



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

OLLI HARJULA

Provisiopalkkaisten myyjien johtaminen kasvavassa organisaatiossa

KANSAINVÄLISEN KAUPAN TUTKINTO-OHJELMA
2021

Tekijä(t) Harjula, Olli	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kuukausi Vuosi 12/21
	Sivumäärä 27	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Provisiopalkkaisten myyjien johtaminen kasvavassa organisaatiossa		
Tutkinto-ohjelma Kansainvälisen kaupan tutkinto-ohjelma		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää provisiopalkkaisten myyjien johtamista kasvavassa organisaatiossa. Tutkimuksen näkökulmasta on syytä selvittää myyntityö, joka sisältää myynnin, myyjän ja myyntitiimin. On syytä selvittää johtaminen kasvavassa organisaatiossa, joka sisältää myynnin ympäristön ja -johtamisen.</p> <p>Tutkimusmetodina käytetään fenomenografista tutkimusta. Siinä pyritään kuvaamaan ihmisten kokemuksia ja käsityksiä aiheesta, siten kuin tietty ryhmä ihmisiä käsittää ilmiötä ja sen sisältöä. Tutkimusaineistona käytettiin yrityksen johdolle ja myynnille suunnattuja teemakysymyksiä. Teemoja haastattelussa oli viisi (5). Teemoina esiintyi myynti, ympäristö, tavoitteet, kehittyminen ja johtaminen.</p> <p>Tutkimuskysymysten kannalta tutkimusaineistosta ilmeni viisi erilaista kategoriaa, joiden vastaukset pohjautuivat hyvin teoriassa esitettyyn materiaaliin, jotka ovat myynti, ympäristö, tavoitteet, kehittyminen ja johtaminen.</p>		
Avainsanat myyjä, myynti, myyntiympäristö, kasvava organisaatio, johtaminen, kehittyminen		

Author(s) Harjula, Olli	Type of Publication Bachelor's thesis / Master's thesis	Date Month Year 12/21
	Number of pages 27	Language of publication: Finnish
Title of publication Provisiopalkkaisten myyjien johtaminen kasvavassa organisaatiossa		
Degree programme International Business, Bachelor of Business		
<p>The purpose of this thesis is to conduct research on the management of commissionpaid salespeople in a growing organization. In order to conduct the research, it is worth clarifying sales work that includes sales, a salesperson, and a sales team. There is also the need to look into leadership in a growing organization that includes sales environment and management.</p> <p>Phenomenographic research is used as research method. It seeks to describe people's experiences and perceptions of a topic, as the particular group of people perceive phenomena and their content. Thematic questions aimed at the company's management and sales were used as research material. There were five (5) themes in the interview. The themes were sales, environment, goals, development and management.</p> <p>In terms of research questions, five different categories emerged from the research data, the answer to which were based well on the material presented in theory, namely sales, environment, goals, development, and management.</p>		
Keywords salesperson, sales, sales environment, growing organization, management, development		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUSONGELMA JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	8
2.1 Tutkimusongelma ja tutkimustavoitteet	8
2.2 Käsitteellinen viitekehys	8
3 MYYNTITYÖ.....	11
3.1 Myynti	11
3.2 Myyjä	13
3.3 Myyntitiimi	14
4 JOHTAMINEN KASVAVASSA ORGANISAATIOSSA.....	16
4.1 Myynnin ympäristö	16
4.2 Myynnin johtaminen	18
5 TOTEUTTAMINEN.....	21
5.1 Johdanto toteuttamiseen	21
5.2 Tarkoitus	21
5.3 Tutkimusmenetelmän valinta ja tavoitteet	21
5.4 Kyselylomakkeen laadinta	22
5.5 Aineiston keruu	23
5.6 Aineiston käsittely ja analysointi	24
6 TULOKSET	25
6.1 Myynti	25
6.2 Ympäristö.....	26
6.3 Tavoitteet.....	27
6.4 Kehittyminen.....	28
6.5 Johtaminen	28
7 POHDINTA	30
7.1 Tiivistelmä tutkimuskysymyksistä.....	30
7.1.1 Myynti.....	30
7.1.2 Ympäristö	31
7.1.3 Tavoitteet	31
7.1.4 Kehittyminen	31
7.1.5 Johtaminen.....	32
7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	32
7.2.1 Validiteetti	32
7.2.2 Reliabiliteetti.....	33
7.2.3 Reflektiivisyys	33

7.3 Jatkotutkimus- ja kehittämisideat.....	34
--	----

LÄHTEET

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee provisiopalkkaisten myyjien johtamista kasvavassa organisaatiossa. Työssä käsitellään johtamisen vaikutusta myyntituloksiin. Johtamista, ympäristöä ja ihmisiä myyntityössä tarkastellaan teorian ja empirian tasolla.

Tämä aihe on valikoitunut työn aiheeksi toimiessani kuusi vuotta provisiopalkkaisessa työssä alaisena, kouluttajana ja nyt viimeiset kaksi vuotta johtotehtävissä. Olen toiminut viimeiset kolme vuotta kasvavassa yrityksessä ja ollut kasvussa mukana. Toimintaan on kuulunut yrityksen tavoitteiden suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen myynnillisesti ja organisaatiopohjaisesti. Parasta tavoitteiden asettamisessa on niiden saavuttaminen ja työssä onnistuminen. Olen päässyt alaisena toimiessani kokemaan toimivia ja toimimattomia johtamismalleja, sekä itse johtajana omia toimintamallejani. Toimintamallien pohjalta olen nähnyt niiden vaikutuksia tuloksiin sekä motivaatioon. Aiheen valinta auttaa minua lähtökohtaisesti kehittymään työssäni ja tutustuessani syvemmin aiheeseen.

Opinnäytetyön teoriaosassa käydään läpi keskeisiä käsitteitä myynnistä sekä myynnin parissa toimivista henkilöistä. Ympäristö, jota opinnäytetyö käsittelee, on kasvava organisaatio ja sen johtaminen, joita käydään läpi opinnäytetyön teoriaosuudessa. Päälähteinä käytetään myynnin ja markkinoinnin teoksia.

2 TUTKIMUSONGELMA JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimustavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä kasvavan organisaation ongelmakohtiin, joiden pohjalta tarkastellaan erilaisia johtamismallien vaikutuksia myyntituloksiin. Tutkimusongelmana on selvittää kasvavan organisaation ongelmakohtien näkökulmasta johtamisen keinot ja menetelmät, joilla kykenee varmistamaan myyntitavoitteiden saavuttaminen.

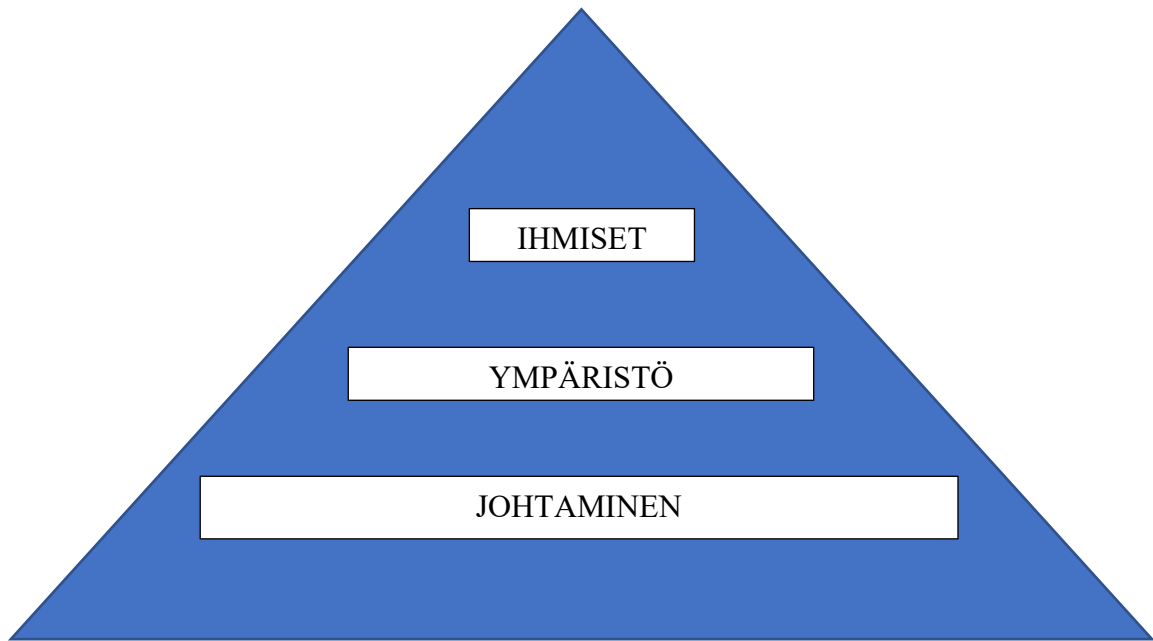
2.2 Käsitteellinen viitekehys

Käsitteellinen viitekehys työssä koostuu käsitteistä ihmiset, ympäristö ja johtaminen. Käsittelen työyhteisöä ja sitä, minkälaisia ihmisiä myynnin parissa toimii sekä heidän ominaisuuksiaan. Ympäristö koostuu työyhteisöstä ja kasvavan organisaation ongelmista. Johtamisessa käsitellään tavoitteet, koulutus, asioiden sisäistäminen ja ulosanti. Johtaminen pitää sisällään sekä ihmisten että esimerkiksi johtamisen. Viitekehys muodostuu asioiden, ympäristön ja henkilöiden kautta, joiden kanssa olen toiminut viimeisen kolmen vuoden aikana. Näiden asioiden kautta saa selvitettyä, miten kasvavassa organisaatiossa tulee toimia menestyksekkäästi johtotehtävissä. Tutkimusongelman selvittäminen ja siihen vastauksien saaminen edistää omaa työtäni ja auttaa saamaan teoriapohjan ja empiiristen kokemusten perustaa. Viitekehukseen valikoitui ihmiset, koska he vaikuttavat myyntiin eniten ja siihen, että saavutetaanko koko organisaation tavoitteet. Yksin voi olla mahdotonta saada tuloksia, mutta ryhmässä mahdollistetaan sen saavuttamiseen enemmän voimaa. Tässä opinnäytetyössä halutaan tietää, minkälaisia ihmisiä on ylipäänsä myyntityössä. Lisäksi selvitetään, miten myyjiä johdetaan. Ympäristö, jota käsitellään, on kasvava organisaatio. Teoriaosuudessa selitetään, millainen on ylipäänsä myyntiympäristö, jossa toiminta ja johtaminen tapahtuu. Johtaminen on onnistumisen kannalta keskiössä, joten viitekehys pohjautuu johtamiseen. Ihmiset, ympäristö ja johtaminen koostavat yhdessä tämän opinnäytetyön teoriapohjan ja niiden avaaminen tuo ymmärrystä, miten menestyä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä johtamisen saralla.

Myyntityön perustana voidaan pitää vuorovaikutustaitoja ihmisiin. Vuorovaikutuksen eri toimintatavat ja -mallit ovat ominaistaitoja myyjälle, mitkä hänen tulee hallita. Usein myyjältä löytyy edellä mainittuja taitoja jo ennestään ja myyjä on hyvin ulospäinsuuntautunut ja hallitsee sosiaaliset tilanteet. Myyjällä tulee olla myös esiintymistaitoja sekä ymmärrystä käsittää sanalliset ja sanattomat viestit. Tuotteiden tunteminen on tärkeää myyntityössä, jotta myyjä osaa myyntitilanteessa tarjota asiakkaalle ongelmaan ratkaisua, mikä on myynnin tarkoitus. (Kokonaho 2011, 10-11.)

Ympäristö pitää sisällään organisaation tavoitteet, perustehtävät, vision, strategian ja arvot. Nämä luovat raamit työskentelylle tietynlaisessa ympäristössä ja myyntityö on usein tiimityöskentelyä. Alaistaidot ovat keskeinen käsite puhuttaessa työskentelyssä myyntiympäristössä. Alaistaidot helpottavat ymmärtämään sitoutumista perustehtäviin ja tavoitteisiin. Rakentava vaikuttaminen ja osallistuminen työyhteisössä vaatii alaistaitoja, jotka ovat myyjän perusominaisuuksia, kuten vuorovaikutus-, viestintä-, ja yhteistyötaidot. (Aarnikoivu 2010, 95.)

Johtaminen kasvavassa myyntiorganisaatiossa on johtajalle haastavaa, koska johtajan tulee olla tietoinen, mikä on yrityksen suunta sekä hänellä tulee olla selvillä yrityksen selkeät tavoitteet, jotta päämäärän näyttäminen ryhmälle onnistuu. Huolehtiminen työyhteisön hyvinvoinnista, yhtenäisyydestä sekä innokkuudesta on johtajan vastuulla. Myös myyjän yksilöiminen on johtajan vastuulla, jotta myyjän kehitys kyvyissä, taidoissa ja tiedoissa eivät lopu keskellä yrityksen kasvun sekä yrityksen etuna on tietenkin myyjien potentiaalinen maksimaalinen käyttäminen. Johtajan vastuulla on johtaa toimintaa, henkilöstöä ja yhteydenpitoa organisaation ulkopuolelle. (Palmu 2003, 13-14.)



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys (Opinnäytetyön tekijä 2020).

3 MYYNTITYÖ

3.1 Myynti

Myynti voidaan määritellä monella eri tavalla, mutta peruspohjaltaan myynti on vaihtokauppaa, tuotteen tai palvelun tarjoajan sekä tarpeen omaavan henkilön välillä. Tuote tai palvelu siirtyy tarpeen omaavalle ja valuutta siirtyy tarjoajalle. (Kokonaho 2011, 9.)

Myynti on psykologiaa. Ihmisen tunteminen ja käyttäytyminen ovat avainasioita myynnissä. Asiakkaan kuunteleminen on keskeinen osa myyntiä, jotta saadaan selville asiakkaan tarpeet ja voiko tuotteesta olla hänelle hyötyä. Ostopäätökset tehdään asiakkaan näkökulmasta aina tunteella. Tunteella tehty ostopäätös perustellaan aina järjellä, joten sopimuksen tulee olla hyvä sekä järkevä. Myynnin tehtävänä on selvittää asiakkaalle, miten hän hyötyy tuotteesta. Lopuksi myynnissä ratkaisee merkittävästi itse tuote. Tuotteen täytyy olla hyödyllinen ja uskottava, jotta myynti on kannattavaa. (Luukkanen 2020.)

Ihmisen tunteminen on osa myyntiä. Myynti on hienovarainen prosessi, koska asiakkaat eivät halua kohdata myyntiä, mutta usein he kuitenkin haluavat ostaa. Myynti ei saa olla tyrkyttämistä tai pakottamista vaan hienovaraisesti ihmisen johdattelemista kohti ostopäätöstä. Myyjän on luotava ilmapiiri, jossa asiakas haluaa ostaa. (Geoffrey Gitomer 2005, 1.)

Myynti on kuin salibandya. Yhteydenluominen mahdollisen asiakkaan kanssa on kuin peliä edistävän syötön antaminen joukkuekaverille. Esittäessään vaikuttavan myyntiesityksen, on kuin jatkavan syötön antamisen eteenpäin lähemmäs maalintekopaikkaa. Maaliin johtavan syötön antaminen vaatii vastaväitteiden kumoamista, jotka vaikuttavat asiakkaasta luotettavalta. Luottamus myyjään syntyy, kun luodaan asiakkaaseen yhteys. Sopimuksen syntyminen on kuin maalin tekeminen. Asiakkaalta pitää aina uskaltaa kysyä ostopäätös, jotta hän ostaa. Taitava myyjä kuitenkin olettaa jo asiakkaan ostavan, jotta kieltäytyminen on vaikeampaa. (Chapman 1992, 23.)

”Myynti on prosessi, jossa vakuutetaan potentiaalinen asiakas siitä, että hinta, jonka asiakas maksaa on pienempi kuin hyöty, jonka asiakas saa” (Aaltonen 2019).

Myynnin tavoitteet ovat aina luoda yritykselle kauppvoja alentamatta yrityksen tai yleisen tarjoaman arvoa (Aaltonen 2019). Myynnin tavoitteet ovat aina yrityksen tavoitteiden saavuttamisen keinoja. Yrityksen tavoitteena on usein liikevaihdon kasvattaminen, jolloin tavoitteeseen pääseminen vaatii myynnillisiä tavoitteita. Pelkästään liikevaihdon jakaminen myyntitavoitteisiin ei toteuta periaatetta, vaan esimerkiksi myynnin tavoitteena on hankkia tietty määrä kohderyhmään kuuluvia asiakkaita, joista johto uskoo saavansa parhaan tuloksen. Toisena tavoitteena voi olla vanhojen asiakkaiden tavoittaminen ja uuden tuoteversion tarjoaminen. (Actionalin www-sivut.)

Tavoitteellisuus on suuntaviiva myynnissä. Tavoitteet määrittävät yrityksen, markkinoinnin ja myynnin suunnan. Myynnin tavoitteet pohjautuvat yrityksen liikevaihtotavoitteisiin ja myynnin johdon tehtävänä on asettaa myyjäkohtaiset tavoitteet. Myynnin tavoitteisiin pääsemiseksi motivointi ja palkitseminen ovat usein keskeinen asia niiden saavuttamiseksi. Myynnin tavoitteisiin pääsemiseksi myyjän tarvitsee olla motivoitunut, koska se on voima saadakseen myyjä ponnistelemaan. Motivaation kykenee luomaan esimerkiksi sisäisellä palkinnolla, jonka saavuttaa tietyn myyntitavoitteen saavutettuaan. (Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016, 74.)

Provisiopalkka on palkkaustapa, jota ei ole yksiselitteisesti määritelty työsopimuslaissa. Työsopimuslain 2 luvun 10 §:n mukaan ”jos työsuhteessa ei tule sovellettavaksi työehtosopimuslain nojalla sitova työehtosopimus eikä yleissitova työehtosopimus eivätkä työnantaja ja työntekijä sopineet työstä maksettavasta vastikkeesta, on työntekijälle maksettava tekemästään työstä tavanomainen ja kohtuullinen palkka.” Provisiopalkka määräytyy muun kuin työhön käytetyn ajan perusteella. (Lakimiesliiton www-sivut, 2017.)

Palkka on korvausta tehdystä työstä ja usein se maksetaan rahana, mutta se voi myös olla luontoisetu tai muu taloudellinen arvo. Raha tyydyttää aina työntekijän perustarpeita. Provisiopalkka on sidoksissa työsuoritukseen, jolloin siitä tulee suorituksen mitta. Tämän seurauksena se voi lisätä sisäistä motivaatiota. (Kauhanen 2007, 111.)

Palkitsemisjärjestelmä on pohja aina kilpailukyvyyn, tuottavuuden ja työelämänlaadun parantamiseksi. Palkitsemisjärjestelmää käytetään johtamisvälineenä, sillä se on kytköksissä yrityksen organisaation strategiaan. Palkitsemisjärjestelmä on aina oikeudenmukainen sekä työntekijöiden ja johdon hyväksymä. (Hyppänen 2007, 135.)

3.2 Myyjä

Myyntityössä menestyminen lähtee asenteesta. Asenne on suhtautumistapa, johon myyjä kykenee vaikuttamaan. Asenne ohjaa toimintaa ja se vaikuttaa lopputulokseen. Asenteella pystyy korjaamaan puutteita tiedoissa ja taidoissa. Arvostus kuuluu myyjän keskeisiin ominaisuuksiin. Arvostaminen luo pohjan ja perustuksen myyjälle. Arvostaminen on perusominaisuuksia, joka on menestyvän myyjän salaisuus. Perusominaisuuksia ovat itsekriittisyys, perusasioiden kertaaminen, tiimityöskentely, uudistuminen ja kuunteleminen. Taitava myyjä hallitsee myös ajankäytön, jotta osaa suunnata energiansa oikeaan asiaan. Myyntitilanteessa myös ajankäytöllä on tärkeä merkitys. Ahkeruus kuuluu myyjän ominaisuuksiin, koska ilman kovaa työtä ei voi saada merkittäviä tuloksia aikaan. Ominaisuus, joka luokitellaan yleensä paheeksi, on ahneus, mutta myyntityössä myyjän on oltava ahne saamaan arvostusta ja tyydytystä työstään. Viimeisenä myyjän on oltava läsnä tilanteessa. Ilman läsnäoloa, ei asiakas tunne olevansa vuorovaikutuksessa ja ostopäätöksen saavuttaminen ilman sitä on lähes mahdotonta. (Vuorio 2011, 11-29.)

Huippumyyjän ominaisuuksia ovat tuotetietous, myymisen taidot, asenne sekä jatkuvan kehittymisen halu. Tuotetietous tarkoittaa myytävän tuotteen tai palvelun tuntemista riittävän hyvin. Myymisen taitoihin sisällytetään tekniset taidot, kuten tavat kartoittaa ja ehdottaa myyntiin liittyviä asioita sekä myyntitilanteessa olevat prosessit, käytännöt ja ajankäyttö. Asenne ratkaisee myyntitilanteen myyjän puoleen tai häntä vastaan. Myyjän kuunnellessa asiakasta ja ollessaan miellyttävä, antaa asiakas anteeksi, vaikka tiedot ja taidot eivät olisi kohdallaan. Tällöin asiakas kokee myyjän tekevän työtä asiakkaan hyväksi ja hakevansa ratkaisua asiakkaan ongelmiin. Jatkuvalla

kehittämisen halulla tarkoitetaan myyjän tiedoista ja taidoista riippumatta olevaa halua olla valmiina tarkastelemaan työtä avoimin mielin ja kehittämään omia taitojaan entistä paremmiksi. (Herranen 2011, 44-45.)

Itsensä johtaminen on osa myyjän ominaisuuksia. Yrityksen edustajana asiakkaan epäilyt kohdistuvat myyjän osaamiseen, rehellisyyteen ja harkintakykyyn. (Kokonaho 2011, 17.)

Itsensä johtaminen myynnissä, on omien ajattelutapojen haastamista ja niiden kehittämistä. Itseä täytyy ohjata ajattelemaan, esimerkiksi millainen on oman alan ammattilainen ja miten hän suhtautuu asioihin ja ihmisiin. Myyjänä tulee pohtia omaa kieltä ja ajattelutapaa. Myyjän täytyy miettiä, suhtautuuko hän asioihin myönteisesti vai kielteisesti. (Kokonaho 2011, 18-21.)

Myyjän tehtävään kuuluu luoda jatkuvia asiakassuhteita, jotka tuottavat rahaa yritykselle. Asiakassuhteiden luominen vaatii arvoa tuottavien ratkaisujen luomista asiakkaille. Myyjän tehtävänä on myydä yrityksen tuotteita tai palveluita asiakkaille. Myynnin tehtävänä on tuottaa arvoa ja kehittää liiketoimintaa. Yrityksen toiminnan jatkuvuuden perusta on arvon tuottaminen, jolloin se myös on myyjän tehtävä. (Hänti ym. 2016, 13, 42.)

Henkilökohtaiset tavoitteet tulee asettaa mahdollisimman korkeiksi, jotta voi saavuttaa jotain. Tavoitteellisessa työssä tulee aina tavoitella enemmän ja asettaa tavoitetta korkeammaksi saavuttaakseen tuloksia. Tavoitteen asettamatta jättäminen vaikeuttaa asioiden tarkastelua ja tällöin ei ole mitään, mihin voisi peilata tuloksia. Tavoitettaan tulee seurata määrätietoisesti ja korjausliikkeitä tulee tehdä, jos tavoite ei ole esimerkiksi saavutettavissa. (Juusela 2016, 5-6.)

3.3 Myyntitiimi

Tiimityöskentely on voimavara. Tiimityöskentelyllä saa huomattavan kilpailuedun, joten tiimin luominen ja tiimissä olevien yksilöiden kehittäminen saa tuloksia aikaan. Henry Ford on sanonut, että tuleminen yhteen on aloitus, pysyminen yhdessä on

edistymistä ja työskentely yhdessä on menestystä. (Caretas 2009, 73.) Tiimi on osa myynnin systeemiä. Yksilöt luovat yhdessä tiimin ja tiimit ovat osa organisaatiota (Ristikangas & Grünbaum 2013).

Vuoropuhelu on perusedellytys luomaan kestävä yhteistyö. Vuoropuhelu luo luottamuksen yksilöiden välille. Yksilöiden näkemys ja ymmärrys tavoitteista sekä sen toteuttamisesta on oltava kuitenkin samansuuntaista, jotta tavoitteet saavutetaan. Hyvän tiimityöskentelyn tuloksina näyttäytyy asiakaspalvelun sekä tuotteiden laatu. Ulkopuolinen näkee tiimin jäsenet edustavan yritystä riippumatta työtehtävästä. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

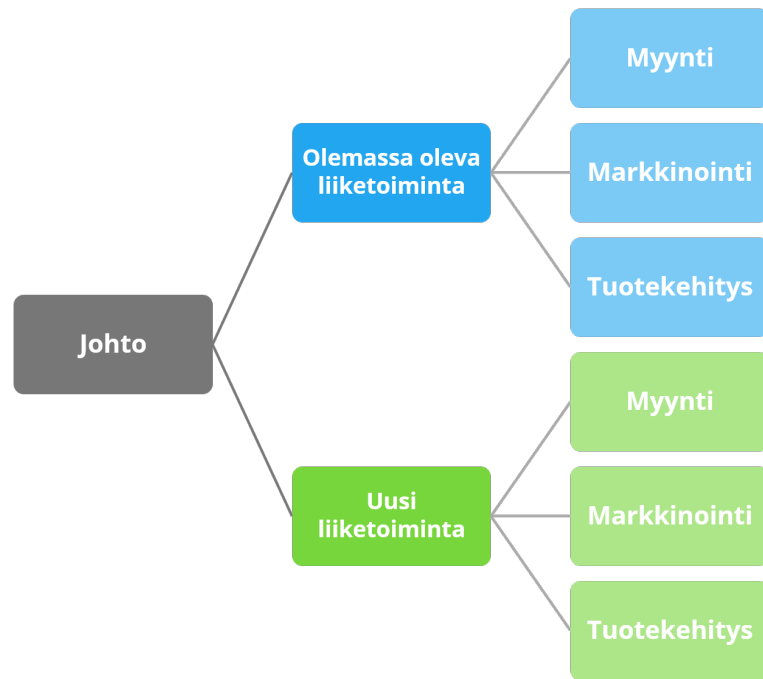
”Dynaamiset tiimit ovat huomattava voimavara mille tahansa työnantajalle niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla.” (Huhtiniemi 2015).

4 JOHTAMINEN KASVAVASSA ORGANISAATIOSSA

4.1 Myynnin ympäristö

Myynnin ympäristöjä on erilaisia. Myynnin ympäristö koostuu tuotteista ja palveluista, asiakaskunnasta sekä myynnin organisaatiosta. Nämä yhdessä muodostavat ympäristön, jossa myynti tapahtuu. Myyjän tulee aina oppia ymmärtämään ympäristö ja yhdistämään se omaan tekemiseen. (Actionalin www-sivut.) Myynnin ympäristö sisältää sosiaalista elämää. Myynnin ympäristössä on kanssakäymistä ihmisten kanssa ja tällaisessa maailmassa korostuu kuuntelu, havainnoiminen, huomioiminen ja tilanetaju. (Hernberg 2013, 15.)

Kasvavaa organisaatiota voidaan kutsua myös innovatiivisena yrityksenä. Innovaatio tarkoittaa uuden tuotteen tai konseptin kehittämistä ja kaikkea aktiviteettia, joita käyttöönotossa tarvitaan. Organisaation resurssit tulee olla käytössä, jotta uudet innovaatiot saadaan käyntiin ja toimimaan. Resursseiksi luokitellaan yksilöiden ja ryhmien kyvyt, ideat, osaaminen ja taidot. Näiden lisäksi organisaation hiljainen tieto ja käytävissä oleva pääoma ovat avaintekijöitä uusien innovaatioiden toteuttamiseen. Toimivan innovatiivisen organisaation rakentaminen edellyttää muutoksia organisaatiorakenteeseen. Kaksikätkäinen organisaatio on yksi käsite, joka auttaa innovaatioyritystä. Kaksikätkäinen organisaatio on malli, jossa jo aiemman liiketoiminnan lisäksi muodostetaan uudelle liiketoiminnalle omat toimintaryhmät. (Kylliäinen 2020.) Toisaalta innovaatio voidaan luokitella ideanhallintaprosessiksi. Toiminta innovaation ympärillä halutaan olevan systemaattista ja toteutettavissa olevaa. Sattuma halutaan sulkea yhtälön ulkopuolelle. Idea halutaan prosessin avulla viedä käytäntöön ja hyödynnettäväksi. (Halme 2017.)



Kuvio 2. Kaksikätkäinen organisaatiomalli.

Kasvavan yrityksen johtaminen kohtaa aina haasteita. Tyypillisimpiä haasteita, joita kohdataan, on esimerkiksi organisaation hierarkia, jota johdetaan ylhäältä alaspäin. Tällaisessa organisaatiossa etulinjan työntekijät passivoituvat. Etulinjan työntekijöiden tulee olla innokkaita, koska heidän panoksensa tekevät yrityksen tuloksen. Passivoituneen työntekijän tulokset eivät ikinä ylitä odotettuja tavoitteita. Odotettujen tavoitteiden ylittäminen on keskeinen asia innovatiivisessa organisaatiossa. Toisena haasteena voi olla yrityksen kulttuuri. Kulttuurin tulee olla kasvuorientoitunutta, jotta kasvaminen on mahdollista. Kasvava yritys haluaa saavuttaa hyviä tuloksia, mutta ilman tarvittavia prosesseja, resursseja tai infrastruktuuria se ei onnistu. Johtajan vastuulla on tarjota resurssit ja kyvyt, joita työssä ja innovaatioissa onnistuminen vaatii. Näiden lisäksi on tärkeä omistaa visio ja fokus. Selkeän vision omaaminen houkuttelee ihmisiä, jotka jakavat intohimon ja halun nähdä vaivaa innovaation toteuttamiseen. Fokus puolestaan täytyy olla kirkas, jotta resurssit ei jakaannu laajasti, jolloin innovaation toteuttaminen ei onnistu riittävän hyvin. (Kylliäinen 2019.)

Alati muuttuvassa organisaatiossa strategian ja yrityksen suunta ovat vaikutuksen alaisena muutoksessa. Tällaisessa tilanteessa korostuu tiimien ja yksilöiden vuorovaikutus. Uudet toimintatavat muodostuvat tiimien ja yksilöiden välillä. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

4.2 Myynnin johtaminen

Johtajan tulee olla aina tietoinen mihin suuntaan yritys ja myyntitiimi on menossa, sekä näyttää päämäärä selkeästi tiimille. Johtaja vastaa aina tiimin kehityksestä, toiminnasta ja yhteydenpidosta organisaation ulkopuolelle. (Palmu 2003, 13.) Johtajan tulee hallita asioiden ja ihmisten johtaminen. Hänen tulee hallita organisaation asiat ja tavoitteet, sekä välittää informaatio ymmärrettävästi alaisilleen samalla halliten yksikönsä johtaminen ja kehittäminen sekä tavoitteisiin pääseminen. (Hyppänen 2007, 21-22.)

Myynnin johtaminen sisältää sekä ihmisten että asioiden johtamista. Myyntitavoitteet ja niihin pääsemisen varmistaminen, tukien yrityksen strategiaa on myynninjohton tärkein tehtävä. Myynnin johtaminen on ihmisten johtamista, joten valmentava johtaminen luo kannustavan ympäristön, joka on menestyvän myynnin avaintekijä sisällyttäen sitä tukevan palkkausmallin. (Hänti ym. 2016, 53.)

Myynnin johtamiseen on toimiva yhtälö, jota toteuttamalla saavutetaan haluttu tulos. Kolme tekijää, jotka vaikuttavat tulokseen ovat suunta, määrä ja laatu. Suunta määrittää sen, että myyjä ottaa yhteyttä asiakkaisiin, jotka soveltuvat kohderyhmään. Määrä merkitsee aikaa ja konkreettista lukumäärää asiakkaista, jotka kontaktoidaan. Laatu määrittää oman tekemisen tason ja kertoo, jos omassa työskentelyssä on korjattavaa. (Hänti ym. 2016, 54.)

Myynnin johtaminen voidaan luokitella strategiseen ja operatiiviseen tasoon. Strategisella tasolla yritys luokittelee asiakkaansa, seuraa niiden arvoa ja määrittelee hoitomallit asiakkuuksien hoitoon. Operatiivisella tasolla puolestaan yrityksen tavoitteet, prioriteetit ja hoitomallit viedään myyjätasolle. Uusasiakashankinnan ohjeistaminen kuuluu myös operatiiviselle tasolle. (Hänti ym. 2016, 67)

Kasvavassa organisaatiossa kehityksen jatkumisen takaaminen on johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Johtajan muutosjohtamisen taidot ovat tärkeä palanen tässä onnistumiseen. (Kurvinen & Seppä 2016, 118.)

Muuttuvassa ympäristössä johtaminen vaatii joustavuutta, taitoa kohdata erilaisia ihmisiä, toimintatapoja sekä viestintäkanavia. Ennustaminen on vaikeaa tällaisessa ympäristössä, joten keskittyminen pitkän aikavälin suunnitelmiin voi käydä turhaksi. On tärkeää keskittyä pieniin tekoihin, jotka näyttävät suuntaa ja kertovat usein enemmän muuttuvassa ympäristössä. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Johtajana olemiseen muuttuvassa ympäristössä vaaditaan arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista johtajuutta. Näin toimiessa johtajuus valmentaa tiimiä kehittymään asiantuntijuudessa sekä verkostoituneen yhteistyön tekijöinä. Tiimissä korostuu niin itseä kuin muitakin arvostava ilmapiiri sekä sitoutuneisuus työhön, kun johtajuus pohjautuu edellä mainittuihin arvoihin. Esimiehen tulee monimutkaisessa ympäristössä ajatella organisaation hierarkia ja kontrollin luonne uudestaan. Johtajan tulee kyetä hallitsemaan erilaisia ympäristöjä, siirtymään niiden välillä ja opetella pieniä tekoja, joiden vaikutukset ovat suuria. Jatkuvaan muutokseen ja tuleviin tilanteisiin on suhtauduttava uutena normaalina. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Myynnissä voidaan luokitella myyjät kolmeen eri kategoriaan - viivyttelijöihin, ydintekijöihin ja tähtiin. Myyjien motivointi on yksilöllistä, joten samat tavat eivät toimi aina jokaiseen tai ainakin myyjät voivat reagoida niihin eri tavalla. Viivyttelijät tarvitsevat kehuja työstään ja rohkaisua, jotta he pääsevät eteenpäin. Ydintekijät ovat suurin voimavara myynnissä. Nämä henkilöt eivät aina saa huomiota johdolta, mutta suorittavat aina tasaisen varmasti työtään ja selviävät haastavistakin työtehtävistä, kun esimies löytää heille sopivat kannustimet. Tähdet ovat aina yksittäisiä henkilöitä, jotka saavuttavat ja suorittavat parhaiten työyhteisössä. Heillä tehtävät onnistuvat ja myynti sujuu hyvin. Heidän ongelmansa on tuntemus siitä, että palkkioissa ja palkinnoissa tulee katto vastaan. Tällaisessa tilanteessa he saattavat lopettaa työskentelyn ja motivaatio laskee. Tärkeintä motivoinnissa on ymmärtää, että se on suhteessa tarpeisiin, tekemiseen ja tavoitteisiin. Tarpeiden täyttäminen, työn tekeminen ja tavoitteiden saavuttaminen on kolme tärkeää palasta, joita jokainen ihminen haluaa saavuttaa ja tehdä. Myynnistä puhuttaessa palkkioiden suuruus on keskeinen osa myyntiä. Palkkiojohtaminen on tärkeä palanen myynnin johtamista, mutta yksinään se ei kuitenkaan riitä täyttämään yksittäisen myyjän pitkäaikaisia tarpeita, kuten itsensä toteuttaminen. Työntekijää motivoidessa täytyy huomioida pitkäaikaiset tarpeet, jotka usein kantavat

kauemmas. Työntekijä haluaa kokea olevansa tarpeellinen ja saada tunnustusta tekemästään työstä. Motivoinnin tulee olla muutakin kuin yrityksen näkökulmasta tuotettua suoraa motivointia alaisiin. Sen tulee panostaa työyhteisöön, työolosuhteisiin ja resursseihin, jolloin voidaan luoda hyvä joukkuehenki, jolla saavutetaan myyjien huipputeoksia. (Salminen 2006, 98–100.)

5 TOTEUTTAMINEN

5.1 Johdanto toteuttamiseen

Opinnäytetyön johdannossa esitettiin tutkimuksen taustaa ja lähtökohta. Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tutkimusaineiston keräämiseen liittyvät seikat ovat merkittävä osa tätä lukua. Lisäksi kuvataan tutkimuksen vaiheita, haastatteluiden analyysia ja opinnäytetyön tekijän eettistä näkemystä aiheesta.

5.2 Tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoitus on pyrkiä avaamaan provisiopalkkaisten myyjien johtamista kasvavassa organisaatiossa. Tutkimuksen aihe toimii pääkysymyksenä, jota tarkennetaan teemahaastatteluun sopivilla kysymyksillä. Tutkimuksesta voi olla hyötyä myyjien kouluttamisessa, kehittämisessä ja heidän johtamisessaan, etenkin kun ajatellaan kasvavaa organisaatiota. Samoin tutkimus voi antaa vastauksia myyjien ja esimiehien kysymyksiin toimiessa kasvavassa organisaatiossa tai provisiopalkkaisten myyjien johtamisesta.

5.3 Tutkimusmenetelmän valinta ja tavoitteet

Tutkimuksen kohteena on provisiopalkkaisten myyjien johtaminen kasvavassa organisaatiossa. Tämän vuoksi valikoitui teemahaastattelu, sillä tarkka rajaus on mahdollista aihealueittain tässä kyselyssä. Tällaisessa haastattelussa tulee herkästi ilmi haastateltavan näkemykset ja tulkinnat johtamismenetelmissä kasvavassa organisaatiossa, sekä niiden vaikutuksista myyntityöhön.

Tämä tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus yrittää päättävöiteenaan määritellä ja selventää olemassa olevia ilmiöitä. Tässä kuitenkin teoreettinen viitekehys on tutkimuksen perusta lähestyttäessä tutkimuksen analyysia mistä näkökulmasta tahansa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 17-19)

Teemahaastattelu on tiedonkeruumenetelmänä joustava ja sopii mainiosti erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanne on vuorovaikutukseltaan hyvä haastateltavan kanssa. Tämä mahdollistaa informaation keräämisen vastausten motiiveista ja tiedonhankinta on suunnattavissa tilanteen mukaan. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 34)

Teemahaastattelun ideana on selvittää haastateltavan ajatuksia ja saada mahdollisimman todelliset vastaukset siihen miksi hän toimii niin kuin toimii. Haastattelijan kysymykset voidaan esittää haluamassaan järjestyksessä ja kysymykset esitetään suullisesti. Vastaukset kirjataan ylös haastateltavan antaessaan vastaukset. Kysymykset on hyvä antaa etukäteen haastateltaville, jotta he pääsevät tutustumaan kysymyksiin etukäteen. Tämä vaikuttaa siihen, että saadaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73)

5.4 Kyselylomakkeen laadinta

Kun kyseessä on provisiopalkkaisten myyjien johtaminen kasvavassa organisaatiossa haastattelua varten, jouduttiin laatimaan kysymykset teemoittain, myyjälle ja esimiehelle erikseen. Teemoja valikoitui viisi, joista ovat myynti, ympäristö, tavoitteet, kehittyminen ja johtaminen. Kysymyksillä halutaan selvittää sekä esimiehen, että myyjän näkökulmaa aiheeseen.

Haastattelukysymykset ovat aseteltu niin, että saataisiin teoriaosiossa esitettyyn pohjaan verrattua vastauksia. Kysymykset pyrkivät löytämään eroavaisuuksia vastauksissa myyjän ja esimiehen välillä. Ovatko asetetut tavoitteet, palautteenanto lähtökohteisesti samantyyllisiä vai eroavatko ne huomattavasti toisistaan. Haastattelukysymykset pyrkivät antamaan vastauksia johtamismalleihin organisaation ympäristössä ja miten tällaisessa tilanteessa tulisi johtaa.

Teemahaastattelussa kysymykset jaetaan kahteen osaan. Osa kysymyksistä esitetään myyjälle ja toinen osa esimiehelle. Myyjälle esitettiin yhdeksän kysymystä ja esimiehelle kymmenen kysymystä. Kysymykset ovat laadittu seuraavasti:

Myyjä

1. Miten toimit myyntitilanteessa?
2. Miten lähdet esittelemään tuotetta?
3. Mitä asioita pidät tärkeänä myyntitilanteessa?
4. Mitä asioita pidät tärkeänä yrityksen sisäisessä ympäristössä?
5. Miten myynnilliset tavoitteet rakentuvat?
6. Miten sinua on ohjattu tavoitteellisuuteen?
7. Miten sinua on kehitetty myyjänä?
8. Miten olet kehittänyt itseäsi myyjänä?
9. Miten sinua on ohjattu kasvavassa ympäristössä?

Esimies

1. Miten olet ohjannut myyjää myyntitilanteen kohtaamiseen?
2. Miten olet opastanut myyjälle tuotteen?
3. Miten olet opastanut myyjää myynnin ympäristöön?
4. Mitä asioita pidät tärkeänä yrityksen myyntiympäristössä?
5. Mitä asioita pidät tärkeänä myyntitilanteen ympäristössä?
6. Miten olet avannut yrityksen tavoitteet?
7. Minkälaista markkinointia yritys tekee tuotteen markkinointiin?
8. Miten olet kehittänyt myyjää?
9. Kuinka säännöllisesti myyjää tulee kehittää ja miten?
10. Miten ohjaat myyjää kasvavassa ympäristössä?

5.5 Aineiston keruu

Haastattelut aloitettiin kysymällä työpaikalla halukkailta osallistujilta, että haluavatko he osallistua haastatteluun. Kysymykset toimitettiin sähköpostiin osallistujille hyvissä ajoin ennen haastattelua. Haastateltaviin kuului yksi esimies ja kaksi myyjää. Esimies oli iältään 27-vuotias. Hänellä on esimiestyötä takanaan viisi vuotta ja myyntialalla

toimimisesta kahdeksan vuotta. Myyjät olivat iältään 24–29 vuotta. Myyntialan kokemusta heiltä molemmilta löytyy kaksi vuotta. Kaikki haastateltavat olivat miehiä.

Haastattelu järjestettiin erikseen, jokaisen kanssa ja tässä olivat apuna haastattelukysymykset. Jokaiseen kysymykseen haettiin vastaukset ja haastattelu tilanne eteni kysymys kysymykseltä eteenpäin.

Haastatteluiden aikana kirjoitin itselleni muistiinpanoja, jotka purin myöhemmin. Olisin voinut valita nauhurin, joka olisi tallentanut kaiken mukaan, mutta ajallisesta syystä päätin valita muistiinpanot, jotta saan suoraan syötettyä informaation eteenpäin opinnäytetyöhöni. Nauhurilla olisin tietenkin välttynyt omilta virheiltä ja olisin saanut kaiken informaation ylös.

5.6 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastattelutilanteesta saatiin tulokset ja koostettiin haastatteluvastaukset puhtaaksi kysymyspohjaan. Kysymyspohjaan kerättiin kaikkien haastateltavien vastaukset, huomiot ja kommentit. Lopputuloksena olivat koostettuna esimiesten ja alaisten vastaukset omaksi aineistoksi.

Koottu haastattelulomake oli jaoteltu viitekehyksestä saatujen kysymysten mukaan ja näin ollen oli helpompaa vertailla myyjien ja esimiehen vastauksia. Tutkimustulokset ja johtopäätökset pohjautuvat annettuihin vastauksiin. Annettujen vastausten analysointi on tärkeässä roolissa tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä. Haastattelut pyrkivät löytämään myyjän ja esimiehen vastauksien eroavaisuudet. Miten heidän näkemyksensä eroavat tilanteessa. Näitä vastauksia myös verrataan opinnäytetyön teoriaosioon.

6 TULOKSET

6.1 Myynti

Tässä osiossa tarkasteltiin mielipiteitä myyntitilanteissa toimimisessa. Miten myynnillinen tilanne etenee ja kuinka esimies on valmistanut myyjää tällaiseen tilanteeseen. Myyjän kokemukset ovat merkittävä osa sitä, miten myynnillinen tilanne rakentuu ja etenee haluttuun lopputulemaan.

Myyjien ja esimiesten vastaukset olivat erilaisia, mutta kuitenkin pohjautuvat hyvin toisiinsa. Myyjien kokemukset myynnistä kasvavassa organisaatiossa ovat samankaltaisia ja vastaukset pohjautuvat hyvin teoriapohjassa oleviin asioihin.

Myynti on vaihtokauppaa, myynti on tavaran tai tarpeen luomista asiakkaalle ja vaihtopuolena myyjä yritys saavat vaihdossa valuuttaa. Myynnillisiä tuotteita voivat olla palvelut tai fyysinen tuote. (Kokonaho 2011, 9.)

Myynnissä myyjän täytyy luoda asiakkaan ja myyjän välille ilmapiiri, joka on luotettava. Myynti on prosessi, jonka täytyy olla hienovarainen, koska asiakkaat eivät halua kokea pakkomyyntiä tai kokevansa olevansa myyntitilanteessa. Ilmapiirin tulee olla sellainen, jossa asiakas haluaa ostaa. (Geoffrey Gitomer 2005, 1.)

Tuotteen tunteminen on tärkeä osa myyntiä, koska myynnin tehtävä on luoda asiakkaalle selkeä kuva, miten hän hyötyy tästä tuotteesta. Myyjän tulee osata tuote ja sen esitleminen selkeästi asiakkaalle. Tämä on asia, joka ratkaisee lopulta ostaako asiakas tuotteen vai ei. (Luukkanen 2020.)

” Kuuntelen tarkasti ja yritän luoda luottamuksen myyjän ja asiakkaan välille.”

” Olen ohjannut myyjää kertomalla vinkkejä omista kokemuksistani, kun olen ollut myyntitilanteissa. Olemme käyneet yhdessä myyjän kanssa läpi erilaisia tilanteita, joita myyntitilanteissa voi eteen tulla, jotta myyjä osaa reagoida ostajan kysymyksiin ja vastaväitteisiin.”

”Hyödynnän oppimiani asioita ja lopuksi naulaan kaupan kiinni.”

”Tuote on aina käyty läpi huolellisesti, jotta myyjä osaa vastata kaikkiin kysymyksiin, joita asiakkaalla on tuotteesta esittää. Jos tulee kysymyksiä, niin myyjä voi aina soittaa ja kysyä ohjeita ja vinkkejä tai tuotetietoa esimieheltä, missä tahansa tilanteessa.”

6.2 Ympäristö

Myynnin ympäristö on kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa ja sisältää sosiaalista elämää. Sosiaalisissa tilanteissa pärjääminen aina vaatii kuuntelua, havainnointia, huomioimista ja tilannetajua. (Hernberg 2013, 15.)

Tämä osio käsittelee myynnillistä ympäristöä ja sen sisältöä. Myyjien ja esimiehen kokemukset myynnillisestä ympäristöstä ovat hyvin samankaltaisia. He keskittyivät samankaltaisiin asioihin, mutta tietenkin työyhteisö on pieni ja varmasti myyjät ovat hyvin kartalla toistensa asioista. Lähiopetus on parhainta seurattessa läheltä alan ammattilaista.

”Hyvät sosiaaliset taidot.”

”Reippaasti myyntitilanteessa sisälle ja tervehtiminen kaikille yrityksen työntekijöille, myös tietenkin ihmiselle, ketä olet menossa tapaamaan. Tärkeä on heti tehdä uudessa ympäristössä hyvä ensivaikutelma.”

6.3 Tavoitteet

Tavoitteellisuus on tärkeä osa menestyksestä myyntiä. Myynnilliset tavoitteet ovat jokaisen yrityksen pohjana. Jokaisella yrityksellä on omat tavoitteet ja ne pohjautuvat aina yritysten tavoitteisiin. Yritysten tavoitteet aina rakentuvat osakkeenomistajien kautta. Yrityksen tavoite on aina luoda voittoa osakkeenomistajille. (Actionalin www-sivut.)

Myynnissä tavoitteellisuuden läsnäolo on vahva. Sen myötä tuoma suuntaviiva ohjaa kaikkea tekemistä, etenkin myyntiä. Myynnin tavoitteet ovat peräisin yrityksen tavoitteista. Esimiehen tehtävänä on aina asettaa myyjälle tavoitteet, koska esimiehellä tulee olla kirkkaana yrityksen tavoitteet. Tavoitteisiin pääseminen vaatii motivointia. Motivoitunut myyjä on valmis ponnistelemaan sen etten, että myyjä saavuttaa omat tavoitteensa. (Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016, 74.)

Esimes ja myyjät olivat yhtä mieltä tavoitteellisuudesta ja puoltavat vastauksiaan. Heidän vastauksensa pohjautuvat hyvin teoriaan ja molemmat tietävät, miten tavoitteet rakentuvat. Tavoitteellisuus on selkeästi esillä haastateltavien työelämässä. Tässä osiossa tarkasteltiin kokemuksia tavoitteista ja miten selkeästi se on esillä tällaisessa myynnillisessä ympäristössä.

”Tavoitteet rakentuvat omista ja yrityksen tavoitteista. ”

”On kannustettu tavoitteisiin ja keskusteltu tavoitteista.”

” Tavoitteet ovat nostettu korkealle, mutta silti mahdolliseksi tavoittaa. ”

”Tavoitteet ovat jokaisella työntekijällä hyvin mielessä. Joka myyjällä on omat viikko ja kuukausi tavoitteet. Myös yrityksellä on viikko ja kuukausi tavoitteet. Tavoitteita seurataan tarkasti yhdessä vähintään kerran viikossa. Tavoitteet ovat siis kaikkien nähtävillä ja tavoitteisiin tulee pyrkiä kaikkien omalla panoksella.”

6.4 Kehittyminen

Myynnillisesti kehittyminen on jatkuvaa. Hyvän myyjän ominaisuuksiin kuuluu jatkuva kehittymisen halu. Tämä kehittyminen on esimiehen ja myyjän vastuulla. Yrityksen on tarjottava mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen luomalla ympäristö, joka kannustaa siihen. Viikoittainen koulutus ja asioiden läpikäyminen luovat kehitystä. Myyjän tulee olla kehityshaluinen ja on tunnettava itsensä keskeneräiseksi. (Herranen 2011, 44-45.)

Myyjien vastaukset, sekä esimiehen vastaukset ovat samansuuntaisia ja ovat hyvin yhteisymmärryksessä kehittymisen saralla. Kehittymisen osiossa vastaukset myyjien sekä esimiesten pohjautuvat teoriaan.

”Yhteisiä myyntikäyntejä, jossa on saanut nähdä muiden tapaa myydä”

”On opastettu ja keskusteltu asioista”

” Työyhteisössä sparrattu koko ajan toisia ”

” Käydään välillä yhdessä käyntejä ja käydään käyntien jälkeen kohta kohdalta käynti läpi ja mietitään, mikä oli hyvää ja missä olisi vielä parannettavaa.”

” Uskaltanut tarttua tilanteeseen”

”Ottanut oppia itseään paremmilta myyjiltä”

” Myyjää tulee kehittää koko ajan. Kaikki myyjät ja esimiehet oppivat koko ajan. Kukaan ei ole koskaan täysin valmis myynnin saralla, kehitettävää on aina. Eli joka viikko käydään kehittäviä keskusteluja ja käydään myyntitilanteita läpi.”

6.5 Johtaminen

Myynnillinen johtaminen muuttuvassa ympäristössä on aina esimiehelle monien asioiden hallitsemista. Johtajan tulee olla hereillä muuttuviin asioihin sekä yllättäviin

tilanteisiin. Tämän kaiken keskellä tulee esimiehen olla turva myös myyjälle. Esimiehen tulee hallittava yrityksen tilanne ja toimia esimiehenä alaisilleen. (Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Esimiehen on tunnistettava tilanne myyjäkohtaisesti ja kohdeltava heitä tasapuolisesti myös myynnillisessä ympäristössä. Myyjän tulee kokea olevansa onnistunut ja saada tunnustusta onnistuneesta työstä. Kannustava ja innostunut ilmapiiri luovat hyvä pohjan myynnille. Esimiehen tehtävänä on varmistaa johtajana myyjien onnistuminen työssään, jotta yritys pääsee myös tavoitteisiinsa. (Salminen 2006, 98–100.)

Johtaminen on selkeästi läsnä kasvavassa organisaatiossa, jonka vuoksi myös tarkastelimme johtamista haastattelussa. Myyjien sekä esimiehen kommentit ovat erilaisia, mutta ovat kuitenkin samansuuntaisia toisiinsa nähden sekä myös teoriaan pohjautuvia.

”On kannustettu koko ajan ja luotu mahdollisuus ansaita rahaa.”

”On annettu vastuuta asioista.”

”Opastettu ja tehty yhdessä asioita, jotta saadaan kasvua.”

”Ohjaan myyjää rauhallisesti, kaikkien myyjien kanssa tulee toimia päämäärätietoisesti, mutta niin että jokainen myyjä kohdataan erikseen myyjän omia vahvuuksia ja ominaisuuksia käyttäen ja hyödyntäen.”

7 POHDINTA

7.1 Tiivistelmä tutkimuskysymyksistä

Tutkittaessa provisiopalkkaisten myyjien johtamista kasvavassa organisaatiossa nousee esiin myynti, ympäristö, tavoitteet, kehittyminen ja johtaminen. Kasvu organisaation kannalta kysymysten antamat vastaukset ovat oleellisia provisiopalkkaisten myyjien johtamisessa ja niiden kehittämisessä. Seuraavassa teen pohdintaa tutkimuskysymysten antamista vastauksista.

7.1.1 Myynti

Tutkiessani myyntiin liittyviä vastauksia ja teoriaa huomaan niiden yhtäläisyyksiä. Myynti on lähtökohtaisesti aina vaihtokauppaa ja lopputuloksesta vastaa myyjä. Tarpeen ja tuotteen kohdatessa syntyy yhteisymmärryksessä myyntiä. Kukaan ei halua tulla myyjän kohteeksi. Myyntitilanne on parhaimmillaan silloin, kun asiakas tuntee ostavansa vertaiseltaan. Tällainen tilanne syntyy, kun luottamus rakentuu ensivaikutelmasta aina päätökseen ostaa tuote.

Läsnäololla on suuri vaikutus myynnissä, joten myyjän tulee olla läsnä tilanteessa. Tilannetaju ja läsnäolo luovat asiakkaalle vaikutuksen ammattitaidosta sekä turvallisen tunteen. Läsnäololla kykenee luomaan ostavan ilmapiirin, jota kuvaa parhaiten luottamus asiakkaan ja myyjän välillä.

Kriittinen näkökulma kuitenkin on sellainen, että vanhan jo opitun tiedon ja taidon hyödyntäminen ei aina ole paras mahdollinen vaihtoehto vaan uuden oppiminen voi olla joskus tilanteessa parempaa. Ennakkoluulottomuus voi luoda myynnissä uusia mahdollisuuksia.

7.1.2 Ympäristö

Myynnillinen ympäristö on aina sosiaalinen tapahtuma. Sosiaalisia tilanteita syntyy, kun ollaan tekemisissä ihmisten kanssa. Ostavan ympäristön luominen vaatii aina sosiaalisia taitoja. Mielestäni vastaukset ovat hyviä ja tällaiseen ympäristöön sopivia. Toisaalta myös ympäristö voi olla ennakkoluulojen vuoksi kompastuskivi. Ympäristö on usein kiinni myös ensivaikutelman luomisesta, joka täytyy aina ennakkoluulottomasti luoda jokaiselle tapaamalleen ihmiselle.

7.1.3 Tavoitteet

Tavoitteet ovat oleellinen osa myyntityössä sekä myynnillisessä organisaatiossa. Tavoitteet rakentuvat aina organisaation tavoitteista. Näiden pohjalta rakentuvat myös myynnin tavoitteet. Myynnin tavoitteet puolestaan rakentuvat aina henkilökohtaisista tavoitteista. Tavoitteellisuus on suuntaviiva myyntityössä ja ohjaa myyjää ponnistelemaan eteenpäin. Myyjän ponnistelu omiin tavoitteisiinsa vaatii aina motivaatiota. Motivoitunut myyjä on myyntiorganisaation tärkeimpiä tekijöitä. Vuosi tavoitteet liikevaihdon ja voiton suhteen täytyy pureskella myyjän kohdalla aina pienempiin palasiin. Kuukausi ja viikko tasolle tavoitteet pienennettynä tuntuvat aina saavutettavimmilta, verrattuna vuositavoitteisiin. Toisaalta tavoitteellisuus voi luoda myyjää kohtaan paineen onnistumisesta. Myynti on aina aaltoliikettä ja tavoitteet voivat joskus olla saavuttamattomissa. Myyjän jaksaminen on jokaisen organisaation kannalta elinehto, jotta yritys voi kasvaa ja pysyä toimintakykyisenä.

7.1.4 Kehittyminen

Kehittyminen myyntityössä on jatkuvaa. Myyntiorganisaation vastuulla on jokaisen myyjän kehittäminen. Kehittyminen kuitenkin lähtee avoimesta toteamuksesta, ettei ole valmis. Mikäli myyjä tai esimies tuntevat olonsa valmiiksi pysähtyy kehittyminen. Jokaiselle esimiehelle tai myyjälle ovat myyntitilanteet ja muiden myyjien kuunteleminen halu oppia uutta, jos antaa sille mahdollisuuden.

Haastateltavien vastauksista ei käy ilmi kehittymisen puutteet palautteen vastaanottamisesta. Palautteen vastaanottaminen on vaikeaa ihmisluonteelle, mutta mikäli avoimesti pyrkii purkamaan asian voi siitä löytää askeleen uuden oppimiselle.

7.1.5 Johtaminen

Myyjän kohtaaminen henkilökohtaisesti on tärkeää. Johtaminen myyntityössä on aina ihmisläheistä johtamista. Ihmisten johtaminen voi olla ohjaavaa, mutta myös esimerkillä johtamista. Myyntityössä täytyy ansaita kunnioitus. Alaisten kunnioitus tulee usein omista onnistumisista. Johtaminen täytyy olla henkilökohtaista jokaisen myyjän kohdalla. Vastauksista tulee tämä myös ilmi, että myyjien kohdalla täytyy tarkastella heidän vahvuksiensa ja heikkouksia yksilökohtaisesti. Toisaalta vastauksista eivät ilmene esimerkiksi, miten myyjää tulisi kannustaa rakentamaan omaa urapolkuansa eteenpäin. Johtaminen haastavassa tilanteessa voi olla vaikeaa, mutta tilanteessa usein ilmenee jokaisen vahvuudet sekä heikkoudet esimiehenä ja alaisena.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

7.2.1 Validiteetti

Validiteetti kuvaa tutkimuksen kykyä mitata tutkittavaa ilmiötä. Luotettavuus tutkimuksessa tulee osoittaa, että valitulla tutkimusasetelmalla onnistutaan vastaamaan tutkimuskysymykseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteettikysymys on teoreettinen. Opinnäytetyössä tutkimuksen kysymyksenasetteluun tulee vastata käyttämällä valittua tutkimusasetelmaa ja tutkittavaa kohderyhmää. (Anttila 2000, 402, 407–408.)

Aineiston kerääminen on tärkeä osa validiteetti kysymystä tutkimuskysymyksen kannalta. Teemahaastattelu valikoitui näin ollen mielestäni parhaiten ja pyrin ottamaan huomioon ongelman, joka saattaisi liittyä tutkittavan ilmiön uskottavuus

kysymykseen. Haastattelussa pyrinkin haastateltavien kertoa avoimesti vastauksia kysymyksiin enkä johdatellut lisäkysymyksillä. (Anttila 2000, 290.)

Fenomenografiassa on tarkoitus kuvata ilmiötä niin kuin tietty ryhmä yksilöitä sen käsittää ja ymmärtää. Tutkimuksen kohteeksi valitsin kaksi myyjää, joilla oli kokemusta myyntityöstä kaksi vuotta ja esimiehen, jolla oli kokemusta myyntityöstä sekä esimiehenä olemisesta. Tämä voi luoda pohjan sille, että heidän käsityksiänsä voidaan yleistää provisiopalkkaisten myyjien johtamisessa kasvavassa organisaatiossa. (Niikko 2003, 24–25.)

7.2.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Reliabiliteetikysymys on erityisen tärkeä tutkimuksen vaiheessa, jossa siirrytään empiirisestä aineistosta analyysin kautta tulkintaan. (Anttila 2000, 410.)

Analysoidessani kysymysten vastauksia käytin abduktiivista päättelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Nostin esiin tutkimuskysymykseen liittyviä teemoja vastauksista käsin. (Eskola, Suoranta 1996, 70-71.) Teemojen löytämiseksi käytin fenomenografisen aineiston tutkimusmallia. (Niikko 2003, 55.) Tätä mallia käyttäen olisi todennäköistä, että toinen tutkija löytäisi samasta tiedostosta samoja tutkimustuloksia. (Anttila 2000, 408.)

7.2.3 Reflektiivisyys

Tutkimusta tehdessäni olen tiedostanut asemani myynnin ammattilaisena. Tutkimuksen aineiston kannalta se voi herättää kysymyksen uskottavuudesta ja objektiivisuudesta tutkijan ollessa sisällä myyntityössä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135.) Tutkimuksessa on pyritty sulkemaan tutkimuksen ajan tutkija tietoisella toiminnalla ulos. Aineiston ollessa tutkijan käsittelemää on huolehdittava, etteivät tutkijan omat käsitykset ja tulkinta ylitä aineiston ja tutkittavana olevien ihmisten käsityksiä ja tulkintaa.

Myynnin ammattilaisena oleva tutkija on kuitenkin sisällä tutkimuksen kohteena olevassa tehtävässä. Samanaikaisesti tutkimuskohteen tunteminen voi kääntyä parhaimmillaan tutkimuksen eduksi, koska sisällä aiheessa oleva tutkija voi huomata asioita, joita ulkopuolinen ei näkisi. (Ronkainen 2011, 131.)

7.3 Jatkotutkimus- ja kehittämisideat

Tämä tutkimus keskittyy provisiopalkkaisten myyjien johtamiseen kasvavassa organisaatiossa. Aiheen laajuuden vuoksi aihetta pitäisi tutkia laajemmin. Aiheesta voisi tehdä, vaikka väitöskirjan. Mahdollinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla myyjien tii- mityöskentelyn johtaminen ja edistäminen.

Toinen jatkotutkimuksen aihe, joka syntyi tutkimusta tehdessä, oli myyjien oppisopi- muskoulutus. Sen yhteydessä olisi syytä tutkia kasvavan organisaation luomia edelly- tyksiä oppisopimuskoulutuksen edistämiseen.

LÄHTEET

Aaltonen, J. 2019. 'Myynnin tavoitteet ja seuranta'. Sales Communications. 28.2.2019. Viitattu 29.5.2020. <https://www.salescommunications.fi/blog/myynnin-tavoitteet-ja-seuranta>

Actional Oy:n www-sivut 2020. Viitattu 5.6.2020
<https://www.actional.fi/myyntiympariston-todellisuuden-ymmartaminen-myyntin-menestyksen-pohjana/>

Actional Oy:n www-sivut 2020. Viitattu 5.6.2020
<https://www.actional.fi/myyntiymparistojen-todellisuuden-tarkentaminen-coachaa-valla-johtamisella/>

Actional Oy:n www-sivut 2020. Viitattu 29.5.2020
<https://www.actional.fi/myynnin-tavoitteiden-asettaminen-ja-myyntitavoitteiden-saavuttaminen/>

Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Hamina: Akatiimi.

Carettas, K. E. 2009. Outsourcing, teamwork and business management. New York: Nova Science Publisher, Inc. Viitattu 29.5.2020.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=3020273>

Chapman, E. N. 1992. Sales training basics. California: Menlo Park. Viitattu 29.5.2020.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=3116960>

Gitomer's, J. 2005. Little red book of selling. Austin: Bard Press.

Halme, J. 2017. 'Innovaation määritelmä, luokittelu, strategia ja prosessi'. Orchidea. 24.8.2017. Viitattu 29.5.2020.
<https://info.orchideainnovations.com/innovaatio-blogi/innovaatio>

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epämukavuusalueella. Helsinki: Talentum.

Herranen, K. 2011. Kuinka rakensin gasellyrityksen. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Huhtiniemi, S. 2015. Tiimityö on voimavara. Savon Sanomat 1.10.2015.

[https://www.savonsanomat.fi/paakirjoitukset/Tiimityö-on-voimavara/545185](https://www.savonsanomat.fi/paakirjoitukset/Tiimityo-on-voimavara/545185)

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kurvinen, J. & Seppä M. 2016. B2B-Markkinoinnin & Myynnin pelikirja. Viro: Princeton. Viitattu 29.5.2020.

[https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:3\(\(20\)Johtajan\(\(20\)pelikirja\(:3.1\(\(20\)Kaupallisen\(\(20\)johtajan\(\(20\)paluu\(:Digitaalinen\(\(20\)asiakassuhteen\(\(20\)hallinta](https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:3((20)Johtajan((20)pelikirja(:3.1((20)Kaupallisen((20)johtajan((20)paluu(:Digitaalinen((20)asiakassuhteen((20)hallinta)

Kylliäinen, J. 2019. 'Innovaatio ja sen johtaminen – Mitä se on ja kuinka onnistua'. Viima. 4.3.2019. Viitattu 29.5.2020. <https://www.viima.com/fi/blogi/innovaatio>

Luukkanen, J. 2016. 'Myynnin oivalluksia'. Huippumyynti. 21.9.2016. Viitattu 29.5.2020. <https://www.huippumyynti.fi/mita-myynti-on/>

Määttä, T. 2020. 'Myynnin johtaminen'. Kasvujohtaminen. Viitattu 29.5.2020. <https://kasvujohtaminen.com/myynnin-johtaminen/>

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuu: Joensuun Yliopisto kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Hämeenlinna: Kirjapaja.

Ristikangas, M. R. & Grünbaum, L. 2013. Valmentava Esimies. Alma Talent Oy. Viitattu 29.5.2020.

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/HACBBXXUBGAJ#/kohta:VALMENTAVA\(\(20\)ESIMIES\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/HACBBXXUBGAJ#/kohta:VALMENTAVA((20)ESIMIES((20)/piste:b0)

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

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

<https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/21193/provisiopalkkaus.pdf>