

Myynnin johtaminen

Eveliina Lehtonen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, hallinnon ja liiketalouden ala

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Lehtonen, Eveliina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2016
	Sivumäärä 43	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Myynnin johtaminen		
Tutkinto-ohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Lehtonen, Timo		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää hyvän myyntijohtajan ominaisuuksia. Näiden ominaisuuksien pohjalta pyrittiin löytämään keinoja, joiden avulla jokainen voisi kehittyä paremmaksi myynnin johtajaksi.</p> <p>Teoriaosuudessa tarkasteltiin myyntityötä myyntiprosessin ja huippumyyjän ominaisuuksien kautta. Myynnin johtamiseen syvennyttiin tarkastelemalla myyntijohtajan tehtäviä ja ominaisuuksia. Lisäksi tutustuttiin hyvään johtajuuteen ja eri johtamistyyliin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä oli teema-haastattelut, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina syksyllä 2016. Haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan myynnin parissa työskentelevää asiantuntijaa. He edustivat kahta eri kohderyhmää, myyntijohtajia sekä myyjiä. Laajan näkökulman saamiseksi haasteltavat edustivat eri kokoisia yrityksiä, jotka toimivat eri aloilla. Tutkimustulokset analysoitiin haastattelurungon teemojen kautta.</p> <p>Tutkimuksessa nousi esille myyntijohtamisen haastavuus sekä vaatavuus ja tarve kehittymiseen. Johtajalta odotettiin paljon eikä kaikkeen pystytty vastaamaan. Suurimmat kehityksen kohteet liittyivät läsnäoloon sekä esimerkillä johtamiseen, jotka vaikuttivat innostukseen ja motivaatioon. Resurssipula näkyi perehdyttämisessä, koulutuksessa sekä ohjaamisessa, eivätkä näin tukeneet onnistumista. Palautetta ei aina osattu ottaa vastaan ja vastuusta yritettiin luistaa. Sitouttaminen ja yksilöllinen huomioiminen kaipasi myös kehitystä. Tavoitteiden asettamiseen pitäisi kuluttaa enemmän aikaa ja kehittää toimintaa tukeviksi.</p> <p>Opinnäytetyötä voidaan käyttää työkaluna myyntijohtajien toiminnan kehittämiseen, jotta motivoituneisuus sekä työntyytyväisyys kasvaisi ja parantaisi myös yrityksen tulosta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Myyntityö, myynnin johtaminen, myynnin kehittäminen, myynnin johtamisen kehittäminen		
Muut tiedot		

Author(s) Lehtonen, Eveliina	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2016
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 43	Permission for web publication: x
Title of publication Sales management		
Degree programme Degree program of entrepreneurship development		
Supervisor(s) Lehtonen, Timo		
Assigned by		
Abstract <p>The aim of the research was to identify characteristics and qualities of a competent sales manager. Based on the findings, the purpose was to suggest ways how anyone could strive to become a competent sale manager.</p> <p>The theoretical framework examined sales work through the sale process and identified qualities of the most successful salesmen. The role of sales manager was examined by assessing required tasks and qualities, and the concept of competent leadership and different types of leadership styles were explored.</p> <p>The research took a form of qualitative analysis. Theme interviews were used as a method to collect data, in which private individuals were interviewed in the fall of 2016 consisting of eight professionals who work in the sales. They represented two sample groups, sales managers and salesmen, and were chosen to represent small and large companies and different fields. The data was analyzed by focusing on themes set prior to the interviews.</p> <p>The research findings emphasized the demanding nature of the role of sales manager and a general need for improvement. Expectations concerning sales managers were usually high, and the managers could rarely match the expectations. The main points of improvement included being present and being able to act as an example, which were observed to raise work motivation and enthusiasm of sales personnel. A lack of resources was indentified as an issue concerning training and instruction of sales workers, and sales workers had tendencies to receive feedback poorly and avoid responsibilities. The level of commitment, personal attendance and the importance of setting goals would require more attention.</p> <p>The findings of the research can be used to enhance the level of competence of sales managers in order to improve work motivation and satisfaction of sales and to raise profit.</p>		
Keywords/tags (subjects) sales, sales management, developing sales, developing sales management		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto	2
2 Myyntityö.....	4
2.1 Myyntiprosessi.....	5
2.2 Huippumyyjän ominaisuudet.....	12
2.3 Myynnin menestystekijät	14
3 Myynnin johtaminen	16
3.1 Myynnin johtajan tehtävät	17
3.2 Myynnin johtamisen haasteet ja vaatimukset.....	19
3.3 Hyvä johtaja	20
4 Tutkimusasetelma	26
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys.....	26
4.2 Tutkimusmenetelmät	26
5 Tutkimustulokset.....	29
5.1 Taustan vaikutus tutkimuksen tuloksiin	29
5.2 Myynnin johtajan tehtävät	29
5.3 Myynnin johtajan ominaisuudet.....	32
5.4 Myynnin johtamisen haasteet ja vaatimukset.....	34
6 Johtopäätökset.....	36
7 Pohdinta.....	41
Lähteet	42

Kuviot

Kuvio 1. Myynnin portaat (Vuorio 2015, 97).....	6
Kuvio 2. Myyntirappuset (Rubanovitsch & Aalto 2005, 50)	8
Kuvio 3. Myyntijohtajan ominaisuuksien nelikenttä.....	33
Kuvio 4. Johtajan kehitettävät osa-alueet.....	36

1 Johdanto

Myyntiä johtamisen vaatimukset ovat muuttuneet viime vuosina. Tämä johtuu osittain johtamisen kokemasta murroksesta. Johtajalta vaaditaan tuloksen lisäksi nykypäivänä paljon muutakin. Tämä tuli esille myös tämän tutkimuksen aineistossa. Myyntiä johtaminen on kuitenkin asia, joka on isossa osassa yrityksen kehityksen ja kasvun kannalta. Työntekijöiden sitouttaminen yritykseen on haastavaa ja myynti alueena on hyvinkin riskialtis rekrytoinnin suhteen. Myynti on iso osa liiketoimintaan ja yleensä yritys tarvitsee myyntiä kannattaakseen. Kuinka myyntiä johtamista tulisi kehittää, jotta se toimisi tehokkaana osana organisaatiota? Muun muassa tätä kysymystä pohditaan tässä tutkimuksessa. Myyntiä johtaminen on rinnastettavissa yleensäkin johtamiseen, koska johtamisessa on kuitenkin lopulta kyse ihmisistä ja heidän tuloksellisesta johtamisesta yksilöt huomioiden.

Yritystoiminnan kehittämisestä kannalta myynti ja varsinkin johtaminen nousevat avainasemaan. Myyntiä ja johtamisen kehittäminen linkittyvät vahvasti liiketalouteen. Yritystoiminnan kehittämisen, myyntiä ja johtamisen yhdistäminen tutkimusongelmaksi osoittautui hyvin mielenkiintoiseksi.

Koska aihe on hyvin laaja, keskitytään tutkimuksessa löytämään yhtäläisyyksiä ja keinoja, joilla jokainen voisi johtamistaan kehittää, eikä ainoastaan pyritä rankentamaan yleistystä hyvästä myyntijohtajasta. Tarkoitus on opinnäytetyön avulla löytää ja tutkia asiantuntijahaastatteluiden avulla suuntaa-antavia linjauksia hyvän myyntijohtajan ominaisuuksista. Tavoite on löytää ja koota konkreettisia keinoja kehittää johtajuutta suuntaan, joka on kannattavaa liiketoiminnalle ihmisistä unohtamatta.

Pääosioita tässä opinnäytetyössä on kolme. Toisessa luvussa käydään läpi myyntityötä prosessin, huippumyyjän sekä menestystekijöiden kautta. Luvussa kolme syvennyttään myyntiä johtamiseen. Luvussa tarkastellaan johtajan tehtäviä, haasteita ja vaatimuksia, hyvän johtajan ominaisuuksia sekä pureudutaan eri johtamisen tyyliin. Asiantuntijoiden kokemuksia tutkitaan neljästä kuuteen luvussa.

Laadullinen teemahaastattelu on tämän työn aineistonkeruun pohjalla. Aineisto kerättiin kasvotusten sekä puhelimesta suoritettujen haastatteluiden avulla.

Jokainen myynnin johtaja sekä myynnin parissa työskentelevä on yksilö, ja jokaisen tulee löytää omat keinonsa johtaa sekä olla hyvä johdettava. Aiheesta on hyvin kirjallisuutta tarjolla sekä ajankohtaisia verkkojulkaisuja, koska se on hyvin ajankohtainen, varsinkin myynnin johtamisen kehittämisen näkökulmasta.

2 Myyntityö

Tässä luvussa sukellaan myynnin maailmaan, tarkastellaan myyntiprosessia ja pohditaan huippumyyjän ominaisuuksia. Lisäksi käydään läpi myyntiin vaikuttavat menestystekijät.

“Myyminen on vakuuttamista. Jotta voit olla todella vakuuttava, sinun on uskottava itseesi ja asiaasi. Kun uskot itseesi, saat muutkin vakuuttumaan.” (Vuorio 2011, 8.)

Suomen yleisin ammatti on myyjä. Yrityksellä harvoin on muutakaan liiketoimintaa, jos yrityksessä ei synny kauppaa. Tästä syystä myyjän rooli on tärkeää. Myyjän tehtävä on paneutua asiakkaan tilanteeseen, ongittava esille tarpeet ja löytää kokonaisvaltainen ratkaisu, joka on asiakkaiden toiveiden ja vaatimusten mukainen. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 9.)

Myyjän maailma on muuttunut paljon viime vuosina. Muun muassa teknologialla on tässä suuri vaikutus. Yksi suurimmista muutoksista on asiakkaiden tietoisuuden kasvu. Tietoa on helpommin saatavilla ja etukäteen, joka lisää myyntitilanteiden haastavuutta. Pelkkä kasvotusten tehty myyntityö ei enää riitä, koska asiakkaiden ostopäätöksiin vaikutetaan pitkään ennen tapaamista. Myynnin ja markkinoinnin raja on häviämässä. Enemmissä määrin kaikki liittyy myyntiin, joten tähän tulisi kiinnittää huomiota. Myyminen on muuttunut auttamiseksi ja opastamiseksi, jotta asiakas osaa tehdä tietoisin päätöksen. (Padelford 2014.)

Myyntityö on henkilökohtaista vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta tarvitaan kaikissa asiakassuhteen vaiheissa. Myyminen on myös ideoiden ja ajatusten hyväksyttämistä toisilla eikä ainoastaan tavaroiden kauppaamista. Loistavinkaan tuote ei aina myy itseään vaan tarvitsee myyjää vakuuttamaan tuotteen sopivuudesta juuri kyseiselle asiakkaalle. Juurikin tämä on myymistä eli asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja heidän vakuuttaminen tuotteen sopivuudesta. “Myyjän tehtävä on auttaa asiakasta tunnistamaan tilanteensa ja löytämään oikea ratkaisu siihen.” (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 13-14.)

Sopeutumiskyky on yksi myyntityön avaintekijöitä. Se sisältää tiedon lisäksi paljon käytännön taitoja. Myyjän tulisi harjoitella psykologiaa, vuorovaikutusta ja puhuttua

kieltä. Nykykäsityksen mukainen myyntityö on melko tuore ajatusmalli. Tämä on myös viimeisen sadan vuoden aikana merkittävimmän muutoksen kokenut yksittäinen ammattikunta. (Parviainen 2013, 12,17,32.)

2.1 Myyntiprosessi

Myyjälle jokainen asiakastapaaminen on investointi, koska kaikki tapaamiset vaativat valmisteluja, tavoitteiden asettamista ja etenemisen seuranta. Halutun tuloksen saavuttaminen vaatii järjestelmällistä toimimista vaiheesta toiseen. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 69.)

Kun myynti on tasokasta ja mitattavaa, se perustuu toimivaksi testatun myyntiprosessin noudattamiseen. Myyjän tulee hallita myyntiprosessia ja edetä prosessi oikeassa järjestyksessä. Myynnin portaisiin voidaan soveltaa myös AIDA mallia:

A ttentio = huomion herättäminen

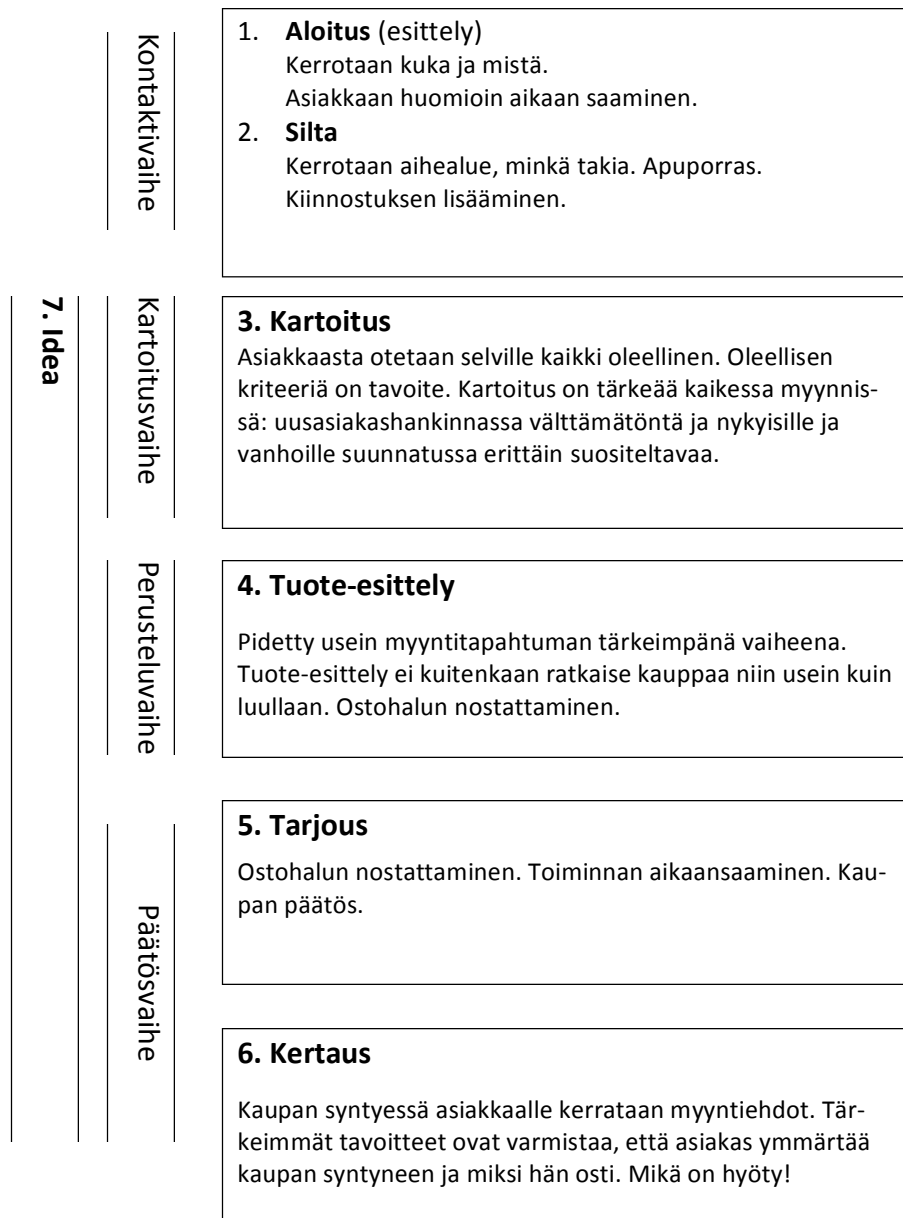
I nterest = innostuksen aikaansaaminen

D esire = ostohalun nostattaminen

A ction = toiminnan aikaansaaminen

(Vuorio 2015, 95-97.)

Myyntiprosesseja on tärkeä välillä uudistaa. Tämän avulla pääsemme tutkimaan myös kilpailijoita ja heidän toimintatapojaan. On myös syytä muistaa keskittyä oikeisiin asioihin oikeilla hetkellä eli asiakaskohtaamisissa keskittyminen pysyy asiakkaassa. (Ojanen 2010, 33.)



Kuvio 1. Myynnin portaat (Vuorio 2015, 97)

Vuorion myynnin portaat on yksi malli myyntiprosessista. Erilaisia malleja on paljon. Myynnin prosessin voi jakaa vielä pienempiin osiin, jolloin saadaan muun muassa tämä 16 askelta sisältävä prosessi:

1. *Ennakkovalmistautuminen*
2. *Kontaktinotto, asiakkaan kohtaaminen ja huomioiminen*
3. *Tarvekartoitus*
4. *Tuotetuntemus ja lyhyt yritysesittely*
5. *Hyötyjen esittely, perusteleminen*
6. *Vaihtoehtojen tarjoaminen*
7. *Vastaväitteiden käsittely*
8. *Asiakkaan aktivoiminen*
9. *Ratkaisun ehdottaminen*
10. *Päätöksen pyytäminen*
11. *“Ei”-n taklaaminen ja hintaneuvottelu*
12. *Kaupan päättäminen*
13. *Sopimuksen solminen ja ehtojen läpikäynti*
14. *Lisämyynti*
15. *Asiakaskohtaamisen päättäminen ja lopputervehdys*
16. *Seuranta ja jälkihoito*

(Rubanovitsch & Aalto 2005, 38.)

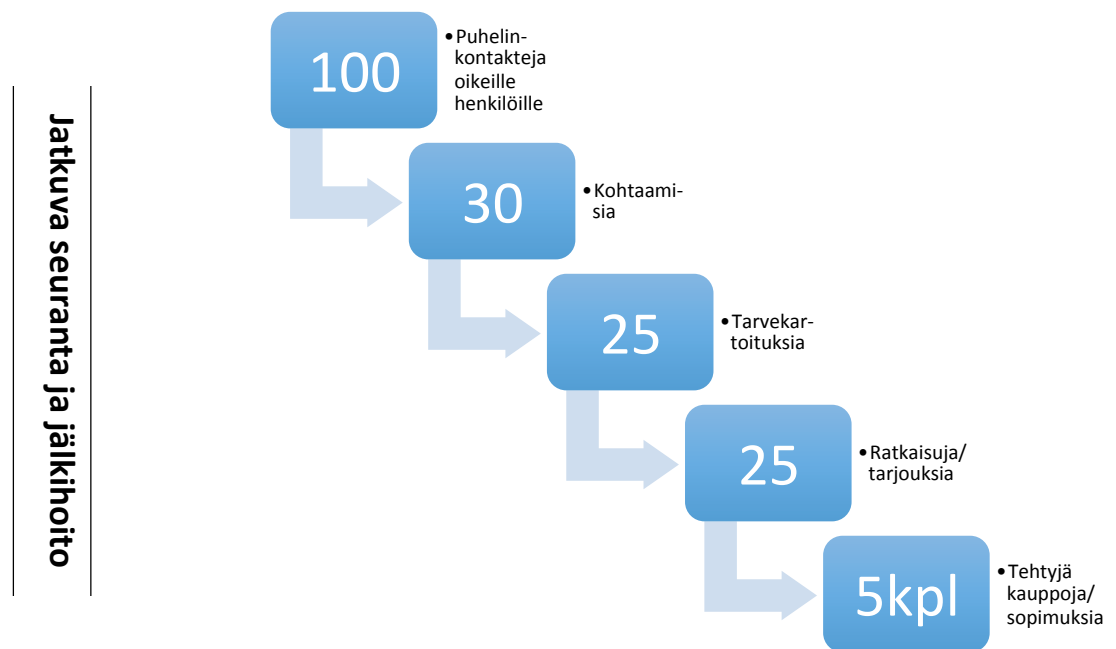
Myyntiprosessilla on tarkoitus saavuttaa kaikkia osapuolia tyydyttävät ratkaisu. Tämä prosessi on ostotapahtumien muodostama toimintaketju. Sitä voi ja pitääkin kehittää. Se on mallinnettavissa, toistettavissa ja kerrattavissa. Prosessin hallitessaan myyjä voi onnistua. Myös asiakkaan ostoprosessin ja hänen tapansa ostaa, on tärkeitä tunnistaa. Myyjän tulisi saada prosessinsa vastaamaan asiakkaan ostoprosessia. Avainasemassa ovat luottamus, analyysi, ratkaisun arviointi ja päätös. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65-66.)

Yhteydenotto

Myyjän tulisi saada asiakas kiinnostumaan jo ensimmäisellä yhteydenotolla. On myös tärkeää selvittää, että asiakas on oikea ajatellen hänen myyntitavoitteitaan. Tärkein tavoite on saada asiakas tapaamaan myyjä tai saada muulla tavoin vuorovaikutus

syvennettyä. Myyjän pitää saada myytyä asiakkaalle hyöty jo tässä vaiheessa, muuten asiakas ei halua tuhllata aikaansa enempää. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 71-72.)

Myyjän työssä kontaktimäärät ovat tärkeitä. Ne tuovat arvokasta kokemusta, koska kontaktimäärä näkyy yleensä myös tuloksessa. Varsinkin huippumyyjiä ymmärtää kontaktin arvon ja hakee jatkuvasti uusia asiakkaita. Myyjän on tärkeää tietää, kuinka suuri osa hänen kontakteistaan johtaa kauppaan. Tärkeää on seurata koko ketjua yhteydenotosta kauppaan asti. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 48-49.) Seuranta voi tehdä esimerkiksi näiden Vuorion kirjasta löytyneiden myyntirappusten avulla:



Kuvio 2. Myyntirappuset (Rubanovitsch & Aalto 2005, 50)

Valmistautuminen

Valmistelulla on tärkeä rooli myyntiprosessissa. Tämä luo hyvän pohjan onnistuneelle myynnille. Muun muassa perustietojen selvitys, materiaalin rakentaminen ja os-toepäilyjen poistamisperustojen rakentaminen ovat tärkeitä valmistautumisvaihees-sa. (Rope 2003, 68.)

Ennakkovalmistelut helpottavat mahdollisuuksia tehdä kauppaa. Asiakas kyllä yleen-sä tunnistaa, kun myyjä on nähnyt vaivaa ja tutustunut tilanteeseen etukäteen ja

pystyy näin osoittamaan asiakkaan olevan yritykselle tärkeä. Näin asiakkaalle jää myyjästä ja hänen edustamastaan yrityksestä ammattimaisempi kuva. (Rubanovitsch & Aalto, 2005, 42.)

Myös asiakkaan tunteminen etukäteen on tärkeää. Valmistautumiseen kuuluvat muun muassa nämä asiat, jotka myyjän tulisi selvittää asiakkaasta ennen kohtaamista:

- Onko kyseessä uusi vai jo ennestään tuttu asiakas?
- Onko tapaamisessa yksittäinen henkilö vai ryhmä?
- Onko muitakin yhteyshenkilöitä?
- Onko asiakkaasta kerätty tietoa sekä heidän edustamastaan alasta?

Myyjän jättämästä kuvasta tulee helposti huono, jos hän käyttää näiden asioiden selvittämiseen myyntitapaamisesta aikaa eikä ole tehnyt niitä pohjatyönä. Huolellinen suunnittelu auttaa myyjää kokonaiskuvan saamisessa. Myyjän on tärkeä huolehtia myös ulkoisesta olemuksestaan. Asiakkaasta tehdyn pohjatyön lisäksi myyjän tulee olla asiantuntia omalla alallaan sekä tuntea oma yritys ja tuotteet. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 74-76.)

Myyntikeskustelun avaus

Myyntikeskustelun avaus tilanne on tärkeää. Asiakas muodostaa ensivaikutelmansa myyjästä. Tämän mennessä huonosti, on myyjällä paljon töitä, jos hän aikoo saada kaupan päätettyä. Tämä on myyjälle lämmittely vaihe, jossa hänen tulisi saada selvyyttä muun muassa tilanteesta, muodostaa näkemys asiakashenkilöstä, selvittää henkilöiden roolit sekä tärkeimpänä saada luotua mukava, leppoisa ja positiivinen tunnelma. (Rope 2003, 70-71.)

Myyjän on tärkeää osoittaa olevan aidosti kiinnostunut sekä pyrkiä sopivasti ohjaamaan keskustelua kuitenkin vahingoittamatta ilmapiiriä. Osaava myyjä pystyy muokautumaan vuorovaikutuksen jokaisella asiakkaalle sopivaksi. Huomioiminen ja kunnioittaminen pitäisi aina näkyä kanssakäymisessä. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 78-81.)

Myyjä voi halutessaan opastaa asiakkaan myyntiprosessin läpi luodakseen tilanteeseen luottavaisen tunnelma. Jokainen tietää, mitä seuraavaksi tapahtuu eikä asiakas

koe tarvekartoitustakaan uteluksi, koska tietää, miksi sitä tehdään. Näin myyjästä tulee rehellinen ja ammattimainen kuva ja asiakas tuntee, että hänet otetaan vakavasti ja hänen tarpeisiin pyritään vastaamaan. Myyjän on myös hyvä hyväksyttää asiakkaalla aina vaiheesta toiseen siirtyminen, jotta asiakas tuntee, että hänellä on valta. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 64-65.) Myyjän tulisi pitää korvat höröllään ostosignaaleja varten koko myyntiprosessin ajan (Rubanovitsch & Aalto 2007,127).

Asiakkaan tilanteen kartoitus

Myyjä sortuu helposti jättämään tämän vaiheen liian vähäiseksi, joka vaikuttaa lopputulokseen kriittisesti. Myyjän tulee unohtaa tuotekeskeisyys ja keskittyä selvittämään, mitä asiakas haluaa. Avauskeskustelusta on yleensä luonnollista siirtyä tarvekartoitukseen. On tärkeää, että asiakas saa kuulla juuri ne asiat, jotka hän haluaa kuulla. (Rope 2003, 71.) Hänen kiinnostuksensa tuotetta kohtaan nousee juurikin tarvekartoituksen aikana, ja on suurimmillaan, kun myyjä osaa kertoa tarvekartoituksen perusteelle juuri asiakkaalle tärkeimpien hyötyjen kautta tuotteesta (Rubanovitsch & Aalto 2005, 39).

Tarvekartoituksen lähtökohta on se, että myyjä esittää kysymyksiä ja antaa asiakkaan puhua. Tarkoitus on selvittää asiakkaan tarpeet ja toiveet sekä selvittää minkälaisen ihmisen kanssa on tekemisissä. Huippumyyjä käyttää tähän eniten aikaa, jotta onnistuu löytämään juurikin oikeat ratkaisut. Järjestelmällinen kartoitus kääntää huomion pois hinnasta ja helpottaa asiakasta miettimään tarpeensa. Kokonaisvaltaisen tilanteen ymmärtäminen helpottaa sopivan tuotteen tai palvelun myyntiä, koska asiakaskin ymmärtää, miksi ratkaisu on juuri hänelle sopiva ja hän on myös tyytyväisempi ja uskollisempi yritykselle, kun hänelle pystytään löytämään oikea ratkaisu juuri hänen tarpeisiin. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 68-69.)

Argumentointi

Myyjän tulee esittää asiakkaalle oikeat argumentit kartoituksen perusteella. Nämä vähentävät asiakkaan epävarmuutta ja tarvetta esittää vastaväitteitä. Tärkeää on osoittaa, miten edut ratkaisevat asiakkaan tarpeet ja toiveet. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 89-91.)

Tarjousta esitellessä myyjän pitäisi muistaa esitellä hinta osana kokonaisuutta eikä puheenvuoroa tulisi päättää hintaan. Myyjän pitäisi myös malttaa odottaa asiakkaan

reagointia kaupan pyytämisen jälkeen. Kauppaa tulisi muistaa pyytää ainakin kolme kertaa. (Vuorio 2015, 103.)

Kun asiakkaalle esitellään hyötyä, alkaa asiakas tuomaan esiin omia huolenaiheitaan eli vastaväitteitä. Myyjän tulisi pystyä argumentoimaan nämä asiakkaalle. Tämä tulisi nähdä mahdollisuutena syventää luottamusta. Myyjän tulisi aina selvittää syy asiakkaan huolelle ennen vastaamista. Yleisimpiä vastaväitteitä on hyvä miettiä etukäteen, mutta myyntiprosessi niihin ei saisi keskittyä vaan viedä prosessia eteenpäin järjestelmällisesti. Vaikeatkin väitteet tulee käsitellä rauhallisesti ja kaikki täytyy käsitellä huolellisesti. Näiden avulla asiakas testaa myyjää. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 117.)

Päätöksen saaminen

Kauppaa pitää pyytää. Se on myyjän tehtävä. Myyjä auttaa asiakasta tekemään päätöksen. Jos kaikki edelliset vaiheet on hoidettu hyvin ja järjestelmällisesti, pitäisi kaupan päättäminen sujua hyvin. Tässä vaiheessa saatetaan tarvita vielä lisäperusteluita, joten asiakasta on hyvä muistuttaa aikaisemmin esille tulleista hyödyistä ja syistä, miksi tuote tai palvelu ratkaisee asiakkaan tarpeet ja toiveet. Asiakasta tulisi johdella kohti päätöstä toimimalla niin kuin päätös olisi jo tehty, välttämällä epävarmuutta ilmaisevia sanontoja sekä hankkia mahdollisimman paljon kyllä-vastauksia. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 108-111.)

Jatkotoimet ja jälkihoito

Näillä toimilla varmistetaan asiakastyytyväisyys. Asiakassuhteet vasta alkavat kaupan päättämisestä. Nämä luovat pohjaa mahdolliselle seuraaville johtopäätöksille. Hyvin hoidettu jälkityö viestii asiakkaalle, että hänestä välitetään ja myyjä kantaa vastuunsa asiakassuhteesta. Tärkeää on seurata muun muassa sovittujen asioiden toteutumista, asiakkaan katteen saamisesta sekä ratkaisuiden toimituksesta. Jatkotoimenpiteet kannattaa tuoda esille myyntitilanteessa, koska ne ovat yksi argumentti. Myyjän on tärkeää itse huolehtia näistä, koska hänen on helpompi aistia mahdollista lisäkaupan tarpeista. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 114-117.)

2.2 Huippumyyjän ominaisuudet

Rubanovitsch ja Aalto (2005,21.) kirjoittavat ominaisuuksista, jotka myyjällä tulisi olla. Myyjän tulee olla tehokas, vakuuttava, ymmärrettävä, oma-aloitteinen, ystävällinen ja kohtelias. Hän hallitsee tarpeiden kartoittamisen sekä tuntee omat ja kilpailijoiden tuotteet.

Myyntityön vaativuus näkyy huippumyyjien määrässä. Ratkaisevassa asemassa on sitoutuminen omaan työhönsä sekä motivaatio kehittyä. Ajan saatossa mukaan tulee myös nöyryys eli kyky opetella samat asiat aina vain uudestaan. Hyväksi myyjäksi kehittyminen vie aikaa ja vaatii pitkäjänteisyyttä. Hyvällä myyjällä on halu voittaa, mutta ei kamppittaa toisia. Hyvä myyjä voittaa reilusti eikä toisten auttaminen ole ongelma. Tärkeintä on tuottaa asiakkaalle todella aitoa ja oikeaa hyötyä helposti ja nopeasti. Hyvä myyjä kantaa vastuun tekemisistään ja on optimistinen. Hän kunnioittaa itsensä lisäksi asiakasta, sidosryhmiään ja organisaatiotaan. Aidosti kiinnostunut ja palvelualltius näkyvät tekemisessä. Eniten opitaan tekemällä työtä ahkerasti. Kokemus, sitoutuminen ja kontaktimäärä vievät kohti kehitystä huippumyyjäksi. Hyvän myyjän tunnistaa myös siitä, että asiakkaat suosittelevat häntä eteenpäin. Asiakkaat tulevat hänen luokseen. (Vuorio 2015, 9-10.)

Huippumyyjä tekee perustyönsä huolellisesti ja kääntää rautaisella ammattitaidolla hankalatkin asiakastilanteet voitoksi. Myyntityöhön, asiakkaisiin ja myytäviin tuotteisiin pitää suhtautua myönteisesti. Menestyvä myyjä pitää kiinni seuraavista asioista:

- *Valmistautuu huolella.*
- *Pysyy sovituissa aikataulussa.*
- *Tekee kaikkensa ymmärtääkseen asiakkaan tilanteen, tarpeet ja toiveet.*
- *Etenee asiakaskohtamisissa asiakkaan, eikä tietojärjestelmän ehdoilla.*
- *Ymmärtää, ettei tuote tai hinta ole toiminnan lähtökohtana, vaan asiakas.*
- *Antaa laaja-alaista neuvontaa asiakkaalle tärkeistä asioista.*
- *Tuntee hyvin myymänsä tuotteet ja palvelut.*
- *Selittää asiat ymmärrettävästi ja selkeästi.*
- *Kartoittaa ja ideoi erilaisia vaihtoehtoja asiakkaan tarpeen ratkaisemiseksi.*
- *Virittää keskustelua tärkeäksi katsomistaan asioista sekä uutuuksista.*
- *Tekee asioista kiinnostavaa, miellyttää ja sujuvaa.*

- *Uskaltaa olla oma itsensä ja käyttäytyy luontevasti.*
- *Hoitaa asiakkaan asiat kokonaisvaltaisesti.*
- *Tuottaa lisäarvoa asiakkaalle.*
- *Pitää aktiivisesti yhteyttä asiakkaaseen, eikä oleta asiakkaan ottavan selvää asioista.*
- *Toimii määrätietoisesti ja pitää lupauksensa.*

(Rubanovitsch & Aalto 2005, 22-23.)

Huippumyyjä omaa intohimon, myönteisen vision ja kyvyn tarttua tuumasta toimeen nyt eikä huomenna. Kehitys tapahtuu yleensä epämukavuusalueella. Asiakas tulee kohdata rohkeasti ja positiivisella energialla. Motivaatio on myös yksi tärkeä tekijä myyntityössä. Jokaiselle tulee vastaan tilanteita, joissa motivaatiota koetellaan, mutta huippumyyjä rakastaa työtään ja onnistuu näkemään koetinkivet mahdollisena kauppana tulevaisuudessa. (Ojanen 2010, 31-33,36,38.)

Huippumyyjä osaa jakaa aikansa ja energiansa tehokkaasti. Hän osaa lukea kehen ei kannata tuhlaa aikaa ja kenet pitää ensin käännättää ajattelemaan myönteisesti. Huippumyyjä ei valu hetkellisesti muihin töihin vaan osaa keskittää energiansa olennaiseen. Huippumyyjä osaa innostaa ja myy myös tunnepitoisesti. Hän on yleensä tallentanut muistiin tapahtumia edellisistä kohtaamisista, joihin hän pystyy tilanteen tullen palaamaan. (Altman 2002, 88-100.)

Asiakkaan tulee ostoprosessissa kokea olevansa tärkeä, arvostettu ja huomioonotettu. Nämä tekijät viime kädessä ratkaisevat, kuinka hyvin myyjä tehtävässään onnistuu. Myyjän täytyy myös kokea olevansa myyntiin sopiva tyyppi niin, että hän kokee sen luontaisena ja kiinnostavana tehtävänä itselleen. (Rope 2003, 96-97.) Huippumyyjä muistaa tarkistaa asiakkaalta, onko kaikki hoidettu niin kuin sovittiin ja onko asiakas tyytyväinen. Hän on sopivasti rehellinen, rauhallinen, asiallinen, osaa kuunnella sekä esittää oikeita asioita oikeaan aikaan. (Vuorio 2011, 126.)

Huippumyyjän arvojärjestys on eri kuin perusmyyjän. Huippumyyjälle tärkeintä on asiakkaan kokema hyöty, jonka jälkeen tulee organisaation kokema hyöty ja viimeiseksi oma hyöty. Perusmyyjällä järjestys menee juurikin toisin alkaen omasta hyödyttä. (Vuorio 2015, 10-11.)

Arvostaminen on myyjälle tärkeää. Tämä näkyy tietynlaisena nöyryytenä. Muun muassa nämä asiat näkyvät myyjässä, joka on nöyrä: itsekriittisyys, perusasioiden harjoittelu, joukkuepeli, uudistuminen sekä kuuntelu. Todellinen arvostus vaatii näiden asioiden sisäistämistä. Jos näitä asioita ei arvosta, ei kehitystä tapahdu. Asiakkaalleen myyjä osoittaa parhaiten arvostustaan kuuntelemalla ja keskustelemalla heidän kanssaan. (Vuorio 2011, 15-16.)

Huippumyyjä käyttää ajastaan ja energiastaan 80 prosenttia luottamuksen rakentamiseen, joten he eivät joudu käyttämään, kuin loput 20 prosenttia kaupan päättämiseen. Normaalisti tilanne on juuri toinen, ja myyjä joutuu käyttämään paljon enemmän tekniikkaa ja aikaa sekä mahdollisesti laskemaan hintaa. Ammattimainen myyjä osaa hallita tunnetilojaan ja pystyy lähtemään vaikeastakin tilanteesta hyvällä mielellä kohti uutta asiakaskohtaamista (Vuorio 2015, 34,40.)

2.3 Myynnin menestystekijät

Yritys joka tarjoaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja, pystyy laskuttamaan palveluistaan enemmän. Jatkuvan tuotekehityksen lisäksi pitäisi keskittyä parantamaan tuotteen ympärillä olevia asioita kuten palvelua, asennuspalvelua sekä myyjien valmennusta. (Rubanovitsch 2005, 19.)

Yksi merkittävä menestystekijä on luottamus, joka vallitsee myyntijoukkueessa. Sen jäsenet tietävät, että jokainen tekee kaikkensa ja mielessä sykkii varmuus onnistumisesta. Jokainen on sanansa mittainen ja me-henki vallitsee joukkueessa. (Ojanen 2010,41-42.)

Työhyvinvointi on varsinkin myyntityössä tärkeää. Tulokset eivät synny puolivaloilla tekemällä. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä tunnetta, kun työ tuntuu mielekkäältä, ympäristössä, joka on turvallinen, terveyttä edistävä ja työuraa tukeva. (Vuorio 2015, 22.) Kun myyjä viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, näkyy se myös asiakastyytyväisyyden kasvuna. Myyjä tarvitsee rohkeutta kohdata asiakkaat ja selvittää heidän tilanteensa. Järjestelmällisesti toimimalla työmotivaatio paranee. Työssä jaksaminen on yksi suurimmista haasteista. Kun myyjä toimii oikein asiakaskohtaamisissa ja saa kiitosta asiakkaaltaan, hän kokee onnistumisia ja saa tyydytystä työstään. Näin hän

kokee työnsä mielekkääksi, asiakastyytyväisyys paranee ja myyjän sekä yrityksen tulokset kehittyvät nopeasti. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 12-13.)

Myyynnissä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on paljon. Ikä on yksi niistä. Se tuo vakuuttavuutta ja kokemusten kautta myyjä pystyy vaikuttamaan ihmiseen helpommin. Myös sukupuolen on todettu tietyillä aloilla vaikuttavan. Myyjän verbaalisuus eli kyky ilmaista asioita luontevasti tulee esiin asiakkaan kanssa oltaessa vuorovaikutuksessa. Myyjän asenne työtä kohtaa näkyy muun muassa joustavuutena ja palvelualltiutena. Myyjän on oltava fiksu, oivaltava, nokkela, tilanneherkkä sekä muuntautumiskykyinen. Motivaatioperustat tulisi liittyä henkilön motivaatioperustoihin mahdollisimman hyvin. Myyntitaito on myös tärkeää, vaikka perusjutut on aina opittavissa, mutta henkilöllä pitäisi olla riittävät tiedolliset ominaisuudet ja halu myyntityöhön. (Rope 2003, 109-115.)

Myyjän on tärkeää ymmärtää tuotteen hyöty. Hyöty, jonka se tuottaa asiakkaalle. Miksi hänen kannattaisi hankkia tuote tai palvelu? Kun myyjä ymmärtää nämä asiat on hänen helpompi pysyä motivoituneena ja hän pystyy helpommin vahvasti suosittelemaan myymiään tuotteita ja palveluita. Myyjät on tärkeä kouluttaa niin tuotteeseen kuin myyntiin. Tämä vaikuttaa niin tulokseen kuin motivaatioon. Kaikki nämä tutkitusti kulkevat käsi kädessä. (Vuorio 2015, 37.)

Kaikki on peräisin asenteesta. Pitää haluta onnistua, jotta voi syntyä kauppoja. Muun muassa pelko asiakkaan mielipiteestä hintaa kohtaan voi aiheuttaa kolahduksen asenteessa. Myyntityöhön pitää suhtautua kehittämisen haluisena. Itseään pitää kehittää koko ajan. Virheitä sattuu, mutta asenteeseen keskittyminen on tärkeää. (Vuorio 2015, 37-45.)

3 Myynnin johtaminen

Millainen on hyvä johtaja ja mitkä ovat myynnin johtajan tehtävät? Tässä luvussa käsitellään myynnin johtamista hieman tarkemmin juurikin pohtimalla hyvän johtajan ominaisuuksia sekä johtajan tehtäviä myynnin parissa. Läpi käydään myös myynnin johtamisen haasteita ja vaatimuksia sekä tutustutaan eri johtamisen tyyleihin.

Myynnin johtaminen on yksi myynnin tukitoimista. Myynnin johdon tehtävä on varmistaa, että kaikki myynnin edellytystekijät ovat kunnossa. On tärkeää määritellä tavoitteet ja suunnattava myyntitoimet. Myynnin johdon esimiesten tehtävä on suunnitella ja organisoida myyntiä sekä motivoida ja seurata sitä. (Rope 2003, 117.)

Myynnin johtaminen on haastavaa, mutta äärimmäisen tärkeää. Moni luovuttaa myyntityössä äkkiä, koska eivät usko kehittyvänsä tarpeeksi. Ongelmat ovat yleensä lähtöisin myyntiuran alkuhetkestä, jolloin henkilö ei ole saanut riittävästi tukea ja opastusta tehtäviinsä. Nämä ovat avainasemassa siinä, että myyjälle syntyisi nautintoa ja uskoa omaan osaamiseen sekä tekemiseen. (Vuorio 2011, 120.) Kouluttamaton ja kokematon laitetaan töihin näyttämään osaamisensa ja suurin osa heistä karsiutuu, koska työ on liian kuluttavaa (Sarasvuo & Jarla 2002, 22).

Joukkuepelin pelaaminen on tärkeää. Ryhmässä syntyy kilpailua, mutta se täytyy pitää rehtinä ja jokaisella pitää olla mahdollisuus voittaa. Osa keskittyy omaan työhönsä, toiset kaikesta valittamiseen, kun työstä ei tule mitään. Myynnin johdon haaste onkin saada synnytettyä rehti ja luotettava ympäristö, jossa joukkueen on helppo tehdä tulosta. (Vuorio 2015, 49.)

Myynnin johto keskittyy helposti seuraamaan tarjousten määrää, kun kauppa ei synny toivotulla tavalla. Pelkästään tarjousten seuraaminen ei kuitenkaan riitä eikä se anna kokonaiskuvaa myyntiprosessin hallitsemisesta. Tärkeää on huomioida myös kuinka moni tarjous johtaa kauppaan eli seuraamalla koko ketjua saamme ymmärryksen koko prosessin onnistumisesta eikä pelkästään aktiivisuudesta, joka voi olla hyvinkin rutiininomaista eikä johda tulokseen. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 15.)

Myynnin johtajien tulisi huolehtia, että myyjillä on valmiudet tehdä kauppa. Heidän tulee varmistaa, että myyjillä on varmuus viedä myyntiprosessi läpi, mutta myös

huomioida, että heillä on mahdollisuus ja valtuus tehdä kauppaa. Esimiehien pitää toimia esimerkkinä ja osallistua käytännön työhön. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 24.)

Myyntijohdon tulee huolehtia, että myyjä myyntiprosessin lisäksi taitaa tärkeitä vaiheet kuten ennakoivaltuustelun ja, että hän osaa käyttää aikansa oikein sekä pystyy luomaan yrityksestä ammattimaisen kuvan. Myyntijohdo voi tukea myyjää myös hyvän asiakashallintajärjestelmän avulla, jotta myyjällä ei menisi turhaan tehokasta työaika hukkaan ja hän saisi pidettyä asiakkaat järjestyksessä. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 46-48.)

3.1 Myyntijohdajan tehtävät

Myyntijohdaminen on muuttunut ja kehittynyt. Nykyään tärkeintä on hallita kokonaisuus systemaattisen ja vaiheistetun myyntiprosessin avulla. Tämä tarvitsee tuekseen asioita kuten CRM, tavoitteet, motivointikeinot sekä seuranta ja myyntien ennusteet. Tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen ovat olennaisia myyntissä ja sen johtamisessa. (Crementum n.d.)

Myyntijohdon tulisi selvittää, miten huippumyyjät menestyvät, koska näitä taitoja voi opettaa myös muille. Hyviä keinoja kehittää myyntiä on paljon, mutta tärkeää on luoda periaatteet ja käytännöt johtamiseen, josta käy ilmi tavoitteet, seurannat, ohjaamisen ja korjaamisen käytännöt sekä mittarit. Myös tekemisen ohjaaminen ja ennakointi kuuluvat tähän vaiheeseen. Johtamisen periaatteita ja käytäntöjä tulisi noudattaa systemaattisesti. Määrätietoinen tekeminen ja toisto on tärkeää saada tavaksi ja johdon täytyy näyttää tässä esimerkkiä. Johtamisen järjestelmän kuvaaminen, jossa mallinetaan myyntien eteneminen ja työvälineet, joita voi soveltaa, liitetään osaksi konkreettista tietojärjestelmää. Kaikki edellä mainittu pitää valmentaa ja kouluttaa yhtenä kokonaisuutena. Tärkeää on osallistua ja harjoitella. Tavoitteita tukemaan tarvitaan esimerkiksi palkitsemismalli, jonka avulla kannustetaan uuden omaksumiseen sekä palkitaan hyvistä suorituksista. Palautejärjestelmän rakentaminen on yksi kehittämisen osa-alueista, ja sen antaminen säännöllisesti on tärkeää. (Sahlsten, 2010.)

Jotta myynnissä saadaan paras mahdollinen tulos, täytyy tietyt myynnin johtamiseen kuuluvat osa-alueet olla kunnossa.

Myynnin suunnittelu

Myyntiennusteen pohjalta laaditaan tulostavoitteet sekä välitavoitteet, kuten asiakaskäyntien määrä, myyntiaika ja tarjousten määrä. Myyntitavoitteiden olemassaolo ja niiden sopiminen ja sisältö sekä muu suunnittelu esimerkiksi koulutus ja palkkaus ovat tärkeitä askelia kohti tuloksellista myyntityötä. Tavoitteet pitää olla hyvin yksityiskohtaisia ja vain välitavoitteiden kautta näiden saavuttaminen on mahdollista.

Myynnin organisointi

Tämä tarkoittaa tehtävien määrittelyä, toimintaohjeiden laatimista sekä myyntiresurssien tehokasta organisointia. Kunkin myyjän kanssa tulee selvittää hänen tehtävänsä, vastuunalueensa ja toimivaltansa toimenkuvausten avulla. Tärkeintä on saada myynti organisoitua niin, että sillä varmistetaan hyvä asiakkaiden hoito.

Myyjien motivointi

Myyjien motivointikeinoja ovat muun muassa työn arvostus, koulutus, tehtävien kiertö, kannustava työilmapiiri sekä kannustava palkkaus. Tärkeää on saada myyjät motivoitua niin, että he ovat sitoutuneita, sisäistäneet liikeidean ja motivoituneita, koska silloin he ovat vahva voimavara yritykselle. Motivoiminen on usein yksilöllistä, mutta tulos pitäisi näkyä muun muassa palkkauksessa.

Myynnin seuranta

Toiminta- ja tulostavoitteita pitää seurata. Se voi olla organisaation ja sen yksittäisen henkilön toiminnan määrän ja laadun tai kannattavuuden seuranta. Huomioitavaa on se, ettei seuranta jää viimeiseksi vaiheeksi, vaan se ohjaa ja tehostaa myyntitoimenpiteitä. Seuranta antaa perustan myynnin suuntaamiselle kohti parempia tuloksia.

Myynnin onnistuminen vaatii paljon myös taustatoimilta eli varsinkin myynnin johdolta. Myynnin johdon tulisikin huolehtia, että nämä asiat ovat selvät, jotta myyntiä voi tehokkaasti tehdä. (Rope 2003, 117-122.)

3.2 Myynnin johtamisen haasteet ja vaatimukset

Hyväksi johtajaksi opitaan, mutta toisilla meistä on enemmän halua ja tarvetta johtaa kuin toiset joutuvat tekemään paljon töitä omaksuakseen johtamisen. Vaatii taipumusta ja tahtoa tulla johtajaksi. Työntekijöiden suoriutuminen, kehittyminen, hyvinvointi ja taloudellinen menestys on myynnin johtajan vastuulla. On tärkeää osata jakaa aikansa oikein kaikkien osa-alueiden osalta. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtamista, myymistä ja muita tehtäviä kuten hallinnollisia asioita. Hän tarvitsee avukseen vahvan strategian ja järjestelmällisen toimintatavan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20.)

Esimieheltä vaaditaan luonteenlujuutta. Hänen pitää löytää motivaatio, vaikka kukaan ei kannustaisi häntä. Hänen pitää ansaita alaistensa luottamus. Hänen tulee luvata vain sellaisia asioita, jotka hän pystyy toteuttamaan. Myynnin esimiehellä on haaste tunnistaa alaistensa kyvyt ja omata terve itsetunto, jottei hän koe alaisiaan uhaksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 26-27.)

Myynnin johtajan on tärkeää osata huomioida asiakaslähtöisyys, koska koko organisaatio on riippuvainen asiakkaista (Rubanovitsch & Aalto 2007, 32). Työntekijä kokemuksella vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tyytyväinen henkilöstö palvelee asiakkaitaan paremmin. (Ristikangas 2014, 17.)

Ihminen pyrkii toteuttamaan halujaan sekä etsii keinoja, joilla voi haluamansa saavuttaa. Itsensä toteuttamisen idea on menestyksen edellytys, koska työ on tärkein itsensä toteuttamisen paikka. Menestykseen vaaditaan nykyään todellista paneutumista. Pelkkä halu ei riitä, tarvitaan innostusta kääntää viimeinenkin kivi. Oikeat ihmiset ovat kaikki kaikessa. Jos itsensä toteuttamisen ajatukset tukevat täysin eri asioita, on menestyminen vaikeaa. Ihmisen kompetenssin työssä voi jakaa neljään osaan motivaatio, persoonallisuus, lahjakkuus sekä tiedot ja taidot. Jos kolme ensimmäistä kohtaa löytyvät, niin tiedot ja taidot voi yleensä oppia. Tiimin rakentaminen on tärkeää. Jokaisen itsensä toteuttamisen halu tulee tukea kyseistä roolia. Perusasioita ovat selkeiden tavoitteiden määrittäminen, työkalujen antaminen niiden toteuttamiseen sekä toiminnan valvominen. Lukujen seuraaminen voi tappaa fiiliksen. Omat myyjät tulee tuntea ja tietää kenen kohdalla lukujen seuraaminen toimii ja kenen ei. (Lahti, 2013.)

3.3 Hyvä johtaja

Hyvä johtajuus on vahvaa. Se myös innostaa, antaa energiaa ja kannustaa. (Bailey 2016.) Mistä tietää, että henkilö on valmis johtajaksi? Tärkeitä huomioitavia asioita ovat muun muassa kyky delegoida, luottamus tehtävien tekemiseen, kyky kommunikoida selkeästi tehtävistä, jotta jokaiselle on selvää, mitä heidän tulisi tehdä sekä jättää alaisille tilaa kasvattaa osaamista. Tärkeää on selvittää, mitä kukin on mieltä johtamisesta. Tämä auttaa selvittämään, onko henkilö valmis johtamaan. Tärkeimpiä ominaisuuksia ovat muun muassa empatia, itsetuntemus ja tunneäly. (Ranieri 2016.)

Hyvä johtaja arvioi säännöllisesti myös omaa toimintaansa. Hän pitää kehityskeskusteluja ja kuuntelee alaisiaan, mutta yhtä usein hän pysähtyy pohtimaan ja tarkkailemaan omaa toimintaansa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20-21.) Myynnin johtaja osaa inspiroida ja onnistuu luomaan myönteisen ilmapiirin. Hän tietää, miten herättää suoriutumishalun ja saa ihmiset saavuttamaan entistä parempia tuloksia. Myynnin johtaja on esimerkki omilla konkreettisilla teoillaan.

Hyvä johtaja ei manipuloi vaan pyrkii inspiroimaan. Näille inspiroiville johtajille on tyypillistä samankaltainen toiminta. He tietävät ja tuntevat tarkasti, mitä yrityksessä tehdään ja he tietävät, miten nämä asiat tehdään ja osaavat antaa selityksen, miksi tämä toimintatapa on parempi. Nämä johtajat osaavat myös antaa ja kertoa merkityksen tekemiselle. Nämä johtaja johtavat esimerkillään. (Sinek 2009, 37-38.)

Menestyvä johtaja on kiinnostunut alaisistaan ja heidän kehittämisestä. Valmentava esimies kuuntelee, kannustaa ja kiittää alaisiaan. Hän on reilu ja rehti kaikkia kohtaa, eikä suosi tai puhu pahaa kenestäkään. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 24.)

Hyvällä johtajalla on muun muassa nämä viisi tärkeää ominaisuutta:

1. Eturintamassa johtaminen

Johtaja sitouttaa ja innostaa alaisiaan. Hän ei keskisty enää pelkästään käskemiseen. Johtaja auttaa sekä poistaa esteitä menestymisen tieltä.

2. Teknologian ymmärtäminen

Hänen ei tarvitse olla asiantuntia, mutta hänen tulee ymmärtää modernia teknologiaa sekä kuinka se vaikuttaa omaan toimintaympäristöön.

3. Esimerkin näyttäminen

Esimerkillä johtaminen on noussut tärkeäksi. Johtaja näyttää tekemisellään esimerkkiä. Hänen tulee sitoutua käyttämään samoja työkaluja kuin muutkin työntekijät. He eivät kehity näkemättä johtajan esimerkkiä.

4. Herkkyyden arvostaminen

Armeijan johtaminen on väistynyt. Tarvitaan herkkyyttä reagoida avoimuuden ja läpinäkyvyyden kanssa. Tämä on avain innovaatioihin sekä luovuuteen. Eteenpäin mennäkseen johtaja tarvitsee rohkeutta näyttää herkkyytensä.

5. Jakamiseen uskominen

Kaikki tieto pitäisi olla kaikkien nähtävissä. Käskyt tarvitsevat faktat taakseen. Työntekijöiden välinen viestintä pitää tehdä mahdollisimman helpoksi sekä heidän tulee päästä käsiksi tarvitsemaansa tietoon missä ja milloin tahansa.

Nämä piirteet ovat tärkeitä varsinkin tämän päivän johtajalle. Johtajuus on muuttunut vauhdilla ja johtajat joutuvat mukautumaan tämän päivän kriteereihin, jotta pysyvät ajan hampaissa mukana. Kaikki tämä vaikuttaa paljon muun muassa yrityskuvaan. Työntekijät ovat yksi tärkeimmistä yrityskuvan rakentajista ja johtamisella on tärkeä tehtävä tässä. (Karjunmaa 2013.)

Johtajuuden määritelmä on laaja. Yksi määritelmä on se, että johtaja saa ihmiset lähtemään mukaan saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Johtajana sinun kuuluu ansaita luottamus sekä kunnioitus. Johtajan kolme tärkeintä ominaisuutta ovat rohkeus, peräänantamattomuus ja nöyryys. Hän on tarpeeksi rohkea saavuttaakseen tavoitteet, kykenee hoitamaan vastoinkäymiset päämäärätietoisesti sekä sinnikkäästi ja nöyränä pystyy myöntämään virheensä sekä nöyrästi kehittää itseään koko ajan. Muuntau-

tumiskyky sekä itsensä johtaminen on johtajalle ominaista. Johtajan kuuluu kyetä muuntamaan tyyliään tilanteen mukaan. Hänen tulee tuntea alaisensa ja heidän tapansa toimia, motivoitua ja innostua, jotta hän kykenee toimimaan näitä edesauttaakseen. Ensin tulee osata johtaa itseään ennen kuin voi johtaa muita. Kaikki lähtee esimerkistä. Kunnioitus ja luottamus on vaikea ansaita, jos ei pysty esimerkillä tekemään työntekijöiltä pyytämäänsä asioita. (John Frost n.d.)

Hakujätti Google käytti hyväkseen hakutaitojaan ja listasi muun muassa työntekijäarviointien, työntekijöiltä saamien palautteiden sekä hyvien johtajien saamia palkintoja pohjalta hyvän johtajan kahdeksan ominaisuutta:

- 1. Ole hyvä valmentaja - keskustele jatkuvasti kasvokkain alaistesi kanssa ja tarjoa alaisillesi heidän vahvuuksiin pohjautuvia ratkaisuja.*
- 2. Delegoi valtaa tiimillesi äläkä puutu yksityiskohtiin. Ole kuitenkin saatavilla, jos ryhmä tarvitsee neuvoja.*
- 3. Osoita mielenkiintoa tiimisi jäsenten menestykseen ja henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Opettele tuntemaan alaisesi myös työajan ulkopuolella*
- 4. Älä ole pelkuri: ole tuottava ja tuloskeskeinen. Auta alaisiasi priorisoimaan töitään ja käytä valtaasi poistaaksesi esteitä heidän tieltään.*
- 5. Ole hyvä viestijä ja kuuntele tiimiäsi. Rohkaise alaisiasi avoimeen, kaksisuuntaiseen keskusteluun.*
- 6. Auta alaisiasi urasuunnittelussa.*
- 7. Tuo tiimille selkeä visio ja strategia. Pidä tiimi mukana strategian luomisessa ja auta ryhmää keskittymään siihen.*
- 8. Pidä huolta teknisistä taidoistasi, jotta voit neuvoa alaisiasi. Ole valmis käärimään hihasi ja tekemään töitä tiimisi rinnalla, jos tarpeen.*

Alaisten kohtelu ihmisinä on tärkeintä. Heitä tulee johtaa ihmisinä ja avain asemassa on kahdenkeskeinen aika, jonka alaisten kanssa viettää. (Talouselämä 2015.)

Johtamistyylejä on paljon. Harva johtaja löytyy selkeästi ja ainoastaan yhdestä loke-
rosta. Nämä ovat hyvin karkeita jakoja johtamistyyleistä. Jokaisen tyyliin kuuluu selkeästi hyviä ja huonoja puolia aina asiasta ja tilanteesta riippuen. Nämä antavat kuitenkin karkean käsityksen tyyleistä ja niiden eroista. (Lahtinen 2012.) Tyyli voi jao-

tella kahteen. Tyyleihin, jotka lisäävät tehokkuutta sekä tyyleihin, jotka väärin käytettynä saattavat aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia tehokkuuteen. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluvat muun muassa valmentava, visionääri, demokraatti sekä tunnejohtaja. Jälkimmäiseen kuuluvat loput tässä työssä avatut eli tahdinmäärääjä, komentaja sekä autoritäärinen johtaja. (Frost n.d.)

Visionäärijohtaja

Visionääri johtaja voi onnistuessaan luoda vahvan positiivisen työilmapiirin, jossa työntekijöillä on selkeä kokonaiskuva omasta roolistaan ja sen tärkeydestä. Hän saa työntekijät yhteen ja innostaen johtaa tiimiä saavuttamaan tavoitteet, mikä vahvistaa tiimin sitoutumista. Tätä johtajuutta tarvitaan tilanteissa, joissa tarvitaan selkeää suuntaa tai uutta visiota. Visionääri näyttää mihin ollaan menossa, mutta antaa myös työntekijöille vapautta. (Frost n.d.)

Tunnejohtajuus

Tunnejohtaja keskittyy yhdistämään erilaisia ihmisiä yhteen huomioimalla työntekijöiden tunteita. He eivät keskity niinkään työtehtävien loppuun viemiseen. Tätä tarvitaan varsinkin silloin, kun tiimissä on vaikeita aikoja esimerkiksi keskinäisiä välirikkoja ja keskinäisiä suhteita pitää vahvistaa. He näkevät, mitä tiimin jäsenten taustalla on ja käyttävät taitojaan luomalla positiivista työilmapiiriä. (Frost n.d.)

Olematon johtaja

Hän ei ole lunastanut vielä paikkaansa johtajana. Kiltteys ja tarve miellyttää kaikkia epävarmuuden takia tuo haasteita hallita tilanteita ja ihmisten johtaminen on haastavaa. Päätöksen teko on vaikeaa ja hän ajautuu helposti ylisuorittamisen tielle, koska ei saa muita tekemään tehtäviä. Tämä saattaa johtaa kaaokseen, koska työntekijät eivät tiedä ketä seurata ja näin tehokkuus ja tulos laskee helposti olemattomiin. (Lahinen 2012.)

Demokraattinen johtajuus

Demokraattisessa ilmapiirissä työntekijät kokevat usein olevansa mukana päätösten teossa. Tämän avulla on hyvä vahvistaa sitoutumista. Työntekijät sitoutetaan osallistamalla sekä johtaja ilmaisee arvostavansa heidän panostustaan. Avoin neuvoa antava ympäristö luo arvostusta työntekijöiden keskuudessa ilmapiirissä, jossa ajatuksia voi jakaa vapaasti liiketoimintaa liittyvissä asioissa. Yhteisymmärrykseen ei aina pääs-

tä ja tämä myös johtajan tulisi muistaa, koska vastauksien odottaminen on liian aikaa vievää ja kallista. (Frost n.d.) Hän pyrkii johtamaan epäsuorasti kohti päämäärää ja luottaa tiimin kykyyn. Osallistava johtaja pyrkii osallistumaan yhtenä ryhmän jäsenenä ja vetää tiimiä. Hän luottaa oman esimerkkinsä voimaan. (Lahtinen 2012.)

Tahdinmäärääjä johtajuus

Tämä johtajuus sopii tilanteisiin, joissa tiimin jäsenvät ovat motivoituneita ja todella päteviä. Johtaja haluaa pitää kiinni ajatuksesta, että asiat tulisi tehdä nopeammin ja haluaa asioiden tapahtuvan kiireellisesti. Hän antaa vaikeita ja haasteellisia tehtäviä, houkuttelevia tavoitteita ja pyrkii saamaan tiimin tekemään ne. Hänen harteilleen jää usein tilanteen pelastaminen eikä tämä johtamistyyli yleensä johda kovin hyvin tuloksiin. (Frost n.d.)

Komentaja johtajuus

Johtaja antaa käskyjä ja saattaa käyttäytyä uhkaavasti, jos työntekijät pyytävät käskyille selitystä tai perusteluita tai eivät noudata niitä. Hän haluaa pitää kontrollin itsellään eikä delegoi asioita sekä valvoo tarkasti. Luottamus näissä tilanteissa yleensä puuttuu. He ovat yleensä hyvin kriittisiä muiden suorituksia kohtaa ja eivät muista kehua. Tilanteissa, joissa tämä voi toimia liittyvät kriisi tai hätätilanteeseen sekä tilanteeseen, jossa liiketoiminta tarvitsee suunnan muutosta. Yleensä tällä on negatiivinen vaikutus tehokkuuteen. (Frost n.d.)

Autoritäärinen johtaminen

Tärkeintä on päämäärä ja ihmiset toimivat vain välikappaleina näiden saavuttamisessa. Määräileminen on osa hänen asemaansa ja tästä syytä korostaa omaan esimiesasemaan päätöksiä vaativissa tilanteissa. Hän ohjaa keskustelua sekä pitää omia ideoitaan aina parhaimpina. Alaisten tulisi myötäillä hänen ajatuksiaan. Tämä sopii vain tilapäisesti käytettynä, kun tilanne vaatii nopeita päätöksiä. (Lahtinen 2012.)

Valmentava johtaja

Valmentava esimiestyö on tavoitteellista, osallistavaa ja arvostavaa vaikuttamista. Se on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa yhdistyvät arvostava asenne, tahto, ajatukset ja tunteet. Innostuneista yksilöistä muodostuu innostunut työyhteisö. (Ristikangas 2014, 30.)

Valmentava johtajuus tarkoittaa myyjien tukemista projektien voittamiseksi. Myyjien osaamisen kehittäminen on pitemmän aikavälin tavoite sekä laadun rakentaminen huipputasolle. (Crementum n.d.)

Valmentava johtajuus on hyvin erilaista totuttuihin johtamistapoihin. Valmentava myynnin johtaja jakaa vastuuta. Hänen vuorovaikutuksensa on avointa ja luottamuksellista, mutta hän pystyy tarvittaessa olemaan myös tiukka ja vaativa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 24.)

Valmentava johtajat osaa hyödyntää potentiaalin ja innostaa sekä haastaa. Hän valjastaa tiimin potentiaalin ja vaalii sitä. Kiinnostuminen ja kysyminen on hänelle luontaista. Hänen tehtävänsä on ryhmäyttää ja asettaa rajat. Valmentava johtaja näyttää suunnan ja mahdollistaa tuloksen. Nämä ovat hänen tärkeimmät tehtävät. (Ristikangas 2014, 31.)

Kokoajan enemmän ja enemmän herää tarve huomioida ihmisten motivoitumistavat sekä työn tuottavuus. Esimies osallistaa ja valtuuttaa, hän ei pelkästään kerro ja tiedä. Tärkeintä on innostuneisuus ja työn merkitys. Nämä korostavat myös itsensä huolehtimisesta. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yhteinen asia. (Ristikangas 2015, 14-16.)

Valmentava esimies pystyy rakentamaan ryhmään luottamusta niin, että jokaisen potentiaali vapautuu koko ryhmän käyttöön. Vastavuoroisuus ja yhteistyö johtavat yhteiseen tavoitteeseen. Valmentava johtaja sparraa ja oivalluttaa. Alaiset löytävät näin oman tapansa toteuttaa tavoitteita, vahvuutensa, voimavaransa sekä potentiaalinsa. Hänen tärkeimpiä tehtäviään on osoittaa kiinnostuksensa, kuunnella, kysyä ja olla läsnä, kun häntä tarvitaan. Suurin pyrkimys pitäisi olla ympäristön luomisessa, jossa syntyisi omaehtoista innostumista, sitoutumista ja vastuuta yhteisistä onnistumisista. (Ristikangas 2015, 20-26.)

4 Tutkimusasetelma

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys

Tutkimusongelma ja sen määrittäminen ovat tutkimuksen alku. Tutkimuskysymyksiin etsitään vastaus aineistolla. (Kananen 2010, 36.) Tämä työ keskittyy etsimään hyvän myyntijohtajan ominaisuuksia sekä löytämään ratkaisuja, kuinka myynnin johtamista tulisi kehittää näiden ominaisuuksien perusteella.

Myynnin johtaminen on muuttunut ja varsinkin valmentava johtajuus nostaa päätään johtamistyylinä. Tästä syystä aihe herättää kiinnostusta ja tutkimuksen avulla haluttiin havainnollistaa tätä muutosta ja selvittää, millainen on hyvä johtaja ja kuinka hyväksi johtajaksi voisi kehittyä.

Tutkimuskysymys, jolle pyrittiin löytämään vastaus tutkimuksen avulla:

Millainen on hyvä myynnin johtaja?

Tavoitteena oli selvittää:

- Mitkä ovat hyvän myyntijohtajan ominaisuudet?
- Kuinka myynnin johtamista tulisi kehittää, jotta se toimisi vahvasti myynnin tukitoimena?
- Kuinka hyväksi myyntijohtajaksi voisi kehittyä?

4.2 Tutkimusmenetelmät

Laadullinen tutkimus on oikea menetelmä silloin, kun ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman hyvä kuva, joten siitä syystä se valikoitui tämän työn tutkimusmenetelmäksi (Kananen 2010, 42). Tarkoitus ei ole myöskään yleistää tutkimuskysymyksen laajuuden vuoksi ilmiötä vaan löytää aineistosta nousevien hyvien ominaisuuksien kautta keinoja, joilla myyntijohtajat voisivat kehittää myyntiä ja sen johtamista. Yleisimpiä aineistonkeruu menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat kysely, haastattelu sekä havainnointi. Näitä voi käyttää myös eritavalla yhdistettynä. Näitä menetelmiä voi hyödyntää myös määrällisessä tutkimuksessa. (Tuomi&Sarajarvi 2009, 71.)

Tutkimus otteena käytettiin laadullista tutkimusta ja aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluiden hyvä puoli on ennen kaikkea joustavuus, joten siksi

se koettiin oikeaksi aineiston keruu muodoksi. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Tämän takia on perusteltua antaa esimerkiksi haastattelukysymykset tiedoksi etukäteen. Haastatteluiden etu on myös mahdollisuus valita haastateltavat, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi&Sarajärvi 2009, 73-74.) Teemahaastattelun voi toteuttaa muussakin muodossa, mutta tässä työssä keskityttiin yksilöhaastatteluihin, jotta haastatteliija pystyi hyvin keskittymään jokaiseen haastateltavaan eikä kukaan jäänyt toisen varjoon (Kananen 2010, 53.)

Teemahaastattelun teemat oli mietitty etukäteen ja annettu tiedoksi haastateltaville. Haastatteluiden aikana esitettiin tarvittaessa osittain valmiiksi mietittyjä kysymyksiä, jotta teemassa päästiin tarpeeksi syvälle, mutta kysymykset pyrittiin esittämään niin etteivät ne ohjanneet vastauksia vaan haastateltavat saivat vapaasti vastata oman mielipiteensä mukaisesti. Haastatteluihin valikoitui seuraavat teemat:

1. haastateltavan tausta
2. myynnin johtajan tehtävät
3. hyvän johtajan ominaisuudet
4. myynnin johtamisen haasteet ja vaatimukset
5. myynnin johtamisen kehittäminen

Haastatteluita toteutettiin yhteensä kahdeksan, joista kuusi toteutettiin kasvotusten ja kaksi puhelimesta välitietä. Kaikki haastattelut äänitettiin. Haastateltavaksi valikoitui myyntijohtajina sekä myynnin parissa työskenteleviä henkilöitä. Tutkimukseen haluttiin tuoda myös alaisen näkökulmaa, jotta tutkimus ei perustuisi pelkästään johtajien mielipiteisiin. Tärkeää on huomioida myös, kuinka alaiset kokevat johtamisen. Haastattelut erosivat hieman, oliko kyse johtajasta vai työntekijästä. Teemat olivat samat, mutta etukäteen valmistellut kysymykset erosivat hieman toisistaan. Tarkoitus oli saada jokaiseen teemaan näkökulmaa molemmilta puolilta. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2016.

Haastattelut litteroitiin yleiskieliseen muotoon ja niistä etsittiin tutkimuksen kannalta oleellisia yhtäläisyyksiä ja eroja. Aiheen kannalta oleelliset kohdat poimittiin visuaaliseen muotoon. Litterointi helpottaa haastatteluiden käsittelyä sekä analyysin tekemistä. Sanatarkkaa litterointia ei suoritettu, koska sen tasoista litterointia ei koettu tarpeelliseksi tämän työn analyysin kannalta. Haastattelu merkittiin eri tunnisteilla

H1-H8. (Kananen 2008, 80-81.) Näin henkilöt pysyivät anonyymeinä tutkimuksessa. Haastatteluissa tutkija pyrki myös havainnollistamaan kokoajan vastausten perusteella, onko asia hyvä vai huono haastateltavan mielestä ja tekemään johtopäätöksiä kehitystä vaativista asioista myös näiden perusteella.

Litteroinnin jälkeen aiheen kannalta relevantit asiat poimittiin visuaaliseen muotoon sekä koottiin tiivistelmäksi. Aiheet järjesteltiin teemoittain kysymysten pohjalta. Näin tulosten läpi käyminen helpottui ja johtopäätökset oli selvempi muodostaa.

5 Tutkimustulokset

5.1 Taustan vaikutus tutkimuksen tuloksiin

Halusin tutkia myös haasteltavien taustojen vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Ryhmässä oli mukana niin alalla yli 20 vuotta työskennelleitä kuin siellä muutaman kuu- kauden töitä tehneitä vasta valmistuneita tai valmistumassa olevia henkilöitä. Haas- tateltavat nostivat esille paljon samoja asioita kokemuksesta ja alasta riippumatta. Samat totuudet ja haasteet näkyivät päällimmäisenä kaikilla. Osa oli toki jo löytänyt ratkaisuja näihin ja pystynyt kehittämään asioita toivottuun suuntaan.

Kokemus näkyi muun muassa kyvyssä tuoda esille kehitysideoita kehitettävien asioi- den lisäksi. Vasta työnsä aloittaneet olivat hyvä kohderyhmä innostuksen vuoksi. Heillä oli halua keskustella kehitettävistä asioista ja asiat olivat hyvin tuoreessa muis- tissa. Pitkään alalla toimineet osasivat tuoda paljon esimerkkikokemuksia asioista, mitkä ovat vuosien varrella todettu hyväksi ja mitkä huonoksi.

Haastateltavat edustivat useampaa myynnin eri alaa, sekä yritysten koot ja ikä vaih- telivat, jotta tutkimukseen saatiin näkökulmaa laajemmalla. Tästäkin huolimatta esil- le nousseet ongelma- sekä kehityskohteet olivat hyvin saman tyyppisiä. Samat tar- peet ja vaatimuksen johtamiselle näkyvät näistä huolimatta.

5.2 Myynnin johtajan tehtävät

Myynnin johtaminen on iso osa myyntiprosessia. Teoriaosuudessaakin painotetaan sen olevan myynnin tukitoimi, jonka avulla on tarkoitus varmistaa, että myynnin edellytystekijät ovat kunnossa. Tehtäviin kuuluu muun muassa tavoitteet, suunnitte- lu, organisointi ja motivointi sekä seuranta. Tämä on avainasemassa myyntiprosessin onnistumisessa.(kt. s. 16.)

Myös haastatteluissa nämä tulivat selkeästi esillä tärkeinä osa-alueina. Johtajan tär- keimmäksi tehtäväksi nostettiin onnistumisen esteiden purku ja tarvittavien työkalu- jen anto arkeen.

”Arjen helpottamista se johtaminen on yksikertaisuudessaan (H1).”

Haastatteluista tuli ilmi se, kuinka kaikki lähtee liikenteeseen jo rekrytoinnista, jossa tulisi huomioida henkilön motivoituneisuutta muun muassa etenemishalukkuuden sekä myyntityön tekemistä kohtaan olevan innostuneisuuden kautta. Seuraavana tulee tärkeä vaihe eli perehdyttäminen. Kuten myös luvussa kolme todetaan, moni luovuttaa myyntityössä äkkiä, koska eivät ole saaneet riittävästi tukea ja opastusta tehtäviinsä, eikä myyjällä ole syntynyt nautintoa ja uskoa omaan osaamiseen sekä tekemiseen (kt. s. 17.). Myös moni haastateltava toivoi lisäresursseja alkuvaiheeseen sekä säännölliseen koulutukseen. Moni koki, että esimies oli valmis auttamaan tarvittaessa, mutta silti läsnäoloa ja esimerkillä johtamista kaivattiin lisää. Esimiehelle toivottiin lisää aikaa olla läsnä ja keskustella ja kuunnella mieltä painavista asioista. Toki he kokivat tärkeäksi myös, että mielipiteitä kuunneltiin ja näitä vietäisiin käytäntöön kehityksen kautta. Yksilölliseen huomioimiseen niin johtajat kuin alaisetkin toivoivat lisää resursseja. Johtajat toivoivat tähän lisää aikaa ja alaiset, että tähän kiinnitettäisiin enemmän huomiota, joten tarve selkeästi oli huomioitu molemmilla puolilla. Mistä kukin ammentaa motivaationsa? Pelaako kaikki oikeilla paikoilla? Myyvätkö kaikki tuotetta, jossa ovat parhaita? Nämä nousivat haastettuluissa päällimmäisenä esille ja ovat tärkeitä asioita huomioida motivaation kannalta, koska motivaatio selkeästi vaikuttaa tulokseen.

”Mitä paremmin tuntee ne omat tyypit sitä helpompi on johtaa ja motivoida siitä se perehdyttäminen alkaa, kun tutustuu (H1).”

Myyntin johtajat kokivat palautteen olevan paras tapa kehittää toimintaa. Osa myyjistä koki, että palautetta pyydettiin, mutta sen tuloksia ei hyödynnetty. Tätä ihmeteltiin, koska näissä olisi yleensä apuja myös kasvun tueksi. Kaikki eivät olleet vielä valmiita palautteen vastaanottamiseen, mutta johtaja tasolla työskentelevälle tämä koettiin huonoksi ominaisuudeksi, koska tämä olisi ollut hyvä oppia jo alaisena toimimassa, jotta palautetta voisi antaa esimiehelle rakentavasti ja yhteistyö toimisi sekä sitä voisi helpommin kehittää palautteen kautta. Palautteen antoon toivottiin johtajalta kykyä luoda ympäristö, jossa palautteen anto on mukavaa ja luottamuksellista. Tärkeää on ympäristön luominen, jossa voi tehdä töitä tehokkaasti ja tuloksellisesti sekä innostua ja motivoitua onnistumisesta, josta saa myös palautetta ja kiitosta.

Esimiehen tuki koettiin tärkeäksi ja parhaiten tätä osoitettiin läsnäololla sekä kiitoksen antamisella hyvin tehdystä työstä. Alaisen tulee kokea, että esimiestä kiinnostaa

ja hänelle voi aina soittaa ja kysyä, kun mieltä askarruttaa. Esimies voi osoittaa arvostavansa olemalla kiinnostunut ja kyselemällä myös itse, kuinka voisi esimerkiksi auttaa.

Sitouttaminen koettiin yhdeksi vaikeimmista asioita myyntityössä johtamisen kannalta. Johtajat olivat miettineet keinoja, joilla sitouttaa työntekijät osaksi yritystä mahdollisimman pitkäksi aikaa, koska työntekijän palkkaaminen on aina sijoitus ja uuden työntekijän perehdytys ja toiminnan saaminen tulokselliseksi vie aikaa. Liiketoiminnan kannattavuuden kannalta tämä koettiin johtajien puolesta tärkeäksi asiaksi ratkaista. Jatkuva vaihtuvuus vaikuttaa myös työympäristöön ja tiimin yhteishengen syntymiseen. Joka yrityksissä tämä ei ollut suuri ongelma, koska työntekijä oli tehnyt paljon töitä työntekijöiden jatkuvan viihtyvyyden eteen. Alaiset kokivat tärkeimpinä sitoutumisen keinoina, että hekin kokevat hyötyvänsä työstä joko esimerkiksi etenemismahdollisuuksien, tulojen tai koulutuksen sekä kertyneen kokemuksen avulla. Ja tietysti mielekkäänä pidettiin sitä, että he kokivat työnsä merkitykselliseksi ja tunsivat olonsa arvostetuiksi.

Tavoitteiden asettaminen oli iso kokonaisuus, joka haastatteluissa tuli esille. Tavoitteet kulkevat isossa osassa myynnin johtamisesta. Ne ohjaavat onnistuessaan toimintaa. Haastatteluissa selvisi, että nämä tulevat yleensä ylhäältä päin. Moni johtaja kertoi yrityksen laskeneen ja huomioineen tason, jolla työntekijä ei tuota tappiota, johon tavoitteet perustuivat. Näin niille oli hyvä perustelu. Osa myyjänä työskentelevistä kertoi luovansa itse itselleen ylhäältä tulevien tavoitteiden jälkeen tavoitteet sen mukaan, kuinka paljon he haluaisivat tienata, mutta monessa paikassa tavoitteisiin ei päässyt itse vaikuttamaan. Suurin osa oli miettinyt tavoitteet mahdollisimman realistisiksi ja saavutettaviksi, johon oli myös huomioitu mahdolliset muut työtehtävät, jotka hidastaisivat tuloksen syntyä. Tavoitteiden asettamiseen toivottiin yleisesti kehitystä niin, että ne tukisi toimintaa ja niihin päästäisiin vaikuttamaan, jotta ne toimisivat sopivana motivaattorina työlle ja tulokselle.

”Miks koittaa päästä tavoitteeseen, jos puolessa kuussa on jo menettänyt eikä voi päästä enää proviikoilla (H5).”

Motivointi ja innostaminen yksilölähtöisesti ja oikean hengen luominen nousi haastatteluista yhtenä kokonaisuutena. Me-ajattelu ja hyvän yhteishengen luominen ovat

tärkeitä. Ei ole teidän tavoitteita vaan meidän tavoitteet. Toisilta opitaan ja yhdessä kehitetään yhteistä prosessia. Tämä koettiin hyvin motivoivaksi malliksi. Toki kaikkialla asiat eivät olleet näin, mutta kehitystä toivottiin juuri tähän suuntaan. Motivointikeinot ovat lähellä sitouttamiskeinoja, koska yleensä sitoutunut henkilö kokee myös olevansa motivoitunut työstään. Motivaatiota ammennettiin työnantajasta, joka välittää ja huolehtii työntekijöistä sekä mahdollistaa myös asioihin vaikuttamisen. Oikeilla pelipaikoilla pelaaminen todettiin auttavan motivaatiota, koska onnistuminen oli todennäköisempää sekä nämä onnistuneet henkilöt kokivat olevansa motivoituneempia. Johtajat nostivat tähän liittyen tutustumisen sekä esimerkillä johtamisen tärkeimmiksi asioiksi motivoinnin ylläpitämiseen.

Johtaminen on kaikkea muuta, kun tulosten vaatimista, ei tarvii vaatia, jokainen myyjä osaa vaatia, jos ei niin täytyy käydä itsensä kanssa vakava keskustelu, onko myyjä omassa roudmapissa tehtävä, jossa haluat olla, jos väkisin painaa myyntihommia (H1).

5.3 Myynnin johtajan ominaisuudet

Nykypäivän johtajalta vaaditaan paljon. Vaativia ominaisuuksia tuli esiin myös tämän tutkimuksen haastatteluista. Johtajalta vaaditaan heittäytymistä ja aina vaan ihmisläheisempää toimintaa. Tavoitteet eivät riitä ohjaamaan toimintaa vaan tarvitaan myyjä-lähtöistä ajattelumallia, joka huomioi jokaisen entistä enemmän yksilöinä.

Minusta hyvä johtaja on kannustava ja innostava ja sen positiivisuuden kautta tehdään se tulos, mutta hyvän johtajan tulee antaa ja asettaa tavoitteet ja antaa siitä palautteet, tulee myös luoda mahdollisuudet työntekijöille, että ne tavoitteet voi saavuttaa (H4).

Haastatteluissa keskusteltiin ominaisuuksista, joita jokainen myynnin johtajassa arvostaa. Alla olevat ominaisuudet nousivat lähes jokaisesta haastattelusta. Ominaisuudet on jaettu nelikenttään. Jokaiseen kenttään on lisätty ominaisuuksia kuvailemaan nelikentässä olevaa ominaisuutta tarkemmin. Nämä kaikki tulivat esille myös haastatteluista.



Kuvio 3. Myyntijohtajan ominaisuuksien nelikenttä

”Hyvä myyntijohtaja on tota tavoitteissaan ja toiminnassaan selkeä, ymmärtää itse sekä tuotteita että myyntiprosessia, ja osaa inspiroitua ja olla inspiroitunut siinä työssään (H6).”

Haastateltavat kertoivat avoimesti ominaisuuksia, jotka heidän mielestään hyvällä johtajalla tulisi olla ja asioita, joissa toivoisi oman johtajan kehittyvän. Kaikki ovat kohdanneet puutteita joillakin osa-alueilla, mutta tuloksellisemmat johtajat, jotka ovat saaneet sitoutettua myyjänsä kautien tuloksellisina ja motivoituneina täyttivät suurimman osan listan ominaisuuksista ja tiedostivat loppujenkin tärkeyden ja olivat valmiita itseään kehittämään toivottuun suuntaan. Myyntiala on haastava ja selkeästi oli nähtävissä, että jossain vaiheessa tulee eteen tilanne, jossa myyjä haluaa edetä ja kehittää työtehtäviään varsinkin, jos työ koettiin yksipuolisena. Parhaiten motivoimaan oli onnistunut yritys, joka todella kuunteli, koulututti ja investoi työntekijöihin ja loi heille näin luottamusta työntantajaa kohtaan.

Suurimmat kompastuskivet haastateltavat olivat kokeneet läsnäolossa, palautteen annossa sekä motivoinnissa ja koulutuksessa. Esimiehillä on liian kiire olla läsnä ja auttaa, joten he joutuvat vaivaamaan työkavereita ongelmien kanssa eikä tarvittavaa yksilöllistä ohjaamista tai motivointia ole tarpeeksi. Koulutuksesta karsitaan, eikä työpaikalla tapahtuva ohjaaminen ole riittävää pitemmällä aikavälillä motivoimaan ja luomaan onnistumisen mahdollisuuksia sekä kehittymään tehtävissä. Työilmapiiri, jossa rakentavaa palautetta pääsee antamaan koettiin kaikista mielekkäimmäksi toimia. Työpaikat, jossa myyjät olivat motivoituneita alaa sekä tuotteita kohtaa eivät kaivanneet niin paljon myynnin johtajalta vaan saivat ammennettua motivaation sekä innostuksen tuotteesta ja asiakkaista. Henkilöt ovat vuosien varrella tulleet hyvin itseohjautuviksi sekä ovat hyvin yrittäjähenkisiä, joten johtamisen merkitys ei korostunut niin paljon. Johtamisen puute näkyi silti tuloksessa, joka korostaa johtamisen merkitystä.

Negatiiviseksi koettiin muun muassa vastuuta välttelevät johtajat, jotka eivät kykene tekemään töitä, joita heidän omat alaisensa tekevät. Lisäksi yritykseltä puuttui selkeät toimintaohjeet eri toimipisteiden väliltä, jolloin asiakas sai erilaista palvelua eri toimipisteistä. Mallien yhtenäistäminen koettiin ehdottoman tärkeäksi asiakkaan kokemuksen ja palvelun laadun kannalta. Myös myyjät toivoivat, että heitä kuunneltaisiin enemmän ja myyntiprosesseja kehitettäisiin näiden perusteella, koska he ovat tekemisissä yritykselle tärkeimmän asian eli asiakkaan kanssa. Haastatteluissa nousi myös esille asiakkaan unohtaminen, joka oli varsin yleistä. Tyytyväiset työntekijät ovat paras markkinointiväline myös asiakkaille. Motivoituneet ja tyytyväiset myyjät vetävät puoleensa asiakkaita. Tämä todetaan myös teoriaosuudessa. Asiakaslähtöisyyttä ei tulisi unohtaa, koska koko organisaatio on riippuvainen asiakkaista. Asiakaskokemukseen vaikutetaan työntekijöiden kokemuksella, koska tyytyväinen henkilöstä palvelee asiakkaitaan paremmin. (kt. s. 20.)

5.4 Myynnin johtamisen haasteet ja vaatimukset

”Myynti ei tule itsestään vaan se pitää hakea (H4).”

Myyntityön haasteet ja vaatimukset välittyi, joka haastattelusta. Myynti vaatii hyvin systemaattista työtä, joka lisää myös johtajan vaatimuksia. Myynnin johdon vaati-

muksista puhuttiin myös luvussa kolme. Ryhmässä syntyy kilpailua, mutta se täytyy pitää rehtinä ja jokaisella pitää olla mahdollisuus voittaa. Osa keskittyy omaan työhönsä, toiset kaikesta valittamiseen, kun työstä ei tule mitään. Myynnin johdon haaste onkin saada synnytettyä rehti ja luotettava ympäristö, jossa joukkueen on helppo tehdä tulosta. (kt. s. 17.) Haastatteluista pyrittiin havainnollistamaan myynnin johtamista kohtaan olevia haasteita ja vaatimuksia. Tässä niistä suurimmat:

1. Pehdyttämiseen, kouluttamiseen, tutustumiseen ja yksilölliseen ohjaamiseen käytetty aika.
2. Motivointi ja innostaminen tavoitteiden ja vaikuttamisen kautta.
3. Tavoitteiden asettaminen realistisesti sekä niin, että ne tukevat toimintaa ja motivoivat ja sitouttavat.
4. Kiitos ja arvostus työstä sekä myös ylemmän johdon kiinnostus ja mukana olo.
5. Esimerkillä johtaminen.
6. Tavoitteiden seuranta niin, että ne tukisivat ja motivoisivat tavoitteisiin pääsyä.
7. Palkitsemisen tukeminen motivointia, jottei kukaan kokisi luovuttavansa liian helposti.
8. Alaisten tarve hyötyä työstä. Tarve tuntea olonsa arvostetuksi.
9. Myyjien motivoituminen rahasta. Muiden motivointikeinojen hyödyntäminen.
10. Selkeät pelisäännöt ja yhteiset tavat palvella esimerkiksi asiakasta, jotta toiminta on pisteestä toiseen samanlaista asiakkaan näkökulmasta.
11. Myyjä-lähtöisyyden lisääminen ja etenemismahdollisuuksien tarjoaminen sitouttamiskeinona.

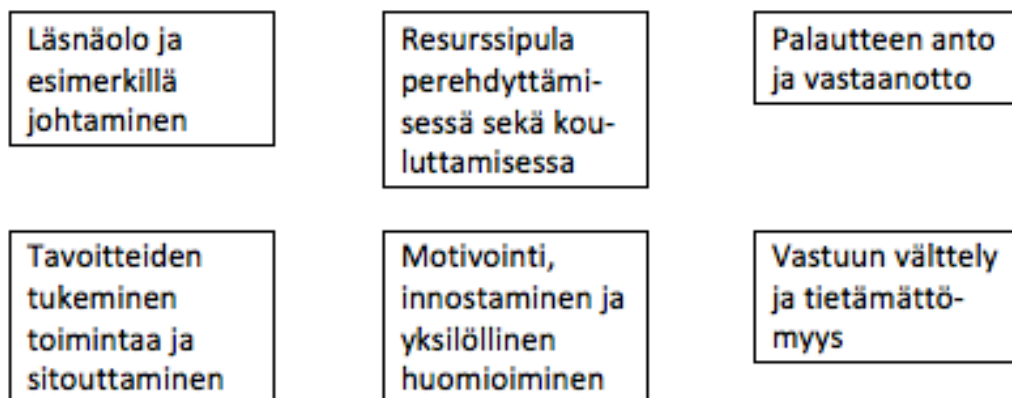
”Firma on just niin vahva kuin sen heikoin lenkki, jokaisen työpanos ketjussa on yhtä arvokas (H4).”

6 Johtopäätökset

Myynnin johto tekee tärkeää ja arvokasta työtä koko yrityksen toiminnan kannalta. Yritys tarvitsee myyntiä kannattaakseen. Ilman myyntiä ei työntekijöillä ole työtä. (kt. s. 4.) Tämä tuli vahvasti esille myös tämän työn haastatteluissa. Myynnin johtajien tehtävä on varmistaa, että myyjillä on valmius tehdä kauppaa sekä toimia esimerkkinä ja osallistua käytännön työhön (kt. s. 20).

”Mikä on myynnin johtamisen ymmärrys, mikä on myynnin ja markkinoinnin asema yrityksessä päätöksen teon prosessissa (H6).”

Viimeisenä teemana haastatteluissa käsiteltiin myynnin johtamisen kehittämistä. Haastateltavat toivat omia mielipiteitään ja ajatuksia esille, kuinka heistä myynnin johtamista tulisi kehittää ja saivat vapaasti kertoa muutenkin aiheesta, jos heille tuli mieleen jotain lisättävää. Eniten kehitystä vaativiksi kohteiksi luettiin tutkimustuloksissakin esille tulleet asiat.



Kuvio 4. Johtajan kehitettävät osa-alueet

Haastateltavat toivat asioita esille muun muassa näin:

”Pitäisi itse osata tehdä työ, mitä tehdään, jotta johtaminen voisi toimia (H7).”

”Pitäisi perustua johonkin realismiin, jos aatellaan et niin ku aletaan luomaan kolmen vuoden myyntitavoitteita ja visiota niin nehän on vaan heiteltyjä numeroita, jos ne ei motivoi siinä ajassa ja hetkessä mihinkään eikä ohjaa toimintaa (H6).”

”Mielestäni työssä pääsee vaikuttamaan päätöksen tekoon, sillä jos keksimme fiksumman tavan toimia käytännön hommissa niin esimies mielellään kuuntelee ja vie asioita käytäntöön (H8).”

Kukin haastateltava osasi tuoda esiin sekä hyviä että huonoja puolia sekä näkemyksensä, kuinka haluaisivat näitä kehitettävän. Toki täytyy muistaa, että johtajatkin ovat ihmisiä muiden joukossa ja jokainenhan tekee joskus virheitä. Myös johdettavien tulisi ymmärtää, että heidän tulisi toimia myös hyvinä johdettavina, jotta yhteistyö voisi todella toimia. Kukaan ei pysty yksin prosessia kehittämään ja viemään eteenpäin muiden puolesta vaan jokaisen pitää muistaa myös oma vastuu prosessin etenemisessä. Kehitysehdotuksia tuli esiin paljon ja loppuun kokosin listan asioista, jotka tulisi huomioida, jos haluaa kehittyä menestyksekkäämmäksi johtajaksi.

Myyntiprosessia tulisi kehittää entistä enemmän asiakaslähtöisemmäksi myyjälähtöisyyttä unohtamatta. Asiakasta ei saa unohtaa myyntiprosessin suunnittelussa ja myyjä tulisi kuunnella tässä, koska heiltä tulee tärkeää tietoa suoraan kentältä. Myyntiprosessia tulisi kehittää jokaiseen kenttään tai tuotteeseen sopivaksi, jotta myyjän on mielekästä ja motivoivaa sitä toteuttaa ja hän tietää voivansa onnistua sitä seuraamalla. Hyvä myyntiprosessi motivoi ja innostaa. Tässä avainasemassa on rakentava palaute. Johtajan on tärkeää erottaa hetket, kun palautetta annetaan. Toisessa hetkessä palaute otetaan vastaan ja erillisessä tilanteessa sitä annetaan, jotta se saadaan pysymään rakentavana puolin ja toisin eikä se lähde syyttely tai puolustuskanalle.

Kun ammattitaidosta ei oltu valmiita tinkimään, oli vaihtuvuus yrityksessä niin pieni ettei heidän ole koskaan tarvinnut pohtia, miten henkilöstöä sitouttaa, koska se ei ole ollut ongelmana. Ihmiset tietävät, mitä he tekevät ja kokevat osaamisen kautta onnistumia ja ovat motivoituneita vuodesta toiseen pysymään samassa työssä. Työ-

antaja pitää myös huolen, että yritys pysyy kehityksessä mukana ja huolehtii esimerkiksi teknologia päivittämisestä vastaamaan nykypäivää. Investoinnit luovat myös luottamusta henkilökunnan sisällä työntäjän pysyvyyttä kohtaan.

Myyjät odottavat johtajalta myös nopeaa reagointikykyä tilanteisiin. Jos joku ei toimi, sen kehittämiseen otetaan aikaa ja lähdetään yhdessä rakentamaan meidän prosessista parempaa. Avain asemassa on ME-ajattelua, jota ei saa unohtaa. Johtajan tulee tuntea myyjät, asiakas ja myyntiprosessi sekä pystyä seuraamaan toiminnan onnistumista ja muuttumista. Myyntijohtajan tulee ymmärtää, ettei myynti tule itsestään ja myyjät tarvitsevat tukea myyntiprosessissa.

Myyntijohtajan tulisi löytää työkaluja, joilla vuorovaikutus työyhteisössä toimisi. Sekä ottaa aikaa ja tutustua, jotta hän löytäisi keinoja, joilla voisi yksilöä motivoida. Pehdytyksessä pitäisi huomioida muun muassa mistä sinä motivoidut tai miten toivot minun tukevan sinua työssäsi onnistumisessa. Johtaja on vastuussa tiimin yhteishengestä. Ja selkeästi oli nähtävissä, että lisää tutustumisaikaa kaivattiin, joten johtajan kannattaa panostaa myös tiimiyttäviin aktiviteetteihin. Kun tutustutaan, jaetaan oppejakin työpaikalla enemmän sekä toisia sparraava kulttuuri kasvattaa myös tulosta siinä samalla. Jokainen tarvitsee tukea, eikä kukaan jaksa aina puurtaa yksin.

Työtehtävien jakaminen osaamisten ja innokkuuden mukaan kannattaa, koska työstään innostuneet ja motivoituneet henkilöt tekevät parempaa tulosta. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea vaan tiimiä voi täydentää tarvittavin osaamisten mukaan. Jos kaikkien työtehtäviin ei kuulu yhtä paljon myyntiä, pitää tavoitteet asettaa sen mukaisesti, jotta ne pysyvät realistisina ja mahdollisina saavuttaa.

Tuotelähtöinen johtaminen ei myyntityössä toimi. Excel ei motivoi eikä innosta ja nykypäivän johtajalta vaaditaan kykyä innostaa ja motivoida. Tuote on tärkeä, mutta asiakas ja myyjä myöskin. Prosessi tulisi johtaa ihmisten kautta, jottei ihmisten tuoma aito lisäarvo jää toteuttamatta. Tässä olisi paikka, josta yritys voisi kasvun rakentaa.

Yhteisöllä on voimaa ja jokainen voi oppia niin omista kuin toistenkin virheistä. Myyjä oppii seuraamalla ja toistamalla. Johtajalla tulisi olla aikaa näyttää esimerkkiä ja keskustella ja kehittää. Johtajan tulisi kannustaa tekemään, koska tekemällä oppii ja kehittyy.

Kunnon palkitsemis- ja motivointijärjestelmän luominen on myyntityössä tärkeää. Palkinnot tulee olla saavutettavissa realistisesti, jottei kukaan koe tarvetta luovuttaa puolessa välissä, kun palkintoa ei pysty enää saavuttamaan. Myyjän tulee kokea olevansa arvostettu ja myöskin hyötyvänsä työstä vähintäänkin arvostuksen tunteen avulla. Koulutus, etenemismahdollisuudet tai palkinnot ovat oivia välineitä saada myyjälle arvostettu olo sekä tunne, että hän hyötyy työn tekemisestä. Myyntityössä raha on kova motivaattori, joka johtajan tulisi huomioida, ettei menetä avainpelaajiaan muualle.

Tyytyväiset työntekijät ovat paras markkinoinnin väline asiakkaille. Myyjän tulee myös olla kiinnostunut alasta sekä tuotteesta, mitä myy, jotta hän vuodesta toiseen löytää motivaatiota tehdä hyvää tulosta ja kehittyä sekä kehittää prosessia.

Kuinka kehittyä menestyksekkäämmäksi johtajaksi? Tässä tämän tutkimuksen perusteella koottu lista kahdeksasta vinkistä myynnin johtajalle tukemaan kehitystä kohti menestyksekkäämpää johtajuutta.

1. Panosta rekrytointiin.

Mieti, mikä juuri teille on tärkeintä. Millainen henkilö sopisi juuri teidän yritykseen? Millaisia osaajia teillä jo on ja mitä osaamista pitäisi täydentää, jotta jokainen saisi pelata oikealla pelipaikalla ja motivoitua onnistumisten kautta? Onko teillä aikaa panostaa johtamiseen vai tarvitsetteko itseohjautuvia sekä yrittäjähenkisiä ihmisiä? Mistä henkilö motivoituu? Onko kiinnostusta edetä? Onko kiinnostunut alasta? Pidä kuitenkin mieli avoinna, älä takerru liikaa valmiiksi miettimiisi asioihin.

2. Kehitä järjestelmällinen tapa perehdyttää ja kouluttaa matkan varrella.

TUTUSTU. Huomioi yksilöllisyys, myyjä-lähtöisyys sekä oikeat pelipaikat.

3. Kuuntele ja ole valmis kehittämään toimintaa sekä itseäsi saamasi palautteen perusteella.

Kuuntele ja anna työntekijöille mahdollisuus kertoa mieltä askarruttavista asioista sekä pyri toteuttamaan heidän toiveitaan mahdollisuuksien mukaan.

4. Mieti keinoja, joilla saat sitoutettua hyvän työntekijän mahdollisimman pitkään.

Iso vaihtuvuus vaikuttaa tulokseen negatiivisesti. Uuden työntekijän perehdyttäminen vie aikaa ja sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia tekemään tulosta. Palkitse ja kiinnitä huomiota motivointiin.

5. Ole läsnä, tiedota, kerro, kuuntele sekä arvosta ja kiitä.

Tiimin täytyy tietää, mitä yrityksessä tapahtuu, jotta he voivat kokea olevansa arvotettuja työntekijöitä. Muista läpinäkyvyys ja luottamus. Tee, mitä sanot. Sano, mitä teet.

6. Selvitä ohjaavako tavoitteet toimintaa.

Miten tavoitteita pitäisi seurata, jotta ne toimisivat sopivina motivaattoreina tuloksen teolle juuri sinun työntekijöillesi?

7. Huomio työviihtyvyys, hyvinvointi ja yhteishenki.

Me-ajattelu, yhdessä oppiminen, sparraus sekä yhteishenkeä kohottavat aktiviteetit.

8. Ota aikaa johtamiselle.

Varaa kalenteriisi aikaa tehdä työntekijöiden kanssa käytännön työtä. Johda esimerkillä ja ole valmiudessa auttamaan ja vastaamaan mieltä askarruttaviin kysymyksiin.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää teorian ja aineiston avulla, millainen on hyvä myynnin johtaja ja mitä asioita tulisi huomioida, jos hyväksi johtajaksi haluaa kehittyä. Teoriaosuudesta ja aineistosta löytyy paljon yhtäläisyyksiä. Myös haastatteluiden yhtäläisyydet kertovat, että samat lainalaisuudet ovat pinnalla alasta ja taustasta huolimatta. Tutkimuksen tavoitteeseen päästiin hyvin sekä aineistojen yhtäläisyys kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. Kun aineiston sisällä ei ole ristiriitaisuuksia, sanotaan aineiston tulkinnan olevan reliaabeli. Tutkimuksen tulisi ideaalilanteessa olla myös toisen tutkijan toimesta toistettavissa. Aineiston näkökulmasta validiteetti tarkoittaa sen luotettavuutta, onko tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välinen suhde pätevä. (Eskola & Suoranta 2000, 213.)

Tutkimuksessa huomioitiin eri näkökulmia, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltavaksi valikoitui asiantuntijoita kahdesta eri tasosta, johtaja ja alainen. Haastateltavat edustivat eri alan ammattilaisia, joka tuo laajempaa näkökulmaa tuloksiin. Luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa aineiston riittävyyden, analyysin kattavuuden sekä analyysin arvioitavuuden sekä toistettavuuden mukaan (Mäkelä 1990, 48.)

Haastatteluista ja lähteistä saatiin kasaan hyvä aineisto. Näiden avulla lähdettiin työstämään ja analysoimaan teemojen avulla tulkintaa. Havainnointia ja tulkintaa auttoi kokemus. Tästä oli apua varsinkin kokonaisuuden hahmottamisessa. Aiheesta olisi mielenkiintoista tehdä myös syvempi jatkotutkimus, jossa voisi tarkastella vielä syvemmin konkreettisia kehitysmalleja myynnin johtamiselle. Tässä opinnäytetyössä päästiin tavoitteisiin, koska siinä pystyttiin luomaan kuvaa hyvän myyntijohtajan ominaisuuksista sekä tuomaan työkaluja arkeen sen kehittämisen tueksi. Tutkimuksesta on apua myynnin parissa työskenteleville sekä liiketoimintaa tästä näkökulmasta kehittäville.

Lähteet

Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön Käsikirja. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

Altman, H. 2002. Myyjästä voittajaksi. Helsinki: Multiprint Oy.

Bailey, J. 2016. The difference between good leaders and great ones. Harvard Business Review. Viitattu 30.9.2016. <https://hbr.org/2016/09/the-difference-between-good-leaders-and-great-ones>.

Crementum. N.D. Systemaattinen myynnin johtaminen. Viitattu 28.9.2016. <http://www.crementum.com/fi/systemaattinen-myyntin-johtaminen/>.

Frosten, J. N.D. Tulosta tekevän ja menestyvän johtajan ominaisuudet. Feedback Dialogi. Viitattu 23.9.2016. http://www2.feedbackcatalog.com/fi/artikkelit/Charakteristiken_von_Managern_mit_Einfluss_und_Erfolg/84038.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Kananen, J. 2008. Kvali. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Julkaisuja-Sarja.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulutus Julkaisuja-Sarja.

Lahti, J. 2013. Menestyvän myyntijohtajan ominaisuudet. Aktive. Viitattu 23.9.2016. http://www.aktive.fi/jarkko_lahti_menestyvan_myyntijohtajan_ominaisuudet/.

Lehtinen, E. 2012. Tunnista pomosi johtamistyyli. Blogit Hämeen Sanomat. Viitattu 23.9.2016. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2012/11/05/tunnista-pomosi-johtamistyyli/>.

Mäkelä, K (toim) 1990, Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakas kohtaamisiin. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Padelford, L. 2014. 5 ways sales has dramatically changed in 5 years. Skura Blog. Viitattu 30.9.2016. <http://blog.skura.com/blog/5-ways-sales-has-dramatically-changed-in-5-years>.

Parviainen, P. 2013. Myyntipsykologia. Jyväskylä: Docendo Oy.

Ranieri, A. 2016. How to know if someone is ready to be a manager. Harvard Business Review. Viitattu 30.9.2016. <https://hbr.org/2016/06/how-to-know-if-someone-is-ready-to-be-a-manager>.

Ristikangas, M. 2015. Valmentava Esimies. Helsinki: Talentum.

Rope, T. 2003. Onnistu Myynnissä. Juva: WS Bookwell Oy.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia. Helsinki: Kuriiri Oy.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Sahlsten, P. 2010. Miten myyntiorganisaatio viritetään huippuunsa. Myynti 20 Blogi. Viitattu 30.9.2016 <http://www.myynti20.fi/miten-myyntiorganisaatio-viritetaan-huippuunsa/>.

Sarasvuo, J. & Jarla, P. 2002. Myynnin korkeajännitys. Juva: WS Bookwell Oy.

Sinek, S. 2009. How great leaders inspire everyone to take action.

Talouselämä, 2013. Hyvällä johtajalla on nämä viisi ominaisuutta. Viitattu 23.9.2016. <http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2013/07/23/hyvalla-johtajalla-on-nama-viisi-ominaisuutta/201310251/139>.

Talouselämä. 2015. Google löysi hyvän johtajan 8 ominaisuutta. Viitattu 23.9.2016. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/google-loysi-hyvan-johtajan-8-ominaisuutta-3384361>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä: kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Osa 2. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja.