



MYYNNIN JOHTAMISEN MALLI

— MYYNTIORGANISAATION MENESTYSTEKIJÄ

Jesse Pihkanen

OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2020

Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen tutkinto-ohjelma

PIHKANEN, JESSE:
Myynnin johtamisen malli
Myyntiorganisaation menestystekijä

Opinnäytetyö 79 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Lokakuu 2020

Myynti on muuttunut vuosien varrella runsaasti, mikä on pakottanut myös myynnin johtajuuden kehittymisen myynnin rinnalla. Myyntiorganisaatioissa toimiva myynnin johtamisen malli on merkittävä työkalu menestymisen kannalta. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaation myynnin johtamisen malli on ajan tasalla.

Tämä opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia asiakasyritykseni nykyistä myynnin johtamisen tilaa ja luoda tutkimustulosten pohjalta asiakasyritykselleni uusi myynnin johtamisen malli. Aineistonkeruumenetelminä opinnäytetyössä käytettiin kyselyä sekä puolistrukturoitua haastattelua, joiden pohjalta kerättiin näyttöä asiakasyritykseni myynnin johtamisesta ja työtyytyväisyydestä.

Opinnäytetyön teoriaosuus keskittyy myyntiin ja sen osa-alueisiin aina yksilöstä tiimiin. Lisäksi opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee johtajuutta ja sen vaikutuksia päivittäiseen työskentelyyn organisaatiossa. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös merkityksellisyyden tunnetta ja esimiehen roolia motivoijana, sillä nämä linkittyvät merkittävällä tavalla toimivaan myynnin johtajuuteen.

Opinnäytetyön tuloksena löydettiin asiakasyrityksestäni kehityskohtia, joihin opinnäytetyössä pyrittiin myös pohtimaan ratkaisuja asiakasyritykseni suoritusasteen ja työtyytyväisyyden parantamiseksi. Ottamalla huomioon asiakasyritykseni kehityskohtat, luotiin uusi myynnin johtajuuden malli palvelemaan erityisesti asiakasyritykseni myynninesimiehiä arkisessa työskentelyssä. Luodun myynnin johtamisen mallin on tarkoitus edistää ja selkiyttää esimiesten konkreettista työskentelyä myyjien tärkeimpänä tukijana myyntityössä.

Asiasanat: myynti, johtajuus, esimies, myynnin johtamisen malli, myyntiorganisaatio

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration
Degree Programme in Entrepreneurship and Team Leadership

PIHKANEN, JESSE:
Sales Management Model
Success Factor for Sales Organization

Bachelor's thesis 79 pages, appendices 7 pages
October 2020

There have been significant developments in sales in recent years. This has forced sales management to progress as well. In a sales organization the key factor to success is the sales management model. Because of that it is crucial that the sales management model is up to date.

The aim of this thesis was to research the client organization's sales management and how it was shown in the practice. With the research results it was meant to create a new sales management model for the client company. The research included two different studies which were performed with a survey and a theme interview. The purpose of these studies was to observe the sales management and the job satisfaction inside the client's organization.

The pertinent theories of the thesis cover sales and its different fields from an individual and the sales team perspective. The thesis also contains a theory part about leadership and how it affects the daily work culture inside the organization. Meaningful feelings experienced during the work and the role of the sales manager as a motivator are greatly linked to a functional sales management.

The research showed that the client's organization had some improvable aspects. The thesis focused on improving these aspects for better profit and job satisfaction. The new sales management model was created based on the improvable aspects. The model is especially meant to serve the sales managers and help them to lead better on daily basis. The purpose of the new sales management model is to assist and clarify the concrete work sales managers do as the key support of the salespersons.

Key words: sales, sales management model, sales organization, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus	6
1.2	Opinnäytetyön rajaus.....	7
2	MYYNTITYÖ	9
2.1	Myynnin aikakaudet	9
2.2	Arvomyynti ja myyntiprosessi	11
2.3	Huippumyyjän anatomia	14
2.4	Myyntitiimi ja työkuultuuri	20
3	MYYNNIN JOHTAMINEN	23
3.1	Johtajan työtehtävät.....	23
3.2	Tavoitteiden saavuttaminen	27
3.3	Tunteet ja merkityksellisyys työelämässä	29
3.4	Yksilöllinen johtaminen.....	34
4	TUTKIMUS	37
4.1	Aineistonkeruumenetelminä kysely ja teemahaastattelu.....	37
4.2	Tutkimuksen suorittaminen	38
4.3	Aineiston analysointi	39
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	41
5.1	Merkityksen ja arvostuksen kokeminen työssä.....	42
5.2	Avoimen viestinnän mahdollisuudet.....	46
5.3	Luottamus ja yhdenvertaisuus läpi organisaation.....	47
5.4	Huippumyyjän, -esimiehen ja -tiimin ominaisuuksia.....	49
5.5	Muut kehityskohdat.....	54
6	YHTEENVETO – MYYNNIN JOHTAMISEN MALLI.....	63
6.1	Myynnin johtamisen malli.....	64
6.2	Perustelut.....	66
7	POHDINTA.....	67
	LÄHTEET.....	70
	LIITTEET	73
	Liite 1. KYSELYTUTKIMUS	73
	Liite 2. TEEMAHAASTATTELU	78

1 JOHDANTO

Myynti ja sen johtaminen ovat olleet viime vuosina kovassa murroksessa johtuen ihmisten ostokäyttäytymisen muutoksesta 2000-luvun edetessä. Mika Rubanovitsch ja Elina Aalto (2007) väittävät kirjassaan ”Haasteena myynnin johtaminen”, että myyntityö on yrityksen ainoa ja tärkein työ. Muut yrityksen toimet ovat vain tukemassa myyntiä. Mikäli yrityksen johto ei koe yrityksen olevan myyntiorganisaatio, jää yritys vain tuotekehittelyprojektiksi. Monesti onkin niin, että yrityksestä ei puutu teknistä osaamista, vaan juuri myymisen taito. Rubanovitschin ja Aallon (2007) mukaan moni esimiestehtävissä toimiva kokee myynnin kirosanaksi ja myynnin kehittämisen sijaan keskittyy puhumaan luvuista, logistiikasta ja strategisista partnereista. Ilman myynnin nälkäistä johtoa on myyntikulttuurin synty yrityksessä usein vaikeaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 12.)

Myyntijohtajan rooli myyntiorganisaatiossa on ratkaiseva. Olipa yritys minkä kokoinen tahansa ja myytävät palvelut mitä hyvänsä, tulee myynnin vetäjän panostaa ennen kaikkea toimiin, jotka edistävät myyntiä ja myyjien ammatillista kehittymistä. Ilman myyntiä yritys ei menesty, eikä pysty kasvamaan ja kehittymään. Myyntiprosessien muuttuessa jotkin organisaatiot ovatkin alkaneet kouluttamaan myyjistään enemmän asiantuntijoita, kuin varsinaisia myyjiä. Asiantuntijan tarkoitus on auttaa asiakasta ja kertoa tuotteesta, eikä vain myydä. Enää ei riitä, että asiakkaalle tarjotaan ilmainen lounas ja myyntiä syntyy kuin tyhjästä. Asiakasta on osattava kuunnella ja auttaa läpi myyntiprosessin kuitenkin liikaa painostamatta. Kun myynti ja ihmisten ostokäyttäytyminen muuttuvat, on myös myynnin johtamisen muututtava niiden mukana. (Parvinen 2013, luku 1. e-kirja Bookbeat.)

Myyntijohtajan tai -esimiehen rooli organisaatiossa voi kuitenkin olla hankala, sillä teknologian, myyntiprosessien ja -strategioiden kehittyessä myyntijohtajalta vaaditaan loistokkaan myynnin ja tuloksen lisäksi myös hyvää ihmistuntemusta. Myyntijohtajan on osattava antaa oikeanlaiset ja ajankohtaiset työkalut alaisilleen, jotta myynti toimii mahdollisimman tehokkaasti läpi organisaation. Jotta myynti olisi mahdollisimman tehokasta ja mieluisaa myyntiportaan kaikille osapuolille, ei riitä, että myynnin johto vain luo ja tiputtaa myyntityökalut portaassa alaspäin. Harmittavan usein yritys panostaa tutkimuksiin ja tuotekehitykseen,

mutta vastuu myynti- ja asiakaspalvelukulttuurin kehittämisestä unohdetaan täysin. Tavoiteltaessa lyhyen aikavälin voittoja, kvartaalitalouden oppien mukaan, kiinnitetään hyvin herkästi liikaa huomiota kustannussäästöihin sen sijaan, että panostettaisiin kannattavan kasvun mahdollistavaan tekijään, eli juuri yrityksen myyntihenkilökuntaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 14.)

Johtajan ja esimiehen tehtävät ovat muuttunut niin, että käskyttämisen sijaan on laskeuduttava alaisen kanssa samalle tasolle ja vuorovaikutettava. Vuorovaikuttamalla voidaan räätälöidä kunkin myyjän tarpeisiin nähden parhaat mahdolliset työkalut, sekä kannustinjärjestelmä (Tjäder 2017). Usein myynnin johto ihmettelee, kun työkalut, kampanjat ja tuotteet ovat kaikille myyjille samat, mutta tulosta ei synny tasaisesti. Myyntitiimissä on huippumyyjiä, joilta myynti näyttää sujuvan ilman ongelmia kampanjoista huolimatta. Huippumyyjien lisäksi löytyy keskitason myyjiä, joilla myynti saattaa olla sidoksissa kampanjoihin, mutta yrityksen näkökulmasta keskitason myyjän panos ja tulos on silti kannattava. Harmillisesti myyntiportaasta löytyy myös alisuoriutujia, joiden myynti ei kampanjoista ja työkaluista huolimatta suju, vaikka ulkoinen ja sisäinen motivaatio näyttäisikin olevan kunnossa.

Jotta lukija voi ymmärtää myynniesimiehen työtehtäviä ja työn moninaisuutta, on opinnäytetyössä otettu huomioon myös näkökulma huippumyyjästä sekä myyntitiimin ja -kulttuurin merkityksestä.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Työskenneltyäni myynnin parissa ja keskusteltuani useamman myynnin esimiehen ja myyntijohtajan kanssa, huomasin alasta riippumatta yhteisen ongelman myyntiportaissa. Myyjien väliset tuloerot ovat myyntiportaissa tavallisia ja tähän johtavat syyt ovatkin mielestäni hyvin mielenkiintoisia. Kuinka kaventaa myyjien tuloeroa ja täten parantaa organisaation myyntiä ja kasvua? Opinnäytetyössäni paneudun tähän ongelmaan ja kartoitan syitä tuloeroihin asiakasyrityksessäni tutkimuksen avulla.

Tavatessani asiakasyritykseni johtohenkilöstöä, heräsi heillä huoli myyjien valtavasta tuloerosta ja siihen johtavista syistä. Asiakasyritykseni tuotteet ovat ajoneuvoja, joten myyjien ydintyötehtävä on ajoneuvojen myynti, niin B2B- kuin B2C-asiakkaille. Tuloerot myyjien välillä tiimien sisällä saattavat olla varsin suuria. Asiakasyritykselläni on vahva koulutusjärjestelmä myyjien tueksi, mutta yrityksen koulutuspäällikön mukaan selkeä ja päivitetty myynnin johtamisen malli uupuu. Asiakasyrityksen palveluksesta löytyy valtavasti hyviä myyjiä sekä loistavia myynnin esimiehiä, mutta tilanteeseen on pitkälti päästy koulutuksien ja itse opittujen taitojen kautta, eikä taustalla vaikuta yhtenäinen johtamismalli. Ylempi johto arvioi myyjien tuloerojen johtuvan juuri selkeän ja konkreettisen myynnin johtamisen mallin puuttumisesta.

Opinnäytetyön tavoite on tutkia asiakasyritykseni myynnin johtamista eri tutkimusmenetelmillä. Tarkoituksena on löytää tutkimusten pohjalta kehityskohtia, joihin paneutumalla asiakasyritykseni pystyy kehittämään toimintaansa ja kohentamaan kunkin yksilön, mutta myös organisaation tulosta. Tarkoituksena on myös tutkimuksen ja havaintojen pohjalta luoda asiakasyritykselleni uusi myynnin johtamisen malli, jota pystytään hyödyntämään helposti käytännössä. Tavoitteeni myynnin johtamisen mallin suhteen on, että mallia voidaan hyödyntää koko organisaation tasolla ja se ohjaa kunkin esimiesasemassa toimivan henkilön valintoja arkisessa työskentelyssä, jotta jokainen esimies ja alainen pystyvät suoriutumaan työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla.

Asiakasyritykseni toiveesta tarkemmat tiedot asiakasyrityksestäni ovat salattuja, eivätkä ne ilmene opinnäytetyöstä. Asiakasyritystäni koskevat havainnot, kuten tutkimuksista saatava tieto on sensuroitu niin, että niistä on jätetty tunnistettavat tiedot pois. On kuitenkin korostettava, että opinnäytetyö on pyritty rakentamaan niin, että lukijalla olisi mahdollisimman hyvät edellytykset pohtia asiakasyritykseni myynnin johtamisen tilaa anonymiteetistä huolimatta.

1.2 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään myyntiä ja myynnin johtamista. Teoriaosuuden tavoite on luoda lukijalle näkemys myynnin johtamisesta yhdistelemällä vanhempia ja tuoreita lähteitä aiheeseen liittyen. Opinnäytetyön teoriaosuus on

rajattu aihealueisiin, jotka edesauttavat teoriaosuuden jälkeisen tutkimusosion ymmärtämistä. Teoriaosuus pohjautuu erityisesti Niemisen & Tomperin (2008) teokseen "Myynnin johtamisen uusi aika", mutta lisäksi teorian pohjana on hyödynnetty paljon myös Rubanovitschin kirjallisuutta, sekä Heiskasen (2019) tuoretta julkaisua "Tietoisesti taitava myynnin johtaja".

Teoriaa tullaan käyttämään apuna tutkimuksen aineiston havainnoimisessa, sekä mahdollisten kehityskohtien rakentamisessa ja analysoinnissa. Vaikka myynti ja markkinointi toimivat nykyisessä markkinataloudessa hyvin lähekkäin, ei markkinointia tulla tässä opinnäytetyössä käsittelemään sen tarkemmin. Opinnäytetyön tutkimusosuus on rajattu ja kohdennettu asiakasyritykseni tarpeisiin, mutta uskon tutkimuksesta nousevien teemojen koskettavan yhtä lailla myös muita myyntiorganisaatioita ainakin osittain. Opinnäytetyössä ei ole eritelty tarkasti B2B- ja B2C-myyntien eroavaisuuksia, sillä asiakasyritykseni omat asiakkaat ovat sekä yrityksiä että yksityisasiakkaita. Myöskään asiakasyritykseni myyjien välillä ei ole erillisiä nimettyjä painotuksia B2B- tai B2C-myyntiin.

2 MYYNTITYÖ

Niemisen ja Tomperin mukaan ”Ei ole olemassa tuotetta tai palvelua, ennen kuin joku myy ja toinen ostaa.” (Nieminen & Tomperi 2008, 15). Myynti on organisaatiossa se, mikä laittaa tuotannon pyörät pyörimään ja hankkii yritykseen valuutaa. Tässä luvussa esitellään aluksi lyhyesti myyntityön historiaa, sekä myynnin prosessia ja sen vaiheita. Luvussa tarkastellaan myös huippumyyjän ominaisuuksia ja myyjän kehittymistä kohti huippumyyjää. Myyntiä tehdään harvoin yksin, joten luvussa on otettu huomioon myös myyntitiimin ja työkuulttuurin merkitys tuloksellisen myynnin kannalta.

2.1 Myynnin aikakaudet

Ennen teollistumista myyntityöhön erikoistuneita ammattilaisia on ollut harvassa. Perinteisten karavaani-, tukku- ja torikauppiaiden työtehtävät ovat myynnin ja rahastuksen lisäksi pitäneet sisällään myös esimerkiksi jakelu-, varastointi- ja maahantuontitehtäviä. Torin tai myymälän olemassaolo on taannut jatkuvuutta, ja ihmiset ovat oppineet luottamaan erityisesti elintarvikkeiden jatkuvaan saatavuuteen. Kuitenkin lähimpänä pelkistettyä myyntityötä ovat aiemmin olleet nopeasti pilaantuvien tuotteiden myyjät. Nykyaikainen ammattimyyjän ammatti onkin siis kehittynyt 1800-luvun loppupuolella teollistumisen seurauksena. Tällainen myyjä ei ole enää kosketuksissa tuotantoon tai toimitusketjuun, vaan työtehtävä oli puhtaasti vain myydä tuotetta joko kuluttaja-asiakkaille tai yritysasiakkaille. Puhdasta myyntityötä pidettiin pitkään ”herrasmiestyönä” ja myyjiä saatettiin jopa ihannoida. Näihin aikoihin myyntiä alettiin myös johtaa tavoitteellisemmin. Kaikki kuitenkin muuttui 1960-luvun tienoilla, kun myyntityön korkea moraali alkoi murentua ja myyjät oppivat huijaamaan sekä vedättämään asiakkaitaan. Kun vedättämisen kulttuuri myyntityössä yleistyi, myös myyntijohtajien vaatimukset myyjiä kohtaan kasvoivat. 1970-luvulla tilanne monessa myyntiorganisaatiossa oli ”tulos tai ulos”. Asiakkaitaan vedättävät myyjät menestyivät rehellisiä myyjiä paremmin, eikä asiakaspalveluun tai jälkimarkkinointiin vielä osattu suhtautua tarvittavalla vakavuudella. (Parvinen 2013, luku 1. e-kirja Bookbeat.)

1960-luvulla markkinointi alkoi lisääntyä länsimaissa, jolloin myös myyjien tehtävät uudistuivat. Myyjien uusi rooli oli asiakas- ja markkinainformaation kerääjä,

sekä asiakkaiden tarpeiden kartoittaja. Myyjien kautta saatava informaatio koettiin tarpeelliseksi, koska näihin aikoihin globalisaatio ja teollisuus olivat edenneet pisteeseen, jossa tuotanto ja tuotekehitys tapahtuivat usein eri maissa. Myyjien tehtäväksi muodostui asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen kahdenkeskisen dialogin kautta. Huijausmyynnistä päästiin hiljalleen eroon ja 1980-luvulla vallitsi ajatus ”asiakas on kuningas”. Tästä ajauduttiin kohti 90-luvun kumppanuus- ja ratkaisukeskeistä myyntiä. Onkin siis huomattava, että myynnin kehitys on jatkunut läpi vuosikymmenten erilaisten tekniikoiden ja trendien siivellä. (Parvinen 2013, luku 1. e-kirja Bookbeat.)

2000-luvulla myynnissä painottuu yhä enemmän markkinoinnin merkitys. Perinteiset lehti- ja radiomainokset ovat väistyneet televisiomainosten tieltä. Mitä lähemmäs nykyhetkeä tullemme, on markkinointi seurannut teknologian kehitystä ja nykyisin markkinointi tapahtuukin pitkälti internetissä ja sosiaalisessa mediassa. Internet on yhdistänyt laajalti pirstoutuneen tiedon yhden klikkauksen päähän ja tämän takia somemarkkinointi on hyvin edullista ja kattavaa verrattaessa perinteiseen sanomalehtimarkkinointiin. Somemarkkinointi tapahtuu internetissä, josta ostaja myös saa kaiken haluamansa tiedon ennen ostopäätöstä, usein myös arvosteluja yrityksestä ja tuotteesta tai palvelusta. Ihmisten ostokäyttäytyminen on muuttunut niin, että myyjä on usein vain asiantuntija ja kaupan loppuunsaattaja, sillä päätös ostamisesta on tehty jo ennen kauppaan astumista. Siinä missä myyjien peruseriaate myydä on säilynyt samana vuosien saatossa, on myös myynnin johtajien merkitys vakiintunut. Myynnin johtajan tärkein tavoite on mahdollistaa myynnin jatkuvuus ja kehitys, sekä raivata myynnin esteet myyjien tieltä. Mitä paremmin myyjät voivat keskittyä myyntiin, sitä loisteliaampaa menestystä kohti yritys matkaa. (Parvinen 2013, luku 1. e-kirja Bookbeat.) Myynnin kehittymistä kohti nykyistä tilannetta on havainnollistettu kuviossa 1.



KUVIO 1. Mukailten Parvinen 2013.

2.2 Arvomyynti ja myyntiprosessi

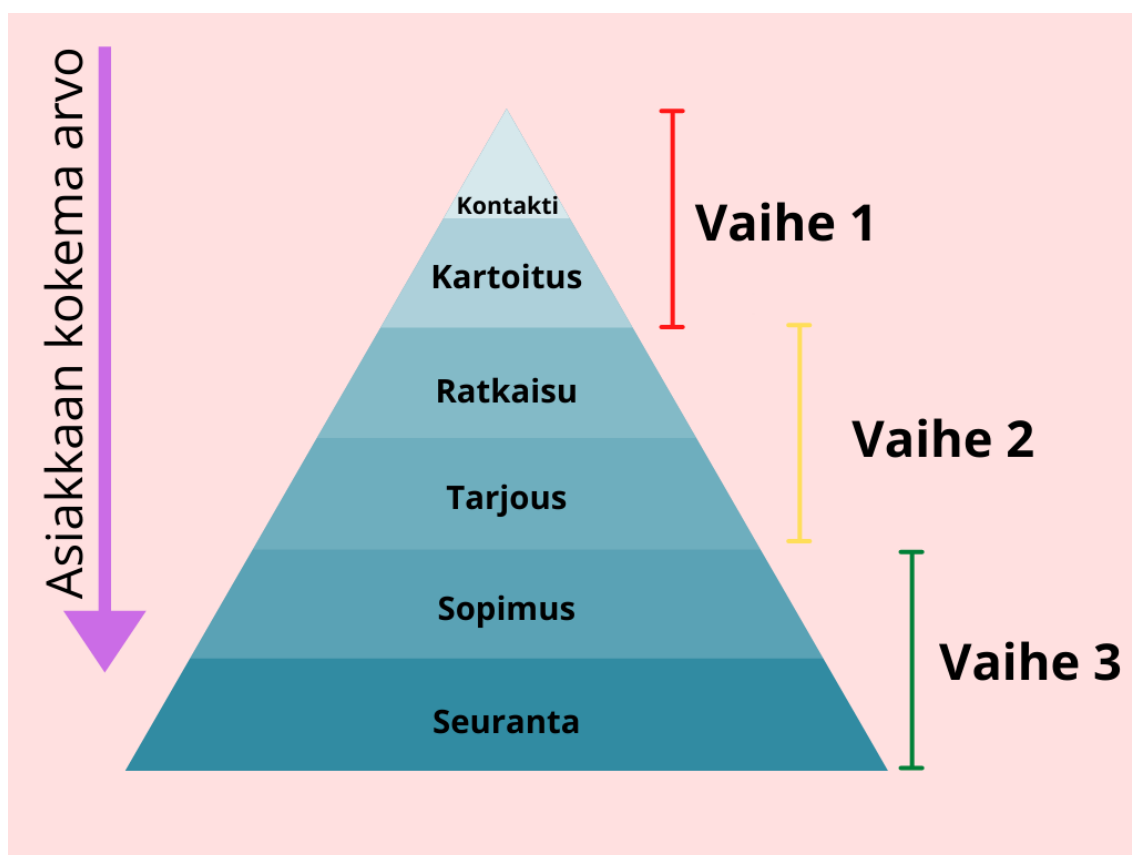
Vaikka myyntitilanteet ovat vuosien varrella kehittyneet on myynti aina jonkinlainen prosessi, myynnillä on alku ja loppu. Toiset myyntitilanteet kestävät vuosia muuttuen pitkiksi asiakassuhteiksi, kun taas toiset päättyvät jo hyvin pian prosessin alkumetreillä. Jotta myyntiä voidaan ymmärtää tarkemmin, on tärkeää tarkastella myyntiprosessin etenemistä ja merkitystä myyntitilanteessa.

Yleisesti tarkastellessa myyntiprosessi on tietty sarja tapahtumia, joiden on tapahduttava, jotta myyntitilanne on täysin onnistunut. Myyntiprosessi itsessään on usein jokaisen myyjän tai organisaation sopivaksi hioma, mutta se pitää aina sisällään myyntiin liittyvät tärkeät ydinelementit; kontaktoinnin, kartoituksen, tarjouksen ja sopimuksen. Käsitteille on usein eri nimityksiä, mutta pääpiirteiltään idea on aina sama. (Rubanovitsch 2019.)

Perinteisempi ratkaisu- tai suoritekeskeinen myynti on pätevä keino tunnistaa ja tyydyttää asiakkaan tarpeet, mutta se ei vielä yksinään riitä erottumaan kilpailijoista ainakaan pitkällä aikavälillä (Rantanen 2019). On havaittu, että on brändin ja tehokkuuden kannalta tärkeää tuottaa asiakkaalle lisäarvoa hankinnan yhteydessä, sillä asiakkaan perimmäinen tarve on saavuttaa arvoa ostamalla jotakin

tuotetta tai palvelua (Rubanovitsch 2019). Rubanovitschin artikkelin (2019) mukaan asiakas määrittää itse kokemansa arvon, eikä myyjäyritys. Lisäarvon tärkeys on kilpailullisesta näkökulmasta erittäin suuri ja sitä syntyy, jos asiakkaan tekemä uhraus on koettua hyötyä pienempi (Rubanovitsch, 2019). Yleensä arvomyynti linkitetään erityisesti B2B-myyntiin, mutta sitä voidaan soveltaa myös B2C-myyntissä juuri lisäarvon tuottamisen vuoksi. (Rantanen 2019; Rubanovitsch 2019.)

Kuviosta 2. on nähtävissä Heiskanen (2019) arvomyyntiprosessin ja Rubanovitschin & Aallon (2007) perinteisen myyntiprosessin pohjalta yhdistetty arvomyyntikolmio. Kuvion 2. tarkoitus on yhdistää molempien myyntiprosessien parhaita puolia yhdeksi kokonaisuudeksi. Heiskanen (2019) on pilkkonut oman arvomyyntiprosessinsa kolmeen vaiheeseen, jonka näkökulmasta tarkastelemme perinteisempää ratkaisumyyntiprosessia. Myyntiprosessin edetessä, kasvaa asiakkaan kokeman arvon merkitys prosessissa. Kun myyjä pystyy läpi prosessin kasvattamaan asiakkaan kokemaa arvoa, on kaupan toteutuminen todennäköisempää.



KUVIO 2. Mukailten Heiskanen 2019 ja Rubanovitsch & Aalto 2007.

Vaiheessa 1. myyjä on kontaktissa potentiaaliseen asiakkaaseen ja pyrkii saavuttamaan tämän kanssa toimivan keskusteluyhteyden. Vaiheeseen 1. liittyy oleellisesti myös tarvekartoitus, jolla pyritään saamaan mahdollisimman kattava tieto asiakkaan ongelmasta. On hyvä huomioida, että asiakas ei aina itse täysin tunnista ongelman syitä. Asiakkaalla saattaa olla vääristynyt käsitys ongelmasta ja sen ratkaisusta. (Heiskanen 2019, 115-118.)

Vaiheessa 2. siirrytään ratkaisuun ja tarjoukseen. Ratkaisuvaiheessa arvomyynnin kannalta on kriittistä, että myyjä osaa oikeasti tunnistaa asiakkaan ongelman kartoituksen pohjalta. Myyjän on pystyttävä perustelemaan uskottavasti faktoihin nojaten, miksi juuri hänen esittämä ratkaisu on asiakkaalle paras mahdollinen. Ratkaisu- ja tarjousvaiheen onnistuminen edellyttää myös myyjän asiantuntijuutta omaa tuoteportfoliota kohtaan. Myyjän on havaittava, millaisen ratkaisun sisältämän tarjouksen hän asiakkaalleen tekee. Vaiheessa 2. korostuu myös tarjouksen hyväksyttämisen merkitys. Asiakkaalta on tärkeää hyväksyttää ratkaisu ja tarjouksen eteneminen useasti, sillä se edistää sopimuksen syntyä alitajuisesti. Mitä useammin asiakas hyväksyy myyjän ratkaisun, sitä hankalampi asiakkaan on enää lopussa perustella miksi ei ratkaisua hyväksyisi. (Heiskanen 2019, 115-118.)

Vaiheessa 3 myyjä on ratkaissut kaikki sopimuksen syntymisen tiellä olevat ongelmakohdat ja näin ollen sopimus on valmis läpikäytäväksi asiakkaan kanssa. Kustannuksiltaan suurissa hankinnoissa tarjouksen hyväksyminen ei tapahdu hetkessä. Vaikka myyjä olisi aiemmissa vaiheissa hyväksyttänyt tarjouksen asiakkaalla, ei myyjä voi olla varma sopimuksen synnystä. Myyjän on tarjouksen jättämisen jälkeen oltava aktiivisesti kontaktissa asiakkaaseen, kuitenkin liikaa painostamatta sopimuksen allekirjoittamiseen. Olemalla yhteydessä asiakkaaseen, pystyy myyjä varmistamaan kaupan toteutumisen paremmin, mikäli asiakkaalla syntyy vielä epäilyksiä ratkaisua kohtaan. Kun onnistunut kauppa on saatu päätökseen, on arvomyynnissä seurannalla suuri merkitys. Myyjän tehtävä on pyrkiä lievittämään ns. ostokatumusta, mikäli asiakkaalle sitä on syntynyt. Myyjän tehtävä kaupan päätyttyä on varmistaa, että asiakas todella on tyytyväinen ratkaisuun. Tyytyväinen asiakas palaa mielellään tutun myyjän luokse seuraavaa

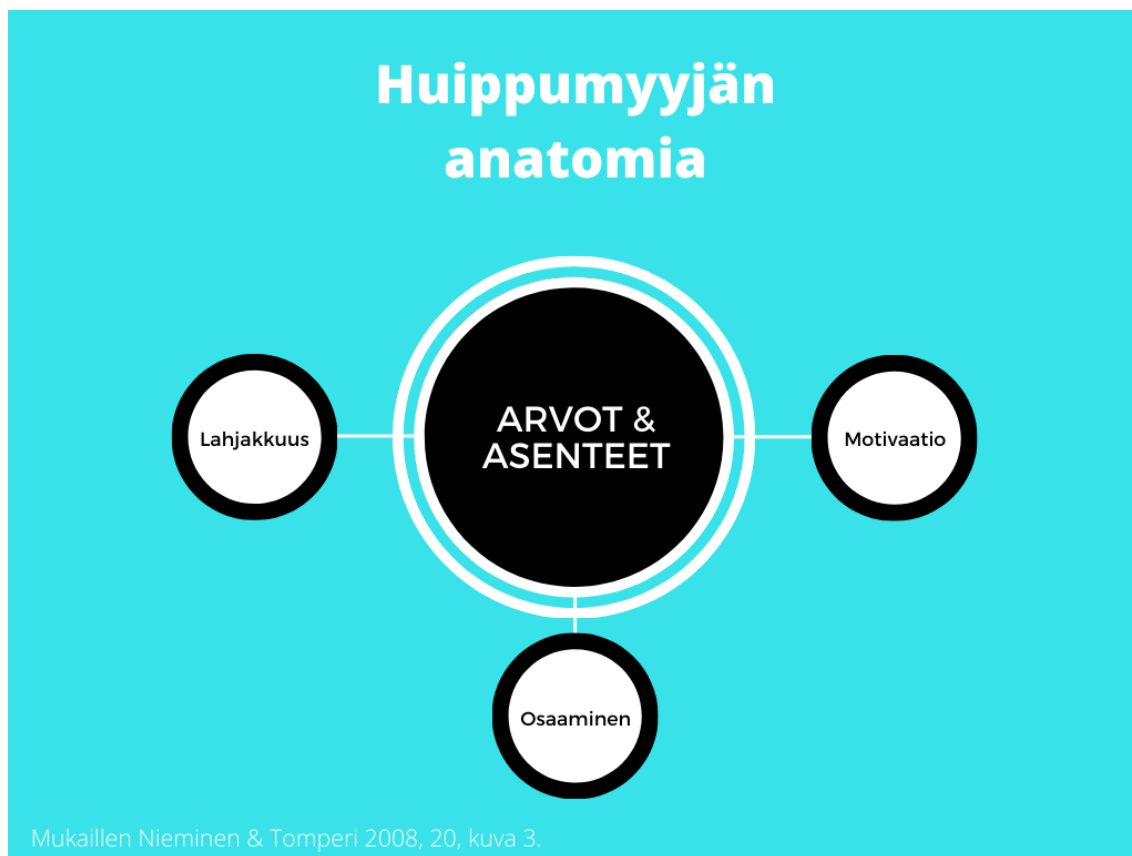
hankintaa tehdessä. Myyjän tehtävä läpi myyntiprosessin on synnyttää asiakkaalle lisäarvoa, jotta yksittäinen kauppa kehittyy kestäväksi asiakassuhteeksi. (Heiskanen 2019, 115-118.)

2.3 Huippumyyjän anatomia

Yksi avaintekijä yrityksen menestykseen on henkilöstö. Kun oikeat ihmiset ovat oikeissa työtehtävissä on menestys mahdollista. Myyntiportaassa huippumyyjien merkitys on korvaamaton. Huippumyyjällä ei pidäkään tarkoittaa pelkästään erinomaisesti myyvää henkilöä, joka pahimmassa tapauksessa syö myyjäkollegoiden motivaatiota, vaan oikeanlainen huippumyyjä innostuu työstään itse ja sytyttää palon myös ihmisissä ympärillään. Jos huippumyyjä tekee tulosta muiden kustannuksella, kärsii tiimin motivaatio ja kokonaistulos saattaa laskea, vaikka yksittäinen henkilö tekisikin kovaa tulosta. (Nieminen & Tomperi 2008; Rummukainen 2008.)

Niemisen ja Tomperin (2008, 20) mukaan huippumyyjän anatomia koostuu arvoista ja asenteista, motivaatiosta, lahjakkuudesta sekä osaamisesta (KUVIO 3.). Myynnin parissa toimiva Tuija Rummukainen (2008) on puolestaan koonnut eri lähteistä kahdeksan kantavaa ominaisuutta ja tunnusmerkkiä liittyen huippumyyjiin. Rummukaisen mukaan tunnusmerkit ovat, asenne, ajankäytön hallinta, myyntiesittelytaidot, tuotetietoisuus, ulkoinen olemus, uusasiakashankinta, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa sekä kaupanpääöstaidot. (Rummukainen 2008, 11). Rummukaisen, Niemisen ja Tomperin oivaltamat piirteet linkittyvät toisiinsa. Nieminen ja Tomperi ovat pohtineet anatomiaa syvemmältä tasolta, kun taas Rummukainen on tuonut piirteet esille, siten että ne näkyvät paremmin myyntitilanteissa. Näitä esille nousseita piirteitä ja havaintoja tukevat myös myynnin ja markkinoinnin konsultin Timo Ropen (2009) huippumyyjän taustatekijät, jotka myös pohjautuvat pitkälti Niemisen ja Tomperin huippumyyjän anatomiaan. Ropen havainnot ovat Rummukaisen mukaan myös tuotu syvemmältä tasolta enemmän käytännöllisempään muotoon. Timo Ropen mukaan huippumyyjän taustatekijöitä on kaksi. Myyjän osaamistaidot, joihin lukeutuvat tiedot, taidot ja kyky soveltaa. Myyjän minäsisältöön puolestaan liittyvät persoonallisuus, asenteet ja arvot sekä motiivi. (Rope 2009, 223.)

Tarkastelemme huippumyyjän ominaisuuksia pääsääntöisesti Niemisen ja Tomperin huippumyyjä anatomian pohjalta, sillä Rummukaisen ja Ropen havainnot huippumyyjän ominaisuuksista pohjautuvat myös samoihin syvempiin tekijöihin.



KUVIO 3. Mukaillen Nieminen & Tomperi 2008, 20, kuva 3.

Hyvän johtajan tai henkilöstöpäällikön on osattava ihmistuntemusta johtamisen lisäksi myös rekrytointitilanteissa. Rekrytointi on yrityksille usein kallista ja aikaa vaativaa, joten oikean yksilön löytäminen kerralla on toivottavaa, niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. Työnantajalle otollista on löytää riittävällä osaamisella varustettu henkilö, jolla on työtä kohtaan aidosti oikea asenne. (Natri 2019.)

Lahjakkuus

Mitä lahjakkuus huippumyyjän kohdalla tarkoittaa, jos huippumyyjäksi ei kuitenkaan synnytä? Niemisen ja Tomperin lisäksi monet muutkin myyntiä tutkineet ihmiset ovat havainneet, että huippumyyjän anatomiassa lahjakkuudella tarkoitetaan pikemminkin periytyviä genejä ja niiden ilmenemistä arjessa ja käytännössä. Esimerkiksi empaattisuus, tunneäly ja hyvä itsetuntemus voivat auttaa myyjää myyntitilanteessa, mikäli näiden taitojen taso on yksilöllä korkea. Koska

myyjä joutuu olemaan kontaktissa asiakkaaseen, ovat myös kielelliset ja loogiset lahjakkuudet avainasemassa. Vaikka lahjakkuus onkin yksi Niemisen ja Tomperin listaamista anatomian palasista, ei se kuitenkaan ole este myyntityön menestykselle. Huippumyymyjäksi voi yltää olematta sen koommin lahjakas missään edellä mainitussa. Myynnin kautta jatkuva itsensä kehittäminen on ratkaisu kohti menestyksekkäämpää myyntityötä. (Nieminen & Tomperi 2008, 21-22.)

Asenne

Myynnin personal trainer Tuija Rummukaisen (2008) mukaan asenne on ratkaisevassa asemassa huippumyymyjän suorituskävyssä. Rummukaisen mukaan huippumyymyjällä on keskivertoa positiivisempi asenne elämää ja työntekoa kohtaan. Koska asenteet syntyvät arvojemme pohjalta, on meillä jokaisella erilainen asenne ja suhtautuminen esimerkiksi juuri myyntiä kohtaan. Tietty mielipide tai käyttäytyminen arvojen mukaan heijastuu ulkoisessa asenteessamme. Koska arvot ovat muokkaantuneet vuosien varrella, on niiden muuttaminen hankalaa, mutta asenteisiimme pystymme vaikuttamaan nopeammin ja helpommin. Asennemuutos lähtee kustakin itsestään ja se vaatii harjoittelua ja oikeaa tahtotilaa. Negatiivinen suhtautuminen myyntiin on käännettävissä positiiviseksi, mutta muutos ei tapahdu hetkessä. On kuitenkin huomioitava, että negatiivinen asenne ei aina ole pahasta, sillä liiallinen positiivinen asenne voi estää esimerkiksi kriittisen tarkastelun. Liiallinen positiivinen suhtautuminen voi myös sokaista myyjän taidot, jolloin halu oppia uutta ja kehittyä jää taka-alalle. Yltiöpositiivinen myyjä, kuten usein myös vanhat konkarimyyjät ajattelevat, että mitään uutta opittavaa ei enää ole. Tällöin liiallisesta positiivisesta asenteesta muodostuu ansa pidemmällä aikavälillä. (Nieminen & Tomperi 2008, 23-24.)

Voidaankin siis todeta, että ei ole olemassa oikeaa tai väärää asennetta, vaan se on sidottu tilanteisiin, toimialaan ja työtehtävään. On kuitenkin havaittavissa tiettyjä yleisiä asenteita, joita myyjä tutkimalla on mahdollista todeta. Yksi kantavista asenteista myyjien keskuudessa on nälkäisyys, jolla tarkoitetaan kunnianhimoista ja kilpailevaa tapaa toimia tavoitteiden saavuttamiseksi, usein jopa niiden yli. (Nieminen & Tomperi 2008, 23-24.)

Arvot

Meillä jokaisella on oma arvomaailmamme, jonka pohjalta toimimme. Arvot ovat ympäristön meille opettamia asioita ja arvot voivat olla yksilöllisiä sekä yhteisöllisiä. Koska arvot ohjaavat elämäämme, on yksilön sekä yrityksen arvojen merkitys myyntityössä oleellinen (Mieli n.d). Lähellä optimaalista tilannetta ollaan, kun myyjä pystyy sitoutumaan työnantajan arvoihin ja jakaa osittain samanlaisen arvopohjan. Työntekijän itsensä, sekä myös esimiehen on tärkeä oppia tunnistamaan, onko tehty työ *itseisarvo* vai *välinearvo*.

Joskus työ saattaa olla myyjälle vain välinearvo, eli keino saavuttaa työn avulla jotakin oikeasti arvokasta. Myyjä, jolle myyntityö on pelkkä välinearvo, ei usein yllä tuloksissa huippumyyjän tasolle, koska työ on harvoin innostavaa. Jos työstä saatu motivaatio ei ole korkealla, jää myös työntekijän panos vajavaiseksi työtä kohtaan. Huippumyyjille työ on oletetusti itseisarvo. Huippumyyjä pitää työtään arvokkaana ja itseään merkityksellisenä tehdessään myyntityötä. Myyjällä syntyy työhön intohimo ja halu kehittyä jatkuvasti, näin myös tulokset kasvavat ajan saatossa. Tällaisissa tilanteissa työtä voidaan jopa kutsua kutsumukseksi. On selvää, että myyjä, joka kokee työnsä itseisarvoksi, menestyy työtään välinearvona pitävää kollegansa paremmin. Mitä paremmin kukin työntekijä omaksuu organisaation kulttuurin, sitä motivoituneempia työntekijät ovat. Kun organisaation kaikkien työntekijöiden motivaatio ja innostus tehtyä työtä kohtaan nousee, voidaan myös tuloksen odottaa kasvavan. (Nieminen & Tomperi 2008, 24-25.)

Motivaatio

Motivaatio muodostuu motiiveista ja emootioista. Hyvät asiat sekä menestykselläs toiminta alkavat hyvästä tunteesta. Ihmisen motiivit voivat olla erilaisia viettejä, yllykkeitä, tarpeita, haluja ja palkkioita. Usein tämä ilmenee esimerkiksi haluna osoittaa omaa erinomaisuuttaan tai tarpeena vastaanottaa haasteellisia tehtäviä esimerkiksi työpaikalla. (Nieminen & Tomperi 2008, 33.)

Motivaatio on yksi huippumyyjän anatomian osista ja sen avulla voimme selittää, miksi toimimme tietyllä tavalla tietyssä tilanteessa ja miksi teemme osan asioista iloiten ja hyvillä mielin, mutta toiset asiat jäävät tekemättä. Motivaatiossa on kysymys käyttäytymisestä, tekemisen kestosta ja tehtävistä valinnoista. Motivaatio

on keskeinen tekijä yksilön, tiimin sekä yrityksen menestyksessä, sillä on selvää, että paremmin motivoituneet työntekijät tekevät parempaa tulosta. Motivaation taso indikoi, miten sitkeästi ja tehokkaasti käytämme ja suuntaamme kaiken älyn, energian ja tunteet, joita meillä on. Yksinkertaisesti voidaankin todeta motivaation olevan osoitus siitä, miten kovasti ja tavoitteellisesti pyrimme pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.)

Motivaatio on tilannesidonnaista ja se voidaan jakaa tilannemotivaatioon sekä yleismotivaatioon (Nieminen & Tomperi 2008). Myynnin kannalta on tärkeää tunnistaa ja tarkastella kumpaakin. Yleismotivaatiolla tarkoitetaan yleisesti vallitsevaa kiinnostusta asiaa kohtaan. Myyjän tapauksessa tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi pysyvää motivaatiota työtä, eli myyntiä kohtaan. Tilannemotivaatio on puolestaan myynnissä erityisen näkyvä tila. Motivaatioon siis vaikuttavat erilaiset tilanteet, myynnin parissa näitä voivat olla esimerkiksi myyntikilpailut, kampanjat tai omat tavoitteet. (Nieminen & Tomperi 2008, 32). Myyjän ja esimiehen on myös tarpeellista tunnistaa ja ymmärtää tavoitehajontaa. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa mielekkäitä tavoitteita on liikaa, ja kukin tavoitteista vetää energiaamme puoleensa. Tällöin syntyy tilanne, jossa työntekijän on hankala keskittyä yhteen tehtävään kunnolla, vaan hän saattaa poukkoilla tehtävästä toiseen, saamatta välttämättä juuri mitään aikaan. Henkilön suhtautuminen tavoitehajontaan on yksilöllistä, sillä toisille projektin tai työtehtävän loppuunsaattaminen on helpompaa kuin toisille. (Parikka 2020.)

Osaaminen ja ammattitaito

Organisaation kannalta on tärkeää palkata henkilö, jolla on riittävä ammattitaito vaadittua asiaa kohtaan. Perinteisesti myyjiä palkatessa kiinnitetään huomiota myynnin sujumiseen. Yksinkertaisesti myyjän tehtävä on saada tietty tuote tai palvelu myytyä asiakkaalle niin, että se tuottaa yritykselle voittoa. Asia ei kuitenkaan ole näin yksiselitteistä. Mikäli palkatessa potentiaalisen työnhakijan ammattitaito ei ole vielä riittävällä tasolla, on pohdittava, riittääkö työntekijällä motivaatio kehittyä työn ohella. Työkokemus ja ammattitaito ovat tietenkin arvokkaita, mutta alati muuttuvassa toimintaympäristössä muutos- ja oppimiskykyä on syytä painottaa työkokemusta enemmän. Moni pitkän linjan myyntikonkari kokee, ettei omaa ammattitaitoa ole syytä enää kehittää, eikä uutta opittavaa ole. Tällaiseen

mentaliteettiin ajautuminen aiheuttaa kuitenkin sen, että huippumyyjän tasoa on hankala saavuttaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 107.)

Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan myyjän pääosaamisalueet ovat seuraavat:

Asiantuntijuussuhdeosaaminen, jolla tarkoitetaan myyjän tietotaitoa kyseistä tuotetta tai palvelua kohtaan. Myyntitilanteessa on oleellista, että myyjä hallitsee tuotteen tai palvelun ja osaa vastata asiakkaan esittämiin kysymyksiin. Asiantuntijuus kasvaa työsuhteen edetessä ja sitä on mahdollista kehittää jatkuvasti. (Nieminen & Tomperi 2008, 40.)

Palvelusuhdeosaamisella tarkoitetaan kykyä empatiaan, sillä asiakkuus on aina palvelusuhde. Myyjän on oltava tarpeeksi nopea reagoimaan muuttuviin tilanteisiin myynnin aikana. Myyjälle on myös erityisen tärkeää pystyä näkemään tilanteet asiakkaan silmin, jotta myyty ratkaisu palvelee asiakkaan tarpeita mahdollisimman hyvin ja luo asiakkaalle lisäarvoa. (Nieminen & Tomperi 2008, 41.)

Liikesuhdeosaamiseen kuuluvat puolestaan myyntitekniikan ja myyntiprosessin hallitseminen. Keskeisiä liikesuhdeosaamisen alueita ovat kyky innostaa ja vaikuttaa. Myyjän itsensä, mutta myös erityisesti yrityksen kannalta on tärkeää, että myyjä ymmärtää työnsä merkityksen organisaatiossa. Tasokkaasti tehty työ auttaa yritystä menestymään. Myyntiin liittyy vahvasti myös numerot, joten myyjän on tärkeä hallita myös numero-osaamista, jotta toteutetut kaupat ovat taloudellisesti järkeviä ja sujuvia. (Nieminen & Tomperi 2008, 41.)

Ihmissuhdeosaaminen liittyy myös oleellisesti myyjän ammattitaitoon (Nieminen & Tomperi 2008, 42). Kyky tunnistaa asiakkaan persoonallisuuden piirteitä ja taito sopeuttaa oma lähestymistapa piirteiden mukaisiksi on valtaisa etu myyntityössä. (Goleman 1998.)

Tunneosaaminen linkittyy myyjän ihmissuhdeosaamiseen ja sillä tarkoitetaan myyjän empatiakykyä. Kuinka myyjä aistii toisen henkilön tunteita ja miten se näkyy myyjän työssä esimerkiksi innostuksena tai optimismina. (Nieminen & Tomperi 2008, 42.)

Yhteistyösuhdeosaamisella tarkoitetaan asiakkuuden pitkäjänteistä kehittämistä. Jälkimarkkinoinnin ja yhteydenpidon merkitys on suuri, sillä varsinkin isoja ja kustannuksiltaan kalliita hankintoja tehdessä myyjän on tärkeä pitää yhteyttä asiakkaaseen ja ehkäistä ostokatumuksen tunteita.

(Nieminen & Tomperi 2008, 42.)

2.4 Myyntitiimi ja työkuultuuri

Harvassa yrityksessä myyntiä tekee vain yksi henkilö, ainakaan niin, että ympärillä ei olisi mitään kollegoista muodostuvaa tiimiä. Toimivalla tiimillä voi olla valtaisa merkitys kunkin yksilön jaksamisessa ja menestymisessä. Puolestaan myynnin esimiehellä on tärkeä tehtävä kunkin myyjän yksilöllisessä johtamisessa, mutta myös myyntitiimin toimivuudessa. Jokainen myyjä on yksi osa myyntitiimiä. Rubanovitschin ja Aallon (2007, 147) mukaan menestyvässä ryhmässä tiimin merkitys on suurempi kuin sen yksittäinen jäsen. Kun tiimi menestyy, yksilötkin menestyvät. Jotta tiimi kasvaa ja kehittyy huipputiimiksi, on kunkin yksilön kuitenkin kyettävä erinomaisiin yksilötuloksiin, niin myynnissä kuin tiimityössä. Tiimin myyntiosaamisen tasoon vaikuttavat suorituskyky, työtulokset ja myyjien henkilökohtainen kasvu. Myynnin esimies on avainasemassa auttamassa kannustamalla, valmentamalla, ohjaamalla ja jakamalla tietämystään. Jokaisen myynnin esimiehen on kuitenkin tärkeä muistaa, ettei oma oppiminen lopu tähän, vaan tietojen päivittäminen on tärkeää koko tiimin kehittyessä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 146-147.)

Daniel Golemanin (1998) mukaan huipputiimejä yhdistävät erityispiirteet linkittyivät seuraaviin tekijöihin:

- Empatia
- Yhteistyökyky ja ponnistelu yhteisvoimin
- Avoin viestintä, selkeät säännöt ja odotukset, sekä puuttuminen heikosti tuottavien jäsenten toimintaan
- Halu parantaa työtehoa, mikä näkyy palautteen vastaanottamisessa sekä antamisessa
- Itsetuntemus
- Aloitekyky ja ongelmien ennakointi
- Luottamus yhteisiin kykyihin

- Joustavuus yhteisten tehtävien hoitamisessa
 - Organisaatiotaju, jolla tarkoitetaan yhtiön ja avainryhmien tarpeiden ymmärtämistä
 - Siteiden solmiminen muihin tiimeihin
- (Goleman 1998, 257.)

Golemanin havaintojen mukaan, on tavallista, että huippusuorituksiin yltävissä tiimeissä kaikki listatut kohdat eivät toteudu täydellisesti. Tiimien tehokkuus ilmenee eri tavoilla, mutta kohdat ovat tiedostettuja ja niiden eteen tehdään tiimissä töitä. (Goleman 1998, 409.)

Organisaatiossa vallitsevan kulttuurin merkitystä vähätellään harmittavan usein. Tarkasteltaessa vahvoja yrityksiä tai tiimejä, vallitsee niissä selkeä ja positiivinen kulttuuri. Toisaalta monissa yrityksissä ja erityisesti myyntitiimeissä saattaa vallita negatiivinen kulttuuri, mikäli esimies tai yrityksen ylin johto on laiminlyönyt kulttuurin merkityksen. Kulttuuri vallitsee, oli se paperille kirjoitettua tai ei (Koivikko 2019). Työpsykologi Juho Toivolan mukaan yrityskulttuuri osoittaa, miten työyhteisöä johdetaan, mitä yhteisössä arvostetaan ja sallitaan sekä miten työyhteisö käyttäytyy. (Koivikko 2019.)

Duunitori Oy toteutti työnhakijatutkimuksen, johon vastasi 1130 työnhakijaa lokakuussa 2017. Tutkimuksesta ilmenee, että 97% vastanneista koki huonon esimiehen ja kehnon työilmapiirin olevan painavia syitä vaihtaa työpaikkaa. Tähän liittyen, tärkeimmäksi asiaksi sitoutumisen kannalta koettiin juuri viihtyisä työympäristö. Duunitorin toimitusjohtaja Aki Ahlroth kommentoi, ettei tutkimuksen tulokset yllättäneet. Ahlrothin mukaan huonon johtajuuden suorat ja välilliset vaikutukset ovat selkeä syy karkottamaan parhaat työntekijät pois organisaatiosta. Ahlroth painottaa luottamuksen merkitystä ja sen synnyttämisen tärkeyttä työelämässä. Kun organisaation kulttuuri ja työympäristö ovat sallivia ja luotettavia, syntyy parempaa tulosta, mikä puolestaan nostaa yrityksen kilpailukykyä. (Duunitori 2017.)

Suomessa on valtavasti myyntitiimejä, joissa esimies ei ole ajan tasalla tiiminsä työilmapiiristä. Tämä on haitallista, erityisesti jos perehdytystä on laiminlyöty, kun

uusi työntekijä saapuu myyntitiimiin. Uusi myyjä omaksuu huonoja piirteitä ja toimintatapoja muilta myyjiltä. Usein myyjien huono ja epärehellinen työskentely voi tuottaa tulosta hetkellisesti, mutta kostautuu pitkässä juoksussa. Mitä useampi uusi työntekijä alkaa omaksumaan negatiivisia työtapoja, sitä surkeampaa tulosta tiimi tekee. Huonon tuloksen lisäksi myös asiakastyytyväisyys laskee runsaasti. Myyntitiimin esimies on avainasemassa oikean ja positiivisen työskentelytavan rakentamisessa oman tiiminsä kanssa. Työskentelyä kehittäessä on syytä kiinnittää huomiota erityisesti tiimin yleiseen ilmapiiriin, luottamukseen sekä palautteen merkitykseen. (Jokisalo 2017.)

3 MYYNIN JOHTAMINEN

”Jokaisella on oikeus tulla oikein johdetuksi.” (Rubanovitsch & Aalto, 2007). Rubanovitschin ja Aallon kirjoittaman kirjan ”Haasteena myynnin johtaminen” takakannen lause on hyvinkin ytimekäs. Missä myynti on muovautunut vuosien varrella nykyiseen malliinsa, on myös johtajuus muuttunut runsaasti, vaikka ydinajatus on säilynyt ennallaan. Maailmanlaajuinen talous on tuonut uudenlaisia tilanteita markkinoille ja tilanteisiin, missä kauppaa tehdään. Kilpailu asiakkaista sekä osaavista työntekijöistä kasvaa jatkuvasti. Yrityksen johdolla on kiire saada näkyviä tuloksia aikaan, sillä omistajat ovat yhä malttamattomampia. (Rubanovitsch & Aalto 2007). Tämä kulminoituu siihen, että myös myynnin johtajan on oltava ajan tasalla sekä omaksuttava ja pystyttävä soveltamaan uusia toiminta- ja lähestymistapoja työssään (Nieminen & Tomperi 2008, 16). Tässä kappaleessa käsitellään myynnin johtajuuden elementtejä ja myyntijohtajan keinoja tehokkaaseen myynnin ohjaamiseen. Ari Heiskasen (2019, 21) mukaan ”kaiken myynnin johtamisen kehittämisen lähtökohtana tulisi olla aina asiakasetu ja hyöty.”

3.1 Johtajan työtehtävät

Johtajuuden professorin Ralph Stogdillin (1950) mukaan klassinen vähimmäismääritys johtajuudelle on ryhmä, johon kuuluu enemmän kuin kaksi henkilöä ja joiden toimenkuvat ovat erilaiset, mutta heillä on yhteinen tavoite. (Stogdill 1950.) Koska johtajuus on yksi tutkituimmista aiheista maailmassa, voidaan siitä olla myös yleisesti montaa mieltä. Enemmistö tutkijoista kuitenkin puoltavat teoriaa, että hyväksi johtajaksi ei synnytä, vaan kasvetaan ja kehitytään. Johtajuutta pidetään kokemuksen ja koulutuksen avulla saavutettavana tietotaitona, jossa yhdistyy ihmistuntemus sekä ammattitaito omaa alaa kohtaan. (Mäkelä 2007, 40-41.) Vaikka myynnin johtamisessa on omat erityispiirteensä, pätevät hyvän johtajan elementit myös pitkälti myynnin johtamisessakin. Niemisen ja Tomperin kirjan ”Myynnin johtamisen uusi aika” mukaan perusajatus hyvän johtajan periaatteista ovat muuan muassa:

- Työn tarkoituksen löytäminen ja osoittaminen
- Oikeiden yksilöiden palkkaaminen
- Valmentava johtaminen
- Osaamisen pitkäjänteinen kehittäminen

- Oikeudenmukainen ja kannustava palkitseminen
- Onnistumisen kulttuurin rakentaminen
- Yksilön aito kunnioittaminen
- Työntekijän motivaation tukeminen muillakin kuin taloudellisilla palkkioilla (Nieminen & Tomperi 2008, 11.)

Vaikka johtajuuden mallit ja elementit ovat vuosien varrella muuttuneet, ovat johtajien tehtävien perustat pysyneet samanlaisina. Huomaamme tämän, jos esimerkiksi tarkastelemme Niemisen ja Tomperin perusajatuksia hyvän johtajan periaatteista ja vertaamme, miten ranskalainen Henri Fayol kuvasi johtamistyötä viiden toiminnon kautta jo vuonna 1916:

- suunnittelu: tulevaisuuden tarkasteleminen ja toimintalinjojen hahmottaminen
- organisointi: valta- ja vastuusuhteiden laatiminen organisaatioon
- koordinointi: toimintojen ajoituksen ja järjestyksen kuvaaminen; eri toimintojen yhteensovittaminen ja kokonaisuuden harmonisointi
- toteutus: ohjeiden antaminen ja suunnitelmien toteuttaminen
- valvonta: tulosten valvominen ja mahdolliset sopeutuvat toimet; sääntöjen noudattamisen tarkkailu (Fayol 1916; Peltonen 2008. 21-22.)

Kolmas, edellä mainittuja havaintoja ja tehtäviä tukeva teoria on POSDCORB-määrittely, joka on luotu vuonna 1937 Luther Gulickin toimesta. Jaottelun mukaan johtajan tehtäviin kuuluu:

- suunnittelu (Planning)
 - organisointi (Organizing)
 - henkilöstön hankinta ja kehittäminen (Staffing)
 - ohjaus ja johtaminen (Developing)
 - koordinointi (Co-ordinating)
 - raportointi (Reporting)
 - budjetointi (Budgeting)
- (Gulick 1937; Kauhanen 2015, 29.)

Neljäs vertailuun otettava teoria on Tuija Rummukaisen tutkimuksen pohjalta löytyneet havainnot huippuesimiehen tunnusmerkeistä. On painotettava, että kyseiset tunnusmerkit eivät sinällään ole työtehtäviä, vaan pikemminkin huippuesimiesten ominaisuuksia, jotka ilmenevät työssä. Rummukaisen kertoo kirjassaan *Huippupomojen ominaisuudet & tositarinoita* (2007), haastatelleensa tutkimusta varten 60 esimestä, joiden tiimit tekivät poikkeuksellisesti parempaa tulosta muihin verrattuna. Jokainen haastateltava huippuesimies toimi Suomessa myyntiorganisaatiossa. Rummukaisen havaintojen mukaan kaikkia haastateltuja huippuesimiehiä yhdisti seuraavat tekijät:

- Taito / kyky myydä tavoitteet omalle joukkueelle
- Oma myyntitausta / kokemusta myyntityöstä
- Taito / kyky yksinkertaistaa asioita, ohjeita ja sääntöjä
- Taito viestittää joukkueensa jäsenille, että välittää heistä
- Tuloksien valvominen tekemisen sijaan / vapaus valvonnasta
- Poikkeuksellinen kyky antaa, siirtää ja luoda energiaa
- Esimerkin näyttäminen toiminnasta
- Häviämisen vihaaminen

(Rummukainen 2007, 9.)

Näistä neljästä Fayolin ja Gulickin teorit ovat hyvin konkreettisia tehtäviä johtajille, kun taas Niemisen & Tomperin sekä Rummukaisen havainnot ovat enemmän työn ja tehtävien ohella tapahtuvaa käyttäytymistä, joka edesauttaa johtajuutta. Nämä kohdat kiteytyvät David Jobberin ja Geoffrey Lancasterin kirjan *Selling and Sales Management* (2015) huomioon, jonka mukaan johtajalla täytyy olla vahva ja selkeä ajatus, mitä menestyminen vaatii. Kaikki lähtee esimerkillä johtamisesta sekä muiden inspiroinnista. (Jobber & Lancaster 2015, 403.)

On selvää, että myyntijohtajan ja myynnin esimiehen tehtävissä piilee suuri vastuu, sillä työtehtävät ovat usein laajat. Myyntijohtajalla on taloudellisen menestymisen lisäksi vastuu alaisensa kehityksestä, hyvinvoinnista ja tietenkin suoriutumisesta. Alaiset ovat usein riippuvaisia esimiehestään ja osaavat tunnistaa keskivertojohtajan huippujohtajasta, joka pyrkii kehittymään yhdessä tiiminsä kanssa. Esimies toimii roolissa, joka erottaa hänet muista työyhteisön jäsenistä. Johtajaan kohdistuukin usein paljon odotuksia, niin alaisilta kuin myös mahdollisilta ylemmiltä tahoilta. (Rummukainen 2007.)

Henkilöstövastuun lisäksi hyvä myynnin esimies kantaa vastuuta yrityksen liiketoiminnasta, asiakkuuksista, kasvusta ja kannattavuudesta. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että valittu myyntistrategia toteutuu käytännössä sekä myynti on korkean tasalaatuista ja se kehittyy. Yksi tärkeimpiä myynnin esimiehen tehtäviä on saada alaisensa, eli myyjät innostumaan työstään ja työskentelemään yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 37). Apulaisprofessori Olli-Pekka Kauppilan ja Michiel Tempelaarin (2016) tekemästä tutkimuksesta ”The Social-Cognitive Underpinnings of Employees’ Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers’ Leadership”, ilmenee vahvasti, että vääränlainen johtaminen voi estää luovuutta ja tehokkuutta, vaikka työntekijän oppimisorientaatio ja itseluottamus olisikin korkealla. Kauppila korostaa, että johtajan tehtävä on tukea ja vaatia. On tärkeää, että työntekijä kokee, että häntä tuetaan, vaikka jokin yksittäinen asia menisikin pieleen. Samalla kuitenkin työntekijää kohtaan osoitetaan vaatimuksia ja hyvää suoriutumista tehtävistä. Mikäli nämä kaksi työtehtävää eivät toteudu, voi työntekijä pelätä epäonnistumista, jolloin tulos ei täytä vaatimuksia. Kun työntekijä pelkää epäonnistumista, ei hän uskalla kokeilla mitään uutta, jolloin mikään ei muutu ja organisaation kilpailukyky pysyy ennallaan tai jopa heikkenee. (Kauppila & Tempelaar 2016.)

3.2 Tavoitteiden saavuttaminen

Ilman tavoitteita on mahdoton johtaa määrätietoisesti ja selkeästi. Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on tavoitteiden luominen, niiden selkiyttäminen ja jalkauttaminen työntekijöille (Juetten 2019). Riippuen organisaatiosta, on mahdollista, että myynnin esimies on mukana tavoitteiden laadinnassa, toisaalta organisaation myynnilliset tavoitteet voivat tulla myös ylemmältä johdolta, jolloin esimiehen tehtäväksi jää sopeuttaa saadut tavoitteet myyjätasolla. Asiaan vaikuttaa myös, tarkastellaanko tavoitteita myyntitiimin lähiesimiehen tasolta vaiko keskijohdon tai ylimmän johdon näkökulmasta. (Juetten 2019; Rubanovitsch & Aalto 2007.)

Tuija Rummukaisen mukaan (2007) huippusuoritusten avain piilee selkeissä ja kristallinkirkaissa tavoitteissa. Tavoitteita on helpompi lähteä saavuttamaan pienin askelin. Osaava esimies pyrkii viestimään tiimin, sekä yksilön tavoitteet selkeästi. Oleellista on, että esimies osaa pilkkoa koko tiimin tavoitteen kullekin yksilölle esimerkiksi jopa päiväkohtaiseksi tavoitteeksi. Tavoitteita pilkkoessa on myös tärkeää huomioida, että rahamäärällinen tavoite on usein hyvä jakaa myös yksilön tekemiseksi. Jokaisella myyjällä on muodostunut jonkinlainen hit rate, eli osumatarkkuus. Tällä tarkoitetaan myyntiprosessin alusta katsoen toteutuneita kauppvoja prosentuaalisesti. Jos myyjä toteuttaa 100 kontaktia ja lopulta viimeistelee 10 kauppaa, on hit rate 10%. Jos myyjän oma tavoite on myydä 50 yksikköä, on myyjän otettava noin 500 kontaktia tavoitteen saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävä on siis varmistaa, että jokainen myyjä ymmärtää tavoitteensa ja tietää, kuinka tavoitteeseen pääsee. (Rummukainen 2007, 12.)

Motivoinnilla on paikkansa tavoitteita asettaessa. Motivoiva esimies kertoo kunkin yksilön tavoitteen olevan tärkeä, jotta koko tiimi saavuttaa halutun tavoitteen. Näin esimies luo merkityksen tunteen jokaiselle tiiminsä jäsenelle. Kun tiimin jokainen jäsen kokee vastuuta onnistumisesta, työskentelevät kaikki yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi täysillä. Jokainen myyjä huolehtii maaliin omat tavoitteensa, jotta koko tiimi voi kertoa onnistuneensa. Esimiehen on kuitenkin syytä tarkkailla, että myyjät eivät pyri saavuttamaan omia tavoitteitaan muiden kustannuksella, vaan pikemminkin muita kannustamalla. Onnistumisesta kiittämällä ja positiivisella palautteella on iso merkitys tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Jobber & Lancaster 2015, 399.)

Rummukaisen (2007) havaintojen mukaan huippuesimies pyrkii johdattelemaan alaisensa miettimään tavoitteitaan myös omassa yksityiselämässään. Myyntialalla palkkaus on useasti sidottu tulokseen, joten mitä paremman tuloksen myyjä tekee, sitä suuremman palkkion hän siitä saa. Kun esimies tuntee kunkin alaisensa tarpeeksi hyvin, osaa hän motivoida työntekijää pääsemään tavoitteeseensa ja jopa ylittämään sen. Kun tavoite saavutetaan, on helppo lähteä hymyssä suin esimerkiksi lomamatkalle, josta kahvihuoneessa on kauan puhuttu. Matka ei olisi ollut mahdollinen ilman saavutettua tulostasoa. Vaikka työn ja yksityiselämän liiallinen sekoittaminen ei välttämättä ole hyvä asia, on tässäkin rajansa. Kun esimies kannustaa unelmoimaan suuresti yksityiselämässään, auttaa se saavuttamaan tavoitteita niin perhe- kuin työelämässä. Motivointi kulkee huomaamatta tavoitteiden johtamisen ohella. Usein motivoinnin ei tarvitse olla suurta ja näkyvää palkitsemista, vaan arjessa tapahtuvilla pienillä teoilla on huomattava merkitys motivoinnin kannalta. (Rummukainen 2007, 13-14.)

Tietokirjailija ja yritysvalmentaja Ari Heiskanen kertoo kirjassaan (2019) ”Tietoisesti taitava myynninjohtaja”, mielenkiintoisen väitteen tavoitteisiin liittyen. Heiskanen on ollut mukana toteuttamassa Myynnin maisema NYT. -tutkimusta, jossa tutkittiin mm. yritysten myyntiä. Tutkimuksesta paljastui, että 90% myyntiorganisaatioista toimii yhä tuotelähtöisesti ja transaktiokeskeisesti. Tuote- ja transaktiokeskeinen myynti on kannattavuuden ja kasvun näkökulmasta yrityksen johdolle epäkiitollinen. Yritykset, joiden kanssa organisaatio toimii markkinoilla, ovat usein samankaltaisia. Usein kilpailijan tuotteet ovat yhtä laadukkaita ja yritysten brändit ovat molemmat tunnettuja. Logistiikka sekä asiakaspalvelu ovat myös samankaltaisia. Asiakkaan onkin siis hankala hahmottaa, minkä yrityksen tuotteen hän ostaa, jos kaikki tarjolla olevat vastaavat toisiaan. Asiakas tekee tällöin päätöksen todennäköisesti puhtaasti hinnan perusteella. Tämä aiheuttaa ilmiön, jossa yritykset lähtevät kilpailemaan hinnalla, joka puolestaan nakertaa katetta ja lopulta jokin muu myynnin tai sen tuen osa-alue kärsii, jotta hinta voidaan säilyttää matalana. Tuotokeskeisessä myyntitavassa myyjän päätavoite on informoida asiakasta tuotteesta, sekä viedä asiakas lähemmäs ostopäätöstä. Saavuttaakseen tavoitteensa myyjän on tarpeellista taivuttaa asiakas myönteiseen ostopäätökseen ja tuotteen käyttäjäksi, usein esimerkiksi tarjoamalla alennusta, jolla

kauppa saadaan viimeistelyä. Heiskasen mukaan monet kansainväliset tutkimukset ovat jo vuosia osoittaneet, että asiakkaat arvostavat henkilökohtaisia tapauksia erityisesti myyjien kanssa, jotka tuovat asiakkaille uusia ideoita ja löytävät innovatiivisia tapoja auttaa asiakkaan liiketoimintaa. Tämän vuoksi arvomyynnin (kappale 2.2) merkitys korostuu vallitsevassa markkinatilanteessa. Myynnin maisema NYT. -tutkimuksessa päädyttiin juuri tähän oletamaan. (Heiskanen 2019, 18.)

3.3 Tunteet ja merkityksellisyys työelämässä

Kasvatustieteen maisteri ja työnohjaaja Tuula Kiander sekä psykoterapeutti ja organisaatiopsykologi Satu Kaski ovat havainneet työyhteisövalmentajina, että tunteet saattavat olla monesti esteenä organisaation tavoitteiden mukaiselle toiminnalle. Kasken ja Kianderin mukaan haasteellisinta esimiestyössä on tunteiden kanssa työskentely. Erityisesti negatiivisten tunteiden käsittely ja reagointi esimiehenä koetaan hankalaksi. (Kaski & Kiander 2005, 7.)

Tämän päivän työelämä sisältää jatkuvaa muutosta, jonka vuoksi työssä koetaan valtavasti erilaisia tunteita. Tunteiden merkitystä työelämässä on alettu lähiaikoina tutkia ja johtaa enemmän. Yleisesti on havaittu, että tunteilla on suuri merkitys työssä suoriutumiseen. Tunnejohtajuus onkin tämän vuoksi tärkeä osa myynninjohtajan työelämäntaitoja. (Goleman 1998, 122). Kasken ja Kianderin (2005) mukaan onnistunut tunteiden ja muutoksen johtaminen vaatii näkökulman muutosta ja tunteiden johtamisen arvon tunnustamista. Johtajan on tärkeää ymmärtää, että tunteet eivät ole este vaan pikemminkin yrityksen menestymisen tärkeä voimavara. Tunteiden johtamisen osaaminen kehittää henkilöstön hyvinvointia jatkuvan muutoksen keskellä, sekä luo mahdollisuuden hyvään tulokseen. Siinä missä johtamisen muutkin elementit ovat opeteltavissa, on myös tunteiden johtaminen opittavissa oleva tärkeä taito. (Kaski & Kiander 2005, 17.)

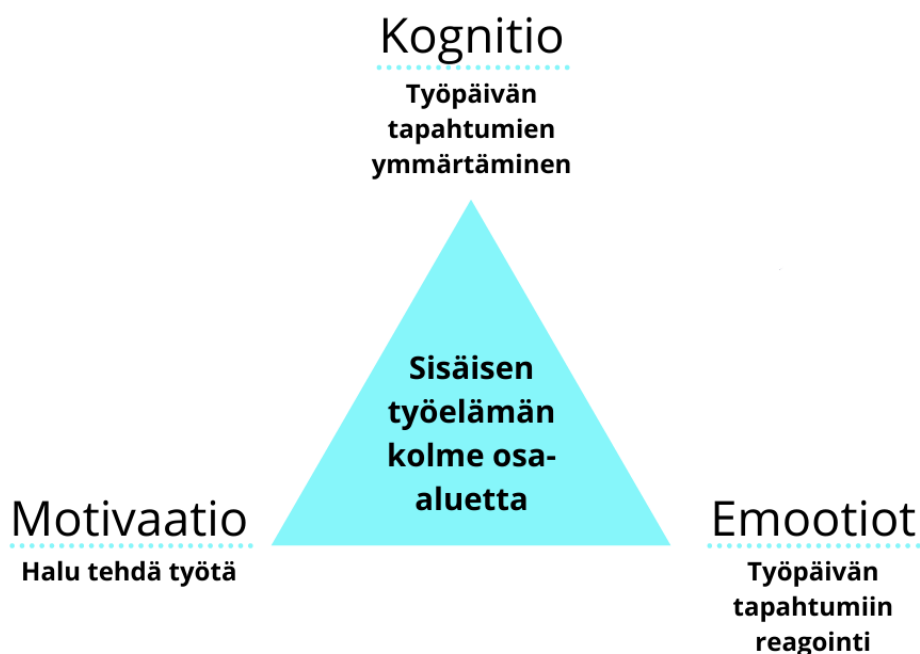
Kasken ja Kianderin (2005) mukaan työyhteisössä vallitsee kaksoistavoite. Työyhteisössä on nimittäin työn tekemiseen liittyviä tehtävätavoitteita, mutta myös tunnetavoitteita. Tunnetavoitteilla tarkoitetaan työn tekemiseen ja työyhteisöön liittyviä tarpeita, kuten hyväksytyksi tuleminen ja arvostuksen kokeminen. Monien

organisaatioiden ongelma on sitoutumattomuus, tehottomuus ja keskinkertaisuus. Kasken ja Kianderin (2005) mielestä tämä on usein tulosta pelkän tehtävätavoitteen johtamisesta. Mikäli esimies keskittyy täysillä vain tehtävätavoitteisiin, jää kokemuksellinen puoli varjoon, sillä työyhteisön kulttuuri ja viihtyvyys kärsii. Toisaalta liiallinen tunnetavoitteen johtaminen taas johtaa usein tilanteeseen, jossa työyhteisö on hyvinkin kiinteä, mutta perustehtävien hoitaminen ontuu. Erinomainen johtaja osaa tasapainotella tehtävä- ja tunnetavoitteiden johtamisen välillä, jotta molemmat osa-alueet tulevat täytetyiksi. (Kaski & Kiander 2005, 20-24.)

Kuten mainittua, tunteilla on suuri merkitys työelämässä ja tämän lisäksi johtajalla tai esimiehellä on suuri vastuu ymmärtää alaistensa tunteita. Kasken ja Kianderin (2005) mukaan halu sitoutua ja tehdä hyvää tulosta pohjautuu positiiviseen tunnelataukseen asiaa kohtaan. Jos esimies tai johtaja ei osaa motivoida työntekijää ja ylläpitää tunnelatausta, voi osa työntekijän työtehosta hiipua. Hyvällä johtajalla on avainasema työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä. Parhaimmassa tapauksessa työn tekeminen tuottaa tekijälleen iloa ja antaa erilaisia mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Kaski ja Kiander (2005) myös väittävät, että tunteet ovat innovatiivisuuden alku ja perusta. Alati muuttuvassa ja nopeasti kehittyvässä taloudessa innovatiivisuuden merkitys korostuu läpi organisaation. Uusien ideoiden ei tarvitse aina tulla johtoportaalta, sillä usein käytännölliset ja asiakasarvoa nostavat ideat nousevat työntekijöiltä, jotka ovat päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa. Kun työntekijä huomaa ja kokee, että hänen ideansa on huomioitu, kokee työntekijä sitoutuneisuutta yritystä kohtaan. Mitä vahvemmin työntekijä sitoutuu yritykseen, sitä merkityksellisemmäksi yksilö työnsä kokee. (Kaski & Kiander 2005, 26-27.)

Liiketalouden professori ja Harvard Business Schoolin tutkimusjohtaja Teresa Amabile sekä kehityspsykologi Steven Kramer avaavat kirjassaan (2012) ”Pienet suure teot” merkityksellisyyden tunteen vaikutusta työelämässä. Kirja pohjautuu Amabilen ja Kramerin toteuttamiin laajoihin tutkimuksiin eri toimialojen yrityksissä. Amabilen ja Kramerin havaintojen mukaan sisäisellä työelämällä on suuri merkitys päivittäiseen työskentelyyn. Sisäisellä työelämällä tarkoitetaan yksilön tunteiden, motivaation ja näkemysten summaa työpäivän tapahtumista. Sisäinen työelämä myös kuvaa, miten yksilö suhtautuu työpäivän tapahtumiin.

(Amabile & Kramer 2012, 29.) Sisäisen työelämän kolmea ydinosaa-alueita on kuvattu kuviossa 4. Kolme osa-alueita koostuvat kognitiosta, emootioista ja motivaatiosta. Nämä kolme osa-alueita ovat avainasemassa yksilön kokemaan merkityksellisyyden tunteeseen.



KUVIO 4. Mukailten Amabile & Kramer 2012, 38, kuvio 2-1.

Kognitiolla tarkoitetaan näkemyksiä ja kokemuksia, joita yksilö kokee työpäivän aikana. Havainnot voivat olla yksittäisiä tapauksia työhön liittyen tai koskettaa koko organisaatiota laajemmin tarkasteltuna. Vaikuttavimmat näkemykset ja kokemukset liittyvät usein muutoksiin. Kun työpaikalla tapahtuu jotakin, mikä herättää yksilön huomion, alkaa *järkeily*. Yksilö pyrkii tajuamaan, mitä on tapahtumassa ja mitä se tarkoittaa käytännön tasolla. Mitä vähemmän vastauksia muutoksen tapahtuessa on, sitä enemmän kysymyksiä kultakin yksilöltä löytyy. Erityisen yleisiä kysymyksiä Amabilen ja Kramerin (2012) mukaan ovat muutostilanteissa oman ja tiimin ammattitaidon kyseenalaistus sekä tehdyn työn arvostus. Huonosti viestityistä muutoksista seuraa paljon kysymyksiä ja tästä puolestaan muutosvastaisuutta. Muutosvastaisuus tarttuu työntekijöiden sisällä ja osaltaan lannistaa työmotivaatiota. (Amabile & Kramer 2012, 41.)

Emootioilla kuvataan yksilön reaktioita ja tunteita, sekä positiivisia että negatiivisia. Emootiot, eli koetut tunteet vaikuttavat suuresti yleiseen mielialaan ja työtyytyväisyyteen. Tutkimusten mukaan tunteilla voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työelämään ja työkäyttäytymiseen. Tämä näkyy erityisesti päätöksenteossa, neuvotteluissa ja luovuudessa. Esimerkiksi positiiviset tunteet voivat luoda ilmapiirin suurempaan joustavuuteen ongelmanratkaisuisissa ja neuvottelutilanteissa (Lewis & Haviland-Jones 2000. 417-435). Positiiviset onnistumiset ja palautteet ruokkivat yksilön ja tiimin ylpeyttä omaa tehtyä työtä kohtaan. Puolestaan jatkuva negatiivinen palaute ja epäonnistumiset laskevat koettua merkityksellisyyttä ja oman työn arvostusta. Jatkuva negatiivisten emootioiden kokeminen rappeuttaa työyhteisön luottamusta sekä motivaatiota työtä kohtaan. (Amabile & Kramer 2012, 38.)

Motivaatiolla Amabile ja Kramer (2012) tarkoittavat yksilön käsitystä siitä, mitä pitää tehdä ja halua tehdä se kullakin hetkellä. Tarkemmin tarkasteltuna motivaatio on yhdistelmä henkilön valintaa tehdä jokin tehtävä, halua nähdä vaivaa sen tekemisen eteen ja draivia jatkaa vaivannäkemistä (Campbell & Pritchard, 1976. 67-130). Siinä missä Nieminen ja Tomperi (2008) havainnoillistivat motivaatiota tilanne- ja yleismotivaatiolla, tarkastelevat Amabile ja Kramer (2012) sekä Heiskanen (2019) motivaatiota kolmesta näkökulmasta; *ulkoinen, sisäinen ja suhteellinen motivaatio*.

Ulkoinen motivaatio ohjaa useimpia yksilöitä ainakin jollain asteella työssä. Tällä tarkoitetaan motivaatiota tehdä jotain saavuttaakseen jotakin muuta. Yleensä ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat juuri palkkaus ja muut työedut. *Sisäinen motivaatio* puolestaan on intohimoa työtä ja sen tekemistä kohtaan. Kun työ on nautinnollista, palkitsevaa, kiehtovaa ja sopivan haastavaa, voidaan työn olettaa olevan motivoivaa. Sisäiseen motivaatioon liittyy oleellisesti sitoutuminen työhön. Kun sisäinen motivaatio on kunnossa, ei yksilön tai tiimin kohtaamat vastoinkäymiset heikennä työtyytyväisyyttä, sillä sisäisen motivaation avulla yksilö tai tiimi pystyy ylittämään esteet ja ratkaisemaan ongelmat, jotta tavoitteet saadaan suoritetuksi. *Suhteellinen motivaatio* kumpuaa tarpeesta saada yhteys toisiin. Samanhenkisten ihmisten kanssa tehty yhteistyö luo uskoa, että tehdyllä työllä on todellista merkitystä yksilölle, tiimille, organisaatiolle ja jopa yhteiskunnalle. (Amabile & Kramer 2012, 42-43, Heiskanen 2019 154-156.)

Amabilen ja Kramerin (2012) mukaan yksilöä voi ohjata työssä useampi motivaation muoto. Usein on niin, että mikäli työtehtävään liittyy sisäisen motivaatio, on mukana myös ulkoista motivaatiota, esimerkiksi deadline tai tavoitteiden muodossa. Amabile ja Kramer (2012) ovat havainneet tutkimuksissaan, että ulkoisella motivaatiolla on suuri merkitys, mutta myös harmillinen kääntöpuoli, jota monet esimiehet eivät tunnista. Mikäli ulkoiset motivaatiot ovat erityisen vahvoja, voi se murentaa henkilön kokemaa sisäistä motivaatiota. Tämä heijastuu erityisesti koettuun vapauteen ja luovuuteen. Konkreettinen esimerkki on liiallinen painostaminen tuloksiin tai tiukat aikarajoitukset ja deadlineet. Tällöin työn mielekkyys kärsii ja työ muuttuu enemmän suoritukseksi kuin merkitykselliseksi. Frederick Herzberg esitti todisteita artikkelissaan (1968) "One More Time: How Do You Motivate Employees?", että vaikka työntekijät ovat tyytymättömiä riittämättömään palkkaan ja etuihin, eivät tällaiset tekijät motivoi heitä. Työntekijöitä sen sijaan motivoi mielenkiintoinen ja haastava työ, jossa työntekijä pystyy saavuttamaan asioita (Herzberg 1968, 53-62). Herzbergin mukaan monilla työntekijöillä on aluksi vahva sisäinen motivaatio uran alkuvaiheilla. Motivaatio on olemassa ja pysyy, kunnes jokin estää tai heikentää sitä. Tällä on suuri merkitys, sillä niin kauan kuin työ koetaan merkitykselliseksi, ei esimiehen tarvitse keksiä keinoja motivoimiseksi. Esimiehet ja johtajat auttavat parhaiten omia alaisiaan, kun he poistavat esteitä edistyksen tieltä. Täten he edesauttavat ihmisiä kokemaan onnistumisesta kumpuavan sisäisen tyydytyksen tunteen. (Amabile & Kramer 2012, 44, Heiskanen 2019.)

Amabilen ja Kramerin (2012) mukaan positiivinen sisäinen työelämä parantaa suoritusta kaikilla aloilla. Vuonna 2010 Gallup Incin tekemän tutkimuksen mukaan yksittäisen työntekijän hyvä sisäinen työelämä parantaa yhtiöiden tulosta. (Amabile & Kramer 2012, 65). Tämä selittyy melko yksinkertaisesti sillä, että positiivinen sisäinen työelämä edesauttaa luovuutta ja motivaatiota. Kun työilmapiiri on positiivinen, näkyy se myös työn laadussa ja suorituksissa, mikä aikanaan heijastuu yleiseen koettuun työtyytyväisyyteen. Johtajilla ja esimiehillä on valtavan suuri merkitys työtyytyväisyyden ja merkityksellisyyden edesauttajina. Kun jokainen esimies osaa havainnoida ja ymmärtää työntekijöiden työelämän sisäisiä osa-alueita, pystyy hän luomaan

mahdollisimman parhaan pohjan työntekijän menestykselle ja merkityksellisyyden kokemiselle. (Amabile & Kramer 2012, 65-67.)

3.4 Yksilöllinen johtaminen

Kaikki työntekijät ovat erilaisia ihmisiä, joka näkyy siinä, että kaikki työntekijät eivät koe tietynlaista johtamistyyliä sopivana itselleen. Mikäli esimies johtaa samalla tavalla kaikkia alaisiaan, on riski, että johtaminen kohtaa työntekijöiden tarpeet vain osittain. Johtamisen professori Alf Rehnin (2018) mukaan nykypäivänä johtajan ja esimiehen tehtävä on olla mahdollistaja, joka saa alaisensa loistamaan. Kun esimies osaa huomioida kunkin työntekijän yksilölliset tarpeet, pystyy hän raivaamaan alaisen kulkemalta polulta kaikki suurimmat esteet. Luottamus ei synny hetkessä, vaan se vaatii onnistunutta vuorovaikutusta ja rohkeita tekoja. Kun esimies osaa huomioida ja tukea kutakin alaistaan yksilöllisesti, edesauttaa se onnistunutta kommunikointia ja mahdollistaa rohkeat teot (Rehn 2018, 125). Kasken ja Kianderin (2005) mukaan erot johtuvat pääsääntöisesti työntekijöiden itseohjautuvuudesta. Työyhteisöissä ihmiset voivat toimia eri tavalla asemasta, tilanteesta, roolista ja ajasta riippuen. Esimerkiksi työntekijä voi jossain tilanteessa olla ensin riippuvainen esimiehestään, mutta tukea saatuaan muuttuu omatoimiseksi ja sitoutuu asiaan. Kaski ja Kiander (2005) ovat linjanneet neljä erilaista johtajan roolia riippuen työntekijän itseohjautuvuudesta. On huomioitavaa, että nämä ovat yleistyksiä ja todellisuudessa tilanteet ovat usein monimutkaisempia. Esimerkkien on kuitenkin tarkoitus hahmottaa, että yksilöllisellä johtamisella on iso merkitys työntekijän työpanoksen ja hyvinvoinnin kannalta. (Kaski & Kiander 2005, 139.)

Riippuvainen työntekijä vaatii usein esimiehen, jonka rooli on toimia neuvonantajana ja tukijana. Työntekijä, jonka itseohjautuvuus ei ole vielä kehittynyt tarvitsee usein jatkuvaa ohjausta, tukemista ja neuvomista. Kyseessä on usein uusi työntekijä, joka ei ole vielä tottunut kaikkiin ohjeisiin ja sääntöihin. Esimiehen tehtävä on näyttää, mitä tehdään, miten tehdään ja milloin tehdään, sillä riippuvainen työntekijä kaipaa selkeitä ohjeita ja aikataulutusta. Esimiehen tehtävä on myös työntekijän kehittyessä houkutella ja rohkaista työntekijää suoriutumaan itse vaadituista työtehtävistä. Kannustaminen ja rohkaiseminen ovat suuressa arvossa,

jotta työntekijä ei epäonnistumisen pelossa välttele haastavia työtehtäviä. Riippuvaisen työntekijän kohdalla tulisi työn tekemisellä olla selkeät tavoitteet ja tiivis seuranta. Tällä luodaan pohja palautteen antamiselle sekä mahdollisuus hyvälle työkokemuksille. (Kaski & Kiander 2005, 139.)

Kiinnostuneen työntekijän kohdalla esimiehen suurin tehtävä on toimia motivoijana. Kiinnostunut työntekijä haluaa tehdä työtä, jonka kokee merkitykselliseksi itselleen. Esimiehen tärkein tehtävä kiinnostuneen työntekijän kohdalla on motiivoida ja herättää kiinnostusta entistä enemmän. Tällä voidaan laajentaa merkityksen tunnetta. Myös kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen tärkeys korostuu, sillä kiinnostunut työntekijä saattaa tarvita vielä ohjausta hankalissa työtehtävissä, mutta voi kokea avunpyynnön hankalaksi. Työntekijän on pystyttävä vaatimaan esimieheltä kannustusta ja ohjausta läpi uusien ja vaikeiden työtehtävien. (Kaski & Kiander 2005, 140.)

Sitoutunut työntekijä omaa jo laajasti osaamista ja hän kokee vastuuta omasta työalueestaan. Sitoutunut työntekijä on usein työskennellyt yrityksessä jo riittävän pitkän aikaa, jolloin työtehtävät ovat muuttuneet tutuiksi ja hän suoriutuu pääsääntöisesti kaikista työtehtävistä itsenäisesti ilman apua. Tämän vuoksi sitoutunut työntekijä usein etsiikin itse haasteita ja on valmis tutustumaan uusiin asioihin ja muuttamaan aiempia toimintatapojaan. Esimiehen merkitys sitoutuneen työntekijän kohdalla on erityisesti toimia avustajana ja resurssina, sillä sitoutunut työntekijä kaipaa esimieheltään entistä haasteellisimpien tavoitteiden asettamista. Esimies pystyy lisäämään merkityksen tunnetta lisäämällä työntekijän vastuuta, mahdollistamalla uuden oppimisen sekä osaamisen lisääminen. (Kaski & Kiander 2005, 141.)

Itseohjautuvan työntekijän kohdalla esimiehen rooli on toimia valmentajana. Itseohjautuva työntekijä asettaa tavoitteet työlleen itsenäisesti, kuitenkin ottaen huomioon esimiehen vaatimukset. Tällainen työntekijä kokee vastuuta omalle työlleen asemiensa tavoitteiden saavuttamisesta. Esimerkiksi myynnin parissa itseohjautuva työntekijä saattaa asettaa omat henkilökohtaiset tavoitteensa korkeammalle, kuin mitä esimies vaatii. Itseohjautuva työntekijä tietää saavuttavansa esimiehen vaatimat tavoitteet, mutta haluaa haastaa itseään suoriutumaan pa-

remmin, koska tiedostaa omat vahvuutensa ja haasteensa. Itseohjautuva työntekijä on usein ollut yrityksessä jo pidemmän aikaa ja onkin verkostoitunut laajasti oman alansa ammattilaisten sekä asiakkaiden kanssa. Esimiehen merkitys ei välttämättä ole kovin näkyvä, sillä alaisen ja esimiehen välillä vallitsee luottamussuhde, eikä esimiehen tarvitse olla jatkuvasti enää ohjaamassa työntekijää. Esimies on ongelmatilanteissa tukena ja toimii valmentajana uusien haasteiden löytämiseksi, jotta työn merkityksellisyys säilyy työntekijällä. (Kaski & Kiander 2005, 141.)

4 TUTKIMUS

Opinnäytetyöni tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena käyttäen hyväksi kahta aineistonkeruumenetelmää. Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten käytettäväksi, kun on keskeistä luoda tilaa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksille ja näkökulmille (Kananen 2011, 11-12). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan laadullinen tutkimusmenetelmä on potentiaalinen myös silloin, kun tutkittava kohde on uusi ja siitä pyritään saavuttamaan laajempi käsitys. Kahta aineistonkeruumenetelmää käytettiin hyväksi, jotta opinnäytetyön tutkimus olisi mahdollisimman kattava huomioimaan laajasti asiakkaan organisaation myyntihenkilöstöä, mutta myös syventämään tutkimuksessa nousseita teemoja. Aineistonkeruumenetelmiksi valikoituivat kysely sekä puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu.

Kyselytutkimus jalkautettiin asiakkaan organisaatioon kaikille myynnin parissa työskenteleville henkilöille. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää koko organisaation tasolla myynnin johtamisen tilaa. Kaikki vastaukset annettiin anonyymisti vastaajan näin halutessaan. Kyselyn alussa selvennettiin vastaajan työtehtävä organisaatiossa, mutta sen perusteella vastaajia ei pysty tarkemmin tunnistamaan. Kyselyn lopussa vastaajalla oli mahdollisuus ilmaista halunsa osallistua haastatteluun.

Kyselytutkimusta tukemaan valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu. Teemahaastattelun tavoitteena oli käsitellä kyselyn pohjalta esiin tulleita poimintoja syvällisemmin. Kokonaisuudessaan molempien tutkimusten tarkoitus oli selvittää asiakasyritykseni organisaation myynnin johtamisen tilaa ja tuloksiin pohjaten luoda asiakasyritykselleni uusi myynnin johtamisen malli. Jokainen haastattelu äänitettiin haastateltavan luvalla, mutta aineistoa analysoidaan opinnäytetyössä anonyymisti.

4.1 Aineistonkeruumenetelminä kysely ja teemahaastattelu

Kysely on aineistonkeruumenetelmä, jossa määritetyltä ihmisjoukolta selvitetään vastauksia samoihin kysymyksiin. Kyselyn toteuttamistapojen, vastaajajoukon ra-

jaukseen ja kysymysten sisältöjen valintaan vaikuttaa se, mitä kysymyksellä pyritään saamaan selville. Kyselyä laatiessa on otettava huomioon erilaisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa vastausten informatiivisuuteen sekä myös vastausten määrään. Kyselyn informatiivisuutta edesauttaa selvitettäviin ongelmakohtiin paneutumista ennen kyselyn toteuttamista. (Jyväskylän yliopisto - Koppa n.d.)

Teemahaastattelulle ominaista on sen keskustelunomainen tapa selvittää vastaajan näkökulmia selvitettävää asiaa kohtaan. Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimaastossa, sillä teemahaastatteluun on ennalta määritetty tietyt teemat, joiden avulla haastattelu etenee. Teemahaastattelun etuna on, että haastattelija pystyy kysymään ennalta määrättyjen kysymysten lisäksi tarkentavia kysymyksiä sekä havainnoimaan sanattomia vihjeitä, kuten äänenpainoa ja kehonkieltä. Teemahaastattelut myös etenevät usein omalla painollaan, joka luo haastattelutilanteista vuorovaikutteisempia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

4.2 Tutkimusten suorittaminen

Tutkimuksen ensimmäinen osa, kyselytutkimus kehitettiin yhteistyössä asiakasyrityksen edustajan kanssa, jotta kysely palvelisi asiakasyritykseni tarpeita mahdollisimman hyvin. Laadin itsenäisesti kyselyn kysymykset, jotka lopulta käytiin pilotoinnin tapaan läpi asiakasyritykseni edustajan kanssa. Kyselyyn (LIITE 1.) valikoitui sekä väittämiä että avoimia kysymyksiä, kaikkia yhteensä 70 kappaletta, varsinaisia kysymyksiä oli 40 kappaletta ja loput 30 olivat väittämien lisätietokenttiä, jotka numeroituivat kyselyjärjestelmässä kuitenkin omiksi kysymysnumeroiksi. Lisätietokenttään oli mahdollisuus avata omaa vastaustaan vielä kirjallisesti. Osa kysymyksistä oli suunnattu vain esimiesasemassa toimiville, joten vastausvaihtoehdoista löytyi myös kohta ”Kysymys ei kosketa minua”. Tällä saatiin ennaltaehkäistä virheelliset vastaukset edellä mainittujen kysymysten kohdalla. Kyselytutkimus jalkautettiin yrityksen edustajan toimesta organisaation sisäiseen intranettiin ja kohdennettiin kaikille Suomen tasolla myynnin parissa työskenteleville. Tarkkaa lukumäärää potentiaalista vastaajista emme saaneet selvitettyä asiakasyrityksen edustajan kanssa, mutta arvio on hieman alle 100 henkilöä. Harmillisesti kyselytutkimuksen vastausmäärä jäi vain 26 kappaleeseen, joten prosentuaalisesti vastausprosentti oli vajaa 30. Kyselytutkimus oli avoinna

kuukauden, jonka aikana asiakasyritykseni edustaja muistutti useaan kertaan myyntipäälliköitä huolehtimaan, että he ja myyjät vastaavat kyselyyn. Tästä huolimatta saatu vastausmäärä jäi pieneksi.

Tutkimuksen toinen osa toteutettiin teemahaastatteluin (LIITE 2.), jotta asiakasyrityksen organisaation myynnin johtamisen tilasta voitiin saada tarpeeksi syvälinen kuva. Osa haastatteluista suoritettiin kasvotusten kunkin haastateltavan toimipisteessä ja loput etänä, joko puhelun tai videopuhelun välityksellä. Haastateltaessa pystyttiin olemaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, joka edesauttoi haastattelun etenemistä ja halutun tiedon hankintaa. Potentiaalisia haastateltavia oli listattu 21, mutta lopulta toteutettujen haastattelujen määrä jäi 15 haastatteluun. Suorittamatta jääneet haastattelut johtuivat joko sairauslomista tai haastateltavan tavoittamattomuudesta. Haastatteluihin valikoitui melko tasaisesti sekä myyjiä että myyntipäälliköitä. Näiden lisäksi haastatteluja toteutettiin myös ylemmän johtoportaan kanssa. Ylemmän johdon haastattelut suoritettiin viimeisinä, koska tarkoitus oli selvittää ylemmän johdon näkemyksiä aineistosta esiin nousseisiin teemoihin. Aineiston teemoja pystyttiin tarkastelemaan laajasti, koska tutkimuksessa päästiin punnitsemaan eri työtehtävissä toimivien näkökulmia. Teemahaastatteluja suoritettiin Suomen tasolla kattavasti eri kaupunkien myyntipisteiden henkilöstön kanssa, jotta tutkimus ottaisi huomioon myös sijainti- ja tiimikohtaisia eroavaisuuksia vastauksiin liittyen.

4.3 Aineiston analysointi

Koska kyselyn vastausmäärä jäi pieneksi, pystyttiin tuloksia tarkastelemaan melko yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Kyselyn tulosten analysoinnissa hyödynnettiin asiakasyrityksen järjestelmästä saatuja pdf- ja Excel-tiedostoja. Excel-tiedosto sisältää tulokset ns. raakadatana, kun taas pdf-tiedostossa on järjestelmän valmiiksi muodostamia kaavioita tulosten pohjalta. Kyselyn analysoinnissa tarkasteltiin vastauksia pääsääntöisesti pdf-raportin pohjalta sen selkeyden vuoksi.

Teemahaastattelujen nauhoitukset käytiin läpi, jonka aikana haastatteluista poimittiin yhtäläisyyksiä ja tärkeimmät kohdat litteroitiin, eli kirjoitettiin tekstimuotoon. Haastateltavien määrän takia kaikkia haastatteluja ei litteroitu kokonaan, vaan

haastatteluista pyrittiin poimimaan mahdollisimman objektiivisesti tärkeitä teemoja opinnäytetyön kannalta. Tärkeiden teemojen valinnassa ja niiden analysoinnissa sovellettiin ideointityökaluna tunnettua ryhmittelykaaviota, joka edesauttaa teemojen välisten syvempien yhteyksien yhdistelemistä (Karjalainen 2007). Ryhmittelykaavio toimii helppona visuaalisena työkaluna teemojen yhdistämisessä ja havainnoimisessa. Esimerkki ryhmittelykaaviosta kuviossa 5.

Ryhmittelykaavio

Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava C
Teema 1 ✓	Teema 1 ✓	Teema 1 ✓
Teema 2 ✗	Teema 2 ✗	Teema 2 ✓
Teema 3 ✗	Teema 3 ✓	Teema 3 ✓
Teema 4 ✗	Teema 4 ✗	Teema 4 ✓
Teema 5 ✓	Teema 5 ✗	Teema 5 ✗
Teema 6 ✓	Teema 6 ✓	Teema 6 ✓

Esimerkki ryhmittelykaaviosta

KUVIO 5. Karjalainen 2007.

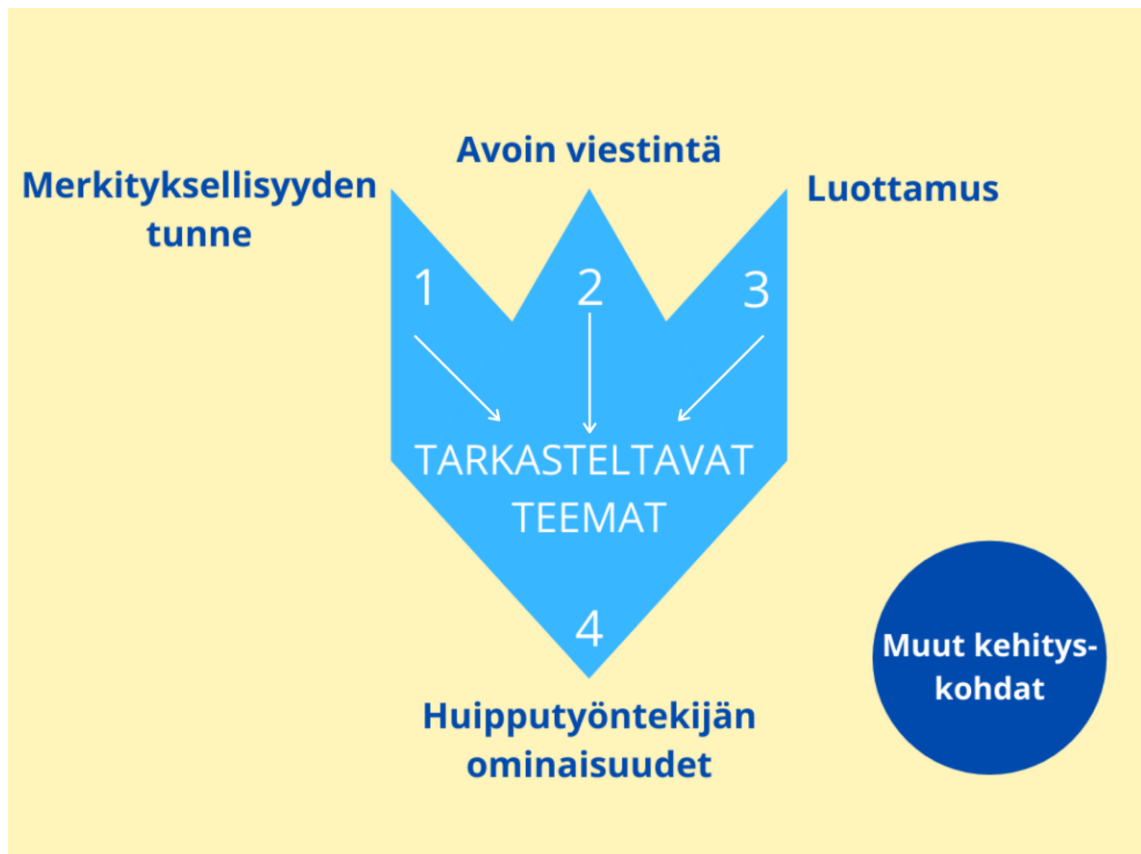
Koska myynnin johtamiseen vaikuttavia tekijöitä löytyi monia, pyrittiin ryhmittelykaaviolla rajaamaan käsiteltävää aineistoa, sellaisiin teemoihin, jotka nousivat useassa haastattelussa esille. Rajauksia tehdessä kiinnitettiin kuitenkin tarkasti huomiota, löytyykö teemojen väliltä samankaltaisuuksia, vaikka kyseisestä teemasta olisi puhuttu eri sanoin. On siis huomattava, että esimerkiksi myynnin esimies ja myyjät saattoivat käsitellä samaa asiaa eri sanoin, koska tarkastelivat asiaa eri näkökulmista ja lähtökohdista.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Kappaleessa keskitytään pohtimaan aineistosta nousseita myynnin johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Ylemmän johdon näkemys asiakasyritykseni suurimmasta johtamiseen liittyvästä ongelmasta oli juuri johtajuuden epäselkeys, mikä tuli esille opinnäytetyön johdannossa. Ylempi johto koki, että kaikilla myyntipääliköillä ei ole selkeitä raameja toimiakseen työssään parhaalla mahdollisella tavalla.

Myynnin johtamiseen vaikuttavia tekijöitä itsessään löytyi useita, mutta lähempään tarkasteluun teemoja valikoitui neljä ydintekijää; *merkityksellisyyden tunne, viestintä, luottamus ja huipputyöntekijän ja -tiimin ominaisuudet*. Aineistosta nousseet neljä teemaa toimivat myös pohjana myynnin johtamisen mallin rakentamiseksi asiakasyritykselleni. Neljä ydinteemaa ovat melko abstrakteja, mutta niitä kehittämällä pystytään luomaan konkreettinen myynnin johtamisen malli, joka esitellään luvussa 6.

Myynnin johtamisen kannalta tavoiteltava tila on, että jokainen myyjä tekee parhaansa ja suoriutuu tavoitteistaan hyvällä työtyytyväisyydellä. Mielestäni esiin tulleissa teemoissa on selkeä syy-seuraussuhde, joka on kuvattu kuviossa 6. Kun jokainen työntekijä kokee arvostusta, edesauttaa se työtyytyväisyyttä ja luo pohjaa avoimelle viestinnälle. Avoin ja läpinäkyvä viestintä puolestaan synnyttää luottamusta läpi organisaation. Merkityksellisyyden kokeminen, avoin viestintä ja luottamus toimivat tärkeinä rakennuspalasina huipputyöntekijöiden syntymiselle. Kun organisaatiosta löytyy tarpeeksi huipputyöntekijöitä ja -tiimejä, muodostuu kokonaisuudeksi huippuorganisaatio.



KUVIO 6. Aineistoista nousseet, tarkasteluun otettavat teemat.

Jotta asiakasyritykseni saisi laajan katsauksen organisaationsa myynnin johtamisen tilanteesta, on kappaleessa huomioitu myös muut kehityskohdat. Teemoja tarkastellessa otetaan huomioon positiivisia sekä myös kehitettäviä kohteita. Asiakasyritykseni kannalta on hienoa huomata, että haastatteluihin ja kyselyihin vastanneet työntekijät osasivat tunnistaa myös paljon positiivisia asioita organisaatiosta pelkkien negatiivisten sijaan.

5.1 Merkityksen ja arvostuksen kokeminen työssä

Selkein tunnistettavin teema kyselyn ja haastattelujen pohjalta oli työntekijöiden kokema arvostus ja merkitys. Havaitsin, että juuri merkityksen johtaminen on tärkein tutkimuksessani esiintynyt epäkohta, joka toimii perustana monille pienemmillä asioilla päivittäisessä työnteossa. Lähes jokainen haastateltava tunnisti enemmän tai vähemmän arvostuksen ja merkityksellisyyden vähentyneen vuosien varrella. Pahimmillaan jotkin myyjät kokivat, että ovat täysin korvattavissa ilman kiitosta työstä, mikäli nyt päättäisivät vaihtaa työpaikkaa. Kyselyn perusteella kuitenkin kaikkiaan 26 vastanneesta 12 kokivat olevansa täysin samaa mieltä kysyttäessä, kokeeko vastaaja olevansa tärkeä osa organisaatiota. Loput

vastaukset olivat joko samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Eli vastaajat kyllä tunnustivat itse työnsä tärkeyden, mutta eivät välttämättä olleet saaneet tarpeeksi tunnustusta esimiehiltään ja ylemmältä johdolta. Merkityksellisyyden tunteen kokeminen koostuu monista pienemmistä ja usein arkisista asioista, joita pystyttiin havainnoimaan aineiston pohjalta.

Yksi työtyytyväisyyteen ja merkityksellisyyden tunteeseen vaikuttava seikka on tiivistetty kyselyn 9. kysymykseen tulleet kommentit:

”Viimeisen vuoden organisoituminen ja useamman yrityskulttuurin yhdistäminen ei ole mennyt kivuttomasti ja selkeää yhteistä linjaa ei ole ollut. Kaikki ovat vähän ”pärrjänneet omillaan” ja sisäiseltä kilpailulta ei ole vältytty. Uskon kuitenkin tämän parantuvan ja meidän osaavan ottaa yhdessä tekemisen voiman käyttöön meidän oikeita kilpailijoita vastaan. Tässä on hieman ollut ristiriitaista ohjeistusta ja käytännön operatiivisessa johdossa sen vuoksi ollut haasteita. (Ohjeet muuttuneet tai olleet erilaisia eri tahoilta).” (Vastaus kyselyn kysymykseen 9.)

Organisaatiossa suuret muutokset ovat usein hankalasti johdettavia tilanteita (Packalén 2020). Asiakasyritykseni kohdalla viimeisten vuosien aikana on tapahtunut suuria muutoksia organisaatiossa, jotka näkyvät edelleen päivittäisessä tekemisessä. Järjestelmien, etujen ja henkilöstörakenteiden muutos ja niihin sopeutuminen kestää aikansa. Mitä erityisesti johtoryhmä pystyy muutostilanteissa tekemään, on viestiä muutoksista selkeästi, joka edesauttaa luottamuksen syntyä ja säilymistä läpi organisaation. Stara Consulting yrityksen Jyri Pulkkinen blogikirjoituksesta (Pulkkinen n.d.) käy ilmi, että muutoksen aiheuttamiin negatiivisiin tunteisiin pystytään vaikuttamaan hyvällä henkilöstöjohtamisella. Osallistamalla työntekijöitä voidaan heitä auttaa ymmärtämään muutosten merkitys ja tarpeellisuus. Kun työntekijä ymmärtää ja oivaltaa muutoksen merkityksen, lisää se sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Käytännössä asiakasyritykseni tasolla tämä voisi tarkoittaa yhdistää johtoryhmää sekä henkilöstöä yhdessä pohtimaan, kuinka eri yrityskulttuurit saadaan mahdollisimman hyvin sulautettua ja luoda yhdessä raamit tasapuoliselle toiminnalle.

Kyselyssä ja haastatteluissa nousi esiin myös vahvasti tunne, että maahantuojat ja myyntipisteet eivät pelaa yhteen. Kyselyn kysymys 64. oli avoin ja siinä pyydettiin kertomaan, mitä kehitettävää asiakasyritykseni organisaatiosta löytyy.

”Myynnin ja maahantuojan välillä voisi olla parempi yhteys. Tai lähinnä niin, että tuntuisi että yritetään tehdä yhdessä asiaa.”

”Ennen oltiin kuin yhtä perhettä. Tilanne on nykyään täysin päin vastainen.”

”Enemmän jälleenmyyjiä arvostava, kuunteleva ja tukeva ilmapiiri voisi olla hyväksi.”

Samoja teemoja nousi esille myös haastatteluissa. Erityisesti moni myyjä koki, että yhteys maahantuojaan on kadonnut. Haastateltavat tiedostivat, että pääasiassa myyntipäällikkö on henkilö, joka on yhteydessä maahantuojaan ja ylempään johtoon, mutta suurin osa haastateltavista myyjistä toivoi tiiviimpää viestintää ylemmän johdon suunnalta. Keskusteluun nousi myös palkkaus ja rahalliset palkkiot, jotka oleellisesti vaikuttavat myyjän ulkoiseen motivaatioon ja sitoutumiseen.

Tärkeimpinä merkityksellisyyden tunnetta edistävinä tekoina nousivat palaute ja kiittäminen. Tämän lisäksi yhteisöllisyyden merkitystä haluttiin korostaa, sillä yhteiset tapahtumat koettiin erittäin loistaviksi keinoiksi parantaa yhteisöllisyyttä ja merkityksellisyyden tunnetta. Osittain nykyisen pandemiatilanteen takia yhteiset tapahtumat ja koulutusmatkat ovat peruuntuneet, mutta yhteisöllisyyttä pystyttäisiin vaalimaan myös muilla keinoilla. Yksi kehitysidea sekä merkityksellisyyden että yhteisöllisyyden kehittämiseksi olisi esimerkiksi kuukausittaiset etäpalaverit, joihin jokainen myyjä voi halutessaan osallistua. Tällä hetkellä aluepäälliköiden järjestämiä viikko- tai kuukausikatsauksia on järjestetty vain myyntipäälliköille. Osa haastateltavista koki, että esimerkiksi lyhyt kuukausikatsaus oman alueen tai jopa organisaation tilanteeseen kehittäisi myyjien luottamusta ylempään johtoon, koska osallistamisesta välittyy tunne, että jokainen työntekijä on tärkeä osa organisaatiota. Kuukausikatsauksessa voitaisiin käydä yleisesti vallitsevia tilanteita ja kampanjoita lävitse, sekä ylemmällä johdolla on mahdollisuus kiittää ja motivoida työntekijöitä. Myyjiä osallistava etäpalaveri mahdollistaa dialogin ylemmän johdon ja myyjien välillä, mikä osaltaan edistää luottamusta. Mitä useampi

myyjä palaveriin haluaa osallistua, synnyttää se myös yhteisöllisyyttä, sillä kukin osallistuja näkee, että kollegoita on myös oman tiimin ja paikkakunnan ulkopuolella. Tämänhetkisessä tilanteessa miltei kaikki informaatio tulee myyjille oman esimiehen kautta, eikä myyjillä ole kosketusta ylempään johtoon.

Haastateltavat myyjät kokivat, että merkityksellisyyden tunteen luomisessa lähiesimies on kallisarvoisessa asemassa. Oli ihailtavaa huomata, että usea myyntipäällikkö oli tämän jo havainnut ja ryhtynyt toimiin merkityksellisyyden tunteen edistämiseksi esimerkiksi yhteisillä aamiaisilla. Eräät myyntipäälliköt olivat myös ryhtyneet palkitsemaan esimerkiksi viikon tai kuukauden parasta suorittajaa pienellä palkinnolla. Tämän oli havaittu ruokkivan koko tiimin halua ponnistella kohti parempia tuloksia ja kunkin yksilön halua saavuttaa nimellinen ”kuukauden paras suorittaja” -titteli. Vaikka oma lähiesimies olisikin riittävästi läsnä myyjien työssä, ei sen koettu edistävän merkityksellisyyttä määräänsä enempää. Yleinen ongelma suurissa organisaatioissa on ylemmän johdon ja ruohonjuuritason työntekijöiden välinen kommunikointi. Aineistosta huokui, että jokainen tiimi koki tekevänsä työtä yksin, koska juuri yhteisiä tapahtumia tai mahdollisuutta kuulla muista tiimeistä ei juuri ollut. Moni haastateltava myös koki, että erityisesti ylempi johto ei ole selvillä myyjien työstä, eikä osaa sitä kunnolla arvostaa. Huolestuttavaa oli kuulla, että myös muutamat myyntipäälliköt olivat panneet tämän merkille ja ihmetelleet esimiesten palavereissa, kuinka ylemmän johdon puheista oli huokunut välinpitämättömyys myyjä kohtaan. Tässäkin asiassa on varmasti näkökulmaeroja, sillä myyntiorganisaatiossa tehty tulos on tärkeässä ja ratkaisevassa asemassa.

Ylemmän johdon haastatteluissa kuitenkin näkyi se, että heikosti suorittavia myyjä ei haluta suoraan irtisanoa. Myynninseurannan avulla jokaista myyjää pystytään valmentamaan kohti parempia tuloksia, jos myyjä on vain siihen itse valmis ja motivoitunut. Heikosti suoriutuvien myyjien kohdalla korostuu myyntipäällikön vastuu konkreettisista toimista suorituksen parantamiseksi. Läpi organisaation on ymmärrettävä, että **myyjä on myyntiorganisaatiossa tärkein työntekijä**. Ilman myyjää ei ole kauppaa, eikä näin ollen myöskään pidemmän päälle koko yritystä. Toivon, että asiakasyrityksessäni myyjien merkityksellisyyden kokeminen otetaan vakavasti, jotta tätä tärkeää osa-aluetta voidaan parantaa, sillä se heijastuu aikanaan positiivisesti myös tuloksiin.

Konkreettisesti asiakasyrityksessäni merkityksellisyyttä pystytään parantamaan kehittämällä sisäisesti parempi palautekulttuuri. Ylempi johto näki palautteen antamisen niin, että palautetta antaessa ei haluttu ohittaa myyntipäälliköitä, joten palaute annettiin myyntipäälliköiden kautta myyjille. Myyjät ja myyntipäälliköt puolestaan toivoivat saavansa palautetta ajoittain suorituksista suoraan juuri ylemmältä johdolta. Tässä oli selkeä ristiriita, mutta onneksi tilanne on helposti korjattavissa, eikä se vaadi suuria resursseja. Yksinkertaisesti merkityksellisyyden ongelmaa pystytään parantamaan niin, että ylempi johto osoittaa arvostusta myyjiä ja heidän työpanostaan kohtaan. Kun ylemmän johdon ja myyjien välistä kuilua saadaan kavennettua, oppivat myyjät luottamaan johtoon paremmin ja johto puolestaan saa arvokasta palautetta myyjiltä suoraan asiakasrajapinnasta.

5.2 Avoimen viestinnän mahdollisuudet

Vaikka merkityksellisyyden tunne oli selkein esiin noussut teema, on viestinnän merkitys organisaatiossa myös todella suuri. Merkityksellisyys ja viestintä toimivatkin hyvin tiiviisti yhdessä, sillä kumpikin edesauttaa toisen kehitystä. Ilman toimivaa viestintää on erittäin hankala osoittaa arvostusta, mutta toisaalta merkityksellisyyden kokeminen luo pohjaa avoimelle ja kehittävälle viestinnälle. Viestintä puolestaan on yksi tärkeimmistä yrityksen sisäisistä toimista, joilla pystytään edistämään luottamuksen syntyä. Työterveydenlaitos väittää Työpiste-verkkolehden (Hurme 2014) julkaisussaan, että viestintä on koko työhyvinvoinnin suola. Julkaisussa nousee esille, että puutteellisen viestinnän takia työntekijät kokevat puutteita vaikutusmahdollisuuksissaan ja työtyytyväisyys kärsii. Kun työtyytyväisyys kärsii, heijastuu se auttamatta myös työntekijöiden tuloksiin ja näin ollen kokonaisuutena koko organisaation tulostasoon. Asiakasyritykseni sisäisestä viestinnästä löytyi paljon hyvää, mutta myös kehitettävää.

Viestintään liittyen oleellinen havaittu kehityskohta oli viestin kohdennus ja merkitys. Viestintä tapahtuu asiakasyrityksessäni pääsääntöisesti sähköpostitse. Monien haastateltavien mielipide oli, että sähköposteja sekä sähköpostiketjuja on aivan liikaa. Monissa tapauksissa myyjiä tai myyntipäälliköitä oli lisätty sähköpostiketjuun, vaikka asia ei millään tapaa koskettanut heitä, eikä sillä ollut vaikutusta

tehtyyn työhön. Sähköpostitulva näkyi myös ottaessani yhteyttä haastatteluja varten, sillä monelta vastaanottajalta oli mennyt ensimmäinen sähköpostini täysin ohitse. Viestintä ja asioista tiedottaminen on todella tärkeää, mutta yhtä tärkeää on pohtia, kenelle viesti kohdistetaan, jotta ylimääräiseltä viestitulvalta vältytään.

Sekä kyselyyn vastanneet että jotkin haastateltavat huomauttivat, että joistakin tärkeistä muutoksista ei viestitä tarpeeksi ajoissa. Tämä seikka on monimutkainen, sillä vaikka henkilöstö kokee asian näin, on usein tilanne eri. Ylemmän johdon mukaan jokainen muutos pyritään viestimään mahdollisimman nopeasti, heti kun tilanne sen sallii. Esimerkiksi joissakin kampanjamuutoksissa tai teknisissä uudistuksissa myyjä tai myyntipäälliköitäkään ei voida etukäteen informoida, jotta vältytään tietovuodoilta. Vastaavissa tapauksissa on kuitenkin oleellista pohtia, kuinka muutoksista viestitään. Kun viestien sisältö pystytään perustelemaan tarvittavalla tasolla, luo se luottamusta viestin sisältöä kohtaan.

Kolmas nosto asiakasyritykseni viestintään liittyen, oli työtehtävien selkeys. Kaikille haastateltaville ei ollut selvää mitä heiltä todellisuudessa vaaditaan. Tässä korostuu tavoitteiden viestintä mahdollisimman selkeällä tavalla. Viestintää on omalta osaltaan myös alaisen ja esimiehen välinen viestintä, joka näkyy työssä niin, että kumpainenkin ymmärtää toisen viestintää. On esimiehen ja johtajan vastuulla varmistaa, että jokainen hänen viestimänsä asia on ymmärretty ja sisäistetty. Toisaalta on myös alaisen velvollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä, mikäli jokin viesti on epäselkeä tai sitä ei olla täysin ymmärretty. Tällöin koko tiimin ja organisaation viestintä alkaa parantua, kun jokainen kiinnittää huomiota omien viestiensä selkeyteen ja saa niistä myös palautetta, minkä perusteella omaa viestintää pystyy parantamaan.

5.3 Luottamus ja yhdenvertaisuus läpi organisaation

Luottamuksen merkitys organisaatiossa on valtava, sillä se on yksi tärkeimmistä tehokkaan ja tuloksellisen suorittamisen, yhteistyön ja sitoutumisen edistäjistä (Blomqvist 2006). Luottamuksen onkin tutkittu olevan keskeinen menestystekijä tiimeissä ja organisaatioissa. Tämän ohella luottamuksella on keskeinen rooli lukuisissa johtamisopeissa, sillä luottamuksen nähdään lisäävän johtamisen tuloksellisuutta. Mikäli alaiset arvioivat johtajan tai esimiehen luottamuksen arvoiseksi,

eivät alaiset kuluta resursseja ja energiaa suojautuakseen, vaan pystyvät laajentamaan työrooliaan ja ottamaan enemmän riskejä työskentelyssä. Luottamus vaikuttaa myös alaisten näkemyksiin esimiehen välittämää informaatiota, kuten päätöksiä ja tavoitteita kohtaan. Kun alainen luottaa esimieheensä on hänen helpompi sitoutua esimiehen tekemiin päätöksiin ja tavoitteisiin. (Blomqvist 2006.)

Yleisesti ottaen haastateltavilla oli hyvä luottamus niin omaan esimieheen kuin maahantuojaan ja työnantajaan. Luottamukseen ja yhdenvertaisuuteen liittyen nousi kuitenkin muutama huomio erityisesti teemahaastatteluista. Asiakasyritykselläni on oman myyntiverkoston lisäksi erillinen jälleenmyyntiverkosto. Joiltain jälleenmyyntiverkoston työntekijöiltä nousi huoli epätasa-arvoisuudesta. Heillä oli tunne, että he eivät pysty luottamaan maahantuojaan samalla tasolla, sillä jälleenmyyjät koettiin eriarvoiseen asemaan maahantuojan omiin myyntiverkostoihin nähden. Tätä selvittäessäni huomasin, että kyseessä on melko yksinkertainen ongelma ja se linkittyy erityisesti viestintään. Eri työnantajan palveluksessa työskentelevien työsuhde-edut ja palkkaus ovat väistämättä hieman erilaiset, eikä tämä ole maahantuojasta riippuvaista. Jälleenmyyjien nostamat epäkohdat koskettivat myös kampanjoiden ja työkalujen eriarvoisuutta. Todellisuudessa tilanne on kuitenkin kaikille sama kaluston, kampanjoiden ja työkalujen osalta, sillä maahantuoja on velvollinen tarjoamaan samat työkalut jokaiselle myyntiverkoston jäsenelle. On kuitenkin fakta, että osa jälleenmyyntiverkoston myyjistä kokee eriarvoisuutta ja mielestäni tähän on syytä paneutua ja selkiyttää tilannetta avoimella viestinnällä erityisesti maahantuojan suunnalta. Kun tilanne saadaan selvitettyä, ei se enää vaikuta myyjien toimintaan ja he kokevat olevansa samassa asemassa maahantuojan myyntiverkoston kanssa erityisesti työkalujen ja resursien suhteen.

Toinen luottamukseen liittyvä kohta näkyi myyjien ja ylemmän johdon välillä. Epäluottamusta vallitsi juuri myyjien ja ylemmän johdon välillä niin, että välistä puuttui myyntipääällikkö. Vaikka myyjät luottivat omaan lähiesimieheensä, ei samaa luottamusta välttämättä koettu ylempää johtoa kohtaan. Tämä näkyi esimerkiksi juuri avoimen viestinnän puutoksena liittyen äkillisiin muutoksiin työskentelyssä. Samaa aikaan myös ylempi johto koki luottamuksen puutetta joidenkin myyjien toimintaa kohtaa. Ylempi johto ei pystynyt luottamaan, että työt tulevat tehdyksi sovitulla tavalla. Myyjien kokemaa luottamusta ylempää johtoa kohtaan saadaan

varmasti parannettua, kun asiakasyritykseni kehittää organisaation sisäistä viestintää ja panostaa merkityksellisyyden ja arvostuksen tunteeseen. Tällä on puolestaan vaikutus myyjien kokemaan sitoutumiseen ja suoritusten tehokkuuteen. Sitoutumisen myötä ylemmän johdon kokema luottamus myyjiä kohtaan tehostuu.

5.4 Huippumyyjän, -esimiehen ja -tiimin ominaisuuksia

Myynnin johtamisen kannalta on arvokasta osata tunnistaa hyvän myyjän ominaisuuksia, jotta esimies pystyy valmentamaan ja kehittämään kutakin myyjää kohti parempia tuloksia. Kuitenkaan myyjä ei pysty yksinään olemaan kaiken menestyksen takana, joten aineistoon otettiin mukaan myös hyvän esimiehen ja tiimin ominaisuuksia. Haastatteluissa selvisi, että yksi tärkeimmistä asioista myyjien sekä myyntipäälliköiden mielestä oli tiimi ja sen luoma yhteishenki työpaikalla. Haastateltavat kokivat, että myynnissä oikea fiilis ja tunnetila työpäivän aikana ovat erittäin tärkeitä. Oikean tunnetilan ja fiilisen luomisessa auttavat erityisesti hyvät kollegat ja rento ilmapiiri työyhteisössä.

Haastatteluista nousseet **huippumyyjän** ominaisuudet ovat pitkälti linjassa opin- näytetyön teoriaosuudessa käsiteltyihin huippumyyjän ominaisuuksiin. Monet ilmi tulleet piirteet mukailevatkin juuri Niemisen ja Tomperin (2008) sekä Rummukaisen (2008) teorioita. Huomioimatta kenenkään haastateltavan työtehtävää tai tulo- lasoa, nousi seuraavat huippumyyjän teemat yhtenäisesti esille:

- Ammattitaito
- Motivaatio, innokkuus ja periksiantamattomuus
- Luottamus ja kuunteleminen
- Oma-aloitteisuus ja ”tekemisen meininki”.

Ammattitaito itsessään on laaja käsite, ja se pitää sisällään monta konkreettista ja abstraktia elementtiä. Ammattitaidosta keskusteltaessa nousi kuitenkin erityisesti esiin myyjän tietotaidon merkitys myytäviä tuotteita ja palveluita kohtaan. Työkokemus on arvokasta, mutta alati muuttuvassa toimintaympäristössä muutos- ja oppimiskyky merkitsevät työvuosia enemmän (Rubanovitsch & Aalto 2007, 108). Yleisesti tuotteena ajoneuvo on kaikille tuttu tuote, mutta teknologian kehityksessä myyjän on tärkeää olla ajan tasalla merkin tarjoamista varusteista sekä

erityisesti markkinoiden lukuisista käyttövoimamalleista. Ymmärtämällä ja sisäistämällä niin omien kuin kilpailijoidenkin tuotteet, pystyy myyjä tarjoamaan parasta mahdollista vaihtoehtoa asiakkaalleen.

Ammattitaitoon liittyy myös omien työkalujen ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Läpi opinnäytetyöprosessin puhe kampanjoista on kulkenut mukana miltei jokaisessa keskustelussa. Kampanjoiden selkeys, ymmärtäminen ja niiden hyödyntäminen ovat nousseet esille organisaation jokaisessa portaassa, aina myyjistä ylimpään johtoon asti. Luulin aluksi myös itse, että kampanjat eivät ole tarpeeksi selkeästi jalkautettuja, mikä osaltaan hankaloittaa myyjän työtä. Selvitettyäni asiaa tarkemmin, huomasin, että kampanjoiden selkiyttämässä on varmasti omalta osaltaan hieman tehtävää, mutta suurin ongelma piilee myyjien halussa paneutua uusiin kampanjoihin kunnolla. Yhdistävä tekijä korkeaan tulokseen yl-tävissä myyjissä oli heidän vilpittömän halunsa opiskella kampanjat ulkoa. Moni myyjä kertoi käyttävänsä uusien kampanjoiden opiskeluun ja muistiinpanojen tekemiseen selkeästi enemmän aikaa verrattaessa heikommin suorittaviin kollegoihinsa.

Kampanjat ovat yksi myyjän tärkeimmistä työkaluista ja mikäli niiden merkitystä ei ymmärretä, näkyy se helposti suorituksen tasossa ja tuloksissa. Vaikka ideaalein tilanne varmasti on, että halu sisäistää uusi kampanja on lähtöisin myyjästä itsestään, ei voida kuitenkaan unohtaa esimiehen merkitystä ymmärtämisen varmistamisessa. Oli selkeästi havaittavissa, että tiimit, joissa kampanjoista oltiin keskimääräistä paremmin perillä, vallitsi avoin ilmapiiri ja luottamus. Myyjäkollegalta tai esimieheltä uskallettiin kysyä tarkentavia kysymyksiä, mikäli jotkin kampanjan kohdat eivät itselle heti auenneet. Näissä tiimeissä esimies koki tärkeäksi tehtäväkseen varmistaa, että jokainen tiimin jäsen on sisäistänyt kampanjat ja osaa hyödyntää niitä työssään oikealla tavalla. Toisaalta taas heikomman tuloksen saavuttavissa tiimeissä ja myyjissä oli yhtenäistä se, että kampanjoita ei käsitelty yhdessä kuin lyhyesti osana viikkopalaveria. Kampanjoiden ymmärtäminen jäi siis täysin myyjän omalle vastuulle, mikä johti kampanjoiden näkemiseen hankalina ja sekavina.

Toinen huomioitava teema ammattitaitoon liittyen on resilienssi. Tällä tarkoitetaan työntekijän sopeutumista eri tilanteisiin ja kykyä toimia yllättävissäkin työtahtumissa parhaalla mahdollisella tavalla (Työterveyslaitos n.d.). Haastateltavien kokemuksen mukaan jokainen myyntitilanne on aina erilainen.

”Ei voi vetää niin kun jokaiselle samalla lailla, et kyl se monesti sitten heijastuu ehkä näillä muilla myyjillä, niin on sitten se tietty sapluuna. Jos se ei toimi, niin tota sitten ei oo oikein mitään muuta siellä pakissa. Että se on joko se tai ei mitään. Eli jos ei sillä, niin sitten ei tuu kauppaa.” (Haastateltava 9.)

Myyntitilanteiden erilaisuuteen vaikuttavat erityisesti asiakas, haluttu tuote ja asiakassuhteen pituus. Ammattitaitoinen myyjä osaa havaita ja kartoittaa asiakkaan todellisen tarpeen ja perustella oikean vaihtoehdon merkityksen luoden lisäarvoa asiakkaalle. Haastatteluissa nousi esille hybridimallien trendikkyys nykyisessä markkinatilanteessa. Moni haastateltava koki, että asiakas ei monesti-kaan tiennyt, mitä hybridi tarkoittaa ja mihin käyttötarkoitukseen kyseinen käyttövoimamalli olisi paras. Laadukkaan kartoituksen seurauksena asiakas päätyi monesti toiseen käyttövoimamalliin ja oli lopulta paljon tyytyväisempi päätökseensä, koska ammattitaitoisen myyjän avulla asiakkaalle valikoitui hänen käyttötarkoitustaan parhaiten palveleva käyttövoimamalli. Ammattitaitoinen myyjä on sisäistänyt arvomyynnin periaatteet ja pyrkii hyödyntämään arvomyyntiprosessin osia (KUVIO 2. s. 12.) jokaisen asiakkaan kohdalla.

”Tarvekartotus on tärkeä ja sitten asiakkaan elämäntilanne ja hänen tarpeet huomioida siinä kaupanteossa, niin sillon säästyy ostokrapulalta. Se auto on semmonen oikeenlainen kampe, mitä se tulee tarvitseen.” (Haastateltava 4.)

Motivaatio on yksi Niemisen & Tomperin (2008) listaamista ydintekijöistä huippumyyjän anatomiasa. Myyntityössä, erityisesti provisiopalkkausmallin työtehtävissä, myyjän sisäisen motivaation merkitys on suuri. Innokas ja motivoitunut myyjä on sitoutunut ammattiinsa, joka näkyy työnteossa usein huippusuorituksina. Liidien, eli potentiaalisen asiakkaiden vähyys, vallitseva markkinaosuus tai globaali tilanne ei ole heikentänyt huippumyyjien suoritusastoa. Myyjä, joka on erittäin motivoitunut työssään ei anna ulkoisten tekijöiden häiritä työssä suoriutu-

mista, vaan periksiantamattomana näkee jokaisen liidin mahdollisuutena kauppaan. Asiakasyrityksestäni löytyy joitakin huipputasoin myyjiä, jotka kertoivat tärkeimmiksi ominaisuuksiksi juuri periksiantamattomuuden, eikä heidän tuloksensa ole merkittävästi laskeneet vallitsevasta COVID19-tilanteesta huolimatta.

Luottamuksen merkitys myyjän ja ostajan välillä korostuu suurten hankintojen, kuten juuri ajoneuvojen kohdalla. Kuunteleminen on avaintekijä luottamuksen saavuttamisessa. Asiakkaalle ensiarvoisen tärkeää on kokea tullessa kuulluksi ja ymmärretyksi, tässä myyjän aidon läsnäolon merkitys on suuressa roolissa. Epävarma asiakas harvoin uskaltaa viedä ostotapahtumaa loppuun asti, mikäli hän kokee, ettei luottamusta myyjää tai tuotetta kohtaan ole syntynyt. Arvokkaan luottamussuhteen syntyminen edesauttaa pitkän asiakassuhteen muodostumista, joka on hyväksi sekä myyjälle että asiakkaalle.

”Jos oikeesti kuuntelet asiakasta ja asiakas sen huomaa, niin siinä asiakkaallekin tulee sellanen fiilis, että toi oikeesti välittää mun asiasta. Ja sitten syntyy se luottamus, mikä on ihan välttämätöntä tän hintaluokan hankintoja kun tehdään.” (Haastateltava 6.)

Oma-aloitteisuus, yritteliäisyys ja ”tekemisen meininki”, olivat kuvaavia asioita, jotka nousivat huippumyyjän ominaisuuksiksi keskusteltaessa myyjän aktiivisuudesta. Huippumyyjän ja keskiverto myyjän ero on juuri jokapäiväisessä jatkuvassa tekemisessä. Huippumyyjä ei lopeta tavoitteiden täytyttyä vaan jatkaa tekemistä ylittääkseen itsensä. Huippumyyjältä löytyy ulkoisten tavoitteiden lisäksi myös sisäisiä, itse asetettuja tavoitteita. Monen myyntipäällikön mielestä selkeä ero muihin myyjiin löytyi ”tekemisen meiningistä”. Moni haastateltava käytti juuri kyseistä sanaparia kuvaamaan aktiivista otetta työhön. Huippumyyjä pitää fokuksensa ydintehtävässään, eli myynnissä, eikä käytä turhaan aikaa muihin asioihin.

”Kaupan tekemisestä tulee se voittajafiilis, se hyvänolon tunne ja se euforia niin kun päivittäisessä tekemisessä ja jaksamisessa.” (Haastateltava 7.)

Yksi selkeästi kantavin teema **huippuesimiehen** ominaisuuksissa oli luottamus. Luottamus oli avainasemassa parhaan mahdollisen suhteen luomisessa esimie-

hen ja alaisen välillä. Haastateltavat kokivat, että pohja hyvälle johtajuudelle lähtee luottamuksen syntymisestä ja sen jatkuvasta vahvistamisesta päivittäisessä tekemisessä. Myyjät arvostivat vapautta tehdä myyntiä koskevia päätöksiä itsenäisesti, mutta samalla peräänkuuluttivat esimiehen merkitystä tukena ja valmentajana jokapäiväisessä työskentelyssä. Myyjät siis nauttivat vastuusta tehdä päätöksiä itse, mutta kokivat esimiehen läsnäolon ja tuen arvokkaaksi hankalien tilanteiden sattuessa. Esimiehen tärkeimmiksi tehtäviksi koettiin myyjän työn mahdollistaminen kaikin puolin. Esimiehen tehtävä on poistaa häiriötekijät niin, että myyjä pystyy parhaansa mukaan keskittymään ydintehtäväänsä, eli myyntiin.

Haastatteluissa nousi esille myös esimiehen tausta ja johtamistyyli. Asiakasyritykseni organisaatiosta löytyy runsaasti eri taustaisia esimiehiä. Havaittiin, että joissakin tiimeissä esimies oli ollut pitkään alalla ja nykyiset alaiset edustivat eri sukupolvea. Tästä seurauksena saattoi olla hieman jopa välinpitämättömämpi suhde alaisen ja esimiehen välillä. Tämä näkyi hieman hierarkkisessa ajattelussa, eikä esimies ollut tarpeeksi läsnä alaiensa päivittäisessä työskentelyssä. Ongelman tunnistanee haastateltavat eivät välttämättä kokeneet esimiestä osaksi tiimiä. Tilanne on ristiriitainen siinä mielessä, että pitkään alalla toimineilla esimiehillä on valtavan suuri kokemus taustallaan. Laajaa kokemusta ei kuitenkaan saada valjastettua käyttöön, mikäli esimies ei ole halukas toimimaan alaisensa kanssa läheisessä vuorovaikutuksessa. Toisaalta on huomioitava, että organisaatiosta löytyi pitkän kokemuksen omaavia esimiehiä, jotka olivat onnistuneesti ottaneet johtamisessaan huomioon eri sukupolvien eroavaisuudet työelämässä. Näissä tiimeissä oli havaittavissa parempi suhde alaisen ja esimiehen välillä, joka heijastui myös koettuun työtyytyväisyyteen.

Huipputiimin ominaisuuksia tarkastellessa näytteli työntekijöiden välinen luottamus selkeää roolia. Avoin ja luottavainen ilmapiiri edesauttoi työtyytyväisyyttä ja moni listasikin työyhteisön yhdeksi tärkeimmistä asioista, jonka vuoksi tulevat hymyssä suin töihin. Luottamus kollegoita kohtaan koettiin tärkeäksi erityisesti tavoitteiden saavuttamisen ja omien asiakkuuksien kannalta.

”Täytyy olla tiimin kanssa samaa puolta ja asiakkaat on sitten niitä vastustajia. Kun asiakkailta tulee sitä kuraa, niin on olennaista, että tiimeissä on se hyvä henki”. (Haastateltava 3.)

Provisiopalkkaisessa työssä jokainen asiakkuus on tärkeä. Kun tiimin kesken vallitsee luottamus, pystyy myyjä luottamaan, että kollegat eivät varasta asiakkuuksia, vaan pikemminkin paikkaavat tilannetta, jos kyseisen asiakkaan oma myyjä on poissa. Luottamuksen merkitys ilmenee myös, mikäli tiimissä on suuria kaupamääräisiä eroja myyjien välillä. Tiimissä vallitseva luottamus ja arvostus näkyi siinä, että myyjät kohtelivat kollegoitaan tasavertaisina tuloksista huolimatta. Mielestäni tämä on tärkeä havainto, sillä tilanteen ollessa päinvastainen, voi esimerkiksi heikommin suoriutuva myyjä kokea ulkopuolisuuden tunnetta. Tämä puolestaan heikentää työtyytyväisyyttä aluksi yhden myyjän kohdalla, mutta tarttuu helposti myös koko tiimiin.

Toinen selkeä huipputiimin ominaisuus, joka nousi esille useasti, oli tiimin monimuotoisuus. Myyjät sekä myyntipäälliköt korostivat, että tiimistä on löydettävä erilaisia persoonia. Monien haastateltavien mielestä tiimi ei voi olla huipputiimi, mikäli jokainen sen jäsen on täysin samanlainen, sillä vaikka samankaltaisuus kuulostaakin ihailtavalta, ei se toimi tiimissä käytännön tasolla. Myyntipäälliköllä on tärkeä tehtävä erityisesti rekrytointitilanteissa palkata juuri oikea tiimiin sopiva työntekijä, joka omalla työpanoksellaan ja persoonallaan pystyy täydentämään tiimiä.

”Tiimistä pitää löytyä erilaisuutta. Ja just se, että sekin ois aika kaoottinen tilanne, jos me oltais kaikki niitä edellä mainittuja huippumyyjiä. Tiimin pitää olla mahdollisimman monipuolinen, monta osa-aluetta mitä pyrittäisiin hyödyntämään. Siitä se hyvä tiimi koostuu.” (Haastateltava 12.)

5.5 Muut kehityskohdat

Kyselyssä ja haastatteluissa nousi myös muita todella merkittäviä kehityskohtia, jotka ovat mielestäni tärkeässä roolissa työtyytyväisyyden, menestyksen ja johtajuuden kannalta. Aineisosta nousseet muut kehityskohdat auttavat asiakkaani organisaatiota kehittymään entisestään, kun ensin on kiinnitetty huomiota aiemmin mainittuihin neljään ydinteemaan, jotka olivat *merkityksellisyyden tunne, viestintä, luottamus ja huipputyöntekijän ja -tiimin ominaisuudet*.

Etätyöskentely

Etätyöskentelymahdollisuus nousi esille haastatteluissa läpi organisaation. Tämän esilletuloon vaikuttaa oleellisesti vallitseva COVID19-pandemia, jonka seurauksena lähikontakteja on pyritty välttämään. Myyjillä ei ole tällä hetkellä mahdollisuutta työskennellä etänä, tilanteiden näin vaatiessa. Tämä johtuu suurilta osin kannettavien tietokoneiden puutteista. Moni myyjä koki, että suurimman osan työstään he tekevät tietokoneella tai puhelimella kontaktoidessaan asiakkaita. Nykyisessä tilanteessa myyjien järjestelmät ovat pöytätietokoneilla toimipisteissä, jonka takia myyjien on oltava läsnä työpisteillään tehdäkseen tarjouksia tai kontaktoidessaan asiakkaita. Haastateltavat kokivat, että etätyöskentelymahdollisuus auttaisi sitoutumaan työhön entistä paremmin, koska se mahdollistaa työskentelyn paikkariippumattomasti ja luo työntekijälle vapaudentunnetta. Toiveina ei kuitenkaan ollut täysin vapaa työskentelymahdollisuus, sillä myyjän läsnäolo nähtiin tietenkin tärkeäksi myyntipisteessä. Etätyöskentelyn nähtiin edistävän työtä erityisesti sairaustapauksissa, sillä myyjät kokivat olevansa ”aina” töissä, päivästä tai esimerkiksi sairauslomasta riippumatta.

Brändin ja ajankohtaisen markkinoinnin merkitys

Asiakasyritykseni brändi koettiin erittäin tärkeäksi myyntivaltiaksi kyselyn ja haastattelujen pohjalta. Monien brändiä käsitelleiden vastaajien mielestä markkinointi antoi realistisen kuvan tuotteesta ja näin ollen markkinointi ja myynti pelaavat hyvin yhteen. Vaikka markkinointi toimii suurimmaksi osaksi valtakunnallisella tasolla, toivottiin myyntipäälliköiden toimesta brändin vahvistamiseksi toimenpiteitä paikallisella tasolla. Tätä edesauttaisi hieman suurempi budjetti paikallistasolla. Markkinointiin liittyen toivottiin uusia näkökulmia sekä tuoreita markkinointialustoja. Asiakassukupolvet muuttuvat, mutta iso osa markkinoinnista tapahtuu edelleen paperilehdissä, eikä tällä koettu tavoitettavan läheskään kaikkia potentiaalisia asiakkaita. Toiveita valtakunnallisen markkinoinnin kohdalla oli, että erityisesti sosiaalisen median markkinointia kehitettäisiin, jonka avulla tavoitetaan nuorempaa asiakaskuntaa. Asiakasyritykseni markkinointi on hyvin laadukasta ja hillittyä, mutta trendien muuttuessa erityisesti myyntipäälliköt korostivat mahdollisuutta toteuttaa paikallisesti esimerkiksi yhteistyömarkkinointia sosiaalisen median vaikuttajien kanssa. Myyjien näkökulmasta oli joitakin toiveita, että brändi olisi vielä selkeämmin erotettavissa muista markkinoilla toimivista ajoneuvomerkeistä, sillä

mitä vahvemman brändin yritys omaa, sitä suuremmalla todennäköisyydellä asiakas tulee yrityksen tuotteen valitsemaan. Yrityksen on oltava asiakaskeskeinen ja myynnin pyrittävä aina mahdollisimman parhaaseen asiakaskokemukseen. Riikka Tanner pohtii Johdon Agendalla 2020 -raportissa (Tanner 2020) tuoreita johtajuuden trendejä. Tanner kertoo, että asiakaskokemus on jo vuosia ollut myynnin ja markkinoinnin trendien kärjessä. Yhä suurempi fokus keskittyy asiakkaan kokemuksen ja arvon luomisen ympärille jokaisessa asiakaspolun vaiheessa. Tanner väittää raportissaan, että myynnin ja markkinoinnin mittarit alkavat yhdistyä ja samalla vaatimukset markkinoinnin tuloksellisuudelle kasvavat. Tannerin mukaan ihmiset eivät ole varsinaisesti lojaaleja brändeille, vaan niiden tuottamille kokemuksille. (Tanner 2020.) Asiakasyrityksessäni laatu ja brändi koetaan tärkeiksi, joten havaitsen niiden tuottaman kokemuksen olevan tällä hetkellä hyvällä tasolla. Haastateltavat kokivat myynnin pitkälti ”fiilislajiksi”, joten kun erityisesti merkityksellisyyden tunnetta saadaan organisaatiossa parannettua, heijastuu myyjien fiilis myös asiakkaisiin, jotka voivat samaistua brändiä edustavien myyjien fiilisiin. Kun myyjät pystyvät kehittämään arvomyyntiä suorituskeskeisestä myynnistä, paranee asiakkaan arvokokemus ja brändi vahvistuu.

Kaupan seuranta

Monet myyjät kokivat, että seurantamittareita olisi liikaa. Myyjillä oli tunne, että täytyy jatkuvasti pohtia, mikä teko vaikuttaa mihinkin mittariin. Toisaalta mittarit koettiin hyväksi seurannan näkökulmasta niin myyjien kuin myyntipäälliköiden mielestä. Mittareihin liittyen nousi kuitenkin havainto, että myyjillä ei ole mahdollisuutta seurata omaa tekemistään reaaliajassa. Osa tuloksista oli mahdollista tarkistaa esimieheltä, mutta aina tämäkään ei ollut mahdollista. Kehitysehdotuksena olisi mahdollistaa myyjille omien suoritusten seuraaminen jo olemassa olevien mittarien avulla. Eli yksinkertaisuudessaan kyseiset tulokset olisivat myyjien saavutettavissa. Näin poistetaan tunne, että mittareita on liikaa ja paine, että tekemistä seurataan ylemmällä tasolla ikään kuin ”salaa” ja palautetta tulee, jos tulee. Kun myyjä pystyy itsenäisesti myös seuraamaan omaa tekemistään, luo se mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa itsenäisesti. Ihanne tilanne on, jos myyjä itse havaitsee esimerkiksi kontaktien tai tarjousten määrän olevan jäljessä omaan normaaliin, ryhtyy myyjä itsenäisesti parantamaan tätä, eikä palautteen tarvitse tulla omalta esimieheltä.

Mittareihin liittyen kaupan seuranta on merkittävässä roolissa yksilön ja tiimin kehityksen kannalta. Asiakasyrityksestäni löytyy lukuisia myyntiä ja tulosta seuraavia mittareita, mutta haastatteluissa nousi erityisesti esimiesasemassa toimivien osalta huoli koko myyntiprosessin seurannasta. Monissa tiimeissä esimerkiksi juuri tehtyjen tarjousten määrä oli hyvällä tasolla ja niitä tehtiin aktiivisesti. Kuitenkaan kauppojen määrä ei ollut samalla tasolla suhteessa tarjousten määrään. Tämän syy saattoi olla koko tiimille, esimies mukaan lukien, täysi mysteeri. Myyntipäälliköt kokivat ongelmaksi tarjousten perään soittamisen, jolla kauppa saataisiin huomattavasti helpommin klousattua, eli vietyä päätökseen onnistuneesti. Esimiesten mukaan oli havaittavissa, että useasti myyjä ei välttämättä pyri edes klousaamaan tarjousta, vaan tyytyy siihen, että mahdollinen asiakas ei enää vastaa tarjousähköpostiin. Tämä on huolestuttava ilmiö, joka varmasti vaikuttaa toteutuneiden kauppojen määrään. Vaikka tarjouksen jälkeisen klousauksen ja soittelun asiakkaalle kuuluisi olla myyjän tehtävä oma-aloitteista, ei se välttämättä aina näin ole. Tässä korostuu esimiehen merkitys myynnin seuraajana yhdessä myyjän kanssa. Eräissä tiimeissä myyntipäällikön johdolla olikin jo otettu käytäntöön tapa, että peruuntuneen tai epäonnistuneen kaupan juurisyy pyrittiin aina selvittämään.

Kehitysehdotukseni myynnin seurantaan liittyen on, että myyntipäälliköiden kannustamina jokaisen epäonnistuneen kaupan syy pyritään selvittämään, jotta myyjä pystyy parantamaan omaa myyntiprosessiaan. On hyvä selvittää ja pohtia epäonnistuneiden kauppojen syitä koko myyntitiimillä, sillä tämä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja auttaa jokaista yksilöä parantamaan omaa myyntiprosessiaan. Tiimissä jollakin toisella myyjällä saattaa olla toimiva ratkaisu toisen myyjän ongelmaan, joten liialliselta pohdinnalta säästyy aikaa. Yleisesti ottaen myyntipäällikön on tärkeä kannustaa myyjäänsä jakamaan hyväksi havaittuja keinoja myyntiprosessin loppuun saattamiseksi. Esimiehellä on vastuu seurata myyjän kanssa koko myyntiprosessia ja pohtia, mikä prosessin osa-alue on yleensä kunkin myyjän heikoin ja mihin kohtaan kauppa yleensä kariutuu. Kun tätä syytä selvitetään tarpeeksi, alkaa myyjä myös itsenäisesti kiinnittämään jatkossa huomiota ongelmakohtiin ja esimiehen vastuu ja läsnäolo jää vähemmälle. Myyjästä tulee täten oma-aloitteisempi ja halu kehittyä lähtee jatkossa myyjästä itsestään.

Hyvistä suorituksista palkitseminen

Jokaisessa myyntiorganisaatiossa on tavoitteita, kuten myös asiakasyritykseni kohdalla. Mielenkiintoinen havainto aineiston pohjalta oli, että tavoitteisiin pääsemisestä ei enää erikseen palkita. Palkitsemisella tarkoitetaan kaikkea, millä osoitetaan huomiota ja tunnustusta onnistuneista saavutuksista (Nieminen & Tomperi 2008, 151). Saavutuksista palkitsemattomuus koettiin todella hämmentäväksi niin myyjien kuin myyntipäälliköiden mielestä. Toisaalta tilanne ei todellisuudessa ollutkaan näin yksiselitteinen. Haastateltuani tutkimukseni loppupuolella asiakasyritykseni ylempää johtoa, selvisi, että jokaisella myyjällä on oma tavoitetasonsa, jonka saavuttaminen vaikuttaa kunkin yksilön palkkaan. Tiimin tavoite puolestaan on yhteenlaskettu summa myyjien henkilökohtaisia tavoitteita. Eli kärjistäen voidaan todeta, että tavoitteiden saavuttamisesta kyllä palkitaan yksilötasolla, mutta se ei enää näy ns. erillisenä palkkiona, mikäli koko tiimi saavuttaa tavoitteensa. Motivoinnin näkökulmasta on erityisen tärkeää myös palkita onnistumiset ja tavoitteisiin pääsy, eikä vain rangaista, mikäli tavoitteita ei saavuteta. Niemisen ja Tomperin (2008, 152-153) mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys on aineellista palkitsemista tehokkaampi, koska se tukee sisäistä motivaatiota.

Myyntiorganisaatioissa on tavallista, että kun yksilö sekä tiimi pääsevät tavoitteisiin, seuraa siitä palkkio tai bonus. Kyseisen palkkion tai bonuksen ei välttämättä tarvitse olla merkittävä, mutta se toimii motivaattorina, jotta ylipäätään tavoitteet saavutetaan. Jos asiakasyrityksessäni tilanne on tällä hetkellä se, että tavoitteet usein saavutetaan ilman ns. erillistä palkkanaa, voisi tilanne olla vielä huomattavasti parempi, jos tiedossa olisi vielä erillinen palkkio. Haastateltavat kokivat, että nykyisessä tilanteessa tavoitteisiin pääsystä ei välttämättä edes kiitetä. Mikäli tavoitteiden saavuttamisesta seuraa palkkio, myyjien motivaatio tavoitteiden saavuttamista kohtaan kasvaa, joka näkyy tekemisessä ja kaupan määrässä. Tämä puolestaan helpottaa tavoitteisiin pääsyä, mikä taas osaltaan antaa syyn nostaa tavoitteita ja näin ollen yritys menestyy paremmin. Myyntipäälliköt kokivat hankalaksi motivoida tiimiä saavuttamaan muutama puuttuva kauppa, mikäli kuukauden tai kvartaalin tavoitteet eivät olleet vielä maalissa. Syynä tähän oli juuri se, että tavoitteiden saavuttamisesta ei seurannut mitään palkkiota. Eli myyjille oli käytännössä yhdentekevää, jäikö tavoite kaksi kauppaa vajaaksi vai ylitettiinkö tavoitteet 5 kaupalla.

Myyntipäälliköt olivat kehittäneet omia keinojaan motivoimaan tavoitteiden saavuttamista, esimerkiksi palkitsemalla elokuvalipuilla tai muulla pienellä tuotepalkinnolla. Mielestäni tämä on tärkeä ja erittäin selkeästi kehitettävä kohta asiakasyritykseni organisaatiossa. Palkitsemismalleja voi olla useita, esimerkiksi kun tiimi saavuttaa tietyn ajanjakson tavoitteet, lisätään tiimin virkistyskassaan pieni summa yhteistä tekemistä varten. Kyseisen rahan tiimi voi käyttää parhaaksi katsomallaan tavalla. Keskustelin vastaavasta ehdotuksesta jo alustavasti ylemmän johdon kanssa ja pohdimme yksilön palkitsemisen suhdetta koko tiimin palkitsemiseen. Aineisto kuitenkin osoittaa, että tärkein yksittäinen tekijä, jonka vuoksi työntekijät tulivat hymyillen työpaikalle, on juuri työyhteisö ja kollegat. Koko tiimin päästessä tavoitteisiin onkin ensiarvoisen tärkeää palkita koko tiimi huolimatta tiimin sisäisistä yksilösuorituksista.

Aineisto myös osoittaa, että tiimipalkinnon suuruus ei tarvitse olla merkittävä, sillä tiimillä koetut onnistumiset ja ilon hetket koetaan suuremmiksi kuin esimerkiksi rahallisessa arvossa suuremmat tuotepalkkiot. Korostan myös aineistoon pohjaten, että yhteisen ajanvieton ei tarvitse aina sisältää alkoholia, sillä kyseiset illanvietot on koettu hankaliksi sopeuttaa jokaisen yksilön aikatauluihin. Yhdessä tiimillä tehtävät elämykset tiimiyttävät ja nollaavat koko tiimin stressiä työstä paremmin kuin tuotepalkinnot. Ylemmän johdon haastattelujen perusteella havaitsin, että tähän asti palkitseminen on tapahtunut pitkälti juuri erilaisin tuotepalkinnoin, mutta kerättyyn aineistoon ja palautteeseen pohjaten, toivon ylemmän johdon kehittävän tuotepalkintojen rinnalle myös muita keinoja motivoida kokonaisia tiimejä suoriutumaan paremmin.

Koen myös aineiston havaintojen perusteella tärkeäksi, että ylempi johto reagoi, kun tiimi saavuttaa tavoitteensa. Ilmainen ja nopea keino olisi esimerkiksi etäpalaveri kyseisen tiimin kanssa, jossa annetaan positiivista palautetta tiimille, joka saavutti tavoitteet. Tämä ruokkii tiimin ja myyjien motivaatiota, mutta myös lähentää johdon ja myyjien välistä suhdetta entisestään, joka taas puolestaan näkyy merkityksellisyyden tunteessa. Ylemmän johdon haastatteluissa nousi esiin huomio, että koska palkitsemisen tilanne selkeästi näkyy myyjille ja myyntipäälliköille eri tavalla, kuin on ollut tarkoitus, on viestinnässä varmasti ollut puutteita. Myyjien palkka on sidottu tavoitetasoon ja sen saavuttamiseen, jonka voidaan nähdä ob-

jektiivisesti olevan palkkio jo itsessään. Tämän havaitseminen on kuitenkin myyjien ja myyntipäälliköiden osalla ollut ilmeisesti hankalaa, koska tilanne koetaan niin, ettei tavoitteisiin pääsystä enää palkita. Suurin kehityskohta palkitsemiseen liittyen on varmasti juuri tämän palkitsemisosa-alueen selkeyttäminen viestinnän avulla. Se ei kuitenkaan poista sitä mahdollisuutta, että organisaatiossa kehitettäisiin vielä selkeä erillinen palkkio tiimeille, jotka pääsevät tavoitteisiin esimerkiksi kvartaalitasolla.

Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan esimiehen tehtävä ei ole jatkuva intensiivinen myyjän motivointi, vaan tarkoitus on tukea myyjän ulkoista motivaatiota inspiroivien taloudellisten palkkioiden avulla, mutta myös mahdollistaa sisäisen motivaation kehittyminen varmistamalla siihen parhaat edellytykset. (Nieminen & Tomperi 2008, 38.)

Teknologian ja resurssien haasteet

Järjestelmätyökalut ja uusi teknologia olivat myös kehityskohtia, jotka nousivat aineistossa esille. Vaikka nykyiset myynnin tukijärjestelmät koettiin toimiviksi, nousi esille tarve niiden hienosäätämiseen. Haastateltavat toivoivat, että järjestelmiä kehittäessä erityisesti myyjiä kuunneltaisiin ja järjestelmiä muokattaisiin toivomusten mukaisiksi. Myyjä on kuitenkin se avainhenkilö, joka käyttää kyseisiä järjestelmiä päivittäin ja osaa nostaa parhaat kehitysideat esille. Selkeät ja sujuvasti toimivat järjestelmät helpottavat myyjien arkista työskentelyä. Teknologian ja ajoneuvoteollisuuden kehittyessä on tärkeää myös pitää myyjät ja myyntipäälliköt ajan tasalla uusista edistyksellisistä ominaisuuksista.

Erytyisesti vallitsevassa pandemiatilanteessa koulutustilaisuuksia ei olla voitu järjestää. Vastaavissa tilanteissa korostuu viestinnän merkitys. Ongelmalliseksi koettiin tilanteita, joissa myyjä ei osannut uskottavasti perustella ja esitellä jonkin ajoneuvomallin uutta ominaisuutta, koska ei ollut itse saanut siihen välttämättä perehtyä. Tätä ongelmaa oli havaittavissa pienemmissä tiimeissä, joissa esittelyauton varustelu ei aina ollut kattavin. Kehitysideana haastatteluista nousi esimerkiksi mahdollisuus tutustua uusiin ominaisuuksiin ja uuteen teknologiaan toisella toimipisteellä, josta vastaavaa teknologiaa sisältävä ajoneuvo löytyy. Jonkin verran yhteistyötä toimipisteiden välillä olikin jo tehty, mutta tämän mahdollisuutta olisi silti syytä korostaa erityisesti myyntipäälliköille. Toinen kehitysidea, joka

nousi esille haastatteluista, oli valtakunnallisesti toimipisteitä kiertävä auto, johon jokainen myyjä pääsee tutustumaan ihan konkreettisesti. Pohjimmiltaan nämä ongelmakohdat kuitenkin kulminoituvat myyjän oma-aloitteellisuuteen ja haluun opiskella uudet asiat, on nämä seikat tärkeää tunnistaa johtoportaassa. Asiakasyritykselläni on valtava tietopankki ja erillinen tuotetiimi, jonka puoleen kukin myyjä tai myyntipäällikkö voi kääntyä ongelmatilanteissa, joten näiden pariin perehtymisestä voisi vielä viestiä selkeästi läpi organisaation.

Yksi yhteinen kysymys liittyi maahantuojan resursseihin. Moni kyselyyn vastannut sekä haastateltava koki, että maahantuojalla oli ajoittaista resurssipulaa liittyen erityisesti myynnin taustaprosesseihin. Tämä ilmeni ajoittain esimerkiksi uusien kampanjoiden tai muutosten viestinnässä, mutta myös myynnin tukijärjestelmissä. Yleisesti koettiin, että nykyisellään jokaisella organisaation työntekijällä on liikaa työtehtäviä, jotka eivät vastaa kunkin tärkeintä ydintehtävää. Tämä näkyy varmasti myös maahantuojan tasolla, jos kaikkia tarvittavia tehtäviä ei pystytä hoitamaan täydellisesti loppuun asti.

Tärkeintä läpi organisaation kaikissa työtehtävissä on priorisoida ydintehtävät kaiken muun ylimääräisen edelle. Toisaalta haastateltavat halusivat antaa myös erittäin positiivista palautetta maahantuojan suuntaan, sillä hankalien aikojen valitessa maahantuojan tiimi on onnistunut hoitamaan tarvittavat työtehtävät parhaalla mahdollisessa tavalla resurssien vähyydestä huolimatta. Vaikka uuden tai uusien työntekijöiden palkkaaminen vallitsevassa tilanteessa voi vaikuttaa suurelta riskiltä, on asiakasyritykseni johdon kuitenkin hyvä pohtia, voisiko työtaakan pienentyminen edistää myynnin johtamista ja täten kasvattaa yrityksen tulosta, ilman että uuden henkilöstön palkkaaminen koituu tappiolliseksi.

Mielestäni meidän maahantuonti on toiminut vallinneessa tilanteessa erityisen hyvin. Helppoa ei ole ollut ja hieman kireyttäkin havaittavissa, mutta se ei mielestäni ole mikään ihme. ”Merkillä” on ollut poikkeuksellisen paljon ”meistä riippumattomia” haasteita. Minulle on kentällä tullut kuitenkin tunne, että ”merkin” maahantuontitiimi on hyvin onnistunut tukemaan toinen toistaan tilanteessa ja tiimi toimii hyvin. Hieman myynnin johdon osalta koen haasteellisena brändien eriyttämisen ja toivoisin yhteistä linjaa myynnin johdon osalta kaikkien merkkien yhteistä. Ei mielestäni ole tehokasta eriyttää merkkien johtamista merkkien mukaan

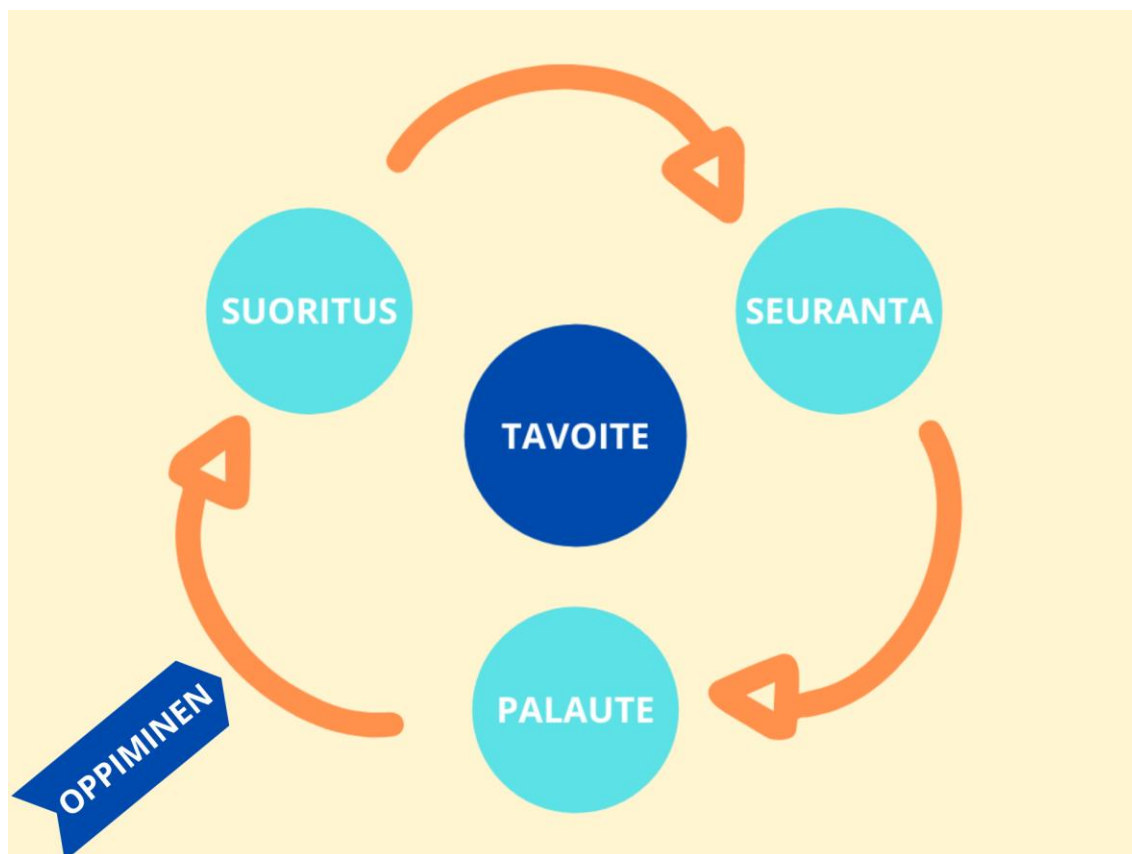
vaan meillä pitäisi olla "organisaation" maahantuonnin merkkien johtamiseen oma yhtenäinen linja. Helpottaisi huomattavasti käytännön työtä ja keventäisi turhia raja-aitoja osastojen välillä. Olisi varmasti myös taloudellisesti järkevää.

6 YHTEENVETO — MYYNNIN JOHTAMISEN MALLI

Havaitsin aineiston pohjalta, että vaikka asiakasyritykseni kehityskohdat pohjautuvat hyvin abstrakteihin asioihin organisaation sisällä, kulminoituu niiden näkyminen päivittäisessä työskentelyssä hyvin konkreettisella tavalla. Luomassani myynnin johtamisen mallissa tuon asiakasyritykseni ongelmakohtia esille ja yhdistän ne konkreettiseen tekemiseen, jotta kokonaisuudessaan myyntipäälliköillä ja muilla esimiesasemassa toimivilla henkilöillä olisi taustalla yhteinen toimintamalli päivittäisen työskentelyn tukena. Kyseistä myynnin johtamisen mallia on kunkin mahdollista soveltaa omassa esimiestyöskentelyssään parhaaksi katsomallaan tavalla. Vaikka malli on tarkoitettu pääasiassa johtamisen avuksi, on myös myyjien hyvä sisäistää mallin toimintaperiaate, koska kukin pystyy yksilönä hyödyntämään mallia omassa myyntityössään.

Aineiston pohjalta luotu malli (KUVIO 7.) ohjaa yksinkertaisuudessaan käytännön työskentelyä ja se keskittyy suoritukseen, koska kuten opinnäytetyöstä on käynyt ilmi, myös ylemmän johdon näkemys oli, että konkreettisessa johtamisessa on puutteita. Kuviossa 7. esiintyvä kehä on yksinkertaistettu malli, jonka toimintaperiaatteeseen paneudutaan vielä tekstissä tarkemmin. Mallin tarkoitus on toimia esimiehen tukena, niin yksilön kuin koko tiimin johtamisessa ajanjaksosta riippumatta. Mallin prosessijaksoa on esimerkiksi mahdollista soveltaa niin päivä-, kuukausi- kuin kvartaalitasollakin.

General Electricin entinen toimitusjohtaja John Welch on todennut 20-70-10-mallin olevan toimiva kaava liittyen erityisesti myyntihenkilöstön johtamiseen. Kyseisellä mallilla Welch on tarkoittanut, että johtajan on syytä huolehtia parhaasta 20% osasta myyjiä, kehittää ja valmentaa 70% ja hankkiutua eroon huonoimmasta 10%, jotka eivät kehityksestä ja mahdollisuuksista huolimatta ole saaneet suoritustasoaan parannettua (Rubanovitsch & Aalto 2007, 109). Luomani yksinkertaistetun myynnin johtamisen mallin tarkoitus on kiinnittää huomiota myyjien tai tiimin suoriutumiseen sekä mahdollistaa kehityksen ja ongelmakohtiin puuttumisen säännöllisen palautteen avulla. Mallia on helppo seurata, sillä se mukailee pitkälti myyntiprosessin etenemistä.



KUVIO 7. Myynnin johtamisen malli

6.1 Myynnin johtamisen malli

Myynnin kannalta oleellinen teema on **tavoite**, joka toimii tämänkin myynnin johtamisen mallin keskiössä. Tavoitteen ympärillä kiertää seurantajakso, johon linkittyy konkreettinen tekeminen. Mallin tarkoitus on muistuttaa myynnin esimiehiä tavoitteiden yksinkertaistamisesta. Kuten opinnäytetyöstä on käynyt ilmi, on myynnin motivoinnin kannalta erittäin tärkeää, että jokainen myyjä tiedostaa ja ymmärtää omat tavoitteensa. Myynnin esimiehen tehtävä on käydä jokaisen myyjän kanssa läpi, kuinka tavoitteet saavutetaan. Konkreettisesti tällä voidaan myyjän suoritusten perusteella tarkoittaa myyntiprosessin pilkkomista yksinkertaisiksi vaiheiksi. Myyjän lähtökohdat huomioiden käydään lävitse mitä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, niin kontakti- kuin esimerkiksi tarjousmäärinä. Tavoitteisiin liittyen, esimiehen tuki motivoijana näyttelee keskeistä roolia. Esimiehen on tarvittavissa määrin pystyttävä ruokkimaan myyjän ulkoista motivaatiota, mutta myös mahdollistaa sisäisen motivaation kehitys.

Kun myyjällä on tiedossa, kuinka hän saavuttaa tavoitteensa askel askeleelta, on **suorituksen** aika. Kuten aineistosta kävi ilmi, myyjät arvostavat esimiehen tukea päivittäisessä työskentelyssä. Myyjän suorittaessa ydintehtäväänsä, on esimiehellä vastuu tarkkailla tekemistä sopivissa määrin ja pyrkiä havainnoimaan, mikäli myyjä kohtaa ongelmatilanteen. Tarkoitus ei ole tarkkailla myyjän työtä intensiivisesti, vaan olla läsnä ja helposti tavoitettavissa. Kun esimies on läsnä myyjien päivittäisessä suorittamisessa, pystyy hän havainnoimaan ongelmakohtia läpi myyntiprosessin.

Seurannan tärkeys korostuu, jotta esimies pystyy antamaan myyjälle rakentavaa palautetta suorituksen jälkeen. On myyjästä ja esimiehestä riippuvaista, kuinka aktiivista seurantaa tilanne vaatii. Erityisesti heikommin suoriutuvien myyjien kohdalla seurantaa voidaan harjoittaa päivätasolla, kun taas huippumyyjien kohdalla päivittäinen seuranta ei välttämättä ole tarpeen. Jotta heikosti suoriutuvien myyjien suoritusten tulosta saadaan parannettua, on esimieheltä löydettävä riittävästi työkaluja ja dataa tilanteen kehittämiseksi. Käytännössä tällä voidaan tarkoittaa myyntiprosessin seurantaa niin, että yhdessä myyjän kanssa selvitetään myyntiprosessin suurimmat ongelmakohdat. Jos esimerkiksi myyjä saa tehtyä paljon tarjouksia, mutta ne eivät konkretisoidu kaupoiksi, ei ongelma ole kontaktoinnissa, vaan tarjousten tekemisessä. Esimiehen vastuulla on vastaavassa tilanteessa yhdessä myyjän kanssa pyrkiä parantamaan tarjousten tekemistä ja niiden aktiivista seurantaa. Ongelmakohtiin puuttumalla ja esimiehen konkreettisella tuella heikommin suoriutuvien myyjien päivittäinen tekeminen tehostuu.

Kun onnistunut tai epäonnistunut suorite tai seurantajakso on saatu päätökseen, on **palautteen** aika. On toivottavaa, että esimies on antanut kesken prosessin palautetta myyjälle, mutta sen tarpeellisuus korostuu prosessijakson loppupuolella, jotta myyjä saa mahdollisimman paljon oppia seuraavaa seurantajaksoa ajatellen. Seurantajakso voi myyjästä ja tilanteesta riippuen tarkoittaa yhtä yksittäistä kauppaa tai esimerkiksi kokonaista kuukautta. Mitä itsenäisempi myyjä on, sen suurempi seurantajakson aikaväli voi olla. Pidempi aikaväli ei kuitenkaan tarkoita, etteikö palautteella olisi merkitystä. Kuten aineistosta on käynyt ilmi, aineetoman palkitsemisen ja palautteen merkitys on suuri myyjän sitoutumisen ja kehityksen kannalta.

Mallin kiertäessä tapahtuu jatkuvaa **oppimista**, mutta erityisesti se konkretisoituu palautteen antamisen jälkeen ennen siirtymistä seuraavaan suoritukseen. Esimiehen on otollista palautteen pohjalta saada myyjä itsenäisesti reflektoimaan omaa toimintaa läpi prosessin. Toivottava tilanne on, että ajan myötä mallista tulee automaattisesti osa asiakasyritykseni johtamiskulttuuria ja se sisäistetään yhdeksi esimiehen työkaluksi.

6.2 Perustelut

Luotuun myynnin johtamisen malliin sisältyy myös tutkimuksen pohjalta nousseet teemat; *merkityksellisyys, viestintä, luottamus ja huipputyöntekijän ominaisuudet*. Osallistamalla henkilön mukaan päätöksentekoon ja sitouttamalla hänet tavoitteisiin onnistuneesti, kokee yksilö merkityksellisyyden tunnetta. Pohjimmiltaan on kyse siitä, että myyjä ymmärtää, mitä häneltä vaaditaan ja hän saa tarvittavan tuen suoriutuakseen tavoitteiden mukaisesti. Jotta luottamussuhde esimiehen ja myyjän välille kehittyy, vaaditaan molemmilta osapuolilta avointa viestintää erityisesti myynnin esteiden voittamisessa. Rehellisen ja rakentavan palautteen tärkein lähtökohta on molemminpuolinen luottamus. Kaikki edellä mainitut teemat kehittyvät mallin mukaan seurantajaksojen edetessä ja kehän kiertäessä. Mallin lopullinen tavoite on jatkuvien toistojen kautta kehittää niin myyjää, esimiestä kuin koko organisaatiota suoriutumaan paremmin.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tekeminen kokonaisuudessaan oli erittäin inspiroiva ja mielenkiintoinen projekti, erityisesti opinnäytetyön aiheen ja asiakasyritykseni brändin ja toimialan vuoksi. Käytännössä opinnäytetyö opetti minulle valtavasti myynnistä ja erityisesti hyvästä johtajuudesta, mutta antoi myös katsauksen tunnetun myyntiorganisaation kulusseihin. Aiheena myynnin johtaminen on mielestäni erittäin kiinnostava, minkä vuoksi opinnäytetyö paisui hieman laajaksi, sillä halusin tuoda erityisesti asiakasyritykselleni mahdollisimman kattavan lopputuloksen. Toisaalta opinnäytetyössä olisi voitu koskettaa myyntiä puhtaasti pelkästään johtamisen näkökulmasta, mutta koen, että tällöin opinnäytetyön kokonaisuus olisi kärsinyt. Näin tarpeelliseksi, että lukija saa riittävän kosketuksen myyntiin eri näkökulmista, siksi myyntiä tarkasteltiin yleisesti sekä esimiehen ja johtajan näkökulmasta.

Opinnäytetyöni tavoite oli tutkia asiakasyritykseni myynnin johtamisen tilaa läpi organisaation. Tutkimus oli mielestäni riittävän kattava antamaan näkökulman ja todellisia havaintoja yrityksen myynnin johtamisen tilasta. Toisaalta toteutetun kyselyn vastausmäärä jäi harmillisen pieneksi, joten onneksi opinnäytetyössä käytettiin kahta aineistonkeruumenetelmää, jotka tukivat hyvin toisiaan vastauksia analysoidessa. COVID19-pandemia loi myös haasteen tutkimusten suorittamiseen, sillä haastatteluja jouduttiin järjestämään etänä, mikä osaltaan saattoi vaikuttaa keskusteluiden sujuvuuteen ja mahdollisuuteen tulkita haastateltavan elekieltä. Haastattelut sujuivat kuitenkin pääsääntöisesti hyvin johdonmukaisesti ja esitettyihin kysymyksiin saatiin hyviä ja kattavia vastauksia. Haastateltavista oli aistittavissa, että he osallistuivat hyvillä mielin oman organisaationsa kehittämiseen tämän opinnäytetyön merkeissä. Havaitsin, että haastateltavat olivat haastattelujen lopussa mielissään, että saivat kertoa omia näkemyksiään ja kokemuksiaan myynnistä ja johtajuudesta.

Erytyisesti haastattelujen toteuttaminen opinnäytetyön edetessä oli erittäin motivoiva tapa pitää mielenkiintoa yllä opinnäytetyön aihetta kohtaan, sillä pidin tärkeänä olla kontaktissa alan ammattilaisten kanssa. Haastattelut antoivat aineiston lisäksi minulle henkilökohtaisesti vinkkejä ja inspiraatiota myyntiin ja johtajuuteen, joiden parissa tulen ehdottomasti tulevaisuudessa työskentelemään.

Asiakasyritykseltäni saamani alustavan palautteen mukaan tutkimuksen pohjalta löytyi johtoryhmän tiedossa olevia ongelmakohtia, mutta myös uusia näkökulmia johtajuuteen ja työtyytyväisyyteen. Uutuusarvona jo tiedostettuihin ongelma-kohtiin koen tuoneeni opinnäytetyössäni ratkaisuehdotuksia, joita on kehitetty yhdessä haastateltavien kanssa.

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkimuksen löydösten pohjalta kehittää asiakasyritykselleni käytännöllinen, mutta yksinkertainen myynnin johtamisen malli avuksi esimiestyöskentelyyn. Opinnäytetyössä luodun mallin (luku 6.) perimmäinen tarkoitus on kehittää myyntityötä ja tuloksia, samalla ottaen huomioon asiakasyritykseni organisaation ydinkehityskohdat; *merkityksellisyys, viestintä, luottamus ja huipputyöntekijän ominaisuudet*. Luvun 6. esitelty malli on kehitetty puhtaasti opinnäytetyössä esiintyneen teorian ja tutkimuksen pohjalta, sillä halusin tietoisesti välttää perehtymästä jo olemassa oleviin myynnin johtamisen malleihin. Koin oleelliseksi, että luotu malli pohjautuu asiakasyritykseni tarpeisiin mahdollisimman hyvin, eikä ole pelkästään muunnelma jo kehitetyistä malleista.

Mielestäni tärkeää oli, että luotu malli on helposti jalkautettavissa työarkeen ja se voidaan ottaa osaksi esimiehen johtamistyökaluja, sillä kuten opinnäytetyön johdannosta sekä tutkimuksesta kävi ilmi, myyntijohtajan ja -esimiehen rooli myyntiorganisaatiossa on erittäin tärkeä (Parvinen 2018; Rubanovitsch & Aalto 2007). Tukemalla esimiehen työskentelyä yksinkertaisella myynnin johtamisen mallilla, sallitaan jokaisen henkilön keskittyminen ydintehtäväänsä. Pohjimmiltaan esimiehen ydintehtävä on johtaa ja mahdollistaa myyjän ydintehtävä, eli myynti.

Peilaten opinnäytetyön tutkimuksen tuloksiin, koen tarpeelliseksi, että asiakkaani organisaatiossa jalkautetaan uusi myynnin johtamisen malli, koska tällä hetkellä organisaatiosta ei löydy johdonmukaista myynnin johtamisen mallia. Koska en ole työskennellyt asiakasyritykseni palveluksessa ja tiedot yrityksen sisäisistä toimintatavoista eivät ole minulle kovinkaan tuttuja. Tämän takia uskon, että luomani myynnin johtamisen malli vaatii vielä tarkennuksia, joita esimerkiksi asiakasyritykseni johtoryhmä tai koulutusosasto pystyy helposti malliin lisäämään. Toisaalta, koska en ole mallia luodessa ollut tietoinen asiakasyritykseni organisaation sisäisistä toimintatavoista, sain tutkimuksesta ja luodusta mallista mahdollisimman objektiivisen.

Toivon, että opinnäytetyöni löydöksiin paneudutaan asiakasyritykseni johtoryhmässä riittävällä vakavuudella. Monien tutkimuksessa nousseiden ongelmakoh-
tien ratkaisu ei vaadi suuria taloudellisia muutoksia, vaan kyse on pikemminkin
pienistä yksinkertaisista ja arkisista asioista. Uskon, että erityisesti tutkimuksen
ydinteemat; *merkityksellisyys, viestintä, luottamus ja huipputyöntekijän ominai-
suudet*, eivät ole organisaatiosidonnaisia, vaan vastaavia ongelmakohtia löytyy
monista muistakin organisaatioista toimialasta riippumatta, sillä tutkimuksen tu-
loket ovat pitkälti linjassa vastaavien aiemmin toteutettujen tutkimusten kanssa.
Jatkotutkimusaiheena myynnin johtamista voitaisiin tutkia laajemmin eri toimialo-
jen organisaatioissa ja pyrkiä löytämään yhdistäviä teemoja näiden sisältä. Olisi
mielenkiintoista selvittää, yhdistääkö markkinoilla menestyviä yrityksiä tietynlai-
nen myynnin johtaminen vai ei. Kyseisen tutkimuksen pohjalta pystyttäisiin luo-
maan yhtenäisiä suosituksia myynnin johtamiseen ja kehittämiseen, sillä onhan
myynti organisaation tärkein työtehtävä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 12.)

Kokonaisuutena olen opinnäytetyöhöni erittäin tyytyväinen. Ainoa kehityskohta
prosessin toteutukseen liittyen olisi ollut myynnin johtamisen mallin testaus käy-
tännössä yhdellä tiimillä esimerkiksi yhden kvartaalin ajan. Täten mallin toimi-
vuutta olisi pystytty refleктоimaan parhaiten ja vielä kehittämään tiimiltä saadun
palautteen perusteella. Idea tästä oli jo ennen opinnäytetyön aloittamista, mutta
vaikka aloitin työstämisen jo alkuvuodesta 2020, ei aikataulu sallinut enää mallin
testausta käytännössä ennen opinnäytetyön palautusta.

Toivon sinun, opinnäytetyöni lukijan, saaneen opinnäytetyöstäni uusia näkökul-
mia ja kehitysideoita oman työsi tueksi. Toiveenani on, että opinnäytetyöni on
herättänyt sinussa ajatuksia ja inspiraation pohtia oman organisaatiosi johtajuutta
ja sen tilaa. Kaikki ympärillämme kehittyy jatkuvasti, joten pysyäksemme kehityk-
sen vauhdissa, on meidän jokaisen oltava valmis kehittymään.

LÄHTEET

Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot. Talentum Helsinki.

Blomqvist, K. 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Kauppatieteiden osasto ja Technology Business Research Center. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Campbell D.J & Pritchard, R. 1976. Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. Chicago.

Duunitori 2017. Huono johtaja karkottaa työntekijän – hyvä ilmapiiri sitouttaa. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonhakijatutkimus-sitoutuminen>
Luettu 2.4.2020

Fayol, H. 1916. General and Industrial Management. Ravenio Books, 2016 (e-kirja).

Goleman, D. 1998. Tunneäly työelämässä (Working with Emotional Intelligence). Otavan Kirjapaino Oy 2012, Keuruu.

Gulick, L. 1937. Notes on the Theory of Organization. Columbia University. Institute of Public Administration.

Heiskanen, A. 2019. Tietoisesti taitava myynnin johtaja. Alma Talent. Helsinki.

Herzberg, F. 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, January – February.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hurme, T. 2014. Viestinnällä voi ja pitää luoda työhyvinvointia. <https://www.ttl.fi/tyopiste/viestinnalla-voi-ja-pitaa-luoda-tyohyvinvointia/>
Luettu 15.10.2020

Jobber, D. & Lancaster, G. 2015. Selling and Sales Management 10th Editon. Pearson Education Limited.

Jokisalo, J. 2017. Myyntikolmio. Avot Oy.

Juettten, M. 2019. Leadership tips: Set Goals. <https://www.forbes.com/sites/maryjuettten/2019/08/13/leadership-tips-set-goals/#79f9bd046799>
Luettu 15.9.2020

Jyväskylän yliopisto / Koppa n.d. Kyselyt <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-hankintamenetelmat/kyselyt>
Luettu 26.9.2020

- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Karjalainen, T. 2007. Luova ajattelu.
<http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/luova-ajattelu/>
Luettu 24.9.2020
- Kaski, S & Kiander, T 2005. Tunnejohtajuus – Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita Helsinki.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Waasa Graphics, Vaasa.
- Kauppila, O-P. & Tempelaar, M. 2016. The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. Journal of Management Studies.
<https://research.aalto.fi/en/publications/the-social-cognitive-underpinnings-of-employees-ambidextrous-beha>
Luettu 29.10.2020
- Koivikko, K. 2019. Miten syntyy vahva yrityskulttuuri?
<https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/miten-syntyy-vahva-yrityskulttuuri/>
Luettu 21.2.2020
- Lewis, M. & Haviland-Jones, J. M. 2000. Handbook of emotions 2nd edition. Guilford Press.
- Mieli (Suomen Mielenterveys ry.) n.d. Millaisia asioita arvostan?
<https://mieli.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/millaisia-asioita-arvostan>
luettu 21.2.2020
- Mäkelä, A. 2007. Mitä rehtorit todella tekevät. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Natri, P. 2019 – Vältä kallis virherekrytointi – 8 vinkkiä onnistumiseen.
<https://momentous.fi/valta-kallis-virherekrytointi-8-vinkkia-onnistumiseen/>
Luettu 29.10.2020
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOYpro.
- Packalén, A. 2020. Auli Packalén: voisitko vääntää rautalangasta, mitä on muutosjohtaminen?
<https://ccea.fi/2020/02/26/auli-packalen-voisitko-vaantaa-rautalangasta-mita-on-muutosjohtaminen/>
Luettu 14.10.2020
- Parikka, M. 2020. Suuntaammeko energiamme myynnissä oikeisiin asioihin?
<https://www.adeptus.fi/myyntiestteet/suuntaammeko-energiamme-myyynnissa-oikeisiin-asioihin>
Luettu 7.3.2020
- Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia. Docendo. E-kirja BookBeat.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. AYY-Palvelu Oy.

Pulkkinen, J. n.d. Muutosjohtaminen

<https://www.staraconsulting.fi/intohimona-kasvu-ja-kehitys/muutosjohtaminen>

Luettu 14.10.2020

Rantanen, M. 2019. Ratkaisumyynnistä arvomyyntiin, eli toimittajasta kumppaniksi.

<https://www.togetherinformation.fi/blogit/ratkaisumyynnista-arvomyyntiin-eli-toimittajasta-kumppaniksi/>

Luettu 15.10.2020

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. 3 painos. Docendo Oy, Jyväskylä.

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

Rubanovitsch, M. 2019. Strateginen arvomyynti.

<https://www.johtajatiimi.com/ruban-blogit/strateginen-arvomyynti>

Luettu 15.10.2020

Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2007 (alkup. 2005). Myynnin lyhytterapia – sanoista tekoihin. 3. painos. Oy Imperial Sales AB.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena Myynnin johtaminen. Johtajatiimi.

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä. Yrityskirjat Oy, Helsinki.

Rummukainen, T. 2007. Huippupomojen ominaisuudet & tositarinoita. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV - Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Tampereen yliopisto, Tampere.

Stogdill, R. 1950. Leadership, membership and organization.

<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0053857>

Luettu 23.2.2020

Tanner, R. 2020. Johdon Agendalla 2020. Bonfire 2020.

https://cd0bc4f0-7c98-4296-be17-da1c2456fa29.file-susr.com/ugd/c5fb1e_7107ef40e75b40e2881223f44c98663b.pdf

Luettu 4.9.2020

Tjäder, J. 2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa.

<https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>

Luettu 17.10.2020

Työterveyslaitos n.d. Mitä on resilienssi?

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>

Luettu 25.9.2020

LIITTEET

LIITE 1. KYSELYTUTKIMUS

Kyselylomakkeen kysymykset. Liitteestä on sensuroitu asiakasyritykseni tunnistiedot.

Kysymykset

1. Kuinka pitkään olette olleet nykyisessä työtehtävässä ja nykyisessä organisaatiossa?

0-3v

4-8v

yli 8v

2. Kuinka paljon teillä on myyntikokemusta tähän mennessä yhteensä (myös muissa organisaatioissa ja työtehtävissä)?

0-5v

6-10v

11-20v

yli 20v

3. Mikä seuraavista on lähinnä nykyistä työtehtäväänne?

- Myyjä / tuotepäällikkö (ei esimiesvastuuta)
- Myynnin esimies (esimiesvastuu)
- Ylemmät johdon tehtävät (aluepäällikkö, liiketoimintajohtaja, toimitusjohtaja, tms.)

Ole hyvä ja valitse seuraavista vastausvaihtoehdoista mitä mieltä eri asioista olet.

Mikäli kysymys ei koske teitä esim. teillä ei ole esimiesvastuuta, vastaa ”Kysymys ei koske minua”.

Jokaiseen vastaukseen on mahdollista ja toki myös toivottua kertoa tarkemmin taustoja vastaukselle.

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Kysymys ei koske minua

4. Olen tärkeä osa ”merkin”-organisaatiota

5. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 4.

6. Esimieheni arvostaa työpanostani

7. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 6.

8. Alaiseni arvostavat työpanostani

9. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 8.

10. Esimieheni tuo tiimille riittävästi uusia työkaluja myynnin edistämiseksi

11. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 10.

12. Saan alaisiltani vinkkejä ja työkaluja myynnin edistämiseksi, jotka vien tiimille käytäntöön

13. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 12.

14. Maahantuojat tuo riittävästi uusia työkaluja myynnin edistämiseksi

15. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 14.

16. Esimieheni kohtelee tiimiä yhdenvertaisesti

17. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 16.

18. Nautin ja viihdyn työssäni "merkin" parissa

19. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 18.

20. Koen, että minulla on oma vastuuni "merkin"-organisaation menestyksessä

21. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 20.

22. Luotan esimieheeni

23. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 22.

24. Luotan alaisiini

25. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 24.

26. Luotan "merkin" maahantuojaan

27. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 26.

28. Saan esimieheltäni aina tarvittavan tuen menestyäkseeni työssäni

29. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 28.

30. Saan alaisiltani aina tarvittavan tuen menestyäkseeni työssäni

31. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 30.

32. Minulle asetetut tavoitteet tuntuvat saavutettavilta

33. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 32.

34. Työolosuhteet, kuten palkka, etuudet ja työilmapiiri ovat hyviä

35. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 34.

36. Saan riittävästi kiitosta onnistumisista

37. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 36.

38. Tiimiltä tulevat palautteet huomioidaan organisaation tasolla

39. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 38.

40. Esimieheni huomioi minua yksilönä (tarpeet, motivointi, kannustaminen, koulutus, jne.)
41. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 40.
42. Esimieheni on läsnä ja helposti lähestyttävä
43. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 42.
44. Minulla on hyvä suhde esimieheeni
45. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 44.
46. Minulla on hyvä suhde alaisiini
47. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 46.
48. Minulla on hyvä suhde ”merkin”-maahantuojaan
49. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 48.
50. Esimieheni huolehtii työntekijöiden viihtyvyydestä
51. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 50.
52. Esimieheni on oikeassa ammatissa
53. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 52.
54. Jokainen alaiseni on oikeassa ammatissa
55. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 54.
56. Olen usein uupunut työssäni
57. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 56.
58. Työni tuntuu väkinäiseltä
59. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 58.
60. Koen olevani huippumyyjä/-esimies
61. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 60.
62. Olen tällä hetkellä unelma-ammattissani

63. Avoin lisätietokenttä koskien kysymystä 62.

Seuraavat kysymykset ovat avoimia kenttiä. Ole hyvä ja kerro rohkeasti mielipiteesi seuraaviin kysymyksiin.

64. Mitä kehitettävää "merkin"-organisaatiosta löytyy?

65. Mitä hyvää "merkin"-organisaatiosta löytyy, mitä ei tulisi muuttaa?

66. Mikä mielestäsi edesauttaa ja ylläpitää "merkin"-myyntiä?

67. Mitkä asiat koet hankaliksi tai esteiksi myyntityössä asiakasrajapinnassa (koronaa ei tässä toivota huomioitavan)?

68. Millainen työntekijä olet mielestäsi? Onko sinua helppo vai vaikea johtaa ja motivoida?

69. Muuta palautetta?

70."Merkki"-fiilismittari.

Huomioiden kaikki viimeaikaiset tapahtumat niin Suomessa kuin maailmalakin, millaiseksi koet yleisen "brändi"-fiiliksesi?

JES! Olen unelma-ammattissa ja tykkään työskennellä "merkin" brändin parissa. En vaihtaisi muuhun työpaikkaan.

Kaikki on ihan ok. Aina löytyy kehitettävää ja parannettavaa, mutta suunta on ylöspäin. Viihdyn työssäni, mutta olen aina avoin kuulemaan myös muita työtarjouksia.

Työt eivät maistu ollenkaan. En viihdy työssäni ja olen pohtinut toiseen työpaikkaan siirtymistä. Koen työni tällä hetkellä ankeaksi, enkä jaksa panostaa nykyiseen työhöni täysillä.

LIITE 2. TEEMAHAASTATTELU

Teemahaastattelun kysymysrunko. Joidenkin kysymysten muotoilua on sensuroitu asiakasyrityksen anonymiteetin säilyttämiseksi.

Kysymykset

Kertokaa itsestäsi hieman taustaa, kuten työvuodet myynnin parissa ja kyseisessä työtehtävässä? Mitä työtehtäviä ollut aiemmin? Oletteko esimiesasemassa?

Kertokaa omasta näkökulmastanne, kuinka myynti sujuu juuri nyt?

- Mitä yleisiä esteitä myynnille on tällä hetkellä?

Mitkä ovat mielestänne huippumyyjän tärkeimpiä ominaisuuksia?

Mitkä ovat mielestänne hyvän johtajan ja myynninesimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia?

Mikä tekee mielestänne huippumyyntitiimin?

Kuinka merkitykselliseksi koette oman työpanoksenne organisaatiossa?

Koetteko, että ”maahantuoja” ja ylempi johto arvostaa työtänne?

Millainen ilmapiiri teillä vallitsee työpaikalla?

Onko tavoitteet mielestänne saavutettavissa?

Saatteko kiitosta riittävästi?

- Toivoisitteko saavanne sitä enemmän?

Mitkä asiat koet tai koette tiimissä myynnin esteiksi?

Mitkä myyntiin vaikuttavat asiat ovat juuri nyt hyvin ja toimivat?

- Mihin toivoisitte kehitystä?

Mitä toimia myynnin edistämiseksi toivoisitte maahantuojalta?

- Miksi?

Mitä kehitysideoita teillä on liittyen myynnin edistämiseen ja myynnin johtamiseen?

Yleisesti ottaen oletteko tyytyväinen nykyiseen työpaikkaanne?

Mikä on tärkein yksittäinen asia, jonka vuoksi tulette työpaikalle hyvällä mielellä ja hymyillen?