



# Valmentava johtaminen myynnissä

Case tilitoimiston myynnin johtaminen

Elias Hurskainen

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2020  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

HURSKAINEN, ELIAS:  
Valmentava johtaminen myynnissä  
Case tilitoimiston myynnin johtaminen

Opinnäytetyö 31 sivua, joista liitteitä 1 sivu  
Marraskuu 2020

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen myynnin organisaation johtamisen toimintaa sekä peilata toimintaa valmentavan johtamisen teoriaan. Selvityksen tavoitteena oli löytää kehitettävää toimeksiantajan myynnin johtamismallissa sekä selvittää onko malli toimiva.

Teoriaosuudessa tutustuttiin valmentavaan johtamiseen sekä sen alkuperiin urheilussa. Valmentavalla johtamisella sekä urheilussa valmentamisella on paljon yhteisiä piirteitä, ja ne nousivat esille myös keskusteluissa myynnin johtajan kanssa.

Opinnäytetyön selvitysosuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Selvitys suoritettiin yksilohaastatteluina kesän 2020 aikana. Haastatteluiden toteutusta vaikeutti huomattavasti meneillään ollut pandemia, mutta suunnitellut haastattelut onnistuttiin lopulta pitämään internetin ja puhelimen välityksellä. Haastatteluihin osallistuivat myynnin johtaja, aluejohtajia sekä myyntipäälliköitä. Haastatteluiden tulokset analysoitiin sisällön analyysin keinoin. Viitekehyksessä tietona on käytetty johtamisalan kirjallisuutta, valmentamisen teoriaa sekä internetlähteitä. Työssä on hyödynnetty myös käytyjä keskusteluja toimeksiantajan myynnin johtajan kanssa.

Selvityksen tuloksista havainnoitiin, että toimeksiantajayrityksen myyntiorganisaatiossa johtamismallia on mietitty hyvin pitkälle. Valmentavan johtamisen keinoja oli otettu laajasti käyttöön ja strategiaa oli kehittämässä myös ulkoinen konsultti. Opinnäytetyössä esille nousseita kehityskohteita olivat muun muassa uusien työntekijöiden perehdyttämisen ongelmat sekä myyntipäälliköiden koulutusten yksilöllistäminen.

---

Asiasanat: myynnin johtaminen, myynti, valmentava johtaminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

HURSKAINEN, ELIAS:  
Coaching Management in Sales  
Case Accounting Company's Sales Management

Bachelor's thesis 31 pages, appendices 1 pages  
November 2020

---

The aim of the thesis was to sort out the client corporations' sales management operations and to compare them to coaching theories. The aim for this report was to find areas of development in the sales management model and to find out if the model worked.

In the frame of reference coaching management and its origins in the sports coaching were introduced. Coaching management and sports coaching have a lot in common which became evident in the discussions between the thesis writer and the executive sales director of the commissioning company.

The study was constructed as a qualitative study. It was conducted as individual interviews with the interviewees during summer 2020. The ongoing pandemic delayed the interviews significantly but at last the meetings were arranged via phone and Internet. The executive sales director, area managers and sales managers were interviewed. The results were analysed via the means of content analysis. Literature on management, Internet sources and interviews were used as sources in the frame of reference.

The results of the study showed that the client corporation's management model was justified, and they used various means of coaching. They had had an external consultant creating the strategy. However, there are still ways to improve the managing by developing the orientation of new employees and training of existing staff.

---

Key words: sales management, sales, coaching

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ORGANISAATIO .....	7
	2.1 Yrityksen esittely .....	7
	2.2 Myyntiorganisaatio .....	8
	2.2.1 Myyntijohtaja .....	9
	2.2.2 Aluejohtajat sekä franchisingjohtaja .....	9
	2.2.3 Myyntipäälliköt .....	10
	2.2.4 Franchisingyrittäjät .....	10
	2.3 Call center .....	11
3	VALMENTAVA MYYNNIN JOHTAMINEN .....	12
	3.1 Mitä valmentava johtaminen on? .....	13
	3.2 Hyvä esimies ja valmentava johtaminen tiimissä .....	14
4	TOIMEKSIANTAJAN JOHTAMISMALLI MYYNNISSÄ .....	16
	4.1 Tutkimuksen tarkoitus .....	16
	4.2 Tutkimusmenetelmät .....	16
	4.3 Tutkimustulokset .....	17
	4.3.1 Valmentava johtaminen osana myynnin johtamista .....	18
	4.3.2 Onko johtamismalli toimiva ja tehokas? .....	20
	4.3.3 Miten myyntiorganisaation toimintaa voisi yhä kehittää? ....	24
5	POHDINTA .....	28
	LÄHTEET .....	30
	LIITTEET .....	31
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	31

**TERMIT**

Myyntipäällikkö	Myyjä, ei esimiesasemassa oleva henkilö
Myyntijohtaja	Myyjä, korkeammalla tasolla kuin myyntipäällikkö, ei esimiesasemassa
Aluejohtaja	Myyntipäälliköiden ja -johtajien esimies
Myynnin johtaja	Koko myyntiorganisaation johtaja
Myyntiorganisaatio	Yrityksen myyntiosasto, josta vastaa myynnin johtaja
Myyntitiimi	Myyntiorganisaation sisällä oleva tiimi, josta vastaa aluejohtaja.

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui lopulta toimeksiantajayrityksen myynnin johtamismallin kehittäminen. Aihe valikoitui oman mielenkiintoni sekä toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti, ja täsmentyi lopulta yrityksen myynnin johtamisen tutkimukseen, ja tarkemmin valmentavaan johtamiseen.

Tartuin aiheeseen, sillä olen kiinnostunut myyntityöstä uravaihtoehtona ja johtaminen on kiinnostanut minua jo useamman vuoden ajan. Olen tutustunut toimeksiantajayrityksen organisaatioon noin puolentoista vuoden ajan työntekijänä, ja johtamismallista löytyy yhtäläisyyksiä oman osastoni sekä myyntiorganisaation välillä. Minulla on myöskin omakohtaista kokemusta valmentamisesta. Aiheeseen on siis helppo syventyä.

Toimeksiantajayritys on suuri taloushallintoalan yritys, joka kasvaa kannattavasti noin 18% vuosivauhtia puhtaasti uusasiakashankinnan eli myynnin keinoin. Myyjien työ organisaatiossa on lähes kokonaan uusasiakashankintaa, sillä asiakkaiden hallinta on asiantuntijoiden vastuulla, joilla jokaisella on omat nimetyt asiakkuudet. Myyjien tehtävänä on siis uusien asiakkaiden hankinta.

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää toimeksiantajayrityksen myynnin organisaation johtamisen toimintaa sekä peilata toimintaa valmentavan johtamisen teoriaan. Tavoitteena oli löytää, onko mallissa kehitettävää ja tukeeko se valmentavaa johtamista. Kokoan havaintoni opinnäytetyöhön ja esitän tarvittaessa kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

Työssäni hyödynnän eri lähteitä johtamiseen sekä valmentavaan johtamiseen liittyen, mutta painotan työssäni paljon organisaatiossa tehtyjä haastatteluja. Selvitän kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin myynnin johtamisen toimintaa. Haastattelen myyntiorganisaation johtajan, aluejohtajia sekä heidän alaisiaan teemahaastatteluilla.

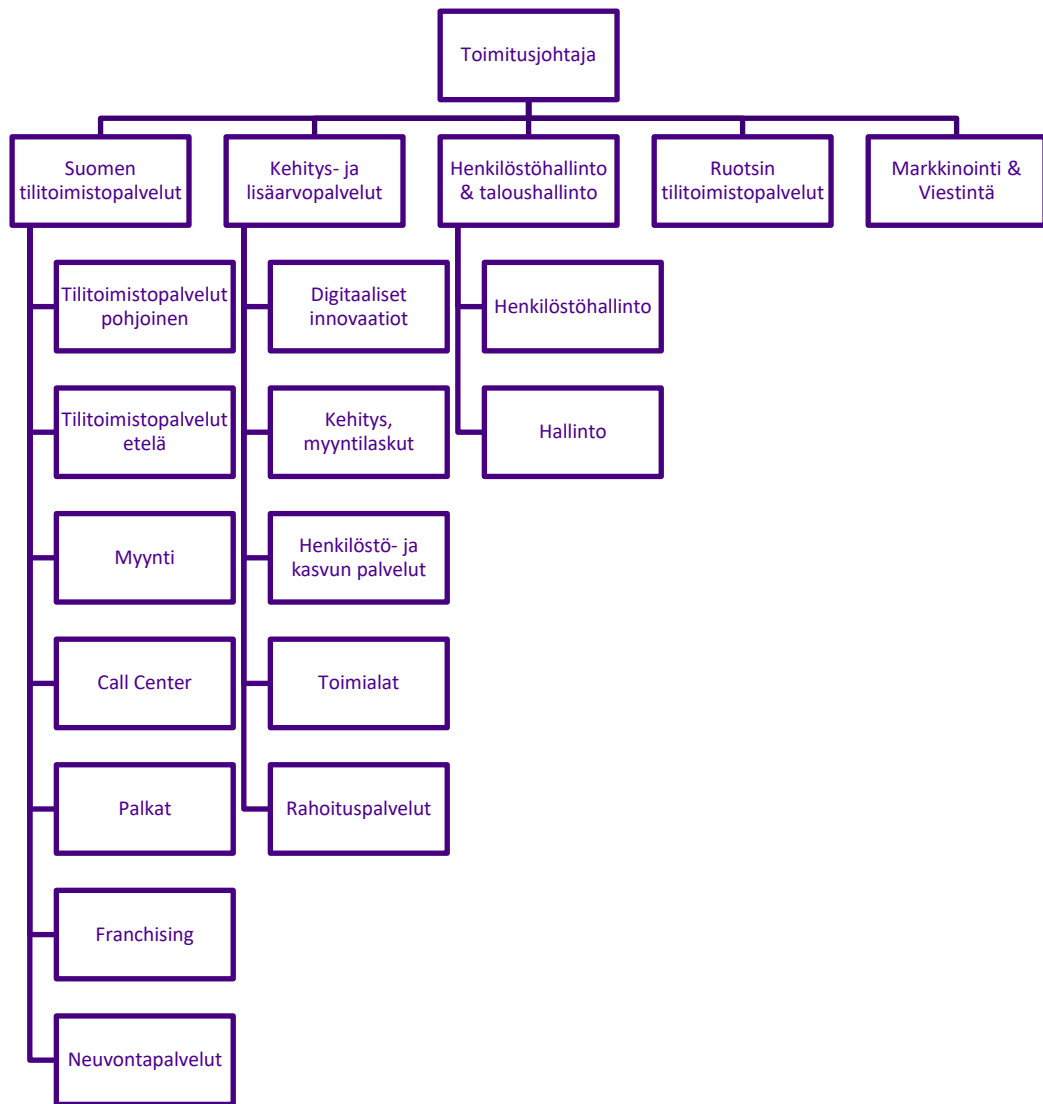
## 2 TOIMEKSIANTAJAN ORGANISAATIO

### 2.1 Yrityksen esittely

Toimeksiantajayritys on noin 750 henkilön taloushallintopalveluita tuottava asiantuntijaorganisaatio, joka rakentuu tilitoimistopalveluiden ympärille. Tilitoimistopalvelut sisältävät kirjanpidon, myyntilaskutuksen, laskujen maksun, palkanlaskennan sekä henkilöstöpalveluiden kokonaisuudet. Yhtiö tarjoaa asiakkailleen myös asiantuntijapalveluita sekä sähköisen taloushallinnon työkalun. Yrityksellä on lisäksi omaa ohjelmistokehitystä.

Yrityksellä on toimistoja sekä myyntiä ympäri Suomen, ja se tarjoaa asiakasyrityksilleen kokonaisratkaisuja talouden hallintaan tilitoimistopalveluiden, neuvontapalveluiden, arjen tukipalveluiden sekä ohjelmistojen ja digitaalisten palveluiden avulla. Yrityksen toimintamalli eroaa valtavirrasta tarjoamalla yhä enemmän asiantuntijapalveluita digitalisaation kehittäessä kirjanpidon palveluita koko ajan automatisoidummiksi. Lisäksi toimeksiantajalla on keskitettyä osaamista suurimpien toimialojen kirjanpidosta, joka on myyntiorganisaatiolle selvä kilpailuetu.

Kaaviossa 1 kuvataan pääosa yrityksen sisäisistä sekä ulkoisista palveluista. Myöhemmin tässä luvussa paneudumme syvemmin myyntiorganisaation toimintaan ja neljännessä luvussa käsittelemme myynnin johtamismallia toimeksiantajayrityksessä.

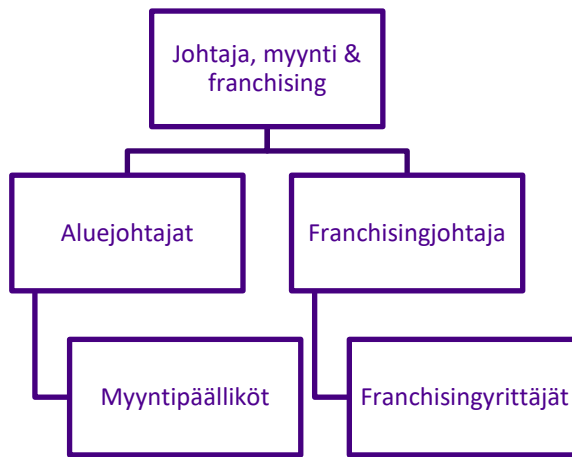


KAAVIO 1. Organisaatio

## 2.2 Myyntiorganisaatio

Kaaviossa 2 kuvattu myyntiorganisaatio on rakenteeltaan matalahierarkkinen, kolmiportainen organisaatio, joka jakautuu franchisingyrittäjiin sekä yhtiön omiin myyjiin. Myyntiorganisaatiota johtaa myyntijohtaja, joka on tulosvastuussa Suomen tilitoimistopalveluiden johtajalle (kaavio 1). Aluejohtajien vastuulla ovat heidän omat myyntialueensa, jotka ovat jaoteltu maantieteellisesti kolmeen alueeseen Suomen sisällä. Myynnin tukena toimii lisäksi markkinointitiimi sekä call center, joka hoitaa osan bookkauspuheluista. Markkinointitiimi tuottaa myynnin tueksi muun muassa markkinointikampanjoita sekä markkinointimateriaalia. Markkinoinnin tuki on melko vähäistä.





KAAVIO 2. Myyntiorganisaatio

### 2.2.1 Myyntijohtaja

Myyntijohtaja on vastuussa sekä yhtiön oman myynnin sekä franchisingpuolen myynnin organisaatioista. Hänen alaisuudessaan toimii yhteensä noin 60 henkilöä, joista neljä on aluejohtajan- tai franchisingjohtajan roolissa.

Myyntijohtajalla on tulosvastuu, budjettivastuu sekä HR-vastuu oman yksikkönsä toiminnasta, sekä lisäksi hän toimii lähiesimiehenä aluejohtajille. Hänen arjessaan toistuu paljon aluejohtajien valmennuksia, muiden osastojen johtajien välisiä kehityspalavereita sekä budjettien seuranta, mutta monipuolisuutta tehtävään tuovat ajoittaiset myyjien caset, järjestelmäkehityksen eteenpäin vieminen sekä ajoittain haastattelut tai aluejohtajien sparrauksien seuranta ja kehitys. Nyt ajankohtaisena on myös etämyynnin ja sen työkalujen kehittämistyö.

### 2.2.2 Aluejohtajat sekä franchisingjohtaja

Myynnin aluejohtajat vastaavat itsenäisesti oman myyntialueensa myyntiorganisaatiosta. Heillä on tuloksellinen sekä HR-vastuu omasta organisaatiostaan, ja he toimivat oman tiiminsä valmentajina. Heidän vastuullaan on myynti alueellaan, uusasiakashankinta sekä osin markkinointi. Aluejohtajilta odotetaan laajoja verkostoja sekä verkostoitumiskykyä. Lisäksi heidän tehtäviinsä kuuluu sidosryhmäyhteistyö niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Franchisingjohtajalla on pääpiirteittäin samat vastuut kuin myynnin aluejohtajilla. Edellä mainittujen vastuiden lisäksi franchisingjohtajan vastuulla on franchisingtoiminnan laajentuminen ja hän vastaa koko Suomen franchisingliiketoiminnasta.

### **2.2.3 Myyntipäälliköt**

Myyntipäälliköiden tehtävänä on saada uusia asiakkaita yhtiön palveluiden piiriin. He myyvät yrityksen palvelut uusille asiakkaille, jonka jälkeen asiakkuuden hallinta siirtyy asiantuntijan vastuulle. Myyntipäälliköiltä odotetaan vähintään kuutta uutta potentiaalisen asiakkaan tapaamista viikossa sekä heille asetetaan henkilökohtainen myyntitavoite, joka on noin 300 000 – 350 000 € vuodessa.

Heidän monipuoliseen toimenkuvaansa kuuluu potentiaalisten asiakkaiden prospektointia, asiakastapaamisten buukkaamista ja vahvistamista, itse asiakastapaamisia sekä niistä seuraavia kauppvoja sekä asiakassuhteen ylläpitoa vielä kauppojen jälkeenkin.

### **2.2.4 Franchisingyrittäjät**

Franchisingyrittäjien toimenkuva on lähellä myyntipäällikön toimenkuvaa. Heidän tehtävänä on tuoda uusia asiakkaita yhtiön palveluiden piiriin, sekä lisäksi heillä on omat hallinnolliset vastuut yrityksen hallinnoimisesta.

Verrattuna myyntipäällikköön, franchisingyrittäjät ovat enemmän asiakkaidensa kumppani asiantuntijan ohella ja he ylläpitävät asiakassuhteita aktiivisemmin. He toimivat ikään kuin yhtiön kasvoina alueilla, joissa yhtiöllä ei välttämättä ole omaa toimistoa.

## 2.3 Call center

Toimeksiantajayrityksellä on oma call center, joka toimii myynnin sekä taloushallintopalveluiden tukena. Call center-toiminta jakautuu kolmeen osaluueeseen; uusasiakashankinnan asiakastapaamisiin, asiakaspalvelukeskukseen sekä lisäarvopalveluihin.

Uusasiakashankinnan tapaamiset-osastolla toimivat myyntineuvottelijat. He varmistavat, että yhtiön myyntipäälliköillä sekä franchising yrittäjillä on vähintään kolme laadukasta asiakastapaamista viikossa. Laadun ja korkean toteutumisprosentin saavuttamiseksi yhteistyö myyntiorganisaation kanssa tulee toimia saumattomasti.

Lisäarvopalveluissa toimii lisäksi myyntineuvottelijoita. Heidän tavoitteenaan on myydä olemassa oleville asiakkaille lisäpalveluita, joista on asiakkaille hyötyä. Lisäarvopalveluita voi olla esimerkiksi palkanlaskennan palvelut tai yrityskohtaiset lisäarvoa tuottavat palvelut, kuten vaikka laki- tai muut ajankohtaiset palvelut.

Myyntineuvottelijoiden lisäksi call centerissä toimii sovellusasiiantuntijoita asiakaspalvelukeskuksessa. Heidän tehtävänä on auttaa asiakkaita eri ongelmatilanteissa mahdollisimman kattavasti ja monikanavaisesti laajoilla aukioloajoilla. Tällä varmistetaan asiakkaan avuntarpeen täyttäminen myös, kun asiakkaan oma asiantuntija ei ole töissä, eli esimerkiksi ilta-aikoina.

### 3 VALMENTAVA MYYNNIN JOHTAMINEN

Myyntiorganisaation toimintaa kuvaillaan usein urheilun sanoin ja paljon puhutaankin esimerkiksi myyntijoukkueesta. Mitä yhteistä sitten urheilujoukkueella ja myyntitiimillä on?

Molemmat ovat vahvasti tavoitteellisia. On yhteisiä tavoitteita sekä yksilöiden omat tavoitteet. Näitä seurataan erilaisten mittareiden avulla.

Lisäksi molemmissa "joukkueissa" yksilöiden väliset ihmissuhteet ovat ratkaisevassa asemassa. Myynnissä avainasemassa ovat organisaation sisäisten ihmissuhteiden lisäksi myös se, kuinka tulee toimeen potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Sekä myynnissä että urheilussa pitää osata lukea vastustajaa, jotta tietää miten toimia itse.

Näiden lisäksi yhteistä on myös harjoittelun tärkeys. Myynnissä ja urheilussa molemmissa tärkeää on harjoittelu, jonka avulla tekemisessään voi kehittyä. Harjoitteluun ja joukkuepeliin kuuluvat myös kiinteästi valmennus sekä johtaminen, joilla onnistumisen mahdollisuudet paranevat. (Korhonen 2018, luettu 17.4.2020) Kuten parhaiten menestyvät urheilijat, myös parhaiten menestyvien myyjien tulee harjoitella päivittäin tai ainakin viikoittain. Harjoittelulla voidaan lisätä myyntiä jopa 200-500% vuodessa. (Tracy 2015)

Urheilulla ja myynnin johtamisella on myös yhteistä valmennus ja valmentava johtaminen. Tutustumme tässä kappaleessa valmentavaan johtamiseen, joka on saanut alkunsa urheilusta, jossa valmentaja auttaa urheilijaa ylitsepääsemään esteet parantaakseen suorituskykyä. Parhaimmillaan valmennus ja valmentava johtaminen ovatkin yksilön potentiaalinen avaamista käyttöön, jotta he pääsevät parhaimpiin suorituksiinsa. (Whitman 2009, 9-10)

### 3.1 Mitä valmentava johtaminen on?

Nykypäivänä työelämässä tärkeää on työn merkityksellisyys, tasa-arvo, eettisyys sekä kunnioitus, että luottamus. Valmentavan esimiestyön malli on syntynyt näiden tarpeiden pohjalta ja korvaa perinteisen tehottoman hierarkkisen johtamismallin. Valmentava esimiestyö on ratkaisevasti erilaista kuin pomokeskeinen johtamistapa. Siinä kannustetaan työntekijän aktiivisuuteen ja aivojen käyttöön, yksilöiden ottamista osaksi päätöksentekoa, sekä esimies-alais-kommunikaatio on enemmänkin sparraavaa ja valtasuhteet eivät ole niin selkeät. (Ristikangas 2014)

Valmentavan johtamisen hyötyjä verrattuna perinteiseen pomokeskeiseen johtamismalliin ovat muun muassa motivaation lisääntyminen, koko organisaation osaaminen saadaan käyttöön ja esimies voi tehostaa ajankäyttöään keskittymällä tärkeämpiin tehtäviin. (Kurttila 2015) Lisäksi johtamistavasta on hyötyä tiimityöskentelyssä, ongelmanratkaisussa sekä vastuun jakamisessa. (Whitman 2009, 15)

Valmentava johtaminen siis on tapa johtaa, jossa esimies ohjaa alaistaan toimimaan siten, että alainen saavuttaa tavoitteensa sen sijaan, että suoran johtamistavan mukaan esimies antaisi ohjeet, kertoisi vastaukset tai jopa käskisi toimintatavan. Suoran johtamistavan mukainen malli ei juurikaan innosta työntekijöitä tai ohjaa heitä kohti tavoitteita vaan saattaa heikentää motivaatiota ja työntekijän kehitystä. (Kurttila 2015) Eli siis valmennettava löytää tiedon itse sen sijaan, että kaikki faktat tulisivat johdolta ”käskyinä”. Itse löydetty tieto jää myös muistiin, ja kehittää henkilöstöä. (Whitman 2009, 9 & 22)

Valmentavan johtamisen keinoja organisaatioissa ovat muun muassa henkilökohtaiset- ja tiimin keskeiset sparraukset, esihenkilöiden koulutuspäivät sekä tiimiesihenkilön toiminta eräänlaisena konsulttina tiimipalavereissa. (Hawkins 2017, 68) Muita valmentavan johtamisen keinoja tiimissä ovat muun muassa palautteen anto, sparraus ja osallistaminen (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014)

### 3.2 Hyvä esimies ja valmentava johtaminen tiimissä

Hyvä myynnin esimies toimii tasapainoisesti ammatillisen roolinsa sekä oman persoonansa keskiössä pitäen ammatillisen etäisyyden alaisiinsa liikaa kaveeraamatta heidän kanssaan. Hän osaa jakaa vastuuta alaisilleen sekä pystyy keskustelemaan avoimesti alaiensa sekä muun organisaation kanssa. Hän myös tuntee alaisensa ja kannustaa heitä suoriutumaan työtehtävissään, mutta myös kuuntelee alaiensa mielipiteitä ja arvostaa jokaista sellaisena kuin on. Esimiehen ei kuitenkaan tule unohtaa tiettyä jämäkkyyttä, sillä tositilanteissa tulee pystyä myös olemaan oikeustajuinen, tiukka johtaja. Esimiehen auktoriteetti rakentuu luottamukseen ja tietämykseen, esimerkiksi johtamiseen sekä terveeseen itsetuntoon. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 23-25) Esimiesasema tuo usein henkilölle auktoriteettia, mutta sen lisäksi tarvitaan johtamistaitoja sekä henkilön luonne ja ihmissuhdetaidot ovat avainasemassa. (Strom 2014, 30) Esimerkiksi Akavalaiden esimiesten keskuudessa tärkeimmäksi esimiestähdoksi on noussut kuunteleminen. Muita tärkeimmiksi nousseita taitoja ovat oikeuden- ja johdonmukaisuus toiminnassa sekä haastavien tilanteiden johtaminen sekä itsensä johtaminen (Akavalainen, luettu 17.4.2020)

Hiltunen (2017) tiivistä puheenvuorossaan hyvän esimiehen ominaisuudet lyhyesti viiteen kategoriaan; hyvä esimies on johdonmukainen, energinen, joustava, eettinen sekä empaattinen. Johdonmukainen esimies on ennustettavissa ja hänen alaisensa voivat tehdä töitensä itseohjautuvasti ilman, että esimiehen tulee valvoa kaikkea. Energinen ja pirteä johtaja tartuttaa positiivisuuden muihin työyhteisön jäseniin, ja tällöin työyhteisö usein tukee toisiaan ja ihmiset tekevät parhaansa. Hän myös on joustava, ja sopeutuu uusiin tilanteisiin sekä toimii vastuullisesti niin sosiaalisesti kuin taloudellisesti. Hänen pitää olla reilu ja tasapuolinen työntekijöitä kohtaan myös vaikeissa tilanteissa. Viimeiseksi Hiltunen (2017) nosti empatiakyvyn, eli taidon ymmärtää muiden toimintaa ja ajattelumalleja. Varsinkin alaisten toimintaa tulee ymmärtää, jotta heidän johtamisensa on helpompaa ja pystytään tekemään kaikkia miellyttävämpiä ratkaisuja. (Arto Hiltunen, Kasvu Open 2017)

Valmentavalta johtajalta vaaditaan erilaisia ominaisuuksia kuin perinteiseltä ”suoralta” johtajalta. Valmentavalta johtajalta vaaditaan erityisesti empatiaa,

rehellisyttä sekä erilaista, läheisempää lähestymistapaa alaisiaan kohtaan. (Whitman 2009, 20–23)

Hyvä esimies myöskin osaa antaa palautetta. Lähes jokainen haluaa suoraa palautetta, ja toivoo saavansa sitä enemmän kuin saa. Palaute antaa myös kaikille vaikuttamismahdollisuuksia ja palaute myös tiimin sisältä on todella arvokasta kehityksen kannalta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014)

Myynnin esimiehillä on laaja vastuu. Heidän vastuullaan on usein yrityksen kasvu, kannattavuus, myyjät sekä myyjien asiakkuudet. Esimiesten vastuulla on myyntistrategian toteutuminen, toiminnan kehittäminen ja myyjien innostaminen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 37) Lisäksi erityisen tärkeää on, että esimies tunnistaa alaistensa kyvyt ja tuntee heidän osaamisensa. Täten on myös helpompi tunnistaa kehityskohteita. (Vainu.com, luettu 17.4.2020) Valmentavassa johtamisessa on kuitenkin yhtä tärkeää, että esimiehen rooli ei ole ohjata tiimiä heidän toiminnassaan liikaa, hän ei saa olla liiaksi tiimin jäsen eikä olla liian suora johtamisessa. (Hawkins 2017, 82)

Perinteisesti esimies on ollut vahva johtaja ja eri portaiden välillä on ollut vahva hierarkia organisaatiossa. Tämä tapa on vielä käytössä monissa organisaatioissa, mutta sen on todettu olevan tehoton tapa johtaa. Tällä johtamismallilla kyse on enemmänkin asioiden kuin ihmisten johtamisesta. (Ristikangas 2014) Se myös antaa valheellisen tunteen, että asiat ovat hallinnassa, vaikka totuus olisikin muuta (Whitman 2009, 21)

Usein puhutaan siitä, minkälainen on hyvä esimies. Kuitenkin melkein valtaosalla esimiehistä on ainakin jotain kehitettävää tai pahimmassa tapauksessa esimiestaidot puuttuvat kokonaan. Varmasti jokainen tuntee itse tai tuttavien kokemusten kautta huonoja puolia. Usein varsinkin myynnin puolella esimieheksi voi päätyä myyntityössä ansioitunut tai pitkän uran tehnyt tekijä, ja hänet ikään kuin palkitaan ylentämällä hänet johtotehtäviin. Vaikka tarkoitus on hyvä, niin usein näin johtajaksi valikoituu ihminen, jolla ei ole mielenkiintoa tai tarvittavaa osaamista johtamista kohtaan. (Duunitori, luettu 17.4.2020)

## 4 TOIMEKSIANTAJAN JOHTAMISMALLI MYYNNISSÄ

### 4.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän työn tarkoituksena on selvittää toimeksiantajayrityksen myynnin organisaation johtamisen toimintaa sekä peilata sitä valmentavan johtamisen teoriaan. Tavoitteena on löytää kehityskohteita myynnin johtamismallissa. Teen havaintojen pohjalta kehitysehdotuksia myynnin johtamiseen.

### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Työ toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmää hyödyntäen, sillä laadullisella tutkimuksella pyritään muun muassa ymmärtämään tiettyä toimintaa ja tärkeää on se, että tutkittavilla henkilöillä on kokemusta asiasta. (Tuomi, Sarajärvi 2018) Aineistoa analysoitiin sisällön analyysin keinoin ja hyödynnän analyysissä Tuomen & Sarajärven (2018) esittelemää runkoa laadullisen tutkimuksen analyysiin.

1. Päätä mikä aineistossa kiinnostaa
2. Tutki aineistoa, merkitse kiinnostavat asiat
  - a. Muu tieto sivuutetaan
  - b. Kerää kiinnostava tieto yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
3. Teemoita aineisto
4. Kirjoita yhteenveto

Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina joko puhelimitse tai kasvotusten haastateltuina kesän 2020 aikana ja haastattelut litteroitiin selkeästi luettavaan muotoon hyvällä yleiskielellä. Haastatteluita pitäessä sain osin toistuvia vastauksia, eli voidaan todeta aineiston olevan ainakin osin saturoitunutta. Saturatio tarkoittaa sitä, että aineisto toistaa itseään ja uudet haastateltavat ei tuota enää uutta tietoa (Tuomi, Sarajärvi 2018) Haastattelut toteutettiin anonyymeinä, jotta haastateltavat saattoivat sanoa asioita joutumatta negatiiviseen valoon.



Tässä työssä on haastateltu neljää eri asemissa olevaa henkilöä, jotta saataisi läpileikkaus organisaation toiminnasta. Huomionarvoista on se, että esimiesasemassa olevia on organisaatiossa lopulta melko vähän ja henkilöstövaihdosten takia haastateltavaksi otettiin vain henkilöitä, jotka ovat olleet pidempään yrityksessä. Rajasin haastateltavat pidempään organisaatiossa olleisiin henkilöihin, sillä Tuomen (2018) mukaan tärkeää on henkilöiden tietämys asiasta. Otannan koko on vähäinen myös alaisten osalta. Toisaalta opinnäytetyössä laadullisessa tutkimuksessa aineiston koon sijaan tulisi keskittyä aineiston laatuun. (Tuomi, Sarajärvi 2018) Haastatteluiden toteuttamista hankaloitti myös meneillään oleva pandemia, henkilöstömuutokset sekä kesälomasesonki.

### **4.3 Tutkimustulokset**

Lähdin tutkimaan tuloksia sisällön analyysin keinoin. Vertailin vastauksia organisaation omaan myynnin käsikirjaan, jossa on kuvattuna myyntiorganisaation roolit, vastuut ja strategia, sekä tein ristiin vertailua eri asemissa olevien haastateltavien kesken, jotta saan käsityksen kohtaavatko eri asemissa olevien näkemykset.

Haastattelukysymykset (liite 1) olivat rakennettu seuraavien teemojen ympärille:

- Haastateltavan tausta ja tehtäväkuva
- Valmentava johtaminen
- Johtamismallin hyvät ja huonot puolet
- Johtamismallin kehittäminen

Alla lueteltuina haastateltavat sekä heidän taustansa.

- Haastateltava 1 (H1): Aluejohtaja
- Haastateltava 2 (H2): Myynnin johtaja
- Haastateltava 3 (H3): Myyntipäällikkö
- Haastateltava 4 (H4): Aluejohtaja

### 4.3.1 Valmentava johtaminen osana myynnin johtamista

Painotin teoriaosuuden vahvasti valmentavan johtamisen ympärille, ja valmentava johtaminen on tärkeä osa myynnin johtamista. Valmennuksella on tärkeä rooli myynnin johtamisessa ja tämä ilmeni myös haastatteluissa.

*"Myyntiorganisaatiossa toimiva johtamistyyli on sparraava. Johdatellaan sparrattava miettimään ratkaisu eikä tarjota valmiita ratkaisuja. Vaativassa ratkaisumyynnissä pitää valmentaa, että myyjä kehittyy ja oppii."* (H1)

*"Meillä myynnin johtamisessa ollaan todella kaukana autoritäärisestä johtamisesta. Mitataan ja kehitetään tekemistä sekä tuloksia, ja etsitään yhdessä ratkaisuja ja tuodaan ymmärrystä tekemisen rinnalle. Olemme karsineet myös turhan hierarkian pois ja ollaan lähellä suorittavaa tasoa."* (H2)

*"Neuvotaan ja tsempataan toisia. Keskustelunomainen valmennustyyli ja sparrailu ovat hyviä!"* (H3)

*"Käymme tiimiläisten asiakascaseja lävitse ja mietimme yhdessä ratkaisuja. Autan ja sparraan alaisiani ja mietimme yhdessä keinoja mm. bookkaukseen."* (H4)

Haastatteluissa tuli ilmi, että valmentava johtaminen on toimeksiantajayrityksen tahtotila, ja sen vieminen käytäntöön on jo hyvin pitkällä. Pitkään johdossa tai esimiestehtävissä toimineilla oli hyvinkin selvä käsitys siitä, miten valmentava johtaminen vaikuttaa heidän toimintaansa ja miten sitä viedään käytäntöön. Myyntipäälliköillä tai siitä taustasta tulleilta henkilöiltä sai myös käsityksen, että toimeksiantajalla valmennetaan ja sparrataan, mutta termi ei selvästi ollut niin tunnettu.

Myyntipäällikötasolta kritiikkiä tuli siitä, että valmennus ei ole tarpeeksi yksilöllistä vaan tiimissä keskitytään usein johonkin ajankohtaiseen teemaan. Tässä mielenkiintoista oli huomata se, että myynnin johtaja oli havainnoinut samaa, mutta aluejohtajilla ei ollut tästä kokemusta.

*”En ole aina saanut yksilöllistä valmennusta vaan usein on ajankohtaisia teemoja, joita käydään lävitse sen sijaan, että olisi henkilökohtaista valmennusta. Aina ei uskalla kysyä sparrausta, mutta uskon, että kun esimies-alaissuhde on rakentunut, tulee yksilöiden tarpeet huomioitua paremmin.* (H3)

*”Olen aina pyrkinyt antamaan yksilöllistä valmennusta henkilöille. Tähän malliin pitäisi mennä myynnissäkin, että joukkue ei saa samaa valmennusta vaan yksilöt saavat sellaista valmennusta kuin he tarvitsevat.”* (H2)

Valmentava johtaminen näkyy haastateltavien mukaan toiminnassa myös monella tapaa. Sekä uudet, että monta vuotta esimiehinä toimineet henkilöt kokevat toimivansa valmentajan roolissa ja käyttävät tuota toisena kuvailevana terminä roolistaan. Myös myynnin johtaja kertoo valmentamisen olevan tärkeä osa esimiestyötä, mutta muistuttaa myös muiden osa-alueiden tärkeydestä, kuten esimerkiksi johtamisesta, toiminnan kehittämisestä sekä budjetoinnista.

*”Perustoimenkuvani on yksinkertainen; eli oman myyntitiimin johtaminen ja valmentaminen, sparraus ja perehdyttäminen. Myös oman alueen budjetista vastaaminen kuuluu tehtäviini. Olen ollut talossa pidempään, ja minulla on sitä mukaa myös kehittämisprojekteja yms.”* (H1)

*”Vastaan jokaisen tiimini jäsenen hyvinvoinnista ja olen valmentajan roolissa. Autan myyjiä kehittymään ja kouluttamaan ja järjestän puitteet kehitykselle.”* (H4)

*”Esimiehillä on erilaisia rooleja. Lähiesimiehen rooli on vahva suunnannäyttävä. Hänen pitää tukea myyntiä: osata kaupantekemistä ja tuntea meidän palvelumme ja tuotteemme. Esimiehen tulee pystyä vetämään myyntitapaaminen alusta loppuun ja hänen pitää pystyä kehittämään myyntiä tai olla tarvittaessa mallina esimerkiksi aloittaville myyjille.”* (H2)

Haastattelusta toiseen etenkin sparraaminen nousi toistuvasti esille valmentavan johtamisen muodoista. Yhden aluejohtajan mukaan *”henkilö johdatellaan miettimään ratkaisu ennemmin kuin annetaan valmiita ratkaisuja. Tällöin henkilö voi kehittyä ja oppia.”* (H1) Muitakin valmentavan johtamisen keinoja mainittiin,

joista näkyvimpinä muun muassa neuvominen, keskustelunomainen valmennus, asiakascasejen läpikäyminen, esimerkillä johtaminen sekä oivalluttaminen.

*”Paljon olen myös myyjien caseissa kiinni ja antamassa heille tukea. Tämä toimenkuva on hyvin ’hands on’.” (H2)*

*”Mieluummin johdattelen henkilön itse miettimään ratkaisua kuin tarjoan valmista ratkaisua. Näin hän itse kehittyy ja oppii.” (H1)*

Myös tavoitteiden seuranta nousi tärkeään rooliin haastatteluissa. Haastateltavien mukaan organisaatiolla on tuloshakuisia tavoitteita, eli eurotavoitteiden ja lopputuloksesta puhumisen sijaan keskitytään tekemisen tavoitteistamiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että seurataan kevyempiä tavoitteita kuten tapaamismääriä, tarjousmääriä tai avoimia tapaamisia. Toisen haastateltavan mukaan, kun nämä kevyet tavoitteet saavutetaan, tulos yleensä seuraa mukana.

*”Mittarit ovat tehty tukemaan johtamismalliamme. On paljon tekemisen mittareita ja tulos syntyy hyvän tekemisen lopputuotteena. Johtamismallia on kehitetty paljon ja paljon sitä vielä kehitetään.” (H2)*

*”Seuraan tapaamismääriä, eli myyjien mahdollisuuksia päästä tavoitteisiin, viikoittain. En seuraa muita tavoitteita kuin kerran kuussa, koska ne ovat seurauksia toiminnasta. Enemmän seuraan mitä myyjät tekevät.” (H1)*

*”Pitää miettiä kaikkien kehityskohteita ja vahvuuksia, jotta he saavuttavat tavoitteensa. Jos tutkii vain lukuja, ei pääse hyviin tuloksiin” (H4)*

#### **4.3.2 Onko johtamismalli toimiva ja tehokas?**

Tärkeä kysymys pohdittaessa toimeksiantajan johtamismallia on se, että toimiiko johtamismalli käytännössä ja onko siitä hyötyä? Valmentavan johtamisen hyödyistä puhutaan paljon yleisellä tasolla, mutta onko nämä hyödyt myös oikeasti havaittavissa?

Kaikki haastateltavat kokivat, että ”perinteinen” hierarkkinen johtamistyyli ei toimisi toimeksiantajan organisaatiossa. Sen sijaan esimiehen tulee *”ennemmin johdatella kuin johtaa”* (H3). Myynnin johtaja painotti tässäkin, että johtamisen tulee olla tuloshakuista ja johtamisen tulee perustua tekemisen johtamiseen ja se ei saa olla liian teoreettista.

*”Kovin hierarkkinen, perinteinen johtamistyyli ei toimi. Myyjät ovat itsepäisiä.”* (H3)

Poikkeuksetta esimiesasemassa olevat kokivat yhtiön strategian myös tukevan haluttua johtamistyyliä.

*”Mielestäni meidän myyntistrategiamme yhdistettynä vahvaan, omaan myyntiorganisaatioon tukee hyvin johtamista”* (H1)

*”Mittarit tähän ovat ainakin kunnossa, Tällä hetkellä tuntuu siltä, että johtamismalli tukee vahvasti meidän tekemistämme ja päinvastoin.”* (H2)

*”Kyllä strategia tukee. Samaa strategiaa viedään kaikille käytäntöön ja se toimii hyvin.”* (H4)

*”Mittarit ovat tehty tukemaan tätä johtamismallia. Me mittaamme niitä asioita mitä johtamisella halutaan”* (H2).

Myös aluejohtajat kokivat strategian jalkautuvan hyvin käytäntöön ja tukevan haluttua johtamistyyliä. Sen sijaan myyntipäälliköt kokivat, että strategian jalkautuminen riippuu vahvasti esimiehestä.

*”Kyllä ja ei. Se (strategian jalkautuminen) riippuu esimiehestä.”* (H3)

Esimiehet huomioivat yksilöiden tarpeita eri tavoin. Osa sopii viikoittain tehtäviä alaistensa kanssa, osa varaa tasaisin väliajoin kahdenkeskeisiä tapaamisia alaistensa kanssa, joissa keskitytään heidän ongelmiinsa. Aluejohtajat saavat myynnin johtajalta yksilöllistä valmennusta. Jotta kaikki pääsevät kehittymään.

Myyjät sen sijaan kertovat kaipaavansa lisää yksilöllistä valmennusta, vaan usein valmennukset liittyvät ajankohtaisiin teemoihin. Myynnin johtaja kokee myös, että myyjät tarvitsevat henkilökohtaisempaa valmennusta.

*”Minulla on joka viikolle lista, jossa on sovittu jokaiselle henkilölle jotakin. Lisäksi meillä on sparrauksia, joissa huomioin alaiset ja annan myös kokeneemmille enemmän vastuuta.” (H1)*

*”Minulla on kahden viikon välein kahdenkeskisiä hetkiä alaisten kanssa, joissa mietitään alaisen tarpeita” (H4)*

*”Olen johtajana pyrkinyt aina antamaan yksilöllistä valmennusta kaikille. Tähän malliin pitäisi mennä myynnissäkin, että joukkue ei saa samaa valmennusta vaan yksilöt saavat sellaista valmennusta kuin he tarvitsevat.” (H2)*

Kysyin myös haastateltavilta, miten heidän tiimensä kykenevät parempiin suorituksiin. Sain tähän paljon erilaisia vastauksia ja onkin havaittavissa, että tässä on myös alueellisia eroja.

*”Meillä tulee vähemmän bookkeja call centeristä, joten omien tapaamisten varmistaminen on ollut kriittinen toimenpide. Eli tuki yhdessä soittamiseen ja prospektointiin on vaikuttanut selkeästi tuloksiin, kun sitä on tehty. Ja substanssiosaamisen lisäämisellä voidaan tuoda lisäarvoa asiakkaalle” (H1)*

*”Pitäisi yhtenäistää käytäntöjä, ohjeita ja neuvoja. Esimiehen tulisi olla myös läsnä, kun heiltä kysyy apua” (H3)*

*”Olemalla läsnä, tukena ja apuna joukkueelle. Käydään yhdessä asioita lävitse, yhdessä tekeminen ja sparraaminen” (H4)*

Myynnin johtaja koki, että tuen tulee olla monipuolista ja tukea kaikkia osa-alueita; kaupan tekemisen tukea, toimialatukea sekä järjestelmätukea.

*"He tarvitsevat kaupan tekemisen tukea; 'Kuinka myyntiprosessi menee?', tukea myyntikohtaamisiin, toimialatukea sekä järjestelmätukea. Tukea eri yksiköistä talon sisältä." (H2)*

Haastateltavat ovat kuitenkin kaikki sitä mieltä, että myyntiorganisaation toiminta on laadukasta. Tästä on mittarina myynnin tuottama 18% orgaaninen kasvu. Kuitenkin toiminnassa on yhä kehitettävää ja etenkin esimiehet uskovat siihen, että koskaan ei olla valmiita.

*"Tekeminen on hyvää, mutta sitä tulee aina kehittää. Usein sokeudumme omaan työhömmä ja välillä on hyvä että on joku ulkopuolinen, kuten esimies, mukana tapaamisessa, jotta voimme kehittyä." (H4)*

*"Meidän pitää yrittää tilanteesta huolimatta. Jos etukäteen päätetään, että vähempi riittää niin se ei toimi ymmärrettävästi." (H1)*

*"Tekeminen on laadukasta ja oikeita asioita tapahtuu. Kuitenkin perehdytys alussa olisi tärkeää, jotta tekemisen laatu pysyisi kaikilla hyvänä." (H3)*

Tavoitteisiin sitoutuminen on myös tärkeä osa toimivaa strategiaa. Mikäli tavoitteisiin ei sitouduttaisi, strategian jalkauttaminen käytäntöön olisi lähes mahdotonta. Selvitinkin, miten esimiehet saavat tiimensä sitoutumaan tavoitteisiin. Vastauksissa nousi esiin se, että tehtävään hakee jo valmiiksi motivoitunutta henkilöstöä ja myyjien palkkaus pohjautuu provisioon. Myyjät saavat itse vaikuttaa tavoitteeseensa, joka lisää sitoutumista. Tavoitteen paloittelu pienempiin osiin mahdollistaa sen, että näytetään mitä esimerkiksi viikoittaisella tekemisellä voi saada palkkaa. Lisäksi työntekijöitä pyritään motivoimaan muilla keinoilla; keskeisiä keinoja olivat muun muassa toisten kehuminen, yhdessä tekeminen ja pienet palkinnot.

*"Tämä on provisiotyötä, eli heidän palkkansa riippuu heidän tuloksestaan." (H4)*

*"Uskon, että sitoutuminen tulee sitä kautta, kun näytetään miten tavoite saavutetaan. Yksittäisen myyjän kohdalla usein euromääräinen tavoite muutetaan siihen, että näytetään potentiaalinen palkka ja mitä se viikoittain vaatii.*

*Pyrimme myös huolehtimaan, että myyjillä olisi ymmärrys omasta tekemisestä, odotuksista ja vaatimustasosta.” (H2)*

*”Kyllä se (tavoitteisiin sitoutuminen) lähtee siitä, että myyjät haluavat itse päästä tavoitteeseensa. He ovat mukana luomassa tavoitteita, ja sitoutuvat näin siihen.” (H1)*

### **4.3.3 Miten myyntiorganisaation toimintaa voisi yhä kehittää?**

Sain selvitettyä organisaation tavoitetta haastatteluissa:

*”Ollaan ylpeitä siitä, mitä tehdään. Ymmärretään mitä myynti meillä tarkoittaa: se on yritysten ja yrittäjien auttamista ja tukemista. Sillä on iso yhteiskunnallinen vastuu, sillä menestyvät yritykset, jotka menestyvät meidän avullamme luovat työpaikkoja ja pitää yhteiskunnan rattaat pyörimässä. Haluaisin, että myyjät kokevat olevansa arvostettuja ja sen arvokkuuden tulisi tulla myyjiltä itseltään. Vaikka hän on myymässä tilitoimistopalveluita, oikeasti hän myy aikaa, osaamista menestymistä ja parempaa huomista yrittäjälle. Toivon, että tämä merkitys ymmärrettäisi ja oltaisi ylpeitä siitä mitä tehdään” (H2)*

*”Haluan, että meillä on mukava työyhteisö, jossa on mukava tehdä töitä. Kehityksen pitää olla jatkuvaa ja sen pitää myöskin olla todella vaativa, mutta palkitseva.” (H1)*

Tämän lisäksi organisaation tavoite on rakentaa orgaanista kasvua eli hankkia uusia asiakkaita.

*”Tällä myyntiorganisaatiolla on päävastuu rakentaa orgaanista kasvua ja sitä mukaa uutta liikevaihtoa.”(H2)*

Haastatteluissa selvisi kuitenkin useita kehityskohtia organisaation toiminnassa. Vaikka toiminnassa oli paljon hyviä asioita, löytyy kehitettävää silti.

*”Nykyinen CRM ei tue myyntiä tarpeeksi.” (H1)*



*"Miten varmistetaan jatkossa osaamisen kehittäminen ja johtamisen tasalaatuisuus, kun tulee eritasoisia aluejohtajia? Tai miten otetaan huomioon sisäiset verkostot? Pitkään talossa olleena tiedän hyvin erilaiset integraatiot ja järjestelmät, mutta nyt uudet aluejohtajat eivät välttämättä tiedä kaikkea tätä. Eli miten he voivat antaa samanlaista valmennusta kuin minä?" (H1)*

*"Saataisi kaikki, jotka rekrytoidaan mukaan tähän haastavaan ratkaisumyyntiin." (H2)*

*"Usein sokeudumme omaan työhömme ja välillä on hyvä, että ulkopuolinen on mukana, jotta voimme kehittyä" (H4).*

Kehityskohteista eniten esille nousi perehdytys.

*"Perehdytysuunnitelma on saatava kuntoon ja uusien myyjien tiimiytyminen." (H3)*

*"Kuinka uusi myyjä saadaan nopeasti osaksi tiimiä ja saadaan hänet tekemään kauppaa" (H4)*

Tämän lisäksi esiin nousivat muun muassa yksilöllisyys johtamisessa sekä myyjien vastuullisuus. Muita tärkeäksi koettuja kehityskohteita olivat johtamisen tasalaatuisuus tulevaisuudessa henkilöstömuutosten jälkeen, tasalaatuisuus kaikkien työssä, rekrytointien onnistuminen sekä toimintamallien yhdistäminen.

Sen sijaan myyntiorganisaatiossa lähes poikkeuksetta kehitettiin myyntiprosessia ja strategiaa toimivaksi.

*"Meillä myyntiprosessi on ihan viimeisen päälle hyvä!" (H1)*

*"Myyntistrategiassa toimii se, että kasvua on maltillisesti ja se on paloitettu tekemisen tasolle. Eli strategia lähtee siitä, että onko kasvu mahdollinen tämänhetkisen toiminnan valossa, ja mitä tarvitsee tehdä lisää tai eri tavalla." (H2)*

*”Meillä on todella hyvä strategia! Runko, miten lähdetään myymään, on loistava. Monella organisaatiolla ei ole pelikirjaa tai strategiaa, joka kertoo miten asiakastapaamisissa ollaan, tai mitä siellä tehdään.” (H4)*

Myyjille on toteutettu myös myyjän käsikirja tai ”pelikirja” ulkoisen konsultin toimesta. Pelikirjassa on eriteltynä muun muassa myyjien ja aluejohtajien tavoitteita. Kysyinkin toteutuvatko nämä asetetut tavoitteet haastateltavien mielestä hyvin. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tavoitteet toteutuvat pääosin. Haastateltavien mielestä kaikki tavoitteet eivät toteudu aina, tai valmentajan tulee tsemjata, jotta tavoitteet toteutuvat.

*”Tapaamisista äkkiä unohtuu kohtia ja myyjät oikaisevat joitakin kohtia olettaen, että siitä syntyisi nopeammin kauppa.” (H2)*

*”En muista täysin mitä tavoitteita pelikirjassa on, mutta valtaosa varmasti toteutuu” (H3).*

*”Toteutuvat ne päällisin puolin. Välillä sieltä kyllä jää jotain pois.” (H1)*

Palaute on myös tärkeä työkalu kehittymisen kannalta, ja on osa valmentavaa johtamista. Kysyin haastateltavilta antavatko he palautetta ja saavatko he sitä tarpeeksi. Kaikki haastateltavat kertovat antavansa palautetta rohkeasti ja helposti, mutta silti palautetta voisi antaa enemmän.

*”Palautetta kyllä tulee ja annan sitä itse. En itse ole hyvä ottamaan palautetta vastaan, mutta palautteesta kyllä keskustellaan.” (H3)*

*”Palautetta ei voi ikinä antaa liikaa. Mutta annan palautetta ja saan myös palautetta. Palaute on kehittymisen lähtökohta.” (H4)*

*”Annan palautetta aika rohkeasti ja sitä saa niin usein, kun sitä uskaltaa kysyä. Sen takia myös kysyn sitä säännöllisesti, jotta sitä saan. Pyrin tuomaan palautteen siten, että kerron miten parantaa toimintaa eli ikään kuin sparraavasti.” (H1)*

*"Meillä on aika avoin kulttuuri. Saan paljon palautetta ja myös annan paljon palautetta. Annan enemmän hyvää palautetta kuin rakentavaa palautetta, mutta annan myös rakentavaa palautetta, jotta ihmiset kehittyvät. Palautetta pitäisi varmasti myös antaa rohkeammin kuin nykyään."* (H2)

Haastateltavat uskoivat myös, että heillä ja heidän esimiehillään tai alaisilla ei ole sama näkemys organisaation toiminnasta. Kuitenkin haastatteluiden perusteella haastatteluista nousi paljon yhteisiä asioita, eli vaikka kaikki näkökulmat eivät ole samoja on eri portailla silti hyvä näkemys organisaation toiminnasta.

*"En usko, että koko organisaatio ymmärtää kokonaisuutta. Myyntipäällikkö ei pysty näkemään myynnin kannattavuutta tai tuottavuutta, hän näkee vahvasti omat tapaamisensa ja onnistumisensa ja euronsa. Kun tullaan tästä ylöspäin, näkemys laajenee."* (H2)

*"Päällisin puolin varmaankin, mutta en tiedä näyttäytyykö samat ongelmat esimerkiksi johtoryhmälle kuin minulle."* (H1)

*"Uskon, että kaikilla on omat näkemyksensä. Uskon, että johto katsoo asioita eri kulmasta, vaikka kaikilla sama tahtotila ja toimitaan yhdessä."* (H4)

## 5 POHDINTA

Usean työssä käytetyn lähteen mukaan valmentavassa esimiestyössä tärkeäksi nousseita aiheita olivat muun muassa palautteen tärkeys, valmentamisen elementit kuten sparraus ja työntekijöiden johdattaminen sekä esimiehen valmentava ote työhönsä.

Mielestäni toimeksiantajan myyntiorganisaatiossa oli havaittavissa edellä kuvailtuja toimintatapoja ja valmentava johtaminen on toimiva toimintatapa toimeksiantajan organisaatiossa. Johtamismallin kehittämiseen on käytetty paljon resursseja ja sen kehittämistä jatketaan yhä. Haastatteluissa havainnoin, että erityisen toimivaksi siinä on koettu myyntistrategia sekä myyntiprosessi. Johtamismallissa on kuitenkin kehittämiskohtia, kuten myyntipäälliköiden kouluttamisen ja perehdyttämisen kehittäminen, mutta tärkeää on myös se, että myös hiljainen tieto pysyy organisaatiossa henkilöstömuutosten jälkeen. Pystyn samaistumaan sivustakatsojana myös itse osaan kehityskohdista, kuten perehdyttämisen kehittämiseen sekä käytänteiden yhdistämiseen.

Aiheen käsittelyä voisi jatkaa tutkimalla tarkemmin myynnin johtamisen teoriaa sekä jatkamalla haastatteluja etenkin myyntipäälliköiden keskuudessa. Näin saataisi tarkempi tutkimus strategian jalkautumisesta käytäntöön sekä siitä, onko myyntistrategiassa merkittäviä eroavaisuuksia tunnettuihin teorioihin verrattuna. Tutkimusta jatkamalla saataisi myös varmuutta siitä, ovatko selvityksessä tehdyt havainnot päteviä koko organisaatiossa vai onko tässä havaittavissa esimerkiksi maantieteellisiä eroja. Tätä tietoa voitaisiin käyttää tutkimaan sitä, että voitaisiinko organisaatiossa käytettävää strategiaa hyödyntää laajemmin johtamisessa tai voitaisiinko yrityksen strategiaa kehittää tehokkaammaksi.

Kuten aiemmassa kappaleessa mainitsinkin, tutkimusta olisi mahdollista syventää ja näin saataisi oikeampi kuva myyntiorganisaation toiminnasta. Etenkin myyntipäälliköistä tutkin ainoastaan yhdeltä alueelta olevia myyntipäälliköitä, sekä otannan koko jäi pienehköksi. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin organisaatiossa hyödyntää päätöksenteon tukena, sillä tutkimus sisäpiirin tiedon lisäksi tuottaa varmasti hyviä huomioita organisaation

toiminnasta. Ulkoiseen tarkasteluun tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarpeeksi laajaa otantaa. Muilta osin tutkimus on toteutettu tutkimuseettisten ohjeiden mukaisesti. Uskon, että työstä on apua sekä organisaation, että itseni kehitykselle, ja organisaation halutessa kehittyä voivat he käyttää työtä osana keskustelua.

## LÄHTEET

Ahonen, R., Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Human Interest.

Hawkins, P. 2012. Leadership team coaching: developing collective transformational leadership. Lontoo: Kogan Page.

Hiltunen A. 2017. Puheen tiivistelmä Kasvu Open 2017-tapahtumasta, <https://www.intotalo.com/hyva-esimies/>. Luettu 5.5.2020

Järvinen, P., Rantala, J., Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kallioniemi, E. 2017. Hyvä esimies kuuntelee ja toimii oikeudenmukaisesti. Akavalainen-verkkolehti. Luettu 17.4.2020

Korhonen, R. 2018. Mikä yhdistää joukkueurheilua ja myyntityötä?. [www.intotalo.com](http://www.intotalo.com). Luettu 17.4.2020

Kurttila, M., Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Musturi, M. Johtaja, Myynti. 2019. Haastattelu 24.10.2019. Haastattelija Hurskainen, E. Tampere.

Mäkelä, A. 2019. Tästä syystä johtaminen on usein surkeaa. Jokainen tunnistaa 3 nihkeää johtajatyyppeä. [www.duunitori.fi](http://www.duunitori.fi). Luettu 17.4.2020

Ristikangas, M., Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Talentum.

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen, Imperial Sales, Helsinki.

Strom, M. 2014. Lead with Wisdom: How Wisdom Transforms Good Leaders into Great Leaders. Somerset: John Wiley & Sons.

Toimeksiantajan kotisivut. <http://www.talenom.fi/sijoittajat/>. Luettu 3.4.2020

Toivonen, S. 2018. Myyntijohtaja: keskity näihin viiteen ensimmäisen 100 päivän aikana. [www.vainu.com](http://www.vainu.com). Luettu 17.4.2020

Tracy, B. 2015. Sales Management. New York: AMACOM.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Whitmore, J. 2009. Coaching for Performance. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kerro lyhyesti tehtävästäsi; mitä teet (arki), mitä vastuita sinulla on?
2. Mitä alaisesi tekee? Mitä vastuita heillä on?
3. Mikä on mielestäsi esimiehen rooli myyntiorganisaatiossa?
4. Millainen johtamistyyli on mielestäsi toimiva myyntiorganisaatiossa? Toimitko sen mukaisesti?
5. Tukeeko teidän myyntistrategianne edellä kuvailemaasi johtamistyyliä? Jalkautuuko strategia käytäntöön?
6. Miten valmentava johtaminen näkyy työssäsi?
7. Mitkä ovat suurimmat haasteet myynnin johtamisessa?
8. Mitä haasteita tulostavoitteiden saavuttamisessa on?
9. Miten myyntitavoitteiden seuranta näkyy päivittäisessä työssäsi?
10. Miten usein seuraat alapestesi kanssa heidän tuloksiansa?
11. Miten tuloshakuinen johtaminen näkyy työssäsi? (vrt. tuloskeskeinen)
12. Mitä keinoja käytät tiimisi tulosten parantamiseen?
13. Miten huomioit yksilöiden tarpeet johtamisellasi?
14. Millaisella tuella uskot joukkueesi pystyvän parempiin suorituksiin?
15. Koetko, että joukkueesi tekeminen on laadukasta? Entä miten sitä voisi vielä parantaa?
16. Millaista myyntikulttuuria haluat olla luomassa?
17. Miten sovitte tavoitteista joukkueesi kanssa? Mitä henkilökohtaisia ja yhteisiä tavoitteita on?
18. Miten saat joukkueesi sitoutumaan tavoitteisiin?
19. Miten ylläpidät omaa sekä tiimisi motivaatiota?
20. Miten kehittäisit myyntiorganisaation ja myynnin johtamisen toimintaa?
21. Mikä osa-alue toimii parhaiten teidän myyntiorganisaatiossanne? Entä myyntistrategiassa?
22. Mikä on suurin kehityskohde myynnissä?
23. Toteutuvatko pelikirjassa olevat tavoitteet arjen työskentelyssäsi? Miten ne toteutuvat?
24. Uskotko, että sinulla on sama näkemys organisaation toiminnasta kuin alaisillasi tai johtoryhmällä?
25. Annatko palautetta ja saatko sitä myös itse? Koetko, että palautteesta opitaan hyvin vai pitäisikö sitä antaa rohkeammin?
26. Millaisia ihmisiä haluat rekrytoida joukkueeseesi?
27. Mitkä ovat hyvän myyjän ominaisuudet?