tulevaisuudessa johtaja on lähempänä valmentajaa kuin nykyisin. Valmentava johtaja saa alaistensa koko potentiaalin käyttöön. Valmentava johtaja tuntee hyvin oman organisaationsa ja myös alaistensa yksilölliset vahvuudet ja heikkoudet. (Nieminen & Tomperi 2008, 201.)

### 3 MOTIVAATION JA PERSONALLISUUDEN MERKITYS

Motivaation merkitys oman henkilökohtaisen työssäjaksamisen ja menestymisen kannalta on merkittävä. Oma motivaatio rakentuu henkilökohtaisen vision ja tavoitteiden kautta. Myyjän on tärkeää pitää oma työnteon motivaatio korkealla. Hyvä motivaatio tekee työstä kevyempää ja helpompaa, ja huono motivaatio vie tehot ja työn mielekkyyden mennessään. Palkkaus on myös erittäin iso motivaation lähde ja kannustin huippumyyjälle. Kun valtaosa myyjistä tavoittaa asetetut myyntitavoitteet, myyjän motivaatio nousee kohonneen ansainnan myötä. Jos tilanne on kuitenkin sen kaltainen, että valtaosa myyjistä alisuoriutuu jatkuvasti, on perusteltua etsiä syitä myös muualta kuin myyjistä itsestään. Jatkuva alisuoritus näkyy myyjän itseluottamusta ja saa hänen motivaationsa laskemaan.

Huippumyyjä pystyy usein itseohjautuvasti muokkaamaan toimiaan niin, että menestyy lähes missä tilanteessa tahansa, mutta useimmat myyjät eivät kuitenkaan ole huippumyyjiä. Myyntijohdolla on valtava merkitys myyjän hyvinvoinnille, jaksamiselle ja motivaatiolle. Rankassa kilpailutilanteessa huono esimies voi pyrkiä autoritäärisellä tavalla käskyttämällä samaan lisämyyntiä. Lyhyellä aikavälillä tämä varmasti toimiikin, mutta pitemmällä aikavälillä toiminta vain laskee yleistä motivaatiota työyhteisössä ja myyjien keskuudessa. Motivaation laskiessa moni ihminen alkaa etsiä elämälleen uutta motivaation lähdeä.

#### 3.1 Psykologia johdon apuna motivaation ymmärtämisessä

Psykoanalyttikkojen mukaan johtamisen maailma on kansoitettu ihmisillä, joiden oikea paikka olisi enemmän sairaalassa kuin toisten ihmisten johtajina. Psykoanalyysin kehittäjän Sigmund Freudin oppien seuraajat ovat luonnehtineet johtajia mm. jakomielisiksi, neuroottisiksi, masokistisiksi, narsistisiksi ja vainoharhaisiksi. Joidenkin johtajien on jopa esitetty omaavan syvälle juurtuneita haluja palata kohdun turvasatamaan. Johtamisen ongelmat ovatkin monesti enemmän pinnan alla olevia tiedostamattomia tunne-elämän ristiriitoja kuin käytännön ongelmia. (Spillane & Martin 2005, 20.)

Johtajan henkilökohtaisella hyvinvoinnilla on suuri merkitys työyhteisön hyvinvoinnille. Jokainen ihminen tietää, miten huonona hetkenä helposti syyllistyy negatiivisen tunteen siirtämiseen toiseen henkilöön ilman syytä. Ilman ymmärrystä tästä tunteiden siirtämisestä voi työyhteisö joutua vaikeaan tilanteeseen, missä johtaja kokee asemansa uhatuksi ja työntekijät kokevat tulevansa sorretuiksi ja nousevat vastarintaan. Tätä vastarinnan muodostumista voidaan johdon ja organisaation kannalta tarkastella motivaatioiden kautta.

Ihminen on tahtova eläin, joka vain harvoin elää täysin tyytyväisenä hetkessä. Ihmiselle on tunnusomaista, että hän käytännössä koko hänen elämänsä ajan tahtoo jotain. (Maslow 1970, 24.)

Tarvehierarkia- teorian keksijä Abraham Maslow kehitti selitysmallin, jonka mukaan ihmisen toimintaa ohjaavat motivaation eri tasot. Malli voidaan kuvata pyramiidiksi, jossa alempi taso on aina ylempää voimakkaampi. Käytännössä tämä tarkoittaa ihmisen toiminnassa sitä, että hän toimii aina yhdellä tasolla kerrallaan ja pyrkii voimakkaasti saavuttamaan täyden tarpeentyydytyksen tason. Teorian mukaan ihminen ei pääse tasoilla eteenpäin ennen kuin kokee saavuttavansa kyseisen tason tarpeet. Alimpana ja voimakkaimpana ihmisen toimintaa motivoivat ja vievät eteenpäin fysiologiset tarpeet, kuten nälkä, jano, uni, rentoutuminen ja seksi. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, ihmistä vievät eteenpäin turvallisuuden tarpeet, kuten tarve elää tasaisessa, ennustettavassa, turvallisessa ja pysyvässä ympäristössä. Rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tasolla ihminen etsii rakkautta ja lämpimiä ihmissuhteita. Itsetunnon neljännellä tasolla Maslow'n mukaan ihminen hakee motivaationsa lähteeksi arvostusta muilta, itsenäisyyttä, vapautta, hyvää mainetta ja arvovaltaa. Viimeinen ja hierarkiassa korkeimmalla tasolla ihmisen toiminnanohjauksen ajureissa ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Tällä viimeisellä tasolla ihmisellä on terve halu päästä toteuttamaan itseään, kykyjään ja potentiaaliaan. Saadessaan toteuttaa itseään tällä motivaation tasolla hän pystyy toimimaan myös alaisena ilman, että menettää itsetuntonsa tai henkilökohtaisen riippumattomuutensa. (Spillane & Martin 2005, 46-47.)



KUVIO 3. Maslow'n tarvehierarkia (Donaldson 2007, 241)

Edellä esittämäni teorit liittyvät oleellisesti myyntijohdossa ja myyntitehtävissä työskentelevien elämään. Teorioiden tarkoitus on osoittaa johdolle myynnin näkökulmasta motiivien ja ymmärtämisen tärkeys. Osaamista ja ymmärtämistä kehittämällä organisaatiossa syntyy vähemmän konflikteja ja yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy. Alaisen ei pidä myöskään syyllistyä johtajan arvosteluun pyrkimättä ymmärtämään kokonaisuutta tai syytä johtajan käytökseen. Johdon ja alaisen keskinäinen kunnioitus ja huomioon ottaminen lisäävät yhtiön tulosta ja luovat voittamisen edellytykset yhtiölle.

Liike-elämässä voittajat auttavat toisia mieluummin ratkomaan ongelmia kuin näkevät ongelmia ratkaisuissa. Voittajat korjaavat ongelman lähteen, ei ongelman seurausta. Liike-elämän voittajat pyrkivät aktiivisesti lisäämään työyhteisön hyvinvointia ja asettavat tavoitteet tulevaisuuteen. (Manning & Reece, 57.)

### 3.2 MBTI- malli yritysmyyntin apuna

MBTI-jäsentämismallin on alun perin ovat kehittäneet 1920-luvulla amerikkalaiset Kathrine C. Briggs tyttärensä Isabella Briggs Myersin kanssa sveitsiläisen psykiatrin Carl Gustav Jungin tutkimuksiin perusteella ihmisten ajattelutyylien erilaisuudesta. Mallin virallinen nimi on Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), ja sitä hyödynnetään laajalti liike-elämässä kun halutaan selvittää esimerkiksi kohdehenkilöiden persoonien sopivuutta työtehtäviin rekrytointiprosesseissa. (Helin 2004, 10.; The Myers & Briggs Foundation 2010)

MBTI kuvaa ihmisten ajattelun neljää ulottuvuutta: tietoisuuden suuntaa (introvertti ekstrovertti ), tietojen hankkimisen pääasiallista tapaa, päätöksentekoa ja sitä, onko elämäntyyli järjestyksellään vai spontaani. (Helin 2004, 10.)

MBTI-malli ei tee jakoa hyviin tai huonoihin ihmisiin vaan jakaa ihmiset persoonallisuustestin tuloksiin perustuen neljän kirjaimen avulla ilmaistuihin taipumustyyppisiin, joiden eri yhdistelmiä on yhteensä 16 kappaletta, ja antaa selityksiä näiden tyyppien persoonallisuuksista ja toimintatavoista. (Helin 2004, 10.)

Parhaiden tulosten saavuttamiseksi on tärkeää, että ihminen saa toimia omalla persoonalleen sopivassa työtehtävässä, josta saa tyydystä ja iloa. Tiedostamalla oman persoonansa laadun ja toimimalla sen ehdoilla, ihminen pystyy toimimaan tehokkaimmin. (Holtari 2002, 44.)

MBTI-malli on yleisimpiä käytettyjä persoonallisuustesti-malleja, ja sillä on vankka tieteellinen pohja. Huolimatta tästä luotettavuudesta, omaa luonnetyyppejä ei saa käyttää perusteluna huonolle käytökselle, koska ihmisen tulee hallita hyvät käytöstavat luonnetyypistään riippumatta. (Rainisto 2004, 64.)

Suosionsa mukana MBTI-malli ei ole välttynyt myöskään kritiikiltä. Testiä pidetään luotettavana, jos sen avulla vastaajasta saadaan kerta toisensa jälkeen sama tulos. On kuitenkin mahdollista, että vastaaja osaa manipuloida vastauksia suuntaan, jonka arvioi herättävän luottamusta omassa organisaatiossaan. Kriitikot ovat ilmaisseet myös huolensa siitä, että johtajilla on taipumus nähdä persoonallisuus-

testit helppona ratkaisuna organisaation ongelmiin mutta ovat myös sitä mieltä, että on hyvä tilanne, jos edes puolet MBTI-mallin esitetyistä hyödyistä toteutuu organisaatioissa. (Zemke 1992)

### 3.3 Persoonallisuus ja ulottuvuudet

Jokaisella tuntemallani ICT-alan myyjällä on omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Näitä ominaisuuksia on helppo tarkastella MBTI-mallin persoonien luonnekuvauksista.

#### Ekstrovertti S (ESTP ja ESFP)

Ekstrovertit S-ihmiset saavat informaatiota aistien avulla. Näön, kuulon, hajun, maun ja tunteiden kautta he muodostavat minäkuvan suhteessa todellisuuteen. Introvertteihin verrattuna ekstrovertit huomaavat enemmän asioita ja yksityiskohtia ympärillään ja usein myös reagoivat näihin ärsykkeisiin nopeasti. Ekstrovertit S-ihmiset elävät hetkessä ja pärjäävät hyvin nopeita päätöksiä vaativissa tehtävissä, kuten asiakaspalvelussa. (Helin 2004, 168-169.)

ESTP-tyyppin luontaisiin vahvuuksiin kuuluvat hyvä huomio- ja reagointikyky, energisyys, looginen ajattelutapa, joustavuus, improvisointikyky ja käytännöllisyys. ESTP-tyyppin luontaisiksi ammateiksi luetaan sellaiset työt, jotka tarjoavat haasteita ja vaihteluita, kuten myyntityö, asiakaspalvelu ja yrittäjänä toimiminen. ESTP- tyyppi arvostaa toiminnan vapautta ja joustavuutensa vuoksi voi kokea haasteelliseksi toimia hyvin teoreettisten ja periaatteellisten ihmisten kanssa. (Helin 2004, 182-183.)

ESFP-tyyppiä kuvataan avustajaksi, jonka luontaisiin vahvuuksiin kuuluu hyvä huomiokyky, palvelualltius, huumorintaju, esteettinen silmä ja käytännöllisyys. ESFP-tyyppi menestyy erityisen hyvin kaikissa palveluammateissa: myyjänä, asiakaspalvelijana ja viihdyttäjänä. Työryhmissä ESFP-tyyppi ottaa mieluiten muita auttavan tukijan tai opastajan roolin. (Helin 2004, 186-187.)

## Introvertti S (ISTJ ja ISFJ)

Introvertti S-ihminen pohtii asioita ekstroverttejä enemmän sisäisesti omassa mielessään ja muodostaa näiden ajatustensa pohjalta mielipiteensä asioista. Sisäisessä maailmassaan pohtiessaan introvertti S-ihminen vertaa kokemaansa aikaisempiin kokemuksiinsa ja analysoimalla tapahtumia kehittää jatkuvasti kokemusmuistiaan. Tämän luontaisen taipumuksen vuoksi introvertti S-ihminen lähteekin harvoin uusiin ideoihin tai hankkeisiin ilman, että on saanut ensin miettiä asioita itsekseen. (Helin 2004, 169.)

ISTJ-tyypin luontaisia vahvuuksia ovat luotettavuus, järjestelmällisyys, harkintakyky, organisointikyky ja hyvä muisti. Tyyppeä kuvataan varmistajaksi, joka ottaa työryhmissä mielellään vastuuta. ISTJ-tyyppi kokee stressaaviksi tilanteet, jotka vaativat nopeaa reagointikykyä ja tilanteet, joissa joutuu toimimaan vastuuttomien ihmisten kanssa. ISTJ-tyyppi on tyypillinen manageri, joka sitoutuu vahvasti omaan organisaatioonsa ja vie aloittamansa asiat yleensä määrätietoisesti loppuun. (Helin 2004, 176.)

ISFJ-tyypin vahvuuksia ovat luotettavuus, käytännöllisyys, vastuullisuus, järjestelmällisyys ja huomaavaisuus. Hänelle luontaisia työtehtäviä ovat asiakaspalvelu, hallinto, opetus, hoitotyö ja sihteerin työ, ja hän toimii ryhmissä mieluiten taustalla näkymättömästi, esimerkiksi tukijan tai opastajan roolissa. ISFJ-tyyppi ei ota mielellään riskejä ja kokee kilpailuhenkiset, muutoshakuiset ja huonon työmoraa- lin omaavat ihmiset vaikeiksi yhteistyökumppaneiksi. (Helin 2004, 180-181.)

## Ekstrovertti N (ENTP ja ENFP)

Ekstrovertit N-ihmiset ovat nopeita oivaltamaan asioita ja näkevät ympärillään paljon uusia mahdollisuuksia. Näiden ihmisten sanotaan omaavan kuudennen aistin intuition, jonka avulla he osaavat tulkita ympäristöään erinomaisesti ja näkevät asioiden välisiä yhteyksiä ja osaavat vaistota nopeasti uusien ideoiden mahdollisuudet. Ekstrovertti N-ihminen on perusluonteeltaan kehittäjä, joka saa käynnistettyä uusia asioita luontevasti ja on hyvä yhteistyön rakentaja. (Helin 2004, 169.)

ENTP-tyyppiä kuvataan kehittäjäksi, jonka vahvuuksia on analyttisyys, idearikkaus, oppimiskyky, kyky argumentoida asioita ja kyky tajuta kokonaisuuksia. He menestyvät hyvin menettelytapojen ja prosessien kehittäjinä, kouluttajina, konsultteina, poliitikkoina ja yksityisyrittäjinä. ENTP-henkilö pitää väittelystä ja tarkastelee asioita kriittisesti. ENTP-tyyppi voi kokea stressaaviksi valmiiksi suunnitellut työt ja rutiinit, joihin on jo olemassa selkeät ohjeet. (Helin 2004, 202.)

ENFP-tyypit pärjäävät lähes kaikessa, missä ollaan tekemisissä luovuuden, vuorovaikutuksen ja ihmisten kehittämisen kanssa: markkinoinnissa, viestinnässä, kouluttajina ja henkilökunnan kehittäjinä. Heidän luontaisia vahvuuksiaan ovat positiivinen elämänsenne, idearikkaus, joustavuus, seurallisuus, huumorintaju, kyky nähdä kokonaisuuksia ja vuorovaikustaidot. ENFP:llä on luontainen tarve olla sovussa kaikkien kanssa, eikä hän mielellään tee päätöksiä itse vaan suunnittelee ja ohjaa päätösprosesseja, joihin kaikki voivat osallistua. (Helin 2004, 194.)



## Introvertti N (INTJ ja INFJ)

S-introverttien tavoin N-introverttien ajattelumaailma on sisäiseen maailmaan keskittynyt. Omassa mielessään he ideoivat ja visioivat ratkaisumalleja kokemuspohjansa mallintamana. Suurin osa introverttien N-ihmisten tiedoista tulee heidän alitajuntansa kautta, ja näille ihmisille on tunnusomaista, että he eivät tuo julki keskeneräisiä ajatuksiaan vaan jäsentävät ne ensin sisäisesti toimiviksi kokonaisuuksiksi. (Helin 2004, 169-170.)

INTJ on uudistajatyypin, jolla on kyky mallintaa ja yksinkertaistaa monimutkaisia ilmiöitä pohtimalla asioita paljon yksin. Muita INTJ-tyyppin vahvuuksia ovat ajattelun itsenäisyys, järjestelmällisyys, määrätietoisuus ja korkea sisäinen vaatimustaso. INTJ-tyyppi menestyy helpoimmin kehitys- ja tutkimustehtävissä, systeemi- ja menetelmien uudistajana sekä liike-elämän konsulttina. Tulevaisuuteen keskittyneen luonteensa vuoksi INTJ-tyypillä voi olla vaikeuksia keskittyä pitkiä aikoja vain operatiiviseen toimintaan. (Helin 2004, 200.)

INFJ-tyyppiä luonnehditaan neuvonantajaksi, joka on hyvä löytämään monimutkaisiin ongelmiin uudenlaisia ratkaisuideoita. Hänen vahvuuksiaan on myös päätäväisyys, järjestelmällisyys ja voimakas sitoutuminen omaan organisaatioon. INFJ on syvälinen ajattelija ja muiden tarpeet huomioiva mutta teoreettinen. INFJ-tyyppi ei pidä huomion keskipisteenä olemisesta vaan viihtyy taustavaikuttajan roolissa enemmän. (Helin 2004, 192.)

## Ekstrovertti T (ESTJ ja ENTJ)

Ekstrovertit T-tyypit haluavat johtaa, organisoida ja kontrolloida lähiympäristöään. Sekavassa tai ongelmallisessa tilanteessa ekstrovertti T-tyyppi tulee mielellään esiin ja ottaa johtajan roolin asioiden järjestykseen laittamiseksi. Ekstrovertit T-tyypit ovat suoraviivaisia ja tavoitehakuksia ihmisiä, mikä voi monesti myös aiheuttaa toisille herkemmille ihmisille pahaa mieltä. Tämän suoraviivaisen tyylinsä vuoksi ekstrovertit T-tyypit ovat nopeita päätöksentekijöitä mutta huonoja ihmisten johtajia. (Helin 2004, 170.)

ESTJ-tyyppi on organisoiija ja tyyppin luontaisiin vahvuuksiin kuuluvat organisointikyky, järjestelmällisyys, tavoitteellisuus, ajattelun suoraviivaisuus ja selkeys, vastuullisuus ja päättäväisyys. ESTJ-henkilö ottaa mielellään vastuuta asioista ja on suorasukaisuudestaan huolimatta yksi työnantajien suosimista esimiestyypeistä tehokkuutensa ansiosta. (Helin 2004, 174.)

ENTJ-tyypin vahvuuksia ovat looginen ajattelutapa, tavoitteellisuus ja taito nähdä asiat kokonaisuuksina. ENTJ-tyyppiä kuvataan muutosjohtajaksi ja häntä pidetään luontaisena toimintojen uudistajana ja johtajana. ENTJ-tyypin johtamistyyli on hyvin tavoitteellinen, suunnitelmallinen ja vaativa mutta hänen luonteensa vahvuudet näkyvät myös heikkoutena, koska ENTJ-tyyppi voi itse olla hyvin vaikea johdettava. (Helin 2004, 198.)

## Introvertti T (ISTP ja INTP)

Sisäiseen maailmaan keskittynyt ajattelutapa tekee introverteista T-ihmisistä teknisesti ja älykkäästi ajattelevia ihmisiä, jotka pystyvät nopeasti omaksumaan uusia asioita. Tämä insinööri-tyyppi menestyy hyvin teoreettista ja teknistä ajattelua vaativissa tehtävissä, kuten tuotesuunnittelussa tai järjestelmien tai tietokoneohjelmien kehityksessä. Ulospäin introvertit T-ihmiset näyttävät joustavina, mutta jos heitä haastaa älylliseen kamppailuun, joustavuuden asetelma voi muuttua ja osaksi tämän vuoksi tämän persoonallisuustyyppin edustajia on esimiehissä hyvin vähän. (Helin 2004, 170.)

ISTP-tyyppi on teknikko, toteuttaja ja organisoija, joka pitää työstä, jossa on yllätyksiä ja ongelmia ja jossa joutuu käyttämään jatkuvasti aivojaan. Luontaisia työtehtäviä ovat mm. rakennustehtävät tai vaikkapa rikospoliisina toimiminen. ISTP:n looginen, käytännöllinen mutta epäempaattinen, tunteeton luonne voi tehdä hänelle stressaaviksi tehtävät, joissa toteutetaan valmiita suunnitelmia, tai tehtävät, joissa vaaditaan ihmisten jatkuvaa miellyttämistä, kuten asiakaspalvelutyössä. (Helin 2004, 184.)

INTP on luonteeltaan erittäin analyttinen, nopeaälyinen mutta tunteeton. Persoonallisuustyyppin luontaisia vahvuuksia ovat kyky hahmottaa nopeasti monimutkaisia ongelmia, idearikkaus ja kyky omaksua nopeasti uutta. Monet huipputason tutkijat ovat tätä tyyppiä, koska menestyvät hyvin loogista ja teoreettista ajattelua vaativissa tehtävissä. INTP ei halua puuttua organisaation operatiivisiin ongelmiin vaan hänen taipumuksiaan on itse kehittää järjestelmiä ja menetelmiä ja kannustaa ihmisiä itsensä johtamiseen eli käyttämään omaa järkeään ja luovuuttaan. (Helin 2004, 204-205.)

## Ekstrovertti F (ESFJ ja ENFJ)

Ekstrovertit F-ihmiset synnyttävät ympäristössään innostusta, harmoniaa ja sitoutumista, ja heillä on kyky ylläpitää näitä ominaisuuksia. He ovat taitavia ottamaan huomioon muiden ihmisten tarpeita ja osaavat aistia muita herkemmin myös muiden ihmisten tunteita. Tämä ominaisuus tekee tyypistä monesti hyvän karismaattisen esiintyjän, koska he osaavat vedota ihmisten tunteisiin ja arvoihin ihmisiä lukemalla. Ekstrovertti F-ihminen on omiaan mm. asiakaspalvelutehtävissä, joissa voi hyödyntää ihmistenjohtamistaitoja. (Helin 2004, 170.)

ESFJ on persoonallisuudeltaan ystävällinen harmonisoija, käytännöllinen mutta herkästi loukkaantuva. ESFJ-tyypin vahvuuksia ovat hyvä yhteistyökyky, ystävällisyys, herkkyys toisten tunteille ja odotuksille, käytännöllisyys ja vastuullisuus. ESFJ menestyy hyvin tehtävissä, joissa ollaan välittömässä kosketuksessa ihmisiin kuten asiakaspalvelussa, opetus-, myynti- ja hoitotyössä. Herkkätunteisuutensa vuoksi ESFJ-tyyppi voi kokea stressiä tilanteissa, joissa tulee paljon vastaan muutoksia ja joissa joudutaan käsittelemään negatiivisia tunteita, kuten sisäisiä konflikteja tai asiakasvalituksia. Koska hän menee asioihin mukaan tunteella, hänen voi olla vaikeaa olla kova ja objektiivinen tällaisissa tilanteissa. (Helin 2004, 178-179.)

ENFJ on vaikuttajan taidoillaan innostava, yhteistyökykyinen mutta helposti epärealistinen. ENFJ pärjää hyvin ihmisten johtajana tehtävissä, joissa pitää saada ihmisiä innostumaan ja sitoutumaan. Sopivia ENFJ-tyypille ovat koulutus-, konsultointi-, viestintä-, myynti- ja markkinointialat. ENFJ-tyypin luontaiset vahvuudet löytyvät vuorovaikutustaidoista, ystävällisyydestä, voimakkaasta sitoutumisesta tavoitteisiin, innostavuudesta, luovuudesta ja järjestelmällisyydestä. Suurin yllirasittumista aiheuttava tekijä ENFJ-tyypille voi olla liian voimakas sitoutuminen liian moniin asioihin. ENFJ-tyyppi ei välttämättä osaa levätä ja huolehtia itsestään riittävästi. Yllirasittuneena ENFJ:n persoonallisuus voi muuttua pehmeiden ja sovittelevan tyylin hävitessä, ja tilalle voi nousta karski, autoritäärinen kontrolloija ja komentaja. (Helin 2004, 190-191.)

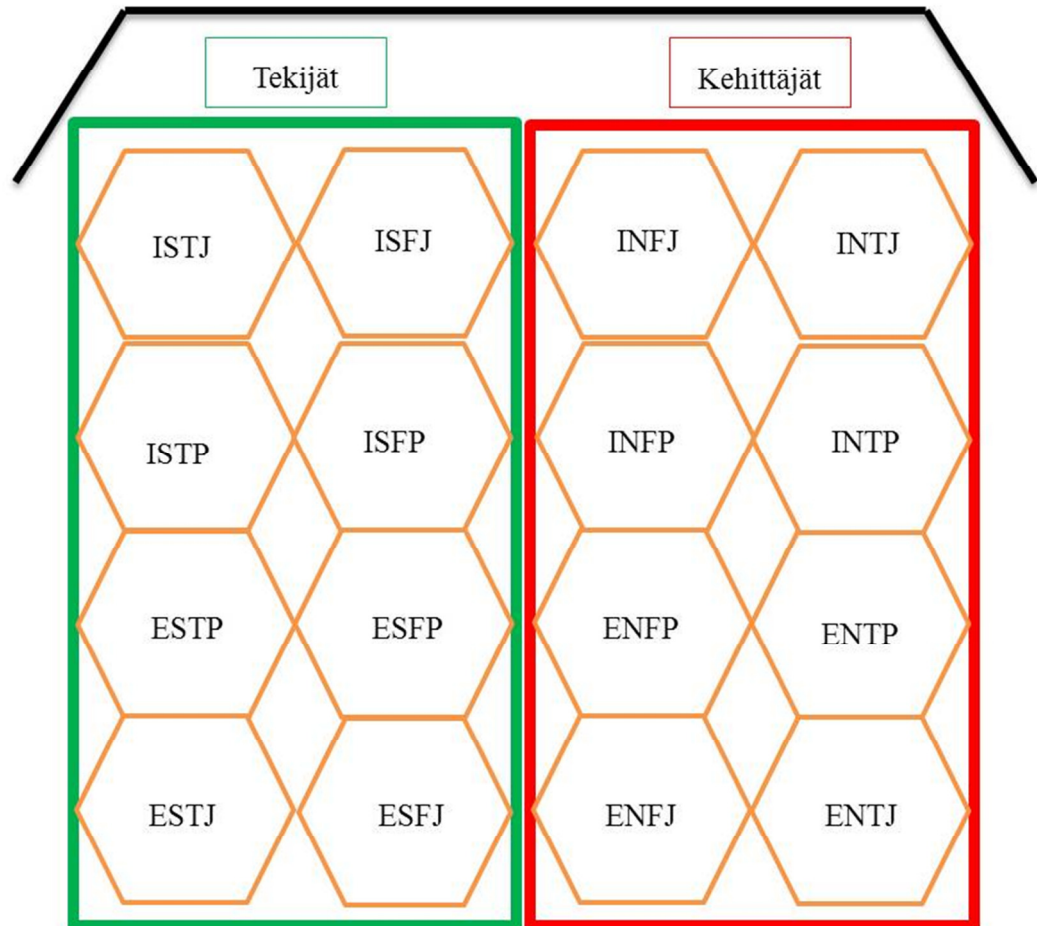
## Introvertti F (ISFP ja INFP)

Voimakas tunne-elämä ja periaatteiden selkeys ohjaa introverttien F-ihmisten ajattelua ja toimintaa. Introvertin F-tyyppin ulosanti on normaalisti hillittyä. Toisaalta he voivat olla hyvin avuliaita mutta vaatimattomia. Introvertillä F-tyypillä on luonteenomainen taipumus toteuttaa itseään taiteellisesti. Introvertin F-tyypin persoonallisuutta kutsutaankin tälle taipumukselle luonteenomaisesti runoilija- persoonallisuudeksi. (Helin 2004, 171.)

ISFP-tyyppi on herkkä taiteilijaluonne, käytännöllinen mutta hidas päättäjä. Luontaiset vahvuudet ovat estetiikassa, positiivisuudessa, empatiakyvyssä, joustavuudessa ja käytännöllisyydessä. ISFP pärjää hyvin kädentaitoja ja esteettistä silmää vaativissa tehtävissä, esimerkiksi käsitöissä. ISFP on harvinainen esimiestyypin pehmeän ja sovittelevan luonteensa vuoksi. Hän yrittää kuunnella muiden mielipiteitä ja saada kaikki päätösten taakse. Tällaisen ihmisen voi olla vaikeaa tehdä yhteistyötä suoraviivaisten tunteettomien ihmisten kanssa, kuten ESTJ- tai ENTJ-persoonallisuustyyppien ihmisten kanssa. (Helin 2004, 188-189.)

INFP-tyypin edustaja on hyvin herkkä ja idearikas mutta usein epärealistinen. Hänen luontaisia vahvuuksiaan ovat kyky ymmärtää ihmisten tunne-elämää, joustavuus ja aitous. Maailmanparantaja-tyyppinä INFP-ihmiset menestyvät hyvin ihmissuhdeammateissa, kuten kouluttajina ja psykologeina. Herkkänä tunneihmisenä INFP-tyyppi vaistoa helposti muiden ihmisten pahan olon ja ristiriidat ja saattaa kokea syyllisyyttä myös muiden ongelmista, mikä voi aiheuttaa INFP-tyypille räsitystä ja johtaa stressikäyttäytymisenä hätiköityjen ja huonojen päätösten tekoon organisaatiossa. (Helin 2004, 196.)

MBTI-mallin 16 persoonallisuustyyppiä voidaan sijoittaa kuvion kaksi mukaisesti persoonallisuustyyppien taloon, jossa asuu kahdenlaisia ihmisiä: tekijöitä ja kehittäjiä. (Helin 2004, 173-205.)



KUVIO 2. Yritysmyyjien persoonallisuustyyppien jakaantuminen tekijöihin ja kehittäjiin

## 4 CASE: ICT-PALVELUYRITYS X:N YRITYSMYYNTI

Selvitin myynnin nykytilaa teettämällä kyselytutkimuksen koko ICT-palveluyritys X:n sme-segmentin myynnille ja myyntijohdolle. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä saatiin tavoitettua suuri joukko vastaajia helposti, ja jonka avulla saatiin muodostettua hyvä yleiskuva vallitsevasta tilanteesta. Kyselyn tarkoitus oli selvittää myynnin henkilöstön nykytilaa tutkimalla henkilöstön motivaatiota, osaamista ja myynnin tuen laatua. Kyselyn päämääränä oli selvittää myyntiä estäviä ja kiihdyttäviä tekijöitä. Kyselyn lopussa oli vapaaehtoinen persoonallisuustesti, jonka avulla pyrittiin lisäksi selvittämään myyntihenkilöstön persoonallisuuksia ja pyrkiä selvittämään MBTI-mallin mukaisesti, minkälaisia persoonallisuuksia myynnintyössä toimivat henkilöt ovat. Persoonallisuustestin avulla pyritään ymmärtämään paremmin vastaajien motivaation ajureita ja näin tarjota myyntikanavan myyntijohdolle tietoa näiden persoonallisuustyyppien johtamisesta.

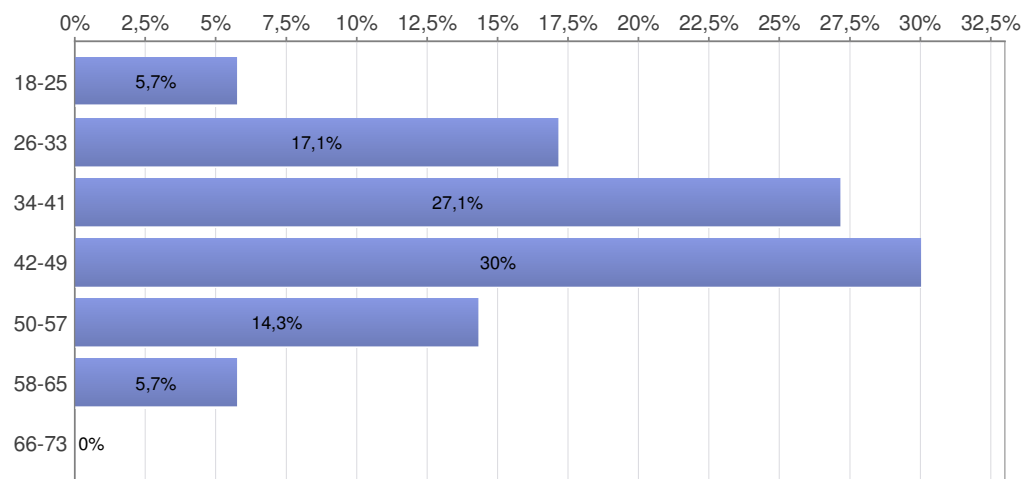
### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Kysely lähetettiin Webropol 2.0 järjestelmällä sähköpostitse 237 toimeksiantajan valitsemalle vastaanottajalle, ja vastauksia tuli yhteensä 70 kappaletta. Webropol-kyselyllä saatiin tehokkaimmin tavoitettua kyselyn vastaajat, koska sähköpostin käyttö liittyy olennaisesti vastaanottajien työhön ja he käyttävät sitä päivittäin. Kyselyn vastausprosentti oli 30%. Toimeksiantajan mukaan tämä vastausprosentti on aikaisempiin vastaaviin kyselyihin verrattuna hyvä. Tutkimuksen validiteetti on muiden paitsi persoonallisuustestiosion kannalta hyvä, koska lähes kaikkiin kysymyksiin saatiin kaikilta vastaukset. Persoonallisuustestin tuloksien reliabilitettiin tulee suhtautua varauksin, koska teetetty testi oli suhteellisen lyhyt. Persoonallisuustestin tuloksia voi mielestäni kuitenkin pitää suuntaa-antavina, koska tuloksista ilmeni selkeitä yhdenmukaisuuksia vastauksien kesken.

## 4.2 Tulokset

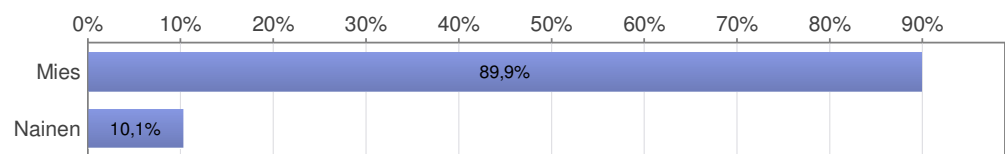
### 4.2.1 Taustatiedot

Vastaajien ikärakenne jakaantuu kuvion 4 mukaisiin ikäluokkiin.



KUVIO 4. Vastaajien ikärakenteen jakaantuminen (n=70)

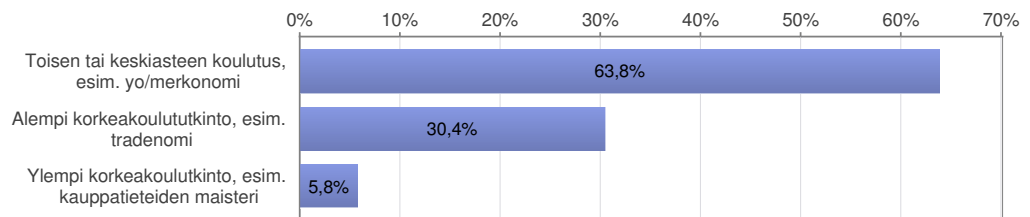
Vastaajista suurin osa 89,9% on miehiä ja 10,1% naisia.



KUVIO 5. Vastaajien sukupuolijakauma (n=69)

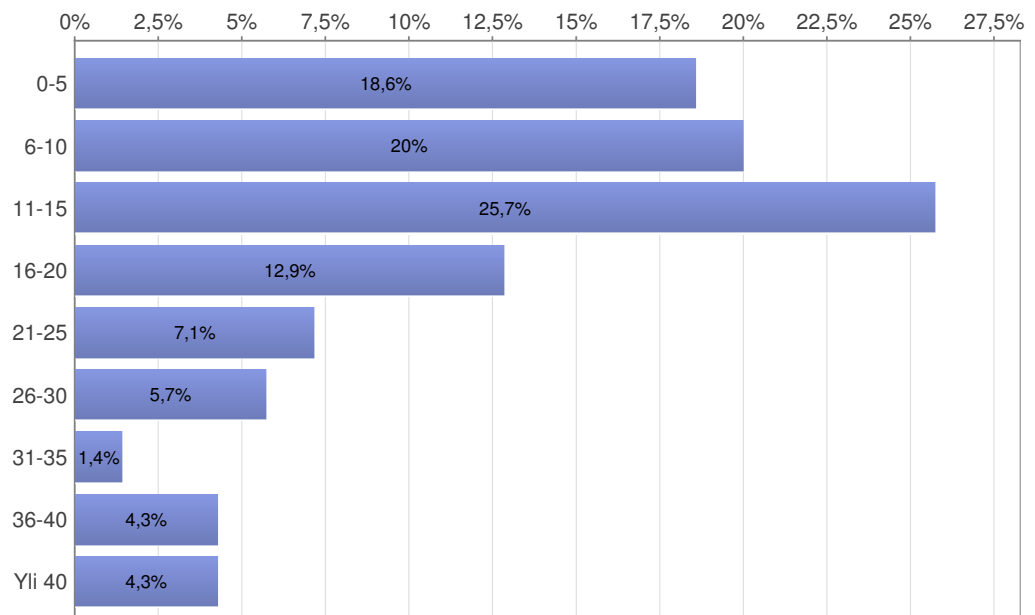


Koulutustaustaltaan vastaajat jakaantuvat kolmeen luokkaan, ja kuvion 6 mukaisesti valtaosa (63,8%) vastaajista on suorittanut toisen tai keskiasteen koulutuksen. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita on vajaa kolmasosa (30,4%) ja ylemmän korkeakoulukorkeakoulututkinnon suorittaneet edustavat vähemmistöä (5,8%).



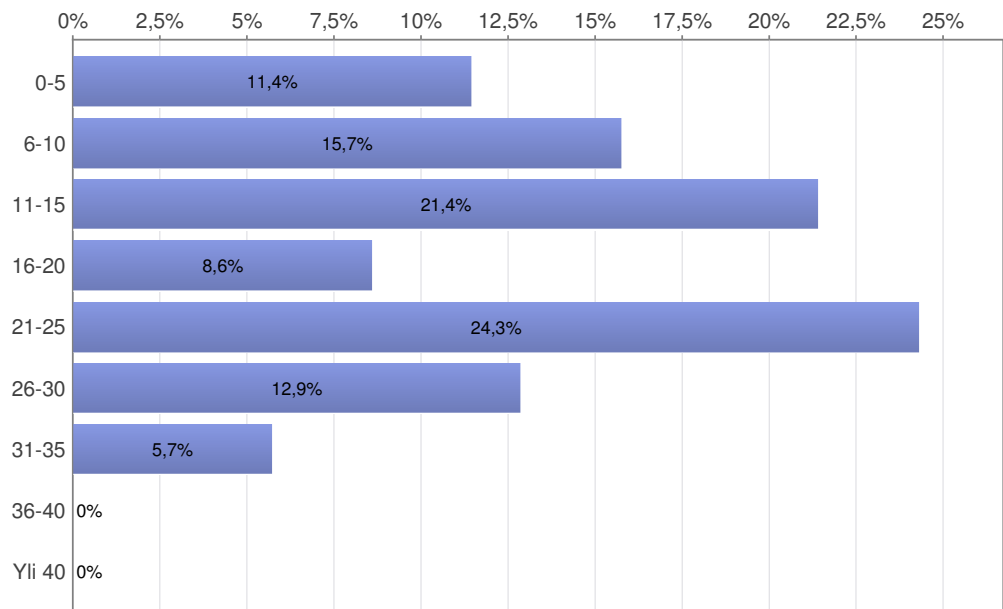
KUVIO 6. Vastaajien koulutustaustan jakaantuminen (n=69)

Vastaajien kokemus ICT-alalla jakaantuu kuvion 7 mukaisesti vuosiluokkiin. Vastaajien kokemus alalla on huomattavan korkealla tasolla, ja vain viidennes (18,6%), omaa vain 0-5 vuotta ICT-alan kokemusta. Vastaajien kokemus ICT-alalta on huomattavan pitkä. Valtaosalla vastaajista on yli 5 vuoden kokemus alalta.



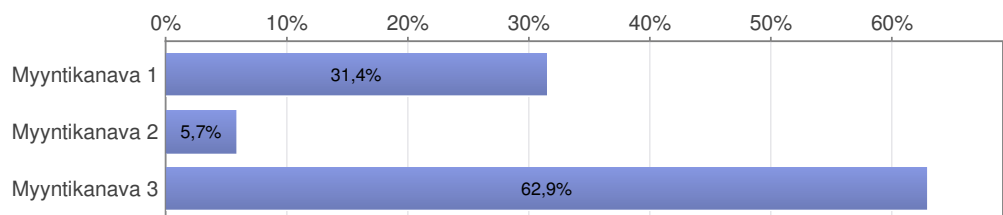
KUVIO 7. Vastaajien kokemus ICT-alalla vuosina (n=70)

Kuvion 8 mukaan myös vastaajien myyntikokemus on erittäin hyvä: 72,9%:lla vastaajista on yli 11 vuoden kokemus myyntitehtävistä, ja 42,9%:lla on yli 21 vuoden kokemus myynnistä.



KUVIO 8. Vastaajien kokemus myyntialalla vuosina (n=70)

Kuviossa 9 vastaajat on jaettu kolmeen ryhmään toimipaikkansa mukaan. Vastaajista 31,4% toimii myyntikanavassa 1, 5,7% myyntikanavassa 2 ja 62,9% myyntikanavassa 3.



KUVIO 9. Vastaajien myyntikanava (n=70)

#### 4.2.2 Myynnintuki

Kyselyssä pyydettiin kertomaan omin sanoin asioista, jotka auttaisivat myymään enemmän tai paremmin ICT-palveluyritys X:n tuotteita. Vastaukset painottuivat kolmeen asiaan: myynnintukikanaviin, ajankäyttöön ja korvauksiin. Vastaajien mukaan mm. myynnintoimitusprosesseissa on kehitettävää mutta aikaa kuluu liikaa muihin kuin myyntitehtäviin mikä aiheuttaa turhautumista. Kysymykseen vastasi yhteensä 59 vastaajaa mm. seuraavin argumentein:

*Paremmat palkkiot*

*Jos korvauksia nostetaan niin tulee varmasti tulostakin.*

*Korvausten merkittävä parannus*

*Y-kanavassa vastuutettujen asiakkaiden hoidosta ansainta 0. Jos olisi motivaatio hoitaa aktiivisesti olemassa olevia ja uusia heidän sopimuksiaan myös lisämyyntiä/uusmyyntiä syntyisi.*

*Jos pystyisi keskittymään ihan puhtaasti myyntiin*

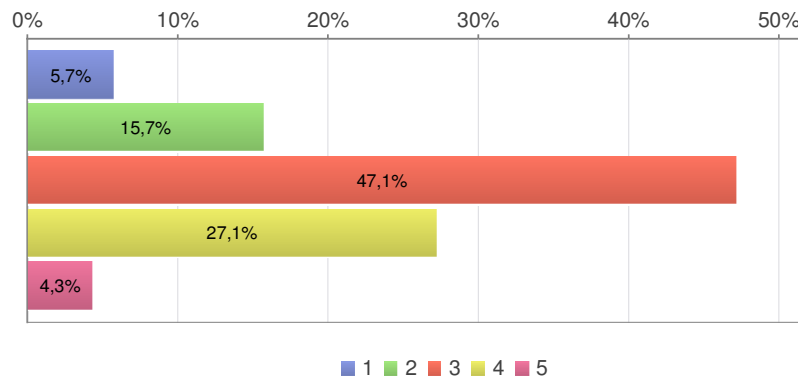
*Myyntirauha, enemmän aikaa itse myyntityölle*

*Kun olis se yks tietty yhteyshenkilö ICT-palveluyritys X:n päässä, joka osaisi auttaa niissä kysymyksissä, jotka eivät ole ihan jokapäiväisiä.*

*Lisää aikaa myyntityölle ja myyntityön suunnitteluun ja seurantaan työkalut.*

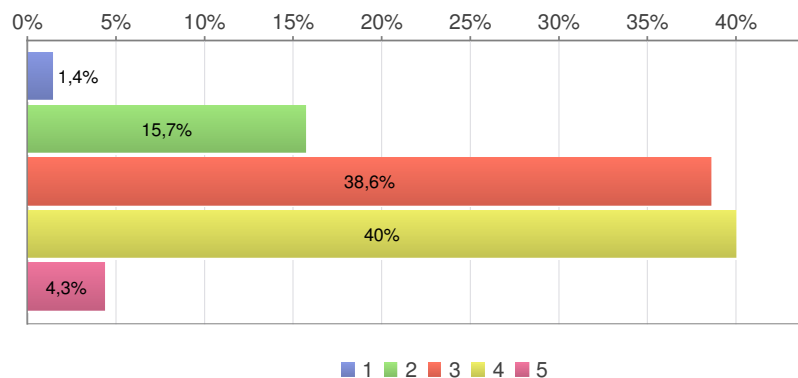
*Lisää aikaa ja muiden osastojen vastuunkannon lisääminen. Myyjä joutuu hoitamaan ja ottamaan osaa edelleen liian paljon ei myynnilliseen tilanteeseen: toimitusvaiheessa, selvitysvaiheessa, laskutuksen selvityksessä...*

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten tärkeänä myyntijohdon tuki koetaan oman työn kannalta. Kuvion 10 mukaan valtaosa (68,5%) arvioi tuen merkittävyyden keskitasolle tai alle. Valtaosa vastaajista ei näin osannut ottaa kantaa kysymykseen, eikä myynninjohto saa vastaajilta selkeää arvosanaa toimistaan.



KUVIO 10. Myyntijohdon arvosana asteikolla 1= heikko ja 5= erinomainen (n=70)

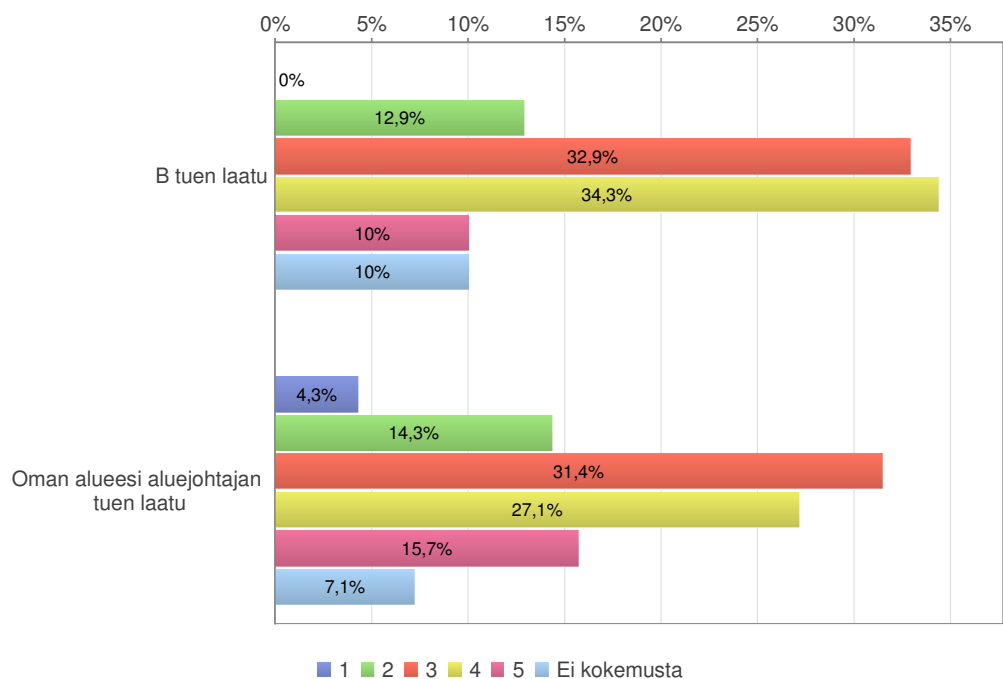
Kuvion 11 mukaan A tuen laatua arvioitaessa vastaajista noin puolet (44,3%) antoi sille erinomaisen arvosanan ja vajaa viidennes (17,1%) oli selkeästi tyytymätön tukeen antaessaan arvosanoiksi 1 tai 2.



KUVIO 11.A tuen laadun arvosana asteikolla 1-5 (1= heikko, 5= erinomainen) (n=70)

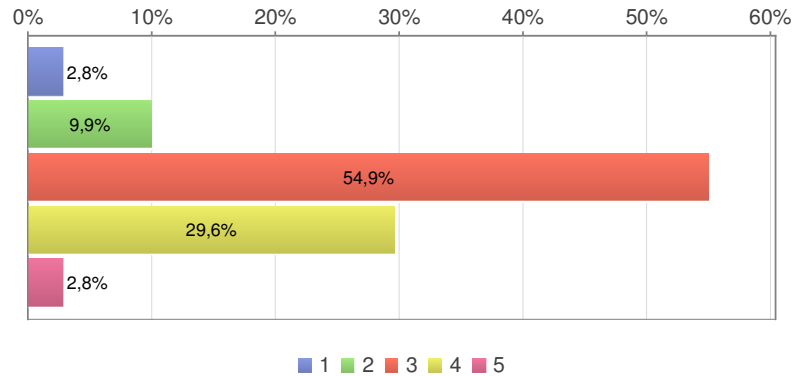
Kuviossa 12 B- tukikanavan myynnintuenlaatua arvioitaessa noin puolet (43,3%) vastaajista piti tukea erinomaisena tai lähellä erinomaista ja vain 12,9% heikkona. Noin kolmannes (34,3%) vastaajista antoi arvosanaksi 3 asteikolla 1=heikko, 5=erinomainen.

Aluejohtajan tuen laatua mitattaessa kyselyssä viidennes (18,6%) vastaajista piti oman aluejohtajan tukea lähempänä heikkoa kuin erinomaista ja 42,8% pitää tuen laatua hyvänä tai erinomaisena. 7,1%:lla vastaajista ei ole kokemusta aluejohtajan tuesta, mikä selittyy osaksi varmasti telesales-kanavan osallisuudesta.



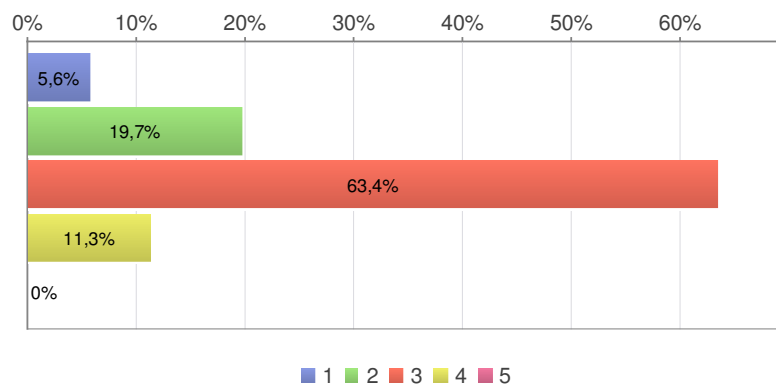
KUVIO 12. B/ oman alueen aluejohtajan tuen laadun arvosana (0=ei kokemusta, 1=heikko, 5= erinomainen) (n=70)

Kuvion 13 vastausten osalta koulutuksen määrän sopivuudesta voidaan päätellä, että valtaosa pitää nykyistä koulutusmäärää sopivana koska valtaosa (54,9%) vastasi koulusta olevan määrältään sopivasti.



KUVIO 13. Koulutuksen määrän sopivuuden arviointi (1= liian vähän, 2= vähän liian vähän, 3=sopivasti, 4= vähän liian paljon, 5= liian paljon) (n=70)

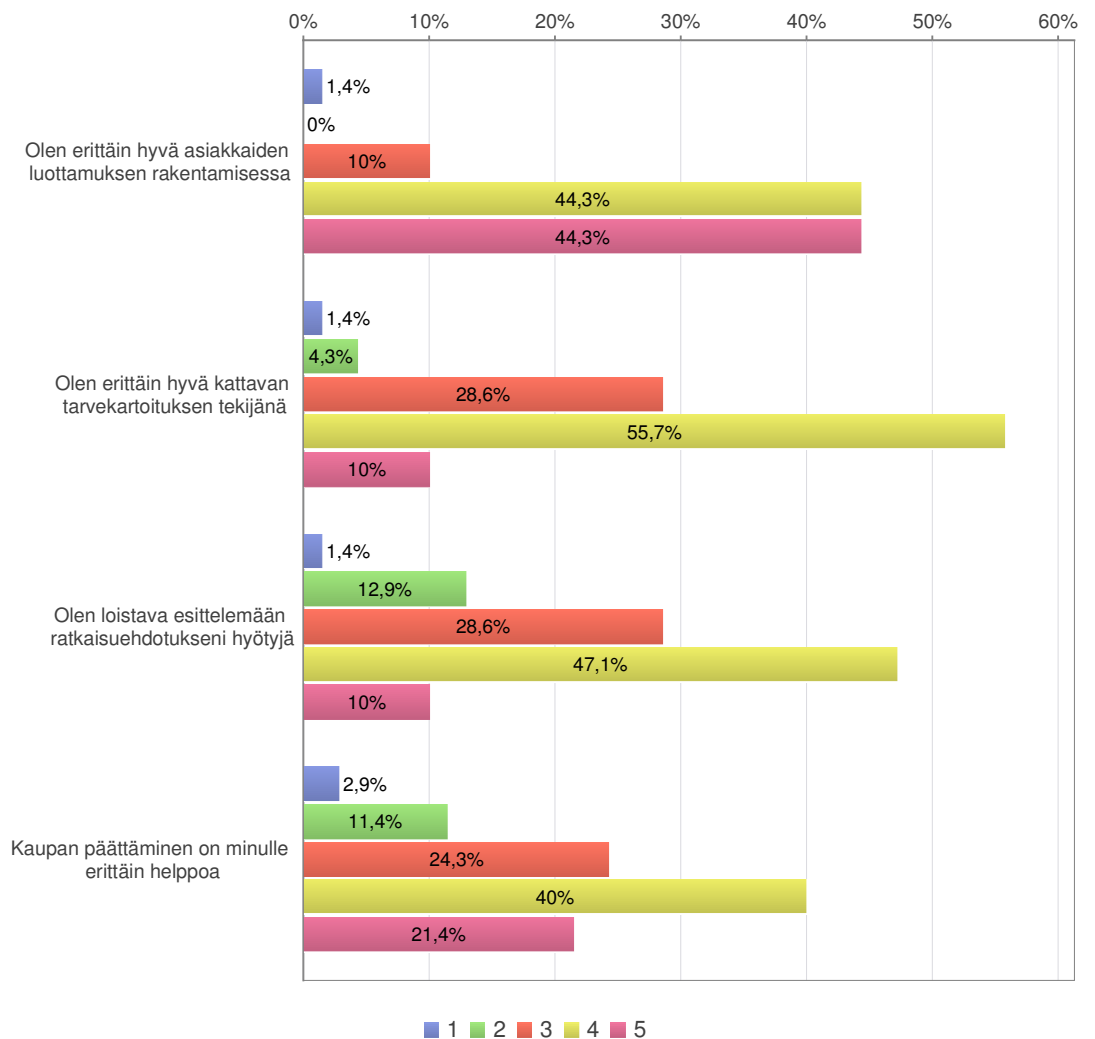
Kuvion 14 mukaan palautteen määrään sopivuutta kysyttäessä vastaajista valtaosa (63,4%) koki saavansa työstään sopivasti palautetta. Tuloksen mukaan neljännes (25,3%) vastaajista oli tyytymättömiä saamaansa palautteen määrään.



KUVIO 14. Palautteen määrän sopivuus myyntipalaverissa (1=liian vähän, 2= vähän liian vähän, 3=sopivasti, 4= vähän liian paljon, 5= liian paljon) (n=70)

#### 4.2.3 Myyntiosaamisen arviointi

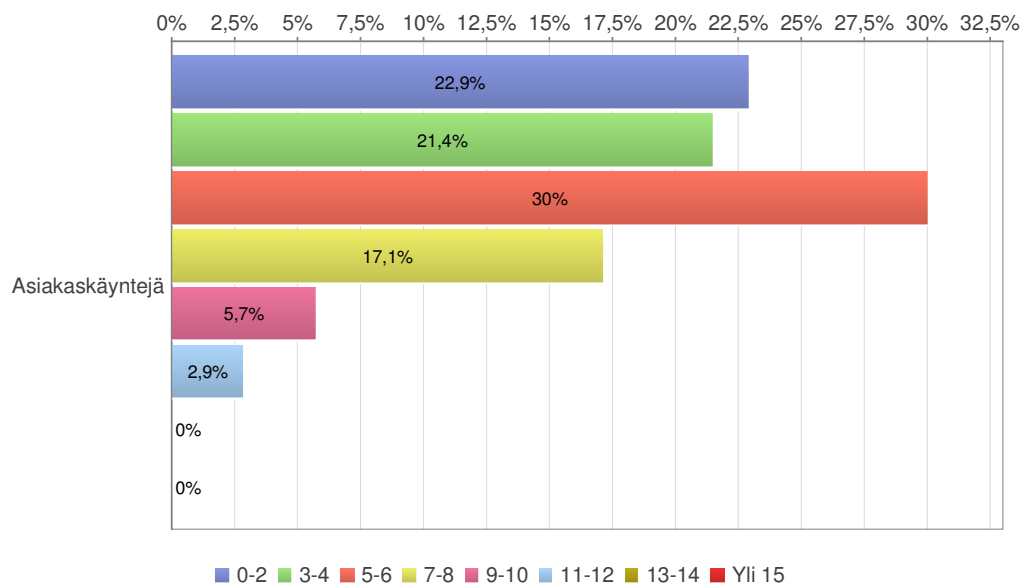
Kyselyssä pyydettiin tekemään kuvion 15 mukainen itsearviointi omista vahvuuksista myyntiprosessiin liittyvien vahvojen väittämien osalta. Kaikissa neljässä kohdassa valtaosa vastaajista on vähän samaa mieltä tai täysin samaa mieltä positiivisen väittämän kanssa: 88,6% pitää luottamuksen rakentamisesta asiakkaaseen helppona, 65,7% pitää helppona tarvekartoituksen tekemistä asiakkaalle, 57,1% pitää itseään loistavana ratkaisuehdotuksen hyötyjen esittelijänä ja 61,4% on sitä mieltä, että kaupan päättäminen on helppoa.



KUVIO 15. Oman osaamisen arviointi myyntiprosessissa (1= täysin eri mieltä, 2= vähän eri mieltä, 3= en ole eri mieltä enkä samaa mieltä, 4= vähän samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

#### 4.2.4 Ajanhallinta

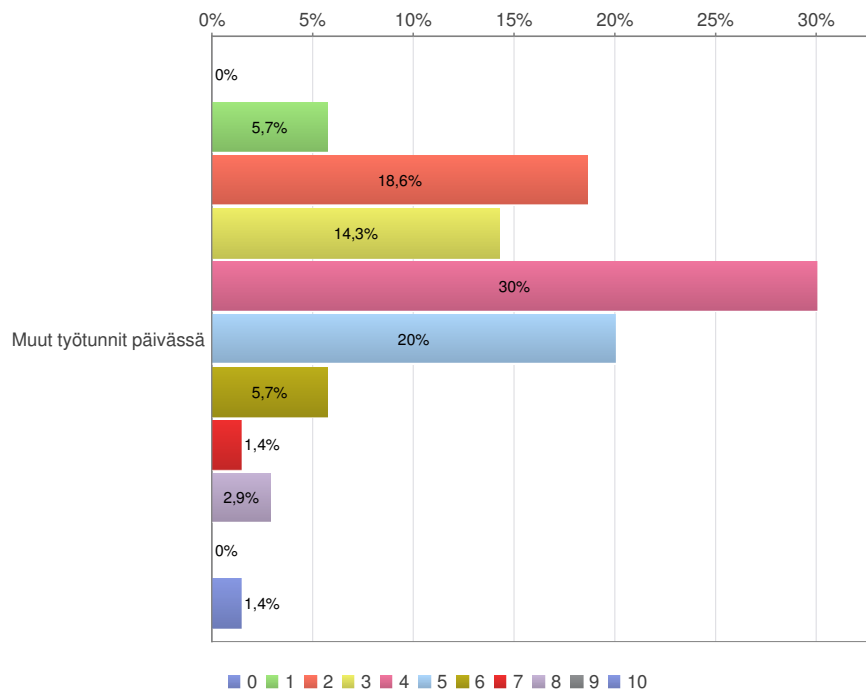
Kuvion 16 mukaan kaikista kyselyyn vastaajista vajaa neljännes (22,9%) tekee 0-2 asiakaskäyntiä viikossa, noin viidennes (21,4%) 3-4 asiakaskäyntiä viikossa, vajaa kolmannes (30%) 5-6 asiakaskäyntiä viikossa, 17,1% 7-8 asiakaskäyntiä viikossa, 5,7% 9-10 asiakaskäyntiä viikossa ja 2,9% 11-12 asiakaskäyntiä viikossa.



KUVIO 16. Asiakaskäyntien määrä viikossa



Kuvion 17 tulokset kertovat kyselyyn vastanneiden henkilöiden ajankäytöstä. Valtaosa (61,4%) vastaajista käyttää päivästäan neljä tai yli neljä tuntia muuhun työhön kuin puhtaasti myyntityöhön.



KUVIO 17. Muuhun kuin myyntityöhön kuluva aika

Vastaajilta kysyttiin lisäksi vapaamuotoisella kysymyksellä asioista, jotka tällä hetkellä haittaavat tuloksen tekemistä. Noin 60:sta vastaajasta 40 toi esille ajankäyttöön liittyvät ongelmat suoraan tai toimimattomien prosessien kautta. Vastajat kommentoivat ajankäyttöön liittyviä ongelmia mm. seuraavasti:

*Varsinaiseen myyntityöhön jää liian vähän aikaa.*

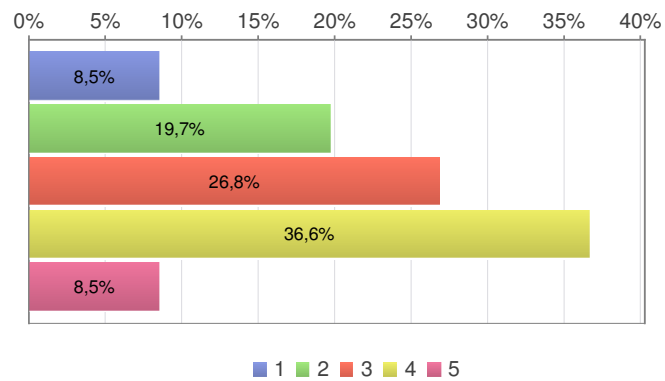
*Jo myytyjen toimitusten turha selvittäminen, laskuvirheiden korjaus ja ns. olemassa olevien/ nimettyjen asiakkaiden tuottamaton ongelmien hoito*

*Myyntiin kuulumattomat ylimääräiset työt kuten laskunselvitykset.*

*Liian kova kiire. Aikapula.*

*Kiire. Paljon tekemistä mikä ei liity suoranaisesti myyntityöhön (kylläkin asiakaspalveluihin).*

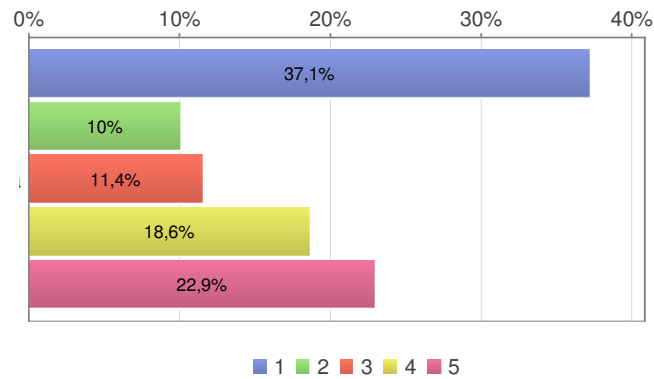
Kuvion 18 tuloksista selviää, miten vastaajat arvioivat oman ajankäytön hallintaansa väittämässä: hallitsen ajankäytön työssäni erittäin hyvin. 8,5% ei koe hallitsevansa ajankäyttöään erittäin hyvin ja on täysin eri mieltä asiasta ja viidennes (19,7%) on vähän eri mieltä. 36,6% on vähän samaa mieltä ja 8,5% täysin samaa mieltä.



KUVIO 18. Oman ajankäytön hallinta. (1= täysin eri mieltä, 2= vähän eri mieltä, 3= en ole eri mieltä enkä samaa mieltä, 4= vähän samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä) (n=70)

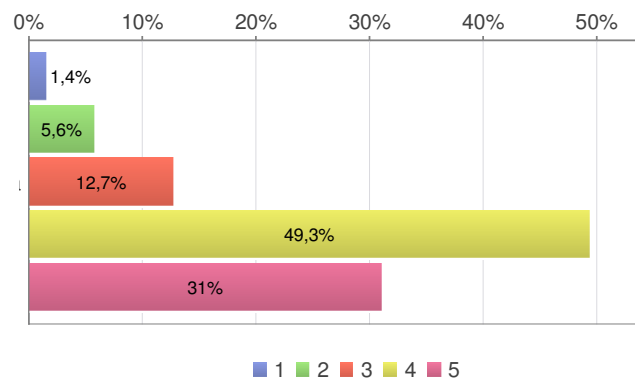
#### 4.2.5 Motivaatio

Kyselyssä mitattiin vastaajien motivaatiota kysymällä, ovatko he harkinneet alan vaihtoa viimeisen vuoden aikana. Kuvion 19 tulos kertoo, että vajaa puolet (41,5%) vastaajista on harkinnut alan vaihtoa ainakin jollain tasolla.



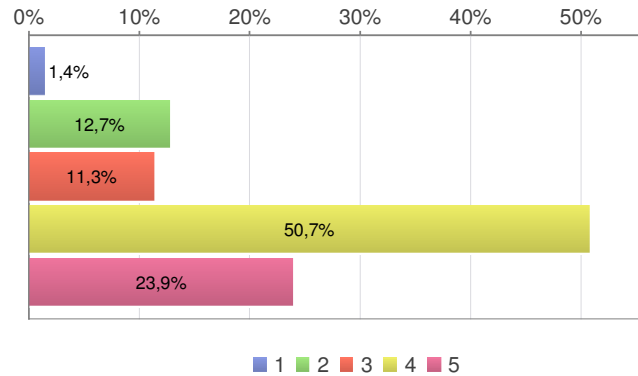
KUVIO 19. Väittämä: Olen harkinnut viimeisen vuoden aikana alan vaihtoa (1= täysin eri mieltä, 2= vähän eri mieltä, 3= en ole eri mieltä enkä samaa mieltä, 4= vähän samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä) (n=69)

Huippumyyjä ja myyntijohtaja on ylpeä tekemästään työstä ja huokuu itsevarmuutta tekemisessään. Kuvion 20 tulos kertoo, että suurin osa on vähän samaa mieltä siitä, että on ylpeä tekemästään työstä.



KUVIO 20. Väittämä: Olen ylpeä tekemästani työstä (1= täysin eri mieltä, 2= vähän eri mieltä, 3= en ole eri mieltä enkä samaa mieltä, 4= vähän samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä) (n=70)

Kuvio 21 kertoo vastaajien työmotivaatiosta. Tulokset ovat hyvin lähellä kuvion 20 tuloksia ja kertovat, että työnteonmotivaatio on hyvällä tasolla.



KUVIO 21. Väittämä: Olen erittäin motivoitunut tekemään työtäni (1= täysin eri mieltä, 2= vähän eri mieltä, 3= en ole eri mieltä enkä samaa mieltä, 4=vähän samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä) (n=70)

Vapaamuotoisessa kysymyksessä vastaajille asioista, jotka haittaavat tuloksen tekemistä, tuli esille ajankäyttöön liittyvät ongelmat. Myös tehdyn työn korvauksiin liittyvät asiat nousivat esille ja asiaa kommentoitiin mm. seuraavasti:

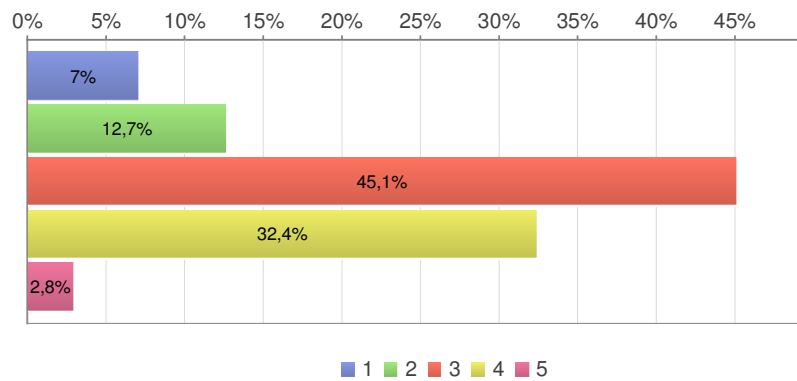
*Alhaiset palvelukatteet ja pienet rautakatteet.*

*Korvaus verrattuna työn määrään ei ole kohdillaan on suurin ongelma.*

*Pieni palkka ei motivoi tähän vaativaan myyntityöhön*

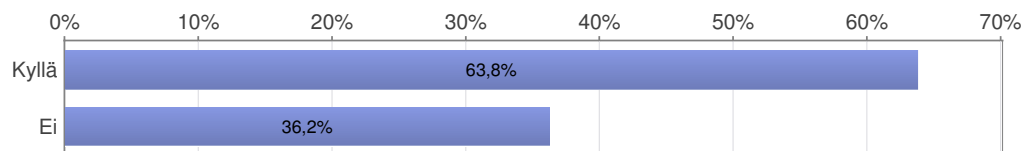
Kuviot 22 ja 23 liittyvät myös motivaatioon ja palkkaukseen. Työnteon on oltava mielekästä ja motivoivaa mutta on myös erittäin tärkeää, että työntekijä kokee saavansa työtaakkansa mukaisen korvauksen tehdystä työstä.

Kuvion 22 mukaan selkeää tyytymättömyyttä ansiotasoihin ei ole.



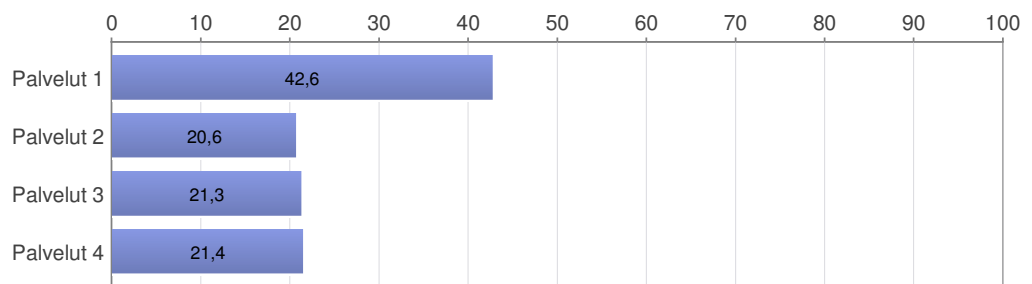
KUVIO 22. Oman tulotason arvosana (1= heikko, 5= erinomainen) (n=70)

Vastaajien palkkausmallia selvitettiin kysymällä onko heidän palkkausmallinsa provisiopohjainen. Valtaosalla (63,8%) palkkaus on provisiopohjainen ja noin kolmanneksella (36,2%) palkkaus ei ole.



KUVIO 23. Vastaajien palkkausmalli (n=69)

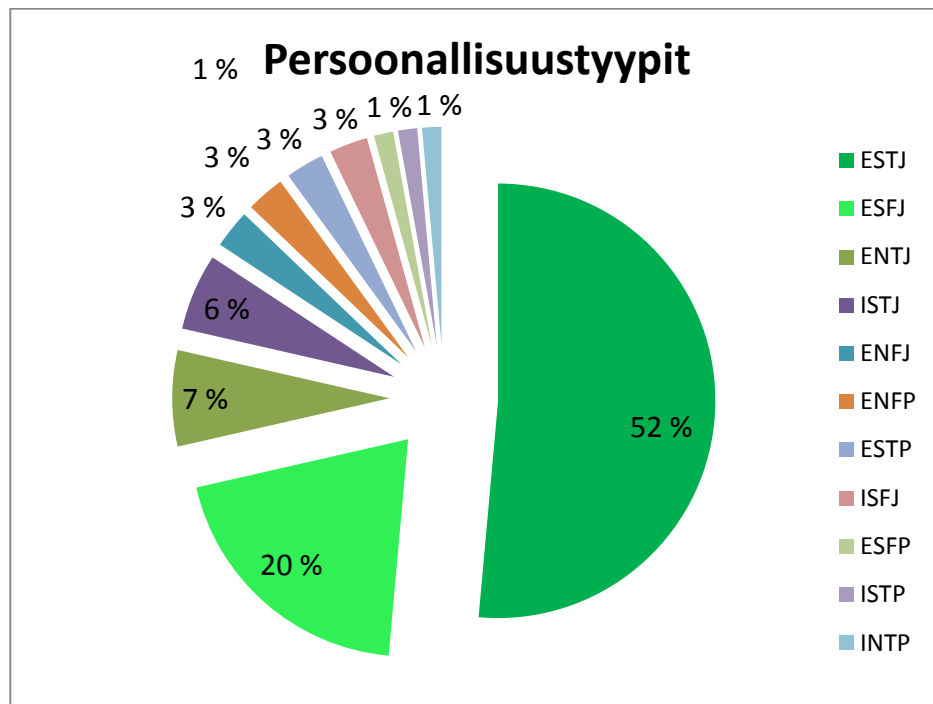
Moni Y-kanavan yritys myy myös muita tuotteita ja palveluita kuin pelkästään ICT-palveluyritys X:n palveluita tai tuotteita. Selvitimme kyselyssä palveluiden myynnin jakautumista myyjän kuukauden myynnin näkökulmasta. Kaikkien vastaajien keskiarvon mukaan palveluiden myynti jakaantuu seuraavasti: 42,6% ICT-palveluyritys X:n palvelut, 20,6% ICT-palveluyritys X:n kiinteän verkon palvelut, 21,3% laitemyynti ja 21,4% muut kuin ICT-palveluyritys X:n palvelut. Tuloksen mukaan myyntikanavat myyvät pääasiallisesti vain ICT-palveluyritys X:n tuotteita.



KUVIO 24. Kuukauden myynnin jakautuminen tuotteittain (n=70)

#### 4.2.6 Persoonallisuus

Kaikki kyselyyn vastanneista vastasivat myös vapaaehtoisuuteen perustuvaan persoonallisuustestiin, jolla saatiin kartoitettua myyntihenkilöstön persoonallisuuksien ominaispiirteitä MBTI-malliin perustuen. Vastaajien persoonallisuudet jakautuivat seuraavasti: yli puolet (52%) ESTJ, viidesosa (20%) ESFJ, 7% ENTJ, 6% ISTJ, 3% ENFJ, 3% ENFP, 3% ESTP, 3% ISFJ, 1% ESFP, 1% ISTP ja 1% INTP.



KUVIO 26. Vastaajien persoonallisuustyypit (n=69)

### 4.3 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni käsittelee johtamista ja yritysmyyntin nykytilaa, ja olen sitä mieltä, että kyselyn tulokset vaativat ICT-palveluyritys X:n johdon pysähtymistä ajattelemaan tuloksia syvällisemmin myyntikanavan ohjaamisen kannalta.

Jokainen ihminen on oma persoona, ja jokaisella meistä on omat taipumukset, vahvuudet ja heikkoudet. Jostain syystä vain osasta myyntin parissa toimivista henkilöistä kehittyy huippumyyjiä ja johtajia. Osa taidoista on opittua työminän kehittämisen ansiota mutta olen sitä mieltä, että menestyjiksi kehittyvät vain ne, joiden vapaa-ajan minäkuva on lähellä myös työn minäkuva. Tällaisille itsevarmoille henkilöille ei muodostu ristiriitaa oman toimenkuvan ja persoonallisuuden välille ja motivaatio työtä kohtaan pysyy korkeana.

Minäkuvan ristiriitaisuudet tulevat pinnalle väistämättä ja näkyvät ihmisen toiminnassa yleensä negatiivisina käyttäytymismalleina. Heikon itseluottamuksen omaava esimies on voinut piilottaa heikon minänsä kovan kuoren alle, koska Suomessa on perinteisesti arvostettu kovaa yrityskulttuuria ja johtamista. Jos rooli ei kuitenkaan ole hänen persoonalleen luontainen, aiheuttaa se aiheuttaa hänelle vakavia ongelmia työssään tai kotona enemmän tai myöhemmin. Ongelmat voivat kärjistyä esimerkiksi tilanteissa, joissa esimies saa alaisekseen luontaisesti vahvemman persoonan. Tällaisessa tilanteessa ristiriita voi aiheuttaa sellaisen tapahtumaketjun, että esimies käyttääkin kaiken tarmonsä alaisensa alistamiseen ja kurissapitoon enemmän kuin ottaisi tämän persoonan vahvuudet huomioon ja hyödyntäisi näitä.

Myös toisinpäin luontaisesti liian vahva persoonallisuus esimiehellä voi nitistää heikomman alaisen työnteon motivaation, jos johtamistapa on liian autoritäärinen eikä johtajalla ole ihmistuntemusta. Huippuunsa viritetty ja menestyvä organisaatio toimii kestävästi tulevaisuudessa vain sellaisten johtajien alaisuudessa, joilla on kykyä toimia luonnollisesti samana persoonana niin yksityis- kuin työelämässäkin ja joilla on erittäin hyvä ihmistuntemus, joka auttaa heitä johtamaan ihmisiä ihmisinä eikä lukuina.



Niiden kymmen vuoden aikana, kun olen ollut tekemisissä ICT-palveluyritys X:n kanssa, olen tullut siihen tulokseen, että organisaatiossa on vallinnut perinteinen vahva johtamismalli ja organisaatiokulttuuri. Tämä malli on tehnyt operaattorista menestystarinan mutta on myös vaatinut veronsa ja aiheuttanut mm. suurta henkilöstön vaihtuvuutta. Tämä kovan johtamisen malli on ollut toimiva pitkään mutta nykyisessä kilpailutilanteessa ja sme-segmentin myynnin ulkoistumallissa se ei toimi niin hyvin, koska siinä suurin osa myynninresursseista toimii ulkoisessa kanavassa kauppiaan palkkaamana. Päämies ja edustaja -tyyppiseen asetelmaan vanhan organisaatiokulttuurin opettamien johtamismallien hyödyntäminen ei ole helppoa tai edes mielestäni suositeltavaa.

Tällaisessa yhteistyökumppaniasetelmassa myynninjohtamisen näkökulmasta astuukin päärooliin myyntijohtajien ja myyjien ihmissuhdetaidot kovien arvojen tilalle. Ihmissuhdetaitoja voi kehittää ja oppia. Myyntikoneiston kehittämisessä on tärkeää ymmärtää ihmisten erilaisuutta ja erilaisia käyttäytymismalleja. Pelkästään MBTI-mallissa tunnistetaan ihmisistä 16 erilaista persoonallisuutta, joilla jokaisella on omat vahvuudet, heikkoudet ja erityispiirteensä. Kun ymmärtää ihmisten erilaisuuden ja toimintavat, on helpompi kehittää myös itseään ja omia toimintamallejaan. Näistä persoonallisuuksien tulkitsemis- ja käsittelytaidoista kehittyä huippumyyjä ja huippumyyntijohtaja.

Ylivoimaisesti tyypillisin persoonallisuuden piirre, ulospäin suuntautuneisuus, tuli esille valtaosalla vastaajista. Yleisimmät persoonallisuustyyppit olivat ESTJ 52% osuudella ja ESFJ 20% osuudella.

Teorian mukaan ESTJ-persoona on erittäin vahva ja määrätietoinen henkilö, jolla on kykyä kantaa vastuuta ja toimia työssään tehokkaasti. Tämäntyyppistä vahvaa persoonaa stressaavat työtehtävissä tilanteet, joita hän ei voi rationaalisesti hoitaa. Jos ESTJ-persoona ei koe pystyvänsä vaikuttamaan ympäristönsä toimintaan, se heijastuu välittömästi hänen motivaationsa tehdä töitä. Lisäksi stressikäyttäytyminen aiheuttaa ESTJ-tyypille mahdollisesti sulkeutumista, herkkätunteisuutta ja kontrolloimattomia tunteenpurkauksia. ESFJ-persoona puolestaan on luonteeltaan pehmeämpi, avulias, toisia tukeva ja hyvä asiakaspalvelija. ESFJ-persoona haastavimpia yhteistyökumpaneita ovat suorat ja kovat ihmiset, kuten ESTJ-

ihmiset, ja hän voi herkästi loukkaantua näiden kanssa asioidessaan.

Myyntikanavan henkilöstön persoonallisuustestin tulokset kertovat valtaosan vastaajista olevan ulospäinsuuntautuneita vahvoja, ns. johtajatyypin ihmisiä (ESTJ), joille luonteenomaista on persoonan kovuus ja vahvat omat mielipiteet asioista. Kun suurimmalla osalla vastaajista on vielä erittäin pitkä kokemus alalta, on osoitettavissa, että myyntikanavan tehostamiseksi tulisi miettiä kehitysketjuja mieluummin henkisten ominaisuuksien kautta kuin keskittymällä järjestelmien tai mekaanisten prosessien kehitykseen.

On oletettavaa, että vahva persoona yhdistettynä vuosikymmenen tai vuosikymmenien kokemukseen ICT-alasta tekee myyntikanavan henkilöstöstä erittäin haasteellisen johtaa ja varsinkin kehittää eteenpäin ilman vastarintaa aiheuttavia, motivaatiota laskevia reaktioita. Kyseinen testin pääpersoonallisuustyyppi haluaa vaikuttaa ympäristöönsä ja olla mukana päättämässä asioista, ja mikäli hän kokee olevansa tilanteessa, jossa ei itse pysty vaikuttamaan päätöksentekoon, tästä seuraa välittömästi työnteon motivaation ylläpitämiseen liittyviä haasteita. Ymmärtämällä nämä vastareaktioiden mekanismit voidaan kanavaa ohjata tehokkaammin mm. suunnittelemalla viestintää paremmin tälle persoonallisuustyyppiä sopivaksi.

Koska vaikuttaminen omaan työnteeseen lisää työnteon mielekkyyttä ja on oleellinen motivaation ylläpitäjä, pitäisi vastaajien kokemuspohjaa ja persoonallisuuksiensa vahvuuksia saada hyödynnettyä ja tätä kautta pyrkiä edistämään vastaajien työnteon tehoa.

Suosittelen testin tuloksen esittelemistä organisaatiopsykologiaan erikoistuneelle ammattilaiselle. Näin voitaisiin pyrkiä ymmärtämään paremmin, miten tätä myyntikanavaa voitaisiin kehittää ja saada siitä enemmän tuloksia.

Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että vastaajissa ilmenee suurta motivaation puutetta tehdä töitä, koska jopa 40% vastaajista oli harkinnut alan vaihtoa. Motivaation puute näkyy väistämättä myyntituloksissa, ja on vaara, että asenteet heijastuvat myös asiakassuhteisiin. Suurin osa vastaajista sai provisiopohjaisista palkkasta ja suurin osa oli tyytyväisiä omaan tulotasoonsa. Palkkaukseen liitty-

vien vastausten perusteella voidaan päätellä, että suuri alanvaihtohalukkuus ei selity ansiotasolla, vaan muilla syillä.

Myyntiä estäväksi tekijäksi nousi esille myös ajankäyttö. Tulosten mukaan myyjien aikaa kuluu liikaa muihin kuin myynnillisiin tehtäviin, mikä vaikuttaa suoraan myyntituloksiin ja edelleen motivaatioon liittyviin asioihin. Koska myyntiin liittyvät lisätyöt työllistävät myyntiä liikaa, on myynnille nopeasti tehtävä lisää aikaa myydä. Kyselyssä osa vastaajista ilmaisi tyytymättömyytensä olemassa oleviin komissioihin tehtyyn työmäärään nähden. Ajankäyttö, motivaatio ja komissiot ovat sidoksissa toisiinsa. ICT-palveluyritys X:llä on kaksi vaihtoehtoa, joko nostaa yksinkertaisesti komissiopalkkioita, jotta työmäärä olisi korvaukseen ja motivaation ylläpitämiseen nähden linjassa tai vähentää työmäärää ja pyrkiä tätä kautta lisäämään motivaatiota.

Myyjän ajankäyttöä tarkasteltaessa myyjän tärkein tehtävä on myydä, ja jos yli puolet työpäivän pituudesta kuluu muussa kuin myyntityössä, se on suoraan verrannollinen myyntituloksiin. Enemmän myyntityötunteja tarkoittaa enemmän tuloa. Koska myyjän tehtävä on myydä, on ICT-palveluyritys X:n tarkasteltava jatkuvasti omia tukikanaviaan ja niiden riittävyttä nopeasti muuttuvassa markkinatilanteessa. Yksityisen jälleenmyyjäyrityksen näkökulmasta on myös suotavaa käydä omat myynnin tukiprosessit läpi ja mahdollistaa myynnin täydellinen keskittyminen omaan työhön. Mielestäni myyntijohdon tulisi suorastaan kieltää myyjän asiakaspalvelijaksi ryhtyminen ja käydä läpi henkilöstön kanssa omat ja ulkoiset tukikanavat ja tehtävät.

Myyntityössä ajanhallinta on mielestäni tärkein osa-alue. Huippumyyjä huomaa usein olevansa tilanteessa, jossa töitä on enemmän kuin pystyisi tekemään. Myyjän pitää mm. huolehtia vanhojen asiakkaiden tarpeista, muistaa sopia uusia tapaamisia, tehdä sopimuksia ja vastata uusien ja vanhojen asiakkaiden esittämiin kysymyksiin, joita myyjälle tulee paljon sähköpostilla ja puhelimitse. Huippumyyjä osaa käsitellä avoimet tehtävät tärkeys- ja aikajärjestyksessä tuloksellisesti. Asiakaspalvelulle pitää antaa aikaa mutta ei tuloksen kustannuksella. Huippumyyjän pitää ymmärtää, että parasta asiakaspalvelua yritysasiakkaalle on se, että yritysmyyntin kontaktista muodostuu pitkäikäinen ja luottamuksellinen suhde. Jos

myyjä hoitaa tunnollisesti asiakaspalvelun nimissä liikaa töitä, joista hänelle ei kerry komissioita, hän huomaa kohta olevansa esimiehensä kanssa kehityskeskustelussa huonoista myyntituloksista. Myyjän näkökulmasta tilanteen tekee epäsuotuisaksi se, että nämä ns. kannattamattomat selvitystyöt eivät näy useinkaan muualla kuin täyttyvissä sähköpostilaatikoissa ja kuluneina selvitystyötunteina. Myyntijohdon näkökulmasta on erittäin hankala arvioida myynnin ajankäyttöä, kun myyjä sanoo päiviensä tuntien täyttyvän selvitystyöistä ja tämän olevan syy siihen, että myynnin raportoinnin järjestelmissä ei näy merkintöjä.

ICT-palveluyritys X:n myynninkehitystyössä on kiinnitetty paljon huomiota tarvekartoitukseen liittyviin uusiin työkaluihin. Kuitenkin valtaosa vastaajista piti itseään hyvänä tarvekartoituksen tekijänä. Vastaajien pitkän kokemuspohjan ja tulosten perusteella olen sitä mieltä, että kyselyyn vastanneiden osaaminen myyntiprosessissa on hyvällä tasolla ja kehityshankkeet myynnintehostamisessa pitää suunnata toisiin asioihin kuin myyntiprosessiin. Myyntiprosessin hallintaan tarvitsevat tukea mieluummin ne työntekijät, joilla on vähemmän myyntikokemusta kuin kyselyyn vastanneilla.

Myynnintuki on toimiessaan korvaamaton apu myyjälle mutta huonosti tai epäselvästi järjestettynä se voi jopa olla myynnin esteenä tai hidasteena. Jos myyjä ei koe luottavansa myynnintukeen tai saa tukea riittävän nopeasti, on todennäköistä, että eteenpäin päästäkseen myyjä pyrkii itse hoitamaan asian. A-tukikanava toimii toimeksiantajayrityksen myynnin puhelin- ja sähköpostitukikanavana. Y-myyntikanavaan liittynyt yritys on saanut A-tuen käyttöönsä sopimuksen teon jälkeen. Vastauksesta voi päätellä, että A-tuen laatuun luotetaan. Huomioon ottaen, että valtaosa (62,9%) vastaajista toimii Y-kanavassa, jossa A-tukea ei ole ennen vuoden 2011 alkua ollut käytössä, tuloksista voidaan päätellä, että tukikanava on pystytty omaksumaan nopeasti käyttöön ja sillä on ollut selkeää lisäarvoa myynnille. B tuki koettiin myös selkeästi laadukkaaksi ja hyödylliseksi.

ICT-palveluyritys X:n myynnin johdossa toimivat aluejohtajat. Oman alueen johtajan kanssa sovitaan tulostavoitteet ja raportoidaan myynnistä sovitun mallin mukaisesti. Aluejohtaja auttaa myyntiä asiakastapahtumissa tarpeen mukaan ja on erittäin tärkeässä roolissa varsinkin perinteisten tukikanavien pettäessä tai erikois-

osaamista vaativissa tehtävissä. Myynninjohdolla on näin ollen tärkeä merkitys myyjän työssä ja myyjän motivaation ylläpitämisessä. Tuloksista voi päätellä, että vastaajista valtaosa pitää myyntijohdon tarjoamaa tukea merkityksettömänä oman tuloksenteon kannalta, koska tuloksissa myyntijohdon roolia ei osattu arvioida merkityksettömäksi tai merkitykselliseksi.

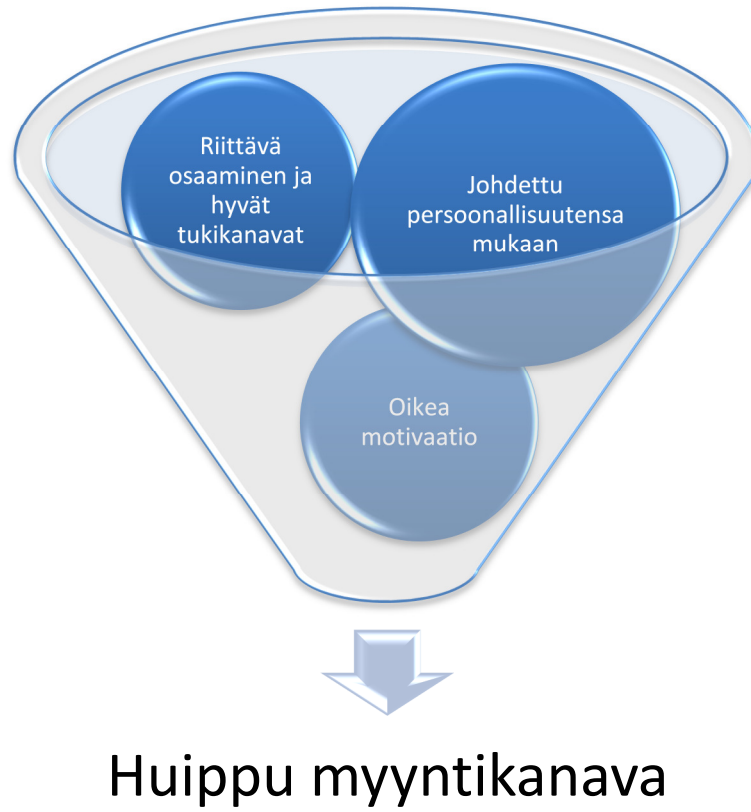
Kokemukseni perusteella oletan, että ICT-palveluyritys X haluaa viedä eteenpäin myynnin ja myynnintukiprosessien ulkoistamismallia tulevaisuudessakin ja olen sitä mieltä, että tällä on ilman johtopäätösteni korjaavia toimenpiteitä negatiivisia vaikutuksia myyntiprosessien laatuun varsinkin tukikanavissa. Kehittämäni idean mukaan ICT-palveluyritys X voisi luoda ulkoisille kumppaneilleen uuden tukimallin, jossa ICT-palveluyritys X kannustaisi ja osallistuisi yksityisen yrittäjän palkkaaman myynnintukihenkilön palkkakustannuksiin osin myyntituloksiin sidottuin ehdoin. Tämä yksinkertainen malli toisi myyntiin lisää kaivattua aikaa, enemmän komissioita ja nopeuttaisi byrokratiaa. Tämä malli edesauttaisi myös yksityisen yrityksen omaa liiketoimintaa, loisi vahvemman kumppanuuden yritysten välille ja parantaisi ICT-palveluyritys X:n asiakaspalvelua. Malli muistuttaisi monella alalla käytössä olevaa ns. tuloksiin sidottua markkinointirahajärjestelyä mutta toimisikin vain työllisyyttä tukevana vastuullisen liiketoiminnan mallina, jossa kaikki osapuolet hyötyisivät.

Kuten jo aikaisemmin mainitsin, olen tehnyt töitä niin ICT-palveluyritys X:n suorassa palveluksessa yritysmyyjänä kuin jälleenmyyjänäkin. Molempien kanavien myynnissä on samankaltaisuuksia mutta myös isoja eroja. Myyjän näkökulmasta ICT-palveluyritys X:n palveluksessa on helpompi saada aikaan kaupan kannalta välttämättömiä tapaamisia. Asiakkaat kokevat ICT-palveluyritys X:n oman myyjän nopeammin luotettavaksi kuin jälleenmyyjän. Suurin ero ajankäytön kannalta kanavissa on itsensä myymisessä. Saadakseen kauppaa myyjän pitää myydä itsensä, organisaationsa ja ajatuksensa asiakkaalle oikealla tavalla. ICT-palveluyrityksen organisaatiokulttuurin mukana opitaan nopeasti tukikanavien hyödyntäminen ja myyminen asiakkaalle ja asiakas ymmärtää nopeasti myyjän toimenkuvan. Asiakas ymmärtää, että myynnin edustajan lähtökohtainen olemassaolon tarkoitus on myydä ja tarjota ratkaisuja ongelmiin ja että muihin asioihin, kuten laskutukseen tai vikatilanteisiin, on järjestetty omat tukikanavat. Kokemuk-

seni mukaan ICT-palveluyrityksen palveluksessa oleva myyjä käyttää enemmän aikaa varsinaiseen myyntityöhön kuin jälleenmyyjän roolissa toimiva.

Asia ei ole kuitenkaan niin yksinkertainen. Pääosin jälleenmyyjänä toimineena olen huomannut, että saavutan kaupat ja asiakkaan luottamuksen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ennemmin kuin hyvillä tuotteilla tai ratkaisuilla. Myyntitekniikka on jälleenmyyjänä täysin erilainen. Kaikki tuntemani jälleenmyyjät sitoutuvat asiakkaan palvelemiseen lähes kaikissa ICT-palveluyritykseen liittyvissä asioissa. Olen ymmärtänyt, että tämä on väärä myyntitekniikka ja tämän vuoksi jälleenmyyjänä ajankäytön hallinta takkuaa enemmän ja myyntituloksiin tulee isoja vaihteluita. Omia myyntituloksia tarkastelemalla huomaan selvän yhdenmuokaisuuden: tasaisin väliajoin on tuloksiin tullut notkahdus. Tämä notkahdus johtuu siitä, että olen myynyt itseni päästä varpaisiin asiakkaalle ja tuloksekkaitten kuukausien jälkeen olen huomannut olevani täystyöllistetty näiden liikojen lupauksieni vuoksi valtavasti aikaa vievissä tuottamattomissa töissä. Tämä myyntitekniikka vääristää tarjouskanta ja tekee siitä myyntijohdon näkökulmasta mahdollittoman ennustaa. Tarjoukset ovat kyllä potentiaalisia kauppoja, mutta asiakkaan päätöksenteko painottaa väriä asioita. Asiakas kokee helposti ostavansa henkilökohtaisen palvelijan, ja tässä tilanteessa myyjä on ongelmissa, koska myydyt lupaukset on lunastettava. Tällaisessa tarjouskannassa asiakas tekee päätöksen ennemmin saamansa hyvän palvelun vuoksi kuin sen vuoksi, että tarjous antaisi hänelle tarpeenmukaisen ratkaisun.

Oikea tapa olisi muodostaa sellainen tarjouskanta, jossa myyjä on jo lähtökohtaisesti tehnyt oman roolinsa selväksi asiakkaalle ja kauppa tehtäisiin vähemmän henkilöihin ja näiden lupauksiin sidottuina ratkaisuina. Näin tarjouskannassa olisi jatkuvasti oikeanlaisia kauppoja tuloutumassa, eikä myyjälle tulisi ongelmia ajankäytössä. Tarjouskanta rakentuu asiakastapaamisten kautta. Kokemukseni mukaan nykyisillä tukiprosesseilla sopiva määrä asiakastapaamisia yritysmyyjälle on 6-8 viikossa, joten tuloksista voi päätellä, että 40%:lla vastaajista toteutuneita tapaamisia on liian vähän. Tukijärjestelmien kehittyessä uskon, että myyjä pystyy tuloksekkaasti ja pitkään toteuttamaan n. 10 asiakastapaamista viikossa.



KUVIO 27. Huippumyyntikanavan resepti

## 5 YHTEENVETO

Ulkoisen myyntikanavan johtaminen on haasteellista ja monimutkaista. Hajautettu malli, jossa toimii päämiesyhtiön henkilöstöä ja yksityisten kumppaniyritysten henkilöstöä, tekee kanavan johtamisen ja myyntitulosten ennustamisen vieläkin vaikeammaksi.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli analysoida myyntityötä estäviä ja edistäviä tekijöitä. Työn teoriaosassa käsiteltiin huippumyyjän ja hyvän johtajan ominaisuuksia, myyntiprosessia, motivaatiota ja persoonallisuustyyppejä. Työn empiirinen osuus perustui omaan pitkään työkokemukseeni myyntityöstä ja myynnin johtamisesta ja teetetystä kyselytutkimuksesta.

Huolimatta kyselyyn vastanneiden eri lähtökohdista, löytyi vastauksista kuitenkin selkeät linjaukset, ja nykyisten myyntikanavan toimintaa estävien ja edistävien tekijöiden osoittaminen oli helppoa. Myyntikanavan osaaminen ja kokemus on hyvällä tasolla. Myynnin nykyiset haasteet löytyivät ajanhallinnasta: myyjien aikaa kuluu liikaa muuhun kuin myyntiöhön. Myynnintuki itsessään sai hyvän arvi-on kyselyssä ja selvisi, että ajanressurssipula aiheutuu ns. asiakaspalvelullisista toimenpiteistä. Jatkotutkimuksessa tulisi selvittää miksi myyjien motivaatio on alhainen, vaikka useimmat ilmoittivat olevansa tyytyväisiä myynnintukeen ja palkkatasoon.

Motivaatio ohjaa ihmisen toimintaa, ja persoonallisuus määrää motivaatiota synnyttävät ajurit. Myyntiprosessissa ja myynnissä jäävät henkiin organisaatiot, joissa kiinnitetään nykyistä enemmän huomiota johdon ja työntekijöiden ihmissuhdetaitoihin. Ihminen johtaa ihmistä nyt ja aina - ei organisaatio. Opinnäytetyöni perusteella voin todeta löytäneeni myyntikanavan oman persoonallisuuden: valtaosa kyselyyn vastanneista myyjistä edusti persoonallisuudeltaan ESTJ-tyyppiä, jonka ominaisuuksiin kuuluvat kyky itsenäiseen päätöksentekoon ja halu kantaa vastuuta. Tätä tietoa hyväksikäyttäen ja jatkotutkimuksia tekemällä ICT-palveluyritys X pystyy kehittämään myyntityötä persoonallisuuksia ymmärtämällä.



## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Altmann H. C. 2002. Myyjästä voittajaksi. 1. painos. Helsinki: Multikustannus/Multiprint Oy

Donaldson B. 2007. Sales management principles, process and practice. Third edition. New York: Palgrave Macmillan

Drucker P. 2006. Johtajan ajatuksissa. 1.painos. Helsinki: Readme.fi

Helin K.2004. Ihmisten erilaisuus 16 tyyppiä työelämässä. 2. painos. Helsinki: Innotiimi

Holtari T. 2002. Mihin luontaisesti miellyt. Fakta huhtikuu 2002, 44-45.

Joutsenkunnas T. & Heikurainen P. 2003 Esimiehenä palveluyrityksessä. 3. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Juuti P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Kärnä E. 2010. Tehoa myyntiin-myyntin tuki kuntoon. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Manning G. & Reece B. 2000. Selling today: building quality partnerships. 8.th edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall Inc.

Maslow A. H. 1970. Motivation and personality. Second edition. New York and London: Harper & Row

Nieminen J.1997. Menestyvä myyjä. Helsinki: Oy Edita Ab

Nieminen T. & Tomperi S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro Oy

Pitkänen R. 2009. Mahdollisuuksien johtaminen. 5. painos. Espoo: Suomen Laatu-keskus Oy

Ponteva K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy

Rainisto S. 2004. Kun luonteet törmäävät. Talouselämä 7/2004, 64.

Rope T. 2004. 100 keinoa tehostaa myyntiä. Helsinki: WSOY

Roune T. & Joki-Korpela E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. 1. painos. Jyväskylä: Readme.fi

Rubanovitsch M. & Aalto E. 2007. Myy enemmän- myy paremmin. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY

Rummukainen T. 2004. Huippumyyjien ominaisuudet & tositarinoita. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Rummukainen T. 2007. Huippupomojen ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Spillane R. & John M. 2005. Personality and performance: foundations for managerial psychology. Sydney: University of New South Wales Press Ltd

## Sähköiset lähteet

Alasoini T. 2010. Mainettaan parempi työ-kymmenen väitettä työelämästä. Elinkeinoelämän valtuuskunta. s. 35-36. [viitattu 14.3.2011] Saatavissa:

[http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan\\_parempi\\_tyo1.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf)

Gary H. 2008. Video: Gary Hamel on the Future of Management. HSM Americas Inc. [viitattu 14.3.2011] Saatavissa:

[http://us.hsmglobal.com/contenidos/videoteca\\_detalle.html?idAdjunto=37156](http://us.hsmglobal.com/contenidos/videoteca_detalle.html?idAdjunto=37156)

Gerard J. Biography. joegirard.com [viitattu 15.3.2011] Saatavissa:

<http://www.joegirard.com/joegirardbio.html>

Lilius A-L. 2008. Johtaminen on keksittävä uudelleen. Talouselämä.[viitattu 14.3.2011] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article156105.ece>

The Myers & Briggs Foundation [viitattu 1.3.2011] Saatavissa:

<http://www.myersbriggs.org>

Zemke R. 1992 Second Thoughts about the MBTI. Training, April p. 43. [viitattu 12.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.sgmaverick.com/Portals/0/Second%20thoughts%20about%20the%20MBTI%20%28Ron%20Zemke%20-%20Training%20Magazine%29.pdf>

## LIITTEET

## LIITE 1

## ICT-PALVELUYRITYS X KYSELYTUTKIMUS SAATEKIRJE

Hei, myynnin ammattilainen.

Teen ICT-palveluyritys X:n toimeksiannosta tradenomitutkinnon lopputyötä, jonka keskeisen osan muodostaa kyselytutkimus koko SME -segmentin Suomen yritysmyyntille ja myyntijohdolle. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää yritysmyyntin nykytilaa mm. arvioimalla myynnin osaamista, myynnintuen laatua ja motivaatiota. Kyselytutkimukseen liittyy lisäksi vapaaehtoinen vastaajien persoonallisuustesti. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä.

Jos haluat jättää yhteystietosi niin saat henkilökohtaisen sähköpostin persoonallisuustestin tuloksesta, josta selviää, mikä on oma persoonallisuustyyppisi tunnetun 16-portaisen MBTI –luokituksen mukaan. Persoonallisuustestin tulokset tulevat vain käyttöni eikä niitä kytkeä aiempaan kyselyyn. Jos vastaat persoonallisuustestiin kyselyn lopussa, on tärkeää, että vastaat kaikkiin kohtiin. Persoonallisuustesti perustuu Kari Helinin kirjaan ”Ihmisten erilaisuus - 16 tyyppiä työelämässä” (2004).

Tutkimukseen osallistuminen on äärimmäisen tärkeää, ja sen avulla pyritään helpottamaan ja auttamaan tulevaa myyntityötä. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa vain n. 10 min, ja siihen pääsee osallistumaan alta löytyvästä linkistä. Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, mutta viimeistään 6.3.2011.

Paljon kiitoksia yhteistyöstä kaikille vastaajille valmistumiseni edesauttamisesta ja ICT-palveluyritys X:n myynnin kehitystyöstäsi!

Ystävällisin terveisin

Lauri Ahonen

Lahden ammattikorkeakoulu

## LIITE 2

## KYSELY

**Taustatiedot**

1. Ikä vuosina?
2. Sukupuoli?
3. Koulutustausta?
4. Kokemus ICT-alalla vuosina?
5. Myyntikokemus vuosina?
6. Mitä myyntikanavaa edustat?

**Myynnintuki**

7. Kerro omin sanoin asioista, jotka tällä hetkellä mielestäsi haittaavat tuloksen tekemistä.
8. Kerro omin sanoin, mitkä asiat auttaisivat sinua eniten myymään enemmän ja/tai paremmin ICT-palveluyritys X:n tuotteita.
9. Anna arvosana kokemallesi myyntijohdon tuelle, kun ajattelet sitä myyntitavoitteidesi kannalta asteikolla 1-5 (1= heikko, 5= erinomainen)
10. Minkä arvosanan antaisit A - tuen laadulle asteikolla 1-5? (1= heikko, 5= erinomainen)
11. Arvioi myynnintuen laatua asteikolla (1=heikko, 5= erinomainen)
12. Arvioi ICT-palveluyritys X:ltä saamasi koulutuksen määrää asteikolla 1-5 (1= liian vähän, 2= vähän liian vähän, 3=sopivasti, 4= vähän liian paljon, 5= liian paljon)
13. Saatko mielestäsi palautetta työstäsi myyntipalavereissa riittävästi? (1=liian vähän, 2= vähän liian vähän, 3=sopivasti, 4= vähän liian paljon, 5= liian paljon)

## LIITE 3

**Myyntiosaamisen arviointi**

14. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 2= vähän eri mieltä, 3= en ole eri mieltä enkä samaa mieltä, 4= vähän samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

- Olen erittäin hyvä asiakkaiden luottamuksen rakentamisessa
- Olen erittäin hyvä kattavan tarvekartoituksen tekijänä
- Olen loistava esittelemään ratkaisuehdotukseni hyötyjä
- Kaupan päättäminen on minulle erittäin helppoa

**Ajanhallinta**

15. Kuinka monta asiakaskäyntiä teet viikossa?

16. Kuinka monta tuntia päivässä teet muita töitä kuin puhtaasti myyntityötä?

17. Hallitsen oman ajankäyttöni työssäni erittäin hyvin (1= täysin eri mieltä, 2= vähän eri mieltä, 3= en ole eri mieltä enkä samaa mieltä, 4= vähän samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

**Motivaatio**

18. Vastaa väittämään: Olen harkinnut viimeisen vuoden aikana alan vaihtoa (1= täysin eri mieltä, 2= vähän eri mieltä, 3= en ole eri mieltä enkä samaa mieltä, 4= vähän samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)
19. Vastaa väittämään: Olen ylpeä tekemästani työstä (1= täysin eri mieltä, 2= vähän eri mieltä, 3= en ole eri mieltä enkä samaa mieltä, 4= vähän samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)
20. Vastaa väittämään: Olen erittäin motivoitunut tekemään työtäni (1= täysin eri mieltä, 2= vähän eri mieltä, 3= en ole eri mieltä enkä samaa mieltä, 4=vähän samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)
21. Arvioi omaa tulotasoasi asteikolla 1-5 (1= heikko, 5= erinomainen)
22. Onko palkkausmallisi provisiopohjainen?
23. Arvioi kuinka ison osan myymäsi ICT-palveluyritys X:n tuotteet muodostavat kuukauden myynnistäsi prosenteissa?
- Palvelut 1
  - Palvelut 2
  - Palvelut 3
  - Palvelut 4

## LIITE 5

## PERSOONALLISUUSTESTI

**Persoonallisuus**

Jaa viisi (5) pistettä kunkin kysymyksen a- ja b vaihtoehdon kesken. Jos jompikumpi niistä kuvaa selvästi paremmin omaa tyyliäsi, anna sille 4-5 pistettä ja toiselle vaihtoehdolle 0-1 pistettä. Jos vaihtoehdot tuntuvat suunnilleen yhtä vahvoilta, anna toiselle 2 ja toiselle 3 pistettä. (Helin 2004, 34-37.)

**Esimerkki:**

1. Ihmisten seurassa olen yleensä
  - a) aktiivinen (ilmaisen spontaanisti omia näkemyksiäni ja tuntemuksiani) 4 pistettä
  - b) passiivinen (kuuntelen, tarkkailen ja pohdin enemmän kuin puhun) 1 piste

## SARJA A

2. Ihmisten seurassa olen yleensä
  - c) aktiivinen (ilmaisen spontaanisti omia näkemyksiäni ja tuntemuksiani)
  - d) passiivinen (kuuntelen, tarkkailen ja pohdin enemmän kuin puhun)
3. Pystyn selkeyttämään ajatuksiani paremmin
  - a) puhumalla niistä jonkun kanssa
  - b) miettimällä ja analysoimalla niitä yksin
4. Pidän työympäristöstä, jossa on
  - a) virikkeitä ja ihmisiä
  - b) mahdollisimman hyvä työrauha
5. Tartun tehtäviin yleensä
  - a) nopeasti, liikoja pohtimatta
  - b) vasta tietyn harkinnan jälkeen
6. Lataudun / saan energiaa
  - a) hyvässä seurassa
  - b) saadessani olla yksin



## SARJA B

1. Suunnittelen mielelläni
  - a) käytännön toteutuksia
  - b) ihan uudenlaisia ratkaisuja
2. Opin uusia asioita
  - a) käytännön harjoitusten ja esimerkkien kautta
  - b) kun ensin hahmotan asian taustateorian
3. Olen muutostilanteissa usein se, joka
  - a) vie asiat loppuun (toteuttaja)
  - b) panee asioita liikkeelle (ideoija, käynnistäjä)
4. Ajatukseni askaroivat etupäässä
  - a) tämän hetken asioissa ja ongelmissa
  - b) tulevaisuuden haasteissa ja mahdollisuuksissa
5. Ongelmatilanteissa tarvitsen ensin
  - a) faktat ja tosiasiat (niistä rakentuu minulle kokonaiskuva)
  - b) mielikuvan kokonaisuudesta (joihin voin liittää yksityiskohtia ja faktoja)

## SARJA C

1. Teen päätöksiä
  - a) päälläni (logiikka, analyysi)
  - b) sydämelläni (tunteet, arvot)
  
2. Ristiriitojen ratkaisuisa minulle on tärkeää
  - a) oikeudenmukaisuus (reilu peli, puolueettomuus sopimuksia noudattaen)
  - b) sopusoinnun aikaansaaminen
  
3. Löydän ehdotuksista (ja ideoista) nopeammin niiden
  - a) puutteet ja epäloogisuudet
  - b) hyvät puolet
  
4. Suunnitelmia tehdessäni pohdin
  - a) mitä eri vaihtoehdot vaikuttavat pitkällä tähtäimellä
  - b) miltä ne tuntuvat ihmisistä
  
5. Ihmisten erimielisyys on
  - a) hyvä asia; uudistava voima
  - b) huono asia; ristiriitojen siemen

## LIITE 8

## SARJA D

1. Pidän siitä, kun
  - a) saan ja voin päättää
  - b) ei tarvitse päättää
  
2. Koen olevani elämäntyylyiltäni
  - a) suunnitelmallinen
  - b) spontaani
  
3. Järjestyksen ylläpitäminen
  - a) on minulle luontainen toimintatapa
  - b) vaatii minulta ylimääräisiä ponnistuksia
  
4. Hoidan yleensä asiani valmiiksi
  - a) ennen määräaikaa
  - b) vasta viime tingassa
  
5. Voin rentoutua ja pitää hauskaa
  - a) vasta kun työt ja velvollisuudet on hoidettu
  - b) vaikka asioita on hoitamatta (ne voivat odottaa)

## LIITE 9

## MBTI-MALLIN TULOSTEN LASKEMINEN JA TULKINTA

Laske kaikkien kysymysten A -vastaukset yhteen ryhmittäin. Saat pistemääriä, jotka on välillä 0-25. Tee sama b-vastausten kanssa. Merkitse vastaukset alla olevaan taulukkoon. (Helin 2004, 38.)

## SARJA A

A vastaukset \_\_\_\_\_ E- taipumuksen määrä

B vastaukset \_\_\_\_\_ I- taipumuksen määrä

Yht. 25 pist.

## SARJA B

A vastaukset \_\_\_\_\_ S- taipumuksen määrä

B vastaukset \_\_\_\_\_ N- taipumuksen määrä

Yht. 25 pist.

## SARJA C

A vastaukset \_\_\_\_\_ T- taipumuksen määrä

B vastaukset \_\_\_\_\_ F- taipumuksen määrä

Yht. 25 pist.

## SARJA D

A vastaukset \_\_\_\_\_ J- taipumuksen määrä

B vastaukset \_\_\_\_\_ P- taipumuksen määrä

Yht. 25 pist.

## Tulkintoja:

Jos joku taipumus saa yli 18 pistettä, se tuntuu selkeältä. Jos pisteet ovat välillä 15-17, taipumus on todennäköinen. Mitä lähempänä ylärajaa, sitä todennäköisempi. Jos molempien vaihtoehtojen pisteet ovat lähellä toisiaan eli välillä 11-14, kummatkin vaihtoehdot kannattaa pitää toistaiseksi avoimena. Lisävalaistusta asiaan voit saada tutustumalla tarkemmin ulottuvuuksiin.