

Lähiesimiestyön merkitys B2B-myyjien tavoitteiden saavuttamisessa

Markus Jäkärä



Tekijä Jäkärä Markus	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Lähiesiemiestyön merkitys B2B-myyjien tavoitteiden saavuttamisessa	Sivu- ja liitesivumäärä 38 + 2
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan lähiesiemiestyön merkitystä B2B-myyjien tavoitteiden saavuttamisessa. Opinnäytetyöntekijä haluaa selvittää laadullisen tutkimuksen, ja teoreettisen viitekehyksen avulla, mikä on lähiesiemiestyön merkitys B2B-myyjien tavoitteiden saavuttamisessa, koska jokainen yritys tarvitsee myyntiä varmistaakseen oman toimintansa jatkuvuuden. Myyntityössä tavoitteet ovat usein asetettu myytyjen eurojen tai tuotteiden muodossa, ja niissä onnistumista seurataan hyvin aktiivisesti. Lähiesiemies voi olla yksi suurimmista tekijöistä, joka vaikuttaa siihen, pääseekö myyjä hänelle asetettuihin tavoitteisiinsa vai ei.</p> <p>Työssä ei ole toimeksiantajaa, vaan työ on suunniteltu, ja toteutettu opinnäytetyöntekijän itsensä johtamana prosessina. Idea työhön lähti opinnäytetyöntekijän omista intresseistä tulevaisuuden työelämässä, ja tähän asti kertyneestä työkokemuksesta</p> <p>Lähiesiemiestyö on jatkuvaa itsensä kehittämistä, ja uuden oppimista, joten kirjoittaja toivoo, että kaikki nykyiset sekä tulevat esimiehet voivat hyödyntää tämän opinnäytetyön asioita omassa työssään. Kirjoittaja myös uskoo, että yritysmyyntiä tekevät myyjät pystyvät hyödyntämään tämän opinnäytetyön asioita itsensä kehittämässä. Itsensä kehittäminen on kuitenkin aina ajankohtainen aihe työelämässä, joten tällä tutkimuksella on pyritty vastaamaan tähän tarpeeseen, oli rooli organisaatiossa mikä tahansa.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta; teoreettisesta viitekehyksestä, ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään myynnin, ja lähiesiemiestyön teoriaan. Myynnin teoriassa syvennytään myyntityöhön yritysmyyntissä, myyntiprosessiin, hyvän yritysmyyjän ominaisuuksiin, sekä Inbound- ja Outbound-myyntiin eroihin.</p> <p>Lähiesiemiestyön osuudessa käsitellään lähiesiemiestyötä yritysmyyntissä, myynnin valmentamista, ja myyntiorganisaatiota sekä tavoitteiden asettamista yritysmyyjille. Teoriaosuu-den tavoite on tukea kvalitatiivisen tutkimuksen tekoa, ja pyrkiä löytämään yhtäläisyyksiä teorian, ja tutkimuksen välillä.</p> <p>Työn teoreettisen osuuden jälkeen siirrytään kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu muotona hyödynnettiin teemahaastatteluja. Teemahaastattelut koostuivat kolmesta eri pääteemasta, joista keskusteltiin informanttien kanssa. Teemahaastatteluissa haastateltiin neljää yritysmyyntin ammattilaista. Laadullisen tutkimuksen tuloksista tehtävät johtopäätökset, sekä sitä tukeva teoria yhdistettiin pohdintaluvussa. Pohdinta-luvun tarkoitus on tulkita, onko asetettuihin tutkimusongelmiin pystytty vastaamaan tällä opinnäytetyöllä. Pohdinta-luvussa arvioidaan myös tutkimuksen validiteettiä, tehdään ehdotukset jatkotutkimuksiin, ja arvioidaan koko opinnäytetyöprosessia.</p>	
Asiasanat Lähiesiemiestyö, B2B-myynti, myyntityön tavoitteet.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Myynti	4
2.1	B2B-myynti	5
2.2	Myyntiprosessi	7
2.3	Myyjän ominaisuudet	10
2.4	Inbound vs. Outbound -myynti	12
3	Lähiesiintyminen	14
3.1	Myynnin valmentaminen	16
3.2	Myyntiorganisaatio	19
3.3	Tavoitteet myyntiorganisaatiolle	20
4	Laadullinen tutkimus tiedonkeruu menetelmänä	22
4.1	Informanttien kuvaus	23
5	Laadullisen tutkimuksen tulokset	24
5.1	Yritysmyynti työnä	24
5.2	Yritysmyyjän tavoitteet	25
5.3	Lähiesiintyminen yritysmyyntissä	27
6	Pohdinta	29
6.1	Tutkimuksen validiteetin arviointi	32
6.2	Jatkotutkimus- ja kehittämissuositukset	33
6.3	Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi	34
	Lähteet	36
	Liitteet	39

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan lähiesimiestyön merkitystä, osana B2B-myyjien tavoitteiden saavuttamista. Osana opinnäytetyötä on toteutettu laadullinen tutkimus, joka koostuu teemahaastatteluista, jotka on toteutettu neljän yritysmyynnin ammattilaisen kanssa. Tutkimus on tehty alaisen näkökulmasta. Laadullista tutkimusta tukee opinnäytetyön teoreettinen osa. Teoreettinen osa taas keskittyy lähiesimiestyön, ja myynnin teoriaan. Opinnäytetyön lopussa pohdinta luvussa kirjoittaja yhdistää teoria osuuden, ja laadullisen tutkimuksen tulokset johtopäätöksiksi.

Esimiestyön merkityksestä työhyvinvointiin puhutaan paljon, ja sen vaikutus jo hyvin tunnistettu yrityksissä. Lähiesimies voi olla ratkaiseva tekijä siinä, miten työntekijä viihtyy työpaikassaan. Tämän takia myös työnhakijat toivovat, että lähiesimies on mukana rekrytointiprosesseissa, jotta omaan tulevaan esimieheen pääsee jo tutustumaan. Monet organisaatiotkin ovat tämän huomanneetkin, ja lähiesimiestyöhön panostetaan nykypäivänä entistä enemmän. Tämä opinnäytetyö on haluttu rajata näkökulmaan, jota ei ole yhtä kattavasti tutkittu, mutta jonka vaikutukset voivat olla yhtä huomattavat.

Jokaisessa työtehtävässä on omat tavoitteensa, jotka ohjaavat työntekijän työntekoa kohti haluttua päämäärää. Tavoitteet yleensä asetetaan joko yhteistyössä lähiesimiehen kanssa, tai ne tulevat työntekijälle asetettuna organisaation johdolta. Myyntityössä tavoitteissa pysymistä seurataan hyvin aktiivisesti, koska jokainen yritys tarvitsee myyntiä varmistukseensa toiminnan jatkuvuuden. Myyntiorganisaatiota pidetäänkin usein yrityksen tärkeimpänä funktiona. Monissa myyntitehtävissä myös tavoitteissa onnistuminen vaikuttaa omaan palkkaukseen voimakkaasti, esimerkiksi provisiopalkkion muodossa. Palkitsemisen keinoja on kuitenkin monia, ja välttämättä rahalla palkitseminen ei ole aina se motivoivin palkinto. Teemahaastatteluissa käydään läpi myyjien kanssa, miten heitä palkitaan onnistumisista. Opinnäytetyöntekijää kiinnostaa erityisesti se, mikä on lähiesimiehen rooli myyjien motivoinnissa, palkitsemisessa, ja valmennuksessa kohti tavoitteiden saavuttamista.

Tyypillisesti myyjien tavoitteita kuvataan vain myytyinä euroina, mutta hyvin usein myyjillä on rinnalla useita ohjaavia tavoitteita, joidenka tehtävä on auttaa päätavoitteen saavuttamisessa tai ohjata toimintaa painottumaan eri osa-alueelle. Tällaisia ohjaavia tavoitteita voi olla esimerkiksi asiakaskontaktien määrä, asiakastyytyväisyys tai asiakaspysyvyys. Opinnäytetyöhön haastatelluilta henkilöiltä selvitetään heidän tavoitteet, ja miten lähiesimies tukee heitä asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Haastattelut tehdään teemahaastatteluina, joissa haastattelun runko on puolistrukturoitu, ja käsiteltävät teemat on

sovittu etukäteen, mutta aiheen sisällä liikkuminen on kuitenkin mahdollista haastattelun aikana, ja kysymysten esittämisjärjestys voi vaihdella haastattelujen välillä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoite on saada vastaus asetettuihin tutkimuksen pää- sekä alaongelmiin. Ongelmia on lähdetty ratkaisemaan yhdistämällä teoreettinen viitekehys laadulliseen tutkimukseen, josta kirjoittaja koostaa johtopäätökset, ja etsii yhtäläisyyksiä teorian sekä tutkimuksen välillä.

Tutkimuksen pääongelma:

- Mikä on lähiesiemiestyön merkitys B2B-myyjien tavoitteiden saavuttamisessa?

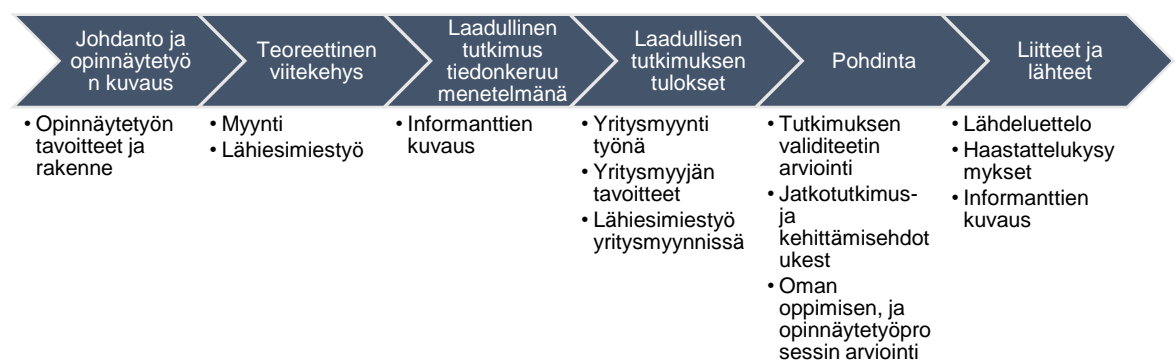
Tutkimuksen alaongelmat:

- Miten yritysmyyntin lähiesiemies motivoi alaisiaan?
- Miten yritysmyyntin lähiesiemies valmentaa alaisiaan?
- Minkälaisia tavoitteita B2B-myyjänä työskentelevillä henkilöillä on?

Tutkimuksen alaongelmiin vastaamisen on tarkoitus tukea pääongelman ratkaisemista, ja pyrkiä tutkimaan tutkittavaan ilmiöön vaikuttavia tekijöitä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön rakenne, jota työn sisältö noudattaa. Opinnäytetyö on suunniteltu perinteisen tutkielman rakenteen mukaisesti.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi myynnin, ja yritysmyyntin teoriaa, myyntiprosessia, Inbound- ja Outbound-myyntiä, sekä hyvän myyjän asennetta, ja ominaisuuksia. Lähiesiemiestyön teoriassa keskitytään myynnin johtamiseen, myyntiorganisaation toimintaan, ja myyntityön tavoiteasetantaan. Teoriaosuuden tavoite on tukea laadullisen tutkimuksen toteuttamista, ja pyrkiä löytämään yhtäläisyyksiä teorian sekä tutkimuksen välillä.

Haastatteluissa haastatellaan neljää B2B-myyntissä työskentelevää myyjää, ja tarkastellaan heidän näkökulmasta, miten he kokevat lähiesiemiestyön merkityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kirjoittaja on halunnut rajata tutkimuksen yritysten väliseen kaupanteokoon, koska myyntiprosessit ovat haastavampia, ja ratkaisut, joita myydään monimutkaisempia sekä ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä on huomattavasti enemmän. Yleensä vastassa on myös valveutuneempi ostaja, joka etsii aktiivisesti itse tietoa eri yritysten tarjoamista ratkaisuista, jotta löytää ratkaisun, joka vastaa edustamansa yrityksen tarpeisiin parhaiten. Yritysmyyjän tavoitteet ovat myös usein moniulotteisempia, kuin kuluttajamyyntissä työskentelevien myyjien.

Luvussa 4 kuvataan laadullista tutkimusta tutkimusmenetelmänä, ja käydään läpi teema-haastattelujen informantit, ennen tutkimuksen tuloksiin siirtymistä. Opinnäytetyöntekijä avaa laadullisen tutkimuksen tuloksia, ja teemahaastatteluissa ilmi tulleita asioita luvussa 5. Luvussa 6 opinnäytetyöntekijä yhdistää teoreettisen viitekehysten, ja laadullisen tutkimuksen johtopäätöksiksi, ja arvioi tutkimuksen luotettavuutta sekä onnistumista. Opinnäytetyöntekijä tekee myös omat ehdotuksensa jatkotutkimuksiin, ja tutkimuksen kehittämiseen. Työn lopussa listataan työssä hyödynnetyt lähteet, ja työn liitteet, kuten haastattelujen rakenne sekä opinnäytetyön suunniteltu aikataulu.

2 Myynti

Myynti tai myyntityö tiivistetään hyvin usein vuorovaikuttamiseen muiden ihmisten kanssa. Näitä myynnillisiä piirteitä sisältäviä vuorovaikutustilanteita tulee eteen kaikille ihmisille, ammattista huolimatta, lähes joka päivä. Tavanomaiset tilanteet kuten lähikaupassa käynti, tai ravintolan valitseminen puolison kanssa, on helppo rinnastaa myyntityöhön. Lähikaupassa käydessämme asetumme ostajan rooliin, jossa pyrimme valitsemaan tuotteen, josta koemme saavan itsellemme eniten lisäarvoa tai hyötyä. Ravintolan valitsemisessa olemme myyjän roolissa, ja pyrimme vakuuttamaan toiselle osapuolelle tietyn ravintolan valitsemisen tuomista hyödyistä. (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016, luku 1)

Yleinen ennakkoluulo yhä on, että vain myyjä-tittelillä työskentelevät henkilöt tekevät myyntiä, tosiasiasa kaikki, jotka ovat asiakasrajapinnassa tekevät myyntiä. Tällaisia henkilöitä voivat olla esimerkiksi kuljetusliikkeen henkilökunta, jotka toimittavat asiakkaalle paketin, ja ovat tällöin asiakkaan kanssa tekemisissä puhelimitse ennen toimitusta sopiakseen toimitusajan taikka kun kuljetusliike on kotiovella luovuttamassa pakettia. Toinen esimerkki voi olla tehtaan koneen korjaajat, jotka saapuvat yrityksestä, jonka kanssa on tehty sopimus laitteiden huollosta, ja tällöin korjaajat tapaavat asiakkaan henkilökuntaa paikan päällä. Hyvin hoidettu toiminta asiakasrajapinnassa, kuten vaikka edellisen esimerkin huolto, yleensä vakuuttaa asiakkaan työntekijät toisen yrityksen pätevydestä, ja tätä kautta yhteistyötä huoltoyrityksen kanssa jatketaan. (Hänti 2016, luku 1)

Myyntityö on työnantajien keskuudessa hyvin arvostettu ammatti, koska myynti varmistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden, ja tuloksen. Kaikki yritykset haluavat hyviä myyjiä omiin myyntiorganisaatioihinsa, jotta yritys mahdollistaa itsellensä parhaan mahdollisen tuloksen. Menestyminen myyntityössä vaatii paljon töitä, ja valmiutta asioida erilaisten ihmisten kanssa. Myyntityötä tekeväälle henkilölle itselleen myyntityö voi toimia hyvänä pohjana edetä muihin tehtäviin yrityksen sisällä tai ulkopuolella. Toinen myyntityön parhaiten tunnetuista eduista on mahdollisuus vaikuttaa omaan ansaintaan voimakkaasti. Useat myyjin tehtävät ovat yhä provisiopalkkaisia, jossa omat onnistumiset määrittävät tulevan palkan. (Duunitori, 2017)

Myyntityöhön on tullut viime vuosina paljon muutoksia digitalisaation myötä, kuten sen, että ostajat ovat entistä vaativampia. Yrityksien Internet-sivuilta on mahdollista saada jo paljon tietoja eri tuotteista, ja vaihtoehtojen vertaileminen on entistä helpompaa. Muiden ostajien kokemuksiakin löytyy suhteellisen vaivattomasti eri blogikirjoitusten tai foorumien muodossa. Myyjän odotetaan siis tarjoavan lisäarvoa, jota internet tai jokin muu kanava, ei pysty tarjoamaan. Lisäarvoa voi tuottaa esimerkiksi kartoittamalla asiakkaan tilanteen

perusteellisesti, ja konsultoimalla asiakasta valitsemaan heille sopivimman vaihtoehdon. Myyjä voi myöskin toimia asiakkaan ostoprosessin tukena, kun asiakas on valitsemassa ratkaisua, ja haastaa asiakasta, sekä tuoda omia suosituksia päätöksenteon tueksi. (Laine 2015, luku johdanto)

Mercurin (2017) mukaan noin 80% asiakkaan ostopolusta tapahtuu nykyään jo ennen varsinaisen myyjän yhteydenottoa. Vertailukohtana 1980-luvulla vastaava summa oli noin 10%. Tämä johtuu pitkälti digitalisaation tuomista muutoksista, jotka muovaavat ostokäyttäytymistä, ja ostokanavia. Kun asiakkaan ostaminen muuttuu, tulee myynninkin muuttua. Kuitenkin monilla organisaatioilla on vielä haasteita tämän muutoksen käsittelemisessä.

Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttuessa, myös myyjän tulee mukautua uuteen ympäristöön. Asiakas on valveutuneempi, ja itsenäisempi kuin koskaan ennen, joten myyjänkin tulee olla valmistautunut yhtä lailla. Asiakas saattaa olla ostoprosessissaan, jo pidemmällä kuin myyjä ajattelee, ja tällöin myyjän tulee mukautua vallitsevaan tilanteeseen, ja opastaa asiakas ostoprosessin läpi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että myyjän tulisi tyytyä vain reagoivaan rooliin, vaan jatkaa proaktiivista työskentelyä, ja ennakoida asiakkaiden tarpeita. (Laine 2015, luku 3)

2.1 B2B-myynti

Business-to-Business (lyhenne: B2B) myyntimalli viittaa yritysten väliseen kaupantekoon, jossa kaupanteon molempina osapuolina toimivat yritykset ja niiden edustajat. Eroja kuluttajamyyniin (lyhenne: B2C) on huomattavasti, ostoprosessin kestoista myytäviin ratkaisuihin. Ratkaisut ovat usein monimutkaisempia, arvokkaampia, ja niihin tarvitaan useamman henkilön hyväksyntä, jonka takia ostopäätöksen vahvistamiseen menee yleensä enemmän aikaa. Yritysmyyntissä on hyvin tavallista, että keskimääräisen kaupan koko on suurempi kuin kuluttajamyynnissä, mutta yritykset ovat valmiita investoimaan ratkaisuihin, jotka hyödyttävät heidän liiketoimintaa, tai sen jatkuvuutta. B2B-myyjän tulee vaikuttaa myyntiprosessin aikana useisiin eri henkilöihin, kuten tietyn organisaation vetäjään, ratkaisun loppukäyttäjään ja varsinaiseen ostajaan. Ostajat ovat hyvin usein varsinkin suurissa yrityksissä ammattiostajia, jotka odottavat myyjältäkin valmistautumista, ja ammattitaitoa. He kohtaavat paljon myyjiä työssään, ja etsivät itsekkin proaktiivisesti tietoa eri ratkaisuista, jotka voisivat hyödyttää heidän edustamaansa yritystä. Asiakkuuksia on keskimäärin vähemmän kuin kuluttaja-asiakas segmentissä, josta johtuen yhden asiakkuuden hankinnan arvo on suurempi, mutta maksaa itsensä takaisin pidemmällä asiakkuuden elinkaaren kestolla, ja suuremmalla tilauskoolla. (Vainu s.a)

Kun puhutaan vuorovaikutuksesta yritysmyyynnissä, huomio kiinnittyy yrityksen rakentamiseen verkostoihin. Menestyvät yritykset ylläpitävät verkostoja aktiivisesti, jotta luottamus sekä yhteistyö toimii halutulla tavalla. Kuitenkaan yritykset eivät puhu keskenään, vaan yrityksessä työskentelevät henkilöt, joten vuorovaikutustaidot ovat myös B2B-kaupankäynnissä avainasemassa. (Hänti 2016, luku 1)

Verkostoitumalla muiden yritysten kanssa, voi yritys luoda itselleen menestyvän toimintaympäristön, ja luoda uusia mahdollisuuksia sekä itselleen että yhteistyökumppaneille. Yhteistyösuhteita rakennetaan yleisesti yritysten kanssa, jotka erikoistuvat toiseen osaluokkaan, johon yritys itse ei erikoistu. Tällöin yritys voi keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa, ja hakea tiettyihin tilanteisiin tukea yhteistyökumppaneilta. Yhteistyökumppaneita voivat olla myös muutkin kuin yritykset, eli esimerkiksi valtion edustamat virastot tai järjestöt. Toimivan kumppaniverkoston ylläpitämiseen kuitenkin vaaditaan yritykseltä selkeä strategia, ja linjaukset sekä jatkuvaa huolenpitoa yhteistyösuhteista. Yritysmyyynnissä myyjä voi rakentaa verkostoja kumppanien kautta, joka luo myyjälle itselleen uusia mahdollisuuksia kauppoihin. Myyjä voi esimerkiksi kartoittaa yrityksen kumppaniverkostosta sopivia uusia asiakkaita, tai verkosto voi suositella yritystä omille asiakkailleen, jolloin he lähestyvät tarpeen tullessa tätä yritystä. (Hänti 2016, luku 2)

Yritysmyyynnissä päättävät osapuolet luottavat vahvasti omien verkostojensa suositteeluihin, ja yhteistyökumppaneihin, joita nämä luottohenkilöt suosittelevat. Jopa noin kolme neljästä suosii toimittajaa, jota toinen yritys oli suositellut. Toinen nykypäivän trendi on, että myös yritysmyyntin asiakkaista noin 75% asioi verkossa mieluummin, kuin varsinaisen myyntihenkilön kanssa. (Mercuri, 2017)

Kun kuluttaja-asiakas ostaa tuotteita tai palveluita, ajattelee hän, mitä lisäarvoa tai hyötyä tämä tuote tuo hänen elämäänsä. Kun yritysasiakas ostaa tuotteita tai palveluita, haluaa yritys joko helpottaa tai kehittää omaa yritystoimintaansa. Tämän takia myyjälle avainasemassa on asiakkaan liiketoiminnan, ja toimialan tunteminen, jotta myyjä pystyy suosittelemaan, ja tarjoamaan ratkaisuja, jotka hyödyttävät asiakkaan liiketoimintaa ja vastaavat heidän tarpeisiin. (Hänti, luku 3)

Nykyaikainen ostoprosessi yritysmyyynnissä lähtee käyntiin, kun yrityksessä tunnistetaan mahdollinen haaste tai ongelma. Tällöin yrityksen edustaja lähtee etsimään tietoa ongelman ratkaisemiseksi, ja tutkii useampia lähteitä sekä tutustuu yrityksiin, jotka tarjoavat ratkaisuja tämän tarpeen täyttämiseksi. Ennen kuitenkin ratkaisua myyvään yritykseen otetaan yhteyttä, todennäköisesti ostaja kysyy verkostonsa jäseniltä suosituksia tai lukee esi-

merkiksi arvosteluja keskustelupalstoilta. Kun henkilö kokee, että on saanut tarpeeksi tietoa tuotteesta tai palvelusta, saattaa henkilö joko omatoimisesti ostaa verkkokaupan kautta ratkaisun, tai ottaa yhteyttä yritykseen ostoprosessin tueksi ennen ostopäätöksen varmistamista. (MacDonald, 15.10.2020)

2.2 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi alkaa kahdella eri tavalla; joko proaktiivisella tai reagoivalla. Proaktiivisen myyntiprosessin käynnistää potentiaalisen asiakkaan lähestyminen esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse. Taustalla on päämäärä, jossa pyritään ennakoimaan asiakkaan tarpeita ennen kuin niitä varsinaisesti syntyy. Tavoitteena on olla edellä kilpailevia yrityksiä, ja vaikuttaa asiakkaan ostoprosessiin. Reagoiva myyntiprosessi sen sijaan käynnistyy, kun asiakas lähestyy yritystä. Hyvin usein näissä tilanteissa asiakas on tunnistanut oman tarpeensa, ja vertailee nyt useampia kilpailevia yrityksiä keskenään. Näissä tilanteissa ajaututaan helposti vertailemaan hintoja, jolloin yritysten on vaikeampaa erottautua omilla ratkaisuillaan. (Laine 2015, luku 1)

Myyjän oman aktiivisuuden painoarvo uusien asiakkaiden löytämiseksi on hyvin korkealla, mutta ilman toimivaa myyntiprosessia myyjän mahdollisuudet onnistua ovat matalat. Asiakasrajapinnassa työskentelevät myyjät huomaavat myyntiprosessin mahdolliset ongelmat kohdat hyvin nopeasti. Oli ongelma sitten uusien yrityskontaktien löytämisessä, tapaamisten sopimisessa tai kaupan vahvistamisessa. (Seppänen, s.a)

Häntin (2016, luku 3) mukaan, jotta myyntiprosessi onnistuu, tulee siinä edetä asiakkaan etujen mukaisesti. Myyjä kiinnittää huomiota oman myyntiprosessin etenemiseen, mutta sen ohella kulkee asiakkaan oma ostoprosessi, jonka asiakas voi päättää missä tahansa vaiheessa, jos hän kokee, että yritys, sen edustaja tai heidän tarjoamat ratkaisut eivät palvele asiakkaan tarpeiden täyttämistä.

Myyntiprosessia kuvataan hyvin usein 7-portaisella mallilla, jossa asiakas ohjataan ensimmäisestä kontaktista maksavaksi asiakkaaksi. Eri myyntiprosessi mallien välillä on eroja usein vaiheiden nimissä, ja siinä missä kohdassa tietyt toiminnot tehdään, mutta 7-portainen malli on käytetyin. Myyntiprosessin tarkoitus on luoda standardisoitu prosessi, jota pyritään noudattamaan kaikissa asiakaskohtaamisissa. (Act 365, s.a)



Kuvio 2. Myyntiprosessi (Mukailtu Act365, s.a)

Prospektoinnilla tarkoitetaan uuden potentiaalisen asiakkaan löytämistä. Perinteisiä kanavia, mistä uusia yritysasiakkaita pyritään etsimään ovat esimerkiksi messut, sosiaalinen media, verkostoitumistapahtumat, referenssit, ja markkinointikampanjat. Näillä eri kanavilla pyritään tunnistamaan potentiaalisia ostajia, jotka ovat joko suoraan osoittaneet kiinnostuksensa, tai voisivat olla kiinnostuneita yrityksen tarjoamasta esimerkiksi demograafisten tekijöiden pohjalta. (Act 365, s.a)

Toisessa vaiheessa otetaan ensimmäinen kontakti potentiaaliseen asiakkaaseen, ja tahtotilana on tunnistaa mahdollinen kiinnostus yrityksen ratkaisuja kohtaan riippumatta siitä, missä kanavassa asiakkaaseen otetaan yhteyttä. Yleensä ensimmäinen kontakti tapahtuu yleensä joko puhelimitse, sosiaalisen median kautta taikka sähköpostilla. Kun asiakas saadaan kiinni jossain kanavassa, pyritään tunnistamaan tarkentavilla kysymyksillä ostopotentiaali eli pätevoittää myyntiprosessin jatkuminen. Tätä vaihetta voidaan kutsua myös kiinnostuksen herättämiseksi. Kysymykset hyvin usein liittyvät päätöksentekovaltaan edustamassaan yrityksessä, yrityksen tarpeisiin, ja mahdolliseen budjettiin. Nämä tiedot voidaan saada jo ensimmäisessä kontaktissa, tai asiakkaan halutessa sovitussa jatkotaapaamisessa. (Act 365, s.a)

Tarvekartoitus on yksi myyntiprosessin tärkeimpiä vaiheita. Tarvekartoituksen päätavoite on saada selkeä käsitys siitä, mikä on asiakkaan nykytilanne, ja mitkä ovat mahdollisia haasteita tai tavoitteita tulevaisuudessa. Myyjällä tulisi olla valmisteltuna kysymyksiä, joilla

asiakkaan todelliset tarpeet voidaan löytää. Kysymykset tulee suunnitella huolella, jotta asiakas saa myyjästä mahdollisimman ammattitaitoisen kuvan. Tässä vaiheessa suositetaan yleensä avoimia kysymyksiä, jotta asiakas joutuu osallistumaan ja sitoutumaan keskusteluun mukaan, eikä voi vastata myyjän kysymyksiin esimerkiksi yhdellä sanalla kuten kyllä / ei. (Act 365, s.a)

Myyntiprosessin neljännessä vaiheessa myyjän on aika esitellä asiakkaalle ratkaisuaan pohjaten ilmi tulleisiin tarpeisiin ja haasteisiin. Myyjälle on elintärkeää yhdistää oman tuotensa tai ratkaisun ominaisuudet hyödyiksi, joita asiakas arvostaa. Tässä vaiheessa, kun yhteinen ymmärrys on saatu, että yritys X voi vastata ratkaisullaan yrityksen Y haasteisiin, jätetään tarjous, ja sovitaan tapaaminen, jossa käydään mahdolliset vastaväitteet sekä kysymykset läpi. (Act 365, s.a)

Yritysmyyntin ratkaisujen monimutkaisuus vaatii lähtökohtaisesti erillisen tapaamisen ehdotuksen tarkempaan läpikäyntiin, mutta yksinkertaisten ratkaisujen myynnissä tai kuluttajamyynnissä tätä tapaamista ei välttämättä tarvita, vaan ostopäätös voidaan saada jo neljännessä vaiheessa. Tämän vaiheen idea on antaa asiakkaalle mahdollisuus ilmaista omat huolensa, ja kysymykset liittyen esitettyyn tarjoukseen, ja myyjän tehtävä on käsitellä nämä vastaväitteet, ja viedä keskustelua ratkaisun tarjoamiin hyötyihin. (Act 365, s.a)

Kun vastaväitteet on saatu selvitettyä, ja päästy yhteisymmärrykseen hinnasta, on aika vahvistaa tai hylätä kauppa. Myyjän on hankala päästä tähän vaiheeseen, jos aikaisempia myyntiprosessin vaiheita ei ole hoidettu kunnolla. Jos asiakas on samaa mieltä, ja haluaa aloittaa yhteistyön yrityksen kanssa, sovitaan tässä vaiheessa myös asiakkuuden hoidosta. Monissa yrityksissä esimerkiksi asiakasvastaavat työskentelevät nykyisten asiakkaiden kanssa, ja myyjien tehtävä on keskittyä uusien asiakkaiden löytämiseen. (Act 365, s.a)

Viimeisessä vaiheessa tehdään niin sanottu follow-up asiakkuuteen eli jälkiseuranta. Hoitamalla asiakassuhdetta ammattitaitoisesti ja aktiivisesti, ovat jatkossa myös lisämyyntimahdollisuudet huomattavasti paremmat. Yleisesti jälkiseurantaa tehdään markkinoinnin keinoin, kuten uutiskirjeen tai asiakastiedotteen muodossa. Tyytyväiset asiakkaat ovat erinomaisia suosittelijoita myös muille asiakkaille, ja heitä kannattaa hyödyntää myyntityössä mahdollisuuksien mukaan. (Act 365, s.a)

2.3 Myyjän ominaisuudet

Myyntityö on jatkuvaa itsensä johtamista, joka edellyttää itsekuria, kykyä hallita suuria kokonaisuuksia, taitoa priorisoida asioita ja suunnitella ajankäyttöä sekä seurata tavoitteissa onnistumista. (Hänti 2016, luku 5)

Menestyminen myyntityössä vaatii pitkäjänteistä työtä ja sitkeyttä. Myyntiprosessien vieminen loppuun asti vie aikaa, jossa vaaditaan, että myyjä tekee aktiivista jälkiseurantaa, ja ottaa yhteyttä asiakkaaseen useaan kertaan. Menestyvä myyjä sopeutuu erilaisiin tilanteisiin, erilaisten asiakkaiden kanssa, ja pystyy mukautumaan myyntiprosessin eri vaiheissa tilanteen vaatimalla tavalla. Myyjä osaa kuunnella asiakasta, kommunikoida selkeästi, ja osaa käsitellä vastaväitteitä sekä myöskin vahvistaa kaupan, kun sen hetki tulee. Yritysmyyntissä korostuu etenkin taito kommunikoida eri organisaation tasoilla, johtoryhmän jäsenien intressit eivät ole välttämättä samat kuin työntekijätasolla. Johtoryhmässä yleensä kiinnostus painottuu kustannussäästöihin, tai työnteon tehokkuuden parantamiseen, kun taas työntekijä tasolla taas painotus on työnteon mukavuudessa, tai kehittämisessä. (Jobber 2015, 7)

Tärkein myyntitehtävä, joka myyjällä on, on myydä edustamansa yrityksen ratkaisu itselensä. Kun myyjä uskoo yrityksen ratkaisujen tarjoavan arvoa asiakkailleen, ja hän on ylpeä edustaessaan tätä yritystä, on tehtävässä menestyminen huomattavasti helpompaa. Kaikki yritykset tavoittelevat tilaa, jossa heidän tarjoamat ratkaisut ovat parempia kuin kilpailijan, ja ne tuottavat enemmän lisäarvoa asiakkaille. Markkinalähtöinen yritys on kiinnostunut kilpailijoiden toiminteista, ja yrityksen työntekijät kaikki työskentelevät yhteisen kilpailijoista erottautuvan arvon eteen. Myyjän tehtävä on toteuttaa tätä markkinalähtöistä toimintaa asiakasrajapinnassa, ja tätä kautta omaksua asiakaslähtöinen asenne, joka keskittyy asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen sekä auttamiseen. (Hänti 2016, luku 5)

Kun asiakkaana on yritys, on sen edustaja aina ajamassa edustamansa yrityksen etuja. Päättävät henkilöt eivät mielellään käytä aikaansa tapaamisiin, joista ei ole hyötyä heidän yritykselleen. Myyjän on hyvä ymmärtää tämä, ja valmistautua tapaamisiin huolella. Tämä tarkoittaa asiakkaan perustietojen, ja toimialan tuntemusta, sekä yleisen markkinakuvan ymmärtämistä. (Hänti 2016, luku 5)

Myyjän vahvuuksien tunnistaminen, ja kehittäminen



Kuvio 3. Omien vahvuuksien tunnistaminen, ja itsensä kehittäminen. (Mukailtu Hänti 2016)

Myyjän perustietämykseen kuuluu tietää edustamansa yrityksen tausta, ja tarjoamat ratkaisut. On kuitenkin huomioitava, että asiakkaat eivät odota tuote-esittelyä, vaan heidän mielenkiinto painottuu siihen, mitä konkreettista hyötyä yrityksen ratkaisut tarjoavat heille. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjän tulee kääntää edustamansa yrityksen ratkaisut, selkokielisiksi hyödyiksi asiakasyritykselle. (Hänti 2016, luku 5)

Vaikka oman yrityksen, ja sen tarjoaman tunteminen on todella tärkeää myyjälle, on hyvä tuntea myös alalla toimivat kilpailevat yritykset, jotta myyjä pystyy osoittamaan asiakkaalle lisäarvoa tai hyötyä, mitä kilpaileva yritys ei pysty tarjoamaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kilpailevia yrityksiä tai heidän tarjoamaa tulisi kritisoida asiakkaalle. Myyjän kannattaa tutustua alan suurimpiin kilpailijoihin, ja selvittää asioita kuten hinnoittelu, markkinaosuus, vahvuudet ja heikkoudet sekä resurssit. (Hänti 2016, luku 5)

Kilpailijan tuntemuksen lisäksi toimialan tunteminen on yksi tärkeimmistä perustiedoista myyjälle. Myyjän on hyvä tuntea alan nykytilaa, mitä on tapahtunut menneisyydessä, ja mitkä ovat alan trendit sekä tulevaisuuden näkymät. Kun myyjä tuntee toimialan, on luottamuksen rakentaminen asiakkaaseen huomattavasti helpompaa. Asiakas tuntee, että myyjä ymmärtää heidän toimialansa toimintaa, ja pystyy tarjoamaan lisäarvoa heidän yritykselle. (Hänti 2016, luku 5)

Yleinen käsitys yhä tänäkin päivänä on, että mitä parempi myyjä on, sitä enemmän hän on äänessä, sitä taitavampi hän on puhumaan asiakkaat ympäri ostamaan edustamansa

yrittäjien ratkaisuja. Tilanne on kuitenkin tosiasiaa lähes päinvastainen. Ammattitaitoisen myyjän on oltava taitava vuorovaikuttaja, mutta pelkkä puhuminen ei riitä vaan on osattava olla aktiivinen kuuntelija, kysyä oikeanlaisia kysymyksiä asiakkaalta, ja ymmärtää asiakkaan ajatusmaailmaa. Aktiivisen kuuntelun seurauksena asiakas tuntee olonsa luotavaksi, ja keskustelu myyjän kanssa on sujuvaa kahdensuuntaista dialogia, jossa asiakas pääsee ilmaisemaan tarpeensa, haasteet, ja motiivit ostamisen takana. Kuuntelua kuitenkin edellyttää, että myyjä kysyy asiakkaalta kysymyksiä, jotka ohjaavat keskustelua luontevasti eteenpäin kohti ostopäätöstä. Keskustelun edetessä myyjältä edellytetään muodostuvaan tilanteeseen sopeutumista, ja siihen reagoimista tilanteeseen sopivalla tavalla. (Hänti 2016, luku 5)

Laineen (2015) mukaan kuitenkin paras tapa oppia paremmaksi myyjäksi, on reflektoida omaa tekemistä sopivan kriittisellä otteella. Kun myyjä reflektoi vanhoja asiakaskohtaamisia, tulee tarkastelussa olla objektiivinen, ja tulkita onnistumiset sekä epäonnistumiset, jotta oppiminen on mahdollista. Myyjä, joka on valmis kehittymään, hyväksyy sen, että virheitä tulee tapahtumaan, ja ymmärtävät, että eivät tule olemaan koskaan täydellisiä. Tämä ajattelumalli antaa myös rohkeutta kokeilla erilaisia tapoja tehdä töitä, ja uusia asioita muutenkin. Jatkuvien muutosten takia, myyntityössä oppiminen ei ikinä lopu. Joko toimialalla tapahtuu muutoksia, markkinassa yleisesti, tai yrityksen tuotteissa. Tämän takia myyjällä tulee olla halu, ja kyky pysyä ajan tasalla kaikista muutoksista, ja hyödyntää niitä työssään parhaalla mahdollisella tavalla.

2.4 Inbound vs. Outbound -myynti

Suurin ero inbound, ja outbound myynnin välillä ilmenee myyntitapahtuman aloittajan roolissa. Inbound myynnissä asiakas käynnistää myyntiprosessin olemalla yhteydessä yritykseen, jonka ratkaisuihin tai tuotteista asiakas on kiinnostunut. Outbound-myynnissä myyjä aloittaa myyntiprosessin olemalla yhteydessä asiakkaaseen jossain kanavassa kuten puhelimitse tai sosiaalisessa mediassa. Toinen suuri ero on asiakkaiden tietoisuudessa, kun asiakas lähestyy yritystä itse, on asiakas yleensä ehtinyt tehdä jo taustatutkimusta yrityksestä itsestään ja sen tuotteista, sekä palveluista. (Close, s.a)

Markkinoinnin rooli Inbound-myynnin tukena on elintärkeä. Markkinoinnin tehtävä on tuottaa myyjille sopivia asiakaskontakteja esimerkiksi markkinointikampanjoilla. Mikäli asiakas lähestyy yritystä itse markkinointikampanjan innoittamana, on myyjien myös helpompi käsitellä näitä asiakaskontakteja, koska myyjät pystyvät varautumaan keskusteluihin paremmin, kun markkinointi on saanut hankittua tietoa asiakkaan tarpeista, ja asiakas on jo osoittanut jonkinasteista kiinnostusta yritystä kohtaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että

asiakas on valmiina ostamaan, ja myyjän ei tarvitse tehdä töitä ostopäätöksen saamiseksi. Asiakas saattaa olla tekemässä esimerkiksi kilpailutusta eri yritysten välillä, tai haluaa lähinnä mielenkiinnosta tietää enemmän, vaikka ei ole valmis tekemään ostopäätöstä. (Richardson, s.a.)

Kummankaan lähestymistavan ei ole tarkoitus poissulkea toista, vaan menestyvät myyntiorganisaatiot hyödyntävät molempia lähestymistapoja löytääkseen parhaan mahdollisen yhdistelmän. Teknologia, ja modernit työkalut on mahdollistanut sen, että yrityksen on helpompi tunnistaa sopivia kohderyhmiä, ja työskennellä fiksummin sekä kohdistaa resursseja oikeisiin kohteisiin. Keskimäärin Outbound-myynti koetaan haastavammaksi, ja usein enemmän resursseja kuluttavammaksi, koska myyntiprosessin läpi viemiseen tarvitaan useampia kontakteja asiakkaisiin, ja tämä vaatii enemmän työtä myyjältä, kun taas Inbound-myyntissä asiakas on jo valmiiksi kiinnostunut yrityksen ratkaisusta, ja on omassa ostoprosessissaan pidemmällä. (Granath, 3.12.2018)

3 Lähiesimiestyö

Järvisen (2013, luku 1) näkemys on että, perinteinen polku esimieheksi on asiantuntija tehtävästä nouseminen esimiesasemaan, esimerkkinä myyntitehtävistä yleneminen myyntitiimin esimieheksi. Myyntitehtävissä onnistuminen ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että menestyy esimiehenä. Uutena esimiehenä on tärkeää heti aluksi saada kokonaisvaltainen ymmärrys tiimin tehtävästä, ja tunnistaa tiimin haasteet sekä vahvuudet. Asioita, joita tulisi selvittää uudessa esimiestehtävässä, on tiimin tarkoitus, ja sen tavoite. Onko tiimin esimerkiksi tarkoitus etsiä uusia asiakkaita, ja kuinka paljon tai hoitaa asiakassuhteita sekä parantaa asiakastytyväisyyttä. Toinen selvitettävä asia on, ketkä tai mitkä asiakkaat asioivat tiimin kanssa, ja mitkä heidän odotukset ovat sekä kuinka tyytyväisiä he ovat tällä hetkellä. Tiimin lisäksi esimiehen tulee tutustua yksilöihin tiimin sisällä, ja heidän motivaatio- ja vahvuustekijöihin. Esimiestä on tukemassa hänen oma esimies, joten on hyvä tietää, minkälainen johtaja hän on, ja minkälaisia odotuksia hän on asettanut sinulle. Esimiestä tukee myös henkilöstöosasto, joten on hyvä kartoittaa millaista tukea he tarjoavat erityyppisiin henkilöstöasioihin.

Esimiehen päätavoite on johtaa ihmisiä kohti heille asetettuja tavoitteita, ja että sovitut tehtävät hoituvat asianmukaisesti. Lähiesimiestyö koostuu pitkälti muihin ihmisiin vaikuttamisesta, joten on luonnollista, että tehtävässä menestyy henkilö, joka haluaa johtaa ihmisiä, ja häntä motivoi muista ihmisistä oppiminen. (Järvinen 2013, luku 1)

Yleisiä perusarvoja ja prioriteetteja henkilöillä, jotka valitsivat esimiestyön urasuuntaukseksi:

- Halu opastaa muita ihmisiä omilla urillaan eteenpäin, ja toimia heille uskottuna neuvonantajana
- Halu auttaa työntekijöitä kehittymään, ja seurata heidän etenemistä omalla urallaan
- Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen, joilla on suurempi merkitys kuin omilla yksilökohtaisilla tavoitteilla
- Tasapaino omassa elämässä, luonteeltaan rehellinen ja kärsivällinen, hetkessä elävä, perhe on tärkeä arvo, ja osallistuminen yhteisiin asioihin.
- Halu auttaa muita saavuttamaan asioita, jota he eivät edes uskoneet olevan saavutettavissa.

(Rosen 2018, 22)

Jotta tiimi voi menestyä tavoitteissaan, on lähiesimiehen luotava yhteinen suunta, johon tiimin on tarkoitus edetä. Lähiesimiehen alaisten on jaettava esimiehen visio, ja omata yhteinen selkeä linjaus, siitä mitä halutaan saavuttaa. (Rosen 2018, 22)

Jokainen yritys määrittää oman mission, vision ja strategian. Usein kuitenkin käy, että nämä jäävät vain sanoiksi yrityksen verkkosivuille, eivätkä näy yrityksen konkreettisissa toimissa tai työntekijöiden jokapäiväisessä työssä. Otetaan esimerkkinä, jos IT-alan yritys sanoo missiossaan, että ovat asiakaslähtöisin IT-yritys tällä toimialalla, tulee tällöin tehdä toimenpiteitä, jotka ohjaavat ja kehittävät yrityksen toimintaa vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Näiden toimenpiteiden jalkauttaminen on usein lähiesimiehen vastuulla, mutta hän tarvitsee siihen tukea ylimmältä johdolta. Useimmiten jalkauttaminen voi epäonnistua epäselvän tai vähäisen sisäisen viestinnän takia. (Aarnikoivu, luku 2.2)

Ilmarinen (2015) toteutti tutkimuksen, jossa syvennyttiin lähiesimiestyön merkitykseen kannattavuuden näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksista ilmeni yhteys heikon johtamisen, ja kannattavuuden välillä, jossa organisaatioissa, joissa oltiin tyytymättömämpiä johtajuuden nykytilaan, pärjäsivät keskiarvoa huonommin. Työntekijät kokivat, että heitä ei ole kohdeltu hyvin, ja työntekijöitä ei palkita asianmukaisesti. Ihmiset muodostavat työllään yrityksen tuloksen, joten heidän motivointi palkitsemisen kautta, ja oikeudenmukainen sekä kunnioittava kohtelu on tärkeää, jos tavoitteisiin halutaan päästä. (Taimela & Aro 2015, 1)

Suomalaisesta kulttuurista tutut kommunikaatio-ongelmat kuten epäselvä viestintä, ja puhumattomuus pätevät myös esimiestyöhön. Näitä ongelmia ei nähdä niinkään paljon muualla päin maailmaa, kun puhutaan lähiesimiestyöstä, mutta Suomessa tämä on jopa tavallinen ongelma, joka esiintyy eniten hankalissa johtamistilanteissa. Tämä perustaa pohjansa tunneälykkyyteen joka Suomessa on keskimäärin heikommalla tasolla lähiesimiestyössä. (Taimela & Aro 2015, 2)

Lähiesimiestyö on jatkuvaa itsensä kehittämistä, jossa esimiehen täytyy olla avoin kehittymään, mutta hyvin usein tehtävään saatetaan valita henkilö, jolla ei ole motivaatiota oppia lisää. Tämä ongelma tai ilmiö, on tunnistettu organisaatioissa, joissa asiantuntijatehtävistä ylennetään henkilöitä tarvittaessa esimiestehtäviin ilman sen syvempää analyysiä siitä, miten tämä henkilö soveltuu muiden ihmisten johtajaksi, ja hänet on ylennetty lähinnä työkokemuksen perusteella. Usein näillä henkilöillä motivaatio esimiestehtäviin syntyy vääristä asioista, kuten esimiestehtävän tuomasta statuksesta, tai vallasta. (Vilkman s.a, 3)

Harva ihminen kuitenkaan syntyy johtajaksi, vaan esimieheksi tuleminen on pitkä oppimisprosessi, jolla ei ole sovittua päättymispäivää. Esimiehen tulee olla itse kiinnostunut kasvamaan, ja kehittymään esimiehenä sekä etsiä aktiivisesti tapoja olla parempi ihmisten johtaja. Organisaatiot toki kouluttavat omia esimiehiään, mutta usein painoarvo koulutuksessa on muissa asioissa kuin varsinaisessa henkilöstön johtamisessa. (Vilkman s.a, 7-8)

Viime vuosina alaistaidot ovat korostuneet työyhteisöissä, joissa halutaan siirtää vastuuta myös alaisille itselleen, ja vaatia heiltä parempia itsensä johtamisen taitoja. Tämän tarkoitus ei ole kuitenkaan poistaa hyvää johtamista, tai siirtää koko vastuuta alaisille, mutta on ymmärretty, että hyvä johtaminen vaatii molempien osapuolien sujuvaa yhteistyötä. (Järvinen, luku 1)

Ylimmän johdon asettamat raamit määrittelevät sen, miten esimies voi onnistua tai epäonnistua tehtävässään. Ylimmän johdon tehtävä on tarjota esimiehelle työkalut, jotta hän voi ohjata tiimensä kohti haluttua päämäärää. Menestymisen edellytyksenä tosin on, että myös johdolle on selkeää, mitkä nämä työkalut ovat. Työkalujen ollessa kunnossa, tulee ylimmällä johdolla olla määriteltynä, mikä on tämä haluttu päämäärä, johon lähiesimiehen tulisi tiimiänsä ohjata. Mikäli tavoite ei ole selkeä, on esimiehenkin hankala toimia halutulla tavalla. Lähiesimiestä itseään tulee myös johtaa ylimmän johdon suunnalta, ja valmentaa tarvittaessa, jotta hän kehittyy työssään. (Aarnikoivu 2013, luku 1)

Yleinen ongelma organisaatioissa on, että ylin johto ei ole asettanut tunnusmerkkejä hyvälle esimiestyölle, vaan oletetaan, että samat tunnusmerkit ovat voimassa kaikissa yrityksissä. Kuitenkin tulee huomioida, että hyvän johtamisen tunnusmerkit voivat tarkoittaa eri organisaatioille erilaisia asioita. Tällöin on hyvä käydä yrityksen sisällä dialogia, mitä onnistunut esimiestyö tarkoittaa yrityksessämme. Tämän lähestymistavan riskinä on, että rekrytoidessa uutta esimiestä, yritykselle ei ole selkeää minkälaista esimiestä haetaan, ja minkälainen ihminen olisi sopivin valinta tehtävään. (Vilkman s.a, 4)

3.1 Myynnin valmentaminen

Myynnin esimiestyö ei ole vain tavoitteiden jakamista alaisille, vaan nykypäivän myynnin esimiehen rooli on todella laaja. Hyvä esimies on aina kiinnostunut kehittämään itseään, ja tiimiään eikä tämä ole poikkeus myyntityössäkään. Myynnin esimies etsii aktiivisesti uutta tietoa, jota sekä alaiset, että esimies itse voi hyödyntää omassa työssään. Kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut eivät enää riitä parhaisiin tuloksiin pääsemiseen, vaan myynnin esimiehen tulee aktiivisesti olla alaistensa tukena, ja auttaa heitä pääse-

mään parempiin suorituksiin. Yksi tapa tähän on sparrailla, ja valmentaa alaisia yksilökoh- taisten keskustelun kautta, jota käydään esimerkiksi viikoittain. Jos alaisilla tulee kysyttävää tai muita haasteita vastaan, tulee myynnin esimiehen olla myös helposti lähestyttävä tarvittaessa, ja alaisten luottamuksen arvoinen. Luottamus rakentuu ajan kanssa jatkuvan yhteistyön, ja aktiivisen vuorovaikuttamisen kautta. (Inkilä, 5.6.2018)

Inkilän (5.6.2018) mukaan hyvä myynnin esimies on aidosti oma itsensä, ja hän tunnistaa sekä hyväksyy omat vahvuutensa, ja heikkoudet. Ihmiset arvostavat muita aidosti omana itsenään toimivia ihmisiä, jotka eivät esitä muuta kuin oikeasti ovat. Hyvä myynnin esimies omaa hyvän tahdon, ja osaa osoittaa empaattisuutta tarvittaessa, mutta toisaalta tiukoissa tilanteissa hän uskaltaa tehdä vaikeitakin päätöksiä, ja vaatia omalta tiimiltään paljon. Hän kunnioittaa alaisiaan valtavasti, ja omaa halun innostaa sekä auttaa heitä parempiin suorituksiin. Mikäli jokin näistä osa-alueista ei toimi kunnolla, voi sillä olla helposti epämotivoiva vaikutus alaisiin, esimerkiksi jos esimies ei pysty osoittamaan empaattisuutta, tai halua kuunnella alaisten ongelmia. Motivoinnin laskua voi myös tuottaa, jos myynnin esimies haluaa esimerkiksi palkita tiimiään jollain tavalla, mutta ei huomioi palkitsemisessa kohde- ryhmää tai yksilöitä.

Myyntijohtaja osaa rekrytoida tiimiinsä henkilöitä, joihin myyntijohtaja uskoo pääsevän ta- voitteisiinsa, ja olevan potentiaalia kehittyä työssään. Myyntijohtaja luottaa vahvasti tiimin jäseniin, että he onnistuvat, ja tämä luottamus on kaksisuuntaista, myös myyjät luottavat esimieheen ja omaavat halun onnistua, jotta eivät tuota pettymystä esimiehelleen. Hyvä myynninjohtaja on itsekkin taitava myyntityössä, hän osaa jakaa vinkkejä, ja omia näke- myksiä, jotta alaiset oppivat, ja kehittyvät myynnissä. (Balentor, 2019)

Myyntinjohtaja pystyy kehittämään myyjää vastaamaan potentiaaliaan poistamalla edestä kaikki esteet, oli ne sitten myyjän omia henkisiä esteitä kuten asenne, uskomukset, tai tunne siitä, että myyjä ei osaa työtään tarpeeksi hyvin. Organisaatiokin voi luoda esteitä myyjille kehittyä kuten tuen, koulutuksen, ja tiedon puute. Esimiehen tehtävä on poistaa nämä esteet kehittymisen tieltä. (Laine 2015, luku 3)

Onnistumisen edellä myynninjohtaja etsii aktiivisesti keinoja parantaa yrityksen myyntipro- sesseja, ja työkaluja, jotka mahdollistavat alaisten työn teon helpottamisen. Myynninjohtaja osaa valmentaa tiimiänsä kohti parempia tuloksia, ja pyrkii etsimään kaikille alaisille parhaan tavan valmentaa heitä yksilöinä. Sama valmennustyyli ei välttämättä sovi kaikille, joten valmennuksia suunniteltaessa on hyvä ottaa alaisten toiveet huomioon. (Balentor, 2019)

Inkilä (5.6.2018) nosti myös esiin myynnin esimiehen halun ideoida uusia tapoja tehdä töitä, ja etsiä aktiivisesti uusia ideoita muualta, joita oma tiimi voi hyödyntää. Oikotien (2020) työpaikka ilmoituksessa myynnin esimiehelle on nostettu sama ominaisuus esiin, joka kuvastaa sitä, kuinka laaja nykypäivän myynnin esimiehen rooli on. Työpaikkailmoituksessa on myös vahva painotus myyjien innostamista kohtaan, ja kiinnostusta ihmisten johtamista kohtaan.

Ristikankaan, M-R, ja Ristikankaan, V (2013, 18) mukaan valmentava johtajuus on vielä suhteellisen uusi käsite, joka on noussut organisaatioissa vasta viime vuosina kunnolla osaksi ammattitaitoista johtamista. Organisaatiotkin muuttuvat kovaa vauhtia, ja uusien sukupolvien tuleminen työelämään on luonut painetta organisaatioille tehdä muutoksia. Nuorempien sukupolvien arvomaailmaan kuuluu työn innostavuus, tasa-arvoinen johtajuus, ja yhteistyön sujuvuus. Tämä arvomaailma, joka poikkeaa aikaisemmista sukupolvista aiheuttaa muutospainetta sekä organisaatioille, että esimiestyöhön.

Jokainen yritys haluaa pitää kiinni hyvistä työntekijöistä, ja yksi tehokkaimmista keinoista toteuttaa tämä, on tarjota työntekijöille jatkuvia mahdollisuuksia kehittyä ja saavuttaa asioita. Tämä tarkoittaa käytännössä myyntityössä valmentavaa otetta esimiestyöhön, jossa esimies ei anna valmiita vastauksia, jotta myyjä pärjäisi paremmin työssään, vaan tuottaa myyjälle oppimisen iloa oivalluttamisen kautta. Oivalluttaminen voi olla esimerkiksi oikeanlaisten kysymysten esittämistä, uuden ajattelutavan toteuttamista, tai uudella tavalla toimimista. Oivalluttamisen kautta myyjä viihtyy työssään hyvin, ja työnantajankin vaihtaminen on epätodennäköisempää, puhumattakaan siitä, että myyjä onnistuu työssään paremmin, ja tulokset parantuvat. (Actional B, s.a)

Kun organisaatio suunnittelee kehitymis- ja koulutusmahdollisuuksia, tulee työntekijät ottaa tähän prosessiin aktiivisesti mukaan, ja kysyä heidän toiveita aiheeseen liittyen sekä kartoittaa heidän motivaatiota, ja tarpeita. Tällöin organisaatio saa mahdollisimman paljon irti koulutuksista, ja nämä toimivat hyvinä motivaatiokeinoina työntekijöille. (Järvinen, luku 1)

Jobber (2015, 15) esittää, että myyjät arvostavat eniten myynnin esimiehissä kommunikatio- ja kuuntelu-, sekä ihmissuhdetaitoja. Myös myynnin esimiehen asiantuntemus toimialasta, tuotteista, ja liiketoiminnasta yleensäkin saa myyjiltä arvostusta. Tämän jälkeen myyjien motivoiminen, ja oikeanlainen palkitseminen on listalla myyjien mielestä myynnin esimiehen tärkeimpinä taitoina, jotta esimies onnistuu tehtävässään. Myyjät pitävät tärkeänä myös sitä, että esimies osaa myös johtaa itseään sekä priorisoida työtehtäviä sekä

ajankäyttöä tehokkaasti. Myyjät nostivat myös esille valmentamistaidot, joilla he voivat kehittyä omassa työssään, myynnin esimiehen rehellisyyden, ja eettisen toiminnan sekä esimiehen taidon olla joustava, ja jakaa vastuuta tarvittaessa myyjille.

Myyjien motivointi, ja motivaation ylläpitäminen on myynnin johtajan haasteellisimpia, mutta tärkeimpiä tehtäviä. Myyjät kohtaavat työssään jatkuvaa hylkäyksen tunnetta, ja monet keskustelut voivat olla henkisesti raskaita omalle itsevarmuudelle, ja motivaatiolle. Jos myyntijohtaja haluaa huolehtia siitä, että hänen myyntitiiminsä jäsenet ovat motivoituneita, ja valmiita kohtaamaan vastaan tulevat esteet, tulee hänen ymmärtää mikä hänen myyjäänsä motivoi yksilötasolla. Todistetusti parhaita keinoja motivoida myyjiä ovat yksilökohtaiset tapaamiset esimiehen kanssa, jossa keskustellaan työn haasteista, ja muutenkin työurasta. Motivaatiota nostaa myös se, että lähiesimies tulee välillä itsekin mukaan asiakastapaamisiin, ja tekee myyntityötä itsekin, ja näyttää esimerkkiä sitä kautta myyjille, ja luo yhteishenkeä tiimiin. Myyjien tulee kokea, että he ovat töissä yrityksessä, joka palkitsee onnistumisista ylennysten muodossa, ja että myyjillä on realistinen urapolku, ja monia uramahdollisuuksia. Muita hyviä motivaatiota nostavia asioita myyjien keskuudessa ovat osallistuminen tavoiteasetantaan, tapahtumat ja tiimipalaverit, myyntikilpailut, palkinnot. (Jobber 2015, 391-397)

3.2 Myyntiorganisaatio

Aarnikoivu (2013, luku 1) nostaa johtamisen organisaation tärkeimmäksi prosessiksi, koska sen vaikutukset näkyvät kaikkialla organisaatiossa. Yleisin haaste organisaatioissa johtamisen kanssa on, että ylin johto on liian kaukana todellisuudesta, ja keskittyy enemmän budjetin sekä strategian hiomiseen, kuin esimiestyön kehittämiseen, vaikka ylimmän johdon vastuulla tulisi olla koko organisaatiotason johtaminen. Tällöin keskijohto, ja työnjohto joutuu hankalaan paikkaan, kun esimiestyötä tulisi toteuttaa ilman todellista käsitystä esimiestyön tavoitteista tai suunnasta.

Menestyvän myyntiorganisaation vahvuus, on että yrityksen strategia, ja tulevaisuuden suunta on selkeä, ja tämä on jalkautettu koko organisaatioon konkreettisesti tavoitteiden muodossa. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatio on osannut hankkia tarvittavat taidot työntekijöille, ja resurssit, joissa on mahdollista joustaa muutosten mukana. Menestyvän myyntiorganisaation johto toimii itse esimerkkinä muille organisaation jäsenille, ja toimivat järjestelmällisesti omassa työssään noudattaen annettuja sääntöjä. Organisaation johto myös kommunikoi nämä säännöt, tavoitteet, ja muut toimintaan liittyvät asiat selkokielellisesti, sekä johdonmukaisesti. Johdolla on hyvä ymmärrys siitä, mikä myyntiorganisaatiota motivoi, ja toisaalta myös laskee motivaatiota. Jotta myyntiorganisaatiosta voi

tulla menestyvä, tulee tunnistaa riskit, jotka voivat toimia tämän menestyksen esteenä.
(Sinervo, 15.10.2020)

Vuonna 2020 Suomen parhaaksi myyntiorganisaatioksi valittu yritys korosti menestyksen takana olevan organisaation korkeatasoinen johtaminen, halu innovoida uusia asioita, toimia vastuullisesti, ja asiakaslähtöisesti. Menestyvimmissä myyntiorganisaatioissa yhdistyi selkeä strategia, jota organisaatio noudattaa tunnollisesti, ja modernien työvälineiden hyödyntäminen työssä. Kaikilla eri organisaation tasoilla näkyy halu toimia asiakkaan etu edellä. Ylös nousi myös hyvä vuorovaikutus sekä asiakkaiden kanssa, että esimiestyössä. Menestyvä myyntiorganisaatio on määrittänyt strategiaansa kohderyhmät, joihin halutaan keskittyä, ja tavoitella asiakkaiksi. Tämän myyntiorganisaation myyjät osaavat luoda pitkiä asiakassuhteita, joita ylläpidetään aktiivisesti, että asiakkaat pysyvät tyytyväisinä, ja yrityksen asiakkaina. Tähän edellytetään, että organisaatiolla on käytössä työkaluja, jotka tukevat asiakassuhteiden hoitoa, ja myyntiä sekä hallinnollisten toimenpiteiden tekemistä. Näissä menestyvissä myyntiorganisaatioissa työskentelevät myyjät innostuvat työstään, ja tykkäävät olla yrityksessä töissä, sekä kokevat päivittäin eri asteisia onnistumisen tunteita.
(Markkinointi & Mainonta, 13.5.2020)

3.3 Tavoitteet myyntiorganisaatiolle

Jokainen yritys tavoittelee lähes aina liikevaihdon ja toiminnan kasvua, ja yksi tapa tavoitella tätä kasvua on myynnin kautta. Voidaan siis sanoa, että myynnille asetetut tavoitteet ovat yrityksen johdon tavoitteet. Kuitenkaan paras tapa laittaa nämä tavoitteet käytäntöön ei välttämättä ole jakaa jokaiselle myyjälle numeerisia arvoja, jotta näihin tavoitteisiin päästään. Myyntijohto suunnittelee, miten näihin tavoitteisiin päästään, ja mikä on paras tapa jalkauttaa tavoitteet myyntiorganisaatioon. Jos yrityksen johdon toivomus, on että yritys hankkii lisää uusia asiakkaita tai saa nykyiset asiakkaat ostamaan lisää yrityksen tuotteita, tulee myynnin johdon tutkia, että onko organisaatiolla edellytykset toteuttaa nämä tavoitteet. Myyntijohto tarkastelee esimerkiksi myyntiorganisaation kyvykkyyttä, henkilöstömäärää, ja toimintoja. Jos huomataan puutteita kyvykkyydessä, voi myyntijohtaja järjestää joko myyjilleen enemmän koulutusta, tai perustella yrityksen johdolle tarpeen rekrytoida lisää henkilöitä myyntiorganisaatioon. (Actional s.a, A)

Myyntijohdon tehtävä on seurata tavoitteissa onnistumista aktiivisesti. Mikäli huomataan ongelmakohtia, niihin tulee puuttua mahdollisimman nopeasti, jotta voidaan tehdä tarpeelliset muutokset, ja päästä keskittymään taas tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteissa onnistumista seurataan eri organisaatioissa eri tavoin, yleinen tapa on esimerkiksi kerran viikossa pidettävät yhteiset myynnin palaverit, ja harvemmin kuten kerran kuukaudessa,

henkilökohtaiset tapaamiset esimiehen kanssa, jossa käydään läpi ajankohtaiset asiat yhden myyjän osalta. Tapaamisten määräkin voi riippua siitä kuinka paljon tukea myyjä tarvitsee, ja mikä on sovitun suunnitelman ajanjakso. (Actional s.a, A)

Balentin (2019) esitti Harvard Business Review:n tuottaman tutkimuksen, jossa myyntitehtävissä työskennelleet henkilöt nostivat esille oman esimiehen vaikuttaneen tavoitteiden saavuttamiseen huomattavasti. Samassa tutkimuksessa kuitenkin joka neljännes myyjä nosti esille, että heikko esimiestyö voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen negatiivisesti. Tavoitteet saavuttavaa myyntitiimiä johtaa johtaja, joka on luonteeltaan tavoitehakuinen, ja kunnianhimoinen. Tällaisen myyntijohtajan ominaisuuksia ovat kyky priorisoida asioita, halu menestyä, ja korkea itsekuri. Kun myyntijohtaja omaa nämä ominaisuudet, on tiimin helpompi menestyä.

Myyjille asetettujen tavoitteiden tulee olla tarpeeksi haastavat, että niihin pääseminen ei ole itsestäänselvyys, ja ne koetaan motivoiviksi, mutta kuitenkin realistisiksi. Näihin tavoiteasetanta keskusteluihin on suositeltavaa ottaa myyjä mukaan, jotta hän pääsee vaikuttamaan, ja osallistumaan oman työnsä suunnitteluun. On kuitenkin hyvä huomioida, että lähiesimies lopulta asettaa tavoitteen, ja häntäkin rajoittaa yrityksen omat tavoitteet, johon halutaan päästä. (Jobber 2015, 399.)

Tarkastelujakson ollessa lopussa, ja uudet tavoitteet saavutettuna, on hyvä palkita myyntiorganisaatiota jollain tavalla hyvin tehdystä työstä. Myyntityö yhdistetään hyvin usein provisiopalkkioihin, joka on yksi parhaista motivaatiota nostavista tekijöistä. Jos myyjät saavat jo normaalista työstä tuntuja rahapalkkioita, paras keino palkita tavoitteiden saavuttamisesta voikin olla jokin muu, kuten henkinen palkinto. Henkisiä palkintoja voivat olla mm. esimiehen kehu, julkinen tunnustus tai muiden organisaatioiden arvostus sekä hyväksyntä. (Actional s.a, A)

Ilmarisen (2015) teettämän tutkimuksen mukaan yleisiä haasteita tavoitteiden saavuttamisessa olivat, että työntekijät eivät tunne yhtiön tavoitteita tarpeeksi selkeästi, palkitseminen ei ollut työntekijöiden näkökulmasta motivoiva, sisäinen viestintä ei toiminut kaksisuuntaisesti, työntekijöitä ei kohdeltu tarpeeksi hyvin, ja johtaminen oli hyvin puutteellista tai heikkoa. Tutkimuksessa kuitenkin huomautettiin, että monia näistä asioista yritys pystyy itse parantamaan määrätietoisella kehittämisellä. (Taimela & Aro 2015, 4)

4 Laadullinen tutkimus tiedonkeruu menetelmänä

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyöntekijän näkemys oli, että tähän aiheeseen syvälliset teemahaastattelut sopivat tiedonkeruu muotona paremmin kuin määrällinen tutkimus. Yritysmyynti, ja lähiesimiestyö ovat niin laajoja, ja moniulotteisia aiheita, joten teemahaastattelulla päästään käsittelemään ai-
hetta syvällisemmin sekä joustavammin, kuin esimerkiksi kyselynä tehdyssä tutkimuk-
sessa, jossa kyselyntekijä määrittää toteamukset, joita vastaaja arvioi sanallisesti tai nu-
meraalisesti.

Kvalitatiivisen tutkimuksen vahvuuksia on, että sitä ei ole sidottu tietyn aihealueen tutki-
muksen tekemiseen, vaan siinä voi hyödyntää monia eri aineistonkeruu menetelmiä.
Kvantitatiivista eli määrällistä, ja kvalitatiivista tutkimusta vertaillaan usein keskenään,
vaikka niiden tarkoitus ei olekaan poissulkea toista tutkimusta. Kummatkin tutkimusmuo-
dot kuitenkin sisältävät samoja elementtejä. Laadullinen tutkimus tiedonkeruu menetel-
mänä ei kuitenkaan tarkoita välttämättä, että itse tutkimus olisi jollain tavalla laadukkaampi
kuin määrällinen tutkimus, vaan tutkimuksen syyseuraus ilmiötä on lähdetty tutkimaan pe-
rehtymällä syvällisemmin pienempään aineistoon, mutta painoarvo onkin siinä, kuinka
toistettavissa tutkimus on, oli tutkimusmenetelmä mikä tahansa. (Saaranen-Kauppinen &
Puusniekka, 2006, A.)

Aineiston keruussa hyödynnettiin teemahaastatteluja, jossa haastateltiin neljää yritys-
myynnissä työskentelevää henkilöä. Tutkimuksen kohderyhmä valikoitui opinnäytetyöntekijän
ajatuksesta tutkia alaisen näkökulmasta, miten he kokevat lähiesimiehen merkityk-
sen omien tavoitteiden saavuttamisessa, ja millaista tukea he toivovat lähiesimieheltä,
jotta onnistuvat työssään. Informantit eli haastateltavat henkilöt, valittiin työtehtävän mu-
kaan, ja valinnassa huomioitiin työkokemus. Opinnäytetyön tekijä valitsi tutkimukseen mu-
kaan henkilöitä, joilla oli jo kertynyt yritysmyyntin tehtävistä kokemusta, jotta heillä oli tar-
peeksi tietoa, ja ymmärrystä yritysmyyntin toiminnasta. Haastattelut toteutettiin yksilö-
haastatteluina hyödyntäen Microsoft Teams-viestintäalustan etäkokous toimintoa. Haas-
tattelut kestivät tunnin verran per haastateltava henkilö, ja haastattelut nauhoitettiin, jotta
opinnäytetyöntekijä pystyi palaamaan läpikäytyihin asioihin haastattelujen jälkeen. Haas-
tattelun tallentamisesta ilmoitettiin haastateltaville henkilöille. Opinnäytetyössä haastatel-
tujen informanttien tarkkoja henkilötietoja ei ole sisällytetty opinnäytetyöhön, jotta heidän
henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa.

Teemahaastatteluissa hyödynnetään puolistrukturoitua mallia, jossa pureudutaan syvällisemmin haastattelun teemoihin, jotka haastattelija on valinnut ennen haastattelua, hyödyntäen työn teoreettista viitekehystä. Teemahaastattelussa suurin osa kysymyksistä on avoimia kysymyksiä, jotka on suunniteltu ennen varsinaista haastattelua, mutta ne voidaan esittää eri järjestyksessä eri haastateltaville. Tämä poikkeaa strukturoidusta haastattelusta, jossa kysymykset esitetään samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville.

(KAMK s.a)

Teemahaastatteluiden runko on liitetty työhön (Liite 1), ja informanttien kuvaus on liitteessä 2. Teemahaastatteluiden teemat syntyivät eriyttämällä tutkimuksen pääongelma eri osioihin, ja jokaisen teeman ympärille kirjoittaja suunnitteli kysymyksiä, joilla oli tavoite saada tutkimuksen kannalta relevantteja vastauksia.

4.1 Informanttien kuvaus

Tässä luvussa käydään läpi laadullisessa tutkimuksessa haastateltujen informanttien kuvaukset. Teemahaastatteluissa haastateltiin neljää yritysmyyynnissä työskentelevää myyjää. Teemahaastatteluiden tavoite oli saada vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin, ja tukea työn teoreettista osuutta. Taulukossa 1 on informanttien eli haastateltujen henkilöiden kuvaus.

Taulukko 1. Haastattelut henkilöt

Haastateltu henkilö 1	Haastateltu henkilö 2
B2B-myyntin kokemus vuosina: ~ 2 vuotta Rooli organisaatiossa: Inbound & Outbound myynti nykyisille ja uusille asiakkaille.	B2B-myyntin kokemus vuosina: ~ 2 vuotta Rooli organisaatiossa: Inbound & Outbound myynti nykyisille ja uusille asiakkaille.
Haastateltu henkilö 3	Haastateltu henkilö 4
B2B-myyntin kokemus vuosina: ~ 2 vuotta Rooli organisaatiossa: Inbound & Outbound myynti nykyisille ja uusille asiakkaille.	B2B-myyntin kokemus vuosina: ~ 6 vuotta Rooli organisaatiossa: Inbound & Outbound myynti nykyisille ja uusille asiakkaille.

Kaikilla henkilöillä oli työkokemusta myös kuluttajamyynnistä, ja asiakaspalvelusta, joten asiakasrajapinnassa työskentely oli heille tuttua. B2B-myyntin kokemuksessa on huomioitu koko työuran yritysmyyntistä kertynyt kokemus, eli ei vain nykyisen työnantajan palveluksessa kertynyt kokemus. Rooli-kentässä on mainittu nykyinen työnkuva, jolla haastateltava työskentelee, ja minkäläisten asiakkaiden kanssa henkilö työskentelee. Yhdellä-

kään haastatellulla ei ollut varsinaisia omia nimettyjä asiakkuuksia, mutta vanhat asiakkaat saattoivat lähestyä heitä sähköpostitse tai puhelimitse. Taustatiedot käytiin läpi ennen teemahaastatteluiden pääteemojen pariin siirtymistä.

5 Laadullisen tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa on tarkoitus käydä läpi laadullisen tutkimuksen tulokset, eli teemahaastatteluissa neljän yritysmyyjän kanssa ilmenneitä asioita. Teemahaastattelut oli jaettu kolmeen eri osa-alueeseen taustakysymyksiä lukuun ottamatta, jotka olivat yritysmyynti työnä, yritysmyyjän tavoitteet, ja lähiesimiestyö yritysmyyntissä. Teemahaastattelujen tavoite oli saada vastaus asetettuihin tutkimusongelmiin, ja tukea teoreettisen viitekehyksen sisältöä.

5.1 Yritysmyynti työnä

Haastattelun ensimmäisessä teemassa keskityttiin yritysmyyntiin, myyntiprosessiin, ja myyjän ominaisuuksiin sekä asenteeseen. Opinnäytetyöntekijä halusi tässä teemassa saada selville haastateltavien henkilöiden näkemystä yritysmyyntistä työnä, ja mitä heidän mielestä vaaditaan, että yritysmyyntissä onnistuu. Haastattelun alussa käytiin kaikkien myyjien kanssa läpi lyhyesti heidän roolia organisaatiossa, ja minkälaisen asiakkaiden kanssa tekee töitä sekä miten lähestyy asiakkaita.

Opinnäytetyöntekijä näytti tämän jälkeen haastateltaville tavanomaisen myyntiprosessin (Act 365, s.a), ja kysyi haastateltavilta, mikä vaihe on heille haastavin myyntiprosessin vaihe. Myyntiprosessi itsessään oli kaikille myyjille tuttu, ja pääpiirteittäin kaikki myyjät kokivat, että kuvattu myyntiprosessi toteutuu heidänkin arjessaan. Haastateltavat 3, ja 4 nostivat esille haastavimmaksi vaiheeksi vaiheen 2 eli kiinnostuksen herättämisen, ja liidin pätevöittäminen jatsoon. Haastateltavat 1, ja 2 taas mainitsivat vaiheen 5, eli ehdotuksen läpikäynnin, ja vastaväitteet haastavimmaksi vaiheeksi. Kiinnostuksen herättäminen tai liidin pätevöittäminen koettiin etenkin haastavimmaksi tehdessä Outbound-myyntiä, jolloin asiakkaan tarpeita pyritään ennakoimaan ennen kuin ne varsinaisesti syntyvät. Inbound-myyntissä vaihe 5, eli ehdotuksen läpikäynti ja vastaväitteiden käsittely korostui, kun yritysasiakkaat ovat lähestyneet itse yritystä, ja todennäköisesti vertaavat useita eri vaihtoehtoja, jonka myötä heillä voi olla hyvä ymmärrys tuotteiden eroista, ja hinnoista, joka osaltaan aiheuttaa sen, että vastaväitteitä muodostuu enemmän ennen sopivan ratkaisun valitsemista.

Kaikki haastateltavat nostivat myyjän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi vuorovaikutustaidot, eli käytännössä hyvä myyjä osaa kuunnella asiakkaita, ymmärtää mitä asiakas sanoo, kyseillä oikeanlaisia kysymyksiä, ilmaista itseään selkokielisesti, ja asiakkaan kielellä. Yksi haastateltavista kommentoi: ”mielestäni tärkeintä on hyvät vuorovaikutustaidot, ja että osaa hyödyntää niitä erilaisissa tilanteissa, kuin että olisi jokin valmis keskustelupohja, joka johdattelee keskustelua liikaa.” (Henkilöhaastattelu 2, 15.10.2020)

Vuorovaikutustaitojen lisäksi yksi myyjistä kommentoi hyvän yritysmyyjän ominaisuuksista seuraavasti: ”hyvän myyjän ominaisuuksiin kuuluu, että osaa asettaa asiakkaan asemaan, ja tarjota heidän firmalle oikeanlaista ratkaisua, välillä se voi vaan olla mennään hinta edellä, eli paras ratkaisu on halvin mahdollinen.” (Henkilöhaastattelu 3, 15.10.2020).

Kolme neljästä haastatellusta yritysmyyjästä nosti tuotetietouden tärkeimmäksi myyjän tiedoksi, etenkin sen takia, että asiakkaat ovat paljon tietoisempia kuin aikaisemmin, ja ovat useasti etsineet tietoa itse jo netistä. Yritysmyyntissä myyjät kohtaavat paljon ammattiosastajia, jotka ovat valveutuneita, joten myyjän tulee pysyä ajan tasalla tuotetiedoista, jotta antaa asiakkaalle ammattitaitoisen kuvan. Toinen yritysmyyntin piirre nousi esiin haastattelussa, joka oli toimialan tuntemus. Yritysmyyjän tulee ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, ja sen haasteita sekä trendejä. Tällöin myyjä osaa suositella, ja tarjota oikeanlaisia ratkaisuja vastaamaan asiakkaan liiketoiminnan tarpeita, ja luottamuksen rakentaminen asiakkaaseen on helpompaa.

Kysyttäessä hyvän yritysmyyjän asenteesta, haastateltavat nostivat esille luonteen piirteitä kuten periksiantamattomuus, positiivisuus, innostuneisuus, ja avoimuus. Eräs myyjistä kommentoi ominaisuuksista: ”Sellainen periksiantamattomuus pitää olla, kun jotkut kaupat vievät todella pitkään, ja joskus tuntuu, että kaikki kaupat kaatuvat, niin pitää jak-saa tehdä töitä, ja ei saa antaa takapakkien vaikuttaa.” (Henkilöhaastattelu 4, 16.10.2020)

Asenteen merkitys myyntityössä menestymiseen koettiin todella tärkeäksi, koska myyntityössä päivät vaihtelevat todella paljon, ja myyjän tulee olla valmis erilaisiin asiakaskoh-taamisiin päivän aikana.

5.2 Yritysmyyjän tavoitteet

Toisessa teemassa perehdyttiin yritysmyyjän tavoitteisiin, niiden sisältöön, ja aseteluun. Kaikilla myyjillä oli asetettuna yksilökohtainen myyntitavoite myytyjen eurojen muodossa. Jokaisella haastatellulla myyjällä oli myös asetettuna tätä päätavoitetta tukevia tavoitteita, kuten lähetettyjen tarjousten määrä, ja asiakaskontaktien määrä. Näiden tavoitteiden tar-koitus on ohjata myyjää kohti päätavoitteen saavuttamista. Näitä alatavoitteita muutettiin

noin kuukausittain, riippuen myyjän suoriutumisesta, ja painotettavista asioista. Jos seuraavana kuukautena haluttiin keskittyä uusien asiakkaiden löytämiseen, painotettiin asiakaskontaktien määrää, ja taas jos seuraavana kuukautena haluttiin hoitaa sisään tulevat tarjouspyynnöt mahdollisimman tehokkaasti, saatettiin myyjälle painottaa lähetettyjen tarjousten määrää.

Kaikkien haastateltujen myyjien tavoitteet asetti myyntijohtaja, eli lähiesimiehen esimies. Myyntijohtaja saa tavoitteet yrityksen johtoryhmältä, ja jalkauttaa ne keskijohdolle, eli lähiesimiehille. Myyjän rooli tavoiteasetannassa on hyvin rajallinen, myyjä saa esittää toiveita, ja kommentoida tavoitteita, mutta varsinaisesti myyjällä itsellään ei ole päätösvaltaa tavoitteen asettamisessa. Osallistuminen tavoitekeskusteluihin koettiin hyvänä asiana, mutta vaikutusvaltaa tavoitteiden sisältöön olisi toivottu enemmän.

Jokaisen myyjän tiimillä, johon myyjä kuului, oli asetettuna myös yhteisiä tavoitteita, kuten yhteinen euromäärä, johon tiimin tulisi päästä yksilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisen kautta. Tiimin päätavoitteen lisäksi kaksi haastateltavaa kertoivat, että myytyjen eurojen lisäksi tiimillä oli tavoitteena saada kilpailevilta yrityksiltä asiakkaita. Tämä tavoite oli lisätty tiimille sen takia, että yrityksen strategiaan kuului markkina-aseman parantaminen, ja markkinaosuuden saaminen kilpailijoilta. Myyjät kokivat erittäin tärkeänä sen, että tietävät miksi tiettyihin osa-alueisiin panostetaan, ja mikä syy tavoiteasetannan takana on.

Tavoitteet koettiin pääosin motivoiviksi, työtä ohjaavaksi tekijöiksi, mutta ei suurimpina varsinaisina motivaatiotekijöinä. Tavoitteista jäämisestä ei ollut varsinaisesti seuraamuksia, mutta yksi myyjistä kommentoi: ”jos monena kuukautena ei pääse tavoitteisiin, mietitään lähiesimiehen kanssa yhdessä tiiviimpää valmennusta, mutta se lähtee myös molempien omasta halusta.” (Henkilöhaastattelu 4, 16.10.2020). Seuraamusten puuttuminen koettiin jopa hiukan epämotivoivana, koska myyjille jäi tunne, että ei ole mitään väliä sillä saavuttaako tavoitteet vai ei. Tavoitteiden seurannasta yksi yritysmyyjistä kommentoi: ”tykkään itse, että on viikoittain ns. seurantalaveri, missä voidaan käydä läpi viime viikkoa, ja tehdä nopeita korjausliikkeitä seuraavaan viikkoon.” (Henkilöhaastattelu 1, 15.10.2020) Seurannassakin oli vaihtelua yritysmyyjien kesken, jotkut kävivät viikoittain läpi tuloksia, mutta yleisin tapa oli kuukausittainen tulosseuranta lähiesimiehen seurassa.

Kaikilla myyjillä oli kuitenkin myös käytössään myyntiraportti, josta pystyy itse seuraamaan omaa suoriutumista. Sekin vaihteli myyjien kesken, kuinka usein he tarkistivat itse myyntiraportista oman suoriutumisen, kaksi neljästä haastatellusta sanoivat käyvänsä joka päivä, kun kaksi muuta käyvät satunnaisesti tarkastamassa oman tilanteensa. Oman tuloksen näkeminen auttaa pysymään kartalla, kuinka paljon tavoitteesta vielä puuttuu, ja

omia onnistumisia on hieno nähdä konkreettisesti, mutta toisaalta huonompina kuukausina oman myyntiraportin katsominen voi jopa luoda stressiä tai ahdistusta, kun tietää että tavoitteesta puuttuu vielä paljon, ja kuukauden päivät vähenevät. Myyntiraportilta oli myös mahdollisuus nähdä miten muut myyjät ovat pärjänneet, ja miten tiimillä yhteensä menee. Muihin vertaileminen on myyntityössä hyvin luonnollista, joka voi henkilöstä riippuen toimia jopa motivaattorina, ja kilpailuhengen luojana, mutta toisaalta myös luoda ylimääräistä stressiä, jos lähtee vertailemaan liikaa omaa suoriutumista muihin.

Tavoitteissa onnistumisesta on palkittu vaihtelevilla tavoilla mm. vapaapäivillä, ilmaisella lounaalla, erilaisilla lahjakorteilla, tai maininnalla onnistumisesta yhteisissä palavereissa. Tavoitteissa onnistumista seurataan esimiehen kanssa kuukausittain yksilökohtaisissa palavereissa, sekä tiimin yhteisissä palavereissa, jotka ovat myös kerran kuukaudessa. Palkitsemisen osalta mielipiteet vaihtelivat todella paljon; 1 myyjistä koki, että nämä pienet ylimääräiset palkinnot nostavat todella paljon motivaatiota, kun 2 myyjistä piti palkintoja mukavana lisämotivaattorina, mutta ei pitänyt niiden vaikutusta omaan työpanokseen merkittävänä. 1 myyjistä taas koki, että nämä palkitsemiskeinot eivät motivoi ollenkaan.

5.3 Lähiesimiestyö yritysmyyynnissä

Viimeisessä teemassa keskityttiin lähiesimiehen ominaisuuksiin, ja lähiesimiestyöhön yritysmyyynnissä, sekä siihen miten lähiesimies valmentaa, tukee, palkitsee, ja motivoi tiimiään, sekä sen myyjiä.

Kysyttäessä lähiesimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista yksi haastateltava myyjä kommentoi: "esimiehen täytyy olla tuloshakuinen, mutta ei kuitenkaan liian numeroihin keskittynyt, toisaalta taas ei voi olla liian rento, koska silloin minustakin tulee rento. Täytyy löytää hyvä tasapaino." (Henkilöhaastattelu 4, 16.10.2020)

Kaikki haastateltavat nostivat tärkeäksi esimiehen aidon mielenkiinnon alaisia kohtaan. Esimies on kiinnostunut alaisten ajatuksista ja ideoista, hän on empaattinen ja kuuntelee mielellään alaisten ongelmia, oli se sitten työelämässä tai jopa yksityiselämän puolella. Lähiesimies osoittaa aidon kiinnostuksen olemalla läsnä alaisille, ja vapaana keskusteluihin, kun alainen sitä tarvitsee.

Kun opinnäytetyöntekijä oli kysynyt myyjiltä ensimmäisessä teemassa, mikä on heille myyntiprosessin hankalin vaihe, ja saanut vastauksen, opinnäytetyöntekijä kysyi, minkälaista tukea he voisivat haluta esimieheltä näissä haastavissa vaiheissa. Kolme neljästä

haastateltavasta myyjästä nosti esille, että lähiesimies voisi olla tukena, ja tuoda omia näkemyksiä sekä ideoita etenkin monimutkaisiin tai isoihin asiakkuuksiin, joiden myyntiprosessi on vielä käynnissä. Myyntivalmennuksissa paino on ollut enemmän vanhoissa asiakkuuksissa, jotka ovat jo menneet, eli valmennusta toivottaisiin enemmän reaaliaikaisesti. Käytännössä haluttiin, että lähiesimies olisi enemmän läsnä myyjien päivittäisessä tekemisessä, tukemassa asiakkuuksissa, kannustamassa, ja että lähiesimies tekisi itsekin myyntityötä myyjien mukana.

Kaikkia myyjiä valmennettiin yksilökohtaisesti, peilaten myös myyjien omien toiveiden mukaan. Haastateltava myyjä 2 kommentoi: ”minua stressaa, jos joudun kuuntelemaan omia puheluitani esimiehen kanssa, jonka takia ollaankin käyty enemmän puhumalla läpi vanhoja caseja, ja muita haasteita.” (Henkilöhaastattelu 2, 15.10.2020). Sama valmennustapa ei välttämättä toimi kaikille myyjille, ja voi aiheuttaa päinvastaisen reaktion, joten lähiesimiehen tulee suunnitella yksilökohtainen valmennus alaisen tarpeiden mukaisesti.

Yritysmyyjät nostivat esille seuraavia valmennustapoja, joita ovat toivoneet; esimies on mukana toisissa kuulokkeissa kuuntelemassa reaaliaikaisesti asiakaspuheluita, vanhoja puheluita kuunnellaan yhdessä neuvotteluhuoneessa joko lähiesimiehen tai muutaman kollegan kanssa, tuotekoulutuksia eri asiantuntijoilta, yhteisiä työpajoja tai suunnittelupalaverieita muiden myyjien kanssa.

Lähiesimies motivoi, ja kannustaa yksilökohtaisilla valmennuksilla, jota on alaisen toiveiden mukaisesti esimerkiksi viikoittain, mutta kahdella haastateltavalla taas palaverieja esimiehen kanssa oli useamman kerran viikossa, eli tässäkin alaisten toiveet huomioitiin. Ylös nousi myös, että tiimillä on yhteisiä koulutuksia, jossa käydään vaihtelevasti eri aiheita läpi kuten esimerkiksi tuotemuutoksia, myyntikoulutuksia tietyille toimialoille, tai eri myyntiprosessin vaiheille. Henkilöhaastattelussa 4 yritysmyyjä kertoi, että heillä on ollut myös lähiesimiehen lisäksi yrityksen ulkopuolinen myyntikonsultti käynyt valmentamassa, mutta syystä tai toisesta tätä kokeilua ei jatkettu, mutta myyjä arvosti sitä, että kokeillaan erilaisia tapoja auttaa heitä työssään.

6 Pohdinta

Tässä luvussa yhdistetään teoreettisen viitekehyksen teemat, ja laadullisen tutkimuksen tulokset johtopäätöksiksi. Tämän luvun tarkoitus on tulkita, onko asetettuihin tutkimusongelmiin pystytty vastaamaan opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen, ja laadullisen tutkimuksen avulla tarpeeksi konkreettisesti.

Teemahaastatteluissa kysyin yritysmyyjiltä hyvän esimiehen ominaisuuksista, jossa nousi lähiesimiehen aito halu olla ihmisten johtaja. Teemahaastatteluissa myyjät nostivat saman asian esille, jota pitivät lähiesimiehen tärkeimpänä ominaisuutena. Henkilö, joka omaa halun johtaa ihmisiä, ja on heistä aidosti kiinnostunut yksilöinä, omaa paljon paremmat mahdollisuudet, ja edellytykset johtaa tiimiään kohti sovittuja tavoitteita, kuin henkilö, joka ei ole aidosti kiinnostunut ihmisten johtamisesta vaan esimerkiksi vain esimiestyön tuomasta vallasta tai statuksesta. Järvinen (2013, luku 1) nosti esille myös esimiestyössä menestymisen edellytykseksi aidon halun johtaa ihmisiä. Monesti organisaatioissa esimiestyö on luonnollinen urapolku asiantuntijalle, vaikka henkilö ei olisikaan muuten itse halukas tai edes sopiva valinta lähiesimieheksi.

Lähiesimiehen rooli voi mukautua monta kertaa päivässä valmentajasta psykologiksi, johtajasta tuomariksi, joten lähiesimiehen tulee olla valmis sopeutumaan eri tilanteisiin hyvin nopeasti. Alaiset odottavat esimieheltä neuvoja, ja ideoita sekä kannustusta vaikeillakin hetkillä. Lähiesimiehen tulee olla henkisesti vahva ihmismielen ymmärtäjä, jota voi lähestyä tilanteessa kuin tilanteessa. Teorian, ja haastattelujen aikana korostui etenkin alaisten tarve kokea tullessaan ymmärretyksi, ja huomioiduiksi yksilöinä. Tämä vaatii sen, että lähiesimies tutustuu tiiminsä jäseniin ihmisinä, ja kohtelee sekä viestii heille sopivalla tavalla.

Teoreettisessa viitekehysessä, ja teemahaastatteluissa käytiin läpi tavoitteiden asettelua myyjille, ja molemmissa työn osa-alueissa nousi esille, että myyntijohto asettaa tavoitteet myyntiorganisaatiolle, ja lähiesimies jakaa tavoitteet yksilökohtaisina tavoitteina kaikille myyjille. Tavoitteiden sisältö voi vaihdella myyjien kesken, mutta päätavoite oli aina muodostettu myydyin euromäärän ympärille. Tätä saattoi olla tukemassa erilaisia ohjaavia tavoitteita, jotka tukevat päätavoitteen saavuttamista, ja toimivat ”punaisena lankana” myyjälle. Tavoitteet koettiin myyjien toimesta pääosin motivoiviksi, ja realistisiksi. Tavoitteisiin pääsemisessä esimiehen rooli valmentajana, sekä motivoijana koettiin elintärkeäksi. Myyntityö on henkisesti rankka laji, jatkuvan hylkäyksen tunteen, ja haastavien keskusteluiden tai asiakkaiden myötä, joten lähiesimiehen tulee osata innostaa, ja ylläpitää myyjien

motivaatiota. Tämän lisäksi lähiesimiehen tulee valmentaa myyjiä, jotta heillä on edellytykset saavuttaa heille asetetut tavoitteet.

Haastatellut yritysmyyjät toivoivat erityyppisiä valmennustapoja, mutta kaikki kuitenkin halusivat valmennusta, jotta kehittyvät työssään. Kaikilla myyjillä oli tavoitteena sovittu summa, joka yrityksen ratkaisuja tuli myydä, mutta summa vaihteli myyjien kesken, sekä heillä oli myös yksilöllisiä päätavoitteita tukevia alatavoitteita, kuten asiakaskontaktien määrä, tai lähetettyjen tarjousten määrä. Tunnustus, ja palkitseminen koettiin hyvinä lisämotivaattoreina, ja bonuksina, mutta ei niinkään varsinaisina motivaatiotekijöinä tai tavoitteiden saavuttamisen edesauttajana. Haastatteluissa ilmeni myös myyntityölle perinteinen rahallinen palkitseminen hyvänä motivaatiotekijänä, mutta myynnissä myös henkinen palkitseminen näyttelee suurta roolia. Henkistä palkitsemista esimies voi tuottaa mm. julkisella tunnustuksella yhteisessä palaverissa, tai yrityksen sisäisessä viestinnässä. Yritysmyyjät kokivat henkisen palkitseminen olennaisena asiana osana hyvää esimiestyötä. Actional (s.a, A) blogikirjoituksessa käsiteltiin henkisen palkitsemisen roolia osana myyntityön palkitsemista. Myyntityössä rahallinen palkitseminen on vahvasti sidottu omiin tuloksiin, ja sen vaikutus motivaatioon on hyvin rajallinen ja väliaikainen, joten henkiseen palkitsemiseen tulee kiinnittää huomiota osana jatkuvaa myyjien motivaation ylläpitoa.

Sekä lähiesimiestyön, että myynnin teoriassa tuli vastaan henkilön, roolista riippumatta, kiinnostus kehittyä työssään paremmaksi. Sama teema nousi myös haastatteluissa, josta voidaan päätellä, että myynnissä kehittyminen on molempien osapuolien vastuulla. Jos alainen ei ole valmis kehittymään, tai esimies valmis valmentamaan ja tukemaan alaista parempiin tuloksiin, ei todennäköisesti kehitystä tule tapahtumaan. Kehittyminen työssä on edellytys työssä viihtymiseen, ja työpaikkaan sitoutumiseen. Kun työntekijät tuntevat kehittyvänsä, ja näkevät kehityksen konkreettisesti esimerkiksi myynnin tulosten parantumisessa, sekä saavat tukea lähiesimieheltä, joka on aidosti kiinnostunut siitä, että he viihtyvät, ja kehittyvänsä työssään, on tällä suora vaikutus siihen, saavutetaanko asetetut tavoitteet. Työntekijä, joka ei tunne kehittyvänsä, ja koe oppimisen iloa, harvemmin viihtyy työpaikassa pitkään, ja tällaisessa tilanteessa tavoitteet jäävät useasti saavuttamatta.

Tutkimuksen alaongelmissa haluttiin selvittää miten lähiesimies valmentaa alaisiaan, ja teemahaastatteluiden aikana tulikin esille monia eri tapoja, sekä toiveita myyjiltä siitä, miten heitä tulisi valmentaa kohti kehitystä, ja parempia tuloksia. Hyvin suunniteltu, tehokas valmennus on edellytys siihen, että myyjä voi kehittyä paremmaksi, ja myyjä kokee tätä kautta työnsä mielekkääksi, ja saa aikaiseksi parempia tuloksia. Tästä voidaan päätellä, että lähiesimiehen rooli valmentajana on edellytys paremmalle, tavoitteet saavuttavalle myyntityölle.

Toinen tutkimuksen alaongelma oli, miten lähiesimies motivoi alaisiaan. Motivointikin on yksilökohtaista, jotkut motivoituvat esimiehen valmennuksista, toiset taas rahallisesta palkitsemisesta ja joku taas voi motivoitua hyvästä työyhteisöstä. Lähiesimiehen on tärkeää tietää mistä omat alaiset motivoituvat, jotta hän pystyy motivoimaan heitä oikealla tavalla, ja oikeilla keinoilla. Motivoitunut myyntitiimi tekee hyvin todennäköisesti parempaa tulosta kuin matalan motivaation omaava tiimi. Motivaation merkitys on myyntityössä valtava, koska motivaatiolla on suora vaikutus omaan työpanokseen, ja sitä kautta muodostuviin tuloksiin. Jobber:n (2015, 391) mukaan myynnin esimiehen tärkein tehtävä on nimenomaan myyjien motivaation ylläpito. Motivaation taso voi muuttua monta kertaa päivässä myyntityössä, jos myyjä kohtaa paljon hylkäyksen tunteita, tai onnistumisia ei tunnu tulevan aktiivisesta myyntityöstä huolimatta. Tällöin lähiesimiehen tulee olla valmiina motivoimaan alaisiaan, ja kannustamaan myyjiään jatkamaan aktiivista työskentelyä, jotta tavoitteisiin päästään. Lähiesimies voi siis motivoida alaisiaan eri yksilökohtaisilla keinoilla, toki edellyttäen, että hän tuntee tehokkaat tavat motivoida juuri hänen tiimiään. Motivaation tasolla taas on suuri merkitys siinä, pääseekö myyjä tavoitteisiin vai ei. Motivaatio ei kuitenkaan noussut haastatteluissa erityisemmin esille, kun informanttien kanssa keskusteltiin yritysmyyjän asenteesta tai hyvän yritysmyyjän ominaisuuksista, vaan enemmänkin odotettiin lähiesimiehen motivoivan alaisiaan.

Teoreettisen viitekehyksen, ja teemahaastatteluiden perusteella voidaan tehdä johtopäätös, ja todeta että lähiesimiestyö on yksi merkittävistä tekijöistä siinä, saavuttaako B2B-myyjä hänelle asetetut tavoitteensa. Näitä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, saavuttaako yritysmyyjä tavoitteensa on kuitenkin valtava määrä, ja lähiesimiestyö on vain yksi niistä. Lähiesimiestyökin itsessään on jo hyvin laaja kokonaisuus, johon kuuluu tässä työssä ilmenneitä asioita kuten valmennus, motivointi, ja palkitseminen, ja kaikilla näillä tekijöillä on erilainen vaikutus yksilötasolla. Lähiesimiehen vaikutus joihinkin tekijöihin on rajallinen tai jopa olematon. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi myyjän oma asenne, tai myyjän kehittymishaluisuus sekä motivaatio. Lähiesimies voi vaikuttaa näihin rajallisesti, koska nämä lähtevät loppupeleissä taas työntekijän omasta halusta.

Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa myös myyntiorganisaation prosessit, myyjien käytössä olevat työkalut, ja saatavilla oleva valmennus sekä tuki. Lähiesimies voi valmentaa alaisiaan, parantaa työkaluja, ja kehittää organisaation prosesseja, mutta näihinkin hän tarvitsee tukea yrityksen johdolta. Lähiesimiestyön merkitystä on vaikea mitata numeraalisesti yhden myyjän tai myyntitiimin osalta, koska se voi vaihdella eri yritysmyyjien kesken valtavasti, mutta voidaan todeta, että sillä on merkitystä B2B-myyjien tavoitteiden saavut-

tamisessa. Taimelan & Aron (2015) tuottamassa tutkimuksessa todettiin, että hyvällä lähiesimiestyöllä on suora korrelaatio kannattavuuteen, ja budjettitavoitteiden saavuttamiseen. Huonolla johtamisella voi siis olla jopa suoria taloudellisia vaikutuksia yrityksen tulokseen.

6.1 Tutkimuksen validiteetin arviointi

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006, B) määrittävät validiteetin seuraavasti; validiteetin tarkoitus on mitata valitun tutkimusmenetelmän onnistumista tutkimusilmiön tutkimuksessa. Käytännössä validiteetin tarkoitus on vastata siihen, onko tutkimus aseteltu oikein, ovatko sen kysymykset, ja saadut tulokset päteviä.

Opinnäytetyöntekijän näkemys on, että tutkimuksen validiteetti on suhteellisen hyvä. Tutkimuksen kysymysten asettelussa, ja tulosten avaamisessa kirjoittaja on ollut objektiivinen sekä puolueeton, eikä ole antanut omien asenteiden tai olettamuksien vaikuttaa laadulliseen tutkimukseen. Tämä oli kuitenkin yksi riskeistä tutkimuksen validiteetissa, koska opinnäytetyön tekijä tuntee toimialan hyvin, jolloin helpommin antaa omien näkemysten, ja kokemusten vaikuttaa.

Jos teemahaastattelut toteutettaisiin eri yritysmyyjien kanssa, tulokset voisivat vaihdella haastateltavan henkilön omien asenteiden, ja kokemusten myötä, mutta uskon, että vastaukset pysyisivät samantyyppisinä eivätkä muuttuisi olennaisesti. Haastatteluissa edettiin hyvin johdonmukaisesti, mutta kysymysten esittämisjärjestys ei ollut kaikkien osalta sama, vaan kysymyksiä esitettiin siinä järjestyksessä kuin ne tuntuivat luonnolliselta keskustelun aikana, joka toki on myös puolistrukturoidun teemahaastattelun vahvuuksia.

Valittu näkökulma, eli yritysmyyjän näkökulma, tuo tutkimukseen lisää validiteettia, jos vertaamalla tutkimukseen, jossa esimerkiksi lähiesimiehet olisivat olleet haastattelujen kohderyhmänä, ja olisi lähdetty selvittämään heidän näkemystään omasta vaikutuksestaan siihen, saavuttavatko alaiset tavoitteensa. Tästä näkökulmasta tutkimuksesta ei olisi saatu kovinkaan luotettavaa. Tutkimuksen validiteettia myöskin lisää se, että haastatteluista on hyödynnetty suoria sitaatteja mitä yritysmyyjät ovat sanoneet haastatteluiden aikana. Validiteettia pienentää se, että kaikki haastatellut henkilöt työskentelevät hyvin samankaltaisissa myyntitehtävissä, eli mikäli teemahaastatteluissa olisi hyödynnetty eri myyntiroolissa työskenteleviä henkilöitä olisi tämä voinut tuoda lisää luotettavuutta työlle.

Teemahaastattelut toteutettiin kahdenkeskinä etäpalaverina, jotta häiriötekijöitä ei olisi, ja haastattelijat suosittelikin haastatteluille henkilöille ottamaan rauhallisen paikan teemahaastatteluun. Tutkimuksen alustavat kysymykset lähetettiin 2-3 päivää etukäteen tutustuttavaksi, jotta informantti ehti tutustua läpikäytäviin aiheisiin, ja ajatella vastauksiaan, ettei haastateltava ylläty kysymyksestä tai keksi vastausta siinä hetkessä. Koen, että tämä lisää myöskin tutkimuksen validiteettia.

6.2 Jatkotutkimus- ja kehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön kohderyhmänä oli yritysmyyynnissä työskentelevät myyjät, ja näkökulmana alaisten näkemys. Jatkotutkimuksena voisi vaihtaa tutkimuksen näkökulmaa, ja kohderyhmää, esimerkiksi tehdä samantyyppisen tutkimuksen myynnin lähiesimiesten näkökulmasta, ja miten he kokevat yrityksen johdon tai myyntiorganisaation johdon vaikutuksen oman tiiminsä tavoitteiden saavuttamisessa.

Kehittämisehdotuksena nostan esille, että nyt opinnäytetyöhön haastatelluilla ei ollut vielä todella mittavaa uraa B2B-myyynnissä, eli tämän laadullisen tutkimuksen osion voisi tehdä esimerkiksi 10/20/30+ vuotta yritysmyyynnissä työskennelleiden myyjien osalta, ja verrata mahdollisia vastauksia sekä niiden poikkeamia. Toinen kehittämisehdotus teemahaastatteluihin, olisi ollut ottaa laajempi kattaus eri rooleissa työskenteleviä henkilöitä, esimerkiksi vain proaktiivista Outbound myyntiä tekevät henkilöt tai reaktiivista Inbound myyntiä tekevät henkilöt, ja verrata eri roolissa työskentelevien mielipiteitä keskenään. Toisaalta koen, että vaikka kohderyhmän sisältöä olisi muokattu työkokemuksen tai roolin osalta, vastaukset eivät olisi muuttuneet olennaisesti. Tutkimuksen tulokset eivät myöskään olisi todennäköisesti muuttuneet olennaisesti, jos tämän tutkimuksen olisi tehnyt määrällisenä eli kvalitatiivisena tutkimuksena hyödyntäen kyselylomaketta.

Yksi mielenkiintoinen tutkimuksen aihe voisi myös olla tutkia erilaisten palkitsemis- ja valmentamiskeinojen vaikutusta ja/tai merkitystä myynnin tavoitteiden saavuttamisessa. Tässä tutkimuksessa ei syvennetty yksittäisiin valmennuskeinoihin tai palkitsemisen tapoihin vaan niiden osuus oli lähinnä pintapuolinen osana lähiesimiestyötä, joten tätä voisi lähteä tutkimaan vielä pidemmälle. Palkitsemisesta osana henkilöstön motivointia on tutkittu paljon yleisellä tasolla, mutta myynnin näkökulmasta tätä ei ole tutkittu yhtä paljon.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa ei syvennetty siihen, mikä on lähiesimiehen merkitys B2B-myyjien myyntituloksien näkökulmasta, joten jatkotutkimusehdotuksena voisi olla

mielenkiintoista tutkia, miten tiimit, joissa on hyvä tai heikko johtamisentaso pärjäävät vastakkain myyntituloksissa, ja mikä on lähiesimiestyön numeraalinen vaikutus myyjien tuloksiin, ja tätä kautta koko yrityksen tulokseen.

Teoreettisen viitekehyksen osalta kehittämisehdotus on, että olisin voinut hyödyntää lähteiden vuoropuhelua vielä vahvemmin joidenkin lukujen osalta, ja hyödyntää tieteellisiä artikkeleja voimakkaammin muiden sähköisten lähteiden sijaan, vaikkakin niistä löytyikin hyvää, työhön sopivaa sisältöä, mutta sitä kautta olisi voinut tuoda lisää validiteettia teoriaosuuteen.

6.3 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Koen, että opinnäytetyöprosessi oli hyvin suunniteltu, joka auttoi pysymään aikataulussa, joka oli kuitenkin tarpeeksi realistinen. Tarkka aikataulu löytyy työn liitteestä numero 2. Aikataulu oli suunniteltu sopivaksi työn ohelle, joka sallisi myös aikaa palautumiselle sekä vapaa-ajalle. Aikataulun suunnittelussa tuli myös ottaa huomioon, että halusin valmistua vuoden 2020 aikana, joten aikataulun tuli olla tarpeeksi tiivis, ja nopeatempoinen, että onnistun tässäkin tavoitteessa. Aikataulun suunnittelusta opin myös itse paremmaksi ajankäytönhallinnassa, ja tehtävien priorisoinnissa, joka tulee varmasti olemaan työelämässäkin hyödyllinen taito. Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin syyskuussa, ja työ palautettiin arvioitavaksi marraskuussa.

Suurimmat riskit, että aikataulu olisi ollut vaarassa olisi ollut, että opinnäytetyöntekijä olisi sairastunut, motivaatio ollut puutteellinen, aikataulu suunniteltu huonosti, tai mahdolliset kiireet työ- tai yksityiselämän puolella. Sairastumiseen voi aina varautua rajatusti, mutta pitämällä huolta itsestä, ja kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista opinnäytetyöntekijä pystyi vähentämään tätä riskiä. Motivaatiota opinnäytetyöntekijä päätti nostaa mm. aikatauluttamalla työn realistisesti, ja varaamalla kalenterista aikaa opiskeluun, mutta myös olemalla armollinen itselleen. Liian rento, tai liian tiivis aikataulu toisaalta olisivat voineet aiheuttaa ylimääräistä stressiä, tai jopa haitanneet työn etenemistä sopivalla tahdilla. Työnantaja tuki kirjoittajaa opinnäytetyön tekemisessä lisäämällä ammattikorkeakoulusta valmistumisen kirjoittajan loppuvuoden tavoitteisiin.

Pyrin kirjoittamaan aina kun tuli sopiva hetki töiden jälkeen tai viikonloppuisin, mutta en kuitenkaan halunnut tehdä liikaa kerralla, ja olin armollinen itselleni prosessin etenemisestä enkä ottanut turhaa stressiä työn valmistumisen aikataulusta. Mikäli töissä oli haasteellinen tai pitkä päivä, ja kirjoittaminen ei tuntunut luonnolliselta tai aloittaminen helpolta, sallin itselleni vapaaillan. Saman politiikan hyväksyin myös urheiluharrastuksen osalta, ja

pyrin hakemaan sieltä energiaa kirjoittamiseen. Välillä toki tuli tunne, että työn pitäisi edistyä vauhdikkaammin kuin työ oli edistynyt, jotta saavutan omat tavoitteeni, ja se loi ylimääräistä stressiä, mutta tämänkin tunteen sain käsiteltyä suhteellisen helposti. Haasteita tuotti useasti sopivien lähteiden etsiminen, ja teoria osuuden kirjoittaminen, mutta silloinkin haasteet sain käsiteltyä mm. palaamalla alkuperäisten tutkimusongelmien äärelle, tai ottamalla hetken hengähdystauon.

Minua kiinnostaa tulevaisuudessa mm. myynnin johtamisen tehtävät, joten tämän työn tarkoitus oli myös palvella näitä tavoitteita, ja auttaa oppimaan asioita, joita voi hyödyntää työelämän puolella tulevaisuudessa. Näkisin että onnistuin tässä tavoitteessa, ja teorian sekä haastattelujen kautta sain paljon uusia asioita mukaan hyödynnettäväksi omalla työurallani. Toinen työn tavoite oli tarjota sekä uusille, että nykyisille myynnin lähiesimiehille uusia asioita oman työnsä tueksi, ja laajentaa ymmärrystä oman esimiestyön vaikutuksista alaisiin. Lähiesimiestyö on jatkuvaa itsensä kehittämistä, ja parhaimmat lähiesimiehet ovat aina valmiina oppimaan sekä kokeilemaan uusia asioita, jotta voivat toimia parhaana mahdollisena esimiehenä oman tiiminsä jäsenille. Uskon, että jokainen nykyinen, ja tuleva esimies voi ottaa tästä työstä asioita omaan työhönsä.

Mielestäni tutkimus eteni pääosin loogisesti ja johdonmukaisesti, sekä sain käsiteltyä haluamiani aiheita, mutta aiheet kuten myynti, ja esimiestyö ovat niin isoja kokonaisuuksia, että kaikkiin eri osa-alueisiin ei pysty yhdessä työssä pureutumaan. Haasteita tuotti välillä teoriaosuuden lukujen muodostaminen, ja teoriassa käsiteltävien aiheiden valinta, johtuen juuri kokonaisuuksien laajuudesta, sekä niiden relevanttiudesta tutkimusongelmiin. Näkemykseni on kuitenkin, että teoreettisessa viitekehyksessä on työn kannalta relevanteimmat aiheet käsitelty työhön sopivalla kattavuudella.

Lähteet

Aarnikoivu, H. Keskity olennaiseen esimies. 2013. Talentum. Helsinki. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.260597> Luettu 26.10.2020

Act365 s.a. The 7 Step Sales Process. Luettavissa: <https://www.act365.com/7-step-sales-process/> Luettu 26.9.2020

Actional. s.a, A. Myynnin tavoitteiden asettaminen, ja myyntitavoitteiden saavuttaminen. Luettavissa: <https://www.actional.fi/myynnin-tavoitteiden-asettaminen-ja-myyntitavoitteiden-saavuttaminen/> Luettu 28.9.2020

Actional. s.a, B. Parhaina pidetyt myynnin esimiehet valmentavat myyjäään myymään paremmin. Luettavissa: <https://www.actional.fi/parhaina-pidetyt-myyntin-esimiehet-valmentavat-myyjiaan-myymaan-paremmiin/> Luettu 8.10.2020

Alonso, E. 21.10.2019. Mitä on B2B-myynti? Määritelmä, strategia, ja trendit. Vainu blogi. Luettavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/> Luettu 26.9.2020

Balentor. 2019. Myyntijohtajan 7 valttikorttia – oletko myyjiesi onnistumisen esteenä? Luettavissa: <https://www.balentor.fi/myyntijohtajan-7-valttikorttia-oletko-myyjiesi-onnistumisen-esteena> Luettu 17.10.2020

Close. s.a. Inbound or outbound sales. Luettavissa: <https://blog.close.com/inbound-or-outbound-sales/> Luettu 13.10.2020

Duunitori. 2017. 5 syytä, miksi kannattaa valita myyntityö. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/mma-5-syyta-valita-myynti> Luettu: 1.10.2020

Granath, E. 3.12.2018 Smartbound: Combining Inbound and Outbound Sales Prospecting. Vainu blog. Luettavissa: <https://www.vainu.com/blog/smartbound-sales-prospecting/> Luettu 18.10.2020

Henkilöhaastattelut 2020. B2B-Myyntineuvottelijat. Helsinki.

Hänti, S. & Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.266786> Luettu 20.10.2020

Inkilä, R. 5.6.2018. Millainen on moderni myynnin esimies? Manpower blogi. Luettavissa: <https://blogi.manpower.fi/millainen-on-moderni-myyntin-esimies> Luettu 10.10.2020

Jobber, D. 2015. Selling and sales management. Pearson. Harlow, England. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.272976> Luettu 5.11.2020

Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.135392> Luettu 3.11.2020

KAMK s.a. Haastattelu. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu> Luettu 27.9.2020

Laine, K. 2015. Myynti on rikki. B-to-B-myyntin uusi aika. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.266801> Luettu 27.9.2020

MacDonald, S. 15.10.2020. B2B-Sales. Super Office blog. Luettavissa: <https://www.superoffice.com/blog/b2b-sales/> Luettu 17.10.2020

Markkinointi & Mainonta. 13.5.2020. Suomen paras myyntiorganisaation on jälleen valittu – kilpailun kautta saatiin myös tietoa alan menestystekijöistä, ja kehityssuunnasta. Luettavissa: <https://www.marmai.fi/uutiset/suomen-paras-myyntiorganisaatio-on-jalleen-valittu-kilpailun-kautta-saatiin-myos-tietoa-alan-menestystekijoista-ja-kehityssuunnasta/186419b8-426a-4ed9-ae6a-39b24fc4f3bc> Luettu 21.10.2020

Mercuri. 2017. Mitä B2B-myynti on tänään? Luettavissa: <https://mercuri.fi/insights/mita-b2b-myynti-on-tanaan/> Luettu 13.10.2020

Oikotie. 2020 Työpaikkailmoitus, innostava myynnin esimies. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/avoimet-tyopaikat/innostava-myyntin-esimies/1343165> Luettu 10.10.2020

Richardson. s.a. Inbound and outbound sales. Luettavissa: <https://www.richardson.com/sales-resources/inbound-outbound-sales/> Luettu 13.10.2020

Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2013 Valmentava johtajuus. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.135453#versions> Luettu: 19.10.2020

Rosen, K. 2018. Sales Leadership. Wiley. New Jersey. Luettavissa: <https://haaga-heilia.finna.fi/Record/nelli21.4100000006671581> Luettu 26.9.2020

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006, A. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html Luettu 5.10.2020

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006, B. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html Luettu 21.10.2020

Seppänen, S. s.a. Myynnin johtaminen B2B-pisneksessä. Trustmary blogi. Luettavissa: <https://www.trustmary.com/fi/blogi/johtaminen/myynnin-johtaminen-b2b-pisneksessa/> Luettu 22.9.2020

Sinervo, P. 19.10.2020. Menestyvän myyntiorganisaation 6 menestystekijää. Adeptus Partners blogi. Luettavissa: <https://www.adeptus.fi/myyntiestteet/menestyvan-myyntiorganisaation-6-menestystekijaa> Luettu: 19.10.2020

Taimela, S. & Aro, T. 2015. Huono lähiesimiestyö pilaa kannattavuuden. Ilmarinen. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00559/f1bbf2bc-0048-417c-8c68-2a346cb497b7.pdf> Luettu 3.11.2020

Vilkman, U. s.a. Johtamisongelmien syyt – ja mitä niille voi tehdä. Master-Suomi. Luettavissa: <https://www.master-suomi.fi/media/1515/opas-johtamisongelmien-syyt.pdf> Luettu 10.10.2020

Liitteet

Liite 1. Teemahaastatteluiden rakenne

Taustakysymykset

Kuvaile lyhyesti omaa työuraasi B2B-myyntissä, ja nykyistä työtehtävääsi

Kuvaile lyhyesti rooliasi organisaatiossa

Millaista myyntityötä teet? (Inbound/Outbound)

Millaisten asiakkaiden kanssa?

Yritysmyynti työnä

Millainen on teidän tavanomainen myyntiprosessi?

Minkä myyntiprosessin vaiheen koet haastavaksi?

Millaisia taitoja, ja tietoja vaaditaan hyvältä yritysmyyjältä?

Millainen asenne hyvällä yritysmyyjällä on?

Yritysmyyjän tavoitteet

Millaisia tavoitteita sinulla on työssäsi?

Miten tavoitteet asetetaan?

Miten tavoitteissa onnistumista seurataan?

Onko tavoitteista jäämisestä seuraamuksia?

Motivoiko tavoitteet sinua?

Muuttuvatko tavoitteet usein?

Yritysmyyntin lähiesimiestyö

Mitä ominaisuuksia hyvällä yritysmyyntin esimiehellä on?

Miten lähiesimies tukee sinua tavoitteiden saavuttamisessa?

Miten lähiesimiehesi motivoi sinua?

Miten lähiesimiehesi valmentaa sinua?

Miten lähiesimiehesi palkitsee sinua onnistumisista?

Koetko, että palkitseminen motivoi sinua pääsemään sinulle asetettuihin tavoitteisiin?

Millasta tukea kaipaat lähiesimieheltä haastavassa myyntiprosessin vaiheessa?

Liite 2. Opinnäytetyösuunnitelman aikataulu

Viikko 35	Opinnäytetyösuunnitelman teko, ja opinnäytetyön aiheen valinta.
Viikko 36	Aikataulun suunnittelu, opinnäytetyösuunnitelman edistäminen.
Viikko 37	Opinnäytetyösuunnitelman jatkaminen.
Viikko 38	Opinnäytetyösuunnitelma valmis.
Viikko 39	Varsinaisen opinnäytetyön aloitus, lähdetään rakentamaan teoreettista viitekehystä.
Viikko 40	Sovitaan teemahaastatteluille ajat tutkimukseen sopivien ihmisten kanssa, ja suunnitellaan kysymykset. Jatketaan tietoperustan rakentamista.
Viikko 41	Teemahaastatteluiden kysymysten suunnittelu.
Viikko 42	Teemahaastattelut, ja alustava tulosten purkaminen.
Viikko 43	Tulosten purkaminen, ja pohdinnan kirjoitus.
Viikko 44	Viimeistellään johtopäätökset, ja täydennetään tietoperusta. Opinnäytetyön viimeistely, ja kieliopin tarkistus. Opinnäytetyön palautus.