

MYYNNINJOHTAMISESTA KOHTI VALMENTAVAA JOHTAMISTA

Tmi Sannah

Tiivistelmä

Tekijä(t) Heiskanen, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Kevät 2019
	Sivua 57/5	
Työn nimi Myynninjohtamisesta kohti valmentavaa johtamista		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Tiivistelmä <p>Myynninjohtaminen on yrityksen menestyksen kannalta merkityksellistä, sillä erinomaisesti johdettu myynti varmistaa kilpailukyvyn ja luo positiivisen kulttuurin yrityksessä. Kehittämishankkeessa tutkittiin valmentavaa myyntijohtamista, myynninjohtamisen keinoja sekä myynninjohtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Tarkoituksena oli vahvistaa Tmi Sannahin osaamista, jotta yritys voi tulevaisuudessa tarjota valmennuspalveluita PK-sektorin yrityksille.</p> <p>Tietoperustassa käsitellään myynninjohtamista ja valmentavaa johtamista, kehittämishankkeiden tekemistä yleensä sekä innovatiivista ajattelua. Kehittämishanketta lähestytään laadullisella tutkimusotteella, menetelminä käytetään erilaisia workshoppeja ja aivoriihiyöskentelyä.</p> <p>Kehittämishankkeen tulokset kuvattiin mielikuvakarttoina. Niitä testattiin etelä-suomalaisella startup -yrityksellä. Samalla kehitettiin yrityksen osaamista myynninjohtamisen suhteen. Tulokset osoittavat, että myynninjohtamisen ja valmentamisen keinot ovat samankaltaisia pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kuin isoissa yrityksissä. Tavoitteiden asettamista, seuranta ja riittävää motivaatiota tarvitaan, jotta myyntityötä tekevät henkilöt saavuttavat parhaan mahdollisen tuloksen. Myynninjohtajan tulee olla sosiaalisesti lahjakas ja omata hyvät vuorovaikutustaidot.</p>		
Asiasanat Myynninjohtaminen, valmentaminen, johtaminen ja workshop		

Abstract

Author(s) Heiskanen, Sanna	Type of publication Master`s thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 57/4	
Title of publication Title Sales management changing towards coaching		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>Coaching sales management is important for the success of the company. Well managed sales will ensure competitiveness and create a positive culture inside of the company.</p> <p>Study in the development project was on preparatory sales management, in the sales management tools and in the characteristics which are required from the sales manager. The aim was to strengthen Sannah's expertise so that the company can provide training services to SMEs in the future.</p> <p>The knowledge base deals with sales management and coaching. Development project progress and innovative thinking. The development project is approached with a qualitative research approach, using different workshops and brainstorming methods. Results from the workshop were described as imaginary maps which were tested in a workshop by Start Up companies in Southern Finland. The results were used to develop the company's expertise in the sales management.</p> <p>The results showed that sales management and coaching tools are similar in a small and a medium-sized enterprises as in large companies. Target setting, monitoring and adequate motivation are needed to get the best possible results for the sales people. The sales manager must be socially talented and have good interpersonal skills.</p>		
Keywords Sales management, coaching, leadership, workshop		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aihepiirin kiinnostavuus	1
1.2	Tarkoitus ja tavoite.....	3
1.3	Tietoperusta ja kehittämismenetelmät.....	5
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA.....	8
2.1	Myynninjohtaminen.....	8
2.2	Myynninjohtajan ominaisuudet.....	12
2.3	Valmentava johtaminen	18
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN.....	25
3.1	Tutkimuskontekstin esittely	25
3.2	Kehittämismenetelmät ja hankkeen eteneminen.....	26
3.3	Aineisto ja aineiston analysointi	35
4	TULOKSET.....	37
4.1	Myynninjohtaminen.....	37
4.2	Myynninjohtajan ominaisuudet.....	39
4.3	Valmentaminen.....	40
4.4	Tulosten testaaminen	43
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
5.1	Tulosten pohdintaa	49
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	50
5.3	Kehittämishankkeen arviointi	50
5.4	Kehittämishankkeen jatkotoimenpiteet.....	52
	LÄHTEET	54
	LIITEET	57

1 JOHDANTO

1.1 Aihepiirin kiinnostavuus

Mielekkään kehitettävän kohteen tunnistaminen on monella tavalla tärkeä vaihe kehittämisprosessissa. Kehittämistyö voi perustua ongelmaan tai uudistamiseen. Mielekkääksi kohteeksi mainitaan jokin organisaatiossa oleva ongelman tai jokin parantamista vaativa ongelma kuten alhainen myynti. (Ojansalo, Moilanen & Rita-lahti 2014, 26.)

Johtaminen ja esimiestyö on vuosin varrella muuttunut yhä enemmän valmentavaan suuntaan (Ristikangas & Grunbaum 2014, 11). Myyntiä ja myynnin johtamista on mielenkiintoista tutkia, koska perinteisesti myyntiä ja myynnin johtamista mitataan usein euroilla ja näin ollen alalla on ollut aikaisemmin kovia johtamismalleja. Menestyksellinen myyntityö vaatii pitkäjänteistä kehittymistä, joten myös myynninjohtolta vaaditaan valmennustaitoa.

Tasapäistäminen ja muihin ryhmän myyjiin vertaaminen ei minun kokemukseni perustella tuo sitoutumista ja riittävää motivaatiota, jotta asetetut tavoitteet täyttyvät. Tämä on yksi syy tälle kehittämishankkeella, jotta saan teoriasta tukea omille valmennuskokemuksille. Tuloksena uskon että, löydän yhtymäkohtia teatteriohjaajan ja urheiluvalmentajan keinoissa, koska ne molemmat ovat auttaneet minua toimimaan valmentajana. Perehdyin aiheeseen teoriassa ja haastatteluissa. Olen toiminut myynninvalmentajana ja harrastan näyttelemistä, joten käsittelen opinnäytetyössä myynninvalmentamista myös ohjaajan sekä urheiluvalmentamisen näkökulmasta. Olen hyödyntänyt teatterillisiä keinoja usein erilaisissa valmennuksissa ja tunnistan, että näytelmän ohjaamisella on paljon yhteistä valmentavaan johtamiseen. Myynninvalmentamista on verrattu urheiluvalmentamiseen. (Kirby 2012.)

Kuirin (2018, 34) tutkimuksessa selvitettiin tärkeimpiä syitä johdon valmennuksen aloittamiseen. Tuloksissa mainitaan, että myynnin johtamisen täytyy muuttua ja kehittyä, koska välineetkin muuttuvat. Tutkimuksessa mukana olleet yrittäjät näkivät valmennuksen hyödyllisenä. (Kuiro 2018, 34.) Tutkimus oli hyvin samankaltainen kuin kehittämishankkeen myynnin johtamisesta kohti valmentavaa johtamista.

Tutkimukseen tutustuminen antoi omalle kehittämishankkeelle lisää painoarvoa, koska sen perusteella valmentavasta myynnin johtamisesta oli koettu hyötyä.

Kehittämishankkeessa perehdytään siihen, millaisia ominaisuuksia myynnin johtajalta vaaditaan nyt ja tulevaisuudessa. Käyn johtamisen aineiston perustella aihealueita läpi, jotka sopivat myynninjohtamiseen. Keskeisinä teemoina nousee esille halu kehittyä ja sen myötä halu avustaa alaisia kehittymään. Myynnin johtamisen kirjallisuudessa keskustellaan yllättävän vähän palkkauksesta tai palkitsemisesta, työn tekemisen merkityksellisyyden esille nouseminen sen sijaan on useissa lähteissä.

Kehittämishanketta varten tutustuttiin tutkimukseen, jossa tutkittiin miten myynnin johtaja saavuttaa myyntiorganisaation taloudelliset tavoitteet, jotka on myyntiorganisaation tärkein tehtävä. Tutkimusta varten haastateltiin myyntijohtajia menestyneistä myyntiorganisaatioista. Haastateltavia oli yhteensä 13 yrityksestä joista haastateltiin 27 henkilöä. Haastateltava edustivat yritystensä ylintä myyntijohtoa. Tutkimuksen tavoite oli selvittää myynninjohtamisen haasteet. (Åge 2014.) Perehdyttiin Ågen (2014) tutkimukseen sen vuoksi, koska tutkimuksellinen lähestymistapa on hyvin samankaltainen kuin kehittämishankkeen tietoperusta. Kehittämishanketta työstettiin neljän kokeneen myynnin esimies tai johtotehtävissä olevaa henkilön kanssa, sekä yhden kokeneen yrittäjän kanssa.

Suomessa on paljon pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Taulukossa 1 on 0 - 4 henkilöä työllistäviä yrityksiä yhteensä 325 643 kappaletta. Kilpailukyvyn kannalta kasvuyritysten määrän lisääminen on tärkeää. Kehittämishankkeessa perehdytään valmentavaan myynnin johtamiseen, koska työn teettäjä kokee arvokkaaksi sen, että pienet ja keskisuuret yritykset menestyvät.

Taulukko 1 Tilastokeskus 2018

Henkilöstön määrä	Yritysten määrä
0-4	325 643
5-19	29 333
20-99	7 926

Aaltonen on tehnyt Pro gradu -tutkielman Turun Kauppakorkeakouluun otsikolla Tunneälykäs myynnin johtaminen: empiirinen tutkimus b2b -myynnin ammattilaisten johtamisessa. Tutkimuksen aiheena oli yritysmyyntin johtaminen ja tunneälyn rooli esimiestyössä suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan esimiehen tunneälykkyyttä parhaiten kuvaa: itseluottamus, palvelualttius ja optimisti. Sen sijaan heikompia ominaisuuksia oli omien ja toisten tunteiden tiedostaminen ja tutkimuksen mukaan esimiesten tulisi omata paremmat valmiudet kehittää muita yksilö- ja ryhmätasolla. Johtamiseen pitäisi lisätä demokraattisuutta ja myynnin esimiesten koulutuksiin tulisi lisätä enemmän kehittämiseen ja valmentamiseen liittyviä aiheita. (Aaltonen 2013, 63.)

Yritystoiminnan kehittäminen on minulle merkityksellistä, koska olen toiminut myynnin kehittäjän ja valmentajan roolissa. Tutkimalla eri tyyppisiä yrityksiä lisään omaa ja yritykseni ammatillista osaamistani ja kehityksen valmentajana.

1.2 Tarkoitus ja tavoite

Kehittämishankkeen tarkoitus on kasvattaa PK -sektorin myynninvalmennus taitoja niin, että yrittäjän tai johtajan valmennustaidot ovat yksilön huomioivaa, ryhmää energisoivaa ja tavoitteellista. Kehittämishankkeen tarkoitus on vahvistaa Tmi Sannahin yrittäjän osaamista.

Kehittämishankkeessa tehdyillä workshoppeilla on tarkoitus saada teorialle tukea mitä myynnin johtaminen kokonaisuudessaan on. Myyntiä johtavat henkilöt joilta kerätään tietoa, ovat eri aloilta tai johtavat eri segmentin myyntiryhmiä. Henkilöt olen löytänyt omista ja ystäväni verkostoista sekä sosiaalisen median kautta. Kehittämishankkeen tarkoitus on tuottaa materiaalia, joiden avulla pystytään valmentamaan myyntiä PK-sektorin yritysten osalta.

Tarkoitus on löytää kehittämishankkeen avulla onnistuneen myynnin johtamisen keskeiset asiat sekä jakaa tietoa keskeisistä asioista pienemmille yrityksille. Sitten pienet yritykset voivat kehittää omaa myyntiä ammattimaisesti ja saavat tutkittua tietoa mitkä ovat myynnin johtamisen keskeisiä asioita.

Tavoitteena on myös oman ammattitaidon syventäminen ja yrityksen myynnin johtamisen osaamisen kasvattaminen. Saatujen tietojen avulla on mahdollista tuottaa valmennusmalli PK -yrityksille. Tavoitteena on lisätä workshopiin osallistuvan yrityksen ymmärrystä myynnin johtamisen erityispiirteistä verrattuna koko liiketoiminnan johtamiseen. Erialaisten rinnakkaisten workshoppien avulla tutkin ja etsin myynnin johtamisen keinoja ja tiedot levitetään osallistuneiden kesken.

Tutkimuksen tarkoitus on tunnistaa millaisia asioita ei myynninvalmennuksen kirjallisuudesta löydy. Samalla kehitetään tieteellistä näkökulmaa myynnin valmennuksen osalta. Tietoa siitä mikä on eri roolien vaikutus myyntiprosessiin, on vähän saatavilla. Eri rooleilla tarkoitetaan myyjiä, myyntivalmentajia ja myyntijohtajia. Tutkimuksessa keskityttiin ammattimaiseen myynninvalmennukseen ja sitä varten haastateltiin kymmenen myynnin johtavassa asemassa olevaa henkilöä. Tutkittavia alueita olivat myyjän, myyntipäällikön ja myyntivalmentajan ominaisuudet. Tutkimuksessa perehdyttiin myös myynninohjauksen lähestymistapoihin. Myynninvalmentamisen teoriaa on niukasti saatavilla, kehittämishankkeen avulla on tarkoitus vahvistaa myynninvalmentamiseen liittyvää teoriaa. (Badrinarayanan & Dixon & West & Zank 2015.)

Tutkimustyön tarkoitus ei ole pelkästään ratkaista ongelmia vaan myös aloittaa laajempaa keskustelua. (Toikko & Rantanen 2009,19) Tutkimuksen avulla pyritään löytämään uusia näkökulmia Tmi Sannahin toimintaan. Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite on tutkia valmentavan johtamisen keinoja perinteisen myynnin johtamisen lisäksi, joten tutustuin hanketta varten Tutkimukseen joka koski ammattimaista myynninvalmentamista. Siinä tutkimuksessa haastateltava myyntijohtaja totesi, että ilman valmennusta voin melkein taata epäonnistumisen (Badrinarayanan & Dixon & West & Zank 2015.)

Kehittämishankkeen tavoitteena on vahvistaa Tmi Sannahin valmennusosaamista ennen kaikkea myynninvalmennuksen osalta. Teorian ja erilaisten workshopin keinoin syvennyttään myynnin johtamisen keinoihin ja tietoa tuloksista levitetään osallistujille. Tavoitteena on myös lisätä valmentavan myynnin johtamisen ymmärrystä tietyssä yrityksessä. Tarkoitus on että, yritys saisi konkreettisia asioita ja aihioita joihin tulisi panostaa erityisesti. Myynninjohtajan ominaisuuksia tunteminen voi tulevaisuudessa vaikuttaa siihen millaisia myynnin vetäjiä yrityksiin valitaan.

Kehittämishankkeessa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä on myynnin johtaminen?
- Millaisia ominaisuuksia myynninjohtajalta vaaditaan?
- Mitä on valmentava myynnin johtaminen?

1.3 Tietoperusta ja kehittämismenetelmät

Kehittämishankkeen tietoperustana käytettiin myynnin johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita. Myynnin johtamisesta on kirjoitettu paljon ja lähteiden valikointamisessa oli haasteita. Aiheet olivat hyvin samankaltaisia, mutta niissä oli yhtymäkohtia, joita oli teorian luotettavuuden kannalta hyvä verrata keskenään. Valmentamisesta löytyi runsaasti kirjallisuutta ja tietoperustassa käsitellään valmentamisen ja urheiluvallmentamisen kirjallisuutta. Myynninvalmentamisesta aineistoa oli vähemmän saatavilla.

Kehittämismenetelminä hankkeessa työstetään myynninjohtamista, myynninjohtajalta vaadittavia ominaisuuksia sekä valmennusmenetelmiä yhdessä myynnin johtavassa asemassa olevien henkilöiden kanssa. Kehittämismenetelmänä käytetään osallistavaa workshop -menetelmää jota työstetään mindmap -menetelmällä. Menetelmä sopii kehittämishankkeeseen, koska tarkoitus on tuottaa konkreettisia keinoja myynninvalmentamiseen ja johtamiseen. Näin selvitetään minkälaiset asiat myyntiä johtavat henkilöt kokevat tärkeiksi. Toisena menetelmänä käytetään taulukkoa, johon kirjataan ylös mitä valmentava johtaminen on.

Kehittämishankkeen menetelmien tietoperustana hankkeessa käytettiin, Ojansalo, Moilanen ja Ritalahden Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista - liiketoimintakirjaa. Kehittämishankkeen innovaatiotyöskentelyn osalta perehdyttiin Saku Tuominen esitykseen. (Tuominen 2019).

Yhtenä tärkeänä osana kehittämishanketta on tulosten jakaminen ja koko kehittämistyön arviointi. Kehittämishankkeen aikana asioita ja ajatuksia kirjoitetaan ylös. Prosessin ei tarvitse edetä järjestyksessä, vaan kehittämishanketta voidaan tehdä keskittyen käytännön kehitystyöhön ja kirjoittaa osia teoriasta välillä. Mikäli kehittämishankkeeseen osallistuu useampia henkilöitä, on tärkeää, että kaikki osallistuvat kirjoitustyöhön. Usein kehittämishankkeen lopputulos esitellään raportin lopussa. Työelämässä hankkeen esittäminen avaa mahdollisuuden avoimelle keskustelulle. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 47.)

Ojansalo, Moilanen ja Ritalahti (2014) kuvaavat kehittämistyönarviointia seuraavilla kysymyksillä, jotka voi kehittämistyöstä esittää:

- Kuinka hyvin kehittämistyön tavoitteet ja asetettu kehittämistehävä saavutettiin? Mitä vaikutuksia saatiin aikaan?
- Johtuvatko muutokset tehdystä kehitystyöstä?
- Mitkä kehittämistyöhön liittyvistä toiminnoista vaikuttivat eniten tavoitteiden saavuttamiseen?
- Saavutettiinke kehittämistyössä asetetut tavoitteet järkevin kustannuksin?
- Ovatko kehittämistyön tulokset valmiita levitettäväksi?

Tutkimuskohde haluttiin ymmärtää mahdollisimman laajasti, joten sen vuoksi lähestymistapana oli laadullinen tutkimusote. Laadullinen tutkimustapa yhdistää erilaisia tapoja lähestyä tutkittavaa kohdetta. (Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullinen tutkimusote sopi tähän kehityshankkeeseen, koska tutkimuskysymykset olivat selkeitä eikä alakysymyksiä ollut. Joten laaja-alaisen tutkimusotteen ansiosta päästiin syvälle aiheeseen ja se mahdollisti erilaisten yksityiskohtien löytymisen. Kehittämishankkeen toisessa vaiheessa kerättyä ja koostettua aineistoa testataan yrityksellä, jonka tavoitteena on kasvattaa omaa myyntiä. Menetelmässä käytetään Aivoriihi -työskentelyä.

Kysymykset esitetään mahdollisimman neutraalisti ja ilman johdattelua. Lopputuloksesta syntyy mindmap -tyyppinen mielikuvakartta. Kehittämishankkeen kysymyskokonaisuuksia testattiin kolmella henkilöillä, joista kaksi henkilö omaavat pitkän yrittäjätaustan ja kolmas henkilö toimii konsultointitehtävissä. Kuviossa on projektisuunnitelma, miten kehittämissanke etenee projektimaisesti. Testaukseen osallistuneilta henkilöiltä nousi esille alla olevia alateemoja: mikä on myyntihenkilön rooli ja vastuu, myyntitavoitteet, urheiluvalmentamisen vertaaminen myynnin valmennukseen, yhteishenki, oma palautuminen.

Taulukko 2 Projektisuunnitelma.

Kehittämishankkeen päättäminen ja hyväksyttäminen	Tietoperusta	Myyntiä johtavien henkilöiden tavoittaminen	Kehittämishankkeen testaaminen	Kehittämishankkeen päätös
Miehekkään, kannattavan ja motivoivan kehittämissankkeen löytäminen	Eri lähteisiin perehtyminen ja niiden luotettavuuden vertailu	Sopivien henkilöiden etsiminen verkostoja hyödyntäen	Etsitään testaukseen sopiva PK -yritys	Käydään kaikki kerätty materiaali läpi
Aiheen esittely ohjaajalle	Ryhmätyöskentely YAMK opiskelijoiden kanssa	Sovitaa tapaamiset	Esitellään kehittämissanke /sovitaan aikataulut	Kirjallinen osuus
Tutkimuskysymysten testaaminen lähipiirissä		Pidetään workshopit	Pidetään workshop -päivä	Tmi Sannahin jatkotoimenpiteet
		Puretaan materiaali	Puretaan materiaali ja kerätään palaute	Projektin päättäminen

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

2.1 Myynninjohtaminen

Myynninjohtaminen on yrityksen kilpailukyvyyn ja menestyksen kannalta merkittävä asia. Erinomaisesti johdettu myynti kasvattaa yrityksen liiketoimintaa, sekä tuo yritykseen onnistumisen kulttuurin. Myynninjohtajan keskeinen tehtävä on rakentaa sellainen myyntiorganisaatio, jonka henkilöt kokevat olevansa juuri oikeassa ammatissa. Myynninjohtajan keskeinen tehtävä on valmentaa henkilöstöä, joten myös johdon oma arviointi johtamisen onnistumisesta kehityksen kannalta on tärkeää. (Nieminen & Tomperi 2008, 111.)

Niemisen ja Tomperin (2008, 111) mukaan myynninjohtamista voidaan mitata seuraavilla väitteillä, jotka kysytään myyjiltä (Nieminen & Tomperi 2008, 111.)

- Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni
- Minulle annetaan riittävästi palautetta työstäni
- Minua rohkaistaan kehittymään työssäni
- Yrityksen palkitsemisjärjestelmä motivoi minua entistä parempiin tuloksiin
- Minulla on mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksia työssäni
- Minulla on käytössäni työkalut ja materiaalit, joiden avulla voin suoriutua menestyksekkäästi työstäni.
- Nykyinen tehtäväni on juuri se mitä haluan tällä hetkellä työkseni tehdä.
- Yrityksen strategia on selitetty minulla ja olen ymmärtänyt sen.

Johtamisen tehtävä on saada kaikki sisäistämään yhtenäiset toimintatavat. Toiminta pysyy tehokkaana ja henkilöstö on motivoitunut työn tekemisestä, koska organisaation ohjeet ovat yhtenäiset. Yhtä myyjää voi ohjata monella eri tavalla. Mikäli myyjä on enemmän, tulee heitä kaikkia tukea ja ohjata samalla tavalla. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 47.)

Asiakkaiden potentiaalin ymmärtämiseksi myynnin johdon tulee ymmärtää kirkkaasti asiakkaiden kaupallinen arvo. Näin johto pystyy ohjaamaan asiakkuudet niiden tärkeyden ja kaupallisen potentiaalin mukaan. Myynnin johdon tehtävä on varmistaa, että jokainen asiakassegmentti on hoidettu oikein. Oikealla myynnin ohjauksella koko organisaatio tietää mitä erilaiset asiakasluokitukset ja hoitomallit tarkoittavat. Nämä luovat myyjille selkeät rakenteet ja tällöin myyntiorganisaatio ei ole erillään muusta organisaatiosta. Yhtenäisten toimintatapojen lisäksi on tehokasta, että kaikki asiakkuudet ovat samassa myynninohjausjärjestelmässä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 47.)

Myynninjohtamisessa tulee tarkastella kriittisesti niitä asiakkuuksia, mitkä asiakkuudet ovat aidosti yritykselle kannattavia ja niitä, joista tulisi päästä eroon kannattavuuden varmentamiseksi. Tämän tyyppinen kriittinen ajattelutapa haastaa myyjät pois omalta mukavuusalueeltaan. Myynninohjausjärjestelmän tarkoitus on antaa johdolle puolueeton näkymä asiakkuuksiin. (Rubanovitsch, & Valorinta 2009, 47.)

Rubanovitsch ja Valorinta (2009,47) listaavat kysymyspatteriston, jonka johdon tulisi käydä läpi, kun asiakkuuksia tarkastellaan kriittisesti: tunnemmeko asiakkaamme, ovatko myynnin ohjaamista tukevat prosessit päivitetty, onko meillä tosiasioihin perustuvaa tietoa siitä mitkä asiakkaat ovat kannattavia ja mitkä kannattamattomia. Onko tietoa siitä, että toimiiko myyntiorganisaatiomme tehokkaasti ja oikeiden asiakkaiden kanssa? Onko selvillä kuka vastaa asiakkuuksista, pystymmekö tuottamaan maksimaalisen asiakaskokemuksen asiakkaillemme? Onko toiminta yhtenäistä organisaatiossa. Palvellaanko asiakkaita älykkäästi? Miten asiakkuuksien arvoa pystyy parantamaan? Miten hoitomallit on määritelty asiakasluokituksittain vai jollakin toisella tavalla? Näitä kysymyksiä pohtimalla varmistetaan, että liiketoiminnan ydin eli myynnin ja asiakkuuksien ohjaaminen täyttyy. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 50.)

Asiakaskategorioiden tunteminen on tärkeää, koska usein myyjät haluavat tavata niitä asiakkaita joiden kanssa he tulevat hyvin toimeen. Tällöin voi jäädä hoitomallin ulkopuolelle asiakkaita, joissa olisi potentiaalia kasvuun mutta suhde asiakkaaseen on haastava. Myynninhoitomallin tarkoitus on, että asiakkuuksia hoidetaan ennalta sovittujen mallien mukaan ja mallit auttavat johtoa löytämään piilokustan-

nukset. Piilokustannukset voivat aiheutua esimerkiksi asiakaspalvelun tai taloushallinnon toimesta. Mikäli asiakasta ns. ylipalvellaan, niin se pienentää asiakkaan tuomaa kannattavuutta ja lisää piilokustannuksia. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 52.)

Johtaminen vaatii alaisten kohtaamista ja kykyä energisoida ryhmä ja sen yksilöt. Johtaminen ei ole kollektiivista vastuunjakamista vaan yksilön roolin määrittämistä ja näin yksilö kantaa vastuun omasta tekemisestään. Johtaminen vaatii arjen läsnäoloa ja sitä, että tekeminen suunnitellaan strategisesti. Tarvitaan riittävästi rohkeutta, jotta myös alaiset vievät yrityksen päämääriä innostuneesti eteenpäin. Johtajalta vaaditaan oikea-aikaisuutta ja suunnan näyttämistä sekä luottamusta siihen, että antamalla alaisilleen selkeät puitteet he vievät sanomaa itsenäisesti eteenpäin ja delegoinnin tarve vähenee. (Isoaho 2007, 38.)

Liiketoiminnan johtaminen vaatii tavoitteiden asettamista. Tuloksen tavoittelemisen tärkeyttä tulee korostaa ja organisaation tulee tunnistaa olemassa olemisen syy. Tavoitteena johtamisella on yrityksen kilpailukyvyyn varmistaminen ja kehittäminen sekä tuloksen aikaansaaminen. Organisaation olemassaolo ei saa vaarantua. (Isoaho 2017, 38.)

Tavoitteiden asettaminen liittyy usein suoritukseen. Johdon tehtävä on perinteisesti ylläpitää palkitsemisjärjestelmää, jossa yrityksen strategiset tavoitteet ja henkilöstön panokset ovat samassa linjassa. Tulevaisuusaspekti kannattaisi nostaa yhdeksi osaksi tavoiteasetantaa. Hyvin menestyneissä yrityksissä on havaittu, että markkinoiden voittaminen vaatii katsomista tulevaisuuteen, joten Isoaho haastaa yrityksiä lisäämään palkitsemiskäytäntöön tulevaisuusaspektin. (Isoaho 2007, 38.)

Tavoitteiden asettamista strategiatyössä voidaan verrata korkeushyppyyn ja siinä käytettävään korkeusrimaan. Miten korkeushyppääjää voisi valmentaa ilman rima? Tavoitteiden tarkoitus on suunnata johtamisen huomiota siihen asiaan mitä halutaan tavoitella. Tavoitteita voi olla yrityksellä erilaisia: operatiivinen tavoite, unelma, strateginen tavoite, päämäärä, visio, välitavoite. Joka tapauksessa on tärkeää kehittymisen kannalta olla tavoitteet, mihin kehittämistoiminta tähtää. Tavoitteiden tulisi olla tuloshakuisia ja niiden tarkoitus on turvata yrityksen menestymisen tulevaisuudessa. (Hakanen 2002.)

Tavoitteiden tarkoitus ei ole olla helposti saavutettavia, vaan niiden tulee olla osaltaan kunnianhimoisia ja haastavia, tulee miettiä miten korkealle rima kannattaa asettaa. Tekijöiden sitouttaminen tavoitteisiin on onnistumisen kannalta merkityksellistä, joten niiden tulee olla myös kunniahimon lisäksi tavoiteltavissa ja realistisia. Hyvä tavoite on merkityksellinen, mitattava ja konkreettisesti todennettava. Tavoitteiden asettamisessa voidaan käyttää muistisääntönä niin sanottua SMARTia joka muodostuu sanoista specific, measurable, acceptable, realistic ja time-based. (Hakanen 2002.) Tavoitteiden saavuttamisen epäonnistumiseen vaikuttaa, jos tavoitteet eivät ole realistisia tai tavoitteita on useita päällekkäin. Epäonnistumiseen vaikuttaa myös, jos tavoitteet ovat keskenään ristiriitaisia eikä niiden toteutumista seurata. (Hakanen 2002)

Isoaho (2007, 223) nostaa palkitseminen useasta eri näkökulmasta esiin, joka on aineellista ja aineetonta palkitsemista. Kiinnostavin näkökulma yleisesti palkitsemisessa on se, että ne keskittyvät nykysuoritukseen eikä tulevaisuutta ole huomioitu. Palkitsemista suunniteltaessa on huomioitava, että miten se liittyy kilpailukyvyyn toteutumiseen. Tavoitteena on luoda palkkiomalli, jossa strategiset tavoitteet ja yrityksen henkilöstön työpanos kohtaavat. (Isoaho 2007, 223.)

Palkkiojärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen, mutta kuitenkin sellainen, että se ei tasapäistä koko henkilökuntaa. Esimiestyöhön lisää haasteita se, että miten palkkiojärjestelmästä kommunikoidaan mikäli se on rakennettu tärkeysjärjestyksen mukaan niin, että kaikille ei kuulu sama palkkio. Palkitsemisessa tulisi olla mukana menneisyys, tulevaisuus ja yksilö sekä tiimitasolla palkitseminen. Kuitenkin niin, ettei tulospalkkio ole automaatio. (Isoaho 2007, 223.) Aineeton palkitseminen on hyvä tapa tukea yrityksen strategiaa ja näyttää mitä asioita yrityksessä arvostetaan. Palkitsemisen tulee tapahtua oikeaan aikaan, koska silloin haluttua toimintoa jatketaan hyvässä vireessä, varmana siitä, että suunta on oikea. Aineeton palkitseminen vaatii esimieheltä sitä, että hän on ennustettavissa ja toimii johdonmukaisesti. Tämä ei kuitenkaan pois sulje sitä, etteikö aineeton palkitseminen voisi olla yllätyksellistä. Työntekijän positiivisesti yllättäminen saa aikaa innostusta ja kiitosta tulee jakaa usein. Yhteisiä saavutuksia voi myös juhlia julkisesti. (Isoaho 2007, 223.)

Rahallinen palkitseminen kannattaa huomioida niin, että jos henkilön arvo on yrityksen kilpailukyvyn kannalta oleellinen, niin normaalin kuukausipalkan tulee olla kannustava. Isoahon mukaan rahallinen palkitseminen onnistuu parhaiten, kun se toteutetaan henkilön kuukausipalkassa. (Isoaho 2007, 226.)

2.2 Myynninjohtajan ominaisuudet

Johtajalla tulee olla halua myös kehittyä itse sekä hänen tehtävä on auttaa myös muita kehittymään. Tällä tavoin luodaan organisaatio, joka kykenee toimimaan ennaktoivasti ja näin pärjää kilpailussa voittajana. Vastuullista johtamista on kehittyä suunnitelmallisesti. (Isoaho 2007, 38.) Merkityksen luominen kuuluu johtamisen kulmakiviin. Mikäli yrityksen työntekijät kokevat oman työnsä merkityksellisenä, silloin yrityksen toiminnasta ja toimintatavoista löytyy arvoja, jotka koskettavat yksilötasolla. Pyrkimyksenä on että, yrityksen asiakkaat näkevät myös toiminnan merkityksellisenä. (Isoaho 2007, 40.)

Myynninjohtajan kehittymisen kannalta tärkeää on oman työn ja tekemisen arviointi. Arviointia voidaan suorittaa refleктоimalla. Keskeisintä olisi käydä läpi tilanteet tarkasti niin kuin ne ovat tapahtuneet. Tapahtumaan liittyvät kielteiset tunteet tulee myös käsitellä, jotta ne eivät muodostu tulevaisuudessa oppimisen esteeksi. Reflektionia voi tehdä yhdessä oman esimiehen ja alaisten kanssa. Aluksi syvälle asioihin meneminen voi tuntua haastavalta, mutta kokemuksen karttuessa siitä saa hyvän työvälineen. (Nieminen & Tomperi 2009, 111.)

Tärkeiksi kysymyksiksi Nieminen ja Tomperi (2009, 111) nostavat itsearvioinnin kannalta seuraavat asiat: mitä tapahtui ja minkä vuoksi, mitä olisin voinut tehdä paremmin, oliko jokin asia mikä esti minua suoriutumasta paremmin. (Nieminen & Tomperi 2009, 111.) Johtajalta vaaditaan halua olla itse valmennettavana, jotta hän voi siirtää tämän mallin organisaatiossa eteenpäin. Henkilön joka valmentaa johtajaa tulee olla sellainen ohjaaja, joka pystyy tukemaan johtajan kehittymistä luovana, vastuullisena ja valmentavana johtajana. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 302.)

Rubanovitsc ja Aalto (2008, 39) ovat määritelleet myyntijohtajan DNA:n. Myyntijohtajalta ja valmentajalta vaaditaan useita ominaisuuksia, jotka kannattaa huomioida jo silloin kun rekrytoidaan myyntijohtajaa. Taulukossa käydään osa-alueet läpi. (Rubanovitsch, & Aalto 2008, 39.)

Taulukko 3 Myyntijohtajan ominaisuudet rekrytointivaiheessa

Toimialatuntemus	Asenne
Myyntin ja myyjien johtaminen	Henkilökohtainen kehittyminen

Rekrytointivaiheessa on tärkeää kiinnittää huomiota valmentajan ominaisuuksiin, koska myyntivalmentajien ja myyntiä johtavien henkilöiden kouluttaminen aiheuttaa kustannuksia, mikäli heillä ei ole riittävää osaamista rekrytointivaiheessa. (Badrinarayanan 2015.)

Myyntijohtajan tehtävä on luoda prosesseja, jotka mahdollistavat organisaation tehokkaan toiminnan sekä tukevat samanaikaisesti yksilön kehitystä. Näiden kahden prosessin tulee olla tasapainossa keskenään. Kyseessä on sosiaalinen prosessi, jossa yhdistyy organisaation kehitys ja yksilön kehitys. Tätä voidaan kutsua tavoitekeskeiseksi tasapainottamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää tukea teorialle, jossa yhdistyvät erilaiset myyntiprosessit sekä tutkia prosessien välisiä suhteita. Tutkimuksen tuloksena syntyi malli, jota kutsutaan tavoitekeskeiseksi tasapainottamiseksi. Mallissa yhdistetään kaksi organisaatiossa olevaa ulottuvuutta. Toisen tarkoitus on luoda rakenteita, jotka varmistavat sen, että toiminta ei sido tiettyä yksilöä ja toinen prosessi taas on yksilön kehitystä tukevaa. Mikäli nämä prosessit eivät ole kunnossa on haastavaa saavuttaa tulos, jossa myyntihenkilöstö toimii samaan suuntaan ja hoitaa tehtävät yleisten tavoitteiden ja vision mukaan. (Åge 2014.)

Tasapaino pystytään luomaan:

- *suunnittelulla ja uudelleen suunnittelulla*
- *palautteen avulla*

- *valmennuksen avulla*
- *mukautumalla*

Tähän tutkimukseen osallistuvat myynninjohtajat korostivat, että tasapainon syntymisessä on kyse kehyksestä, joka innoittaa työntekijöiden luottamusta. Näin byrokratia on mahdollisimman vähäistä, eikä myyntihenkilöstön aikaa hukata siihen turhaan. Myyntijohtajan tehtävä on prosessien tukeminen niin, että ne tukevat päivittäistä tekemistä täysin. Eikä niin, että ne haittaavat tekemistä. (Åge 2014.)

Johtajan painopiste ei ole aina itse prosessin ja kehyksen kehittämisessä, vaan yhden yksittäisen työntekijän valmentamisessa siihen, että henkilö ymmärtää kaikkien liiketoimintaprosessien vaiheiden tarkoituksen. Johdon tulee huomata milloin yksilön kanssa kannattaa tehdä asioita eri tavalla, vaikka prosessit olisi standardoitu. Näin varmistetaan hyvä yksilöä tukeva lopputulos. Johdon tehtävä on suunnitella ja kehittää prosesseja ja rakenteita huomioimalla kolme tekijää tavoitteet, hallintaprosessit ja roolit. (Åge 2014.)

Tavoitteet voidaan jakaa alaryhmiin, joista ensimmäinen kuvaa organisaation yleistä tapaa toimia. Toinen organisaation visiota ja siihen alaluokka taas niitä tapoja joiden avulla tavoitteet muutetaan tarkemmiksi myyntitavoitteiksi. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla niin hyvä, että se on samalla ohjeena muille tavoitteelle ja näin antaa vision siitä, miten rakennetaan yhdenmukainen myyntitavoite. Esimerkiksi, jos organisaation tavoite on helpottaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymistä, myös hallintajärjestelmien on tuettava tätä. Tämä voi edellyttää esimerkiksi rekrytoinnilta toimenpiteitä, jos yleistavoitteena on kehittää pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Åge 2014.)

Tavoitteiden tulisi olla niin selkeitä ja ymmärrettäviä, että jokainen myyjä tietää mitä hänen on tehtävä ja kyettävä kertomaan se muille mitä se häneltä henkilökohtaisesti vaatii, jotta hän pääsee tavoitteisiin. Myyntijohtajan tehtävä on saada jokainen myyjä tuntemaan itsensä yhdeksi osaksi isompaa kokonaisuutta. Tämän vuoksi myyntiä johtavan henkilön, tulee osata kertoa myyntiorganisaatiolle, miten prosessit toimivat ja minkä vuoksi. Johtajan tulee ymmärtää eri osastojen toimintaa. Esimerkiksi miksi tuotekehitysosasto katsoo asioita eri tavalla? Organisaation eri osien ymmärtäminen on tärkeää, sillä sitä kautta saa näkökulmia, jotka vastaavat muun muassa hinnoittelukysymyksiin. (Åge 2014)

Johtajan tehtävänä on toimia ryhmän sieluna ja innoittaa muita. Innoittavan johtajan tunnusmerkkejä ovat äly, luovuus, järjestelykyky ja jopa rakkaus. Sielukas johtaminen on vastakohta vanhanaikaiselle johtamiselle, jonka tunnuspiirteitä on häikäilemättömyys sekä ulospäin näyttäytyvä itsevarmuus. Sielukkaan johtajan tunnuspiirteitä ovat myös oman sisäisen viisauden kuunteleminen. Kuuntelemalla sisintään johtaja voi ammentaa muille omaa näkemystään maailmasta. (Chopra 2015, 10.)

Sielukkaalle johtajalle ei ole koskaan aikaisemmin ollut niin kovaa tarvetta kuin nyt. Maailmamme on muuttunut kovasti ja yritykset sekä yhteisöt ei voi vain tukeutua maiden hallitusten puoleen vaan vastauksia on löydettävä myös itse. Jokaisen meistä tulisi esittää perusteellisia kysymyksiä omasta olemassa olostaan. Jokaisen olisi astuttava ns. johtajan saappaisiin ja ottaa vastuu omasta elämästä ennen kuin voi luotsata muita eteenpäin. (Chopra 2015, 10.)

Chopra (2015, 11) määrittelee sielukkaan johtajan ominaisuudet kirjainten perustella niin, että sanasta muodostuu sana johtaja. Määrittely alla: **J** on johtamista katsellen, kuunnellen ja havainnoiden ympäristöä puolueettomasti. **O** on oppimista luoda tunnesiteitä. Tunnesiteiden luominen tarkoittaa sitä, että ymmärtää erityisen hyvin muiden ihmisten tarpeet, poistaa myrkyllisiä tunteita eikä ylläpitää kriisejä. **H** on herättää tietoisuus. Johtajan tehtävänä on kysyä itseltään ja ryhmältään mikä on perimmäinen tarkoitus, kuka minä olen ja mitä tilanne vaatii sekä mitä minä haluan. **T** kirjaimella kuvataan tekoja johtajan tehtävä, olla roolimalli jokaisessa tilanteessa ja suuntautua tekoihin. **A** kuvaa aitoa voimaa, joka tarkoittaa sitä, että ei ole riippuvainen muiden mielipiteistä. Aito voima ei ole itsekästä, vaan kohottaa ryhmän ja johtajan arvokkuutta. **J** tarkoittaa vastuullista johtamista. Vastuullinen johtaja ei ota sellaisia riskejä, jotka ovat liiallisia. Vastuullinen johtaminen tarkoittaa myös suoraselkäisyyttä ja sisäisten arvojen kuulemista. **A** tarkoittaa aistia synkronia. Synkronia tarkoittaa samanaikaisten tapahtumien löytymistä, onnea ja näkymätöntä tukea. Synkronia sielukkaan johtamisen yhteydessä tarkoittaa; yhdistää mikä tahansa tarve sielulta saatuun vastaukseen. (Chopra 2015, 12.)

Maailmankuuluja muusikkoja ja shakkimestareita yhdistää kyky motivoitua niin, että se mahdollistaa ankaran harjoittelun. Erinomaiseen suorituskykyyn vaikuttaa innokkuus, tarmokkuus ja itsevarmuus. (Goleman 1997, 108) Sielukas johtaminen

tarkoittaa koko oman potentiaalin käyttöönottamista. Kun johtaja käyttää koko potentiaalin niin samalla myös ympäristössä avautuu mahdollisuuksia samaan asiaan. Johtajat luovat suuria muutoksia. Heidän mieliala määrittävät, minkälaisena muut kokevat ympäristön. Sielukas johtaja ottaa vastuuta itsestään ja läheisistään. Johtajan velvollisuudet voidaan jakaa kahdeksaan vastuunalueeseen: olen vastuussa ajatuksistani, olen vastuussa tunteistani, olen vastuussa ihmissuhteistani, olen vastuussa roolistani yhteiskunnassa, olen vastuussa lähiympäristöstäni, olen vastuussa puheistani, olen vastuussa kehostani. (Chopra 2015, 128). Omien tunteiden tunnistaminen liittyy itsetuntoon ja myös johtajan tulee tunnistaa omat tunteensa, jotta hän pystyy tekemään päätöksiä objektiivisesti. Omien tunteiden tunnistamisen opettelua lisää empatiakyky muita ihmisiä kohtaan (Saarinen 2001, 67).

Johtajan tehtävä on johtaa tilanteessa kuin tilanteessa ja olla aina paras versio itsestään. Henkilö tietää mitkä ovat hänen kehityskohteensa ja mitkä ovat hänen vahvuutensa. Tunnelmajohtaja on henkilö, jolla on karsimaa ja muut seuraavat häntä. Henkilö osaa johtaa muutoksia sekä tunnelmaa, hän ei ole pelkkä asioiden, aikataulujen, numeroiden ja päivittäisen tekemisen johtaja, vaan innostaa ja valmentaa muita sekä saa hyvän tunnelman avulla koko ryhmän mukaan. (Rantanen 2018, 27.)

Aalto (2013, 62) Pro gradu -tutkielma tutki yritysmyyntin esimiehen tunneälykkyyden vaikutuksia myyntihenkilöstöön. Tutkimuksen mukaan 53,5 % vastaajista arvioi, miten paljon esimiehen tunneälykkyydestä vaikuttavat koko yrityksen tuloksellisuuteen, loput olivat sitä mieltä, että tällä ei ollut vaikutusta. (Aalto 2013, 62.)

Johtajan tehtävä on tuoda ihmisten parhaat puolet esiin. Sielukas johtaja menee vielä pidemmälle ja luo vahvoja tunnesiteitä. Ihmiset, jotka muodostavat tunnesiteitä keskenään tulevat hyvin toimeen ja haluavat työskennellä yhdessä. Näistä myös syntyy pysyviä luottamussuhteita ja motivaatio tekemiseen on korkealla. Tunneälyä ja tunnesiteitä mittaavia kysymyksiä on: miltä minusta tuntuu, miltä heistä tuntuu ja millaiset asiat erottavat meidät. (Chopra 2015, 41.) Mikäli johtaja pystyy vastaamaan näihin kysymyksiin, on tunnesiteiden luominen mahdollista. (Chopra 2015, 41.)

Tunnesiteiden luominen auttaa ryhmää toimimaan aidon innoituksen vallassa. Ihmiset haluavat aidosti jakaa johtajan näkemyksiä ja ottaa osaa johtajan menestykseen. Tunneäly ei suinkaan tarkoita omien tunteiden kertomista kaikille tai sitä, että on yliherkkä. Tunneäly tarkoittaa, että henkilö käyttää korkeata tunneällyn tasoa, joka on myös tärkeä psykologian osa-alue. Tunneälyä voi kehittää vapauttamalla tunteet ja olemalla tietoinen siitä, miten keho toimii esimerkiksi stressitilanteessa. Keho kertoo miten henkilö reagoi asioihin. Kireys, epämukavuus ja kipu ovat tärkeitä viestejä keholta. (Chopra 2015, 41.) Tunneällyn viisi pääaluetta ovat itsetuntemus, omien tunteiden tiedostaminen, vaakuttavuus, itsenäisyys ja itsensä toteuttaminen (Saarinen 2001, 21).

Tunteiden purkaminen on myös tärkeä ominaisuus. Ilman tunteiden purkamista, ikävät tunteet jäävät vaikuttamaan henkilöön. Tunteiden jakaminen luotettavan henkilön kanssa on erityisen hyödyllistä, koska silloin saa myös toisen näkökulman asiaan. Johtaja ottaa vastuun tunteistaan – vaikka joku toinen tekee virheen ja on virheentekijän velvollisuus korjata tapahtunut, johtajan vastuu on miettiä, miten hän itse suhtautuu tapahtuneeseen. Tunnepäiväkirjan pitäminen on hyvä tapa tarkkailla omia tunteita: myönteisiä ja kielteisiä tunteita. Mikäli tulee vastaan tilanne, jossa on ollut paljon kielteisiä tunteita, mutta siitä on selvitty ilman tulistumista ja konflikteja on hyvä muistaa antaa tästä tunnustusta itselleen. (Chopra, 2015, 42.)

Vapautunut tunne-elämä auttaa myös muita ihmisiä rentoutumaan. Stressi ja kätkeyty kielteisyys voivat työntää muut henkilöt kauas toisista. Ryhmän kaikkien tasojen tarpeiden tunnistaminen on tärkeää, jotta innostusta voidaan aidosti jakaa. Tarpeita ovat: turvallisuus, saavutukset, menestys, yhteistyö, hoiva, yhteenkuuluvuus, luovuus, kehitys, moraaliarvot ja hengelliset tarpeet. Johtajan yksi tärkeä ominaisuus on innokkuuden jakaminen, kaikki voitot ovat yhteisiä voittoja eikä vain johtajan voittoja. (Chopra 2015, 42.) Johtajan tulisi osata myös suojata omat tunteet ja olla tunneälykkyyden lisäksi tunnekyvykäs. Tunnekyvykäs johtaja osaa käyttäytyä esimerkiksi irtisanomistilanteissa niin, että osaa peittää omat tunteet. Eikä irtisanottava joudu lohduttamaan irtisanojaa. (Martelius & Louniala 2017.)

Tunnetasolla neuvottelemisen lähtökohtana on kyky yrittää aidosti ymmärtää mitä toinen ajattelee ja ymmärtää myös syvemmin minkä vuoksi neuvottelukumppani

vastustele. Mikäli kaksi ihmistä ei ole samaa mieltä, syy voi löytyä tunnetasolta jokin on jumissa. Vain neuvottelu voi lähentää ja saada tilanteen aukeamaan. Jotta neuvottelu on tasavertaista, tulee aidosti ymmärtää, että myös vastapuolella on oikeus mielipiteeseen. On hyvä muistaa, että kaikilla neuvottelun osapuolilla on oikeus tunteeseen olla oikeassa. Tunnetasolla neuvotteluun kuuluu myös vastapuolen aito kunnioittaminen sekä oikean ja väärän poistaminen sanavarastosta neuvottelun ajaksi. (Chopra 2015, 48.)

Menestyneissä myyntiorganisaatioissa myynninjohto on etulinjassa valmentamassa myyjiä. Myynninjohtajalta edellytetään karismaa, henkistä stimulointi kykyä, kykyä valmentaa henkilöitä yksilönä ja muutosjohtamisen taitoja sekä oikeanlaisten myyntitekniikoiden tuntemista ja esittämistä. ((Badrinarayanan & Dixon & West & Zank 2015.)

2.3 Valmentava johtaminen

Filos muisti aina antaa kunnian oppaalleen ja auttajalleen. Jos hän olisi turvautunut vain itseensä, hän ei olisi koskaan lähtenyt koko matkalle. Matkan varrella saamastaan avusta hän muisti aina olla kiitollinen. Sofia oli hänen oppaansa mentorinsa ja coachinsa. Ohjausprosessi ei ollut järin pitkä, mutta sen aikana kiinnitettiin huomio kriittisen tärkeisiin asioihin: merkityksen kokemuksen, unelmiin ja päämääriin, arvoihin, omien vahvuuksia hyödyntämiseen, suunnitelmalliseen työhön, esteiden käsittelyyn ja itsensä voittamiseen. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 300.)

Tutkimuksen mukaan arvioitiin, että suuret yhdysvaltalaiset yritykset käyttivät erilaisiin myyntiorganisaation kehittämishjelmiin 17,6 miljoonaa dollaria ja keskisuurat yritykset käyttävä vuosittain 1,2 miljoonaa dollaria koulutusohjelmiin. Myynninvalmennukseen on erityisesti panostettu, jotta myynnin johdon valmennustaidot ja ongelmanratkaisutaidot kehittyvät. (Badrinarayanan 2015.)

Myynninvalmennus koostuu jatkuvasta palautteesta, rohkaisemisesta ja väärin toimintamallien oikaisemisesta. Myynnin valmentajan tulee antaa henkilökohtaista palautetta myyjän käyttäytymisestä ja olla itse esimerkillinen. Tavoiteltavaa on keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen saavuttaminen. Myynninvalmentamista

voidaan pitää moniulotteisena järjestelmänä, jossa keskeisenä teema on roolimallit ja luottamus. Tutkimuksessa verrataan myynnin valmentamista urheiluvalmentamiseen, jossa motivaatio, oppiminen, palaute ja osaamisen vahvistaminen ovat tärkeitä. Myyntiä tutkivat tahot ovat päätyneet siihen tulokseen, että myynnin valmentaminen lisää myyjän motivaatiota, vaikuttaa työn suoritukseen sekä lisää työtyytyväisyyttä. (Badrinarayanan 2015.)

Myynninvalmennus voi sisältää, empaattista kuuntelemista, keinoja miten myyjä voi tulkita asiakkaan sanomattomat vihjeet ja jatkaa tästä myyntityötä ammattimaisesti. Valmennus voi sisältää stressinhallintaa esimerkiksi, jos henkilö kokee ahdistutusta soittamisesta. Tällöin tulee valmentamisessa keskittyä siihen, että myyjä selviytyy haastavista tilanteista ja hän ei leimaa tilanteita etukäteen. Esimiehen tarjoama valmennus auttaa omaksumaan halutun kaltaisia toimintamalleja myyjien käyttäytymisessä. Tutkimuksessa viitataan tutkijoiden keskusteluun eettisistä toimintamalleista, ehdotuksen on, että myyntiä johtavat henkilöt kävisivät läpi valmennuksessa organisaation eettisiä toimintatapoja sekä tarkkailisivat etäeettisiä tilanteita. Myynninvalmennusta tehdessä tulee erottaa käsitteet valmennus ja mentorointi toisistaan. Myynninvalmennuksen tavoite on saavuttaa organisaation tavoitteet tehokkaasti ja keinoina on vahvistaa myynnin johdon kykyä keinoilla jotka edistävät kognitiivista ja emotionaalista käyttäytymistä. (Badrinarayanan. 2015.)

Myynnintukijat ovat havainneet, että valmennuskäytäntöjä tulee räätälöidä myyntihenkilön yksilöllisten ominaisuuksien mukaan. Vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi: ikä, sukupuoli, työkokemus ja millaisia muutosvalmiuksia henkilöllä on tai kuinka paljon valmennettavalla on kokemusta organisaatiosta. Tutkimuksessa on käytetty alkuperäisenä lähteenä Onyemahin (2009) toteamusta siitä, että nuorilla myyjillä on vähemmän luottamusta tuotteisiin. Niiden paremmuuteen kilpailijoiden tuotteisiin nähden. Joten tämän vuoksi heihin kannattaa keskittää enemmän valmennuksellisia toimenpiteitä. Valmennuksen luonteen tulee mukautua henkilön kehityksen ja uran eri vaiheiden mukaisesti sekä huomioida sosiaaliset tarpeet, että myyjien henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten miten he suhtautuvat palautteeseen. Valmennuksessa tulee huomioida myyjien itsetunto, avoimuus, tunnollisuus tai tarve saavuttaa asetetut tavoitteet. Nämä kaikki huomiot auttavat myynninvalmennuksen onnistumisessa. (Badrinarayane 2015.)

Selvityksen mukaan valmennuksen on tärkeää jatkua koko uran ajan ottaen huomioon myyntihenkilön yksilölliset ominaisuudet. Myyntihenkilön uran alkuvaiheessa valmentaminen on pehmeämpää ja laajempaa. Kokoneiden myyjien kanssa keskitytään erityspiirteisiin. Kokoneet myyjät olivat sitä mieltä, että valmennusta tulee tarjota heille sen vuoksi, että keskittyminen pysyy tallessa ja ettei pienet perusasiat unohdu. (Badrinarayanan 2015.)

Valmentavajohtajuus on vastakkainen malli niin sanotulle vanhanaikaiselle pikku tarkalle johtamiselle, jota kutsutaan myös pomottamiseksi. Valmentavassa johtamismallissa nykytilanteessa nähdään niin, että varmin tapa epäonnistua on se, että alaisia käskytetään. Nykyisin toimitaan yhä laajemmin ja enemmän verkostoituneessa yhteiskunnassa, niin silloin johtamista voidaan verrata vapaaehtoisjoukkojen johtamiseen. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 301.) Tämä vaatii myös vahvaa johtajuutta, mutta erilaisilla ominaisuuksilla kuin aikaisemmin. Johtajalla pitää olla halua kehittää myös omaa henkistä puolta. Arvovalta hankitaan sillä, että osaa innostaa muita ja innostuu itse. Johtajan tulee olla hyvä perustelemaan ratkaisujaan. Valmentava johtaja on ennen kaikkea rehellinen ja oikeudenmukainen sekä kehittää omaa asiantuntemustaan muiden hyödyksi. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 301.)

Valmentavaa johtamista voi verrata esimerkiksi näytelmän ohjaamiseen, itse harjoitustilanteessa voidaan käyttää koviakin sanoja, mutta taas tilanteen ulkopuolella ohjaaja voi olla loistava keskustelija ja kuuntelija. Hänen tarkoituksensa on auttaa jokaista yksilöä kehittymään. Valmentavan johtamisen ajatus on, että johtaja on kyvykäs käyttämään erilaisia lähestymistapoja ja on ryhmässä itse aktiivinen vaikuttaja. Tärkeää on tunnistaa tilanne, milloin johtaminen vaatii suoraviivaista otetta ja milloin taas antaa ryhmän hoitaa asia itse. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 301.)

Myyntihenkilöstön halukkuutta valmennukseen on tutkittu ja myynninvalmentamista on verrattu urheiluvalmentamiseen. Tutkimuksessa verrattiin urheiluvalmennuksen mittarein myyjien suorituksia ja tulosten perusteella myyntitulos on korkein silloin kuin myyjät ovat valmennettavia, kilpailukykyisiä ja muutosvalmennettuja. Myyjät kuvasivat työskentelyä valmennukseen liittyvien asioiden kanssa seuraavin lausein (Kirby, Shannahan & Bush 2012):

- Kerron esimiehelle, miten haluan parantaa myyntitaitojani
- Myyntikoulutuksen jälkeen olen valmis kokeilemaan uusia taitoja, jotta suoritukseni paranee.
- Luen usein artikkeleita tai kirjoja myynnistä.
- Esimiehen antaessa minulle palautetta en tunne negatiivisia tunteita.
- Etsin usein uusia tietolähteitä myynnistä.
- Työskentelen kovasti neuvojen eteen, joita esimieheni minulle antaa.
- Ajattelen usein tapoja parantaa myyntiä.
- Opin paljon muiden myyjien tavasta toimia.
- Minusta tuntuu täysin mukavalta jakaa mielipiteeni esimieheni kanssa.
- Saadessani kritiikkiä olen valmis työskentelemään kovemmin.
- Myynnissä on aina jotain uutta
- Nautin siitä, kun saan keskustella myyntitiimin kanssa taitojen parantamisesta.

Valmentavan myynninjohtamisen tarkoitus on varmistaa sellaisen henkilöstön suorituskyky, joka mahdollistaa onnistumisen. Tarkoitus on sitouttaa henkilöstö työhön, ylläpitää ja kehittää työhyvinvointia. (Nieminen & Tomperi 2008, 111.) Myyntiryhmän esimiehen tulisi olla tarpeeksi kyvykäs, jotta hän pystyy kehittämään ryhmän kaikkien henkilöiden tuloksia, jolloin koko ryhmän tulokset kasvavat. Myynnin tulokset vaihtelevat, vaihteluihin vaikuttavat suhdanteet ja erilaiset kysyntätekijät. Tällöin myynnin esimiehen tärkeä taito on jakaa optimismia alaiselleen heikoimpina aikoina. (Aaltonen 2013, 63.)

Motivaatiolla on tunnetusti suuri merkitys onnistumisen kannalta. Mikäli henkilöllä olisi kuinka hyvä osaaminen tahansa, mutta ei motivaatiota tekemiseen niin lopputulos voi olla täysin nolla. Motivaation tarkoitus on antaa energiaa ja samalla suuntaa tekemiselle. Suunta voi parhaassa tapauksessa olla kristallinkirkas ja saa henkilön kohdistamaan tähän kaiken tarmonsensa. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 41.) Motivaatio yhdistyy johonkin tiettyyn tilanteeseen ja on henkilön psyykinen tila. Tämä muuttaa henkilön vireystilaa ja lisää henkilön halua oppia uusia asioita. Motivaatio koostuu erilaisista asioista kuten syyt, vaikuttimet ja tarpeet. Näistä

muodostuu tila, joka saa henkilön toimimaan. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 301.)

Sisäisen motivaation kannalta myönteiset tunteet ovat tärkeitä, sillä ne auttavat henkilöä kokemaan toiminnan itseään palkitsevana. Sisäinen motivaatio tukee ihmisen omia arvoja. Vahva sitoutuminen tulee, kun tavoitteet tukevat omia arvoja olipa kysymys uuden työpaikan, ammatin löytymisestä tai maailman ympäriltä. (Mielenterveysseura 2019). Myyntityö on usein hetkistä ja päivät ovat kiireisiä, joten johtajan tulee kiireen keskellä tarttua henkilön persoonaan ja hahmottaa miten persoona ratkaisee tilanteita. Johtajan oma persoona vaikuttaa myös päätöksen tekoon. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 301.)

Uusi sukupolvi eli Y-sukupolvi toi tarpeen muuttaa johtamista kohti valmentavaan suuntaan. Tämä sukupolvi on kasvanut hyödyntäen internettiä ja se on tottunut tasa-arvoisuuteen sitä kautta. Uudella sukupolvella ei ole tarve mielistellä esimiestä pelkän tittelin vuoksi vaan arvostaa sitä, että työ on innostavaa ja sitä johdetaan oikeudenmukaisesti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19.)

Valmentamista voi tarkastella urheiluvalmennuksen tai näytelmän ohjaamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa nuorten urheiluvalmentamisen kohdalla korostetaan teemalla arkivalmennus – tavoitteena hyvä päivä! Arkivalmennuksen merkityksellisyys sisältää innostusta, monipuolisuutta ja lajitaitoja sekä systemaattista harjoittelua. Valmentajan tärkeäksi tehtäväksi mainitaan myönteisten kokemusten tuottaminen ja nuorten innostaminen urheiluun. Lisäksi tutkimuksessa mainitaan, että arkivalmennus on kokonaisen ihmisen valmentamista eikä vain jonkin tietyn osan tai taidon kehittämistä. (Mononen, Aaresalo, Sarkinen, Finni, Kalaja, Härkänen & Penttinen 2014, 17.)

Urheilupsykologian mukaan valmentamisen pitää sisältää ainakin kolme osatekijää: tavoitteiden asettaminen, visualisointi ja päämäärän saavuttaminen. Päämäärän saavuttamisessa tulee huomioida, että tehdään paras mahdollinen suoritus tai suoriudutaan paremmin kuin aikaisemmin. Tavoitteet tulisi asettaa niin, että itse suoritus lisätä henkilön itseluottamusta. Kaikkien tulee olla tyytyväisiä, siihen miten suoritus meni. Hyvä suoritus tulisi saavuttaa matalalla stressillä. Tavoitteen tulee olla sellainen, että siihen voi kohdistaa erityisiä toimia, tavoitteelle pitää pystyä

määrittelemään aikajakso. Tavoitteen tulee olla mitattavissa, jotta voidaan arvioida, miten siinä onnistuttiin ja miten tavoite toteutui. Tavoitteen tulee myös olla sellainen, että se laittaa ponnistelemaan ja venymään mutta ei niin mahdoton, että se aiheuttaa stressiä. (Rock & Page 2009, 147.)

Valmentamisen johtamisen hyötynä voidaan pitää sitä, että johtaja valmentaa henkilöitä yksilöinä, niin silloin huomioidaan yksilön erilaiset vahvuudet. Työt jaetaan vahvuuksien mukaan ja koko tiimin toiminta on tehokasta. Esimiehen tehtävä on keskustella eroavaisuuksista kannustavaan sävyyn, tämä auttaa siihen, että erilaiset tiimin jäsenet tulevat keskenään paremmin toimeen. (Kankainen 2018).

Kankaisen (2018.) kirjoittamassa artikkelissa tiimin sitouttaminen vaatii ainakin, neljään eri osa-alueeseen: Ensimmäinen on merkityksen ymmärtäminen, jotta merkitys ei jäisi etäiseksi, niin tavoitteet tulisi määritellä yhdessä, koska tämä kasvattaa sitoutumisen tasoa. Toisena mainitaan suunnitelmallisuus. Tässä kohdissa sitoutumista vahvistaa se, että jokainen tiimin jäsen miettii mitä yhteinen tavoite tarkoittaa juuri hänen kohdalla. Tärkeää on tuoda omat tavoitteet esiin tiimin muille jäsenille. Tavoitteet kirjataan ylös suunnitelmaan. Kolmantena mainitaan toimeenpano. Tiimin tarkoitus on pohtia yhdessä, miten suunnitelmat toteutetaan käytännössä. Tärkeää on, että silloin, kun jokainen on kiinnostunut muiden tekemisestä näin sitoutumisen taso kasvaa. Neljäntenä kohtana on palautteen antaminen, joka lisää sitoutumista. (Kankainen 2018.)

On tärkeää, että kaikki tiimin jäsenet antavat palautetta toisilleen ja ovat vastuussa omasta tekemisestään itsensä ja esimiehen lisäksi myös muille tiimiläisille. Valmentavaa johtajuutta voi hyödyntää muillakin tasoilla kysymällä ja kuuntelemalla sekä haastamalla keskustelukumppania ajattelemaan ongelmaa itse. (Kankainen 2018.) Valmentavaa johtamista tarvitaan, sillä näin yrityksessä saadaan pidettyä työntekijät, joilla on hyvä motivaatio ja osaamista. Henkilön henkilökohtaisia kasvu- ja kehitysmalleja arvostetaan kuten myös, sitä miten johtaja on aidosti kiinnostunut alaisistaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19.)

Työn merkityksellisyys kasvaa tulevaisuudessa, työltä halutaan stressittömyyttä ja arkeen tulee mahtua muitakin asioita kuin työ. Omat ja yrityksen yhdenmukaiset arvot korostuvat. Tarvitaan paljon avointa keskustelua, hyviä kysymyksiä ja kolle-

goiden vertaistukea, palautetta työn tekemisestä ja sisällöstä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19.) Rohkea johtaja varmistaa, että työpaikalla yhteisöllisyys toimii. Hyvä ilmapiiri on yritykselle kilpailuetu. Ilmapiirin rakentaminen on tietoisista tekemisistä, yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaista. Esimiehen tehtävä on luoda omalla toiminnallaan hyvä ja energisoiva työilmapiiri, vaikka hän ei ole yksi vastuussa ilmapiirin luomisesta. (Isoaho 2015, 228.)

Isoahon mukaan työpaikan perusvirettä voi mitata muutamalla kysymyksellä: (Isoaho 2015, 228.)

Millainen on organisaation perusilme: onko se hymyilevän rento, näkykö innostus ihmisten silmistä, kuinka työntekijät kohtaavat toisensa, puhuvatko he toisilleen vapautuneesti, kuinka työntekijät kohtaavat toisensa: kuuntelevatko he toisiaan mielellään, keskustelevatko työpaikalla yhteisesti päivänpolttavista uutisista, tms.

Kysymyksiin vastataan joko kyllä, jossain määrin tai ei. Tällä kyselyllä ei oikeita vastauksia ole, mutta siitä saa yleiskuvan. (Isoaho 2015, 228.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuskontekstin esittely

Toimeksiantajana on Tmi Sannah, yrityksen liikeideana on tuottaa konsultointi- ja valmennuspalveluja. Tmi Sannah järjestää myös hyvinvointitapahtumia kuten messuja ja vaellusmatkoja Espanjaan. Tmi Sannah odottaa tältä hankkeelta, oman yritystoiminnan kehittämistä ja valmennuskokonaisuutta, jota voi tarjota PK-sektorin yrityksille. Tmi Sannah on tässä hankkeessa mukana, koska haluaa laajentaa yritystoimintaa myynninvalmentamisen osalta. Osallistumalla kehittämishankkeeseen Tmi Sannah saa kokemusta projektin läpiviennistä ja saadun palautteen perusteella pystyy kehittämään yritystoimintaansa tehokkaasti.

Kehittämishanke oli kaksiosainen, josta ensimmäisessä vaiheessa kerättiin tietoa kokeneilta myyntityöntekijöiltä. Kuviossa kerrotaan minkä kokoluokan yrityksiltä tietoa kerättiin. Workshoppeihin osallistui neljä myyntityöntekijää Etelä-Suomesta sekä yksi yrittäjä. Heidän avulla selvitettiin, mitä myyntityöntekijä on ja millaisia ominaisuuksia myyntityöntekijä johtavalta henkilöltä vaaditaan. Keskusteluista syntyi lumipallo efekti, jonka avulla olisi saanut lisää osallistujia haastattelutyyppeihin workshoppeihin. Kehittämishanke oli kuitenkin rajattava, joten pysyttiin alkuperäisessä tavoitteessa saada kokemukset ja mielipiteet viideltä myyntityöntekijältä.

Taulukko 4 Kehittämishankkeen ensimmäisen vaiheen workshop

Yli 10 työntekijää	Yli 300 työntekijää	Yli 1400 työntekijää	Yli 5000 työntekijää
1	1	2	1
Haastattelu/workshop	Haastattelu/workshop	Haastattelu/workshop	Haastattelu/workshop
Tulosten purkaminen ja varmentaminen	Tulosten purkaminen ja varmentaminen	Tulosten purkaminen ja varmentaminen	Tulosten purkaminen ja varmentaminen

Tulokset purettiin ja tulosten perusteella laadittiin kehittämishankkeen toinen vaihe. Kehittämishankkeen toiseen vaiheeseen osallistui vuonna 2016 perustettu Etelä-Suomessa toimiva startup -yritys. Kehittämishankkeen toiseen vaiheeseen

yrityksestä osallistui neljä yrityksen osakasta ja yksi yrityksen työntekijä. Osallistujat testasivat kehittämishankkeen tuloksia ja yritys sai käytännön työkaluja yrityksen myynninjohtamiseen.

3.2 Kehittämismenetelmät ja hankkeen eteneminen

Kehittämismenetelmät voivat olla sekoitus toisistaan. Ennen menetelmän valintaa pohditaan lähestymistapaa. Itse lähestymistapa ei ole mikään tietty menetelmä tai tekniikka. Ojansalo (2014, 36) esittelee kirjassa viisi erilaista lähestymistapaa: taustatutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. (Ojansalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 36.)

Tuomisen (2019) videolla kuvataan hyvin mitä luova työ monessa yrityksessä on. Monessa yrityksessä pyritään tekemään luovaa työtä prosessimaisesti, kun pitäisi antaa luovuuden olla luovuutena. Tuominen pohtii, että kun tehtäessä töitä ryhmässä ja idea kehittyy, niin tunnistaako kukaan kenen idea oli alun perin. Yksilön johtaminen on keskeisessä roolissa luovuuden johtamisessa. (Tuominen, 2019) Ongelmana on se, että meillä suomessa ihmisiä jotka tekevät paljon töitä ja osa ihmisiä ovat luovia. Menestyäkseen tarvitaan molempia taitoja eli luovuutta ja ahkeruutta. Suomessa on yrityksiä, joilla on liian vähän empatiaa ja kehnot prosessit. Innovatiiviselta yritykseltä vaaditaan hyviä prosesseja ja paljon empatiaa. Saku Tuomisen mukaan luovuus merkitsee kykyä yhdistää ihminen ja tekeminen. (Tuominen 2019).

Luovuudessa on pohjimmiltaan kysymys tehdä asioita enemmän ja paremmin. Se on luovuuden ydin. Joka päivä voimme tehdä pienen määrän oivalluksia arjen keskellä, miten hoidamme kokouksia ja miten ratkaisemme ongelmia. Aivot on rakennettu niin, että ne toistavat ajatuksia ja 90 % päivittäisistä ajatuksista on samoja kuin edellisenä päivänä. Pelko estää meitä tekemästä asioita eri tavalla, päällimmäisenä tulee ajatus, onko tätä joku muu tehnyt jo? Tämän vuoksi tehdään asioita ihan samalla tavalla kuin viimeksi, tehdään vähän huonommin, kun tulisi tehdä vähän enemmän ja paremmin. Tämä on luovaa toimintaa mutta vaikeampaa kuin pysyä tutussa tekemisessä. (Tuominen, 2019) Luova kyky ratkaista asioita lisääntyy sitä mukaan mitä enemmän luovuutta käytetään. Luovuudessa opeteltaessa ei tule arvostella vaan luovuus syntyy muun muassa: elämän ilosta, näkökulmista, uusien asioiden oppimisesta ja mahdollisuuksista. (Palin, 2018.)

Digitalisoitumisen myötä tarvitaan rohkeita ihmisiä, jotka uskaltavat rikkoa prosesseja, koska tehdään jotain mitä ei ole tehty ennen eikä kukaan voi tietää mihin digitalisaatio on menossa. Tämä maailmaa tarvitsee aitoa halua tehdä asioita paremmin ja enemmän. Luovuuden johtaminen vaatii sitä, että ryhmän rohkeutta johdetaan emotionaalisesti. Kokeillaan rohkeasti erilaisia asioita, havainnoidaan innostuneesti mitä ympärillä tapahtuu. (Tuominen, 2019) Yhteisömenetelmiä on runsaasti ja niitä käytetään laajasti erilaisten organisaatioiden ja yritysten keittämissä. Yhtenä tunnetuimpana menetelmänä Ojasalo mainitsee aivoriihityöskentelyn (brainstorming). Menetelmästä on useita vaihtoehtoja mutta kaikissa joukko ihmisiä ideoi yhdessä. Aivoriihityöskentelyn tarkoitus on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita, jotka kaikki laitetaan ylös. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 44.)

Aivoriihi työskentelyn perussääntöihin kuuluu (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 44):

- Älä arvioi tai tuomitse ideoita
- Kannusta villien ja liioiteltujen ideoiden keksimistä.
- Määrä on tärkeämpi kuin laatu
- Kehitä muiden ideoita

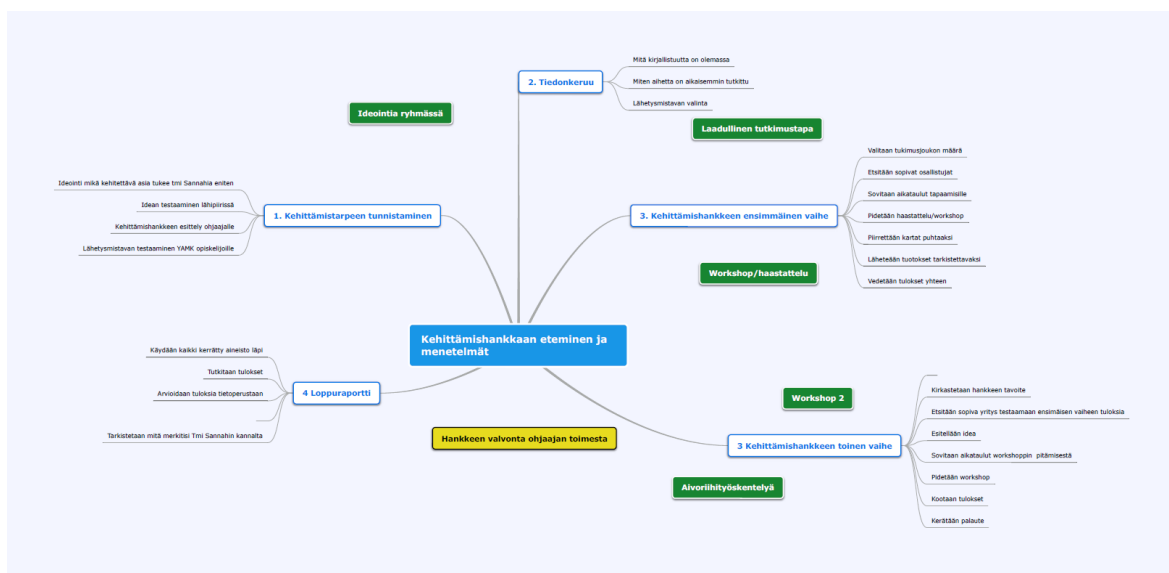
Jokainen osallistuu ja jokaisen idea on yhtä arvokas. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 163.) Tuloksia tutkittaessa niistä voi piirtää käsitekartan ja tulee huomioida, ettei asioiden yhdistäminen ole aina mahdollista. Tällöin etsitään keskeinen näkökulma ja pyritään siihen, että keskeiset käsitteet keskustelevat toistensa kanssa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 36).

Käsitekartan keskelle laitetaan asia, jota halutaan työstää ja tämän ympärille muodostuu kehittämistehtävän kannalta oleellisia sanoja. Sanat voi ympyröidä ja käsitekartassa voi käyttää värejä. Oleellisten sanojen ympärille muodostuu lisää ajatuksia, jotka voi yhdistää viivoilla avainsanoihin. Käytettävät sanat voivat olla substantiiveja, adjektiiveja tai niihin voi yhdistää useampia sanoja. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 36).

Palvelumuotoilua käytetään jo sen nimenkin mukaisesti palvelumuotoilun keinona. Siinä voi yhdistyä konstruktivinen tutkimus ja innovaation tuottaminen. Tavoit-

teenä palvelumuotoilussa on luoda helppokäyttöisiä, hyödyllisiä sekä haluttuja palveluita. Lähestymistapana palvelumuotoilu on luova mutta tarkoitus on, että prosessi on kontrolloitu ja lopputulos tähtää tulevaisuuden työkalujen kehittämiseen. (Ojansala, Moilanen & Ritalahti 2014, 36)

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan lähtökohdat materiaalissa kehittämishanketta kuvataan seuraavilla eri kokonaisuuksilla: kehittämistarpeen tunnistaminen, kehittämishankkeen ideointi ja esiselvitys, kehittämisen suunnittelu, kehittämishankkeen käynnistäminen ja toteutus, tulosten kokoaminen ja levittäminen laajemmalle käyttäjäkunnalle, hankkeen valvonta, seuranta ja tulosten arviointi. Lopuksi tehdään hankkeen loppuraportti. (Heikkilä, Jokinen & Nurminen 2008, 20.)

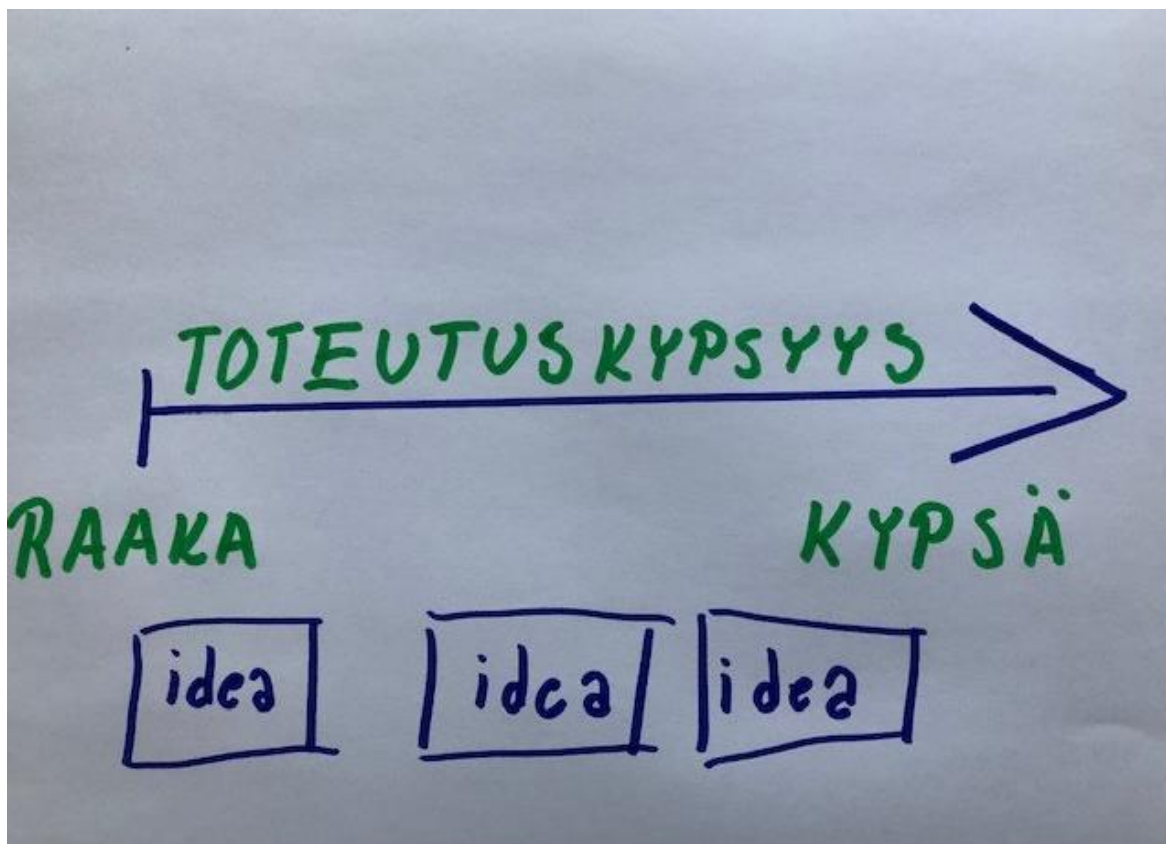


Kuvio 1 Kehittämishankkeen eteneminen ja menetelmät.

Kehittämishankkeen ensimmäisessä vaiheessa käytettiin tapaustutkimusta tapana lähestyä tiedonkeruuta. tietoa kerättiin myynnin johtavassa asemassa olevilta henkilöiltä, mitä he kokevat tärkeiksi menestyksekkään myynninjohtamisen kannalta. Kehittämishankkeen ensimmäisessä vaiheessa apuna kuvaamaan asioita käytettiin mielikuvakarttaa eli mindmap -menetelmää.

Kehittämishankkeen toisessa vaiheessa käytettiin case -yrityksen kanssa yhteisöllisiä ideointimalleja mukailen. Yrityksen osakkaille ja henkilöstölle esiteltiin tulokset kehittämishankkeen ensimmäisestä vaiheesta. Tämän jälkeen valittiin kehitettävät aiheet ja aiheita pohdittiin yksilötasolla, mitkä on mahdollista toteuttaa. Tämä

tyyppisessä käsiteltävien asioiden jaottelussa voidaan käyttää toteutuskypsyys ja-
naa raakojen ideoiden lajitteluun. (Kantojärvi 2012, 189). Tämän jälkeen aihetta
työstettiin kypsyyden mukaan aivoriihimenetelmällä.



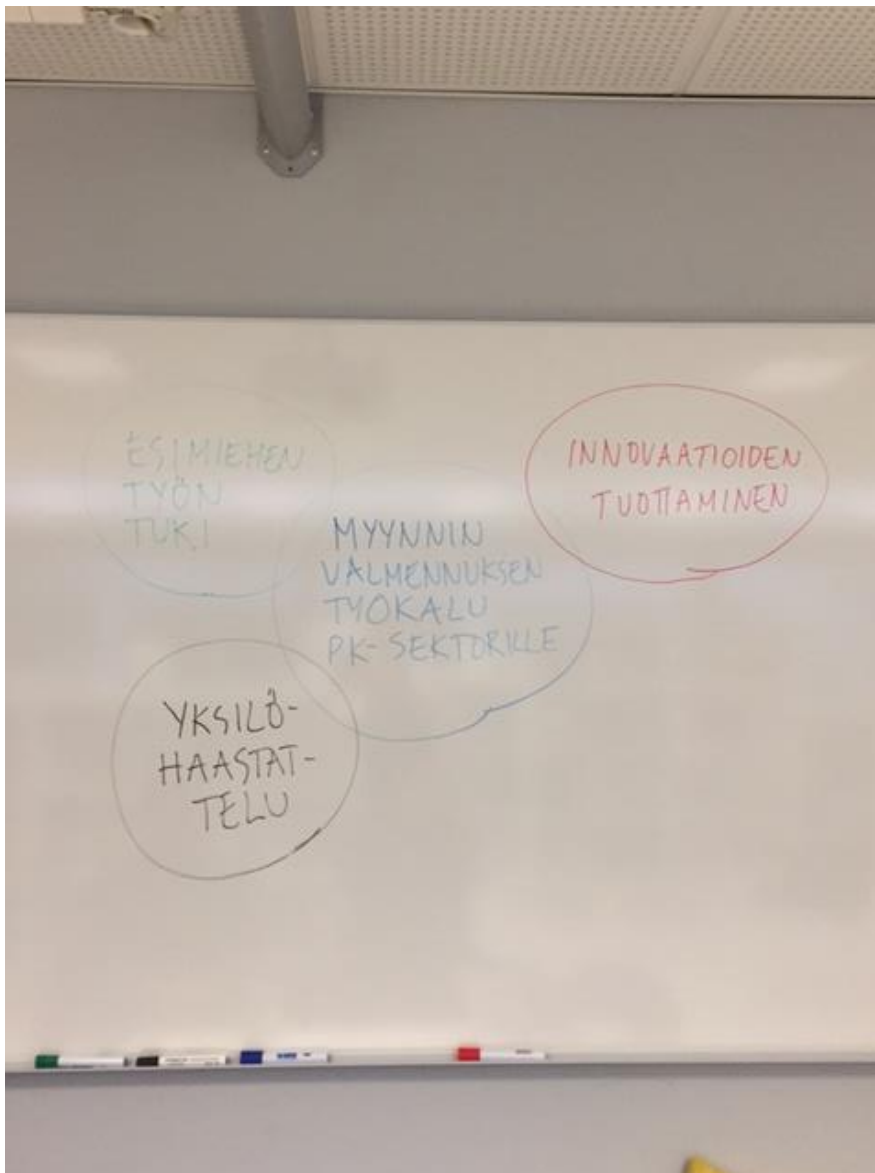
Kuva 1 Toteutuskypsyys.

Kehittämishankkeen rakenne Ojansalo & Moilasan mukaan kehittämisen tulee edetä järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti. Tärkeää on yhdistää teoria ja käytäntö. Tarkoituksen mukaista on siirtää teoriaa käytännön tekemiseen. Ojansalo & Moilanen kuvaa, että tärkeää kuvata kehittämishankkeessa, että käytännön tekeminen perustuu teoriapohjaan. Kehittämistyön tavoitteet tulee määrittää ennen kuin pohditaan mitä menetelmiä käytetään. (Ojansalo & Moilanen 2014, 21.)

Kehittämiskohteiden tunnistaminen voi liittyä esimerkiksi liiketoimintaan. Jokin uusi palvelu tai tuote tulee markkinoille tai jatkojalostetaan jo olemassa olevaa tarjontaa. Kehittämistarve voi myös liittyä prosessien uudistamiseen ja olemassa olevien prosessien kehittämiseen. Voidaan kehittää uusia malleja tai menetelmiä. Kehittämisen kohteena voi olla myös yrityksen yrityskulttuuri. On syytä miettiä tarkkaan mitä työyhteisö kehittämishankkeelta odottaa. (Ojansalo & Moilanen 2014, 24.)

Toikon ja Rantasen (2009, 23) mukaan tutkimuksen tarkoitus ei ole pelkästään ratkaista käytännön ongelmia vaan myös avata laajempaa keskustelua ja kuvata käytännön ongelmia. (Toikka & Rantanen 2009, 23.)

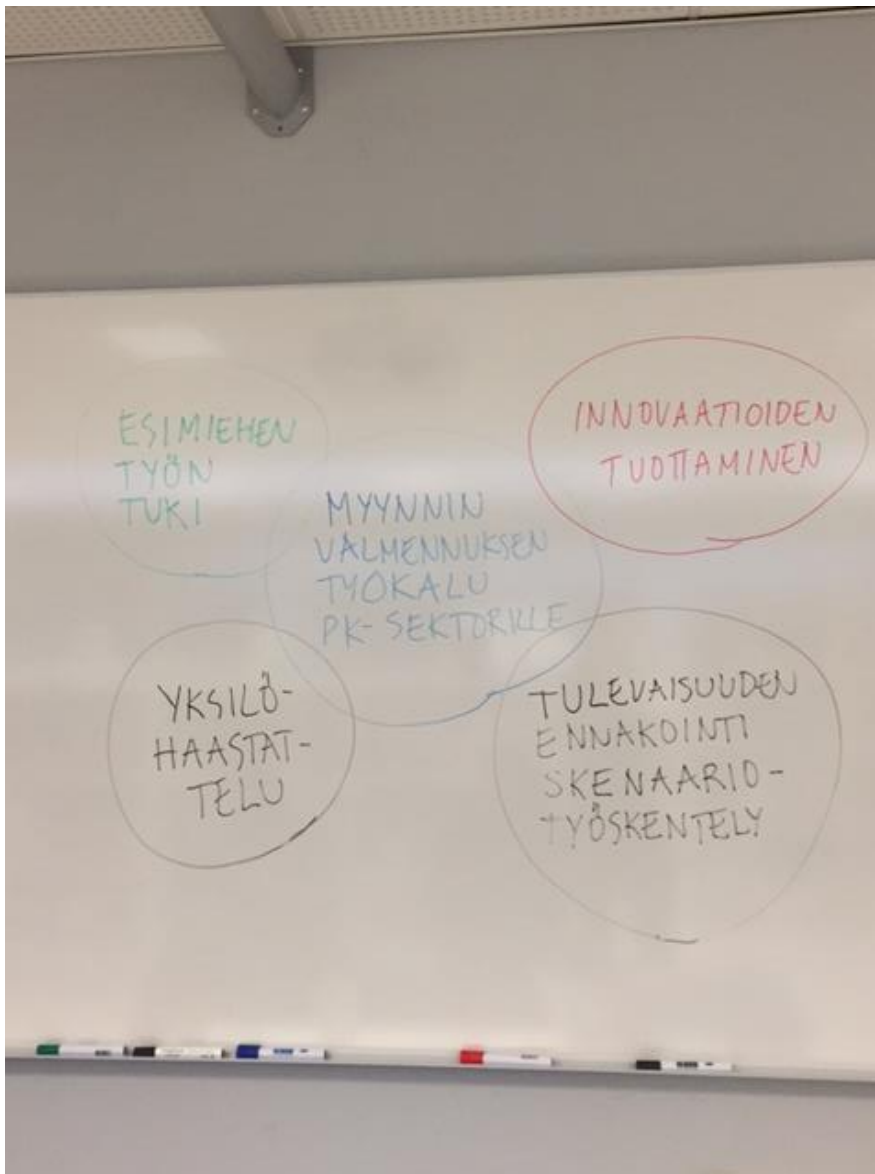
Kehittämishankkeen alkuvaiheessa tehtiin workshopia kolmen YAMK -opiskelijan kanssa. Workshopin tarkoitus oli tuoda erilaisia näkökulmia kehittämishankkeelle mikä sen tarkoitus ja tavoite on? Sekä mitkä ovat ne tutkimukselliset kehittämismenetelmät, joita kehittämishankkeessa tullaan käyttämään.



Kuva 2 Skenaariotyöskentely

Yllä olevassa kuvassa keskellä on kuvattu työntuotos, jonka tarkoitus on tuottaa myynninvalmennuksen työkalu PK -sektorille. Kuvan sivuille on kuvattu, miten kerätään materiaalia suunnitelman tuottamiseksi haastattelemalla eri aloilla olevia myynnin johtamiseen osallistuvia henkilöitä. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä eri aloilta, ettei näkökulmasta tule liian suppea. Lähestymistavaksi valittiin innovatiivinen, koska tarkoituksen on tuottaa innovaatio.

Ryhmätyön tuloksena syntyi vielä toinen kuva.



Kuva 3 Skenaariotyöskentely

Kehitystyön luonnolliseksi jatkoksi ryhmän pohdinnan tuloksena tuli tulevaisuuden tutkiminen: miten myynninjohtaminen ja valmentaminen tulevaisuudessa muuttuu, onko suunniteltu työkalu vielä huomenna ajankohtainen. Heikkilä, Jokinen ja Nurminen (2008, 20) mukaan opiskelijoilla on luontainen tapa tutkivaan ajatteluun. (Heikkilä, Jokinen & Nurminen 2008, 20.)

Yhtenä mallina tutkimus- ja kehittämistoiminnan lähtökohdat aineistossa oli soveltava tutkimus. Tutkimus katsotaan tieteelliseksi tutkimukseksi, jossa käytetään tieteen aikaisempia tuotoksia sekä jatkossa kehitetään näitä. Tavoitetilä on hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa kehitettävän asian hyväksi. Soveltavaa tutkimusta usein käytetään tilanteissa, joissa on havaittu käytännön ongelmia esimerkiksi tuotteiden, palveluiden tai toimialaan liittyvien asioiden osalta. (Heikkilä, Jokinen & Nurminen 2008, 20) Tapaustudkimuksen tavoite on tuottaa kohteesta tietoa. Tämän lähestymistavan tarkoitus ei ole vielä viedä itse hanketta eteenpäin vaan tarkoitus on tuottaa mahdollisimman paljon tietoa. Tavoitteena on luoda ideoita ja ratkaisuita ongelmaan mutta ei viedä itse hanketta vielä eteenpäin. (Ojansalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 36.) Tutkimus on omaperäistä ja johtaa uuden tiedon etsintään. Tutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja tähän yhdistetään perustutkimuksella kerättyä tietoa. Soveltava tutkimus päämäärätietoista ja sillä on selkeä tavoite parantaa esimerkiksi jotakin tuotetta. (Toikko & Rantanen 2009, 21.)

Tutkiva kehittäminen on tietty tapa toimia, joka voi liittyä henkilön tapaan toimia esimerkiksi opiskelijalla luontainen taipumus ajatella asioita tutkivasti. Tämä asenne on mahdollista oppia ja voi toimia yhteisön tapana toimia. Tutkiva kehittäminen vaatii kriittistä ajattelukykyä. (Heikkilä, Jokinen & Nurminen 2008, 20). Toikko ja Rantanen (2009, 19) perustutkimusta tieteellisen toiminnan lähtökohtana jolla pyritään kehittämään tietoa aihealueista, joita tiede tarvitsee. Sillä myös pyritään tuottamaan tietoa, joka selittää ja tai syventää käsitystä tutkittavasta ilmiöstä. Perustutkimuksen tarkoitus on vastata kysymyksiin mitä ja miksi. Tällä tutkimusmuodolla ei ole kehittävää tai käytännöllistä tavoiteta vaan sen tarkoitus on löytää ja tuottaa tietoa. Tietoa etsitään ilman mitään tarkkaan määriteltyä agenda. (Toikko & Rantanen 2009, 19).

Toikko & Rantasen (2009, 65) mukaa itse kehittämisprosessi muodostuu: perustelusta, organisoinnista, toteutuksesta, arvioinnista ja tiedon levittämisestä. He jaksavat kirjassa Tutkimuksellinen kehittäminen prosessin neljään eri malliin: lineaarinen malli, spiraalimalli, tasomalli ja spagettimainen prosessi. (Toikko & Rantanen 2009, 65.)

Tasomallissa kehittämistoimintaa ei aina hahmoteta ajallisesti horisontaalisesti etenevänä vaan sitä voidaan kuvata vertikaalisesti. Prosessi etenee rappusia pitkin alhaalta ylös alkaen asiakkailta ja päätyen politikoille. Ensimmäisellä tasolla kerätään palaute asiakkailta esimerkiksi ryhmähaastattelujen avulla. Seuraavalla tasolla palaute esitellään kenttätyöntekijöille, jolloin pohditaan taustaa ja perustaa. Kolmannessa vaiheessa asiakkaiden ja kenttätyöntekijöiden ryhmähaastatteluista saatu palaute esitellään hallintajohdolle. Tässä vaiheessa pohditaan asiakkaiden ja työntekijöiden syitä palautteelle. Viimeiseksi kaikista aikaisemmilta tasoilta kerätty palaute esitellään poliittisille päättäjille. (Toikko & Rantanen 2009, 69.) Kehittämishanke muistutti osaltaan myös tasomallia, koska kentältä eli myyntiä johtavilta henkilöiltä saadut kokemukset esiteltiin kehittämishankkeen toisessa vaiheessa yritykselle, joka testasi tuloksia.

Spagettimainen prosessi on yhdistelmä lineaarista ja spiraalimallia, tämä malli on monimutkaisempi, koska todellisuus on monimutkaisempaa kuin annetaan olettaa. Mallilla kuvataan sen herkkyyttä ulkopuolisille ärsykkeille ja koska todellisuudessa työelämässä voi tulla katkoksia ja pysäytyksiä. Joten lineaarinen tai tasomalli ei anna tälle mahdollisuutta. Vaan prosessi saattaa olla hyvin jäykkä ja pakotettu. Spagettimainen prosessi muodostuu vapaasti ja avoimesti. Se voi edetä myös niin, että prosessissa on katkoksia. Kehittämisprosessi määrillään tarpeen mukaan yrityksen erilaisissa ryhmissä kuten ohjausryhmässä. (Toikko & Rantanen 2009, 70.) Spiraalimallissa kehittäminen tapahtuu jatkuvina sykleinä. Siinä on useita eri perusteluja, toteutuksia, organisointia ja monia arviointeja. Kehittämistoiminta on jatkuvaa ja etenee spiraalimaisesti. Prosessi on pitkäjänteinen ja erilaisia toimintoja tarkastellaan useasti. (Toikko & Rantanen 2009, 70.)

Lineaarista mallia voidaan käyttää määriteltyyn ongelman kehitystyöhön. Mallia voidaan kuvailla kehämäiseksi. Mallia voidaan hyödyntää myös kehittämishankkeissa joissa ei ole tarkkaa etukäteissuunnittelua vaan edetään vision varassa.

Alla kuvattu projektityön lineaarinen malli Pellin 1999 mukaan (Toikko & Rantanen 2009, 65)



Kuvio 2 Lineaarinen malli (Toikko & Rantanen 2009, 65.)

Kehittämishankkeen tekeminen ja siihen liittyvä prosessi oli spagettimainen, koska oma työ aiheutti keskeytyksiä tutkimuksen tekemiselle. Toisaalta keskeytyksen mahdollisti myös laaja-alaisen ajattelun, koska välillä tuli etäisyyttä tutkimustyöhön. Kehittämishankkeen aiheen valinta määräytyi työn tekijän ja työn teettävän yrityksen mukaan, menetelmät määräytyivät workshop -työskentelyksi, koska haluttiin saada mahdollisimman tiivis tuotos siitä mitä myynninjohtaminen on. Workshoppeissa pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon tietoa ilman, että tutkija johdatteli vastauksia haluamaansa suuntaan. Pyrkimyksenä oli saada kyseisen henkilön näkemys tutkimuskysymyksen aiheista. Kehittämishankkeen aikataulu oli tiukka, mutta realistinen. Aikataulussa pysymisessä auttoi selkeä kalenterin käyttäminen ja ennalta sovitut tapaamiset workshopiin osallistuneiden kesken.



Kuvio 3 Kehittämishankkeen aikataulu

Kehittämishankkeen ensimmäisen vaiheen workshoppeille varattiin aikaa tunti aina yhden myyntiä johtavan henkilön kanssa. Henkilön vastatessa kysymyksiin,

samalla piirrettiin käsitekartta eli mindmap. Varattu aika oli sopiva kolmen kysymyksen käsittelyyn. Valituilla henkilöillä oli pitkä ura myynnin johtamisesta, joten aiheeseen päästiin heti kiinni. Vaikka henkilöitä oli tässä vaiheessa neljä, niin vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Kehittämishankkeen ensimmäiseen vaiheeseen osallistuvat henkilöt olivat kaksi samalta alalta ja kaksi muuta eri aloilta sekä eri kokoisista organisaatioista. Tutkimusmielessä haluttiin saada vastauksia eri aloilta ja eri kokoisista organisaatioista. Eräs vastaaja totesi, että myynninjohtaminen ei ole toimialaan riippuvainen vaan esimerkiksi tuotteisiin liittyvät asiat ovat toimialariippuvaisia.

Kehittämishankkeen ensimmäisen vaiheen tuloksia pohdittiin ja syvennettiin haastattelemalla puhelimitse yrittäjää. Hänellä oli 17-vuoden kokemus yrittäjyydestä ja hän osallistuu myyntityöhön ja myynninjohtamiseen. Yrittäjälle toimitettiin kooste muiden myyntiä johtavien henkilöiden vastauksista, jonka perusteella keskustelu käytiin puhelimitse. Kehittämishankkeen toisen vaiheen workshopin varattiin aikaan kolme tuntia. Aluksi esiteltiin kehittämishankkeen ensimmäisen vaiheen tulokset. Jonka jälkeen yritys valitsi kehitettävät aiheet. Tulokset purettiin raportissa kohdassa tulosten testaaminen. Palaute kehittämishankkeen toisen vaiheen workshopiin osallistuvilta on osiossa kehittämishankkeen merkityksellisyys.

3.3 Aineisto ja aineiston analysointi

Kehittämishankkeen ensimmäisen vaiheen workshopista piirrettiin samalla ensimmäinen versio käsitekartasta, kun käytiin läpi kehittämishankkeen tutkimuskysymyksiin liittyviä aiheita myyntiä johtavan henkilön kanssa läpi. Näistä kertyi sanoja ja lauseita, joissa oli teemoja kuvaavia asioita. Jokainen mielikuvakartta käytiin läpi (Liite1.) ja näitä vertailtiin keskenään yhtäläisyyksien löytymiseksi. Valmiit kartat lähetettiin sähköpostilla jokaiselle osallistujalle erikseen mahdollista kommentointia varten ja tietojen paikkaansa pitävyyden tarkistamista varten. Yksittäiset kartat ja taulukot tulostettiin ja yhdistävät tekijät merkittiin ylös. Tämän jälkeen piirrettiin yksi yhteinen kuva, jonka perusteella tuloksia analysoitiin. Tulosten analysoinnin jälkeen pidettiin workshop Etelä-Suomessa sijaitsevalle yritykselle.

Workshopissa ideoitiin käyttäen muistilappuja ja fläppitaulua hyväksi. Jokainen eri vaihe kuvattiin ja laput kerättiin fläppitaululle kaikkien osallistuneiden henkilöiden

nähtäväksi. Kerättyjä asioita ja ideoita tarkasteltiin yhdessä ja näistä valittiin kehittämiskohde, jota taas työstettiin eteenpäin.



Kuva 4 Materiaalia eri vaiheista

Valmis idea, jonka workshoppiin osallistuva yritys otti käyttöön, muodostui workshopin aikana ideoimalla.

4 TULOKSET

4.1 Myynninjohtaminen

Myynninjohtamisen osalta workshopeissa keskeinen esille nouseva asia oli strategia. Strategiasta piirtyi eri aihealueita, kuten strategian jalkautuksen tärkeys. Strategian toteuttaminen tuli esille ja sitä kautta liiketuloksen varmistaminen, liikevaihdon kasvattaminen ja toimialariippuvaisena myös liikevaihdon varmistaminen olemassa olevilta asiakkailta. Strategian jalkautuksen osalta; strategian käyttöönotto, sitouttaminen ja tavoitteiden asettaminen. Tietoperustassa viitataan tavoitteiden asettamisen ja strategian keskinäiseen suhteeseen. Tavoitteena on luoda palkkiomalli jossa strategiset tavoitteet ja yrityksen henkilöstön työpanos kohtaavat. (Isoaho 2007, 223).

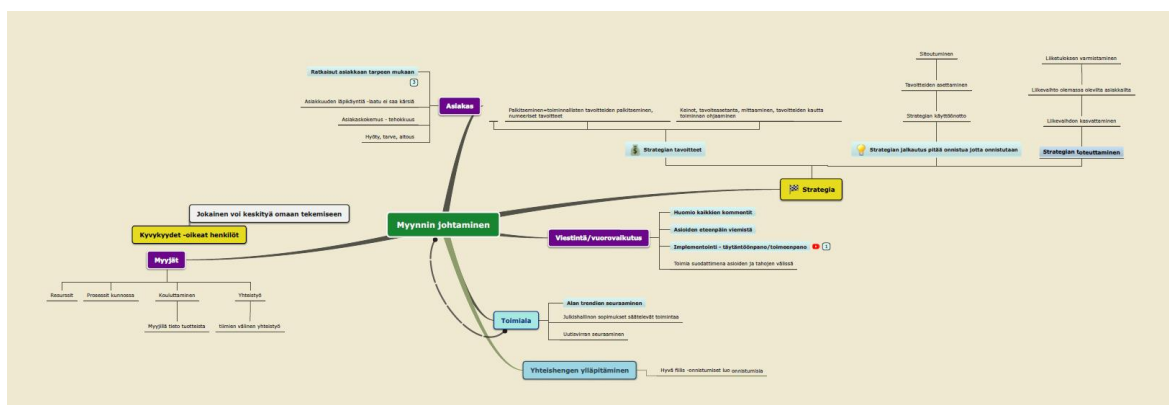
Viestintä ja vuorovaikutus nousi yhdeksi omaksi isommaksi teemaksi. Eräs vastaaja painotti viestinnän merkitystä useaan kertaan. Teemoiksi viestinnän osalta nousi: asioiden eteenpäin viemisen tärkeys, implementointi ja jokaisen tiimiläisen kommenttien huomioimisen tärkeys. Yksi vastaajista totesi, että myyntiä johtavan henkilön on tärkeää ”toimia suodattimena asioiden ja tahojen välillä”

Myyjät omana ryhmänä tuli esille workshopeissa ja myyjäryhmän ympärille piirtyi kyvykkyydet eli se, että oikeat henkilöt tekevät myyntityötä riittävällä motivaatiolla. Vastaajan mukaan oli tärkeä tunnistaa, että oikeat henkilöt tekevät oikeaa työtä, tulee olla myös riittävät resurssit työn tekemiseen. Toinen vastaaja painotti sitä, että jokaisen pitää pystyä keskittymään omaan tekemiseen. Myyntiä johtavat henkilöt kokivat tärkeiksi sen, että prosessit ovat kunnossa, jotta myyjät voivat keskittyä pelkästään myyntityöhön. Myyjille tulee tarjota riittävästi koulutusta esimerkiksi tuotteista. Myynninjohtamisen näkökulmasta tiimien välinen yhteistyö, työ tiimien sisällä ja tiimien ulkopuolella koettiin yhtenä johdettavana asiana. Samaan aiheeseen liittyi myös yhteishengen ylläpitäminen. Eräs myyntijohtaja totesi, että pitää olla hyvä fiilis ja sen myötä onnistumiset luo onnistumisia.

Kaikki workshoppiin osallistujat toivat esille hyvän tietämyksen toimialastaan ja alan trendien seuraamisesta. Julkisen sektorin asiakkaiden kanssa työskentelevä myyntijohtaja toi luonnollisena osana myynninjohtamista julkisenhallinnon sopimusten säätelyn.

Asiakas ja ratkaisut asiakkaan tarpeen mukaan oli yksi myynninjohtamisen kokonaisuus. Eräs myyntiä johtava henkilö toi myös esille asiakaskokemuksen ja tehokkuuden. Rubanovitsch ja Valorinta (2009, 47) viittaavat asiakkaiden potentiaalın ymmärtämiseen. Myynnin johdon tulee ymmärtää kirrkaasti asiakkaiden kaupallinen arvo. Näin johto pystyy ohjaamaan asiakkuudet niiden tärkeyden ja kaupallisen potentiaalın mukaan. Myynninjohton tehtävä on varmistaa, että jokainen asiakassegmentti on hoidettu oikein (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 47). Kehittämishankkeen ensimmäisen vaiheen workshopissa yhtenä myynnin johdon tehtävänä oli juuri asiakkuuksien läpikäyntiä.

Kuvio 4 Myynninjohtaminen



Kehittämishankkeeseen osallistuva yrittäjä kommentoi puhelinhaastattelussa, että myynninjohtaminen on fiilislaji pitää olla hyvä fiilis, johtajan tehtävä on tunnelman rakentaminen, sparrailu, keskustelu siitä miten kukakin myyjä kokee ja onko esteitä myynnille? Konkreettisenä esimerkkinä sparrailusta hän kertoi, että jos myyjä kertoo, ettei saa asiakasta kiinni. Niin jatkokysymyksenä kysytään, että miten on yritetty tavoitella. Onko asiakkaalle tavoittelun jälkeen lähetetty whatsappin kautta video tervehdys, jossa kerrotaan kuka yritti tavoitella ja millä asialla. Myynninjohtaja on kaverina tukemassa myyjää työssä.

Ymmärryksen luominen – asennetta myyjille, mikäli asiakas sanoo, että tuote on liian kallis, niin myyjien tulee ymmärtää, että tästä vasta myyntityö alkaa. ”Se on kutsu tanssiin” -myyntiä tehtäessä tulee ymmärtää, että asiakkaat ostavat helpoutta ja asettua itse asemaan, jossa ostaminen tehdään asiakkaalle helpoksi.

Aloitetaan puhumaan toimituksesta – ei jossitella vaan puhutaan kun te tilaatte (asiakas) tuotteen. Sovitaan toimitusaika ja asiakkaalle annetaan visuaalinen kuva siitä miltä tuote näyttää toimituksen jälkeen.

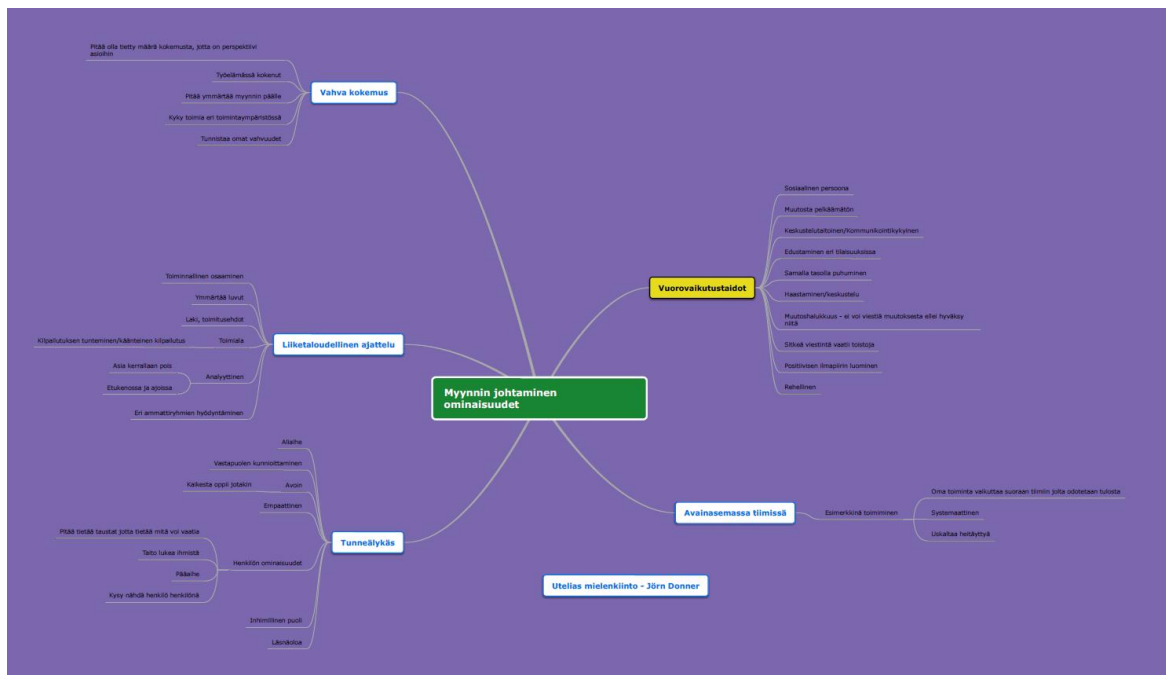
4.2 Myynninjohtajan ominaisuudet

Myynninjohtajan ominaisuudet haluttiin selvittää, koska kehittämishankkeen kannalta oli oleellista tietää, millaisia ominaisuuksia myyntiä johtavalla henkilöllä tulee olla. Toisaalta myös selvitettiin millaisia ominaisuuksia ilman ei menestyksellistä myyntiä voida johtaa.

Pitää uskoa isoihin asioihin, olla rohkea ja tervettä uhoa. Pitää vaan keksiä miten käytännössä päästään tavoitteisiin – me keksitään tavat ja ratkaisut, miten tavoitteet toteutuvat. Täytyy nähdä takana isoja asioita.

Workshopin kaikille osallistujille nousi myyntijohtajan ominaisuuksista vahvasti esille vuorovaikutus ja ihmissuhdetaidot. Päähuomiona tuloksissa nousi esille, että eniten arvoa annettiin persoonan ominaisuuksille. Esimerkiksi koulutus ei noussut esille yhdessäkään kehittämishankkeen ensimmäisen vaiheen workshoppeista. Vuorovaikutustaitojen osalta eräs myyntijohtaja totesi, että pitää itse olla muutoshalukas, jotta voi viedä muutoksia eteenpäin. Myyntiä johtavat henkilöt toivat esille vahvan kokemuksen työelämästä. Eräs myynninjohtaja perusteli vahvaa kokemusta siitä, että pitää olla riittävä määrä kokemusta, jotta saa perspektiiviä asioihin.

Liiketaloudellinen ajattelu oli myyntiä johtavien henkilöiden perusasia, mikä piti olla kunnossa. Henkilön persoonaan liittyvänä ominaisuutena nousi tunneäly esille, aiheina oli vastapuolen kunnioittaminen, empaattisuus. Eräs myyntiä johtava henkilö kuvasi avoimuutta sillä, että pitää osata kertoa myös omista asioistaan myyntitilille. Toinen workshoppiin osallistunut kuvaili sitä, että pitää aina olla avoin, koska kaikesta oppii jotakin.



Kuvio 5 Myynti johtajan ominaisuudet

Myyntijohtaja nähtiin avainasemassa tiimissä, jossa esimerkkinä toimiminen nähtiin tärkeäksi. Myyntiä johtavan henkilön oma toiminta vaikuttaa suoraan tiimiin, jolta odotetaan tuloksia. Ominaisuutena kyky uskaltaa heittäytyä tuli myös esille.

4.3 Valmentaminen

Kehittämishankkeessa syvennyttiin siihen, mitä valmentaminen on. Lopputuloksen kannalta tahtotila oli tarkastella valmentamista ja siihen liittyvää vuorovaikutusta laaja-alaisesti. Valmentaminen on:

Sparrailua, kuulostelua, toimintakykyä, käydään läpi arjen juttuja, miten voi kimpassa tehostaa prosessia, hissipuheen harjoittaminen - mikä on kartta mikä johtaa mihinkin, mikä on ensikontaktin tavoite, jos myyjä kaatuu samaan kohtaan –” soittelen vaan, kun joskus teillä on tarpeita”, niin miten tätä voi parantaa.

Valmentavaan myyntijohtamiseen käytettiin workshopissa enemmän aikaa ja vastaukset koottiin lauseina yhdeksi kokonaisuudeksi, joka jaoteltiin esille tulleiden otsikoiden mukaan. Yhdeksi kokonaisuudeksi tuli myyjän ohjaaminen mukavuus-alueelta pois, jotta kehitys voi tapahtua. Tähän ohjeina oli, että rohkaistaan myyjää

kokeilemaan uusia asioita ja että on täysin hyväksyttävää tehdä asioita eri tavalla ”hölmöjäkin juttuja voi tehdä”. Eräs myyntiä johtava henkilö kuvaili mukavuusalueelta poistumista ja valmentamista sillä, että lopputuloksena jokainen myyjä kokee kehittymisen omaksi velvollisuudekseen.

Workshopissa nousi esille yhtenä valmentavan myynnin esimiehen tehtävänä byrokratian poistaminen ja selityksiä lisäävien tekijöiden poistaminen. Tähän samaan viitataan myös tietoperustassa. Sparrailu ja havainnointi olivat oma kokonaisuus ja havainnoinnin kautta nousee asioita esille, jotka vaativat sparrailemista. Sparrailu koettiin siksi, että pallotellaan yhdessä ideoita, ideoitava kohde voi olla tarjouksen perusteluun liittyviä asioita ja käydään asiakastapauksia läpi. Sparrailu on myös haastamista. Myynnin vetäjä antaa odotukset mutta jokainen myyjä tekee työn itse.

Taulukko 3 Valmentava myynnin johtaminen

Mukavuusalueelta pois	Sparrailu	Havainnointi	Luottamus	Fiiliksen tunnustelu
Rohkaistaan kokeilemaan uusia juttuja	Pallotellaan ideoita yhdessä <u>Benchmark</u> -kilpailijatieto argumentointi	Käydään asiakkaan luona yhdessä	Ei ihmiset ole vaikeita tai hankalia – Tällöin voi kysyä onko sinulla taito valmentaa ihmisiä?	Käydään läpi millainen fiilis on hankkeista – kannattaako lähteä mukaan kisoihin
Hölmöjäkin juttuja voi tehdä	Hankekartoitus/ selviää mihin hankkeisiin kannattaa lähteä mukaan	Miten myyjä osaa kuvata omat ratkaisut	Arvosta toisen työaikaa	Lukujen kautta Fiiliksen myyjän ulkoinen olemus Fiiliksen tunnustelu
Jokainen myyjä kokee kehittymisen omaksi velvollisuudeksi	Haastamalla, antaa odotukset mutta ei tee työtä itse	Myyjän toimintaa/ asiakaskohtaamisten seuraamista	Ainoa keino, että asiat kehittyvät on keskinäinen luottamus	
	Tapausten läpikäyntiä – mitä on tullut esille ja mitä pitää ottaa huomioon	Miten myyjä osaa ratkaista asiakkaan ongelman	Rohkaistaan eri projekteihin – asiantuntijoiden käyttäminen	

Workshoppiin osallistunut myynninjohtaja korosti alaisten omatoimisuutta ja sitä, ettei heidän tarvitse turhaan kysellä lupia toiminnalleen, vaan myyntihenkilöstöllä on selkeät säännöt jotka perustuvat puitesopimukseen, jonka mukaan pystyy toimimaan itsenäisesti. Olosuhteet kohdallaan viittaa turhan byrokratian poistamiseen ja siihen, että myyjällä on tarvittavat välineet ja tieto käytössä.

Taulukko 4 Valmentava myynnin johtaminen

Kommunikointi	Myynnin johtamista voi verratta joukkueläjin johtamiseen	Läsnäoloa	Arvostus	Esimies
Havainnointi	Ristitulessa toimiminen	Kuuntele myyjän murheet	Viisas alainen ei ole uhka	Antaa suuntaviivat
Anteeksipyyntö	Olosuhteet kohdallaan	Tukemalla	Alaiset tietää paremmin kuin itse	Tärkein tehtävä on mahdollistaa myyjien työn onnistuminen
Kiitos	Esimerkkinä toimiminen	Itsellä myös sormet tekemisessä	Ei itsensä kaltaisia ihmisiä - erilaisuus	Olosuhteissa ei saa olla estäviä tekijöitä –poistaa selityksiä lisääviä tekijöitä
Kysy ja vaadi vastauksia – haastavia kysymyksiä vastausten eteen pitää nähdä vaivaa			Tiimi tietää esimiehen kasvun polun	Tekninen apu itseluottamuksen nostaminen
Kokonaisvaltaista yksilöön tai ryhmään kohdistuvaa			Itseohjautuva työote/systemaattinen työote	Henkinen tuki ennen kaikkea

Luottamus tuli vahvasti esille ja siihen liittyi toisen työntekijän arvostaminen. Eräs vastaaja totesi, että ainut keino asioiden kehittymiseen on molemminpuolinen luottamus. Arvostuksen ja luottamuksen alla tuli samankaltaisia asioita mutta kuten myynninjohtajan ominaisuuksissa arvostettiin johtajan avoimuutta, niin tässä nousi esille, että tiimin on hyvä tietää, miten esimies on päätenyt esimieheksi. Eräs myyntiä johtava henkilö sanoi:

Valmis idea, jonka workshoppiin osallistuva yritys otti käyttöön, muodostui workshopin aikana ideoimalla.

Viisas alainen ei ole uhka ja että, ei ole itsensä kaltaisia ihmisiä ympärillä on rikkaus.

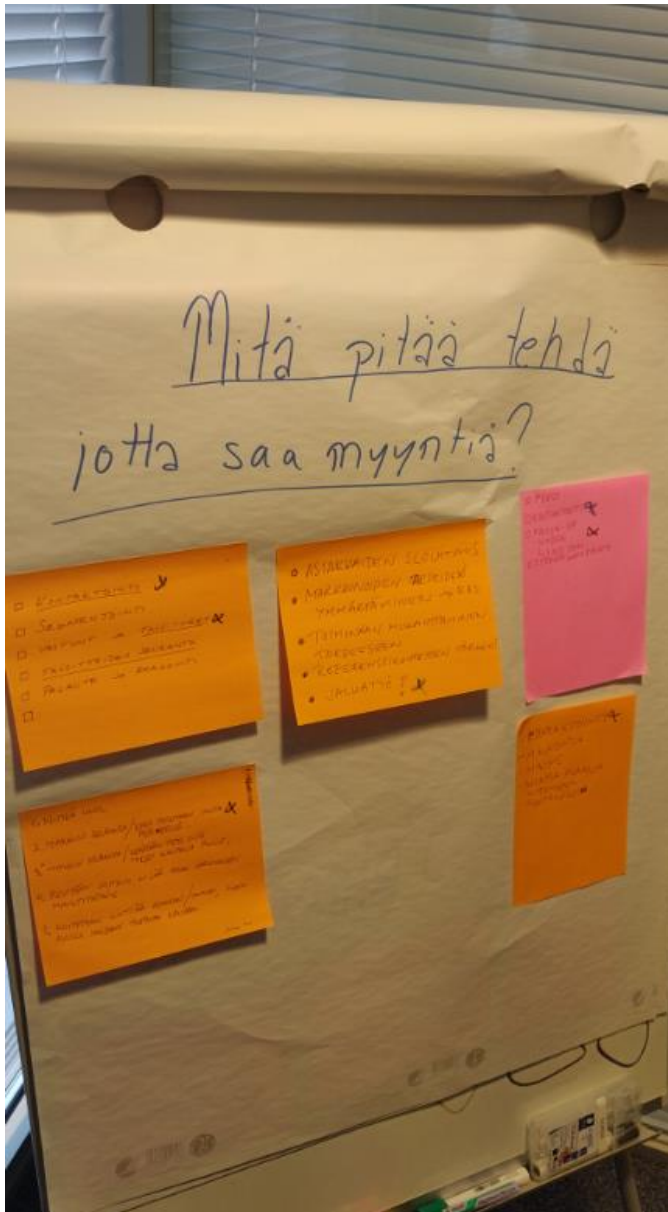
Viestinnän merkitys korostui, kun työstimme valmentavaa johtamista. Sama asia korostui myynninjohtamisen yhteydessä. Konkreettisenä esimerkkinä tuli haastavien kysymysten esittäminen, kysymysten tulee olla sellaisia, että vastaaminen vaatii vaivaa. Esimerkkinä toimiminen tuli myös tässä osiossa esille, kuten se mainittiin kysymyksessä mitä on myynninjohtaminen.

Esimiehen roolia valmentavan johtamisen näkökulmasta eräs myyntiä johtava henkilö kuvaili siten, että johtajan tehtävä on ennen kaikkea olla henkinen tuki. Esimiehen tehtävä on antaa suuntaviivat sekä poistaa estävät tekijät ”poistaa selityksiä lisääviä tekijöitä”. Tärkeimmäksi tehtäväksi yksi osallistuja nimesi myynnin esimiestyössä myyjien onnistumisen mahdollistamisen. Keinoina tähän on myyjien itsetuottamuksen nostaminen ja teknisen avun tarjoaminen. Läsnäolon merkitys nousi esille, konkreettisenä esimerkkinä mainittiin myyjien murheiden kuunteleminen. Eräs myyntiä johtava henkilö kuvaili luottamuksen ja läsnäolon suhdetta sillä, että tulee myös itse olla esimerkkinä näyttämässä, miten myyntityötä tehdään.

4.4 Tulosten testaaminen

Tuloksia testattiin Etelä-Suomalaisella startup -yrityksellä. Workshop järjestettiin Lahdessa Niemen Tiedepuiston tiloissa 15.4.2019 johon osallistui yrityksestä viisi henkilöä, joista neljä oli yrityksen osakkaita. Workshopin alussa käytiin läpi kehityshankkeen ensimmäisen vaiheen tulokset. Näistä heräsi laaja-alaista keskustelua. Keskustelimme muun muassa tunneällyn vaikutuksista myynninjohtamiseen ja myyntityöhön. Kehittämishankkeen ensimmäisen vaiheen tuloksista oli tarkoitus valita yritykselle tämän hetkiseen tarpeeseen kehitettävät kohteet. Yritys on markkinoilla melko uusi, joten osallistuvat kokivat, että heidän tärkein tehtävä on saada aikaiseksi myyntiä. Ensimmäiseksi työstettäväksi aiheeksi valittiin myynnin lisääminen.

Aihetta työstettiin kysymyksen avulla mitä pitää tehdä, jotta saa myyntiä. Jokainen osallistuja työsti aihetta itsekseen ja kirjoitti omia ajatuksia ylös. Tuloksena tuli jokaiselta oma versio, siitä mitä juuri hänen tulee tehdä, jotta saa lisättyä myyntiä. Ideointivaiheen jälkeen kaikki kerätyt ideat laitettiin fläppitaululle.



Kuva 4 Mitä pitää tehdä, jotta myynti kasvaa.

Workshopin ensimmäisen vaiheen tuloksina vastaajat kokivat, että pitää tehdä seuraavassa listassa olevia asioita, jotta saa aikaiseksi myyntiä:

Nimeä ulos, myynnin seuranta, eli joku potkimaan muita eteenpäin, myynnin seuranta, eli kerätään tietoa siitä miksi kauppvoja ei tullut, re- vitään jostain lisää aikaa varsinaiseen myyntityöhön, yritetään löytää asiakkaat ja toimijat, joiden avulla saadaan tuntuvaa kauppaa. Kon- taktointi, segmentointi, vastuut ja tavoitteet, tavoitteiden seuranta, pa- laute ja reagointi. Kontaktointi, mainonta, maine, teknisesti asi-

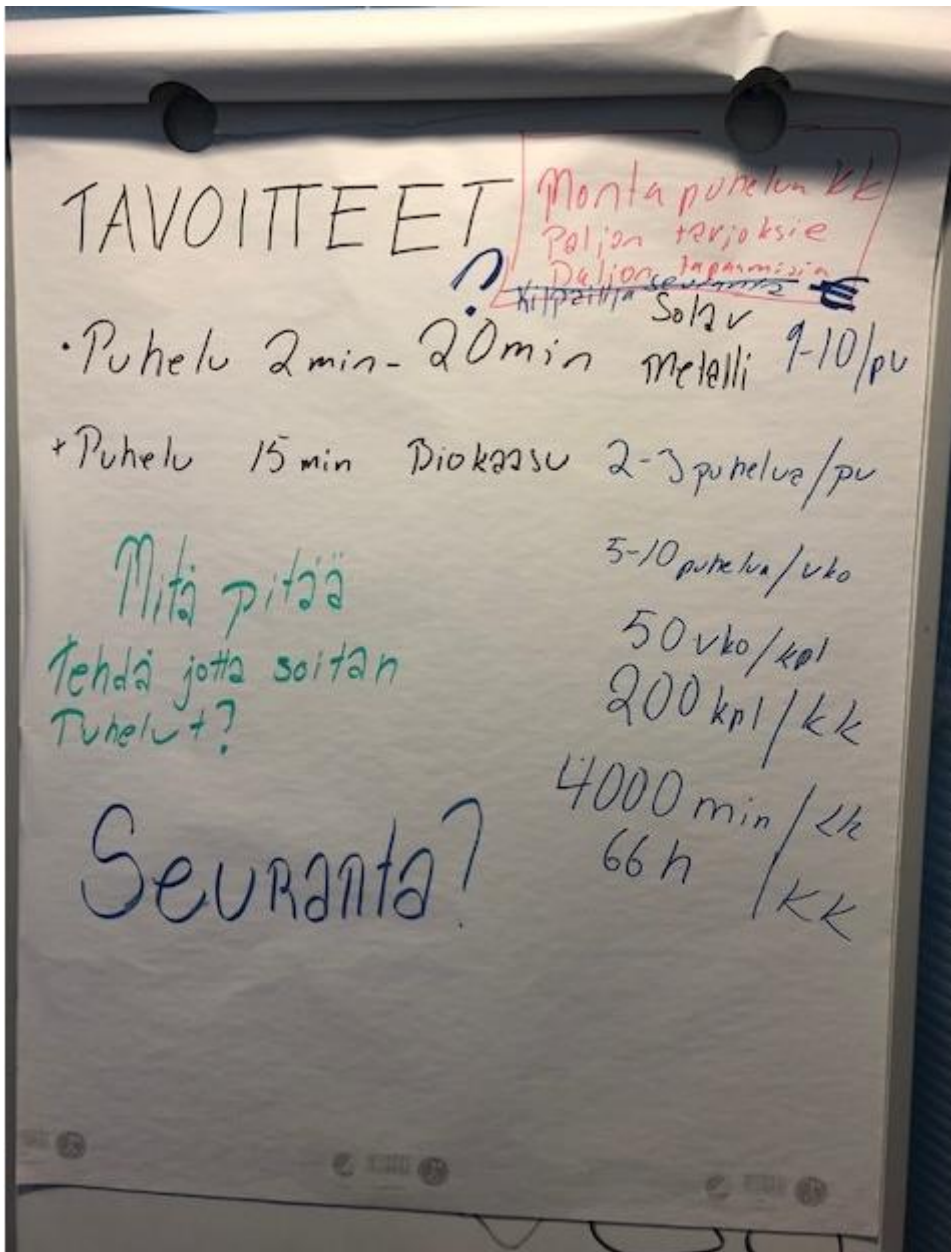
anosaava ja henkilökemia. Asiakkaiden scouttaus, markkinoiden tarpeiden ymmärtäminen, toiminnan mukauttaminen tarpeeseen, referenssikohteiden tärkeys, jalkatyö. Fokus, kontaktointi, follow-up, no deal, iteratiivinen prosessi.

Tulosten keräämisen jälkeen tutkija kävi ryhmän kanssa läpi mitkä asiat toistuivat eniten. Yksimielisesti seuraavaksi työstettäväksi aiheeksi valittiin tavoitteet ja kontaktointi. Kehittämishankkeen ensimmäisessä vaiheessa myyntiä johtavilta henkilöiltä nousi myös esille tavoitteiden asettaminen.

Fasilitaattori kirjoitti tavoitteet -sanon fläppitaululle, jonka jälkeen alkoi aivoriihityöskentely siitä, mitä konkreettista tavoitteiden saavuttaminen vaatii. Työstämisvaiheessa asian käsittelyn tiivistämiseksi nousi auttavia kysymyksiä kuten:

- Monta puhelua pitää soittaa kuukaudessa?
- Paljon pitää lähettää tarjouksia?
- Paljonko tapaamisia pitää olla?

Yksi hahmotettava asia oli, että paljonko menee aikaa, kun tavoitellaan asiakasta, joka on niin sanotusti kylmäkontakti eli kenelle ei ole soitettu aikaisemmin. Tämän vaiheen jälkeen asetettiin tarkentavia kysymyksiä, jotta päästiin konkreettisiin asioihin kiinni. Kysymykset olivat: mitä pitää tehdä, jotta soitan puhelut sekä miten seurataan. Workshopin ensimmäisessä vaiheessa seuranta oli yksi asia mitä toivottiin.



Kuva 5 Tavoitteet

Aivoriihi -työskentelyn jälkeen osallistujat työstivät itsenäisesti aiheita mitä pitää tehdä, jotta soitan puhelut ja hoidan seurannan. Näistä tuli seuraavia ideoita ensimmäinen vastaaja kuvaili, että tarvitaan joku seuraamaan, tavoitteiden toteuttaminen etenemistä. Hän toivoi myös myynnin seurantalaveria kerran kuukaudessa tai kerran viikossa. Toinen vastaaja toivoi kokonaista työpäivää, joka olisi pelkästään tarkoitettu myyntityön tekemiseen. Hän toivoi, että seuranta olisi verkossa. Kolmas vastaaja arvioi, että hän pystyy soittamaan oman aikataulunsa puitteissa 5 - 10 puhelua viikossa. Seuranta varten tarvitaan toimistolle joko seinälle

Tutkija kokosi ideat fläppitaululle yhteen, jonka jälkeen yhdessä katsottiin mitkä teemat nousevat esille. Yhteinen tekijä oli, että pitää järjestää myynninseuranta ja aikaa itse myyntityön tekemiseen. Ideointia jatkettiin aivoriihityöskentelyllä, jonka avulla saatiin konkreettinen suunnitelma kuukausiraportista ja myyntipäivästä. Ryhmä sopi, että jokainen koostaa ennalta sovitusta asioista raportin jokaisen kuukauden viimeisenä perjantaina, raportin pohjalta tästä seuraavana maanantaina pidetään kuukausittain myyntipalaveri.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten pohdintaa

Yrityksen kehityksen tarkoitus on toimia niin, ettei myyntihenkilöstön aikaa hukata turhaan byrokraatiaan. Myyntijohtajan tehtäväksi katsottiin prosessien tukeminen päivittäistä tekemistä täysin eikä niin, että ne haittaavat tekemistä. (Åge 2014.) Turhan byrokraatian poistaminen ja myyjän työn mahdollistaminen tuli myös esille kehittämishankeen ensimmäisessä osiossa, kun pohdimme valmentavaa myynnin johtamista. Eräs myynnin johtaja totesi, että olosuhteiden täytyy olla kohdallaan, jotta myyjä onnistuu työssään. Myynninjohtamisesta todettiin, että myynnin johtaminen on yksilön ja ryhmän valmentamista. Eli ammattitaitoinen myynninjohtaja on kyvykäs johtamaan ja valmentamaan sekä yksilö- että ryhmätasolla. Johtaminen vaatii alaisten kohtaamista ja kykyä energisoida ryhmä ja yksilöt. (Isoaho 2007, 38.) Myynninjohtamisen osalta kuvailtiin tavoitteisiin pääsemistä tai tilanteita, jolloin tavoitteita ei saavuteta. Ne ovat tiimin yhteisiä voittoja ja tai vastaavasti kaikki häviävät yhdessä. Johtajan yksi tärkeä ominaisuus on innokkuuden jakaminen. Kaikki voitot ovat yhteisiä eikä vain johtajan voittoja. (Chopra 2015, 42.)

Myynninjohtajan ominaisuudet voidaan rekrytointivaiheessa jakaa neljään eri osaluokkaan: toimialatuntemus, asenne, myynnin ja myyjien johtaminen ja halu kehittyä henkilökohtaisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 38.) Workshopissa nousi hyvin samankaltaisia asioita esille. Eräs myyntiä johtava henkilö vertasi omaa haluaan kehittyä Jörn Donnerin ilmaisuun pitää olla utelias mielenkiinto. Myyntiä johtavat henkilöt sanoivat, että on tärkeää olla tietoinen millaisia asioita alalla ja alan ulkopuolella tapahtuu. Myynninjohtajan omaa valmiutta suhtautua muutoksiin ja kykyä heittäytyä pois mukavuusalueelta voi suoraan verrata Rubanovitschin (2008) mainitsemaan asenteeseen. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 38.)

Sparraillusta ja valmentamisesta nousi monesta näkökulmasta esille oikeiden tilanteiden tunnistaminen ja niihin puuttuminen valmentavin keinoin. Valmennus voi sisältää stressinhallintaa esimerkiksi, jos henkilö kokee puheluiden soittamisen asiakkaalle hankalaksi. (Badrinarayanen 2015.)

Tavoitteiden asettaminen liittyy perinteisesti suoritukseen. Johdon tehtävä on perinteisesti ylläpitää palkitsemisjärjestelmää, jossa yrityksen strategiset tavoitteet ja henkilöstön panokset ovat samassa linjassa. (Isoaho 2007, 38.) Kehittämishankkeen ensimmäisessä vaiheessa myyntiä johtavat henkilöt toivat esille tavoitteiden seuraamisen ja asettamisen tärkeyden. Kehittämishankkeen toisessa vaiheessa, tuloksia testatessa startup -yrityksen kanssa, kehitettäväksi aiheeksi valittiin tavoitteet ja mitä toimenpiteitä tulee tehdä, jotta niihin päästään. Kehittämishankkeen ensimmäiseen vaiheeseen osallistuneen myynninjohtajan mielestä yksi tehtävä on myyjän itsetunnon nostaminen. Tavoitteet tulisi asettaa niin, että itse suoritus lisätä henkilön itseluottamusta. (Rock & Page 2009, 147).

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Myynninjohtaminen lähtee yrityksen strategiasta ja tavoitteiden asettamisesta. Liiketoiminnan ja lukujen ymmärtäminen on myynninjohtamisen perusteita.

Myynninjohtajan tulee olla avoin ja omata erinomaiset viestintä- ja vuorovaikutus taidot, jotta hän voi johtaa myyntiä menestyksekkäästi. Myynninjohtaminen on helppompaa, kun myynninjohtajalla on riittävä määrä kokemusta työelämästä.

Ennen kaikkea valmentava myynninjohtaminen on ihmisiin luottamista ja säännöllistä toisia osapuolia kunnioittavaa ja arvostavaa viestintää. Valmentava myynninjohtaja pitää huolen siitä, että myyjillä on hyvä fiilis ja heillä on tarvittavat resurssit ja taidot, jotta he voivat keskittyä oleelliseen eli myymiseen ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Valmentaminen on kysymysten, esittämistä joihin ei ole helppoja vastauksia.

5.3 Kehittämishankkeen arviointi

Validiteettia voidaan pitää silloin hyvänä, kun tutkimuskysymykset ja kohderyhmä on valittu oikein. Oikein valittu tutkimuksellinen lähestymistapa ei pelkästään tuota tietoa vaan etukäteen on pohdittu, millaista tietoa halutaan saada. Mittaustapa tuo esille alalla valitsevaa tietoa ja mittauksen avulla löydetään yhtymäkohtia jo olemassa olevaan tietotoon. Reliabiliteetti voi olla luotettava vaikka validiteetti ei täytyisikään. Validiteetti voi jäädä täyttymättä, jos tutkimussuunta ajautuu sivuun tutkittavasta ilmiöstä. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen lopullisten tulosten ja väit-

teiden paikkansa pitävyyttä. Tutkimuksen luotettavuutta kuvaa se, että mikäli tutkimus toistetaan niin päädytään samaan tulokseen kuin alkuperäisessä tutkimuksessa. (Hiltunen 2009).

Tmi Sannahin kannalta kehittämishanke toi esille konkreettisia asioita, koska valmennustoiminnassa tällaisella tutkimuksella on merkitystä. Kehittämishankkeen avulla saatiin selville millaisia aihealueita ja mitä asioita tulee valmentaa. Kuten tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuraaminen on yksi valmennusalue. Tulokset suhteessa teoriapohjaan kertovat, että kehittämishankkeen lähestymistapa oli oikea, koska yhtymäkohtia teoriaan löytyi useasta eri havainnosta. Joten validiteettia voidaan pitää hyvänä. Reliabiliteetti voidaan todeta kehittämishankkeen toisen vaiheen palautteiden perusteella, että kehittämishanke oli luotettava ja kehitti tmi Sannahin osaamista.

Kehittämishankkeessa tehtiin niitä asioita, joita oli tarkoitus tehdä ja saatiin tutkimuskysymyksiin vastaukset, joita tietoperusta vahvisti. Aiemman työ- ja valmennuskokemusten perusteella voi todeta, että tutkittavassa aiheessa pysyttiin hyvin.

Kehittämishankkeen toisen vaiheen jälkeen osallistujilta pyydettiin kirjallinen palaute. Palautetta pyydettiin workshopista ja sen annista, sekä asioiden käytäntöön viemisestä. Konkreettisia asioita kehittämishankkeen toiseen vaiheeseen osallistuvan yrityksen myynninjohtamisen välineiksi löytyi useita, vakiintunut myyntipäivä, kuukausittainen raportointimalli ja myyntipalaverit joka kuukausi.

Lyhyessä ajassa saatiin sovittua kuka on vastuussa ja milloin palaverit, pidetään sekä miten kuukausiraportti koostetaan. Ilman kehittämishankkeen ensimmäisen vaiheen tuloksia ja niiden läpikäymistä vastaavaa sitoutumista ja motivaatiota ei olisi saatu.

Workshopissa käytiin ensin myyntijohtajien haastattelujen perusteella koostettuja hyväksi todettuja käytäntöjä ja periaatteita läpi eli hankittiin tietopohja ja asetettiin konteksti.

Workshopin tuloksena syntynyt idea yhdestä yhteisestä ja viikoittaisesta myyntipäivästä vaikuttaa todella hyvältä, ja vallitseva aikomus on tehdä siitä tapa ja perinne. Tähän kun ympätään kuukausipalaverit

sekä myynnin raportointi, uskon että saamme myynnin tulosta ja tehokkuutta nostettua huomattavasti jo seuraavan puolen vuoden sisällä.

Workshopia oli helppo ja tehokas fasilitoida, koska oma osaaminen tuki aihealuetta hyvin ja kehittämishankkeen kautta tutkittu tieto oli hyödynnettävissä. Samanlainen workshop jonkun toisen yrityksen myynnin kasvattamiseksi on mahdollista järjestää, koska kerätty tieto ei ole mihinkään toimialaan sidottua. Saadun palautteen perusteella, ulkopuoliselle motivoijalle on tarvetta.

Mielenkiintoinen ja erittäin ajankohtainen päivä. Tässä vaiheessa yhtiö tarvitsee myynnillistä boosteria. Aiheet ja asiat saattavat olla hyvinkin kaikkien tiedossa mutta niiden käyttöönotto käytännössä ja jalkauttaminen vaatii motivaation lisäksi tekemistä, johon tämän kaltainen päivä on hyvä starteri.

Tietoperustassa ja myynninjohtajille järjestetyissä workshopissa nousi esille tunneällyn merkitys, samankaltaisia havaintoja tuli myös kehittämishankkeen toisen vaiheen osalta. Tämän perusteella kehittämishankkeen tutkimussuuntaa voidaan pitää validina.

Tunneällyn merkitys kaupanteossa ja myynninjohtamisessa. Johtamisessa ja asiakkaan kanssakäymisessä vallitsee usein samat lainalaisuudet Suurten ja pienten yritysten johtamisessa vallitsee usein samat lainalaisuudet Palkitsemisen ja juhlimisen merkitys tsemppauksessa on yllättävän suuri

5.4 Kehittämishankkeen jatkotoimenpiteet

Kehittämishankkeen jatkotoimenpiteinä on myynninvalmennuksen työkalun kehittäminen Tmi Sannahin käyttöön. Varsinainen työkalun työstäminen rajattiin tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle, koska tämän hankkeen avulla saatiin kerättyä tietoa ja testattua menetelmä käytännössä. Testauksen jälkeen on hyvä kehittää valmennusmenetelmiä edelleen, joita on mielekästä käyttää ja jotka toimivat myös tulevaisuudessa. Kehittämishankkeen toisen vaiheen workshoppiin osallistuvilta

yrittäjiltä tuli positiivista palautetta päivästä ja he saivat konkreettisia työkaluja käyttöön. Kehittämistoimintaa voidaan jatkaa tulevaisuudessa yrityksen kanssa.

Kehittämishankkeen tietoperustan ja eri workshoppien perusteella voidaan todeta, että myyntiä valmentavan henkilön tulee olla kokenut ja kyvykäs toimimaan valmentajana. Mielenkiintoisena tuloksena on konkreettisia asioita, joita myyntiä valmentava tai johtava henkilö voi itsessään kehittää ja näin vahvistaa omaa osaamista.

Yhtenä mielenkiintoisena tutkimusaiheena olisi tunneälyn merkitys myyntityön tekemisessä. Tutkimusmenetelmänä voisi käyttää bodystorming -menetelmää, jolloin myyjät voisivat kuvailla yksityiskohtaisesti asiakastapaamisen läpi. He voisivat kuvata tarkasti millaisia tunteita se kehossa ja mielessä herättää. Mielenkiintoinen tutkimusnäkökulma olisi tutkia miten myynninjohtajia ja valmentajia on valmennettu, tästä saisi ihan oman kehittämishankkeen. Kehittämishanke antoi paljon vastauksia mutta samalla se antoi myös paljon uusia kysymyksiä. Kyseinen kehittämishanke oli mielenkiintoista tehdä ja Tmi Sannahin kilpailukyky kasvoi hankitun osaamisen myötä, joka oli koko kehittämishankkeen tarkoitus.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H., Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talletum.

Aaltonen, O. 2013. Tunneälykäs myynninjohtaminen Empiirinen tutkimus b2b-myyntin ammattilaisten johtamisesta. Turun kauppakorkeakoulu. [viitattu 3.3.2019] Saatavissa: <http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93332/13531.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Badrinarayanan, V., Dixon, A., West, V. L., & Zank, G. M. 2015. Professional sales coaching: an integrative review and research agenda. *European Journal of Marketing*, 49(7/8), 1087-1113.

[Viitattu 10.3.2019] Saatavissa:

<https://api.hb2504.txstate.edu/py/getvita.py?plid=521694>

Chopra, D. 2015. Sielukas johtaminen, seitsemän askelta menestykseen. Helsinki: Basam Books Oy.

Goleman, D. 1997. Tunneäly, lahjakkuuden koko kuva. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Hakanen, M. 2002. Tavoitteet strategiatyössä. [viitattu 30.3.2019] Saatavissa: <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Tavoitteet-strategiaty%C3%B6ss%C3%A4.p>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. [viitattu 28.4.2019] Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf.

Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Helsinki: WSOY

Kankainen, S. 2018. Miksi valmentava johtaminen kannattaa. [viitattu 30.3.2019] Saatavissa: <https://hyplus.helsinki.fi>

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta, menesty ryhmän vetäjänä. Talletum: Helsinki.

Kauppinen & Puusniekka, 2006. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. [viitattu 27.4.2019] Saatavissa:

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Kirby, L., Shannahan, J., Bush, A. 2012. Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

[viitattu 10.3.2019] Saatavissa:

<https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11747-012-0302-9>

Kuiri, E. 2018. Johdon valmennus myynnin johtamisen kehittämisen työkaluna. CASE: Kiinteistövälitys. LUT School of Business and Management.

Martelius-Louniala. 2012. Johtaja, tunneäly ei riitä, tarvitaan

tunneälykkyyttä.[viitattu 25.4.2019] Saatavissa:

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/johtaja-tunnealy-ei-riita-tarvitaan-tunnekyvykkyyt>

Mononen, K. Aarresalo, O. Sarkinen, P. Finni, J. Kalaja, S. Härkönen, A.

Tavoitteena nuoren urheilijan hyvä päivä. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus

KIHU, Jyväskylän yliopisto, Valo ry, Suomen Olympiakomitea [Viitattu

3.3.2019]Saatavissa:https://kihuenergia.kihu.fi/urapolku/media/ITF%20Taekwondo_212Valintavaihe.pdf#page=62

Nieminen, T. Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki Sanoma Pro Oy

Ojansalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014 Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palin, M. 2018. Saatavissa: <http://www.taysii.fi/luovuus-on-voimavara/> [viitattu 30.4.2019]

Pirttimäki, M. Tavoitteena nuoren urheilijan hyvä päivä. Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus KIHU, Jyväskylän yliopisto, Valo ry, Suomen Olympiakomitea. [Viitattu 3.3.2019] Saatavissa: https://kihuenergia.kihu.fi/urapolku/media/ITF%20Taekwondo_212_Valintavaihe.pdf#page=62

Rubanovitsch, M. Aalto, E. 2008. Haasteena myynninjohtaminen. Helsinki: OY Imperial Sales AB.2 Libris Oy.

Ristikangas, M-R. Grunbaum,L. 2014. Valmentava esimies, Onnistumisia palvelevat positiot. Viro: Print Bes.

Ristikangas, M-R. Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.

Rock, D. Page, L. 2019. Coaching whit the Brain in Mind foundations fo practice. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Rubanovitsch, M. Aalto, E. 2008. Haasteena myynninjohtaminen. Helsinki: OY Imperial Sales AB.2 Libris Oy.

Saarinen, S. 2001. Älysi tunneälyä tuntevasi, opas oman ja työyhteisön tunneälyn kehittämiseen. Werner Söderström. Helsinki.

Suomen mielenterveysseura motivaatio saa liikkeelle. Saatavissa: <https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/motivaatio-saa-liikkeelle> [Viitattu 3.3.2019]

Tilastokeskus 2018. Yritysten rakenne ja tilinpäätöstilasto. [Viitattu 3.4.2019] Saatavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html

Toikko & Rantanen 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press.

Tuominen, S. Miten ideat ja luovuus syntyvät. [viitattu 9.2.2019] Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=aTZouxZqjM4>

Åge, L-A. 2014. Goal-oriented Balancing: a New Model of Contemporary Sales Management. Saatavissa: <http://groundedtheoryreview.com/2014/12/19/goal-oriented-balancing-a-new-model-of-contemporary-sales-management> [viitattu 10.3.2019]

LIITE 1

Haastattelun /workshopin kysymykset:

Mitä mielestäsi myynninjohtaminen on?

Millaisista asioista myynninjohtaminen koostuu?

Millaisia ominaisuuksia sinulle tulee olla, jotta pystyt johtamaan myyntiä?

Miten koet, mitä valmentava johtaminen on? Mitä se pitää sisällään?

Kehittämishankkeen ensimmäisen vaiheen kirje:

Hei X!

Sain X X sinun yhteystiedot. Mukava kuulla, että sinulta löytyisi hetki opinnäytetyön haastattelua varten. Haastattelun tarkoituksena on selvittää, millaisia ominaisuuksia myyntiä johtavilla henkilöillä on ja miten valmentava johtajuus koetaan.

Käyn itse Helsingissä melko usein, joten miten sinun aikatauluihin sopisi parhaiten?

Oikein mukavaa alkavaa työviikkoa toivottaen

Sanna

Kehittämishankkeen toisen vaiheen kirje:

Moikka XX!

Kiva kuulla, että teidän työpaikka olisi kiinnostunut toimimaan case- yrityksenä opinnäytetyössäni. Tässä hieman taustaa:

Opiskelen Lahden Ammattikorkea koulussa Ylemmän ammattikorkeakoulun puolella, opintojen kokonaislaajuus on 90 ov joista opinnäytteen osuus 30 ov.

Linja on uudistava johtaminen. Oma työhistoriani koostuu myynnin valmentamisesta, b2b myynnistä sekä esimiestyöstä.

Opinnäytetyön tilaaja on minun oma sivutoiminen yritys.

Workshopin tarkoitus on ideoita/luoda myynninjohtamisen malleja PK-sektorille sopiviksi. Lähde aineistona haastattelun kokeneita henkilöitä, jotka johtavat myyntiä.

Tavoitteena on saada heiltä tietoa, mihin asioihin kannatta kiinnittää huomiota ja miten he näkevät valmentavan myynnin johtamisen. Näistä valitaan teidän yritykselle sopivat työstettävä kohteet.

Alustava aika arvio Workshopille on noin 2- 3 tuntia, riippuu toki miten aikaa järjesty. Sitten kun saan aineiston valmiiksi niin pyydän vielä kommentteja.

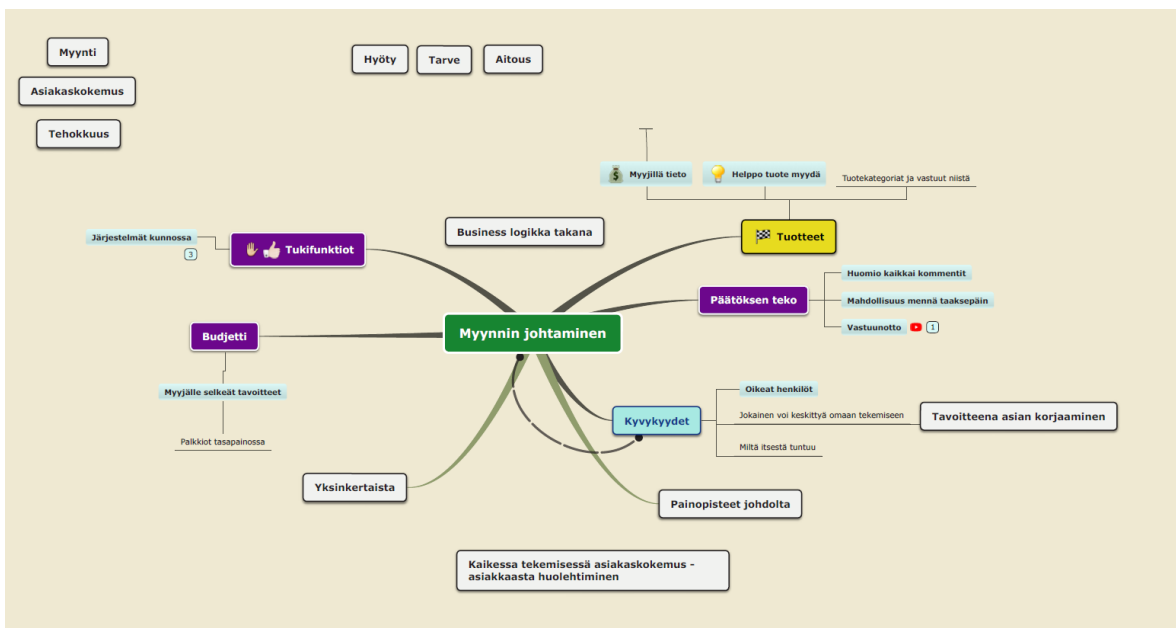
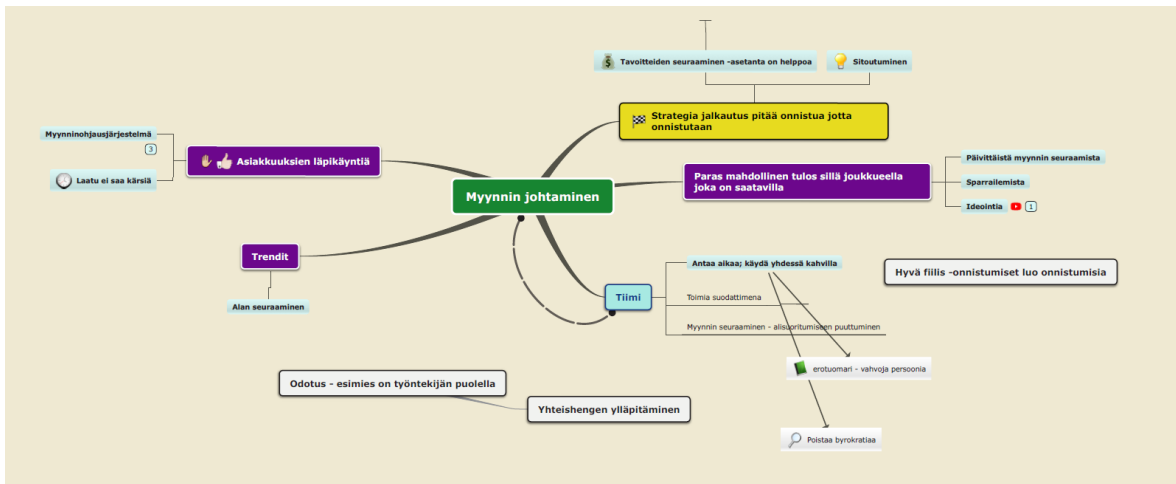
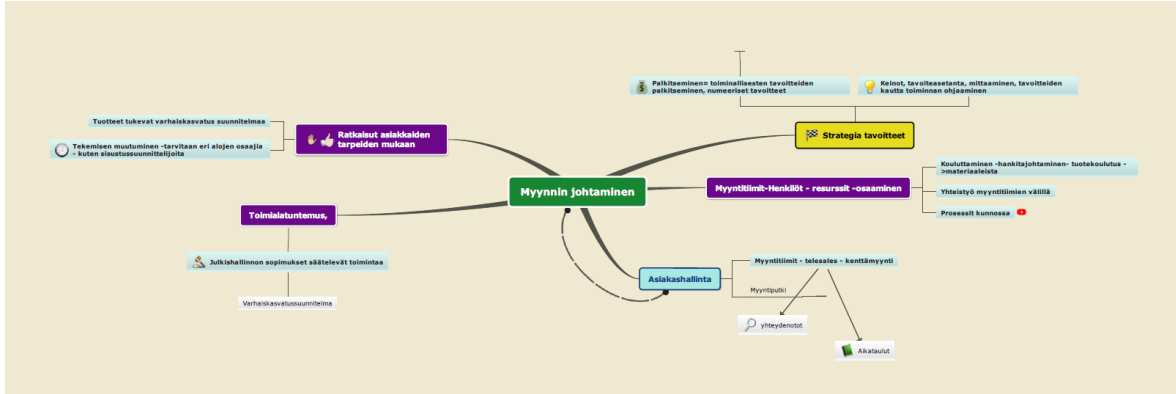
Olisiko vielä jotain muuta, mitä voisi pohtia?

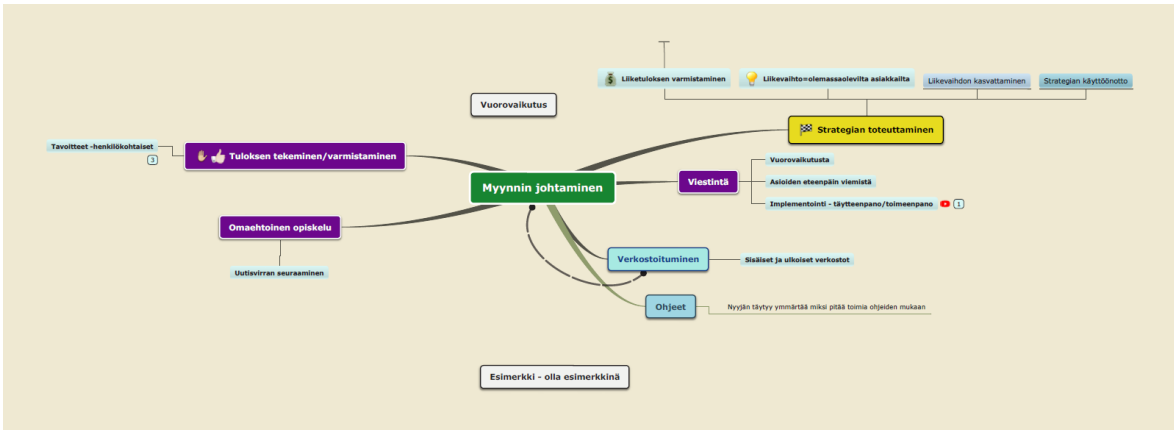
Oikein mukavaa työviikkoa toivottaen

Sanna

LIITE 2

Myyntin johtamista kuvaavat miellekartat





Myynninjohtajan ominaisuuksia kuvaavat piirteet miellekarttoina

