

Anttu Hietakari

HENKILÖKOHTAINEN KEHITTYMINEN MYYNNIN
ESIMIESTYÖSSÄ

Kansainvälisenkaupan koulutusohjelma
2020

| | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| Tekijä(t) Hietakari Anttu | Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK | 27.5. 2020 |
| | Sivumäärä 31 | Julkaisun kieli Suomi |
| Julkaisun nimi HENKILÖKOHTAINEN KEHITTYMINEN MYYNNIN ESIMIESTYÖSSÄ | | |
| Tutkinto-ohjelma Kansainvälinen kauppa | | |
| <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin myyntiä sekä myynnin johtamista ja miten näissä molemmissa voi kehittää itseään. Työn tavoitteena oli luoda kaikille esimiehinä toimiville henkilöille ohjeet myyjän sekä esimiehen erojen ymmärtämiseen ja tätä kautta oman toiminnan kehittämiseen Työn tarkoitus oli auttaa myynnin esimiehenä toimivia henkilöitä ymmärtämään ihmisten johtamisen perusasioita ja syventämään omaa ymmärrystä erilaisten ihmisten johtamisesta.</p> <p>Työn teoreettisessa osassa tutkittiin erikseen myyntiä ja esimiestyöskentelyä. Myynnin osuudessa selvitettiin: mitä on myynti, mitä on b to c myynti, myyntiprosessi, vaikuttamisen kaavioita ja huippumyyjien ominaisuuksia ja taitoja. Esimies osuudessa tutkittiin, millainen on hyvä esimies, huippuesimiehen ominaisuuksia, sisäistä ja ulkoista motivaatiota sekä palautteen antoa.</p> <p>Työn empiirinen osio toteutettiin kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimuksessa haastateltiin Elisa Oyj:llä toimivia huippuesimiehiä ja myyjiä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastatteluihin laadittiin runko, jonka tarkoitus ei ollut noudattaa tiettyä käsikirjoitusta, vaan enemmänkin ohjata keskustelua. Haastatteluista kerätty aineisto litteroitiin ja litteroitu aineisto analysoitiin.</p> <p>Tutkimustuloksissa havaittiin, että huippumyyjät ovat usein luonteeltaan melko samankaltaisia. He ovat itsevarmoja, huoliteltuja, empaattisia, ahkeria ja päättäväisiä. Huippuesimiehet ovat useimmin ihmissläheisiä, empaattisia, auttavaisia ja rohkeita löytämään ratkaisuja haasteiden keskellä. Tutkimuksessa selvisi, että huippumyyjiä ajavat useimmin ulkoiset motivaattorit kuten raha tai palkinnot ja kilpailu. Esimiehiä taas useimmin ajavat sisäiset motivaattorit, kuten muiden auttaminen, itsensä kehittäminen ja työssä onnistuminen.</p> <p>Johtopäätöksinä todettiin, että myynnin johtamisessa avainasemassa on ihmisten, ei asioiden johtaminen. Esimiehen on hyvä tuntea myyjät henkilökohtaisella tasolla voidakseen johtaa henkilöitä oikein heille suunnatulla tavalla.</p> | | |
| Myyntityö, esimiestyö, motivointi | | |

| | | |
|---|--|-------------------------------------|
| Author(s) Anttu Hietakari | Type of Publication Bachelor's thesis | 27.05.2020 |
| | Number of pages 31 | Language of publication: Finnish |
| Title of publication PERSONAL DEVELOPMENT IN SALES MANAGEMENT | | |
| Degree programme International Business | | |
| <p>In this thesis investigated sales and sales management and how one can develop himself in these two. The purpose of this work was to help sales managers to understand the basics of leading people and to deepen their own understanding of leading different types of people.</p> <p>In the theoretical part of the work, sales and managing were studied separately. The sales section explored: definition of sales, what b to c sales, sales process, charts of how to impact with people and top sellers qualities and skills. The managing section explored: what a good manager is like, the qualities of a top manager, internal and external motivation and giving feedback.</p> <p>The empirical part of the work was carried out using qualitative research methods. In the study was interviewed top managers and salespeople working for Elisa Oyj. The interviews executed as a thematic interview. A framework was created for the thematic interviews, the purpose of which was not to follow a certain script, but rather to guide the discussion. The material collected from the interviews was transcribed and the transcribed material was analyzed.</p> <p>The results of the study found, that top sellers are often quite similar in nature. They are confident, well-groomed, empathetic, hardworking and determined. Top managers are most often people-oriented, empathetic, helpful, and courageous in finding solutions to challenges. The study found that top sellers are most often driven by external motivators such as money or prizes and competition. Managers, on the other hand, are most often driven by internal motivators, such as helping others, developing themselves and succeeding at work.</p> <p>In conclusion, it was found that the key to sales management is to manage people not things. It is good for manager to know salespeople on a personal level, in order to lead people right in the way they are directed.</p> | | |
| Salesmanship, leadership, motivation | | |

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 2 | ONGELMAN ASETTELU JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS | 6 |
| 2.1 | Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet | 6 |
| 2.2 | Tutkimuskysymykset | 6 |
| 2.3 | Opinnäytetyön rajaukset | 7 |
| 2.4 | Käsitteellinen viitekehys..... | 7 |
| 3 | MYYNNTITYÖ..... | 9 |
| 3.1 | Mitä on myynti?..... | 9 |
| 3.2 | B to C myyntiprosessi..... | 9 |
| 3.3 | Vaikuttamisen kaavioita..... | 12 |
| 3.4 | Millainen on hyvä ja huono myyjä?..... | 13 |
| 3.5 | Henkilökohtaiset ominaisuudet..... | 15 |
| 4 | ESIMIESTYÖSKENTELY..... | 17 |
| 4.1 | Hyvä esimies | 17 |
| 4.2 | Persoonan viisi peruspiirrettä..... | 18 |
| 4.3 | Motivointi | 20 |
| 4.4 | Palautteen antaminen | 22 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 24 |
| 5.1 | Tutkimuksen toteutus ja käytettävät metodit | 24 |
| 5.2 | Haastattelujen suorittaminen..... | 25 |
| 5.3 | Haastateltujen kuvaukset | 25 |
| 5.4 | Aineiston analysointimenetelmät..... | 26 |
| 6 | TUTKIMUSTULOKSET..... | 26 |
| 6.1 | Mitä vaaditaan huippumyyjältä ja -esimieheltä? | 27 |
| 6.1.1 | Huippuesimies | 27 |
| 6.1.2 | Huippumyyjä | 27 |
| 6.2 | Motivointi | 28 |
| 6.3 | Palautteen antaminen | 29 |
| 7 | YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 30 |
| 8 | LÄHDELUETTELO | 33 |
| | LIITTEET | |

1 JOHDANTO

Tässä työssä perehdytään myyjän sekä myynnin esimiehenä toimimisen kiehtovaan maailmaan. Myynnin osalta työssä vastataan kysymyksiin kuten, mitä on myynti, mitä on b to c myynti, millainen on hyvä myyjä ja mitä tärkeitä luontaisia ominaisuuksia huippumyyjällä on? Onko mahdollista tunnistaa etukäteen näitä luonteenpiirteitä ja miten esimiehen olisi kaikkein tehokkainta ohjata näitä ominaisuuksia? Myynnin esimiehenä toimivat henkilöt tunnistavat yleisesti, että huippumyyjät ovat usein samankaltaisia luonteenpiirteiltään. Tietämällä millaisia henkilöitä myynnin saralla työskentelee on esimiehenä toimivan henkilön helpompi ohjata ja motivoida myyjiä.

Esimiehenä työskentelyn osalta työssä pohditaan, motivointia, palautteen antoa, millainen on hyvä esimies ja mitä tärkeimpiä luonteenpiirteitä hyvillä esimiehillä on? Tunnistamalla omat luonteenpiirteensä ja vertaamalla näitä myynnin huippuesimiesten luonteenpiirteisiin, on helppo ymmärtää esimiehenä toimimisen perusasioita ja näin ollen kehittää itseään. Työssä keskitytään nimenomaan myynnin johtamiseen ja esimiesten sekä myyjien luonteenpiirteiden tutkimiseen ja tätä kautta henkilökohtaiseen kehittymiseen myynnin esimiehenä.

Opinnäytetyön teoriaosassa käydään läpi yllämainittuja asioita myynnistä ja johtamisesta. Teoriaosuuteen käytetään päälähteinä tunnettuja myynnin ja johtamisen teoksia. Työn empiirinen osuus suoritetaan haastattelemalla Elisa Oyj:llä toimivia myyjiä sekä myynnin esimiehiä. Tavoitteena on ymmärtää myynnin psykologiaa, sekä mikä motivoi huippumyyjiä ja soveltaa tätä myynnin johtamiseen. Tutkimus on tärkeä, koska työstä hyötyvät kaikki myynnin esimiehenä toimivat tai esimiehinä aloittavat henkilöt.

2 ONGELMAN ASETTELU JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Työ tehdään, jotta pystyn itse kehittymään omassa työssäni Elisan team leaderinä, sekä auttamaan muita myynnin johtamisen parissa toimivia henkilöitä. Tarkoitus on myös antaa lukijalle kuva itse myynnistä, motivoinnin ja palautteenannon tärkeydestä, sekä miten näissä osa-alueissa nykyiset ja tulevat esimiehet pystyvät kehittämään itseään. Esimiehen on hyvä ymmärtää myös hyvien myyjien sekä esimiesten tärkeitä luonteenpiirteitä, ja miten näitä ymmärtämällä pystyy myös vaikuttamaan myyjän suoritukseen. Työstä hyötyvät kaikki esimiehenä työskentelevät sekä esimieheksi pyrkivät ihmiset, saamalla selkeän kuvan henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuksista. Työn tarkoitus on tutkia parhaita kehitysmahdollisuuksia omaan henkilökohtaiseen johtamiseen.

Työn tavoitteena on luoda kaikille esimiehinä toimiville henkilöille ohjeet myyjän sekä esimiehen erojen ymmärtämiseen, ja tätä kautta oman toiminnan kehittämiseen.

2.2 Tutkimuskysymykset

Esimiehenä toimimisen suurimpia haasteita ovat motivointi ja palautteenanto. Tämä johtuu useimmiten siitä, että kaikki ihmiset ovat hyvin erilaisia ja reagoivat erilailla eri tilanteissa. Ongelma onkin, että miten esimies pystyisi helposti tunnistamaan ihmisestä mikä tätä motivoi, tai miten antaa palaute parhaalla tavalla, ilman suuria defensseja vastaanottajan puolelta. Työssä vastataan alla oleviin tutkimuskysymyksiin.

- Mitä on myynti?
- Mitä on B to C myynti?
- Millainen on hyvä myyjä?
- Mitkä ovat huippumyyjän tärkeitä luonteenpiirteitä?
- Miten käsitellä näitä luonteenpiirteitä?
- Millainen on hyvä esimies?
- Miten motivoin henkilöä?

- Miten annan palautetta?
- Mitkä ovat tärkeitä ominaisuuksia myyntitiimin esimiehellä?
- Miten kehityn itse myynnin esimiehenä?

2.3 Opinnäytetyön rajaukset

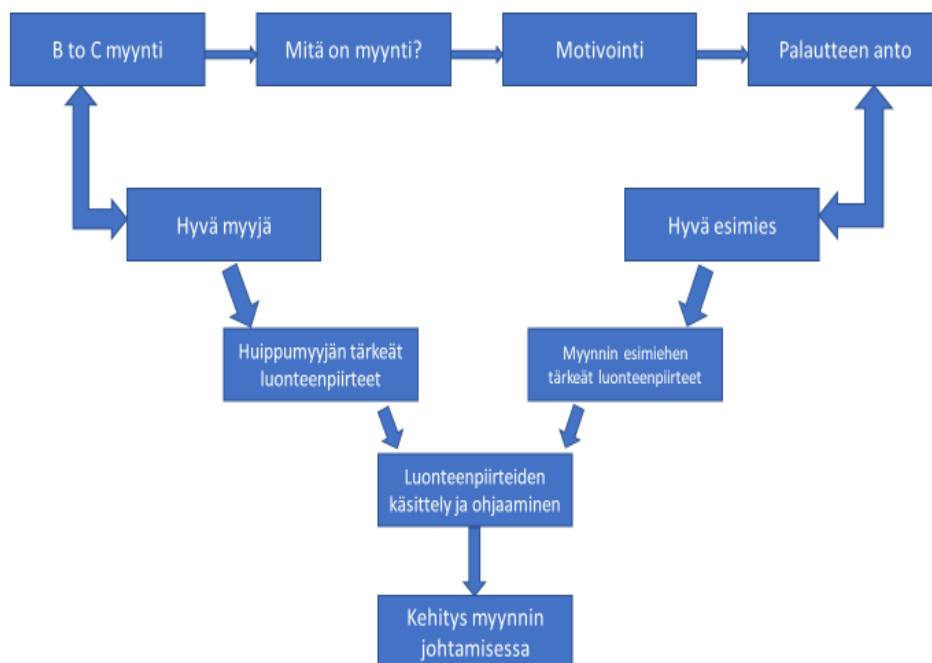
Myynnin johtamisesta löytyy valtava määrä kirjallisuutta, artikkeleita, kirjoituksia ja paljon muuta, joten tässä työssä ei käsitellä B to B myynnin johtamista, vaan ainoastaan B to C johtamista. Työssä jätetään kokonaan paneutumatta organisaatiojohtamiseen yms. vaan keskitytään yksinomaan myynnin johtamiseen ja esimiesasemassa toimivan henkilön omiin kehitysmahdollisuuksiinsa.

Työssä käsitellään suppeasti vaikuttamisen kaavioita sekä myyntiprosessia. Varsinaisia myyntitekniikoita työssä ei kuitenkaan käydä läpi. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi myyjän kehonkieli, tuotteen esittely, allekirjoitus sekä asiakkuuden varmistussoitto jälkikäteen.

Mikäli aiheessa käsiteltäisiin johtamista kokonaisuudessaan, tulisi työstä aivan liian laaja. Myös tiedonhaku vaikeutuisi moninkertaisen materiaalin myötä.

2.4 Käsitteellinen viitekehys

Käsitteellisen viitekehysten avulla tutkija asettaa omalle työlleen rajat joita ei ole tarkoitus ylittää. Opinnäytetyön tutkimusongelma rajataan selkeisiin osa-alueisiin, joita seuraamalla saavutetaan aiheen kannalta oleellista tietoa. Osa-alueiden tulee olla mahdollisimman tarkkoja ja relevantteja tutkimusongelman kannalta. Viitekehysten avulla myös lukija saa helposti selkeän kuvan työn sisällöstä. (Scribbr [www-sivut](http://www.scribbr.com) 2020)



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys: Henkilökohtainen kehittyminen myynnin esimiestyössä

Viitekehysten kaksi ylintä kohtaa sisältää työn teoriaosuuden johon sisällytetään tietoa myynnistä, motivoinnista, palautteenannosta sekä vastataan kysymyksiin millainen on hyvä myyjä sekä esimies. Viitekehysten keskimmäinen kohta sisältää työn empiriaosuuden, jossa selvitetään myyjän ja esimiehen tärkeitä ominaispiirteitä. Empiriaosuus toteutetaan haastattelemalla myyjiä sekä esimiehiä. Viitekehysten kaksi alinta palkkia sisältää yhteenvedon sekä johtopäätökset.

3 MYYNTITYÖ

3.1 Mitä on myynti?

Pohjimmiltaan myynti on vaihtokauppaa. Toinen tarjoaa tuotetta tai palvelua ja toinen tarjoaa valuuttaa näitä tuotteita tai palveluita vastaan. Teemme vaihtokauppaa jokapäiväisessä elämässämme myymällä erilaisille ihmiselle erilaisia asioita tai ajatuksia.

Samalla myös ostamme muilta asioita tai ajatuksia. Kotona voimme pyytää puolisoa imuroimaan ja itse lupaudumme pyyhkimään pölyt. Tässä on kysymys kaupankäynnistä ja siitä, että molemmat osapuolet saavat jotain. Loppujen lopuksi myynti on siis erittäin yksinkertaista ja ihmiselle ominaista toimintaa. Vaihtokaupan lisäksi myynti on elämäntapa ja asenne. Myyjä tekee vaihtokauppaa jatkuvasti, oli hän missä tahansa ja milloin tahansa. Kun myynnistä tulee elämäntapa, ei ihminen enää edes huomaa tekevänsä myyntiä. Myynnissä on myös kyse vaikuttamisesta toiseen ihmiseen. Monet näkevät tämän vaikuttamisen kielteisenä ja suhtautuvat myyjiin ennakkoluuloisesti, koska he kokevat, että ihmisiin vaikuttaminen ei ole oikein. Tärkeää on kuitenkin se, että vaikuttamisen keinoja on monenlaisia. Osa näistä keinoista ovat kielteisiä ja osa ei ole. (Kokonaho 2011, 10).

Myynnin tärkein tehtävä on tuottaa arvoa yritykselle ja myyjän tärkein tehtävä on tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakkaan ostopäätökseen halutaan vaikuttaa niin, että asiakas päätyy ostamaan myös uudelleen. Hyvällä kartoituksella myyjä pystyy tuottamaan asiakkaalle arvoa esimerkiksi ratkaisemalla asiakkaan ongelman niin, että tämä säästää aikaa vaivaa ja rahaa. (Bergman & Leppänen 2018, 319.)

3.2 B to C myyntiprosessi

B to C myynti tulee sanoista business to customer, joka tarkoittaa yritykseltä yksityisasiakkaalle tapahtuvaa myyntiä. B to C myyntiä on monenlaista, esimerkiksi kivijalka myymälöissä odotellaan asiakkaan saapuvan paikalle, jotta päästään tarjoamaan omaa tuotetta. Vaihtoehtoisia tapoja ovat myös asiakkaan kontaktointi puhelimella, esimerkiksi vakuutusmyynnissä käytetään usein tätä taktiikkaa tai kontaktointi suoraan käytävältä, jota käytetään ständimyynnissä. Vaikka asiakkaan hankintatavat eroavat eri yrityksillä, pysyy kuitenkin myyntiprosessi samanlaisena.

Myyntiprosessi pitää sisällään kolme kohtaa jotka ovat: ennakkovalmistelu, myyntikeskustelu ja keskustelun jälkeiset toimet. Kokonaho on jakanut myyntikeskustelun neljään osaan, joita ovat myyntiputkeen saaminen, tunnelman luominen, vakuuttaminen ja päättäminen. Alla oleva kuvio 2 kuvaa myyntiprosessia sekä myyntikeskustelun sisällä tapahtuvaa prosessia (Kokonaho 2011, 26).



Kuvio 2. Myyntikeskustelun prosessi (Kokonaho 2011, 26).

B to C myynti käydään useimmiten joko kasvotusten tai puhelimitse. Kasvokkain käytävässä keskustelussa on ensiarvoisen tärkeää muistaa kuunnella asiakasta. Asiantuntijan Kokonaho mukaan, myyjän kuuluisikin puhua tilanteessa maksimissaan 20-40% ajasta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas on siis äänessä 60-80% ajasta (Kokonaho 2011, 40).

Myyntiprosessin pituuteen vaikuttavat myyjän lisäksi useampi asia, kuten myytävä tuote, myyntitilanne, asiakas ja investoinnin suuruus. Mitä suurempi investointi on, sitä enemmän asiakkaat tarvitsevat aikaa harkitakseen ostosta. Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa myyntitapahtuma jaetaan usein seitsemään vaiheeseen, seven steps of selling (Bergman & Leppänen 2018, 328).

Nämä kohdat ovat:

1. Avaus
 - Kontakointi. Asiakkaaseen otetaan yhteyttä ja keskustelu avataan.
2. Tarvekartoitus
 - Tarvekartoitus on monien asiantuntijoiden mielestä prosessin tärkein kohta. Tässä kohdassa myyjän pitää osata kysyä oikeat täsmentävät

kysymykset asiakkaan tilanteesta, tarpeista ja haluista. Hyvällä kartoituksella kaupan päättäminen helpottuu huomattavasti.

3. Tuote-esittely
 - Tuotteen tai palvelun esittely sekä hyötyjen kertaus.
4. Vastaväitteet
 - Asiakas esittää vastaväitteet ja myyjä pyrkii ratkaisemaan ongelmat.
5. Hintaneuvottelu
 - Hinnan kertominen sekä mahdollinen neuvottelu liikkumavarasta.
6. Kaupanpäätös
 - Klousaaminen. Myyjä pyrkii saamaan kaupan päätökseen jo neuvottelutilanteessa.
7. Asiakassuhteen ylläpito ja kehittäminen
 - Tyytyväisyyden varmistaminen ja lisämyynti.

Kuviossa 3 kuvataan nämä seitsemän kohtaa ja nähdään, että kun kauppa on päätetty, on aika ottaa asiakkaaseen yhteyttä ylläpidon hoitamiseen sekä mahdolliseen lisämyyntiin, jolloin prosessi alkaa taas alusta.

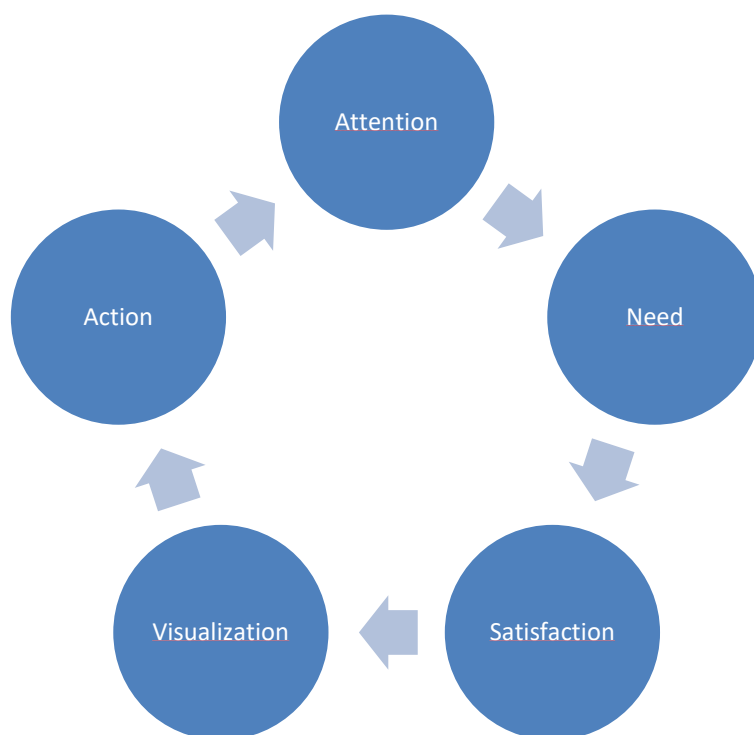


Kuvio 3. Seven steps of selling (Bergman & Leppänen 2018, 328).

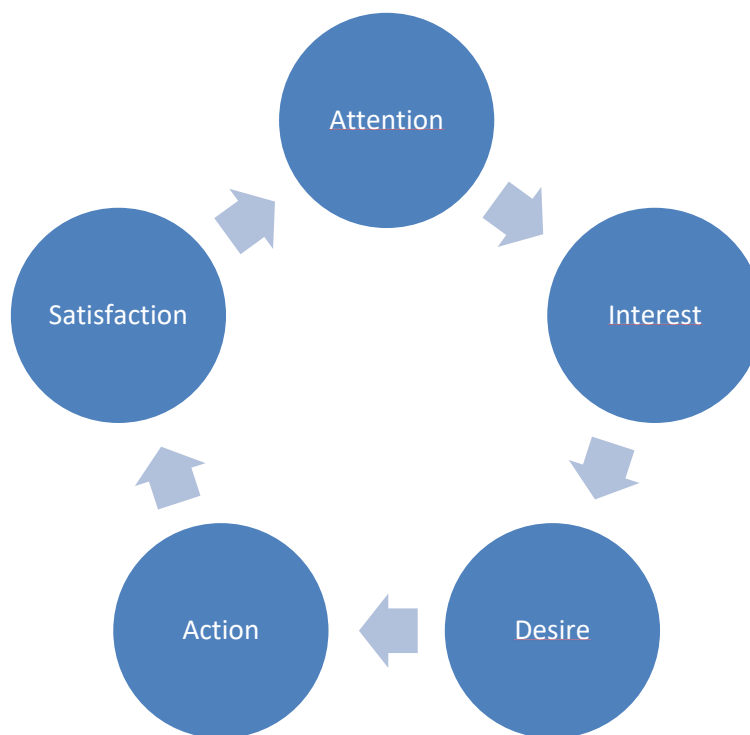
3.3 Vaikuttamisen kaavioita

Vaikuttamisen malleja ja kaavioita löytyy pilvin pimein mutta tunnetuimpia ovat AIDAS-, ja ANSVA-mallit. AIDAS tulee englannin kielisistä sanoista attention, interest, desire, action ja satisfaction. Eli huomio, kiinnostus, halu, toiminta ja

tyytyväisyys. Aidan toiminta-ajatus on yksinkertainen. Asiakkaan täytyy ensin huomata tuote tai palvelu, jonka jälkeen kiinnostua ja haluta tuotetta niin paljon, että asiakas myös toimii ja ostaa tuotteen. Tyytyväisyys on tärkeä elementti kaupan tekoa, koska myynnissä halutaan luoda pysyviä asiakassuhteita. ANSVA-malli tulee sanoista attention, need, satisfaction, visualization ja action. Eli huomion herättäminen, tarpeen luominen, tarpeen tyydyttäminen, visualisointi ja toiminta. Vaikka erot näissä eivät ole suuret, ANSVA-malli toimii paremmin kasvokkain käytävässä kaupankäynnissä, jossa myyminen perustuu demonstraatioon eli tuotteen esittelyyn. (Vuorio 2008, 15)



Kuvio 4. ANSVA-malli (Vuorio 2008, 15).

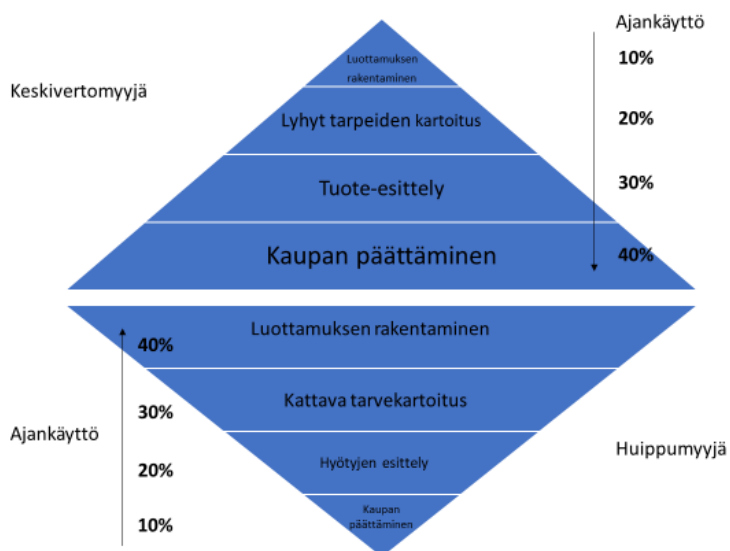


Kuvio 5. AIDAS-malli (Vuorio 2008, 16).

3.4 Millainen on hyvä ja huono myyjä?

Hyvän ja huonon myyjän pystyy erottamaan jo heti myyntitilanteen alkuvaiheessa. Mikäli myyjä aloittaa niin sanotun tuoteoksennuksen heti myyntiprosessin alussa, menettää asiakas dramaattisesti kiinnostusta asiaa kohtaan. Myyjän puhuessa asioista ja ominaisuuksista, joita asiakas ei ymmärrä tai jotka eivät millään lailla kiinnosta, alkaa asiakas erittäin nopeasti turhautua ja kyllästyä. Kun asiakas on menettänyt kiinnostuksen on myyjän hyvin vaikea saada se uudelleen syttymään ja saada asiakas ostamaan. Keskiwertomyyjä ei viitsi nähdä vaivaa luottamuksen rakentamiseen, vaan muutaman yleiskysymyksen jälkeen, säntää esittelemään tuotetta ja eri ominaisuuksia. Tämä puutteellinen tarvekartoitus onkin syy monen myyntitilanteen kaatumiseen. Huippumyyjillä myyntiprosessi taas on täysin päinvastainen. Huippumyyjän asiakaskohtamisen painopiste on kattavassa tarvekartoituksessa ja tätä kautta luottamuksen rakentamisessa. Näin ollen myyjän ei tarvitse esitellä tuotteen kaikkia ominaisuuksia robottimaisesti, vaan pystyy hän esittämään tuotteen hyödyt asiakkaalle. Asiakasta kiinnostavien hyötyjen esittelyn ansiosta, kaupan päättämiseen tarvittava aika on pienin osa koko myyntiprosessia (Rubanovich & Aalto 2007, 38).

Kuten alla oleva kuvio 4 kertoo, käyttää keskivertomyyjä vain 10% myyntilanteesta luottamuksen rakentamiseen, 20% tarpeiden kartoitukseen, 30% tuotteen esittelyyn ja 40% kaupan päättämiseen. Huippumyyjällä tilanne on täysin toinen. Hän käyttää ajasta 40% luottamuksen rakentamiseen, 30% tarpeiden kartoitukseen, 20% esittelyyn ja vain 10% kaupan päättämiseen.



Kuvio 6. Ajankäytön pyramidi (Rubanovich & Aalto 2007, 39).

Myyjällä tulee olla rohkeutta ja ennen kaikkea aikaa, paneutua asiakkaaseen ihmisenä ja hänen tilanteeseensa. Tavoitteena tulee olla kaupan päättäminen jo heti ensitapaamisella ja tähän myyjän täytyy myös itse uskoa. Mikäli myyjä ei usko kaupan toteutuvan, ei niin myöskään tapahdu. (Rubanovich & Aalto 2008, 11)

Vuonna 2014 taloustutkimus teki Suomalaisen myyjän muotokuvatutkimuksen, jossa selvitettiin millaisesta myyjästä Suomalaiset pitävät. Tutkimuksessa listattiin myyjän ominaisuuksia, joita Suomalaiset arvostavat sekä ominaisuuksia jotka eniten ärsyttävät (kuvio7).

| Hyvän myyjän tärkeimmät ominaisuudet | Mitkä myyjän ominaisuudet ärsyttävät eniten? |
|--|---|
| asiantuntevuus ystävällisyys palvelualttius kärsivällisyys rauhallisuus vakuuttavuus perusteellisuus | aggressiivisuus välinpitämättömyys asiakkaita kohtaan asiantuntemuksen puute epäselvä puhe peräänantamattomuus liika aktiivisuus liika innostuneisuus |

Lähde: Kauppalehti 16.10.2014

Kuvio 7. Myyjän muotokuvatutkimus (Bergman & Leppänen 2018, 322)

3.5 Henkilökohtaiset ominaisuudet

Tärkeitä henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat mm. vuorovaikutustaidot, kyky synnyttää luottamusta, kyky kuunnella asiakasta sekä ymmärtää asiakasta eli ihmisten lukutaito. Myös tietynlainen ahneus on ehdottomasti hyvästä. Ahneudella tarkoitan sitä, että pelkkä yrittäminen ja tahtominen eivät riitä. Kauppaa täytyy ahnaasti viedä päätökseen ja tämä sinnikkyys on yksi myyjän erittäin tärkeitä ominaisuuksia. Vaikka omaisi nämä kaikki ominaisuudet, ei maailmassa ole ainuttakaan huippumyymyjää joka ei olisi ollut poikkeuksellisen ahkera ja aktiivinen. Asiakasmäärien tuplaaminen voi moninkertaistaa tulokset. Huippumyymyjän täytyy myös pitää työstään tai jopa rakastaa sitä. Myynnissä on yksinkertainen fakta, että sellaiselta myyjältä ostetaan, jolta on helppo ostaa. (Vuorio 2011, 34)

Tuija Rummukainen on haastatellut kolmen vuoden aikana yli 120 huippumyymyjää ja tutkinut heidän työskentelyään. Hän kertoo, että huippumyymäjät eroavat normaaleista keskivertomyymyjistä kahdeksassa eri ominaisuudessa tai taidossa, jotka toistuvat jatkuvasti riippumatta millä myynnin saralla henkilöt työskentelevät. Rummukaisen mukaan huipun kahdeksan ominaisuutta ovat:

1. Asenne

Huippumyymäjät ovat keskivertoa positiivisempia asenteeltaan niin elämäänsä kuin työhönsä. He tekevät työtä koska aidosti pitävät siitä ja tekevät sen asenteella. He eivät lannistu ei-sanasta ja ymmärtävät, että tämä toistuu asiakaskohtaamisissa huomattavasti enemmän kuin kyllä-sana. Huippumyymyjä sisuuntuu

näistä ei-sanoista kun taas monet keskivertomyyjät helposti lannistuvat ja menettävät intonsa myyntitilanteeseen.

2. Ajankäytönhallinta

Huippumyyjä toimii tavoitteellisesti ja hallitsee omaa ajankäyttöään. He asettavat jokaiselle päivälle tai viikolle oman myyntitavoitteen joka on aina hieman parempi kuin edellisvuonna, -kuukautena tai -viikkona. Näin toimimalla huiput voivat keskittyä täysin omaan tekemiseensä eikä aikaa kulu ylimääräiseen ihmettelyyn. Asiakaskohtamisessa huippumyyjällä ei ole koskaan kiire, vaan he ottavat tarkasti huomioon asiakkaan suullista sekä sanatonta viestintää.

3. Uusasiakashankinta

Myynnin alasta riippumatta huippumyyjät hankkivat jatkuvasti uusia asiakkaita. He tietävät, että pelkästään nykyisille asiakkaille ei voi myydä ikuisesti, vaan he sijoittavat tulevaisuuteen. Tähän on eri keinoja eri aloilla, mutta jokaisella huippumyyjällä on poikkeava taito hankkia uusia asiakkaita.

4. Tuotetietous

Huippumyyjä tuntee aina oman tuotteensa tai palvelunsa läpikotaisin. Se tosin ei yksinään riitä, vaan huippumyyjät tuntevat myös kilpailijoidensa tuotteet tai palvelut. Tuntemalla omat sekä kilpailijan heikkoudet ja vahvuudet, lisää myyjä omaa ammattitaitoaan ja näin ollen herättää luottamusta asiakkaassa.

5. Ulkoinen olemus

Huippumyyjät panostavat itseensä ja omaan olemukseensa. He panostavat niin terveyteensä ja kuntoonsa kuin pukeutumiseen ja ensivaikutelman luomiseen. He osaavat muuntautua asiakkaan mukaan. Mikäli asiakkaana on rekkakuski Jukka, ei tapaamiseen mennä solmio kaulassa, eikä yrityspomoa tavata lippis päässä.

6. Kyky tulla toimeen ihmisten kanssa

Huippumyyjä osaa lukea ihmisiä ja tunnistaa miten erilaisia ihmisiä kannattaa lähestyä. He tunnistavat omansa sekä muiden temperamentin ja osaa muuntautua eri ihmistyyppien mukaan. He sietävät erilaisuutta ja osaavat lukea

sanatonta viestintää sekä omaavat hyvät kuuntelutaidot. Huippumyyjät ovat helposti lähestyttäviä ihmisiä joista usein pidetään.

7. Myyntiesittelytaidot

Huippumyyjä osaa myyntiesittelyn vaiheet ja treenaa niitä paljon. Myyntiesittelyssä huippumyyjä on koko ajan tilanteen tasalla, toimien tilanteen herrana, mutta kuitenkin niin, että asiakas kokee olevansa tilanteen tähti. He keskittyvät asiakkaan viestintään, he kyselevät ja ennen kaikkea kuuntelevat.

8. Kaupan päättäminen

Huippumyyjillä on rohkeutta pyytää kauppaa. He tunnustelevat tilannetta ja osaavat kysyä kaupanpäättökysymyksen oikeaan aikaan. Vaikka asiakas kieltäytyisi, heillä on taitoa ja sinnikkyyttä jatkaa keskustelua ja kysyä kauppaa uudelleen ja uudelleen (Rummukainen 2015, 22-50).

4 ESIMIESTYÖSKENTELY

Esimiestyö osiossa tarkastellaan esimiestyötä, sekä johtamisen käytäntöjä kuten motiivointia ja palautteenantoa. Osiossa tarkastellaan myös ihmisen luonteenpiirteitä ja miten esimiestyötä voidaan kehittää myyntiympäristössä. Esimiestyöskentelyä on tutkittu paljon, mutta edelleenkin ei osata suoraan määrittää, mikä tekee esimiehestä tehokkaan johtajan. Myynnin ympärillä tehdään jatkuvasti kehittyvää ja tuloshakuista työtä, joten hyvän esimiestyöskentelyn tärkeyttä ei voi tarpeeksi korostaa (Keituri 2011, 15).

4.1 Hyvä esimies

Tässä osiossa tarkastellaan millainen on hyvä esimies. Mitä hyvän esimiehen tulee tietää ja ymmärtää esimiestyöstä sekä ihmisistä. Asiantuntijat kertovat, että esimiestyön perusta on ymmärtää esimiestehtävää, ihmisiä, ryhmää ja organisaatiota.

1. Hyvän esimiehen tulee ymmärtää esimiestyön tarkoitus ja mitä lisäarvoa esimiestyöllä haetaan. Esimiestyössä täytyy myös tuntea lainsäädäntöä, sekä muita reunaehtoja, jotka voivat vaikuttaa työn tekemiseen.
2. Esimiehen tulee ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia ja miten erilaisia ihmisiä tulee johtaa. Heidän motivointia sekä oppimista tulee miettiä yksilöllisellä tasolla ja huomioida jokaisen yksilön erilaiset tarpeet.
3. Toiminnan ymmärtäminen: millaisia rooleja eri ihmiset tuovat ryhmään, mikä asiat Ryhmän toimivat, mitä pitää kehittää ja miten esimies itse voi niihin vaikuttaa.
4. Esimiehen tulee ymmärtää kokonaiskuva organisaatiosta ja sen toiminnasta. Myynnin esimies tuntee tapoja ansaita sekä tiedostaa organisaatiokulttuurin eri tasoja ja huomio ne omassa johtamisessaan. (Surakka & Laine 2011, 10).

Nämä perustiedot ja taidot tulee olla kunnossa jokaisella esimiehellä ja kun kivijalka on kunnossa, voidaan omaa toimintaa kehittää rakentamalla pohjaa vaativimmille taidoille (Surakka & Laine 2011, 10).

”Hyvä johtaja haluaa esimiehen asemassa taata työntekijöille parhaat mahdolliset työolosuhteet ja johtajana innostaa ihmisiä arjen huippusuorituksiin.” (Wiskari 2010, 19)

4.2 Persoonan viisi peruspiirrettä

Suuri haaste esimiestyössä on ihmisen käyttäytymisen ymmärtäminen. Esimiehen tehtävä on ohjata muiden toimintaa, joten esimiehellä täytyy olla psykologista ymmärrystä. Ihmisen käyttäytymisen peruseriaatteiden tunteminen auttaa edistämään ryhmän työskentelyä, sekä ymmärtämään itseään ja haasteita, joita oma persoona aiheuttaa ryhmän dynamiikassa (Surakka & Laine 2011, 27).

On olemassa monia tapoja kuvata ihmisen persoonallisuutta ja yksi tapa on tarkastella viittä peruspiirrettä, joiden avulla kuvataan ihmisen tapaa reagoida erilaisissa tilanteissa.

1. Ulospäinsuuntautuneisuus. Kuvailee ihmisen sosiaalisuutta ja miten ihminen toimii sosiaalisissa tilanteissa. Onko ihminen ujo, itsevarma, epävarma, aktiivinen jne. Toiset ihmiset ovat äänessä tuntemattomassakin seurassa kun taas toiset kuuntelevat ja tarkkailevat muita.
2. Tasapainoisuus. Tunteiden tasapaino ja elämän asenne. Näkeekö ihminen lasin puoliksi täynnä vai puoliksi tyhjänä. Onko vihamielinen vai rakastava, kylmä vai empaattinen.
3. Ystävällisyys. Kuvaa onko henkilö hyväntuulinen tai ärtyisä, kohtelias, tuleeko toimeen tiimissä vai toimiiko mieluummin yksin.
4. Tunnollisuus. Kuvailee astetta kuinka luotettava tai epäluotettava ihminen on. Onko henkilö huolellinen vai huolimaton ja miten hoitaa hänelle asetetut tai itse asettamansa tehtävät.
5. Avoimuus. Onko henkilö avoin kokemuksille, osaako mukautua eri tilanteisiin, utelias vai ei utelias (Surakka & Laine 2011, 55).

Nämä piirteet ovat kaikissa ihmisissä, mutta eri ihmisissä eri asiat korostuvat. Usein luonteenpiirteet säilyvät samanlaisena lapsena sekä aikuisena. Esimerkiksi vilkas ja puhelias lapsi usein nauttii muiden seurasta myös aikuiselämässä. Kuitenkin synnynäiset ominaisuudet määrittävät persoonallisuuttamme vain tietyltä osin. Ympäristöllä ja elämän aikana koetuilla asioilla on suuri vaikutus käyttäytymiseemme (Surakka & Laine 2011, 55).

4.3 Motivointi

Edward Decin mukaan on olemassa kaksi tapaa joilla ihmiset motivoituvat: sisäinen ja ulkoinen. Ulkoinen eli reaktiivinen motivaation lähde tulee ihmisen ulkopuolelta. Motivaattorina voi toimia mm. rahallinen palkkio, bonus, pokaali, rangaistuksen pelko tai ryhmäpaine. Ainoastaan ulkoisen motivaattorin ajamana ihminen saattaa helposti väsyä, koska työ voi tuntua vastenmieliseltä tai pakottavalta. Tällainen työ kuluttaa ihmistä henkisesti ja vähentää hyvinvointia. Sisäinen motivaatio taas on proaktiivista. Ihminen hakeutuu sellaisten asioiden pariin, joita haluaa tehdä ja kokee innostavaksi. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut ja pitää asiasta jota tekee, ei ihminen kuormitu koska energiaa ei kulu tekemiseen (Mayor & Risku 2015, 22)

Myynnin parissa esimiehen tulee ymmärtää mikä myyjää motivoi, jotta pystyy vaikuttamaan tämän suoritukseen. Amerikkalainen psykologian ja psykiatrian professori Steven Reiss keräsi vuosina 1995-1998 empiirisesti kerättyä ja tieteellistä aineistoa motivaatiokäsityksistä. Reiss on syventänyt ymmärrystämme siitä, mikä meitä kutakin sisäisesti motivoi. Hän kehitti myös motiivien ja tarkastelun mittaamiseen käytännöllisen työkalun. Kyseessä on Reiss Motivaatioprofiili (RMP). Reiss on jakanut ihmisen perustarpeet 16 osaan, joista jokaiseen sisältyy tavoitteita jotka korreloivat keskenään. (Mayor & Risku 2015, 17)

Tekemällä Reissin motivaatioprofiilin, saa ihminen käsityksen siitä minkälainen hän on persoonana. Kun tiedetään mitkä peruspiirteet korostuvat ihmisessä, voidaan tunnistaa millaiset asiat häntä motivoivat. Tätä tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi palkitsemisessa, tehtävien jaossa ryhmälle, rekrytointitilanteessa sekä monessa muussa asiassa, joihin liittyy persoonan ja sisäisen motivaation ymmärtäminen.

Esimerkiksi korkean valtamotiivin omaavat ihmiset toimivat mielellään johtajatehtävissä, vaikuttavat mielellään muihin, opettavat tai neuvovat mielellään ja omaavat tarpeen päättää, miten asioissa edetään. Tällaisia ihmisiä voi motivoida antamalla haasteita, selkeitä tavoitteita ja tehtäviä joissa voi itse vaikuttaa työhön. Heille on tärkeää antaa paljon positiivista palautetta, sillä tämä motivoi heitä yrittämään entistä kovemmin. He haluavat itse päättää tavastaan toimia, joten mahdollisimman vähät rajoitukset motivoivat (Mayor & Risku 2015, 36).

Vastakohtana toimii ihminen jolla on vähäinen vallan tarve. Tällainen henkilö ei ole lainkaan kiinnostunut minkäänlaisesta toisten ohjailusta, esimiestyöstä tai vastuun ottamisesta. Häntä saattaa jopa ahdistaa liika vastuu. Hän mieluummin on samanarvoisen muiden ryhmänjäsenien kanssa ja jakaa päätöksenteon muiden kanssa. Nämä ihmiset arvostavat, että he saavat tukea päätöksenteossa joten on hyvä järjestää säännöllisiä keskusteluita tai kokouksia. Mikäli heillä on vähemmän omaa kokemusta, on hyvä antaa heille mahdollisimman paljon tukea omiin tavoitteisiin pääsemisessä (Mayor & Risku 2015, 17). Kuviossa 8 on esitelty kaikki 16 ihmisen perustarvetta.

| Motiivi | Pyrkimys johonkin, tavoite; se, mikä motivoi |
|-----------------------------------|---|
| Valta | Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen |
| Riippumattomuus | Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, itse tekeminen |
| Uteliaisuus | Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus |
| Hyväksyntä | Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys |
| Järjestys | Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt |
| Säästäminen / Kerääminen | Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit |
| Kunnia | Lojaalisuus omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka |
| Idealismi | Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen |
| Sosiaaliset kontaktit | Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito |
| Perhe | Omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen |
| Status | Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu |
| Kosto / Voittaminen | Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen |
| Romantiikka Esteettisyys | Eroitiikka, seksuaalisuus, intohimo Kauneus ja esteettisyys (Tämä motiivi on kapeampi romantiikkaan liittyvä skaala, jota käytetään RMP:n bisnesversiossa romantiikka-asteikon väittämien sijaan.) |
| Syöminen | Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset |
| Ruumiillinen aktiivisuus | Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti |
| Rauhallisuus / Mielenrauha | Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi |

Kuvio 8. Steven Reiss, ihmisen 16 perustarvetta (Mayor & Risku 2015, 21-22).

4.4 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on monien esimiesten kompastuskivi. Jari Hakanen kertoo tll verkkolehden haastattelussa, että ”paras palaute on saajalleen hyödyllistä – riippumatta siitä, onko se kiittävää vai korjaavaa” (Hakaniemi 2017). Palaute on tapa osoittaa, että ihmisen tekemä työ huomataan. Kun työntekijä saa positiivista palautetta, kannustaa se tekemään jatkossakin lisää hyvää työtä (Sarkkinen 2017).

Hakasen mukaan palautteen annossa on hyvä pitää seuraavat asiat mielessä:

- Palautteen tarkoitus on auttaa saajaa eteenpäin
- Ole aito ja vilpitön
- Puhu selkeästi ja konkreettisesti silloinkin, kun annat rakentavaa palautetta
- Älä anna palautetta, mikäli olet ärtynyt tai väsynyt
- Anna rakentava palaute aina kahden kesken
- Älä koskaan latista tai nolaa
- Ole valmis keskustelemaan ja vastaamaan kysymyksiin. Palaute on kaksisuuntainen tie.

Perimmäinen tarkoitus palautteen antamisella on auttaa työntekijää kehittymään. Positiivinen palaute on tunnustus hyvästä työstä ja rakentava palaute auttaa suoriutumaan entistä paremmin. Rakentava palaute on huomattavasti vaativampi taiteen laji kuin positiivinen palaute. Rakentavan palautteen antaminen vaatii esimieheltä hyviä keskustelutaitoja sekä tilannetajua. On tärkeää mitä sanotaan ja miten sanotaan. Mikäli työntekijä kokee palautteen latistavana tai saa itsensä tuntemaan huonoksi, on palautteen antaja epäonnistunut (Milicevic 2016). Milicevic on koonnut seitsemän askelta rakentavan palautteen antamiseen.

1. Osoita arvostusta.

- Esimies toimii avainasemassa ja esimerkkinä muille. Osoittamalla arvostusta työntekijöitä kohtaan, voi hän myös saada sitä takaisin.

2. Opi tuntemaan jokainen ryhmän jäsen.
 - Palaute on hyvä kohdistaa jokaiseen henkilökohtaisesti ja mitä paremmin esimies tuntee ryhmäläisensä, on palautteenanto helpompaa.
3. Käy dialogista keskustelua, jossa kuunteleminen on pääosassa.
 - Palautekeskustelun tulee olla tilanne jossa palautteen saaja saa puhua, jotta hän kokee tulleen kuulluksi. Yhteinen ymmärrys löytyy keskustelemalla.
4. Ole myötätuntoinen ja hyväksy tunteita.
 - Kummankin osapuolen tulee olla avoin voida osoittaa tunteita.
5. Säättele omaa käyttäytymistä toisen tilanteen mukaan.
 - Esimiehen tulee pystyä asettamaan itsensä palautteen saajan asemaan ja kyetä muuttamaan omaa käytöstään toisen tilanteen mukaan.
6. Kiinnitä huomiota sanattomiin viesteihin.
 - Sanojen lisäksi tilanteeseen vaikuttaa ilmeet, eleet, äänensävy ja tapa olla tilanteessa. Myös omista manereistaan on hyvä olla tietoinen.
7. Suosi jatkuvan palautteen kulttuuria.
 - Positiivista palautetta tulee antaa säännöllisesti ja usein. Rakentavalle palautteelle tulee varata aikaa ja valmistautua hyvin tilanteeseen (Milicevic 2016).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen toteutus ja käytettävät metodit

Tutkimus tehdään laadullisena tutkimuksena, jossa on tarkoitus haastatella Elisa Oyj:llä toimivia huippumyyjiä ja esimiehiä. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluna, joissa pyritään saamaan selville, mikä huippumyyjiä sekä esimiehiä motivoi. Myös pyritään selvittämään miten esimiehet tällä hetkellä motivoivat myyjiä, miten annetaan palautetta ja pyritään huomioimaan se asia, onko henkilöiden persoonallisuuksissa yhtäläisyyksiä.

Määrällistä tutkimusta voidaan kuvata suoraviivaisen työnä, jonka avulla pyritään ratkaisemaan jotakin. Laadullinen tutkimus on enemmän abduktiivista päättelyä, joka kulkee edestakaisin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä (Pitkäranta 2014, 12).

Haastattelu on joustava menetelmä ja sopii moniin tutkimuksiin sekä tilanteisiin. Haastattelu on keskustelu, jolla pyritään johonkin tiettyyn tarkoitukseen. Haastattelun avulla voidaan saavuttaa syvälinen ymmärrys tietyn asian tiimoilta (Hirsjärvi ja Hurme 2014, 34). Teemahaastattelun pituus voi vaihdella noin tunnista kahteen. Myös vastaajien vastaukset voivat vaihdella, koska tarkoitus ei ole esittää kyllä tai ei kysymyksiä. Teemahaastattelussa pyritään pitämään kysymykset sekä keskustelu avoimena, säilyttäen kuitenkin tietyn teeman kysymyksissä sekä itse haastattelussa (Hirsjärvi ja Hurme 2014, 72-73).

Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna, jonka teemoina toimivat motivointi, palautteen anto sekä ominaispiirteet. Näitä asioita on käyty läpi teoriaosuudessa sekä käsitteellisessä viitekehyksessä. Haastatteluja varten luotiin teemoja noudattava runko, jonka avulla haluttiin ymmärtää aiheen kannalta olennaisia asioita. LIITE 1.

5.2 Haastattelujen suorittaminen

Haastatteluihin pyydettiin parhaiten suoriutuneita esimiehiä ja myyjiä Elisa Oyj:lta. Kaikki haastattelut käytiin joko kasvotusten tai videon välityksellä. Nämä haluttiin ehdottomasti toteuttaa tällä menetelmällä, koska kasvotusten on helpompi tulkita toisen ihmisen viestittämistä ilmeiden sekä eleiden perusteella. Näin ollen saadaan myös luottavampaa tietoa, eikä haastattelijan tarvitse luottaa pelkästään omaan tulkintaansa äänenpainoista tai tekstistä, kuten puhelin tai sähköpostihaastattelussa. Haastatteluista kolme (3) käytiin Microsoft teams-nimisen verkkoneuvottelusovelluksen välityksellä. Kaikkien haastattelujen pituus oli noin 90-minuuttia ja kaikki haastattelut käytiin rauhassa ilman mitään ylimääräisiä häiriötekijöitä. Kaikki kolme haastattelua suoritettiin saman viikon aikana, samaa runkoa käyttäen. Kuitenkin jokainen keskustelu oli erilainen ja haastatteluissa nähtiin, miten erilaisia ihmisiä ajaa erilaiset asiat.

5.3 Haastateltujen kuvaukset

Haastateltava A: Toimii myyjänä Elisa Oyj:n myyntipisteketjussa Porin alueella. Henkilö on työskennellyt Elisalla 4 vuotta myyjänä, suoriutuen erinomaisesti suomen huippujen tasolla. Toimii nykyään myyjän tehtävien lisäksi myös uusien myyjien koulutustimissä. Henkilö opiskelee kauppakorkeakoulussa maisteriksi ja tekee töitä opintojen ohessa vaihtelevin tuntein kuukaudessa. Henkilö on 29-vuotias mies.

Haastateltava B: Toimii Elisalla myynnin esimiehenä Helsingin alueella. Henkilö on toiminut Elisalla 7 vuotta, ensin myyjänä ja myöhemmin edennyt esimieheksi. Henkilö on käynyt Elisalla erilaisia esimies- ja valmennuskoulutuksia. Henkilö on 27-vuotias mies.

Haastateltava C: Toimii Elisalla myynnin esimiehenä liikkuvan myynnin parissa Kirkkonummelta käsin. Henkilöllä on myyjiä eripuolilla Suomea, keskittyen Lahden ja Seinäjoen alueelle. Käynyt johtamisen erikoistutkinnon. Työskennellyt Elisalla melkein 9 vuotta, aloittaen myyjänä ja siirtynyt myöhemmin tapahtumavastaavaksi ja siitä esimieheksi. Henkilö on 26-vuotias mies.

5.4 Aineiston analysointimenetelmät

Aineiston tallentamisen jälkeen, tutkijalla on käytännössä valittavanaan kaksi tapaa:

- 1) Aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Tämän voi tehdä joko sanasta sanaan, tai valikoiden.
- 2) Aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmiä tehdään suoraan tallennetusta versiosta.

Näistä vaihtoehdoista selvästi suositumpi on aineiston litterointi. Etenkin tehdessä teemahaastatteluja, joissa haastattelut voivat kestää 1,5-2 tuntia. Teemahaastatteluja litteroidessa, kerätty aineisto muutetaan yleensä tekstiksi, melko sanatarkasti. Litteroitavan valitseminen on oleellinen osa prosessia, jotta analysoinnissa voidaan onnistua (Hirsjärvi & Hurme 2015, 141).

Tässä työssä kaikki haastattelut nauhoitettiin, haastateltavien luvalla. Aineisto koostuu siis tutkimusmateriaalista, joka on tallennettu kuva- tai äänimuotoon. Nämä haastattelut muutettiin tekstimuotoon lähes sanatarkasti, jotta aineiston analysointi olisi mahdollista. Litteroitua ainestoa analysoitiin, jakamalla aiheet teemoittain ja vertailemalla tuloksia keskenään.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyössä tehdyt tutkimustulokset pohjautuvat haastatteluihin ja niiden sisältöanalyysiin. Tutkimus oli jaoteltu kolmeen osaan jotka olivat: Mitä vaaditaan huippuesimieheltä ja myyjältä, millaiset motivaattorit toimivat myyjällä ja esimiehellä sekä miten palautteen antaminen vaikuttaa myyntituloksiin. Aineisto muodostui haastateltavien omakohtaisten kokemusten ja näkemysten perusteella.

Haastateltavien näkemykset heidän omasta persoonastaan sekä siitä, mitä myynnin parissa menestymiseen vaaditaan, olivat kaiken kaikkiaan hyvin samankaltaisia. Tämä tukee ajatusta siitä, että tietyt luonnetyypit erottuvat edukseen myynti- ja myynnin esimiestyössä.

6.1 Mitä vaaditaan huippumyyjältä ja -esimieheltä?

6.1.1 Huippuesimies

Haastatteluun osallistuneet esimiehet olivat kollektiivisesti samaa mieltä huippuesimiehen ominaisuuksista. Haastatteluissa kävi ilmi, että huippuesimiehen tulee olla ihmisläheinen, päättäväinen, auttavainen, empaattinen ja hyvä joukkuepelaaja. Taito ja halu tutustua myyjiin henkilökohtaisesti korostui haastatteluissa. Kun myyjän tuntee henkilökohtaisesti voi miettiä, mitkä ovat parhaat keinot juuri hänen johtamisessa ja valmentamisessa. Henkilökohtaiset keskustelut ovat avainasemassa ihmisten johtamisessa ja ymmärtämisessä. Kun ihmisen tuntee henkilökohtaisesti, voi käydä avoimia keskusteluja ja pyrkiä sitä kautta luomaan hyvää ilmapiiriä. ”Kun tekijät voivat paremmin, työskentelevät he paremmin” (Haastateltava B). Haastateltujen mielestä, avainmyynnissä onnistumiseen on hyvä ilmapiiri koko työyhteisössä ja esimiehen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on pystyä luomaan hyvää fiilistä ympärilleen. Myynnin alalla ihmisten johtaminen nousi esille haastatteluissa usein ja jotta ihmisiä pystyy johtamaan ja kohdentamaan oikeaa johtamistyyliä, tulee esimiehen tuntee työntekijänsä. Molemmat pyrkivät välttämään asioiden johtamista ja myyntitulosten painostamista, koska painostaminen vain lisää taakan tunnetta, jota ei myynnissä kaivata. Haastatellut eivät kokeneet, että myyjän tuntemisessa henkilökohtaisella tasolla, olisi mitään negatiivisia vaikutuksia. Auktoriteetti ei heikkene, vaikka voisikin viettää aikaa myös vapaa-ajalla. Päinvastoin tämä lisää avoimuutta keskusteluissa ja valmennuksissa.

Mielenkiintoinen havainto oli, että mikäli myyjä ei suoriudu tehtävistään vaaditulla tavalla, esimiehet katsovat ensimmäisenä peiliin miettien, mitä minä voin tehdä paremmin? Esimiehen tärkein tehtävä on auttaa myyjää suoriutumaan, joten oma aito läsnäolo ja avoimuus on avainasemassa.

6.1.2 Huippumyyjä

Haastattelujen perusteella huippumyyjiä yhdistää usein muutamat tietyt ominaisuudet. He ovat itsevarmoja, kilpailuhenkisiä, huoliteltuja, empaattisia, päättäväisiä, ahkeria sekä omaavat tervettä ahneutta ja itseluottamusta. Huippumyyjät osaavat itse ottaa

vastuuta omasta tekemisestään, eivätkä tarvitse niin paljon ohjausta ja johtamista kuin muut myyjät. He tietävät osaavansa työnsä ja tienäänsä hyvät ansiot, joten heitä ei tarvitse muistuttaa siitä, vaan enemmänkin luoda kehua ja nostaa tarpeeksi usein esille. He pitävät siitä, että saavat työstään hyvää palautetta, kuten kuka tahansa muukin ihminen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö huippumyyjän tarvitsisi opiskella myyntiä, vaan he usein itsenäisesti opiskelevat ja kehittävät omaa toimintaansa.

6.2 Motivointi

Haastateltujen mielestä motivointi on tärkeää osata kohdentaa oikein motivoitavalle henkilölle. Kaikkiin ihmisiin ei toimi samat asiat ja tässäkin on tärkeää tuntea myyjät ja tietää mitkä asiat heitä motivoivat. Toiset haluavat tienata mahdollisimman paljon rahaa, mahdollisimman lyhyessä ajassa, kun taas toiset haluavat kehittyä ja edetä uralaan pidemmälle. Näitä henkilöitä voi motivoida muistuttamalla, että tekemällä hyvää tulosta, nimi jää muistiin ja kun seuraavan kerran kaivataan esimiestuuraajia tai muita vastuuhenkilöitä, nämä nimet nousevat ensimmäisenä esiin. Näitä henkilöitä voi myös motivoida antamalla pieniä vastuutehtäviä, jotka tuovat vaihtelua myyntityöhön ja lujittavat sitoutumista annettuihin tavoitteisiin.

Haastatellut pitivät kilpailuja erittäin hyvänä motivaattorina, koska myyjät ovat usein kilpailuhenkisiä. Kilpailut innostavat myyjiä tekemään hieman enemmän kuin normaalisti, koska myyjiä usein motivoi ylimääräiset kannusteet ja parhaana oleminen. ”Innostunut myyjä tekee kauppaa, mutta aina voi olla vähän enemmän innostunut” (Haastateltava A). Myyjien motivoinnissa on tärkeää kuitenkin muistaa, että kilpailuja tai muita ylimääräisiä ulkoisen motivaation lähteitä ei tulisi olla liian usein. Tämä voi johtaa siihen, että myyjät odottavat jatkuvasti uusia kilpailuja, eivätkä siten suoriudu tehtävistään vaaditulla tasolla kilpailujen ulkopuolella.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yleensä esimiehiä ajavat enemmän sisäiset kuin ulkoiset motivaattorit. Esimiehet haluavat enemmän kehittyä ja oppia, eikä raha ole se ykkösjuttu työn tekemisessä. He haluavat laajentaa omaa mukavuusalueitaan ja kehittävät omaa luovuuttaan.

Myyjiä motivoi useammin ulkoiset motivaattorit kuten raha, kilpailut, ego ja statuksen luominen. Huippumyyjillä nämä saattavat myös olla sisäisen motivaation lähteitä. Vaikka myyjiä motivoivat usein ulkoiset motivaattorit, on esimiehen hyvä osata löytää myös myyjän sisäisen motivaation lähteitä, koska mikäli hyvä myyjä löytää työstään sisäisen motivaation lähteitä, on hänellä todellinen mahdollisuus muuttua huippumyyjäksi.

6.3 Palautteen antaminen

Haastatellut olivat yhtä mieltä, että palautteen antaminen on erittäin tärkeä osa myynnin esimiestyötä. Erityisesti positiivista palautetta tulisi antaa päivittäin. Kehuminen ja kiittäminen työpäivän aikana ja työpäivän jälkeen vaikuttaa positiivisesti myyjän mielentilaan seuraavana työpäivänä. Nämä palautteet voi antaa kasvotusten, puhelimen välityksellä tai vaikka tekstiviestillä. Pienet huomionosoitukset lisäävät motivaatiota ja innostuneisuutta, koska myyjät haluavat jatkossakin saada hyvää palautetta. ”Kaikki ihmiset haluavat kuulla kehuja ja kuulla tehneensä hyvää työtä” (Haastateltava A).

Palautetta on kuitenkin positiivisen lisäksi myös valmentavaa sekä rakentavaa. Palautetta ei voi antaa kaikille ihmisille samalla tavalla, vaan myyjän tunteminen auttaa tässäkin asiassa. Kehut auttavat lyhyellä tähtäimellä, mutta valmentavan ja rakentavan palauteen vaikutus on pidempiaikaista. Rakentavaa palautetta on hyvä antaa usein, mutta haastateltujen mielestä ei kuitenkaan rakentavaa palautetta kannata väkisin etsiä ja antaa vain palautteen antamisen takia. Rakentava palaute tulisi aina antaa kahden kesken myyjän kanssa ja käydä mahdollisimman avointa keskustelua. On hyvä muistaa antaa samalla myös enemmän positiivista, kuin rakentavaa palautetta. Positiivista palautetta voi antaa myös muiden läsnä ollessa ja tämä on haastateltujen mielestä jopa suotavaa. Kun joku saa kehuja työstään julkisesti, haluavat muutkin saada tätä kyseistä huomiota. Tämä lisää motivaatiota sekä kilpailuasetelmaa myyjien keskuudessa.

Myös palautteen antamisen ajankohta on tärkeä yksityiskohta, joka tulee muistaa huomioida aina palautteen annon yhteydessä. Positiivista palautetta annettaessa on hyvä antaa se mahdollisimman nopeasti tapahtuman jälkeen. Mikäli kehujen antamisessa menee viikko hyvän myyntipäivän jälkeen, on myyjä jo ehtinyt unohtaa koko asian, eikä kehuilla ole enää yhtä vahvaa vaikutusta. Tämä pätee myös rakentavaan palautteeseen, johon on hyvä varata tarpeeksi aikaa, sekä löytää sopivan rauhallinen hetki asialle. Mikäli myyjällä on erittäin hyvä päivä käynnissä ja esimies huomaa jotain rakentavan palautteen antamisen arvoista, ei kannata välttämättä lähteä antamaan sitä saman tien tai edes kesken päivän. Mikäli rakentavaa palautetta antaa kesken hyvän myyntipäivän, voi se vaikuttaa negatiivisesti myyjän mielentilaan ja pilata koko loppupäivän. Rakentavaan palautteeseen voi palata vaikka viikon päästä tapahtumasta, koska palautteen tarkoitus on parantaa suoritusta pidemmällä aikavälillä kuin positiivisen palautteen.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tarkoitus oli tehdä lyhyt opas näistä aiheista kaikille myynnin parissa toimiville esimiehille, sekä kehittää omaa toimintaani myynnin johtamisessa. Omasta mielestäni työn tavoite myös saavutettiin. Tämän työn lukemalla, voi lukija saada helposti melko selkeän kuvan myynnin esimiehenä toimimisesta sekä siitä, mitä kaikkea kyseinen työ sisältää. Työ auttaa lukijaa sisäistämään myynnin ja sen johtamisen perusasioita. Työtä tehdessäni sain myös vastattua kaikkiin annettuihin tutkimuskysymyksiin, jotka ovat lueteltu työn alkuosiossa.

Työn teoriaosuudessa käytiin läpi myyntiä sekä esimiestyöskentelyä. Myynnin osuudessa selvitettiin, mitä ominaisuuksia huippumyymyjillä on, myyntiprosessia, vaikuttamisen kaavioita sekä millainen on hyvä ja huono myyjä. Esimiestyöskentelyn osalta käytiin läpi, mitä ominaisuuksia vaaditaan huippuesimieheltä, sisäistä ja ulkoista motivaatiota sekä palautteen antamista.

Tutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluja, jotta saataisiin mahdollisimman kattava näkemys aiheesta. Mielestäni tämä onnistui hyvin ja tutkimusmenetelmä oli tutkimuksen kannalta sopiva.

Työhön osallistuivat Elisa Oyj:n todistettavasti parhaat esimiehet sekä myyjä. Kaikki esimiehet ovat myös toimineet uransa alkuvaiheilla myyjänä, joten he ymmärtävät myös myynnin osuutta. Työn tuloksia voidaan pitää luotettavana, koska henkilöt joita haastateltiin, ovat todistettavasti alansa huippuja. Työn luotettavuuteen voi kuitenkin vaikuttaa haastateltavien vähäinen määrä, koska otanta oli melko pieni.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiehen on erittäin tärkeää oppia tuntemaan työntekijänsä hyvin, jopa henkilökohtaisella tasolla. Tämä auttaa keskustelujen avoimuudessa, oikean motivoinnin löytämisessä sekä palautteen annossa. Huippumyyjillä on paljon samankaltaisia ominaisuuksia, mutta on tärkeää muistaa, että he ovat kuitenkin yksilöitä, joita ajavat erilaiset asiat. Oppimalla tuntemaan työntekijät, on esimiehen helpompi oppia tunnistamaan nämä asiat ja käyttää niitä henkilön johtamisessa. Vaikka johtaisit tiimiä, johdat silti aina ihmisiä ja ihmisiä tulee kohdella yksilöinä.

Ihmisten motivointi on tärkeä osa johtamista ja myyntityössä usein motivaation lähteenä on hyvä käyttää ulkoisia motivaation lähteitä kuten ylimääräisiä palkkioita, kilpailuja sekä muita keinoja, joilla voi saada myyjät innostumaan normaalia enemmän. Toiset kuitenkin saavat motivaatiota esimerkiksi ylimääräisistä vastuutehtävistä, jotka tuovat vaihtelua normaaliin arkeen. Nämä henkilöt on hyvä oppia tunnistamaan, jotta heidän mielenkiintoaan saadaan pidettyä yllä mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Haastateltavat pitivät erityisen tärkeänä positiivisen palautteen antamista mahdollisimman usein. Tämä auttaa myyjä jaksamaan työssä ja kun myyjä kehutaan usein, he myös tekevät työtään innostuneempana. Palautteen antaminen on monimutkainen prosessi, jossa malleja on monenlaisia. Tässä työssä ei käsitelty erikseen palautteen antamisen malleja vaan kerättiin käytännönläheisiä huomioita, joihin jokaisen esimiehen tulisi kiinnittää huomioita. Suurimpia näistä huomioista olivat, positiivisen ja rakentavan palautteen antamisen eroavaisuudet, kuten palautteen antamisen ajankohta ja paikka. Positiivista palautetta voi antaa kuinka usein tahansa ja myös muiden

henkilöiden läsnä ollessa, mutta rakentavaa palautetta on hyvä antaa ainoastaan kahden kesken ja sopivan rauhallisella ajankohdalla.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä, opin valtavan määrän huippuesimiehien- ja myyjien ominaisuuksista, sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta sekä palautteenannon tärkeydestä ja rakenteesta. Työn tarkoituksena oli kehittää omaa ammatillista osaamistani myynnin esimiehenä. Tässä työssä kohtasivat monet aiheet, jotka ovat aina kiinnostaneet minua. Johtaminen, myynti, psykologia ja ihmisen persoonallisuus. Näitä asioita tutkiessani huomasin kehittyneeni merkittävästi omassa työssäni ja pystyin paremmin kohdistamaan oikeanlaista johtamista tiettyihin ihmistyyppeihin. Myynti on ala, jossa tulokset puhuvat puolestaan. Olen oppinut tunnistamaan omia virheitäni ja näin ollen työn otsikon mukaisesti kehittymään myynnin esimiehenä.

Lopuksi mainittakoon, että kaikkia työssä käytyjä osa-alueita voi ja on hyvä opiskella myös itsenäisesti kehittyäkseen huippuesimieheksi. Esimiehen tärkein tehtävä on auttaa työntekijöitä suoriutumaan tehtävistään, joten olemalla aidosti läsnä ja tuntemalla työntekijät sekä heidän toimintatapansa, voi kehittää merkittävästi itseään niin esimiehenä kuin ihmisenä.

8 LÄHDELUETTELO

Bergman, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki. Edita publishing Oy. Viitattu 17.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6616-0>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 22.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789524958868>

Keituri, S. 2011. Esimiestyön kehittäminen: Määränpäänä toimiva työyhteisö. AMK-opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.4.2020. <https://www.theseus.fi/handle/10024/33941>

Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 4.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-246-112-4>

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum. Viitattu 20.04.2020. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789521424878>

Milicevic. '7 askelta rakentavan palautteen antamiseen'. Seija Milicevic, Workbest Oy. 06.10.2016. Viitattu 20.04.2020. <https://seijamilicevic.wordpress.com/2016/10/06/7-askelta-rakentavan-palautteen-antamiseen/>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jokioinen: e-Oppi Oy. Viitattu 22.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789522828019>

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2008. Myy enemmän myy paremmin. Helsinki. Oy imperial sales AB.

Rummukainen, T. 2015. Huippumyyjä. Helsinki: Suomen yrittäjät.

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pieni suuri asia. Viitattu 20.4.2020 Ttl.fi.

Scribbr www-sivut 2020. Viitattu 4.4.2020 <https://www.scribbr.fi>

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus media. Viitattu 20.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-92-8976-9>

Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Helsinki. Yrityskirjat oy. Viitattu 6.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-6601-12-0>

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Suomen yrityskirjat Oy. Viitattu 6.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-9660-88-9>

Wiskari, J. 2010. Totuuden hetki – Esimiestyö palveluympärisössä. Helsinki: Talentum. Viitattu 20.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-14-1577-7>

Taustatiedot

mistä kotoisin, ikä, parisuhteessa, työhistoria lyhyesti, missä työskentelee, harrastukset

Teema 1. Ominaisuudet

Myyjä: Minkälaisia ominaisuuksia näet itsessäsi? Millaisia piirteitä huippumyyjältä vaaditaan? Mitä vaaditaan huippuesimiehiltä? Huomioiko esimiehesi henkilöt yksilöinä?

Esimies: Mitä vaaditaan huippuesimieheltä? Ihmisten vai asioiden johtaminen? Huomioitko myyjien ominaisuuksia toimiessasi? Miten kehität tätä? Miten näitä hyödynnät tai kohdistat? Miten erottelet nämä ominaisuudet? Johdatko tiimiä vai yksilöä?

Teema 2. Motivointi

Myyjä: Minkälaiset asiat sinua motivoivat? Mitä haluaisit tehdä? Miten esimies motivoi? Onko yksilöllistä? Vaikuttaako motivointi työn tekemiseen?

Esimies: Minkälaiset asiat sinua motivoivat? Miten motivoit alaisiasi? Opitko huomaamaan mikä motivoi erilaisia ihmisiä? Miten huomaat nämä asiat? Tiimin vai yksilön motivointi?

Teema 3. Palautteen anto

Kuinka usein? Millä tavalla?