



MYYNTITIIMIN TOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN

Case Savon Sanomat Oy

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Nina Mikkonen			
Työn nimi Myyntitiimin toiminta ja sen kehittäminen, case: Savon Sanomat Oy			
Päiväys	1.12.2014	Sivumäärä/Liitteet	44+1
Ohjaaja(t) Virpi Oksanen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Savon Sanomat Oy			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Savon Sanomat Oy ja siellä työskentelevä viisihenkinen myyntitiimi. Vallitsevan mediamuroksen myötä myyntitiimin toiminta on muuttunut haasteellisemmaksi ja työtehtävät vaativimmaksi. Edustustehtävistä on siirrytty vahvasti myyntipainotteisempaan ja tiimimäisempään toimintamalliin.</p> <p>Opinnäytetyössä pyritään selvittämään myyntitiimin toimintaa ja sen mahdollisia kehityskohtia. Myyntitiimin kehittäminen koetaan kohdeorganisaatiossa erittäin tärkeäksi, koska myyntihenkilöstön toiminta vaikuttaa koko yrityksestä syntyviin mielikuviin. Myyntitiimin kehittäminen mahdollistaa myös organisaatiolle parempien myyntitulosten takaamisen tulevaisuudessa.</p> <p>Opinnäytetyön luonne on kehittävä tapaustutkimus. Opinnäytetyön viitekehys muodostuu teoriaosuudesta, joissa käsitellään myyntiä ja myyntihenkilöstön kehittämistä sekä tiimityöskentelyä. Tutkimusosuudessa tutkitaan myyntitiimin toimivuutta ja toimintaa sekä kartoitetaan siinä esiintyviä kehityskohteita. Tutkimusmenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu haastattelu. Tutkimustulokset on raportoitu tiivistetyssä muodossa aihe-alueittain. Lopuksi on tulkittu tulokset ja esitetty toimenpidesuosituksia myyntitiimin kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että tiimillä on työtehtäviin vahvasti sitouttava vaikutus. Myyntitiimin toiminnassa on kuitenkin kehitettävää. Tulokset osoittavat, että parantamisen paikkoja ovat erityisesti uusien työntekijöiden perehdytys, tuotetietouden lisääminen koulutuksen avulla sekä palautteen anto ja palkitseminen.</p>			
Avainsanat myynti, asiakaspalvelu, myyntihenkilöstön kehittäminen, myyntitiimi			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Nina Mikkonen			
Title of Thesis The work of a sales team and its development - case study: Savon Sanomat			
Date	1.12.2014	Pages/Appendices	44+1
Supervisor(s) Virpi Oksanen			
Client Organisation /Partners Savon Sanomat Oy			
<p>Abstract</p> <p>The thesis was commissioned by Savon Sanomat Oy and its sales team consisting of five members. At the moment the media goes through many revolutionary changes, which makes the sales team's work more challenging and demanding. Earlier their tasks dealt with representing the company whereas the focus is now on sales-oriented and team-based approach.</p> <p>This thesis aimed to investigate the activities of the sales team which might require development. Sales team development is experienced in the target organization as very important, because the sales staff activities affect the entire company. Sales team development also allows the organization to guarantee better sales results in the future.</p> <p>The nature of the thesis is a developing case study. The framework of the thesis consists of a theoretical part dealing with sales as well as development and team work of sales staff. The research part of the thesis studies the performance and operations of the sales team in the case company as well as pinpoints areas of development. The research method applied is semi-structured interview. The results have been reported in condensed form by topics. Finally, the results have been interpreted and recommendations have been presented to develop the sales team.</p> <p>Based on the results, it was found out that being part of the team has a strong motivating effect on commitment to work. However, the sales team requires development. The results showed that the activities in need of improvements are particularly orientation of new employees, increasing of product knowledge through training, and giving feedback and rewards.</p>			
<p>Keywords sales, customer service, development of sales personnel, sales team</p>			

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	5
1.1 Case Savon Sanomat.....	6
1.2 Savon Sanomien mediatuotevalikoima.....	6
1.3 Myyntitiimi Savon Sanomilla	7
1.4 Savon Sanomien myyntitiimin kehittämistarkoitus	10
2. TIIMI MYYNNIN ORGANISOINNIN MALLINA	12
2.1 Myyntitiimi ja sen muodostaminen	12
2.2 Myyntitiimin johtaminen.....	13
2.3 Ryhmästä tiimiksi kehitys.....	15
2.4 Myyntityö tiimissä	17
2.5 Myyntitapahtuma	18
2.6 Myyntityö messuilla ja tapahtumissa	20
2.7 Hyvän myyjän ominaisuudet	21
2.8 Myyntitiimin kehittäminen	23
3. HAASTATTELUTUTKIMUS SAVON SANOMIEN MYYNTITIIMITOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI.....	26
3.1 Tutkimusmenetelmän valinta.....	26
3.2 Kymysten laatiminen ja haastattelut.....	27
3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksessa onnistuminen	29
3.4 Tutkimustulokset	29
4. YHTEENVETO JA KEHITYSIDEAT	36
5. POHDINTA	41
LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	43
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET	45

1. JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on myyntitiimin kehittäminen. Työn toimeksiantaja on Savon Sanomat Oy, joka on Pohjois-Savon alueella toimiva mediatalo ja viikon jokaisena päivänä ilmestyvä sanomalehti. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Savon Sanomien kuluttajamyynnissä työskentelevän myyntitiimin nykytilaa ja tehostaa sen toimintaa haastattelututkimuksessa ilmi tulleiden kehitystarpeiden mukaisesti. Myyntitiimin päätehtävänä on paitsi edustaa organisaatiota, myös myydä sen tuotetta, eli sanomalehteä.

Mediamurros on muokannut sanomalehtitaloja jo useamman vuoden ajan. Sanotaan, että sanomalehti on muuttanut muotoaan *monimediaiseksi*, joka tarkoittaa sitä, että perinteiset paperituotteet ovat laajentuneet printistä digitaaliseksi. Digitalisoitumisen ansiosta asiakkaalla on entistäkin parempi mahdollisuus lukea uutiset omiin tarpeisiinsa sopien missä, milloin ja miten tahansa. (Tourunen, 2013.) On selvää, että mediamurros on luonut haasteensa myös myyntitoiminnalle, jossa tuotetuntemiseen ja tilausvalikoiman hallitsemiseen tarvitaan nyt aiempaa enemmän asiantuntemusta ja osaamista.

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt kohdeorganisaatiossa myynti- ja edustustehtävissä vuodesta 2006 asti ja tapahtumakoordinaattorina vuodesta 2011 alkaen, jonka myötä organisaation toimintatavat ovat tulleet tutuiksi. Vuosina 2013–2014 Savon Sanomilla suoritettu viiden kuukauden mittainen työharjoittelu antoi idean myyntitiimiä kehittävään opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön aihe syntyi paitsi omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan, myös työelämän tarpeista, sekä työnantajan toiveesta tehostaa myyntitiimin toimintaa.

Opinnäytetyön luonne on kehittävä tapaustutkimus. Tutkimuksessa on hyödynnetty laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen avulla on pyritty selvittämään, mihin osa-alueisiin myyntitiimin kehittämisessä tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Tutkimuksen perusteella pyritään etsimään myyntitiimitoiminnan keskeisimmät kehityskohdat ja esittämään toimenpidesuosituksen niiden toteuttamiseksi. Tutkimukselle on ollut selkeä tarve, koska mediamurroksen myötä myyntitiimin työn luonne on muuttunut haasteellisemmaksi ja työtehtävät vastuullisemmaksi. Toimeksiantajalle ei ole myöskään tehty aiemmin vastaavaa tutkimusta.

Opinnäytetyö alkaa organisaatioesittelyllä. Ensimmäisessä kappaleessa kerrotaan kohdeorganisaation toiminnasta yleisesti ja tutustutaan kuluttajamyynnissä työskentelevään myyntitiimiin. Toinen luku on teoriaosuus. Teoriaosuudessa käsitellään tutkimusaiheen kannalta oleellisimpia käsitteitä ja aiheita, joita ovat myynti, myyntihenkilöstön kehittäminen ja tii-

mityöskentely. Kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimuksesta, sen toteuttamisesta ja raportoidaan tutkimustulokset. Lopuksi neljännessä luvussa esitetään yhteenveto tuloksista ja kehittämisehdotukset.

1.1 Case Savon Sanomat

Savon Sanomat Oy on Pohjois-Savon alueella toimiva mediatalo ja viikon jokaisena päivänä ilmestyvä sanomalehti. Savon Sanomat on perustettu vuonna 1907. Lehteä kustantaa Savon Sanomat Oy, jonka puolestaan omistaa jyvaskyläläinen Keskisuomalainen Oyj.

Savon Sanomat on Suomen kuudenneksi suurin lehti lukijamääränsä perusteella. Kansallisen mediatutkimuksen mukaan Savon Sanomien kokonaistavoittavuus oli vuonna 2013 yhteensä 248 000 henkilöä. Painetulla lehdellä on noin 137 000 lukijaa. Liikevaihto Savon Sanomat Oy:llä oli vuonna 2013 noin 26 miljoonaa euroa, joista tulos koostui 48 % ilmoituksista ja 52 % tilauksista. (Kärkimedia, 2013.)

Savon Sanomien mediatalo sijaitsee Kuopiossa. Mediatalossa työskentelee uutistuotannosta vastaava toimitus, ilmoitusasiakkaista vastaava mediamyynti ja tilausten myynnistä ja markkinoinnista vastaava kuluttajamyynti. Lehden painamisesta vastaa Savon Sanomien painotalo Varkaudessa ja lehden jakelua hoitaa Savon Jakelu Oy.

1.2 Savon Sanomien mediatuotevalikoima

Mediamurroksen myötä Savon Sanomien tuotevalikoima on laajentunut ja perinteisen paperilehden tilalle on ilmestynyt kolme uutta tilausmuotoa. Nykyisin Savon Sanomat kattaa paperilehden lisäksi internetissä julkaistavan näköislehden, lehden verkkosivuilla julkaistavat uutiset sekä matkapuhelimilla käytettävät mobiilipalvelut. Tätä sanomalehden jakamista useilla eri alustoilla kutsutaan *transmediaksi*. (Tourunen, 2013.)

Aiempiä vuosina myyntityöhön oli helpompi päästä sisään tuotevalikoiman ollessa pienempi. Nykyään mediamurroksen myötä digitaalisiin muotoihin laajentunut tuotevalikoima vaatii myyntihenkilöstöltä huomattavasti enemmän tietoa ja osaamista kuin aiemmin. Kuvioistaa selviää, kuinka tuotevalikoima on muuttunut vuoteen 2014 mennessä. Teknologian kehitys on mahdollistanut monipuolisemmat tilausvaihtoehdot, jonka myötä myös sanomalehteä on nykyään mahdollista lukea monelta eri alustalta tai useaa eri alustaa hyödyntäen. (Tourunen, 2013.)



Kuva 1: Savon Sanomien tuotevalikoiman kehittyminen, Tourunen 2013.

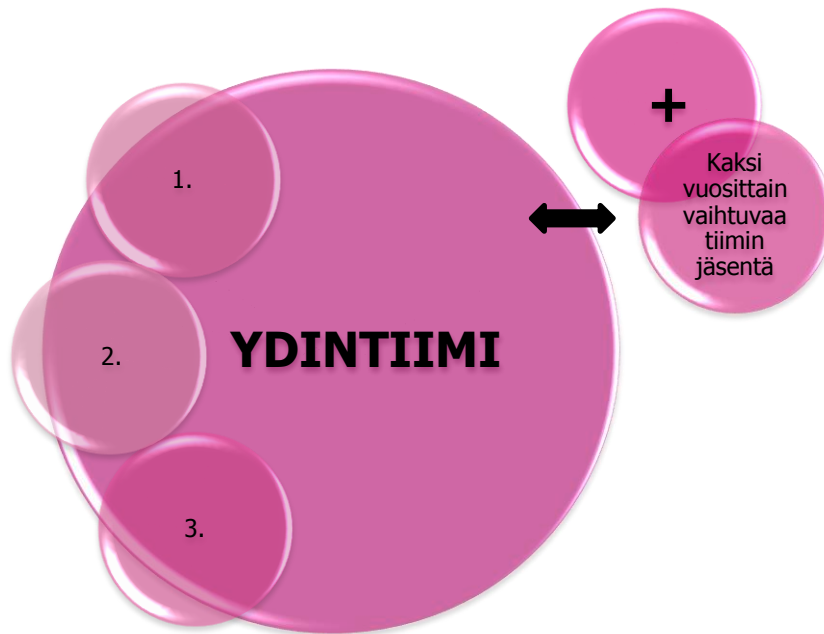
Vaikka sähköisiä palveluja on kehitetty reippaasti eteenpäin, on paperilehti edelleen mediatalon toiminnan ydin. Samalla, kun sähköiseen kehitykseen on panostettu paljon, on myös perinteistä paperilehteä pyritty uudistamaan sisältöuudistuksilla. Nykyään lukijat voidaan karkeasti jakaa joko perinteisiin tai digitaalisiin mediankäyttäjiin. Keskisuomalainen-konsernin tutkimusyhtiö Tietoykkönen Oy vertasii perinteisiä ja digitaalisia mediankäyttäjiä ja julkaisi tutkimustuloksen, jonka mukaan alle 25-vuotiaista jopa 87 % kuuluu digitaalisten käyttäjien ryhmään. Luku on laskeva sitä mukaan, mitä vanhimpiin mediakuluttajiin siirrytään. Tutkimustuloksen perusteella tulee viemään vielä varmasti aikaa, ennen kuin digimuodot syrjäyttävät perinteisen paperilehden kokonaan. (Keskisuomalainen, 2013).

1.3 Myyntitiimi Savon Sanomilla

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja tehostaa Savon Sanomien kuluttajamyynnissä työskentelevän myyntitiimin toimintaa. Myyntitiimi työskentelee erilaisissa myynti- ja edustus-tehtävissä messuilla, tapahtumissa ja on mukana Savon Sanomien kuluttajakohtaamisissa. Myyntitiimin toiminta on muuttunut viimeisen neljän vuoden aikana paljon. Aiemmin lähinnä edustustyylliset työtehtävät ovat muuttuneet voimakkaasti myyntipainotteiseksi. Yksilösuoritusten sijaan on otettu käyttöön myyntitiimimäinen työskentelytapa. (Huovinen, 2014.)

Myyntitiimi työskentelee ja osallistuu paitsi Savon Sanomien tuotteiden myyntiin, myös maineen muodostukseen, eli sillä voidaan sanoa olevan tärkeä rooli koko organisaatiossa. Menestyäkseen työtehtävissä myyntihenkilöstön on paitsi tunnettava tuote, myös osattava suositella juuri asiakkaan tarpeisiin sopivinta tilausvaihtoehtoa. Lisäksi omatoimisuus ja kyky työskennellä ihmisläheisesti ovat myyntitiimille tärkeitä ominaisuuksia. Nykyisin asiakkailla ei ole aikaa tutustua kaikkiin tarjolla oleviin tilausvaihtoehtoihin, jolloin asiantuntevalla myyjällä on merkittävä asema. Myyntitiimin jäsenillä onkin siis tärkeä tehtävä toimia paitsi edustushenkilönä, myös asiantuntijoina myytävää tuotetta kohtaan. (Huovinen, 2014.)

Myyntitiimiin kuuluu opinnäytetyön tekijän lisäksi neljä muuta jäsentä. Ydintiimin muodostavat kolme työntekijää, joilla on takanaan useamman vuoden työsuhde, ja kokemusta myös muista Savon Sanomien asiakaspalvelutehtävistä. Kaksi työntekijöistä työskentelee ja valitaan myyntitiimiin vuoden määräaikaiseen työsuhteeseen kerrallaan, jonka tarkoitus on tuoda tiimiin vaihtelevuutta. Valinta tapahtuu perinteisen Savon Sanomien Juhannusneitokilpailun ja sitä edeltävän rekrytointiprosessin kautta. Juhannusneitokilpailun rekrytoinnissa pyritään huomioimaan henkilön soveltavuus työtehtävään mittaamalla hänen myynti- ja markkinointitaitojaan sekä edustusvalmiutta. Kyseessä on kilpailu, jossa rekrytointiprosessin loppuvaiheeseen päässeet viisi tyttöä saavat mahdollisuuden kilpailla kelpoisuudestaan myyntitiimin jäsenenä muutaman viikon mittaisen juhannusneitokiertueen aikana. Kiertueen aikana Savon Sanomien lukijoilla on mahdollisuus äänestää omaa suosikkiaan Juhannusneidoksi, samalla kun tuomaristo kerää tietoa siitä, kuka jatkokon päässeistä henkilöistä olisi sen hetkiseen myyntitiimiin sopivin henkilö Juhannusneidon perintöprinsessaksi. (Huovinen, 2014.)



Kuvio 1: Myyntitiimin kokoonpano, Huovinen 2014.

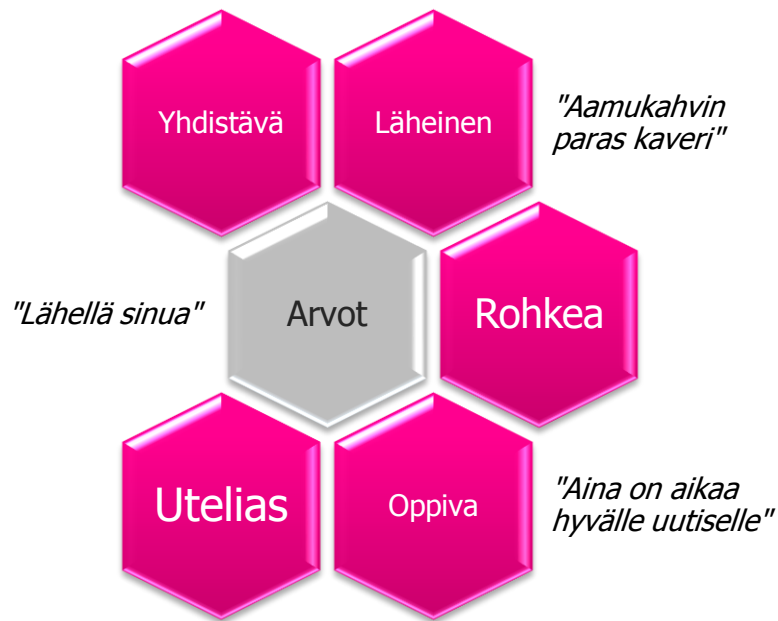
Kuviosta voidaan tulkita, että myyntitiimin kokoonpano on vuositalolla sykleittäin vaihtuva. Tämä tarkoittaa sitä, että yksi tiimi työskentelee sen nykyisellä kokoonpanollaan vuoden, jonka jälkeen osa sen jäsenistä vaihtuu.

Myyntitiimin työ on keikkaluontoista. Työmäärä vaihtelee yhdestä useampaan työvuoroon kuukaudessa ja työpäivät ovat pituudeltaan muutamasta tunnista koko päivän mittaisiin toimeksiantoihin. Myyntitiimin kokoonpano vaihtuu ja valitaan aina tapahtuman luonteen mukaan. Periaatteena on, että osallisena olisi aina vähintään yksi kokeneempi ja työn käytännöt osaava työntekijä. Tiimityöskentelyn vahvuutena voidaan nähdä erilaiset tiimin sisäiset taidot ja persoonallisuustekijät, jotka pyritään huomioimaan vuosittaisessa rekrytointiprosessissa. (Huovinen, 2014.)

Tähän saakka myyntitiimin jäsenille ei ole järjestetty erillistä koulutusta, eikä heille ole ollut suunniteltua perehdyttämisohjelmaa työsuhteen alussa. Uudet työntekijät on koulutettu työhön lähinnä mentoroinnin avulla, jolla on pyritty siihen, että myös niin sanottu hiljainen tieto on siirtynyt vanhoilta tiimin jäseniltä uusille. Tähän mennessä lakisääteinen perehdyttämisspäivä on ollut yksipäiväinen, jolloin työsopimusten allekirjoittamisen yhteydessä on käsitelty organisaatorakenne ja tutustuttu mediatuloon. Sen sijaan erillistä tuotekoulutusta tai työvälineisiin perehdyttämistä ei ole järjestetty. Olennaisimmat asiat on pyritty opettamaan käytännön kautta työvuoden aikana. (Huovinen, 2014.)

1.4 Savon Sanomien myyntitiimin kehittämistarkoitus

Savon Sanomilla työskennellään Keski-suomalainen Oyj:n määrittelemien arvojen mukaisesti. Arvoja on yhteensä viisi kappaletta, jotka ovat: *läheinen*, *utelias*, *oppiva*, *rohkea* ja *yhdistävä*. Arvojen tarkoitus on ohjata organisaation toimintaa oikeaan suuntaan. Myös myyntitiimin tulisi sitoutua konsernin arvoihin ja osoittaa niitä toiminnassaan. (Pöntinen, 2014.)



Kuvio 2: Savon Sanomat Oy arvot ja asiakaslupaukset, Pöntinen 2014.

Markkinointia ja myyntiprosessia pidetään toinen toisiaan tukevinä toimintoina. Markkinoinnin tehtävänä on toimia asiakaskohtaamisia valmistelevana tekijänä ja luoda pohjaa asiakkaan ostopäätökselle, kun taas myyntiprosessin tarkoitus on viimeistellä kauppojen syntyminen. Mainonnassa ja viestinnässä annetaan asiakaslupauksia, joiden tulisi toteutua myös myyjän ja asiakkaan välisessä kohtaamisessa. Asiakaslupaukset pohjautuvat yrityksen arvoihin, ja niiden tarkoitus on pyrkiä vaikuttamaan yrityksestä syntyviin mielikuviin, maineeseen ja imagoon (Juholin, 2009, 184). Esimerkiksi Savon Sanomat on ollut 107 vuotta savolaisten arjessa ja pyrkii olemaan sitä tulevaisuudessakin. Savon Sanomilla asiakaslupauksia ovat: *"aamukahvin paras kaveri"*, *"lähellä sinua"* tai *"aina on aikaa hyvälle uutiselle"*. Pelkät sanat eivät kuitenkaan riitä osoittamaan hyvää mainetta, vaan markkinoinnin teho ja hyöty ovat kiinni myös aina asiakaskohtaamisista. Vaikka markkinoinnin avulla on mahdollista muokata käsityksiä yrityksestä, tekevät suurimman vaikutuksen asiakkaaseen lopulta myyjä ja henkilökohtainen palvelukokemus. (Rubanovitsch ja Aalto, 2005, 30-31.)

Myyntitiimin toiminnan kehittäminen on edellisen näkökulman mukaan äärimmäisen tärkeää, sillä asiakaskohtaamisten kautta myös myyntitiimin toiminta vaikuttaa koko yrityksestä syntyviin mielikuviin. Muodostuneet mielikuvat voivat olla joko positiivisia, neutraaleja tai negatiivisia. Voidaankin sanoa, että parhaimmillaan myyntitiimin osaaminen palvelee koko organisaatiota luomalla hyvää yrityskuvaa, kun taas pahimmillaan epäammattimaisuus voi luoda huonoa mielikuvaa koko yrityksestä.

”Se ei ole pelkkä tuote, mitä me edustetaan, vaan koko mielikuvakokonaisuus, minkä asiakkaat saa. Sä oot osa Savon Sanomia kun oot kentällä. Se, millaisen mielikuvan asiakkaat saa, ne vertaa sitä koko Savon Sanomiin”. (Pöntinen, 2014.)

2. TIIMI MYYNNIN ORGANISOINNIN MALLINA

Aiemmin työelämässä vallitsi järjestys. Nykyään muutoksia tapahtuu koko ajan ja asioiden hallitsemiseen tarvitaan älykkäämpää organisoitumista kuin ennen. Yksi ratkaisu vastata työelämän muuttuviin tarpeisiin on tiimityöskentely. Varsinkin myyntityössä tiimimäinen työskentelytapa on koettu tehokkaaksi myynnin organisoinnin malliksi, eikä ihme, että yhä useammat yritykset ovat alkaneet kehittämään myyntitiimejä.

2.1 Myyntitiimi ja sen muodostaminen

Spiik (2004, 39) määrittelee tiimin ryhmäksi ihmisiä, jotka yhdessä vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun asti yhteistyössä. Tiimi voidaan nähdä myös kuten Katzenbach ja Smith (1993, 59) sen kuvailevat: *”Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimissä jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin ja pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan.”*

Tiimi ei ole sama asia kuin ryhmä. Ryhmän ja tiimin ero voidaan Levinin (2005) mukaan nähdä erityisesti niiden sisäisen vastuun jakautumisessa. Ryhmässä tehtävät jaetaan yksilöllisesti, jolloin jokainen ryhmän jäsen suorittaa ne itsenäisesti, kun taas tiimissä ryhmän jäsenet auttavat toinen toisiaan tehtävien toteutumisessa. Perinteisessä työryhmässä kukin yksilö kantaa vastuun omasta työpanoksestaan, kun taas tiimityöskentelyssä tuloksesta on vastuussa koko tiimi. Salmisen (2013) mukaan työryhmän ja tiimin suurin ero voidaan nähdä myös niiden johtamiskulttuurissa. Perinteisessä työyhteisössä esimies kantaa vastuun ja tekee toimintaan liittyvät päätökset ylhäältä käsin, kun taas tiimeissä toiminta tapahtuu pääosin itseohjautuvasti tiimin jäsenten kesken. (Levin, 2005; 7-8; Salminen, 2013, 24-27.)

Tiimien koko voi vaihdella paljonkin työtehtävien mukaan. Tarkkaan määriteltyä niin sanottua normaalitiimiä ei ole määritelty, vaan tiimejä voi olla monen kokoisia. Nyrkkisääntönä voidaan kuitenkin pitää, ettei tiimin koko voi olla liian iso, koska liian suurta tiimiä ei voi hallita. Vastaavasti pienimmässä mahdollisessa tiimissä on vähintään kaksi jäsentä. (Spiik, 2004, 40; Virtanen, 2005, 148.)

Katzenbach & Smith mukaan (1993, 21) tiimityön vahvuus voidaan nähdä sen jäsenten välisissä tietojen, taitojen ja kokemusten poikkeavuudessa. Yhteistyötä tekemällä ja vahvuudet yhdistämällä saavutetaan usein parempi lopputulos kuin pelkästään yksilötyöskentelyllä. Tiimitoiminta on älykästä, koska sen avulla voidaan palapelimaisesti sovittaa yhteen toinen toisiaan täydentäviä tietoja ja taitoja. Spiikin (2004, 120) mukaan mitä erilaisempaa osaamista ja

persoonia tiimistä löytyy, sen tehokkaampaa sen työskentely voi olla.

Salmisen (2013, 134) mielestä tiimityön vahvuus voidaan taitojen lisäksi nähdä myös tiimin sisäisissä persoonallisuustekijöissä. Sanotaan, että tiimin jäsenten erilaiset luonteenpiirteet sekä tukevat, tehostavat että tasapainottavat tiimin toimintaa. Persoonatasolla tiimi tarvitsee sekä hallitsevia että mukautuvia jäseniä. Hallitsevat jäsenet vaikuttavat ympäristöön usein voimakkaammin tekemällä nopeita päätöksiä, kun taas mukautuvat jäsenet sopeutuvat ryhmään samalla tasapainottaen ryhmätyöskentelyä.

Tiimi voi olla luonteeltaan joko lyhytkestoinen projekti tai pitkäaikainen prosessi. Onnistunut tiimityö vaatii selkeät päämäärät ja yhteiset tavoitteet, joita jokainen tiimin jäsen on sitoutunut noudattamaan. Esimerkiksi **myyntitiimissä** jokainen tiimin jäsen työskentelee omia vahvuuksiaan hyödyntäen saavuttaakseen yhteiset myynti- ja asiakaspalvelutavoitteet. Mitä lyhytaikaisemmasta tiimistä puhutaan, ja mitä useammin sen jäsenet vaihtuvat, sitä tärkeämpänä voidaan pitää tiimin yhteisiä pelisääntöjä. Yhdessä luodut pelisäännöt ohjaavat tiimin toimintaa ja luovat selkeät mielikuvat sen toiminnasta. Yhteiset pelisäännöt laaditaan, ja niitä sitoudutaan noudattamaan, jotta jokainen tiimin jäsen pystyisi luottamaan toistensa työpanokseen. (Spiik, 2004, 82 & 87-88). Mitä selkeämmät päämäärät tiimille luodaan, sitä nopeammin tehokas tiimitoiminta on mahdollista käynnistää. (Katzenbach&Smith, 1993, 75-76; Edmuns-son, 2012.)

Vaihtuvuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa vanhoja töntekijöitä lähtee ja uusia saapuu tilalle. Vaihtuvuus tiimissä voidaan nähdä joko toimintaa heikentävänä tai tehostavana tekijänä. Viitalan (2007, 90) mukaan joihinkin työtehtäviin sopii nopea vaihtuvuus, kun taas joidenkin työtehtävien kohdalla pienikin vaihtuvuus voi tuoda ongelmia. Uusien työntekijöiden myötä työporukkaan tulee usein tuoretta osaamista. Samalla työyhteisöstä poistuu sitä väkeä, jotka eivät olleet kokeneet työtään omaksi. Vaihtuvuuden tuomia ongelmia sen sijaan ovat rekrytointiin ja perehdytykseen liittyvät kustannukset sekä menetetty osaaminen. (Viitala, 2007, 90.)

2.2 Myyntitiimin johtaminen

Tiimityön onnistumista edesauttaa se, että kaikilla tiimin jäsenillä on selkeä kuva työtehtävistään. Sen sijaan esimerkiksi tiimin sisäinen kilpailuhenki voi olla tiimitoimintaa heikentävä tekijä. (Virtanen, 2005, 150.) On selvää, että toimiakseen myös tiimit tarvitsevat hyvää johtamista. Salmisen (2013, 137) mukaan ilman johtamista tiimi voi päätyä helposti viihtyisäksi, mutta tuloksettomaksi ”keskustelukerhoksi”, jossa ei saavuteta tuloksia. Salmisen (2013) mu-

kaan tiimityön johtamisessa keskeisimmät **osa-alueet** ovat tavoitteiden asettaminen, niiden seuranta sekä työssä palkitseminen ja palautteen anto. Seuraavassa käydään läpi näitä johtamisen osa-alueita eri kirjallisuuslähteiden mukaan.

Mikä tahansa työ vaatii selkeitä ja johdonmukaisia, yhdessä asetettuja tavoitteita. Hyvä tavoite on arvioitavissa sekä saavutettavissa oleva ja luonteeltaan sopivan haastava. Tavoitteiden saavuttamiseksi ja tiimin motivoimiseksi voidaan asettaa joko määrällisiä tai toiminnan laatuun liittyviä tavoitteita. Määrällisiä tavoitteita mitataan tyypillisesti joko euroina tai kappaleina. Esimerkiksi myyntityössä on mahdollista mitata myytyjen lehtitilausten määrää ja verrata niitä koko edellisen vuoden tuloksiin. Toiminnan laatua puolestaan esimerkiksi asiakaspalvelua tai tuotetietoutta arvioimalla. (Salminen, 2013, 145-146.) Tavoitteet tulisi asettaa, ja niiden toteutumista seurata säännöllisesti, yhdessä esimiesten kanssa. Saavutetut tavoitteet mittaavat onnistumisia ja motivoivat myyntitiimiä. (Salminen, 2013, 143; Pentikäinen, 2009, 103-104).

Tavoitteiden toteutumisessa voidaan hyödyntää erilaisia kannustinjärjestelmiä, jotka ylläpitävät työntekijöiden motivaatiota ja kasvattavat parempiin työtuloksiin. Kannustinjärjestelmää suunniteltaessa tulisi pohtia, minkälaiset kannustimet vaikuttavat eniten myyjiin ja heidän työmotivaatioonsa (Talouselämä 2004). Manning ym. (2010, 382) mukaan toimivan kannustinohjelman tulisi keskittyä myyjän työn kannalta oleellisimpiin asioihin, kuten esimerkiksi myyntityössä uusien asiakkuuksien luomiseen, myynnin kasvattamiseen tai asiakaspalvelun laadun parantamiseen. Lisäksi palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa tulisi huomioida tavoitteiden realistisuus ja myyjien rooli organisaatiossa. Palkinto voi olla aineellista, kuten palkka tai aineetonta, esimerkiksi palaute ja vaikutusmahdollisuudet (Talouselämä 2004).

Palkitseminen on paitsi osoitus esimieheltä välittämisestä, myös keino sitouttaa hyviä työntekijöitä yritykseen ja vähentää vaihtuvuutta. Liian runsaskätinen palkitseminen voi kuitenkin kääntyä myös itseään vastaan, jolloin palkitsemisjärjestelmä menettää merkityksensä. (Talouselämä 2004.) Edellisen kappaleen mukaan tavoitteiden toteutumisesta voidaan palkita joko sosiaalisin tai konkreettisin keinoin. Salmisen (2013, 157) mukaan tiimityössä yksilöpalkitseminen sijaan tulisi palkita koko tiimiä, koska työ on koko tiimin yhteinen tulos. Hänen mielestä yksilöpalkkiot eivät kannusta yhteistyöhön, vaan aiheuttavat tiimin sisäistä kilpailullisuutta.

Ilman tulosten seurantaa ei voida antaa palautetta, joka puolestaan on kaiken kehittymisen perusta. Palautteen antoa pidetäänkin yhtenä tehokkaimmista tavoista ohjata tiimiin jäseniä. Virtasen (2005, 66) mukaan palautteen saaminen liittyy myös oleellisena osana työn kokemiseen

tärkeäksi: ”*joku on kiinnostunut siitä, mitä teen.*” Erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla palautteen saaminen on tärkeää, koska sen on eniten todettu lisäävän työssä kehittymistä. Palautteen avulla pystytään tehokkaasti paitsi motivoimaan, myös ohjaamaan tiimin toimintaa oikeaan suuntaan ja parantamaan sen suorituskykyä. (Salminen, 2013, 146-148.)

Yleisesti ottaen palaute voidaan jakaa joko kiittävään tai korjaavaan palautteeseen. Palautetta voidaan antaa sekä yksilö- että tiimitasolla. Kiitos hyvin tehdystä työstä on edullisin ja usein konkreettisia palkintojakin tehokkaampi kannustinkeino. Korjaavalla palautteella tavoitellaan nimensä mukaisesti toiminnan muutosta. (Salminen, 2013, 149-151.) Kriittinen palaute on tärkeää, sillä jokainen työntekijä kaipaa tietoa taidoistaan kehittyäkseen. Tiedon puuttuessa työntekijä joutuu itse päättämään osaamistasonsa, jolloin syntynyt mielikuva voi poiketa paljonkin esimiehen näkemyksestä. (Pentikäinen, 2009, 141.) Jotta tiimi toimisi tehokkaasti, tarvitsevat sen jäsenet myös palautetta toisiltaan. On lähes mahdotonta pelata joukkuepeliä, ellei tiimin sisällä käydä avointa keskustelua. (Spiikin, 2004, 224)

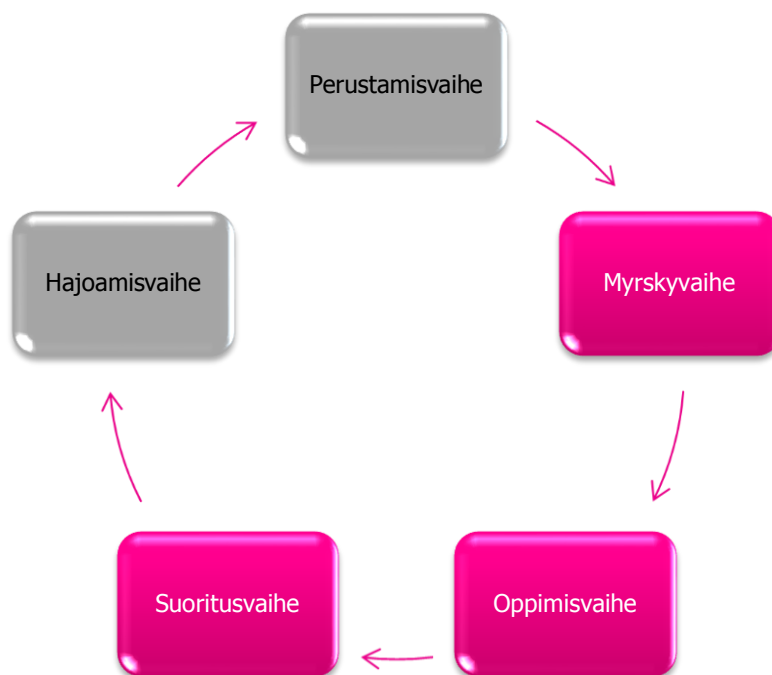
Tiimi voi olla johtamistavaltaan joko kokonaan tai osittain itseohjautuva. Itseohjautuva tiimi ottaa yleensä täyden vastuun tiimin toiminnasta, kun taas osittain itseohjautuva tiimi työskentelee täysin esimiesvetoisesti. Osittain itseohjautuvassa tiimissä esimies sopii tehtäväkokonaisuuksista, tavoitteista tai aikatauluista, jonka jälkeen tiimi ottaa vastuun tehtävän toteutumisesta itselleen. Päämäärien saavuttamiseksi hyödynnetään usein tiimin jäsenistöön kuuluvaa **tiimivalmentajaa**, jolla on vastuu tiimin kehityksestä. (Spiik, 2004, 184.)

Sanotaan, että tiimivalmentaja on tiimin avainhenkilö. Tiimivalmentajan tehtävänä on nimensä mukaisesti valvoa, valmentaa ja kehittää tiimin toimintaa oikeaan suuntaan. Tiimivalmentaja toimii tiimin ja esimiesten välisenä yhdyshenkilönä, joka ottaa vastaan tulevaa tietoa ja välittää tietoa tiimistä tulospäin. Lisäksi tiimivalmentaja koordinoi tiimin toimintaa ja huolehtii yhteisten pelisääntöjen toteutumisesta. Tiimivalmentaja toimii esikuvana muille tiimiläisille osallistumalla myös itse työn tekoon. (Salminen, 2013, 129-130; Spiik, 2004, 184.)

2.3 Ryhmästä tiimiksi kehitys

Tiimin muodostuminen alkaa aina ryhmästä. Kun ryhmää valmennetaan ja perehdytetään tarpeeksi, kehittyy siitä vähitellen erilaisten kehitysvaiheiden kautta työtehtävien vaatimukset täyttävä tiimi. Ryhmän kehitys tiimiksi ei etene aina suoraviivaisesti tai tietyn kaavan mukaisesti, vaan jokainen ryhmä on yksilöllinen. On myös tärkeää ymmärtää, etteivät kaikki tiimit saavuta niiden täydellistä toiminnan tasoa. Ryhmästä tiimiksi vaiheet voidaan Salmisen (2013) mukaan kuvata esimerkiksi seuraavanlaisten vaiheiden kautta, joita ovat: *perustamis-*

vaihe, myrskyvaihe, oppimisvaihe, suoritusvaihe ja hajoamisvaihe. Seuraavaksi käsitellään näitä kehitysvaihteita ja niissä johtamista erikseen.



Kuvio 5. Ryhmästä tiimiksi kehittyminen, Salminen 2014.

Perustamisvaiheessa joukko toisilleen tuntemattomia ihmisiä kootaan yhteen jonkin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, esimerkiksi myyntitiimiä varten. Tässä vaiheessa ryhmän jäsenillä ei ole selkeää kuvaa tiimin tavoitteista, päämääristä tai toimintatavoista. Perustamisvaiheen tarkoitus on aloittaa prosessi, jonka aikana tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa ja omaan rooliinsa tiimissä. Perustamisvaiheessa on tärkeää laatia tiimisopimus, jonka johto, tiimivalmentaja ja tiimin jäsenet yhdessä hyväksyvät, ja jota kaikki tiimin jäsenet sitoutuvat noudattamaan. Perustamisvaiheessa tiimivalmentaja toimii malliesimerkkinä ja pyrkii vahvistamaan jäsentensä sitoutumista tiimiin. (Salminen, 2013, 69-70.)

Myrskyvaiheessa tiimin jäsenet oppivat vähitellen tekemisen kautta tuntemaan toisensa. On normaalia, että tässä vaiheessa kehitystä tiimi kohtaa myös konflikteja. Ongelmatilanteet nähdään jopa välttämättöminä, koska ainoastaan niiden avulla muodostuu yhteistyökykyinen tiimi. Tiimivalmentajan rooli myrskyvaiheen aikana on paitsi yhteisten tavoitteiden kiristäminen, myös yhteistyön sujuvuuden varmistaminen ja huolehtiminen siitä, ettei kukaan tiimin jäsenistä jää tiimitoiminnan ulkopuolelle. (Salminen, 2013, 72-3.)

Oppimisvaiheeseen siirryttäessä tiimitoiminta normalisoituu ja siellä esiintyvät tunnekuohut tasaantuvat. Työnteko on tehokasta ja tulosta alkaa syntymään. Samalla myös tiimin jäsenten sitoutuminen tiimiin syvenee ja yhteishenki kohoaa. Tässä vaiheessa, kun energiaa ei kulu enää ristiriitojen selvittämiseen, lisääntyvät oppimisen mahdollisuudet. Oppimisvaiheessa tiimivalmentajan rooli on paitsi huomioida koulutuksen tarve, myös huolehtia tiimin yhteisiin tavoitteisiin pääsemisestä. (Salminen, 2013, 74-75.)

Suoritusvaiheeseen päästyään tiimi on oppinut tekemään yhteistyötä toistensa kanssa ja saavuttanut korkeimman mahdollisen suoritustason. Tiimin toiminta on oppikirjamaista: tiimin jäsenet työskentelevät yhteisvastuullisesti, kannustavat toisiaan ja hyödyntävät toistensa vahvuuksia. Suoritusvaiheessa tiimivalmentajan tärkein tehtävä on huolehtia, että tiimin suoritustaso säilyy saavutetulla tasolla. Lisäksi tiimivalmentajan tehtävänä on antaa palautetta ja huolehtia informaatiosta tiimin ja työympäristön välillä. (Salminen, 2013, 75-76.)

Kun tavoitteet on saavutettu, tiimi hajoaa. Jokaisella tiimillä on päätekohtansa, joka saavutetaan, kun tiimi on tullut päämääränsä. Johtamisen kannalta **hajoamisvaihe** on hyvä tilaisuus kerätä lopettavan tiimin kokemuksia. Näiden tietojen hyödyntämisestä voi olla runsaasti apua tulevien tiimien muodostamisessa. (Salminen, 2013, 78-79.)

Tiivistetysti voitaisiin todeta, että varsinkin perustamisvaihe ja hajoamisvaihe ovat tiimitoiminnan kannalta tärkeimmät kehityskohdat. Perustamisvaiheessa tiimitoiminta on tärkeä saada käyntiin nopeasti, kun taas hajoamisvaiheessa olevan tiimin kokemuksia on mahdollista hyödyntää tulevien tiimien muodostamisessa, jolloin mahdollisilta aiemmin tehdyiltä virheiltä vältytään. Lisäksi perustamisvaihe ja hajoamisvaihe ovat tärkeitä vaiheita siksi, koska tiimi ei aina etene sen korkeimmalle kehitysasteelle. Perustamisvaihe ja hajoamisvaihe sen sijaan kuuluvat poikkeuksetta tiimin jokaisen kehityskaareen, jonka takia niihin myös tulisi panostaa eniten.

2.4 Myyntityö tiimissä

Viime vuosina lähes mikä tahansa myyntityö on muuttunut tuotekeskeisestä asiakaslähtöiseksi toiminnaksi. Aiemmin tuotteita on valmistettu ja niitä on pyritty kauppaamaan asiakkaille heidän todellisista tarpeistaan riippumatta. Nykyään asiakkailta neuvotaan kysymään millaisia tarpeita heillä on, ja tarjoamaan vain sitä, mistä asiakkaat todella hyötyvät. Tätä kutsutaan **asiakasläheisyydeksi**.

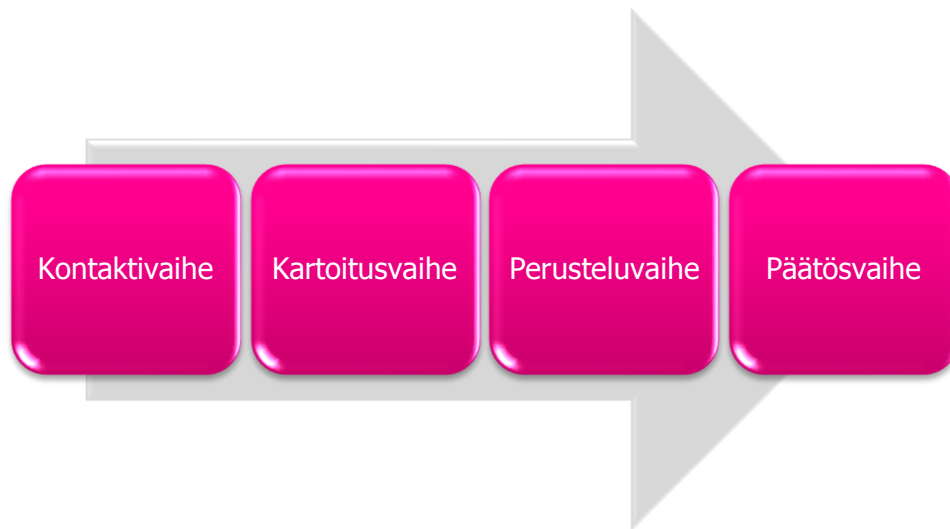
Myyntiimissä myyntitiimin jäsenten onnistumisen mahdollisuudet riippuvat samoista asioista kuin yksilömyyjilläkin. Onnistuakseen myyntityössä myyntitiimin jäsenten tulisi olla paitsi hyvin koulutettuja, myös tuntea tuote ja hallita myyntityö. Näitä kaikkia asioita käsitellään seuraavissa kappaleissa.

2.5 Myyntitapahtuma

Yritys varmistaa menestyksensä ja kannattavuutensa onnistumalla myyntityössä. Asiakas- tarpeita tyydyttämällä luodaan uusia ja ylläpidetään vanhoja asiakassuhteita (Pekkarinen, Sääski & Vornanen, 1997, 26). Asiakaspalvelun laatu on tärkeää. Varsinkin aloilla, joissa tuotteet ovat samankaltaisia ja kilpailu on kovaa, arvostavat asiakkaat yksilöllistä asiakas- palvelua. Henkilökohtainen myyntityö voidaankin nähdä yhtenä tehokkaammista tavoista erottautua kilpailijoista. Henkilökohtainen myyntityö vaatii onnistuakseen hyviä myyntityö- taitoja ja tuoteosaamista. Henkilökohtainen myyntityö vaatii myös ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusta, jolloin asiakas saadaan valitsemaan juuri tarpeisiinsa sopivin hyödyke myös myyjälle kannattavin ehdoin. (Alanen, Mälkiä, Sell, 2005, 9 & 15.)

Kirjallisuudessa myyntityö kuvataan usein prosessina, jossa on vaihteleva määrä askelia. Myyntiprosessin tehtävä on auttaa ymmärtämään paremmin myyntityötä. Myyntityössä jokainen asiakaskohtaaminen on yksilöllinen, eikä kahta samanlaista myyntitilannetta ole olemassa. Joskus kauppa voi syntyä helposti, joskus taas joskus monimutkaisten vaiheiden kautta. (Ojanen, 2010, 77; Pekkarinen yms., 1997, 33.)

Usein myyntitapahtumasta erotellaan neljä päävaihetta, joita ovat: *kontaktivaihe*, *kartoitus- vaihe*, *perusteluvaihe* ja *päätösvaihe*. Onnistunut myyntitapahtuma edellyttää, että myynnin vaiheet käydään läpi niiden oikeassa järjestyksessä. (Vuorio, 2008, 40-41.) Laineen (2008, 279) mukaan myyjän rooli on myyntiprosessin edetessä ensin tarpeiden herättäjä, sitten on- gelmanratkaisija ja vasta sen jälkeen myyjä.



Kuvio 3: Onnistunut myyntitapahtuma, Vuorio, 2008.

Kontaktivaihe

Myyntiprosessi alkaa ensivaikutelman luomisella, kuten iloisella ja kohteliaalla alkutervehdyksellä ja ystävällisellä katseella. Ensikontaktin tavoitteena on synnyttää luottamus asiakkaaseen ja luoda mahdollisimman positiivinen kuva sekä yrityksestä että myyjähenkilöstä itsestään. (Ojanen, 2010, 72.)

Kartoitusvaihe

Kartoitusvaiheessa myyjän tehtävänä on kuunnella asiakasta ja hankkia tietoa tämän ostomotiiveista. Myyjä osoittaa arvostavansa asiakasta kuuntelemalla. Sanotaankin, että myyjällä on vain yksi suu, mutta kaksi korvaa, joita myös tulisi käyttää siinä suhteessa. (Vuorio, 2011, 20.) Myös Ziglar (2003) pitää asiakkaan kuuntelemista puhumistakin tärkeämpänä, koska se viestii asiakkaasta välittämisestä. Kuuntelemalla asiakasta muodostuu tarve, jolloin myös asiakkaan on vastavuoroisesti kuunneltava mitä myyjällä on tuotteestaan sanottavaa. Mitä enemmän myyjä kuuntelee asiakasta myyntitapahtuman aikana, sitä parempi vuorovaikutus ja luottamussuhde syntyy myyjän ja asiakkaan välille. (Ziglar, 2003, 13.)

Perusteluvaihe

Myyjän selvitettyä asiakkaan tarpeet on aika ehdottaa asiakkaalle oikeanlaista ratkaisua. Varsinaisen tuote-esittelyn aikana myyjän tehtävänä on kertoa tuotteen ominaisuuksista ja sen hyödyistä. Argumentoinnin tarkoituksena on perustella asiakkaalle, miksi juuri kyseinen tuote olisi paras ratkaisu juuri tämän tilanteeseen. Tärkeintä olisi keskittyä kertomaan nimenomaan niistä asiakasta

kiinnostavista asioista, jotka ovat nousseet esiin tarvekartoituksessa. (Ojanen, 2010, 82.)

Päätösvaihe

Myyntiprosessin viimeisenä vaiheena on kaupan päättäminen. Mitä paremmin myyjä on hoitanut myynnin vaiheet alusta alkaen, sitä todennäköisemmin kauppa voi syntyä. (Ojanen, 2010, 92.) Olipa asiakkaan ostopäätös sitten myönteinen tai kielteinen, tulisi myyntikeskustelu päättää kohteliaasti. Kun asiakas saa palvelusta myönteisen kuvan, hän saattaa palata asiakkaaksi myöhemmin tai suositella palvelua muillekin.

2.6 Myyntityö messuilla ja tapahtumissa

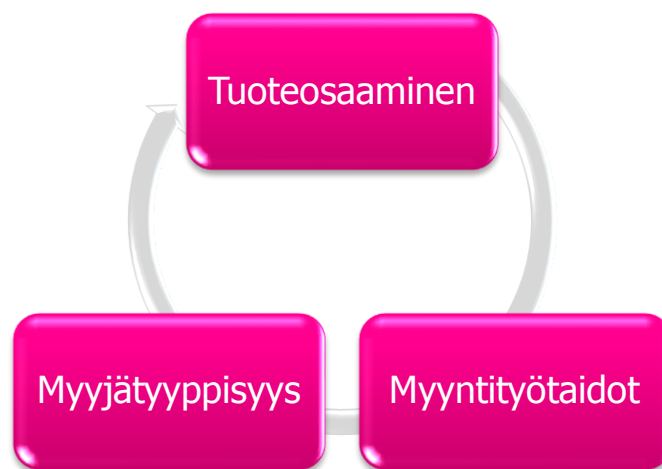
Messut ja tapahtumat tarjoavat myyntityölle monia mahdollisuuksia poiketen luonteeltaan hieman tavanomaisesta myyntitilanteesta. Messuilla myyntiyritys voi hankkia näkyvyyttä uusille tuotteille, luoda uusia asiakaskontakteja ja laajentaa markkinointimahdollisuuksiaan. Messuilla yrityksellä on myös oiva mahdollisuus vahvistaa yrityskuvaansa. (Alanen yms., 2005, 134.)

Messuilla myyjähenkilöiltä tai myyntitiimiltä odotetaan paljon. Myyjän on oltava paitsi tehokas, myös positiivisesti joukosta erottuva. Myyjien toiminnan on oltava ammattitaitoista, tavoitteellista ja tukea yrityksen kokonaiskuvaan. Nopeitempöisessä messuympäristössä tavanomaisten myyntimekanismien sijaan on osattava hyödyntää lyhyitä ja asiakkaan tarpeet täyttäviä tietoisuuksia. Myyjän haasteena on pyrkiä tiedustelemaan nopeasti asiakkaan tarpeet ja selvittää, mitä asiakas todella haluaa. Jos asiakas ei saa palvelua nopeasti, hän voi poistua helposti toiselle messuosastolle. (Alanen yms., 2005, 136-137.)

Messuilla myyjillä ei useinkaan ole mahdollisuutta hoitaa myyntitilanteita loppuun saakka, jonka takia ensikontaktit ovat tärkeitä. Ensikontaktia voidaan verrata edellisessä kappaleessa kuvattuun myyntiprosessin ensimmäiseen vaiheeseen, jossa puhuttiin siitä, kuinka hyvällä ensivaikutelmalla voidaan luoda positiivista kuvaa koko organisaatiosta. Hyvän ensivaikutelman lisäksi messuilla on pidettävä huoli, että asiakas saa vastauksen kysymyksiinsä. Usein varsinkin uudet asiakkaat ovat kiinnostuneita tuotteista, kun taas vanhemmat asiakkaat keskustelevat mielellään yrityksen toiminnasta. Asiakastyytyväisyyden takaamiseksi paikalla tulisi olla myyjä, jolla on tarpeeksi tietoa ja asiantuntemusta koko yrityksen tuotteista ja toimialasta. (Alanen yms., 2005, 136-137.)

2.7 Hyvän myyjän ominaisuudet

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin myyntityöhön liittyvää myyntiprosessia ja sen eri vaiheita. On selvää, että myyntiprosessin hallitseminen vaatii myyjältä hyviä myyntityötaitoja. Kirjallisuudesta löytyy runsaasti tietoa hyvän myyjän ominaisuuksista. Muun muassa Rope (2009, 208) on kuvannut hyvän myyjän ominaisuuksia kolmiulotteisen kivijalkamallin avulla, joka kuvaa myyntityön perusluonnetta hyvin. Paitsi, että hyvältä myyjältä vaaditaan monipuolista tuoteosaamista, tulisi myyjän hallita myyntityö ja olla luonteeltaan myyjätyyppinen. Vuorion (2011, 12) mukaan hyvä myyjä tekee työtään myös oikeanlaisella asenteella.



Kuvio 4: Hyvän myyjän ominaisuudet, mukailtu: Rope, 2009.

Tuotetietous tarkoittaa tietämystä siitä tuotteesta tai palvelusta, jota myyjä myy. Tutustumalla edustamiinsa tuotteisiin myyjä oppii ymmärtämään ne tärkeimmät tuotteen edut ja hyödyt, jotka edesauttavat palvelemaan asiakasta paremmin. Voidaankin sanoa, että mitä paremmin myyjä tuntee tuotteensa, sitä paremmin hän löytää asiakasta kiinnostavia asioita. Tuotetietous lisää usein myös myyjän itsensä innostuneisuutta myyntityöhön. (Rummukainen, 2004, 32; Ojanen, 2010, 19.)

Myyjän työssä olennaisinta ei ole kaikkien tuoteominaisuuksien hallinta. Ropen mielestä myyjän tulisi tunkea tuote sillä tasolla, mikä on kaupan tekemisen ja asiakkaan näkökulmasta katsottuna tarpeellisinta. Tuotetietouteen kuuluu osana myös tietämys oman tuotteen vahvuuksista ja heikkouksista verrattuna muihin kilpailijoihin. Lisäksi on tärkeää tietää paitsi ne yleisimmät oston esteet, myös ne merkittävimmät tekijät, jotka yleensä tuotteen käytössä ovat eniten asiakasta kiinnostavampia asioita. (Rope, 2009, 212-213.)

Hyvät myyjät hiovat taitojaan alituisesti. Hyvä myyjä hyödyntää arkisimmatkin käytännön kokemukset ammattitaitonsa kehittämiseksi. Asiakaskohtaamisten kautta myyjän on mahdollista hankkia jatkuvasti tietoa siitä, kuinka hän pystyisi kehittämään myyntityötaitojaan. Hyvä myyjä kirjoittaa esimerkiksi asiakkaiden yleisimmin esitetyt vastaväitteet ja kysymykset ylös ja hyödyntää niitä sitten omassa tai tiimin työssä. Mitä huolellisemmin myyjä valmistautuu asiakaskohtaamisiin, sitä paremmin hän oppii tuntemaan erilaisia asiakkaita ja toimimaan heidän kanssaan. (Ojanen, 2010, 21.)

Kirjallisuudesta löytyy paljon tietoa myynnin eri tekniikoista, joissa myyntitilanteet on kuvattu erilaisten prosessien, kaavioiden tai portaiden avulla. Aiemmin teoriaosuudessa käsiteltiin myyntiprosessia, jossa myyntitilanteen kulku oli jaettu neljään eri vaiheeseen. Ropen (2009) mielestä tekniikkaperusteisen myyntityön sijaan olisi tärkeämpää puhua myyntityötaidoista. Hyvä myyjä ei toimi mekaanisen käsikirjoituksen mukaan, vaan soveltaa **myyntityyliään** tilannekohtaisesti. Tällöin myös vuorovaikutussuhde on aidoimmillaan. (Rope, 2009, 216-217.)

Hyvä myyjä suhtautuu avoimesti niin myyntityöhön, asiakkaisiin kuin myytävän tuotteenkin. Paitsi, että hyvältä myyjältä edellytetään hyvää tuotetuntemusta ja hyviä myyntityötaitoja, on myyjän oltava **luonteeltaan** tehokas, vakuuttava, ymmärrettävä ja kohtelias. Myyjä on yrityksen käyntikortti ja vaikuttaa näin ollen koko yrityksen imagoon. (Rubanovitsch, Aalto 2005, 21-22.)

Ojasen mukaan (2010, 23-24) hyvä myyjä on ensisijaisesti **asiantuntija**, joka tuntee tuotteen ja hallitsee asiansa. Asiantuntija ei tyrkytä, eikä myy turhaa tavaraa. Sanotaankin, että asiantuntijaan on helppo luottaa. Jo aiemmin teoriaosuudessa kerrottiin siitä, kuinka tuotekeskeinen myyntitapa on muuttunut asiakaslähtöiseksi. Asiantuntija kartoittaa asiakkaan tarpeet ja tarjoaa asiakkaalle vain sitä, mitä hän todella tarvitsee.

Myyntityön ammattilaiseksi ei synnytä, mutta sellaiseksi ei myöskään kehitytä ilman oikeanlaista **asennetta**. Useiden selvitysten mukaan varsinkin huippumyyjiä yhdistää aito halu myyntityöhön. Asenne on myyntityön perusta ja samalla yksi hyvän myyjän ominaisuuksista. Hyvä asenne voi korvata jopa puuttuvan tuotetietouden tai myyjän myyntitekniset taidot. (Vuorio, 2011, 12.)

2.8 Myyntitiimin kehittäminen

Aiemmin teoriaosuudessa käsiteltiin sitä, kuinka useat asiakkaat arvioivat yritystä sen myyntihenkilöstön ja sitä kautta kokemansa asiakaspalvelun perusteella. Myyjä on yrityksen käyntikortti ja vaikuttaa näin ollen koko yrityksestä muodostuvaan imagoon. Myyntihenkilöstöön panostaminen voidaankin nähdä yhtenä yrityksen menestymisen edellytyksistä (Pekkarinen yms., 1997, 167). Tässä luvussa käsitellään myyntitiimin kehittämistä sitoutumisen, motivaation sekä perehdyttämisen ja kouluttamisen näkökulmista.

Sitoutuminen

Toiminnan laadun kannalta on tärkeää, että organisaatiossa työskentelee työhönsä sitoutunut henkilöstö. On tärkeää, että työntekijä ymmärtää työnsä tavoitteen, koska päämäärättömään työhön ei koskaan sitoudu. Sitoutumista sen sijaan edesauttaa se, kun työ tarjoaa tarpeeksi haasteita, ja kun työssä saa soveltaa omaa osaamisensa huipputasoa. Muita henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat esimerkiksi palkka ja sitä kompensoivat muut edut. Myös johtaminen ja työn sisältö sekä työssä kehittymisen mahdollisuudet vaikuttavat sitoutumiseen. Sitoutumattomuus puolestaan lisääntyy, jos työhön liittyy epärealistisia odotuksia, joihin työntekijän osaamistaso ei riitä. Koulutuksella voidaankin nähdä olevan merkittävä rooli varsinkin uusien työntekijöiden sitouttamiseksi. (Viitala, 2007, 90; Virtanen, 2005, 65-67.)

Motivaatio

Motivaatio ohjaa käyttäytymistä ja ylläpitää toiminnan hyvää tasoa. Ei siis ihme, että motivaatiolla on todettu olevan huomattava vaikutus siihen, kuinka työntekijä työskentelee tai suoriutuu tehtävistään. Tyypillisesti motivaatio ratkaisee, kuinka kovasti pyrimme tavoitteisiin. Kun motivaatio on alhainen, suorittaa työntekijä yleensä vain sen, mikä on pakollista. Toisaalta, joskus hyvästäkin motivaatiosta voi olla vain vähän hyötyä, jos työntekijältä puuttuu työssään tarvittava tieto ja osaaminen. (Spiik, 2004, 42 & 78; Viitala, 2007, 158.)

Motivaatio syntyy ihmisen sisältä ja sen muodostumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Palkkaa on perinteisesti pidetty yhtenä keskeisimmistä motivaation lähteistä. Rahan lisäksi työn sisältö ja työn tarjoamat haasteet sekä erilaiset sosiaaliset palkkiot, kuten kiitokset ja kannustukset, lisäävät motivaatiota. Myös esimiesten antama palaute, mukavat työkaverit ja yhteiset tapahtumat ovat omiaan nostattamaan motivaatiota. (Viitala, 2007, 161; Pentikäinen, 2009, 73.)

Usein myyntityöntekijöitä motivoidaan erilaisilla myyntiin liittyvillä kilpailuil-

la. Myyntityöhön liittyvä kannustin voi olla esimerkiksi rahallisessa tai lahjakortin muodossa oleva palkinto. Se voidaan jakaa joko henkilökohtaisesti yksittäiselle tiimin jäsenelle tai yhteisesti koko tiimille. Myyntikilpailujen tavoitteena on kannustaa myyjiä tehokkaampaan työntekoon. Honeycutt ym. (2003) jakaa myyntikilpailut kolmeen eri muotoon. Ensimmäisen muodossa myyjä kilpailee itseään vastaan ja pyrkii parantamaan aiempia tuloksiaan. Toinen muoto on joukkuekilpailu, jossa myyntihenkilöstö keskenään jaetuissa joukkueissa kilpailevat siitä, kenen tiimin asettama tavoite saavutetaan. Kolmas muoto on kilpailu, jossa myyjät kilpailevat toisiaan vastaan. Myyjille on voitu asettaa myös sama, ja jokaisen saavutettavissa oleva tavoite, jonka toteutumista seurataan tietyllä aikavälillä. (Honeycutt ym. 2003, 184-185.)

Perehdyttäminen ja koulutus

Koulutus on yksi keskeisimmistä oppimisen keinoista, jolla on suoranainen vaikutus myyntituloksiin. Oppimistilanne voi olla työnteosta erillään tai tietynä ajankohtana järjestetty lyhyt luento tai koko päivän kestävä koulutus. Se voi koskea joko työyhteisöä tai pienempää yksikköä, kuten tiimiä. Monissa yrityksissä myyntikoulutus järjestetään ainoastaan uusille myyjille. Myyntikoulutuksen tulisi kuitenkin olla jatkuvaa ja sitä tulisi tarjota niin uusille kuin vanhoille työntekijöille. Myyjät tarvitsevat jatkuvaa koulutusta ylläpitääkseen myyntitaitoja, tietämystä ja motivaatiota. Myös tiimeissä tulisi kehittää osaamista jatkuvasti työn tehokkuuden ja laadun säilyttämiseksi. (Honeycutt ym. 2003, 141; Spiik, 2004, 64 & 225; Viitala, 2007, 194.)

Uuden myyjän aloittaessa työtehtävissä tulisi hänelle tarjota yrityksen liiketoimintaan tutustuttava perehdytys ja työtehtäviin valmentava myyntikoulutus jo ennen varsinaisten töiden aloittamista. Uudet työntekijät perehdytetään työtehtäviin, jotta he pääsisivät mahdollisimman nopeasti kiinni tehokkaaseen työntekoon ja työyhteisön jäseniksi. Samalla myös koulutuksen kautta mahdollistetut myyntityötaidot nostavat motivaatiota työntekoon. (Manning ym. 2010, 379- 380; Viitala, 2007, 189). Perehdyttämisen lähtökohtana on paitsi opastaa työhön myös lisätä työntekijöiden ymmärrystä organisaation toiminnasta (Kupias, Peltola, 2009, 13). Lisäksi hyvä perehdyttäminen pitää sisällään myös yrityksen perusarvoihin tutustumisen. Arvojen tarkoitus on luoda pohjaa työyhteisön yhteisille pelisäännöille. (Pentikäinen, 2009, 23.)

Perehdyttämistapoja on olemassa yhtä useita kuin perehdyttäjiäkin. Yleensä uudelle työntekijälle nimetään yksi tai useampi perehdyttämisestä vastaava henkilö, jonka tehtävänä on uuden työntekijän työhön opastus. Perehdytyksen alussa tietotulva voi tuntua haasteelliselta,

joten perehdyttämisaikalla perehtyjän oma aktiivisuus ja oppimisen halu ovat tärkeintä. (Pentikäinen, 2009, 28-29.)

Perehdyttämisen apuna voidaan hyödyntää mentorointia. Mentorointi sopii erityisesti niihin tilanteisiin, joissa tietoa täytyy saada nopeasti. Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä ohjaa kokemattomampaa mentoroitavaa omaa ammattitaitoaan hyödyntäen. (Kupias, Salo, 2004, 19-20.) Mentoroinnin yhteydessä siirtyy myös työyhteisön arvokas hiljainen tieto. Hiljaista tietoa voidaan luokitella joko teknilliseksi tai tiedolliseksi. Yleisesti se pitää sisällään sellaisia työyhteisön kirjoittamattomia käytännön taitoja, asenteita ja rutiineja, joita olisi muuten vaikea tuoda kirjallisesti esiin. (Kupias, Salo, 2004, 231-232.) Talouselämän artikkelissa (03.08.14) ”Tiedon siirto vaatii ohjausta” Virta kertoo kokemuksistaan onnistuneesta työyhteisön tiedon siirtämisestä. Virran mukaan tieto uusille työntekijöille siirtyy parhaiten keskustelun ja vuorovaikutuksen, kuin kirjallisten ohjeiden kautta. Työntekijät tietävät parhaiten, kuinka heidän osaamista kannattaisi kehittää ja jakaa tulevaisuudessa.

Myös kokeneemmat työntekijät kohtaavat jatkuvasti tilanteita, joihin heidän ammattitaitonsa ei riitä työn vaatimusten lisääntyessä. Työntekijöille, jotka jo selvästi osoittavat hallitsevansa työn vaatimustason, voidaan koulutuksen avulla tarjota uusia haasteita. (Viitala, 2007, 71 & 178). Esimerkiksi työnkiertoa ja vastuun laaja-alaistamista on kautta aikojen pidetty tehokkaina kokeneemman henkilöstön kehittämisen keinoina. Työnkierrossa henkilö siirretään erilaisiin toimintoihin tai yksiköihin oppimaan uutta, jolloin ymmärrys ja mielenkiinto työn kokonaiskuvasta laajenee. Lisäksi erilaiset vastuutehtävät syventävät osaamista ja opettavat pienimuotoisia esimies- ja johtamistehtäviä. (Viitala, 2007, 191.)

Myös tiimiä voi hyödyntää oppimisessa. Viitalan mukaan (2007, 198) kokeneiden osaajien tiimissä aloitteluvaiheessa oleva henkilö saa tiimistä hyvää mallia omalle kehitykselleen. Samalla vanhat työntekijät pääsevät kertaamaan taitojaan uusia opastaessa. Myös Katzenbach & Smith (1993, 62-63) osoittavat, että tiimiympäristö on tehokas tapa edistää kehittymistä. Sitoutuminen yhteiseen päämäärään ja työskenteleminen yhteisten tavoitteiden eteen kannustavat yksilöitä kehittymään ja kehittämään parhaita puoliaan siten, että heidän osaamisestaan olisi mahdollisimman paljon hyötyä koko tiimin toiminnassa.

3. HAASTATTELUTUTKIMUS SAVON SANOMIEN MYYNTITIIMITOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI

Opinnäytetyön kehitystyön kohteena on Savon Sanomien kuluttajamyynnissä työskentelevä viisihenkisen myyntitiimi, jonka toiminta on muuttunut viime vuosina paljon. Haastattelututkimuksen tavoitteena on tarkastella myyntitiimin nykytilaa ja selvittää siinä esiintyviä kehityskohteita. Tarkoituksena on selvittää sekä työntekijöiden että esimiesten näkemyksiä myyntitiimin toiminnasta ja verrata niitä keskenään. Näiden tietojen avulla hankitaan tietoa myyntitiimin toiminnasta ja esitetään tarvittavat toimenpidesuositukset myyntitiimin kehittämiseksi.

Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellinen kehittämistyö kumpuaa organisaation kehittämistarpeista ja halusta saada aikaan muutoksia. Sen tarkoituksena on kehittää ja ottaa käytäntöön uusia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 19.) Tarkoituksena ei siis ole pelkästään kuvailla tai selittää asioita, vaan kehittää asioita eteenpäin ja luoda käytännön parannuksia.

Koska kehittämistehtävänä oli tuottaa yritykselle kehittämisehdotuksia, valittiin lähestymistavaksi tapaustutkimus. Ojasalon yms. (2014) mukaan tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta tai kun halutaan tuottaa tutkimuksen keinoin tuoreita kehittämisehdotuksia. Puhdas tapaustutkimus ei siis vielä käytännössä vie muutosta eteenpäin, mutta sen avulla luodaan kehittämisideoita ja ratkaisuehdotuksia valittuun tapaukseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 36-37.) Valittu tapaus on tässä tapauksessa kohdeorganisaatiossa toimiva myyntitiimi, jonka toiminnan kehittäminen on tämän opinnäytetyön pääasiallinen tavoite.

3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmää valittaessa on tärkeää pohtia millaista tietoa tutkimukseen tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Kirjallisuudessa tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä määrällisiin, eli kvantitatiivisiin tai laadullisiin, eli kvantitatiivisiin menetelmiin. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin tässä tapauksessa laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tapaukseen hyvin, koska tarkoituksena on tutkia nimenomaan myyntitiimin *sisäisiä mielipiteitä* ja *kokemuksia*. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii menetelmäksi myös sen takia, koska tutkittava otos on pieni. Viitalan (2007, 126) mukaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkimusaineiston kokoa ei säätele määrä, vaan sen laatu.

Haastattelumenetelmän valinnan jälkeen oli aika valita millaista laadullisen tutkimuksen metodia opinnäytetyössä hyödynnettäisiin. Haastatteluja on olemassa erilaisia ja niillä kaikilla on omat käyttötarkoituksensa. Avoin haastattelu on luonteeltaan keskustelumainen, eikä siinä ole valmista runkoa. Avoin haastattelu sopii yleensä tilanteisiin, joissa syvällisesti halutaan selvittää ihmisten ajattelutapaa tai käyttäytymistä. Strukturoitu haastattelu on kyselymäinen ja siinä haastattelu tapahtuu tarkasti suunniteltua haastattelurunkoa mukaillen. Opinnäytetyöhön valittu puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu, on puolestaan vapaampi haastattelun muoto. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 40-41.) Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jotta haastattelukysymyksiä olisi mahdollista muokata haastattelujen aikana ja käydä läpi mielekkäässä järjestyksessä.

3.2 Kymysten laatiminen ja haastattelut

Haastattelukysymykset laadittiin aiemmin esitetyn tausta- ja teorian tiedon sekä opinnäytetyössä esitetyn tutkimuskysymyksen pohjalta. Haastattelukysymysten tarkoitus oli tutkia nimenomaan myyntitiimin nykytilaa ja selvittää sen tärkeimmät kehityskohdat. Ensimmäiset kolme kysymystä olivat yleisluontoisia taustakysymyksiä, joiden tehtävänä oli selvittää työn kuvaa ja siihen liittyviä odotuksia. Muut kysymykset liittyivät tiimityöskentelyyn, sitoutumiseen, osaamiseen, palkitsemiseen ja palautteen antoon. Lisäksi esimiehille ja kokeneemille työntekijöille esitettiin kaksi lisäkysymystä. Toinen niistä liittyi työn historiaan ja toinen myyntitiimin kokoonpanoon.

Ennen varsinaisten haastattelujen suorittamista testattiin haastattelukysymykset. Tämä tapahtui siten, että koehenkilöksi valittu opiskelutoveri kävi haastattelukysymykset läpi antaen samalla kysymysten muotoon liittyviä parannusdotuksia. Viitalan (2007) mukaan teemahaastattelussa koehaastattelujen tekeminen on hyvä keino varmistaa kysymysten ymmärrettävyyttä kohderyhmässä. Samalla se lisää tutkimuksen validiteettia, eli pätevyyttä. (Vilka, 2007, 109 & 161.)

Haastateltaviksi valittiin yhteensä neljä eri myyntitiimissä työskentelevää tai työskennellyttä työntekijää, joilla oli tuore näkemys myyntitiimin toiminnasta. Haastateltavat valittiin heidän työkokemuksensa perusteella siten, että osalla työntekijöistä oli useamman vuoden työkokemus, kun taas osa haastateltavista oli työskennellyt työtehtävissä vuoden tai hieman sen alle. Lisäksi haastateltiin kahta esimiestä. Kyseinen otos valittiin siksi, että saataisiin mahdollisimman vertailukelpoista ja monipuolista tietoa tiimin toiminnasta.

Opinnäytetyöhön liittyvistä haastatteluista tiedotettiin ja sovittiin kullekin haastateltavalle sopiva haastattelu-aika. Itse haastattelut suoritettiin Savon Sanomien tiloissa elokuun 2014 aikana. Esimiehiä haastateltiin heidän omissa työhuoneissaan ja työntekijät heille varatussa hiljaisessa tilassa. Ennen jokaista haastattelua kerrattiin lyhyesti, mistä opinnäytetyössä on kysymys. Haastateltaville oli lähetetty aiemmin myös sähköpostiviesti, jossa kerrottiin opinnäyttyöstä ja sen taustoista. Ennen haastattelun alkua painotettiin, että vastaukset ovat luotamuksellisia ja ne käsitellään nimettömästi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Tietoa tallennettiin myös kirjoittamalla muistiinpanoja. Muistiinpanot olisivat toimineet varatoimenpiteenä siinä tapauksessa, jos nauhoitus olisi epäonnistunut. Muistiinpanojen kirjoittaminen antoi myös mahdollisuuden palata joihinkin kysymyksiin uudestaan, jos haastateltava halusi täydentää vastauksiaan.

Tutkimuksen suorittamiselle oli varattu kaksi päivää. Sairastapauksen vuoksi haastattelut venyivät yhteensä kuitenkin kolmipäiväiseksi. Tutkimus aloitettiin haastattelemalla esimiehiä, joita oli kaksi kappaletta. Tämän jälkeen kolmen eri päivän aikana haastateltiin yhteensä neljää eri työntekijää. Jokainen haastattelu oli kestoaltaan noin 20–40 minuuttia. Vastaus-ten laajuus riippui haastateltavasta, heidän työkokemuksestaan ja oletettavasti myös intres-
sistä kehittää myyntitimin toimintaa. Kokeneemmat työntekijät antoivat jonkin verran pi-
dempää ja laajempia vastauksia, kun taas uudemmat työntekijät vastasivat lyhyemmin ja
vaativat hieman enemmän tarkentavia kysymyksiä. Keskustelut etenivät sujuvasti ja haastat-
telukysymykset ymmärrettiin pääosin hyvin. Teemahaastattelun etuna oli se, ettei kaikkia
aihe-alueita tarvinnut käydä läpi niiden oikeassa järjestyksessä, vaan joihinkin kysymyksiin
saattoi palata tarkemmin uudestaan. Teemahaastattelumenetelmä antoi myös mahdollisuu-
den esittää täydentäviä kysymyksiä.

Haastattelujen jälkeen vastaukset litteroitiin, eli avattiin helpommin tulkittavaan tekstimuo-
toon, minkä jälkeen ne analysoitiin ja niistä tehtiin tulkintoja aihe-alueita. Analysoinnin
apuna käytettiin värikoodeja, jotka helpottivat haastattelujen läpikäyntiä. Värikoodit oli ko-
ettu hyväksi tavaksi tulkita tutkimustuloksia jo aiemmin opintojen aikana tutkimusmenetel-
mien kurssilla. Raportointi koostettiin haastatteluvastauksista poimittuina satunnaisina si-
taatteina. Täydellisten vastausten sijaan siteeraukset valittiin siksi, ettei vastaajien identiteet-
ti paljastuisi tutkimuksen aikana. Koska tutkimustietoa kertyi runsaasti, haasteellisinta oli
poimia tuloksista kaikki tutkimuksen kannalta oleellisin tieto ja jättää huomioimatta kaikki
epäoleellinen.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksessa onnistuminen

Tutkimuksen luotettavuuteen ja onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. Omalla kohdallani pohdin erityisesti haastattelijan roolin vaikutusta tutkimustuloksiin. Se, että opinnäytetyön tekijä on haastateltaville ennestään tuttu työkaverina, voi vaikuttaa tutkimustuloksiin sekä hyvässä että pahassa. Joissakin tapauksissa ulkopuoliselle haastattelijalle voi olla helpompi puhua, kun taas joissakin tapauksissa tutun haastattelijan läsnäollessa ei uskalleta ottaa esiin negatiivisia asioita. Koska kyseessä oli koko myyntitiimiä kehittävä tutkimustyö, on oletettavaa, että jokaisella haastateltavalla oli ollut hyvä motivaatio vastata kysymyksiin. Tässä tapauksessa tutkimuksen tekijän tuttuudesta on luultavasti ollut enemmän hyötyä kuin haittaa, sillä myyntitiimin toimintaan liittyy paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jota ulkopuolisella tutkijalla ei olisi ollut hyödynnettävissään.

3.4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa raportoidaan haastattelujen tulokset aihe-alueittain lisäksi analysoiden niitä hieman. Haastattelussa esitettiin yhteensä seitsemän kysymystä. Jokainen kysymyksistä esitettiin sekä esimiehille että työntekijöille. Tämän lisäksi esimiehille ja kokeneemmille työntekijöille esitettiin kaksi lisäkysymystä. Kysymysrunko on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Työn kuva

Ensimmäinen kysymys oli yleisluontoinen taustakysymys ja käsitteli työn kuvaa. Työntekijät ja esimiehet vastasivat siihen, millaisissa työtehtävissä myyntiimi työskentelee.

Esimiesten mukaan myyntitiimi on mukana monenlaisissa tapahtumissa, kuten messuilla ja markkinoilla. ”Työtehtävät ovat myynnillisiä, mutta sitten on myös sellaista edustamista ja mielikuvan muodostamista.” Myös myyntitiimin jäsenet kuvailevat työtään vaihtelevaksi. Eräänkin haastateltavan mukaan: ”on messuja ja tapahtumia, joissa myydään ja markkinoidaan lehteä. Sitten on esimerkiksi urheilutapahtumia, joissa ei niin paljon myyntiä tapahdu, vaan edustetaan Savon Sanomia.”

Kuinka työn luonne on muuttunut?

Koska myyntitiimin toiminta on muuttunut viimeisen neljän vuoden aikana paljon, esimiehille ja kokeneemmille työntekijöille esitettiin jatkokysymys, jossa heitä pyydettiin kuvailemaan, kuinka työn luonne on muuttunut vuosien varrella.

Esimiesten mukaan edustustehtävien tilalle on tullut enemmän *”tekemisen meininki”*. Enää ei olla varsinaisesti *”karkinjakajia”* tai *”seinäkoristeita”*, vaan työntekijöiden rooli on muuttunut vastuullisemmaksi: *”Siitä on tullut enemmän sellainen kokonaisvaltainen ja tavoitteellisempi juttu. Työ on muuttunut enemmän myyntipainotteiseksi, joka ei ole ollenkaan huono asia.”* Odotukset myyntitiimiä kohtaan ovat kasvaneet paljon: *”Vaarana on, että voi mokata hyvinkin pahasti. Huonokellonen kuuluu varmasti pidemmälle. Siksi työntekijöitä pitää briiffata hyvin”*.

Myös työntekijöiden mukaan työn luonne on kokenut viime vuosina muutoksia: *”On saatu vastuuta, on annettu vastuuta ja on pystytty ottamaan vastuuta.”* Lisäksi: *”On tullut enemmän sellaista myyntitiimi työskentelyä ja vähän sellaista tavoitteellisuuttakin enemmän.”*

Työn tärkein tehtävä

Työn kuvaan liittyi myös kysymys siitä, mikä on työntekijöiden mielestä heidän työn tärkein tavoite. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, ovatko työntekijöiden ja esimiesten käsitykset työn odotuksista samanlaiset.

Esimiesten mukaan työn tärkein tehtävä on paitsi kaupan tekeminen myös hyvän yrityskuvan ylläpitäminen: *”Se ei ole pelkkä tuote, mitä me edustetaan, vaan koko mielikuvakokonaisuus, minkä asiakkaat saa. Sä oot osa Savon Sanomia kun oot kentällä. Se, millaisen mielikuvan asiakkaat saa, ne vertaa sitä koko Savon Sanomiin”*. Ärhäkän myyntityön sijaan esimiehet odottavat työntekijöiltä asiakaslähtöistä otetta: *”Työntekijöiden on oltava helposti lähestyttäviä. Antaa kuva, että heidän kanssaan on helppo asioida paikassa kuin paikassa.”*

Työntekijöiden haastatteluvastaukset olivat pääosin seuraavalanlaisia: *”Kaikki työtehtävät ovat jollain tavalla edustustehtäviä, joko enemmän tai vähemmän.”* Lisäksi: *”Näkyvyys on tärkeää, ja nimenomaan oikeanlainen näkyvyys. On tärkeää muistaa, että kaikki mitä me tehdään, leimataan helposti myös yritykseen.”*

Tiimityöskentely

Tiimityöskentelyyn liittyvä kysymys esitettiin kaikille haastateltaville. Sen avulla haluttiin selvittää, millaiseksi työntekijät kokevat työskentelyn tiimissä.

Tiimityöskentely nähdään erityisesti työntekijöiden osalta varsin positiivisena asiana: *”Tiimi*

on tosi hyvä juttu. On kivempi tehdä töitä tiimissä kuin yksin.” Lisäksi: ”Se luo yhtenäisyyttä ja sellaista turvallisuuden tunnetta.”

Tiimissä työntekijät arvostavat sitä, että joukossa on erilaista osaamista: *”Tiimissä on erilaisia persoonia, joilla kaikilla on omat vahvuutensa. Se tuo monipuolisuutta tälle toiminnalle.”* Lisäksi: *”On hyvä, että muilta tiimin jäseniltä voi kysyä neuvoa, jos ei osaa ihan kaikkea.”*

Tiimin kokoonpano

Lisäksi esimiehiltä ja kokeneemmilta työntekijöiltä kysyttiin tiimin kokoonpanoon liittyvä jatkokysymys. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, koetaanko vuositasolla vaihtuva tiimin kokoonpano uhkaksi vai mahdollisuudeksi.

Vuositasolla muuttuvan tiimin kokoonpanoa pidetään toiminnan kannalta sekä haasteena että mahdollisuutena. Esimiehet pitävät haasteellisena uusien työntekijöiden kouluttamista ja sitouttamista myyntitiimiin lyhyessä ajassa ja lyhyeksi ajaksi kerrallaan: *”Se on äärimmäisen suuri haaste, että aloitetaan aina nollapisteestä, kun ajatellaan duunia. Meidän pitää kuitenkin pystyä luomaan onnistumisen mahdollisuudet.”*

Erään työntekijän mielestä: *”Onhan se haaste aloittaa aina alusta ja perehdyttää uudet työntekijät. Työn tehon kannalta voisi olla parempi, että kaikki on monta vuotta tällä alalla olleita.”* Lisäksi kuitenkin: *”Uudet tiimit jäsenet tuovat vuosittain tiimiin uutta verta ja tekevät tiimistä kiinnostavan. Siinä saa sitä omaakin ammattitaitoa kehittää kun neuvoo uusia työntekijöitä.”*

Sitoutuminen

Sitoutumiseen liittyvän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden sitoutumista itse työtehtävään ja tiimiin.

Uusien työntekijöiden sitouttaminen myyntitiimiin nähdään haasteena, koska uudet työntekijät tietävät työskentelevänsä myyntitiimissä vain vuoden ajan: *”Uusille pitää pyrkiä kertomaan, että tämä on tärkeä homma. Meidän (esimiesten) pitää antaa mielikuva, että me ollaan äärettömän ylpeitä tästä duunista.”* Myös vanhempien työntekijöiden sitouttaminen koetaan tärkeäksi ja on esimiesten puolelta huomioitu onnistuneesti: *”Vanhoja työntekijöitä sitoutetaan antamalla enemmän vastuuta ja jakamalla pieniä esimiestehtäviä. Osa työistä on ollut*

niin sitoutuneita, että ovat työskennelleet vuosi toisen jälkeen näissä tehtävissä.”

Osa työntekijöistä kertoo kaipaavansa sitoutuakseen enemmän yhdessäoloa ja yhteistä toimintaa: *”Yhteiset illanvietot sitouttaisivat, kun tehtäis porukalla jotain. Silloin tulisi sellainen olo, että mä kuulun tähän porukkaan.”* Sitoutumattomuus nousee esille myös työntekijöiden koulutuksesta puhuttaessa: *”Syvemmän perehdyttämisen avulla kokisin olevani enemmän osa organisaatiota.”* Myyntitiimin hyvä henki sen sijaan on selvästi yksi tehtävään sitouttavimista tekijöistä. Työntekijöiden mielestä hyvä tiimi innostaa, lisää työssä viihtyvyyttä ja toimii työhön motivoivana tekijänä: *”Se, että tuntee työkaverit ja tiimin hyvin, sitouttaa tähän työhön.”*

Pätevyys ja osaaminen

Osaamisen liittyvä kysymys antoi tietoa työntekijöiden koulutuksesta ja perehdyttämisen tasosta. Lisäksi kysymyksen tarkoitus oli selvittää, millaisia tietoja, taitoja ja ominaisuuksia työntekijät pitävät työtehtävissään menestyäkseen tärkeimpinä.

Esimiehet odottavat työntekijöiltä monipuolisia myynti- ja asiakaspalvelutaitoja: *”Pitää olla ulospäinsuuntautunut ja aktiivisesti kontaktia asiakkaaseen päin ottava. On osattava selvittää asiakkaan tarpeet ja osata tarjota sopivin vaihtoehto. Myös keskustelu- ja esiintymistaidot ovat tärkeitä ja vaikuttavat siihen, millaisen kokonaiskuvan sä jätät itsestä. Tottakai sun pitää myös tietää millainen tuote on.”*

Myös työntekijät nostavat tärkeimmäksi ominaisuudekseen tuoteosaamisen: *”Asiakkaat on tosi hyvin ajan hermoilla, joten on tiedettävä mistä puhuu.”* Ongelmana kuitenkin nähdään, ettei tuotekoulutukseen ole panostettu tarpeeksi. Osaamattomuus on aiheuttanut osassa työntekijöissä jopa turhautumisen tunteita: *”On ollut noloa, jos ei tiedä. Kyllä se varmasti asiakkaastakin näyttää vähän huonolta, jos ei osaa vastata kysymyksiin tai lukea hinnastoa.”*

Myös perehdyttämisessä ilmee selviä puutteita. Eräänkin haastateltavan mukaan kentälle on lähdetty *”lähes kylmiltään”*. Työntekijät toivovatkin jatkossa enemmän koulutusta, jotta he pystyisivät työskentelemään tehokkaammin: *”Koulutus poistaisi epävarmuutta. Jos olisi enemmän tietoa tuotteesta, uskaltais lähestyä paremmin asiakasta ja kertoa siitä.”* Lisäksi: *”Olisi paljon mukavampi tehdä töitä kun tietää jotain. Silloin ei tarvitsisi pelätä, ettei osaa vastata asiakkaille.”*

Koulutuksen lisäksi kaivataan konkreettista koulutusmateriaalia, joka pitäisi sisällään kaiken

työtehtävissä tarvittavan tiedon: *”pelkästään organisaatioesittely ei kerro varsinaisista työtehtävistä mitään tai valmenna niihin.”* Työntekijöiden mielestä varsinkin uusille myyntitiimin jäsenille olisi tärkeää tarjota kattava käytännön paketti: *”On tosi paljon sellaisia pieniä asioita, jotka liittyvät tähän työhön, ja joita ei välttämättä itse tule ajatelleeksi. Uusille työntekijöille tulisi tarjota sellainen materiaali, josta olisi hyötyä työtehtävissä.”* Lisäksi perehdytyksessä pitäisi käydä läpi organisaation perustiedot: *”No, ihan että kuinka tässä talossa on tapana tehdä ja kuinka on tapana toimia. Silläkin on merkitystä, miten pukeudutaan, meikataan ja laitetaan itsemme.”* Lisäksi: *”Siinä jo heti alussa tulisi sellainen olo, että teidät otetaan tosissaan ja teidän tulisi ottaa tämä tosissaan, ja että tämä on tosi tärkeää tämä työ, mitä me tehdään.”*

Mentorointia ei nähdä työtehtävään soveltuvana ainoana koulutustapana: *”Se ei toimi tässä, koska työpäivän aikana ei aina ehdi kertomaan kaikkea tärkeitä asioita. Parempi olisi opettaa perusasiat koulutuksessa ja vasta kentällä täydentää koulutuksessa opittuja perusjuttuja.”* Lisäksi työntekijät tulisi saada koulutettua osaaviksi huomattavasti nykyistä nopeammassa ajassa: *”Ongelmana on, ja tästä me ollaan puhuttukin, että uusi työntekijä saavuttaa osaamistasonsa huipun vasta työvuoden päätyttyä.”*

Palkitseminen

Palkitsemiseen liittyvän kysymyksen tarkoitus oli selvittää myyntitiimin nykyistä palkitsemista ja tuottaa tietoa työntekijöiden mieleisistä palkitsemiskeinoista.

Useimmat haastateltavista ovat sitä mieltä, että: *”On hyvä, että meillä on tunti- eikä proviikkapalkka. Ei tarvitse väkisin myydä jotain tai tiettyä määrää.”* Myöskään esimiehet eivät näe proviisiopalkkaa mahdollisena palkitsemiskeinona, koska: *”Mitään tavoitteita, jotka kuuluvat myyntiin tai myyntihommiin, ei voida asettaa, koska työntekijät eivät ole vakituisia henkilöitä. Me voidaan tavallaan vaan haastaa, että kun eilen myitte tietyn määrän tuotteita, myykää tänään tuon verran.”*

Kaikki haastateltavista pitävät nimenomaan myyntikilpailuja innostavimpina työn tekoon: *”Minua ainakin motivoi se, että on jokin tavoite. Silloin yrittää vielä enemmän, että nyt pitää saada tää tavoite täyteen.”* Myös toisen haastateltavan mielestä: *”Mun mielestä se on ollut hyvä keino verrata tuloksia viime vuoden tuloksiin, että pyritään nyt vähintään samaan.”* Lisäksi: *”Meillä vois olla joku laajempikin yhteinen tavoite. Ei välttämättä sellainen, että yhdellä keikalla tietty määrä tilauksia, vaan vaikka tiettyinä ajanjaksona tietty myyntimäärä.”*

Osa haastateltavista ei koe tarvetta palkitsemiselle: *”En koe, että tarvitsisin lisäkannustimia.”* Osa työntekijöistä sen sijaan näkisi tiimin yhteiset palkinnot hyvänä lisämotivaationa: *”Tottakai joku palkinto vielä enemmän motivoisi kaupan tekoon. Se voi olla pienikin juttu mikä riittää siihen, että motivaatio nousee. Ne tois jotain uutta tähän, jotenkin uudella tavalla herättäis kiinnostusta.”* Yksilöpalkitsemisen sijaan haastateltavien mielestä tulisi palkita koko tiimiä: *”Palkinto pitäisi olla tiimin kesken, koska tiiminähän sitä työtä tehdään. Henkilökohtainen palkitseminen saattaisi johtaa kilpailuun, jota tällä hetkellä meidän tiimissä ei ole.”* Rahallisten palkitsemiskeinojen sijaan toivottaisiin tiimin yhteisiä tapahtumia: *”Olisi kiva järjestää jotain yhdessä. Esimerkiksi yhteisiä illanviettoja työporukalla. Palkitsemisen lisäksi se myös lähentäisi lisää meidän tiimiä.”*

Palautteen anto

Palautetta koskevan kysymyksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä, millainen on myyntitiimin sisäinen palautteenantokulttuuri.

Tutkimustuloksista ilmeni, että sekä esimiehet että työntekijät toivoisivat saavansa toinen toisiltaan enemmän palautetta: *”Esimiehenä toivon, että saisin tietoa kuinka tapahtumat on mennyt. Me ei voida kehittyä, jos ei saada palautetta.”* Lisäksi: *”Se ei saa olla yksipuolista infoa, että esimies vain sanelee miten tehdään, vaan palautteen tulee olla molemminpuolista.”* Palautetta ei kuitenkaan esimiesten mielestä saada työntekijöitä tarpeeksi: *”En tiedä, ovatko kaikki työntekijät ymmärtäneet sen merkityksen.”* Myös työntekijät kokevat palautteenannon puutteelliseksi: *”Palaute olisi tärkeää, että tietää pärjääkö sitä yhtä hyvin kuin itse kuvittelee. Joskus on joutunut vähän itse päättelämään, että miten meni.”* Työntekijöiden puolelta kaivataan enemmän rakentavaa palautetta: *”Kannustavaa palautetta kyllä saadaan, mutta vähemmän sitä kehitettävää palautetta.”*

Haastatteluvastauksista ilmeenee selvästi, ettei kaikilla työntekijöillä ole ollut käsitystä palautteen merkityksestä: *”Joskus keikan jälkeen olen laittanut vähän sähköpostilla, että hyvin meni, mutta muuten en ole antanut hirveästi palautetta. En oikein tiedä miten antaisin palautetta.”* Toisaalta taas osa työntekijöistä on omaksunut palautteenantokulttuurin hyvin ja pitävät sitä toimivana: *”Palautteen antamiselle on annettu hyvä mahdollisuus. Tuntuu hyvältä huomata, että kyllä niitä palautteita myös kuunnellaan.”*

Palautteeseen liittyvän kysymyksen yhteydessä nousi esiin myös toive palavereista. Huolestuttavana voidaan pitää, että osa työntekijöistä kokee jäävänsä usein informaation ulkopuo-

lelle: ”Aina ei pysy mukana ihan kaikessa. Toivoisin enemmän tapaamisia tiimin kesken. Siitä tulisi johdonmukaisempi koko vuodesta, koska kaikki ei osallistu jokaiselle keikalle. Tällöin kaikki pysyisi mukana, mitä on tapahtunut ja olisi ajan tasalla niistä asioista, joista kaikkien tiimin jäsenten olisi hyvä tietää.”

4. YHTEENVETO JA KEHITYSIDEAT

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille myyntitiimin näkemyksiä heidän työstään ja tiimin toiminnasta sekä verrata niitä keskenään myös esimiesten näkemyksiin. Samalla tavoitteena oli selvittää myyntitiimin ongelmakohtia. Tavoitteet saavutettiin onnistuneesti, koska tutkimustulokset tuottivat vastauksia asetettuun tutkimuskysymykseen.

Pääosin tutkimustulokset olivat positiivisia, mutta kehityskohteitakin löytyi. Tutkimuksen perusteella suurimmat ja samalla konkreettisimmat kehittämisen tarpeet liittyivät tuoteosaamiseen ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen sekä palkitsemiseen ja palautteen antoon. Myyntitiimiltä odotetaan ensisijaisesti paitsi hyvää myyntitulosta, myös ammattitaitoista ja asiakaslähtöistä toimintaa, jonka toteutuminen näkyi työntekijöiden vastauksissa. Asiakasläheisyys on tärkeää, koska sillä on selvästi myönteinen vaikutus koko yrityskuvaan.

Tutkimustuloksista selvisi, että työhön ollaan tyytyväisiä ja sitä tehdään hyvällä työmotivaatiolla. Tiimi on suurin organisaatioon sitouttava tekijä, joten tiimityöskentelymäistä työtappaa kannattaisi kiistattomasti jatkaa myös tulevaisuudessa. Sekä työntekijöillä että esimiehillä on yhteinen käsitys työn kuvasta ja sen tärkeimmistä tehtävistä, joka voidaan nähdä hyvänä lähtökohtana koko tiimitoiminnan kehittämiseksi. Aiemmin esitetyn teoriatiedon mukaan tämä edesauttaa myös työhön sitoutumista.

Erityisesti vanhemmat työntekijät voidaan kuvata tutkimustulosten valossa erittäin sitoutuneiksi. Vanhempien työntekijöiden kohdalla työorientoituneisuus näkyi selvästi haastatteluvastauksissa, jotka pituudeltaan poikkesivat huomattavasti verrattuna tuoreempien työntekijöiden hieman lyhyempiin vastauksiin. Toisaalta on selvää, että ydintiimin muodostavat työntekijät kokevat myyntitiimin kehittämisen tarpeellisemmaksi kuin uudet työntekijät, jotka tietävät työskentelevänsä työtehtävissä vain ja ainoastaan vuoden ajan. Vanhemmilta työntekijöiltä löytyy myös enemmän parannusehdotuksia jo pelkästään vuosien aikana kerittyneen työkokemuksen kautta. Aiemmin esitetyn teoriaosuuden perusteella uusien työntekijöiden sitoutumista ja innostuneisuutta työntekoon voitaisiin jatkossa lisätä erityisesti koulutusta lisäämällä. Myös hyvin toteutettu kannustinjärjestelmä ja palautteen antoon liittyvät muutokset tehostaisivat työhön imua.

Tutkimustulokset osoittivat, ettei mentorointi sellaisenaan riitä opastamaan uusia työntekijöitä tiimiin, vaan sen lisäksi kaivataan kohdennettumpaa koulutusta. Kouluttaminen voidaan nähdä yhtenä suurimmista myyntitiimin kehityskohteista tulevaisuudessa. Paremman tuoteosaamisen kautta saavutettaisiin parempia myyntituloksia, tarjottaisiin parempaa

asiakaspalvelua ja saavutettaisiin sitoutuneempia työntekijöitä. Samalla myös myyntitiimin toiminta muuttuisi koko organisaation kannalta tuottavammaksi.

Haastatteluvastauksista näkyi, että myyntitiimin toimintaan sisältyy paljon hiljaista tietoa, jota myyjähenkilöiden tulisi pystyä jakamaan mahdollisimman tehokkaasti myös uusille työntekijöille. Pehdyttäminen voitaisiinkin jatkossa hyödyntää paitsi uusien työntekijöiden työhön opastuksena, myös vanhojen työntekijöiden järjestämänä **koulutustilaisuutena**, jonka myötä kaikilla myyntitiimin jäsenillä olisi mahdollisuus kerrata vanhoja asioita. Näin ollen koko tiimi oppisi samalla kertaa samat asiat ja varmistuisi siitä, ettei kukaan jäsenistä jää tärkeän tiedon ulkopuolelle. Myös teoriaosuudessa puhuttiin siitä, kuinka tärkeää sekä uusin että vanhojen työntekijöiden kouluttaminen on työtehon ylläpitämisessä ja työn mielekkyyden säilyttämisessä.

Yhteinen koulutuspäivä olisi hyvä järjestää ennen ensimmäisiä työtehtäviä heti uusien työntekijöiden liittyessä tiimiin. Näin ollen saataisiin tiimitoiminta käyntiin ja kaksi uutta tiimin jäsentä mahdollisimman nopeasti osaksi tiimiä ja sen toimintatapoja. Koulutustapahtuma toimisi samalla myös tiimin yhteisenä tutustumispäivänä. Koulutukseen tulisi sisältyä perustietoa tuotevalikoimasta, tiimin toiminnasta ja työn tarkoituksesta. Tuotetietoutta koulutukseen tulisi sisältää ainoastaan siinä määrin, missä uusi myyntihenkilöstö sitä työssään tarvitsee. Koulutuspäivän aikana myyntitiimin tulisi luoda myös yhteiset pelisäännöt. Konkreettisenä tuotoksena syntyisi **tietopaketti** koko tiimin yhteisiin tarpeisiin. Tietopaketti tarjoaisi tietoa, jota kaikki tiimin jäsenet voisivat hyödyntää koko tulevan työvuoden aikana, ja jonka sisältöä jokainen tiimin jäsen voisi opiskella tarvittaessa myös omatoimisesti. Koulutuksen runkona voisi toimia edellisvuoden vastaava materiaali, jota päivittämällä koulutuspaketti saataisiin muutettua aina vuosittain ajankohtaiseksi, ja näin ollen myös jokaisen tiimin jäsenen tarpeita vastaavaksi.

Koulutus luo mahdollisuudet myyntityössä onnistumiselle, mutta tieto itsessään ei vielä tuota myyntituloksia, vaan myyjiä pitää myös motivoida tulosten aikaansaamiseksi. Erilaiset kannustinjärjestelmät nostettiin teoriaosuudessa esille tehokkaana tapana maksimoida myynnin tuloksia ja motivoida myyjiä kauppaamaan ja opiskelemaan myytävää tuotetta paremmin. Teoriaosuuden mukaan myyntityön tavoite voi perustua joko yksilö- tai ryhmätason toimintaan ja sitä voidaan mitata joko euroina tai kappalemääränä.

Aiemmin myyntitiimille suunnattuja palkintoja hyvin suoritetuista työtehtävistä ei oltu jaettu, mutta teoriatiedon perusteella niiden merkitys toiminnan tehokkuuden lisäämiseen voisi

olla suuri. Vain joissakin tapauksissa liian tiukat tavoitteet ja sitä kautta muodostuva tuote-keskeinen myyntitapa voisi aiheuttaa sen, että tuotetta aletaan myydä liian ärhävästi, jolloin kohdeorganisaation kannalta tärkein, eli asiakaspalvelun laatu kärsisi. Kohdeorganisaation kannattaisikin harkita **palkitsemista** tulevaisuudessa. Ilman konkreettisia ja mitattavia tavoitteita työn teko voi helposti jäädä tehottomaksi, jolloin myös työntekijöiden asenne työn tekoa kohtaan kärsii: ”maksavathan ne palkan kuitenkin.”

Koska kyseessä on koko tiimiä koskeva yhteinen tavoite, tulisi yksilöpalkitsemisen sijaan palkita koko tiimiä. Aiemmin esitetyn teorian valossa yksilötasolla palkitseminen saattaa lisätä tiimin jäsenten välistä kilpailuhenkeä. Tiimidynamiikan säilyttämiseksi tavoitteet saavutettuaan koko tiimi tulisi palkita yhteisellä palkinnolla. Konkreettinen tavoite voisi olla esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa saavutettava lehtitilausten kappalemäärä, joka aktivoisi myyntitiimin toimintaa yhteisen palkinnon eteen. Koska kohdeorganisaatiossa myyntitiimi työskentelee vaihtuvalla kokoonpanolla, tulisi tavoitteen toteutumista seurata mieluiten pitkällä aikavälillä. Näin ollen jokaisella myyntitiimin jäsenellä olisi mahdollisuus vaikuttaa työn tulokseen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Toteutuakseen kannustinjärjestelmä vaatii sekä esimiesten että työntekijöiden yhdessä asetettuja realistiset ja helposti mitattavat tavoitteet. Teoriaosiuuden mukaan tavoite voi olla yksinkertaisesti esimerkiksi myyntitulosten vertaaminen edellisvuoden vastaaviin myyntituloksiin. Kannustinjärjestelmään liittyvän palkinnon suunnittelussa tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden mieltymyksiin. Kohdeorganisaatiossa palkintona voisi toimia esimerkiksi koko tiimin yhteinen ja yrityksen kustantama illanvietto, joka innostaisi kaikkia tiimin jäseniä työskentelemään yhteisen hauskanpidon eteen.

Kannustinjärjestelmänä voisi hyödyntää esimerkiksi leikkimielistä **tähtijärjestelmää**. Tähtijärjestelmässä jokaisesta saavutetusta myyntituloksesta saisi yhden tähden, kun taas jokaisesta edellisvuoteen verrattuna huonommasta tuloksesta menettäisi yhden tähden. Keräämällä yhteensä viisi tähteä ja ylläpitämällä sen jälkeen täysien tähtien lukumäärää, palkittaisiin myyntitiimi vuoden lopuksi ennalta sovitulla palkinnolla. Tähtijärjestelmä olisi ennen kaikkea helppo toteuttaa, mutta myös vaivaton mitata ja takuulla vahvasti myyntituloksiin motivoiva. Toteutuessaan tähtijärjestelmä ei saisi kuitenkaan painottua ainoastaan myyntiin, vaan sen tulisi kannustaa myös hyvään asiakaspalveluun. Esimerkiksi yhden tähden voisi hankkia, tai puolestaan menettää, myös esimerkiksi hyvästä tai huonosta asiakaspalautteesta. Tällöin myynti pysyisi jatkossakin asiakasläheisenä.

Myös palautteenantokulttuurissa havaittiin puutteita ja selkeitä kehityksen paikkoja. Paitsi, että esimiehet kaipasivat myyntitiimiltä enemmän palautetta, myös työntekijät odottavat esimiehiltä enemmän rakentavaa palautetta, jolloin heillä olisi mahdollisuus kehittyä työntekijöinä. Teoriaosuuden mukaan, olipa palaute sitten suullista tai kirjallista, sekä työnantajan että työntekijän tulisi antaa sitä toisilleen. Tähän asti työntekijöiden palaute esimiehille on välitetty sähköpostitse, ja se on saanut olla vapaamuotoinen kertomus siitä, kuinka työtehtävä onnistui. Näin ollen tarpeeksi yhtenäinen käytäntö palautteen antamiselle on puuttunut. Jatkossa palautteelle tulisi olla olemassa selkeämpi ja yhdenmukaisempi kaava, jonka pohjalta palaute olisi helpompi täyttää. Palautteelle voisi luoda valmiin **palauterungon**, johon palautteen ja kehitysideoita voisi kirjata vaivattomasti. Tällöin kenellekään ei jäisi epäselväksi, kuinka palautetta tulisi antaa. Palaute olisi mahdollista täyttää joko yhdessä myyntitiimin kanssa työtehtävän päätteeksi tai omatoimisesti vapaa-ajalla, jonka jälkeen se tulisi lähettää mahdollisimman pian esimiehelle. Yhtenäinen kaavake tuottaisi esimiehelle tarvittavat tiedot keikan onnistumisesta ja helpottaisi myös palautteiden vertailukelpoisuutta keskenään. Palautelomakkeen suunnittelu sopisi uusien työntekijöiden koulutuspäivän yhteyteen, jolloin jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus tutustua ja vaikuttaa sen sisältöön.

Palautteen lisäksi myyntitiimin jäsenet toivoivat enemmän palavereja ja yhteisiä tapaamisia, joissa käsiteltäisiin koko tiimiä koskevia asioita. Tähän mennessä työntekijöille oli järjestetty yhteinen tapaaminen kerran vuodessa, jolloin esimiesten läsnä ollessa oltiin käsitelty menneitä työtapahtumia ja niistä kerättyä palautetta. Tapaamisen yhteydessä oli annettu myös palautetta tiimin toiminnasta. Palaverien tarve voidaan nähdä korostuneen entisestään sen jälkeen, kun myyntitiimin toiminta on muuttunut myyntihenkisemmäksi ja vastuullisemmaksi. Palavereja toivotaan, koska työntekijöiden mielestä ne *”sitouttaisivat paremmin työhön”* ja *”tehostaisivat tiimin toimintaa”*. Yhteisten tapaamiskertojen myötä myöskin ne tiimin jäsenet, jotka eivät ole mukana jokaisella keikalla, pysyisivät mukana tiimin asioissa. Paitsi, että palaverit ovat tärkeitä vuorovaikutustilanteita, olisi niiden yhteydessä mahdollisuus käydä läpi toiminnan kannalta ajankohtaisia asioita ja kerrata tärkeimpiä työssä tarvittavia taitoja, jolloin myös esimiesten näkemys myyntitiimin osaamisesta pysyisi ajantasalla.

Tiimitoiminta

- Tuotekoulutus
- Uusien työntekijöiden perehdyttäminen
- Jakuva koulutus

Johtaminen

- Palautteen anto ja palaverit
- Palkitseminen
- Tiimitoiminnan itseohjautuvuus

Kuvio 5. Myyntitiimin kehittämisen keskeisimmät kohdat haastattelututkimuksen mukaan.

Haastattelututkimuksen yhteenvedona voidaan todeta, että tiimitoimintaa kehittäessä sille tulisi jatkossa muodostaa selkeät yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt, joiden noudattamisesta jokainen tiimin jäsen ottaisi vastuun. Lisäksi kuviosta ilmenee, että konkreettisimmat kehittämistarpeet liittyvät sekä tiimin toimintaan että sen johtamiseen. Tiimin toimintaan liittyviä kehittämisen kohteita olivat erityisesti tuotekoulutus ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Johtamiseen liittyviä asioita olivat puolestaan palautteen anto, palaverit ja palkitseminen. Johdon yksi tulevaisuuden tärkeimmistä tehtävistä on myös pyrkiä lisäämään tiimin itseohjautuvuutta. Tällöin tiimin jäsenet omatoimisesti voisivat ottaa vastuuta tiimin sisäisistä asioista, tuotekoulutuksista ja palaverien järjestämisestä esimerkiksi ydintiimistä nimetyn tiimivalmentajan tai tiimivalmentajien johdolla.

5. POHDINTA

Mikä tahansa myyntityö on muuttunut vuosi vuodelta enemmän asiakaspalvelumaiseksi. Tämä näkyy siten, ettei muuttuvassa maailmassa enää kilpailla pelkästään parhaalla tuotteella, vaan myös loistavalla tuotetuntemuksella ja asiakaspalvelulla. Myynti- ja asiakaspalvelu vaikuttavat yrityksestä syntyviin mielikuviin, jonka takia asiakaspalvelu vaatii onnistuakseen osaavia ja työhönsä sitoutuneita myyjiä, joilla on hyvä asenne. Myös tiimitoiminnan kehittäminen voidaan jatkossa nähdä yhtenä yrityksen menestyksen ja asiakastyytyväisyyden avaintekijöistä missä tahansa organisaatiossa. Tiimityöskentelyn avulla on mahdollista tuottaa enemmän tulosta ja ylläpitää laajempaa osaamista, kuin yksilösuorituksilla.

Kohdeorganisaatiossa haastattelututkimus tuotti runsaasti tietoa myyntitiimin toiminnasta ja sen kehitystarpeista. Uusien työntekijöiden perehdytys ja vanhojen työntekijöiden jatkuva koulutus ilmenivät selvästi tärkeimmiksi kehityskohteiksi. Tuotetietous lisäisi paitsi työn iloa ja motivaatiota, myös sitouttaisi työntekijät paremmin organisaatioon. Kouluttamalla myyntitiimiä palveltaisiin paremmin asiakkaita samalla kun tasalaatuinen toiminnan laatu heijastuisi positiiviseksi yrityskuvaksi. Palkitseminen toimisi koko tiimiä motivoivana tekijänä ja sitouttaisi yhteisiin tavoitteisiin. Rakentava palautteen avulla kehitettäisiin tiimityötä ja kehityttäisiin paremmiksi työntekijöiksi. Yhteisten palaverien kautta olisi mahdollista jakaa tiimitoiminnan kannalta kallisarvoista tietoa ja kokoontua koko tiimin kesken keskustelemaan tulevaisuuden tavoitteista.

Opinnäytetyö oli haastava, mutta erityisen mielenkiintoinen prosessi, jonka työstämisestä en olisi malttanut päättää millään. Kirjoitusprosessin aikana pääsin tutustumaan lukuisiin alan kirjoihin ja oppimaan paljon uutta niin aiheesta kuin itsestäni. Liiketalouden kirjallisuuteen syventyessäni innostuin kaupallisen alan jatko-opinnoista, joihin aion tähdätä heti valmistuttuani. Näin ollen pääsen jatkamaan mielekkään aiheen parissa opinnäytetyön päätyttyäkin.

Opinnäytetyöprosessi kesti kaikkiaan noin puoli vuotta. Opinnäytetyön tekemisen aloitin kesällä 2014 kirjallisuuskatsauksella, jonka aikana tutustuin aiheeseen ja tein runsaasti muistiinpanoja. Tämän jälkeen jatkoin kirjoittamista minulle nimetyn opinnäytetyöohjaajan ohjauksessa, jonka jälkeen opinnäytetyö valmistui nopeasti intensiivisen työn tuloksena syksyn aikana. Valmis opinnäytetyö päättyi palautettavaksi marraskuun lopussa 2014. Opinnäytetyöstä muodostui mielestäni omanäköiseni ja tiivis paketti, johon sain upotettua kaiken tarvittavan. Jos aikaa olisi ollut enemmän, olisin mielelläni jatkanut opinnäytetyön tekemistä

pidempäänkin. Opin kuitenkin myös sen, että on tärkeä taito osata päättää työnsä.

Uskon, että opinnäytetyö tulee tarjoamaan paljon hyödyllistä tietoa kohdeorganisaatiolle. Tutkimustulokset tuottivat paljon uutta tietoa myyntitiimin toiminnasta ja sen kehitystarpeista. Opinnäytetyö antaa mahdollisuuden myös monille jatkotutkimuksille. Jatkotutkimuskohteeksi sopisi esimerkiksi myyntitiimin asiakastytyväisyyttä mittaava tutkimus. Mystery shopping -menetelmä sopisi tapaukseen hyvin ja olisi helppo toteuttaa myyntitiimin työskennellessä kenttätehtävissä esimerkiksi messuilla tai tapahtumissa. Lisäksi myyntitiimin toiminnassa voisi tutkia sitä, kannattaisiko toiminnassa keskittyä enemmän uusasiakashankintaan vai enemminkin vanhojen asiakasuhdeiden ylläpitoon.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ALANEN V., MÄLKIÄ T., SELL H. 2005. Myyntityön käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy.
- HONEYCUTT, E., FORD, F. & SIMINTIRAS, C. 2003. Sales management: a global perspective. Routledge. Lontoo.
- HUOVINEN, Anja 2014-18-08. Markkinointiassistentti, Savon Sanomat. [Haastattelu.] Kuopio: Savon Sanomat.
- KATZENBACH, R. & SMITH, D. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Ekonomia -sarja. Helsinki: WSOY.
- KESKISUOMALAINEN.COM. 2013. Vuosikertomus. [Viitattu 05.11.2014.] Saatavilla: http://keskisuomalainen.com/files/6813/9755/8455/KSML_vuosikertomus_2013.pdf
- KUPIAS P., PELTOLA K. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia.
- KUPIAS P., SALO M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum.
- KÄRKIMEDIA.FI. 2013-02-28. Savon Sanomien kokonaistavoittavuus. [Viitattu 13.10.2014.] Saatavissa: <https://www.karkimedia.fi/karkimedia/mita-mediassamme-tapahtuu/10496/savon-sanomien-kokonaistavoittavuus-oli-248-000-henkiloeae-v-2013.html>
- LEVIN P. 2005. Successful teamwork. Printed in th UK by Bell & Bain Ltd. Glasgow
- MANNING, G., REECE, B. & AHEARNE, M. 2010. Selling Today. Creating customer value. 11. painos. Pearson Education Limited. Edinburgh.
- OJANEN, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Talentum.
- OJASALO K., MOILANEN T., RITALAHTI J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. SanomaPro.
- PEKKARINEN E., SÄÄSKI K., VORNANEN J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Gummerus Kirjapaino Oy.
- PENTIKÄINEN, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. WSOYpro Helsinki.
- PÖNTINEN, Aki 2014-18-08. Levikkijohtaja, Savon Sanomat. [Haastattelu.] Kuopio: Savon Sanomat.
- ROPE, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Infor.
- RUBANOVITSCH Mika D. & AALTO, Elina. Myynnin lyhytterapia.
- RUMMUKAINEN, T. 2004. Huippumyyjä. Suomen yritysikirjat Oy.
- SALMINEN, J. 20013. Taitava tiimivalmentaja. J_Impact Helsinki.
- SAVONSANOMAT.FI. Tilausvaihtoehdot. [Viitattu 1.10.2014] Saatavilla: <http://www.savonvanomat.fi/asiakaspalvelu/tilaus/>

SPIIK, K. 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY.

TALOUSELÄMÄ.FI 2013-10-06. [Viitattu 17.11.2014.] Saatavilla:
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/palkitseminen+on+valittamista/a2049875>

TALOUSELÄMÄ.FI 2013-08-03. [Viitattu 9.10.2014.] Saatavilla:
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/tiedon+siirto+vaatii+ohjausta/a2256782>

TOURUNEN, Jari. 2013-08-02. Mediamurros on hyvä. Savon Sanomat. [Viitattu 2014-07-07.]
Saatavissa: <http://www.savonsanomat.fi/mielipide/artikkelit/mediamurros-on-hyva/1296395>

VIITALA, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Edita.

VILKKA, H. 2008. Tutki ja Kehitä. Tammi.

VIRTANEN, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita.

VUORIO, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Suomen yityskirjat.

VUORIO, P. 2011. Menesty myyjänä. Suomen yrityskirjat.

ZIGLAR Z. 2003. Selling 101: What Every Successful Sales Professional Needs To Know. Thomas Nelson Inc.

LIITE1

HAASTATTELUKYSYMYKSET:

1. Työn kuva

* Kuinka työn luonne on muuttunut?

2. Työn tärkein tavoite

3. Tiimityöskentely

* Tiimin kokoonpano; haaste vai mahdollisuus?

4. Sitoutuminen

5. Pätevyys & osaaminen

6. Palkitseminen

7. Palautteen anto

** Tähdellä merkityt kysymykset esitettiin vain esimiehille ja kokeneemmille työntekijöille.*