

Myyntityön kehittäminen

Case: Motonet Oy, Lahden toimipiste

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Uudistava johtaminen

2020

Saija Ilmoniemi

Tiivistelmä

Tekijä(t) Ilmoniemi, Saija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2020
	Sivumäärä 50	
Työn nimi Myyntityön kehittäminen Case: Motonet Oy, Lahden toimipiste		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Jarkko Siitonen, aluepäällikkö, Motonet Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aihe oli myyntityön kehittäminen. Tavoitteena oli löytää kohdeorganisaation myyntityön kehityskohteet, kokeilla uusia kehitysideoita käytännössä ja aktivoida myyntihenkilökuntaa. Kohdeorganisaatio toimii kaupan alalla, joka myy ja palvelee kuluttaja-, sekä yritysasiakkaitaan monikanavaisessa palveluverkostossa. Erikoiskaupassa toiminnan fokus on henkilökohtainen palvelu, asiantuntemus ja erikoistunut tuotevalikoima.</p> <p>Kehittämishankkeessa tutkittiin myyntityötä, valmentamista sekä etsittiin keinoja myyntityön kokonaisvaltaiseen kehittämiseen kohdeorganisaatiossa. Kehittämishanketta lähestyttiin määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen kautta, jossa menetelminä käytettiin sähköistä lomakekyselyä, workshopeja ja tutkijan omia havaintoja. Kehittämishankkeessa keuhittiin käytännönläheisesti uusia myyntityötä tukevia ideoita, kuten työpistekierto, oman älypuhelimien käyttö myyntityön apuna, vakioidun aamupalaverin sisällön käyttö sekä omien myyntikampanjoiden toteutus, seuranta ja mittaus.</p> <p>Tulokset osoittavat, että myyntityötä voi ja kannattaa vahvistaa kohdeorganisaatiossa monin keinoin. Kehittämisen on syytä olla käytännönläheistä ja osallistavaa, jossa toimintaa kehitetään aina työyhteisön tarpeisiin sopiviksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sitoutuminen tavoitteisiin, tuloksiin ja muutoksiin kasvoi, kun toiminnan kehittämiseen pääsi mukaan osalliseksi.</p>		
Asiasanat myyntityön kehittäminen, valmentaminen, workshop		

Abstract

Author(s) Ilmoniemi, Saija	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2020
	Number of Pages 50	
Title of Publication Sales development Case: Motonet Ltd, Lahti office		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the supervising teacher		
Name, title and organization of the client Jarkko Siitonen, Area Manager, Motonet Ltd		
Abstract <p>The topic of the thesis was the development of sales work. The aim was to find the development targets of the target organization's sales work, try out new development ideas in practice and activate the sales staff. The target organization operates in the retail sector, which sells and serves its consumer and business customers in a multi-channel service network. In specialty stores, the focus is on personal service, expertise, and a specialized product range.</p> <p>The development project investigated sales work, coaching, and sought ways to comprehensively develop sales work in the target organization. The development project was approached through a quantitative and qualitative research approach, using electronic questionnaires, workshops, and the researcher's own observations as methods. The development project tested new ideas that support sales work in a practical way, such as a workstation cycle, using one's own smartphone as an aid to sales work, using the content of a standard morning meeting, and implementing, monitoring and measuring one's own sales campaigns.</p> <p>The results show that sales work can and should be strengthened in the target organization in many ways. Development should be practical and inclusive, where operations are always developed to suit the needs of the work community. In conclusion, the commitment to goals, results and changes increased as we became involved in the development of operations.</p>		
Keywords sales development, coaching, workshop		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Tietoperusta.....	3
1.4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	4
2	Tietoperusta.....	6
2.1	Myynti ja myyntiprosessi.....	6
2.2	Myynnin johtaminen ja ohjaaminen.....	16
2.3	Myynnin valmentaminen	18
3	Kehittämishankkeen toteutus	25
3.1	Kohdeorganisaatio ja toimiala.....	25
3.2	Käytetyt menetelmät.....	26
3.3	Kehittämishankkeen eteneminen.....	28
4	Tulokset.....	31
4.1	Myyntityön kehittämiskohteet.....	31
4.2	Valmentamisen vaikutus kehittymiseen	39
4.3	Tulosten yhteenveto	41
5	Johtopäätökset	45
5.1	Tulosten pohdinta	45
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	47
5.3	Kehittämishankkeen arviointi ja tulosten hyödyntäminen	48
5.4	Jatkokehittämistoimet	49
	Lähteet	51

Liitteet

Liite 1. Myyntityön kyselyn saate

Liite 2. Myyntityön kysely henkilökunnalle

Liite 3. Aamupalaverin sisältö

1 Johdanto

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Myynti on organisaation toiminto, jossa palveluita, tuotteita ja näiden hybridejä tarjotaan asiakkaalle kasvotusten, puhelimesta, tai sähköisessä vuorovaikutuksessa. Myyntityössä organisaation edustaja kommunikoi ja on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa mahdollisuuksista, vaihtoehdoista ja ratkaisuista, joita organisaatio tarjoaa. Myyntityölle on luonteenomaista, että se etenee suunnitelmallisesti ja on toistuvaa. Organisaatiossa myyntityön tekijä pyrkii vuorovaikutuksen kautta vaikuttamaan myyntitilanteen etenemiseen. Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen kohteena on Motonet Oy:n Lahden toimipisteen myyntityö ja sen kehittäminen.

Myynti ja ostaminen ovat viime vuosina muuttuneet paljon. Muutoksen taustalla vaikuttavat Kaupan liiton (2019) mukaan suuret trendit, kuten digitalisaatio, kaupungistuminen, verkkokaupan nopea kasvaminen, kansainvälinen kilpailu ja hidas talouskasvu. Nopeat muutokset toimintaympäristössä ovat väistämättä muuttaneet myyntiä, sen kehitystä sekä myynnin johtamista.

Kaupan liitto ennustaa vuoteen 2030 mennessä Suomesta on hävinnyt yli viidennes vähittäiskaupoista, pahimmissa tapauksessa jopa 40 prosenttia. Suurin pudotus on ennustettu tapahtuvan erikoiskaupassa. (Kaupan liitto 2019.)

Yksilöiden, tiimien ja johtamisen on organisaatiossa syytä tarttua jatkuvaan muutokseen proaktiivisesti, koska he voivat vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa. Organisaatiot, jotka ottavat käyttöön nopeasti uudet tiedot ja käytänteet, saavat siitä kilpailuetua. Kilpailuetua syntyy, kun tehokkaita toimintatapoja käytetään ja omaksutaan uusia ketterämpiä tapoja toimia. Hyvien käytänteiden jakaminen muodostaa organisaatiokulttuurista arvostavaa ja kannustavaa toimintatapaa. (Ojala 2018, 25.)

Työelämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat organisaatioiden toimintaan, työyhteisöjen käytäntöihin sekä yksilön kokemiin asenteisiin ja arvoihin. Arvomaailmaltaan suomalaiset nojaavat edelleen uutteruuteen ja kovan työn tekemiseen. Työn tekemisen joustavuus, oppiminen ja työn sisältöön vaikuttaminen ovat kuitenkin nousseet merkitykselliseksi. Pentikäisen (2014, 23) mukaan työntekemisen arvoista asiantuntijuus, innostavuus ja luovuus ovat nousussa.

Systemaattinen myynnin kehittäminen on tulevaisuudessa entistäkin tärkeämpää, sillä kilpailukyvyyn säilyttäminen vaatii jatkuvasti uusia ponnisteluja ja aktiivista otetta kehitystyöhön. Aktiivisten kokeilujen kautta opitaan kehittymään ja viemään muutoksia onnistuneesti

käytäntöön sekä toimintatapoihin. Pentti Sydänmaalakka (2015) kuvailee, että älykkyys kehittyy, kun yksilön tietoa jalostetaan ja käytetään. Tämän seurauksena organisaatiossa tietovarasto syvenee ja laajenee. Tiedon siirtyessä käytäntöön, myös osaaminen lisääntyy. Älykkään johtamisen kokonaisuus muodostuu siitä, kun osataan hyödyntää yksilöiden, tiimien ja koko organisaation älykkäitä elementtejä. (Sydänmaalakka 2015.)

Tässä kehittämishankkeessa, myyntityötä ja kehittymistä lähestytään organisaation näkökulmasta. Jokaisella organisaation jäsenellä on oma sisäinen maailma, tajunta, arvot ja käsitykset. Vuorovaikutustilanteissa sisäinen maailma muokkautuu toisten ihmisten kanssa. Käsitykset, toimintatavat, tiedot ja taidot rakentuvat aiemman tiedon ja vuorovaikutuksessa hankitun informaation yhteisvaikutuksesta (Halinen, Hotula, Kauppinen, Nilivaara, Raami & Vainikainen 2016). Halu oppia ja kehittyä kasvattaa organisaatioon aineetonta pääomaa, joita vaalimalla voidaan saavuttaa kilpailuetua (Ojala 2018).

Mielenkiintoisen kehittämishankkeen valinnalla on merkittävä rooli kehittämisprosessin läpiviemiseen. Kehittämistyö voi olla uudistamista tai ongelmanratkaisua (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 8). Oman kehittämishankkeeni mielenkiintoa ja ajankohtaisuutta lisää se, että työskentelen kohdeorganisaatiossa ja toimeksiantaja on ehdottanut kehityshankkeen tekemistä myyntityön kehittämisestä. Systemaattisella kehitystyöllä on organisaatiossa mahdollista saavuttaa kilpailukykyä muuttuvissa olosuhteissa.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Kehittämishankkeen **tarkoituksena** on kehittää kohdeorganisaation myyntiä. Konkreettisenä **tavoitteena** on löytää myynnin kehityskohteet, kokeilla uusia kehitysideoita käytännössä ja aktivoida kohdeorganisaation myyntihenkilökuntaa. Myynnin kehittäminen ja valmentaminen parantavat yrityksen kykyä vastata muuttuviin tilanteisiin.

Tutkimuksellinen kehityshanke nojaa **tutkimuskysymyksiin**, jotka ovat syntyneet organisaation tarpeesta, olemassa olevan tietoperustan toimiessa tukena. Tutkimuskysymykset ohjaavat tiedonkeruuta ja kehittämishankkeen kulkua.

Päätutkimuskysymys on seuraava:

- Miten kohdeorganisaation myyntityötä voidaan kehittää?

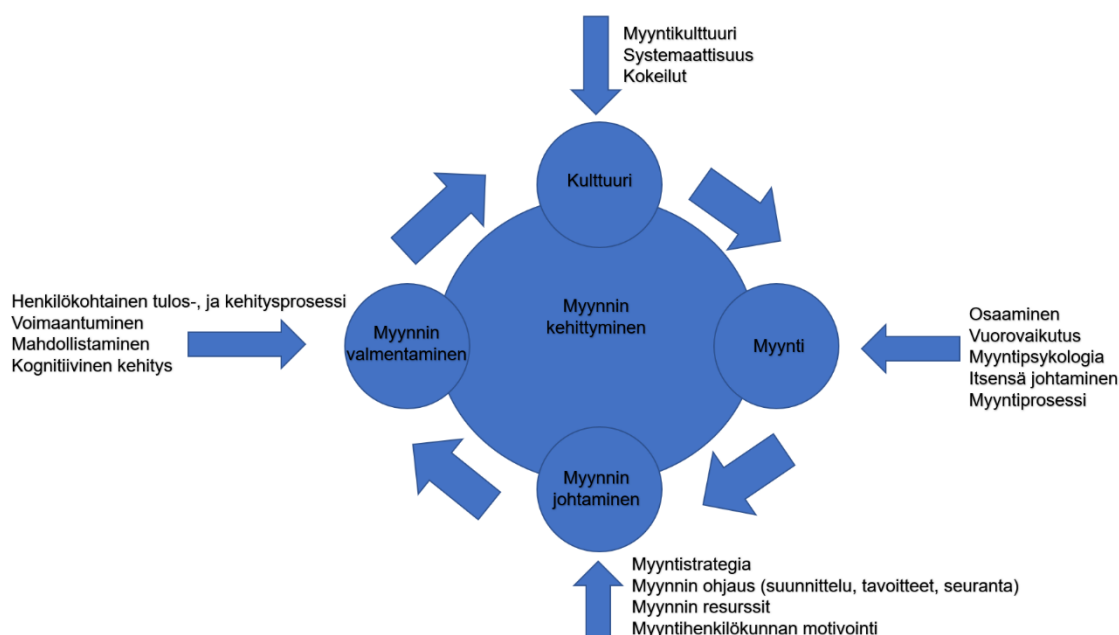
Päätutkimuskysymystä tukeva alatutkimuskysymys on:

- Miten valmennus vaikuttaa myyntityön kehittymiseen?

Kehityshanke toteutetaan Motonet Lahdessa, jossa tarkastelun kohteeksi rajataan kohdeorganisaation kuluttajamyynä. Kohdeorganisaation yritysmyynti-, ja varastotyöntekijät rajataan kehittämishankkeen ulkopuolelle erilaisten työnkuvien ja myyntityössä vaadittavan osaamisen takia.

1.3 Tietoperusta

Kehittämishankkeen tietoperustassa syvennyttään myyntiin, myynnin johtamiseen, myynnin valmentamiseen sekä myyntikulttuuriin eri näkökulmien ja teorioiden kautta (kuvio 1). Myynnissä perehdyttään erilaisiin myynnin työkaluihin, kuten Vuorion (2015, 95–97) AIDAS-myyntimalliin ja myynnin portaisiin sekä Rubanovitschin STOP myyntimalliin (Rubanovitsch 2019, 24–25), jotka viitoittavat myyntityön vaiheita ja erilaisten myyntitilanteiden hallintaa. Myyntiosaamista syvennetään myyntityön vuorovaikutuksella sekä erilaisten myyntityylien hallinnalla. Vaihtuvat asiakkaat ja asiakastilanteet vaativat myyntityössä erilaisten myyntitilanteiden, -prosessin - sekä -tyylien hallintaa. Näiden myyntityön osa-alueiden ymmärtäminen auttaa myyntityössä suoriutumaan haastavistakin asiakastilanteista.



KUVIO 1. Kehittämishankkeen käsitteellinen viitekehys (Mukaillen Sydänmaalakka 2015)

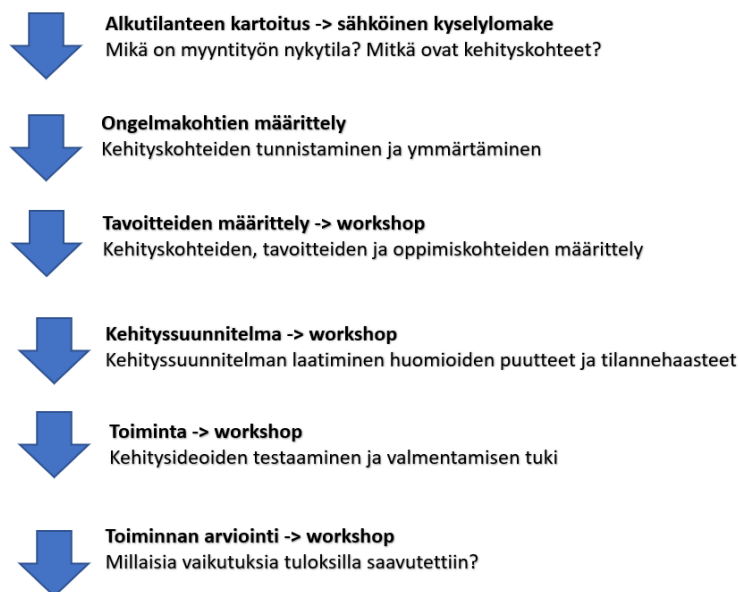
Tietoperustassa käsitellään myös myynnin valmentamista. Myyntivalmentamisen tavoitteena on lisätä myyntiosaamista, tehdä osaaminen näkyväksi sekä mahdollistaa ja voimaannuttaa kehittyminen. Myynnin kehittäminen ja valmentaminen parantavat kokonaisuutena kohdeorganisaation kykyä vastata muuttuviin myyntitilanteisiin.

1.4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimuskirjallisuudessa tutkimusmenetelmät jaotellaan määrällisiin (kvantitatiivinen) ja laadullisiin (kvalitatiivinen) menetelmiin (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 131). Kehittämishanke toteutetaan määrällisenä ja laadullisena tapaustutkimuksena. Määrällistä tutkimusmenetelmää käyttävä tutkimus, kuvaa ja tulkitsee ilmiöitä numeerisia aineistoja hyödyntämällä (Vilpas 2018). Laadullista tutkimusmenetelmää käyttämällä pyritään tuottamaan käytännönläheistä tietoa rajatusta kohteesta, jonka keskiössä on ihminen ja sosiaalinen vuorovaikutus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5).

Tässä kehittämishankkeessa tietoa kerätään sähköisellä lomakekyselyllä, workshop työs-kentelyllä sekä tutkijan havainnoilla. Määrällisen tapaustutkimuksen avulla myyntityön kehityskohteet ja voimavarat kohdeorganisaatiossa saadaan numeerisesti näkyviin lomakekyselyä hyödyntäen. Saatua tietoa myyntityön osaamisesta syvennetään osallistavalla havainnoinnilla, workshoppeissa. Workshoppeissa tietoa kerätään ja kehitetään rajatulla joukolla. Havainnointitilanteessa tutkija on läsnä osallistujana ja muiden käyttäytymisen seuraajana. Tilanteen mukaan kehittämishankkeen tutkija osallistuu toimintaan enemmän tai vähemmän (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 62). Tutkijan omat havainnot kirjataan Wordiin yhteenvedoksi, jotta myyntityöstä syntyvä kokonaiskuva olisi todellinen.

Muutokset ja näiden tekeminen vaatii kohdeorganisaation toimintamallien ja -tapojen tunte- mista (Vilkkä 2015). Esimiehet ja myyjät otetaan kohdeorganisaatiossa mukaan muutokseen, jotta muutoksen tieto ja oppiminen jakaantuu tasaisesti. Yhdessä tekeminen auttaa kohdeorganisaatiota näkemään ja kokemaan uudenlaisia tapoja kehittää toimintaa. Kehit- tämishankkeen tarkoitus ei ole pelkästään ratkaista ongelmia, vaan workshopien avulla ke- hittää hyviä käytänteitä ja näkökulmia myynnin kehittämiseen. Osallistavien menetelmien apuna käytetään Ahlfors-Hiismäen ja Kojon opasta, Kaiku-kehittäjä ryhmien fasilitaattorina – opas osallistavien menetelmien käyttöön (Ahlfors-Hiismäki & Kojo, 2010, 26).



KUVIO 2. Kehittämishankkeen kulku

Kehittämishankkeen kulku alkaa (kuvio 2) nykytilanteen selvityksestä. Myynnin lähtötilanne selvitetään sähköisellä lomakekyselyllä kohdeorganisaation työntekijöille. Selvitystyön tavoitteena on löytää myyntityön kehityskohteet ja toisaalta myös voimavarat, jotta ymmärretään kohdeorganisaation myyntityön nykytila. Tämän jälkeen saatua tietoa syvennetään kehittämishankkeen workshop-työskentelyyn. Workshopien ajatuksena on löytää myyntityön kehityskohteet, kokeilla uusia käytännön myyntityötä tukevia ideoita ja aktivoida kohdeorganisaation myyntihenkilökuntaa. Kehittämishankkeen lopulla arvioidaan, millaisia vaikutuksia tuloksilla saavutetaan myyntityön kehittämisessä.

2 Tietoperusta

2.1 Myynti ja myyntiprosessi

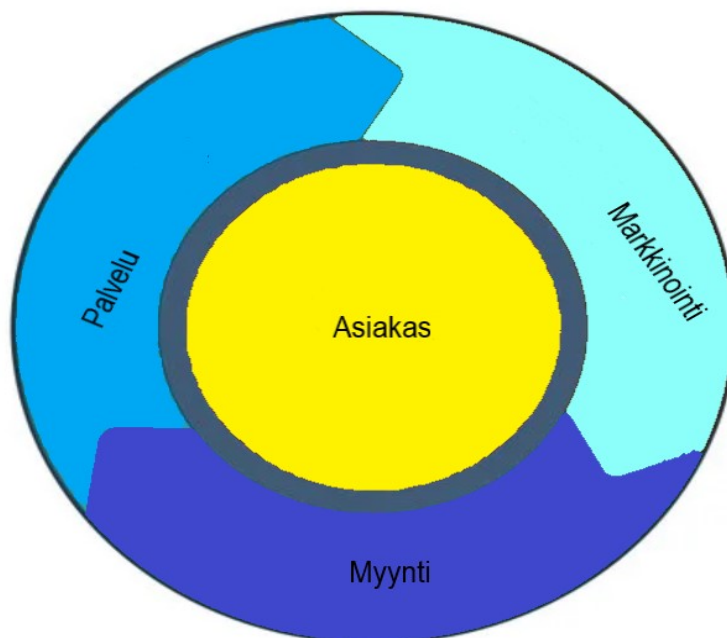
Kaupan alalla liiketoiminnan ydintehtävä on myynti. Myynti on myyjän ja ostajan välistä vuorovaikutusta, jonka tuloksena syntyy tuotteen tai palvelun myyntiä. Vuorion (2011, 8) mukaan myynti on vakuuttamista ja vaikuttamista toiseen ihmiseen. Hän perustelee toteamuksensa siten, että ollakseen vakuuttava, on ensin uskottava itseensä ja asiaansa, jonka jälkeen on mahdollista saada muut vakuuttuneeksi. Kurvinen ja Seppä (2016) määrittelevät myynnin olevan arvonluontia ostajille. Yhteistä matkaa kuljetaan asiakkaan kanssa yhdessä synnyttämällä tarpeita, etsimällä ratkaisuja ongelmiin, vaihtoehtoja vertailemalla ja lopulta päättämällä myyntitilanne. Luukkasen (2016) mukaan myynnin määrittely on mahdoton tehtävä, koska vaikuttavia elementtejä on paljon. Hän kuvaa myynnin olevan kuuntelua, tunnetta, järkeä, hyötyä ja vasta lopuksi fyysinen tuotteen tai palvelun myyntiä. Ryan Robinson (2019) kuvailee myynnin seuraavasti: aitoa, uskottavaa, asiakkaan kosketuspisteet on tunnistettava, sisällön täytyy tukea myyntiprosessia sekä yksilöllinen tarve tulee huomioida. Kuten erilaisista määritelmistä voimme havainnoida, myynti herättää meissä ihmisissä monenlaisia ajatuksia, mielikuvia, määritelmiä ja asenteita.

Kivijalkaliiketoiminnassa myynti on usein vaiheittain etenevää vuorovaikutusta, ja keskustelua asiakkaan sekä myyjän välillä. Myyntitilanteissa tietoa onkin runsaasti ennakkoon saatavilla, joka omalta osaltaan lisää myyntitilanteiden haastavuutta. Globaalisti verkkohakuja tapahtuu maailmassa 3 miljardia joka päivä, joten valtava tiedon määrä ei voi olla vaikuttamatta kivijalkaliiketoiminnan myyjiin, ostajiin ja myyntitilanteiden kulkuun. (Rubanovitsch 2018, 27–28.)

Myynti onkin kehittynyt viime vuosina paljon. Positiiviseen kehitykseen ovat vaikuttaneet asiantuntijoiden kehittyminen, teknologia sekä kilpailun lisääntyminen. Tämä on johtanut siihen, että myynnin tehtävät ovat monipuolistuneet ja myynnissä selvitetäänkin yhä enenevässä määrin asiakkaan piileviä tarpeita, kohdennettuja näkemyksiä ja ratkaisuja. Tekoäly, digitaaliset työkalut ja markkinoinnin automaatio ovat auttaneet myyntiä kasvamaan ja kehittymään. (Rubanovitsch 2018, 27–29.)

Rubanovitschin mukaan (2019, 49) myynti on siirtynyt pois myyntisuppiloista kohti Flywheel mallia, jossa myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu rakentuvat organisaatiossa asiakkaan ympärille pyöräksi (kuvio 3). Flywheel malli (vauhtipyörä) kiihdyttää kasvua, koska kasvu rakentuu arvon tuotannolle jokaisessa asiakkaan kohtaamispaikassa. Tämän vuoksi kitkan poistaminen näiden välillä on tärkeää. Huomionarvoista mallissa on se, mitä enemmän organisaation eri myyntivaiheissa on kitkaa, sen heikommin pyörä pyörii ja kasvun

mahdollisuudet samalla heikkenevät. Kitkaa vähentämällä tai kitkan poistamisella on yhteys organisaation myynnin kehittymiseen. (Aaltonen 2018.)



KUVIO 3. Myynnin vauhtipyörä (Rubanovitsch 2019, 49)

Kivijalkaliiketoiminnassa myynnin tehtävänä on tuottaa arvo asiakkaalle. Myynti ei ole missään tapauksessa helppoa, sillä asiakkaiden tarpeet, ongelmat ja tuotteet vaihtuvat päivästä ja asiakkaasta toiseen. Ihmisten välinen vuorovaikutus tuo myyntitilanteisiin omat sävökset ja haasteensa. Vastaavasti asiakkaiden odotukset ovat samanaikaisesti kasvaneet. Asiakkaita on entistä vaikeampi kategorisoida eikä yksittäisen ostokäyttämisen selvittäminen riitä. Asiakasta tuleekin seurata systemaattisesti luoden lisäarvoa. Asiakkaan hyvä palvelukokemus muodostuu asiakkaan jokaisessa kohtaamispaikassa (Rubanovitsch 2018, 113–115). Tuotepohjaisessa liiketoiminnassa arvo muodostuu tuotteesta ja osittain palveluelementistä kuten, ostoprosessi, takuu tai huolto. Palveluhenkilökunta toimii rajapintana, jolloin asiakas saa palvelukokemuksen kautta arvoa. (Hemilä, Kallionpää, Lanne, Murtonen, Rantala & Ala-Maakala 2016, 28.)

Kivijalkaliiketoiminnassa hyvän henkilökohtaisen myyntityön takana on luotettava ja ammattitaitoinen myyjä. Myyjältä vaadittavat vuorovaikutustaidot ja tuotetietämys eivät ole nykyään riittäviä elementtejä myyntityössä. Myynti on luottamuksellista toimintaa, jossa molemmat osapuolet hyötyvät ja saavat tarpeensa tyydytettyä. Adaptiivisessa myynnissä, myyjällä on kyky vaihtaa myyntityyliä asiakkaan mukaan. Lähtökohtana on, että jokaista

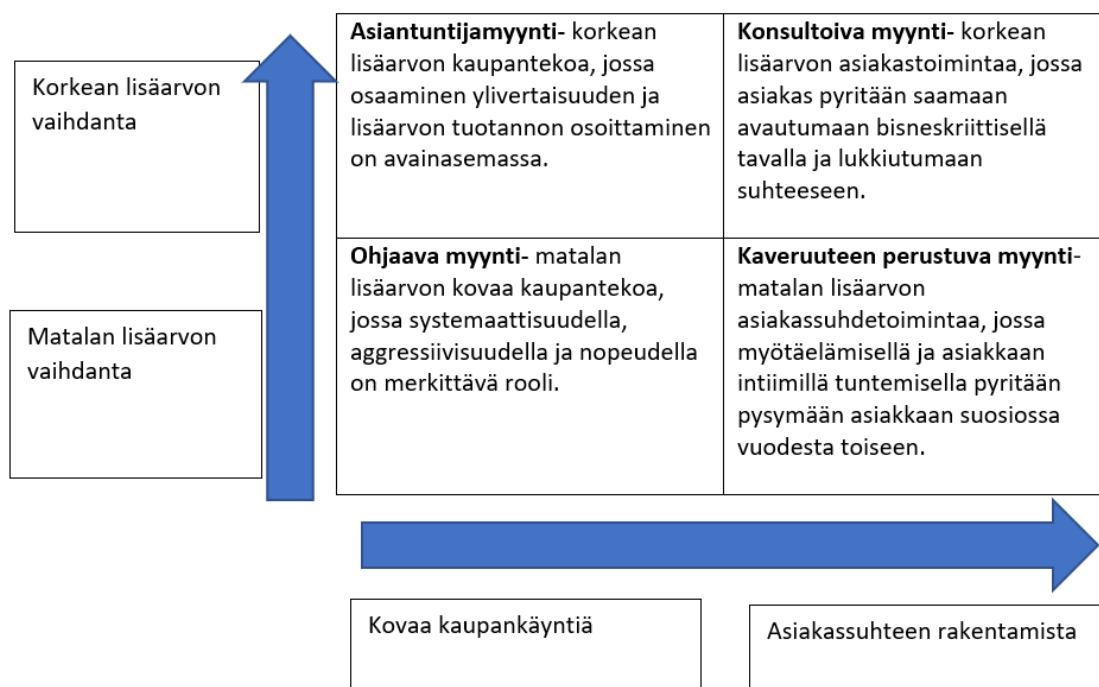
asiakasta lähestytään eri tavoin. Adaptiivinen myyntityö perustuukin tilannetajuun ja intuitioon, vaikka organisaation ohjeistus ja strategia periaatteessa edellyttäisivät yhtenäistä toimintatapaa. (Parvinen 2013.)

Myyjän rooli voikin vaihdella myyntitilanteissa paljon. Myyjä voi olla tilanteen ongelmanratkaisija, asiantuntija, auttaja, palvelija, ymmärtäjä, johdattelija tai pelastaja (Vuorio 2011, 33). Myyjällä tulee olla osaamista, ammattitaitoa sekä kykyä lisäarvon tuottamiseen. Myyjän tulee saada asiakkaalta riittävästi tietoa, tunnistettava hänen tarpeensa, osattava kuunnella asiakasta ja lopulta myydä tilanteeseen sopivalla tavalla. Kotlerin & Armstrongin (2012, 465) mukaan henkilökohtainen myyntityö voi olla myynnissä tehokkaampaa kuin mainonta. Vuorio (2011, 20) on todennut myyntityöstä kuvaavasti:

Ihmisillä on kaksi korvaa, kaksi silmää ja yksi suu, käytä niitä siinä suhteessa.

Parvisen (2013) mukaan klassinen tapa jaotella myyntityötä tekevät psyykkisten ominaisuuksien mukaan. Jaottelu jakaa mallin mukaisesti myyjät suppeasti metsästäjiin ja viljelijöihin. Ominaisuudet erottavat pitkäjännitteiset ja sopuisat viljelijät sekä lyhytjännitteiset ja impulsiiviset metsästäjät. Metsästäjät toimivat organisaatioissa innostuksen luojina, ovat verkostoitumiskykyisiä ja kilpailunhenkisiä, kun taas viljelijöiden ominaisuudet ovat elementtissään asiakkuuksien hallinnassa, kehittämisessä ja pitkäjänteisessä kehitystyössä. (Parvinen 2013.)

Myyntikoulutukseen erikoistunut Mercury International jakaa myyntityylit (kuvio 4) asiantuntija-, konsultoivaan-, ohjaavaan-, ja kaveruuteen perustuvaan myyntiin. Nämä myyntityylit täydentävät perinteisiä myyntityylejä huomioimalla lisäarvon tuoton, asiakassuhteen rakentamisen sekä massatuotemyynnin. (Parvinen 2013.)



KUVIO 4. Mercury Internationalin neljä myyntityyliä (Parvinen, 2013)

Keskeistä myyntityössä on olla metsästäjä ja viljelijä samanaikaisesti ja hallita useita myyntityylejä. Myyntityyliä voi joutua vaihtamaan kesken myyntitilanteen. Henkilökohtaisessa myyntityössä kyky mukautua ja sopeutua ovatkin keskiössä. Erityisen olennaista on luottaa omaan kykyyn ja muuttaa myyntityyliä tarpeen mukaan asiakaskohtaamisen aikana. Jos valittu lähestymistapa ei ole toimiva, on olennaista pyrkiä vaihtamaan toiseen myyntityyliin, jotta tilanteessa päästään etenemään. Myyntityylin vaihdossa on huomioitava asiakkaan lisäksi myyntitilanteen herkkyys ja tunneäly. Erilaisia myyntitilanteita varten on tärkeää harjoitella psykologiaa, vuorovaikutusta ja erilaisia tapoja myydä ennalta. (Parvinen 2013.)

Myyntitilanteen vuorovaikutus on vaikuttamista, jonka syvin olemus on ymmärrettävä ja tunnistettava. Henkilökohtaisen myyntityön vuorovaikutusvastuu on myyjällä (Vuori 2011, 35), joka ylläpitää ja johtaa vuoropuhelua asiakkaan kanssa. Vuorovaikutuksessa on tärkeää tietää, miten ja millä keinoin vaikuttaa asiakkaaseen. Parvinen (2013) jaottelee vuorovaikutuspsykologian John Frenchin ja Bertram Raven vallankäytön mekanismin mukaan seuraavasti (Parvinen 2013):

- pakottaminen = piilevää tai sanallista uhkailua, etujen korostaminen, varoittavat esimerkit

- palkitseminen = sanallinen yhteys toiminnan ja palkinnon välillä, vakuuttaminen tuotteen tai palvelun hyödyistä
- asema = kunnioitus tai pelottavuus
- esimerkillisyys tai karisma = miellyttävyys, sosiaalinen vallankäyttö
- asiantuntemus = tietotaitoon perustuva vallankäyttö.

Toisaalta virhe myyntityössä on jättää myyjän oma ymmärrys ja tieto kertomatta, jolloin asiantuntija valtaa ei myyntitilanteessa synny. Keskeistä on huomioida, ettei asiakkaat jaksa kuunnella pitkiä myyntipuheita, joten osaaminen ja tieto on tuotava myyntitilanteissa nopeasti esiin. (Parvinen 2013.)

Onnistuneen ja vakuuttavan myyntityön kulmakivi on suostuttelustrategioiden hyödyntäminen. Ihmiset eivät helposti myönnä kuuluvansa psykologiseen malliin eivätkä koe olevan alltiita sen psykologioille. Tiede ja aiemmat tutkimukset ovat aiheesta kuitenkin melko yksiselitteisiä. Parvisen (2013) mielestä myyntityössä on hyvä soveltaa seuraavaa vuorovaikutuspsykologian mallia:

- Opettele tai pohdi etukäteen minkälaista valtaa haluat käyttää.
- Kehitä selkeitä tapoja toteuttaa eri malleja.
- Opettele ja sovelta tapoja eri tilanteissa.
- Tunnista erilaiset ihmiset.
- Valitse ihmiseen ja tilanteeseen sopiva tapa vaikuttaa – opettele pois mutu- tuntu- masta.

Parvinen (2013) nojaa omaan myyntitutkimukseensa ja täydentää suostuttelupsykologiaa myös raamittamisella, läsnäolon tunteella ja yhdessä luomisella. Raamittamisen ydin on siinä, että päätöksentekohetkellä ostajalla on vaihtoehtoja todellisuudessa vain muutama. Ihmisen ajatusmaailma on rajallinen, joka suosii selkeitä ja nopeita ratkaisuja. Läsnäololla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia ihmisiin. Henkilökohtaisen myyntityön tilanteessa, läsnäolo auttaa ostajaa konkreettisesti vuorovaikutustilanteessa. Yhdessä luominen, joka käytännössä ilmenee osallistamisena, on keino syöttää asiakkaalle kysymyksiä, ajatuksia ja löytää yhdessä vastaukset näihin. Myyntityön vastuu ja päätökset on ulkoistettu asiakkaalle luomalla harha, että päätös olisi yhdessä tehty.

Liiallinen vuorovaikutuspsykologia voi osoittautua myyntitilanteessa ongelmalliseksi. Tunteet, erilaiset ihmiset ja vuorovaikutustilanteiden väärät tulkinnat voivat aiheuttaa ongelmia

ja haasteita myyntitilanteisiin. Luonnollisesti kaikille ihmisille eivät toimi samat myyntitaktikat ja vuorovaikutusmallit. Vuorovaikutustaktiikassa tunteisiin vetoamalla viitataan tilanteisiin, jossa järki yritetään ohittaa saavuttaakseen myyntitilanne loppuun asti (Parvinen 2013). Rubanovitschin (2019, 65) mukaan vanha viisaus on toimiva, jonka mukaan ihminen tekee ostopäätöksen tunteiden perusteella ja päätöksen jälkeen vasta perustelee hankinnan rationaalisilla perusteilla. Aidosti tunteisiin vetoava, asiakaslähtöinen toimintatapa tuo organisaatioon aitoa kasvua.

Vuorion (2011, 11–15) mukaan myynnin osaaminen vaatii tietoa, taitoa ja asennetta. Henkilökohtaiseen myyntityöhön onkin löydettävissä paljon ohjeita ja malleja, mutta oikea asenne ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat lopulta myyntityön lopputulokseen. Vuorovaikutustilanteessa onkin keskeistä miettiä, miten asiakkaaseen aikoo vaikuttaa ja miten tilanteessa voi vaikuttaa. Tavoitteena on siten vaikuttaa asiakkaaseen myös tunnetasolla. (Parvinen 2013.)

Myyntityötä tekevien on syytä kehittää myös itsensä johtamista. Myyntipsykologiassa temperamentti ja sosiaalisuuden tutkimukset tukevat tätä väittämää. Sosiaaliset taidot kehittyvät parhaiten oppimalla. Sosiaalisuus viittaa suorasti siihen, miten ihminen on kiinnostunut muiden seurasta ja miten haluaa olla ja toimia toisten kanssa. Nopeat kontaktit eivät tarkoita, että sosiaaliset taidot olisivat hyviä. Ihmisistä voi kehittyä ihmis-, läheis-, tai seurariippuvaisia, joka heikentävät kykyä ja mahdollisuutta toimia yksin. Myyntityötä tekevillä tämä voi näkyä esimerkiksi siten, ettei uskalla tai osaa toimia yksin, vaikka tiedot ja taidot olisivatkin olemassa. Temperamentti näkyy henkilökohtaista myyntityötä tekevän toiminnoissa esimerkiksi tervehtimisessä, myyntitavassa ja jopa kävelyssä. Temperamentti onkin usein perinnöllistä ja ihmisillä on taipumus ohjailta läheisten käytöstä samaan suuntaan kuin itse ovat. (Parvinen 2013.) Tässä kohdin on kuitenkin syytä muistaa, että erilaisuus on organisaation rikkaus.

Toimiva myyntiprosessi on onnistuneen myynnin perusta. Perinteinen myyntiprosessi on organisaatiossa putkimainen, vaiheittain etenevä ja selkeä prosessi. Kun myynti etenee vaiheittain, se perustuu organisaatiossa valitun myyntiprosessin noudattamiseen. Myyntiprosessin hallinnassa on olemassa monenlaisia vaihtoehtoja, kuten AIDAS-malli (Vuorio 2015, 95), myynnin portaat (Vuorio 2015, 97) tai STOP-myyntimalli (Rubanovitsch 2019, 24–25).

Perinteisten myyntiprosessien kylkeen on tullut monia uusia prosesseja, kuten sosiaalinen media ja verkossa tapahtuvat asiakaskohtaamiset. Nämä uudet ”kylki” prosessit auttavat organisaatioita kasvamaan ja kehittymään, mutta toisaalta myös vaikeuttavat kokonaisuuden hallintaa (Rubanovitsch 2018, 51). Selvitysten mukaan asiakkaat ostaisivat arvoa, mutta 90 % yrityksistä myyvät edelleen tuotelähtöisesti. Arvomyyntin tavoitteena on tuottaa

parannuksia asiakkaan ostoprosesseihin ja kasvattaa asiakaslähtöisyyttä (Rubanovitsch 2018, 154–155). Arvomyynti tuottaakin pitkäkestoista hyötyä sekä asiakkaalle että organisaatiolle (Kotler, Armstrong 2012, 499).

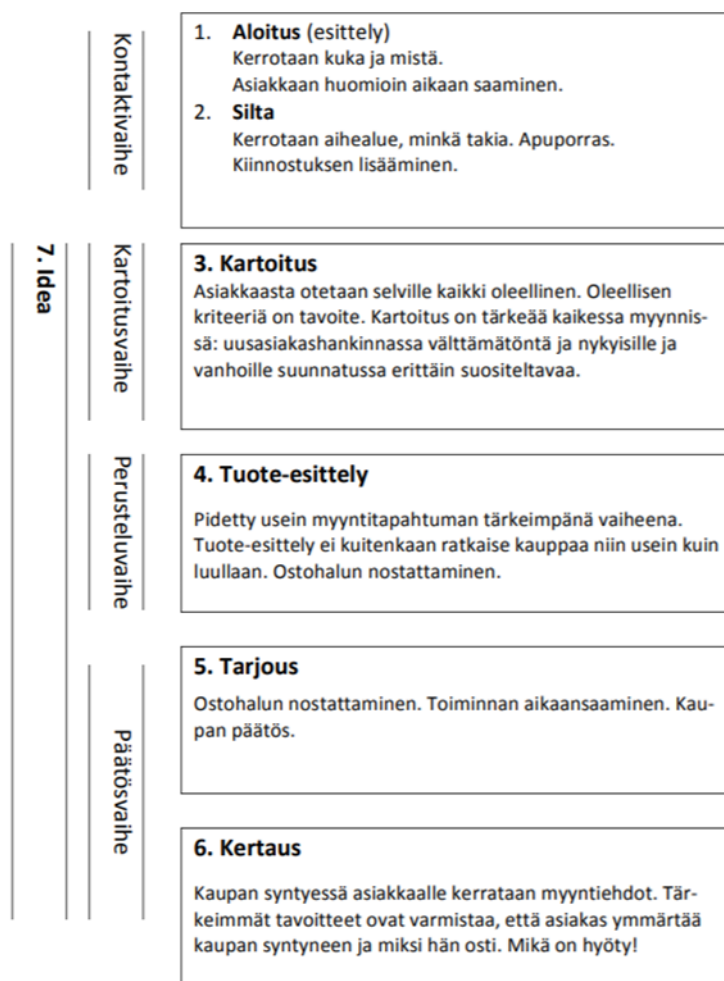
Erilaisiin myyntitilanteisiin on hyvä varautua etukäteen, koska valmistelut, tavoitteet ja eteneminen myynnissä edellyttävät seurantaa ja ymmärrystä. Myyntiteorioiden tuntemus tuokin henkilökohtaisiin myyntitilanteisiin varmuutta. Halutun tuloksen saaminen vaatii tilanteessa järjestelmällistä toimintaa, jotta tavoite olisi mahdollista saavuttaa. Myyntitilanteessa myyjän tulee hallita myyntiprosessia, jotta asiat etenevät suunnitellulla tavalla. Vuorion (2015, 95) AIDAS-mallia voidaan soveltaa yhtenä myynnin teorioista:

- attentio = huomion herättäminen
- interest = innostuksen aikaansaaminen
- desire = ostohalun nostattaminen
- action = toiminnan aikaansaaminen
- satisfaction = tyytyväisyys lopputulokseen.

Mikään myyntiteoria tai toimintamalli ei ole täydellinen ja toimi ideaalisti joka tilanteessa, vaikka erilaisia myyntiteorioita ja malleja on olemassa useita. Vuorion (2015, 97) myynnin portaat malli (kuvio 5) on yleisesti käytössä oleva myyntiteoria, jonka avulla myyntiä voidaan ohjata läpi myyntiprosessin loogisella tavalla. Portaiden eri askeleet luovat myyntiprosessille erilaisia vaiheita, kuten kontakti-, kartoitus-, perustelu-, ja päätösvaiheen. (Vuorio 2015, 97.)

Rubanovitschin (2019, 23–36) STOP-myyntimalli haastaa perinteisen putkimaisen myyntiprosessin (kuvio 6). Mallissa pääelementit ovat suhteet, työkalut, osaaminen ja parantaminen. Myyntimallissa on kuvattu, että asiakas ostaa sieltä, mistä löytää ratkaisun nopeimmin ja tarve tyydyttyä, oli kyse sitten verkko-, tai kivijalkakaupasta.

STOP-myyntimallin suhteet voivat alkaa kasvotusten myynnistä, sosiaalisen median kanavista, suositteluista tai verkostoista. Myynti ei tapahdu enää tapahdu suoraviivaisesti putkessa, vaan sikin sokin verkostoissa. Datan kerääminen ja ostajapersoonien hyödyntäminen synnyttävät uudenlaisia tarpeita, mutta onnistuneella toiminnalla saadaan parannettua asiakkaiden asiakastytyväisyyttä. Sama asiakas voidaan kohdata sekä verkossa että kasvotusten myyntiprosessin aikana. Erottautumistekijänä toimii asiakaskokemus, jota asiantunteva ja empaattinen myyntityö tukee. (Rubanovitsch 2019, 36.)



KUVIO 5. Myynnin portaat (Vuorio 2015, 97)

Tunteet ovat merkittävä osa myyntiä, vaikka myyntiä ei voi kokonaan perustaa tunteiden eikä asiakkaan ostohaluttomuuden perusteella. Myyjän tehtävänä on käyttää STOP-mallin mukaisia myynnin työkaluja hyväksi, jotta asiakas saa ratkaisun ongelmaansa nopeasti ja taloudellisesti. Kasvotusten tapahtuva myyntityö on tehokasta, mikäli myyntitilanteessa luottamus saadaan syntymään, asiakkaaseen tutustuminen onnistuu ja ostajan sekä myyjän tarpeet saadaan tyydytettyä (Rubanovitsch 2019, 75–77). Rubanovitsch (2019, 99) muistuttaa, että ihmisen huomio on kiinnitettävä heti tai muuten hän siirtyy toisaalle. Kivijalkaliiketoiminnan myyntityössä tällä tarkoitetaan välitöntä kontaktia asiakkaaseen.

Osaaminen näkyy myyntityössä monin tavoin. Olemassa olevan asiakkaan pitäminen on kannattavampaa, kuin uuden hankkiminen. Asiakkaiden sitoutuminen ja osallistaminen nähdään osana asiakaskokemusta. Myynti ja markkinointi suunnitellaan ja suunnataan siten, mihin heimoon asiakas kuuluu ja mihin toimiin hän osallistuu. Myyjän tuleekin tunnistaa asiakaskunnasta erilaiset heimot ja tarjota ratkaisuja asiakkaan arvopohjaan nojaten.

Innostus ja aktiivinen keskustelu tuottavat usein tulosta ja myyjältä vaaditaan tilanteen hoitamiseen hyvää pelisilmää. Joskus myyntitilanteessa pitää uskaltaa mennä epä mukavuusalueelle, jotta päämäärät saavutetaan ja asiakas lähtee kohtaamisesta voittajana. (Rubanovitsch, 2019, 123–127.)



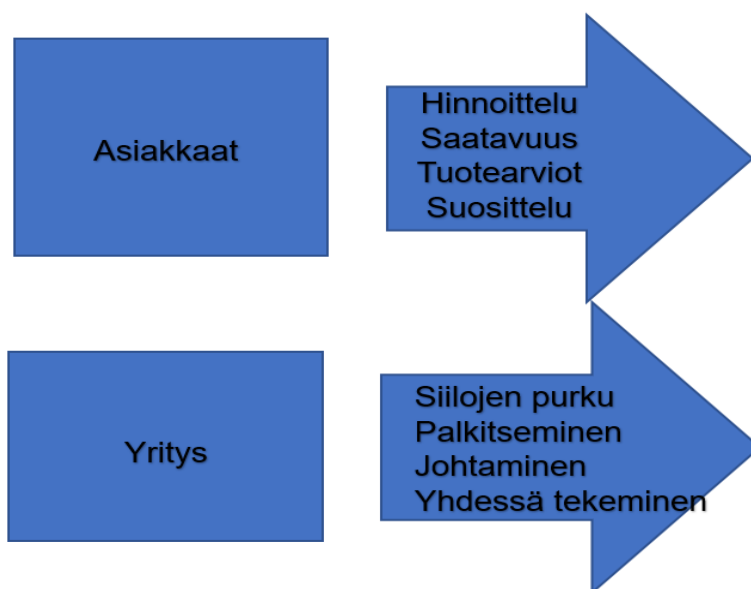
KUVIO 6. STOP-myynti (Rubanovitsch 2019, 24–25)

STOP-myyntimallin viimeinen vaihe on oman toiminnan jatkuva ja tuottava parantaminen. Turha tuottamattoman työ karsitaan myyntitilanteessa pois, jonka seurauksena aika ja energia vapautuu uudella tavoin oikeisiin asioihin. Tavoitteena onkin parantaa omaa toimintaa keräämällä palautetta kaikissa kanavissa, poistaa pelkoa päätöksenteossa ja luoda organisaation jatkuvan parantamisen kulttuuria. Virheet ja näiden korjaaminen nähdään mahdollisuutena kasvaa ja kehittyä. Organisaatioilla ei ole varaa hukata myyntiresursseja, vaan johdon tehtävä on varmistaa, että kaikki haluavat osallistua kehittämiseen, jotta kokonaistoiminta saadaan paremmaksi, tehokkaammaksi ja asiakaslähtöiseksi. (Rubanovitsch, 2019, 23, 151–155.)

Onnistuneen myyntiprosessin tavoitteena on saavuttaa lopputulos, joka miellyttää prosessin kaikkia osapuolia. Myyntiprosessin hallinnannalla myyjä voi onnistua työssään, mikäli hän onnistuu saamaan oman myyntiprosessinsa vastaamaan asiakkaan ostoprosessia ja tarpeita. Parhaimmillaan asiakkaan ostokokemus ja myyjän myyntikokemus nivoutuvat yhteen myyntitilanteessa, joka saa asiakkaassa syntymään flow-kokemuksen. (Rubanovitsch 2018, 156–157.) Organisaation onkin syytä tarkastella omia myyntiprosessejaan aika ajoin kriittisesti, jotta kehittyminen, kokeilut ja uudet oivallukset ymmärretään. Erilaiset

myyntiprosessit ja myyntityylit ovat helposti mallinnettavissa ja kopioitavissa eri organisaatioiden käyttöön.

Myyntityössä asiakaskokemuksen luominen on yhä entistä tärkeämpää. Korkeakosken (2020) mukaan asiakaskokemuksen uusimmat trendit ovat edelleen ainutlaatuisen asiakaskokemuksen tuottaminen, jossa organisaatio määrittelee asiakaskokemukseen selkeän tahtotilan. Tunteet ovat tärkeä osa asiakaskokemusta. Muotoillaan tunteita ja tavoitellaan pysyviä asiakkaiden kokemuksia, jotka liittyvät käyttäytymiseen tai esteettisyyteen. Tunne välittyy sanojen ja tekojen kautta, jonka vuoksi huomiota on syytä kiinnittää yksittäisiin ilmaisiin ja sanoihin. Asiakaskohtaukset tuleekin valjastaa entistä paremmin, joissa asiakas kohtaa myyntihenkilökunnan. Näissä hetkissä rakennetaan lojaliteettia, suosittelua tai tuhoataan vuosien työ. Asiakkaat odottavat organisaatioilta yhä parempaa läpinäkyvyyttä. Asiakkaat haluavat nähdä (kuvio 7) onko tuote saatavissa heti, tilattavissa oleva tuote tai millaisella toimitusajalla tuote on saatavissa. Organisaatioiden tulee vastaavasti miettiä, miten oma liiketoiminta saadaan muutettua läpinäkyväksi, kuinka palkitseminen työyhteisössä hoituu sekä miten johtaminen ja yhdessä tekeminen saadaan läpinäkyväksi. (Korkiakoski 2020.)



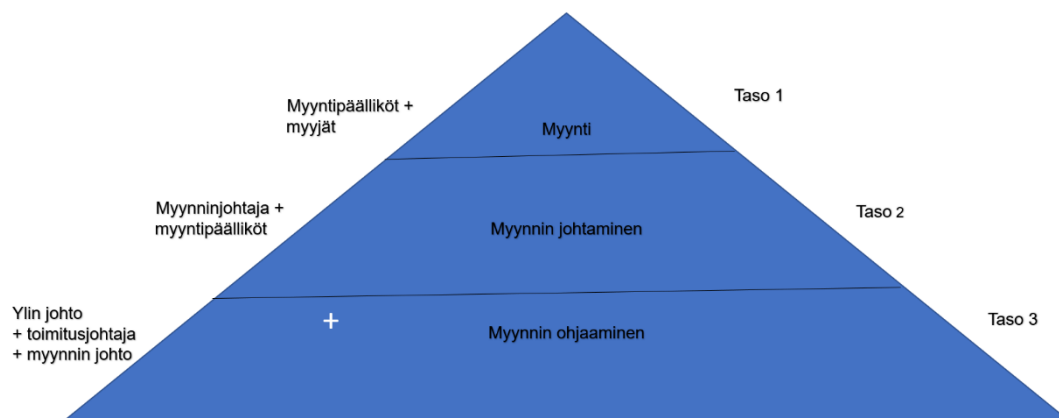
KUVIO 7. Läpinäkyvyys asiakkaisiin ja organisaatioon (Korkiakoski 2020)

2.2 Myynnin johtaminen ja ohjaaminen

Organisaatio tarvitsee myynnin pohjaksi aina myös strategian. Strategiset valinnat ohjaavat koko organisaation toimintaa ja strategia määritellään yleensä organisaation johdossa. Strategialla tarkoitetaan periaatteita, joiden varassa aiotaan menestyä markkinoilla. Strategia ei ole pelkkä määritelmä, miten organisaatio aikoo toimia, vaan millä keinoin erotutaan muista, tavoitetaan asiakkaat ja toimitaan kannattavasti. (Viitala 2014) Niemisen ja Tomperin (2008, 46) mukaan strategia muodostuu markkinatuntemuksen hyödyntämisestä, myyntiorganisaation koon ja rakenteen ymmärtämisestä, henkilöstön ja osaamisen kehittämisestä sekä myyntiprosessien ja järjestelmien hallinnasta. Myyntistrategiassa yksittäiset päätökset ja tavoitteet yhdistetään kokonaisuudeksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 46.)

Myynti tarvitsee onnistuakseen hyvän myyntistrategian, järjestelmälliset myyntiprosessit, motivoituneen henkilökunnan sekä aktiivisen myynnin johtamisen. Myyntiorganisaation johtaminen ja ohjaaminen ovatkin tärkeä osa myyntiä. Myynnin johtaminen on keskeinen myynnin tukitoiminto, joka on ollut pitkään myyntitulosten tulkintaan perustuvaa johtamista, jolloin huomio on kiinnittynyt laadun sijasta määrään. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 15.) Systemaattisuus, selkeät myyntiprosessit ja asiakkuudenhallinta järjestelmä helpottavat myynnin johtamista ja myyntityön ohjaamista (Rubanovitsch & Aalto 2005, 46–48).

Myynnin johtaminen voidaan jakaa eri tasoille: myynti, myynnin johtaminen ja myynnin ohjaaminen. (kuvi 8) Mallin peruskalliona toimii myynnin ohjaus, joka käytännössä tarkoittaa myyntihenkilöstön tukemista, valmentamista ja motivointia. Myynnin johtamisen tarkoitus on vastata myynnin resursseista, tukea myyjiä päivittäishaasteissa ja käytännön ongelmatilanteissa. Myynnissä ylimmän johdon tuki on läsnä koko prosessin ajan. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 25–26.)



KUVIO 8. Myynnin johtamisen tasot (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 29)

Organisaatiossa myynnin johdon tehtävä on johtaa ja ohjata yksittäisiä tavoitteita kohti yhteistä päämäärää. Motivointikeinona huolehditaan yksilöiden ja tiimien tavoitteista, työtyytyväisyydestä ja sitoutuneisuudesta. Myynnin johdon on huolehdittava yksilöiden ja tiimien työtehtävien tasapainosta, jaksamisesta sekä asiakaspalvelun laadusta. Yksilöt ja tiimit menestyvät, kun toimintaa tuetaan ja motivoidaan oikealla tavalla. Tiimin jäsenillä on selkeät yksilölliset tavoitteet, jotka auttavat koko tiimiä kehittymään ja menestymään. Yksilöiden ja tiimien tavoitteet tulisi olla samansuuntaiset, jotta ymmärretään toisten tiimiläisten tekemä työ sekä osataan kunnioittaa sitä. Huipputiimiksi kehittyminen vaatii luottamusta, yhteistyötä, tavoitteita, valmentamista sekä yhdessä kehittymistä. Tärkeää myynnin johtamisessa on myös huomioida yksilöiden ja tiimien heikkoudet, joita tuetaan ja kehitetään aktiivisella yhteistyöllä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 146–148.)

Myynnin johtaminen kokonaisuutena on kehittymisen kannalta erityisen tärkeää. Ryhmän tai tiimin muodostama kilpailuasetelma luo organisaatioon aitoa kilpailua antaen jokaiselle yksilölle mahdollisuuden onnistua. Myynnin johtamisen haaste onkin pitää tämä kokonaisuus kasassa, jossa yksilöiden ja toisaalta tiimin onnistumiset sekä ennen kaikkea potentiaali saadaan hyötykäyttöön. (Vuorio 2015, 49.)

Tiimin toimivuutta voidaankin arvioida Pentti Sydänmaalakan (2004, 50) tiimijohtamisen osaamistaulukolla (taulukko 1), jossa vahvuudet ja kehittyminen tiimeissä tulevat erinomaisesti esiin. Asiakeskeinen johtaminen tiimeissä nostaa esiin asiat, tavoitteet ja tuloksellisuuden, kun ihmiskeskeinen johtaminen vastaavasti yhteistyön, jatkuvan oppimisen, vuorovaikutuksen sekä palautteen.

TAULUKKO 1. Tiimijohtamisen erityisiä osaamisia (Sydänmaalakka 2004, 50)

Asiakeskeinen johtaminen tiimeissä	Ihmiskeskeinen johtaminen tiimeissä
1. Tarkoitus ja tavoitteet selvät	1. Yhteistyö toimii
2. Selvät roolit ja vastualueet	2. Hyvä motivaatio ja sitoutuminen
3. Asioiden käsittely tehokasta	3. Hyvät vuorovaikutustaidot
4. Ongelmanratkaisu toimii	4. Yksilön kunnioittaminen toteutuu
5. Toiminta suunnitelmallista	5. Jatkuva oppiminen toteutuu
6. Tietoa jaetaan riittävästi	6. Itseohjautuvuus toteutuu
7. Selkeät toimintaprosessit	7. Välitetään toisista

8. Jäsenillä riittävä osaaminen	8. Avoin ja rakentava ilmapiiri
9. Johtaminen toimii	9. Palautetta annetaan ja saadaan
10. Tiimin toiminta on tuloksellista	10. Tiimin jäseneksi halutaan päästä

Monien organisaation sisäisten ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi, myynnin johdon on syytä tukea ja opastaa myyjiä tehtävissään aiempaa enemmän. Pihlin (2018) mukaan myynnin johto tarvitsee tietoa samanaikaisesti asiakkaista, myyjistä, tuotteista sekä myynnin eri toimenpiteistä. Myynnin johtaminen tarvitsee päätöksenteon tueksi myynnin suunnittelua, myyntitavoitteita, tavoitteiden seuranta, CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmää sekä henkilökunnan motivointikeinoja (Pihl 2018). CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmän tarkoitus on ohjata myyntitoimintaa historiatiedon avulla, vaikka myynnin ohjaus tapahtuukin tulevaisuutta ennustamalla. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 13–15.)

Myynnin johtaminen on ajoittain haasteellista, sillä myyntityötä tekevät yksilöt ja tiimit ovat älykkäitä ja itsenäisiä. Myynnin johtamisessa onnistuminen onkin monien osien summa. Motivoiva myynnin johtaja kehittää asioita yhdessä myyntihenkilökunnan kanssa, kun keskivertojohtaja ottaa kunnian kehityksestä vain itselleen. Eräs suurimmista haasteista organisaatioissa onkin saada kaikki myyntityötä tekevät myymään. Tarkoitus ei ole tehdä myynnistä kuitenkaan liian monimutkaista ja vaikeaa, vaan myynnin johdolta vaaditaan yhteistyön lisäksi johtamisvastuuta. (Rubanovitsch 2018, 37.)

Rubanovitschin (2018, 209–210) mukaan, jos haluaa kasvaa ja kehittyä, on syytä keskittää ponnistelut myynnin kasvattamiseen. Jos kasvuhalu puuttuu, myös myynnin johtaminen on heikkoa. Myynnin johdon tuleekin huolehtia, että myyjillä on myyntitilanteiden hoitoon riittävät tiedot ja taidot sekä kyky viedä myyntiprosessi läpi ammattimaisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 46–48.)

2.3 Myynnin valmentaminen

Valmentaminen, coaching ja valmentava johtaminen ovat termeinä hieman vaikeaselkoisia ja käsitteelle löytyy erilaisia näkökulmia. Kirjallisuudessa määritellään valmentaminen päämäärän (miksi?), prosessin (miten?) tai asiakkaiden kautta. (kenelle?) Määritelmässä on löydettävissä yhteinen tekijä, joka on ihmisen potentiaali ja sen vapauttaminen (Cox, Bachkirova, Clutterbuck 2014, 3–4).

Achua ja Lussier (2010) luonnehtivat valmentavan johtamisen ytimeksi suorituksen ylläpidon ja parantamisen motivoivan palautteen avulla. Valmentaminen rakentuu

kommunikaation ja palautteen pohjalle (Achua, Lussiter, 2010, 181). Bachkirovan, Spencen ja Draken (2016) mukaan valmentamisen lähtökohdat löytyvät yksilön sisäisistä tarpeista, jota tuetaan ja kannustetaan sosiaalisilla verkostoilla. Kun valmentajana toimii yksilön esimies, on kyse valmentavasta johtamisesta.

Valmentaminen nähdään kokonaisvaltaisena ajattelu- ja toimintatapana, joka ei rajoitu pelkästään esimies-, tai johtamistyöhön. Valmentaminen voidaan katsoa olevan tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Kyse on arvostavasta, osallistavasta ja tavoitteellisesta yhteistoiminnasta, jossa potentiaalia vaalitaan koko organisaation käyttöön. (Ristikangas, Grünbaum 2018, 13.)

Valmentaminen eroaa monelta osin perinteisestä autoritäärisestä johtamistyylistä, kuten taulukosta 2 voi havainnoida. Olennaisin ero näillä johtamistyyleillä on siinä, ettei valmentaja anna yksilölle tai ryhmälle suoraa vastausta, vaan pikemminkin vuorovaikutuksen kautta neuvoo, ohjaa ja kysyy. Valmentamalla innostetaan yksilö tai ryhmä vapaaehtoisesti yhdessä suunnitteluun, tekemään ja arvioimaan. Oikean asenteen avulla yksilö tai ryhmä voi kyetä oppimaan mitä tahansa ja vastavuoroisesti yksilö tai ryhmä, joka ei halua kehittyä, ei nauti työstään ja yhteistyö työyhteisössä kangertelee, niin kehittyminen on yleensä vaikeaa. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 16–18.)

TAULUKKO 2. Perinteinen johtaminen ja valmentamisen erot. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 17)

Perinteinen johtaminen	Valmentaminen
Esimies tietää ja kertoo, mitä pitää tehdä.	Valmentajalla on monia rooleja ja tehtäviä.
On olemassa valmis vastaus ja ohje.	Kysytään.
Toimitaan mallin/ prosessin mukaan, jonka johto/ esimies on luonut.	Huomioidaan muiden mielipiteet ja kokemus.
Tehdään, mitä on ohjeistettu.	Osallistetaan suunnitteluun, ohjeistukseen ja arviointiin.
Käsketään ja käytetään pakotteita.	Toimitaan imuohjautuvasti ja vapaaehtoisesti sitoutuen.
Työskennellään yksin.	Tehdään yhdessä.
Pidetään monologia.	Käydään dialogia ja trilogia.
Ollaan hiljaa, kun asiat ovat hyvin - ongelmista huomautetaan.	Kannustetaan, innostetaan ja arvioidaan jatkuvasti.
Vältetään ja pelätään virheitä.	Tehdään kokeiluita ja opitaan virheistä.
Ollaan itsekseen tyytyväisiä.	Juhlistetaan pieniä onnistumisia.

Valmentaminen on henkilökohtainen tulos- ja kehitysprosessi, joka kohdistuu valmennettavan itsesäätelyyn. Hyvä itsesäätelykyky auttaa tavoitteen saavuttamisessa. Valmentamalla tuetaan positiivista muutosta, jonka yhtenä päämääränä onkin parantaa suorituskkyä. Kehitystavoitteen päämäärä voi olla myös uuden taidon oppiminen, tietoisuuden herääminen tai itseluottamuksen rakentuminen. Valmentajan vastuulla on pitää prosessi liikkeessä ja ohjata kehitystä kohti tavoitetta. Valmentamalla on havaittu olevan positiivinen yhteys yksilön roolin selkeytymiseen, hänen työtyytyväisyyteensä sekä työn suorituksiin. (Parppei 2008, 9, 17.)

Valmentamisen lähtökohta on siinä, että tavoitteet tulee lähteä valmennettavasta itsestään. Tavoitteen tulee olla täsmällinen, mitattava ja aikaan sidottu. Tavoitekeskustelussa prosessi aikataulutetaan, motiivi kirkastetaan ja tutkitaan, onko kehitykselle olemassa esteitä. Tavoitteen asettamisessa on hyvä olla valmennettavan esimies mukana, jotta yhteinen päämäärä saadaan näkyviin. Organisaatiotasolla on hyvä asettaa tavoitteita, joiden saavuttaminen hyödyttää molempia osapuolia. (Parppei 2008, 20–21.)

TAULUKKO 3. Valmentavan johtamisen ulottuvuudet (Harju 2017)

Voimaannuttaminen (empowerment)
Kysymyksiä asettamalla rohkaistaan alaisia ajattelemaan
Resurssina toimiminen ja oppimisen esteiden raivaaminen
Omistajuuden siirtäminen alaisille
Kieltäydytään antamasta valmiita vastauksia
Mahdollistaminen (facilitation)
Palautteen antaminen alaisille
Palautteen pyytäminen alaisilta
Toimintatavoista keskusteleminen alaisten kanssa
Hyvän oppimisympäristön luominen
Asetetaan tavoitteita ja viestitään odotuksista- asetetaan ne kokonaiskuvaan
Autetaan näkemään asioita toisen näkökulmasta
Saadaan alaiset näkemään asiat eri lailla ja laajemmasta näkökulmasta
Analogioiden, skenaarioiden ja esimerkkien käyttäminen
Sitoutetaan oppimisen mahdollistamiseen muita

Valmentavalle johtajuudelle ei ole olemassa yleisesti tunnustettua teoreettista viitekehystä, vaan suuntauksia on monia. Valmentavan johtamisen tärkeimmät ulottuvuudet ovat voimaannuttaminen ja mahdollistaminen, kuten taulukko 3 osoittaa. Voimaannuttamalla valmentava esimies rohkaisee vastuunottoon siirtämällä valtaa ja vastuuta. Mahdollistaminen tarkoittaa käytännössä palautteita, keskusteluita ja auttamista, joka auttavat valmennettavaa ymmärtämään ja näkemään erilaisia näkökulmia. (Harju 2017, 17–20.)

Valmentava johtamistyyli on käytännössä usein haastavaa, sillä erityisesti esimiehen tulee omaksua uusi rooli, jotta toiminta organisaatiossa kykenee muuttumaan. Esimiehet eivät välttämättä halua toimia valmentajina, koska kokevat valmentamisen vaikeaksi tehtäväksi. Valmentaminen voidaankin nähdä koko organisaatiokulttuurisena muutoksena, joka yleensä etenee hitaasti ja vähän kerrallaan. (Parppei 2008, 9.)

Myyntin valmentaminen on toimintakeskeinen prosessi, jossa myyntityötä tekevien tietoja, taitoja ja kykyjä edistetään kognitiivisella kehityksellä. Kognitioihin taustalla vaikuttavat tunteet, käyttäytyminen ja suorituskyky. Tunne- ja käyttäytymismallit helpottavat myyntityössä saavuttamaan myyntitehtävien ja organisaatioon toimintaan liittyviä tavoitteita. (Badri-narayanan 2012.) Myyntin valmentamisella pyritään vaikuttamaan myyntihenkilöstön kykyyn oppia tehokkaammin ja nopeammin. Usein myynti onkin myyntitilanteissa ongelmanratkaisua, jossa menestyäkseen myyjiä tulee auttaa ymmärtämään, ennakoimaan ja ylittämään itsensä (Singh, Manrai, Manrai 2015). Muutosten aikaansaamiseksi myyjät tarvitsevat jatkuvaa palautetta työstään, mitä he näkevät, kuulevat ja tuntevat. Myyntivalmennus on tehokas palautteen muoto (Larochelle 2019).

Myyntin valmennusprosessi on Larochellen (2019) mukaan monivaiheinen tapahtuma, jossa valmentamalla autetaan pääsemään tavoitteeseen. Valmennusprosessin vaiheet ovat:

- valmennustavoitteiden määrittely
- osaamistason tunnistaminen
- keskittyminen yhteen valmennustavoitteeseen kerrallaan
- systemaattinen havainnointi ja kommunikointi
- mittaaminen.

Myyntin valmennusprosessi alkaa aina valmennustavoitteiden määrittelyllä. Nykytilanteen kartoituksessa selvitetään valmennettavan lähtökohdat ja sitä kautta olosuhteet prosessille.

Oppimistavoitteet on syytä tunnistaa ja ymmärtää, mitä ne eri yksilöiden ja tiimin kohdalla tarkoittavat, jotta kehittyminen olisi ylipäättään mahdollista. Nykytilanteen kartoituksessa, valmennettava kuvaa omin sanoin ajatuksia, jota valmentaja helpottaa esittämällä kysymyksiä, jotta oppimistavoitteet saadaan näkyviin. (Parpei 2008, 21.)

Jokaista valmennushetkeä varten valmennettavan osaamistaso on tiedostettava ja tunnistettava myyntivalmennuksen eri vaiheissa. Apuna voidaan käyttää myyntitaitojen arviointityökalua, jossa kuvataan valmennettavan myyntiprosessin hallintaa, vuorovaikutustaitoja, arvomyyntiä, pätevyyttä, neuvottelukykä ja kaupan päättämistaitoa. (Larochelle 2019.) Valmentamisen pääpainopiste on saada valmennettava pohtimaan omia vaihtoehtojaan ja oivaltamaan uusia toimintatapoja (Parpei 2008, 21). Valmennettavaa rohkaistaan valmennustilanteessa huomioimalla hänen tietonsa, taitonsa ja kyvykkyytensä. Valmennusprosessissa valmentaja tukee valmennettavaa saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteet (Parpei 2008, 22).

Valmennuksen tulisi keskittyä tasoihin, jotka ovat myyjän tasolla. On tärkeää tunnistaa ja työskennellä yhden ongelman kanssa kerrallaan. Ei ole järkevää ohittaa eri vaiheita, jos myyjä ei saavuta edes ensimmäistä tavoitettaan. Myyntivalmennuksen aikana on tärkeää tehdä havaintoja ja kommunikoida systemaattisesti tehdyistä havainnoista valmentajan ja valmennettavan välillä. Myyntivalmennusta voidaan tehostaa harjoittelulla tai roolipelaamisella, jossa vaihdellaan myyntityön roolia, roolileikin tavoin ja myyjän kyvyt huomioiden. Olennaista valmentamiselle on mitata kehitystä. (Larochelle 2019.) Hyvä valmennus on havainnointia, palautetta, strategian kehittämistä, hyviä esimerkkejä ja parhaiden käytänteiden levittämistä (Edinger 2015).

Valmennustaidot ovat tärkeä osa myyntivalmennuksen työkalupakkia. Valmentajan säännölliset keskustelut vaikuttavat yksilön ja tiimien luottamukseen, tietoisuuteen, oppimiseen ja suorituskyykyyn. Jatkuva yksilöllinen tuki ryhmä-, tai vertaisvalmennuksessa edistävät organisaation valmennuskulttuurin kehittymistä ja tavoitteeseen pääsemistä. Organisaatiokulttuurin merkitystä onnistuneessa myyntivalmennuksessa ei pidä aliarvioida. (McCarthy & Milner, 2013.)

Myynnin valmentaminen muodostuu jatkuvista palautteista, rohkaisuista ja väärin tapojen korjaamisista myyntitilanteissa. Myynnin valmentamisella on havaittu yhtymäkohtia urheiluvallennuksen kanssa (Badrinarayanan 2012). Westerlundin ja Tuppuraisen (2019, 158) mukaan urheilu-, ja elämän valmentamisen voimavarat ovat:

- sisäinen motivaatio
- asenne

- itseluottamus
- vastuullisuus
- suoritustunne.

Keskeiset valmennusmenetelmät ovat halu oppia, joka näkyy yksilön tai ryhmän sisäisenä motivaationa. Oikean asenteen avulla ihminen oppii ja kehittyy erilaisissa tilanteissa. Hyvä itseluottamus antaa rohkeutta rikkoa rajoja ja löytää uusia tapoja oppia. Vastuullisuus näkyy yksilön käytänteissä, toisin sanoen, millä keinoin saadaan muutettua sanat teoiksi. Suoritusnäytteenä on suoraa vaikutusta oppimisen laatuun. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 158.)

Myynninvalmennuksen valmentaja antaa henkilökohtaista palautetta aina kun mahdollista ja toimii esimerkkinä muille työyhteisön jäsenille. Myynnin valmentamisen keskiössä ovat luottamus ja toisen ihmisen kunnioittaminen (Badrinarayanan 2012). Valmentamista käytävän organisaation on kuitenkin hyvä tiedostaa, että valmentamisen toimeenpaneminen vie aikaa ja toimintaa tarvitsee tukea riittävästi (Grant 2010). Organisaatioissa onkin keskeistä varmistaa valmennustaitojen soveltaminen (McCarthy & Milner, 2013). Nykyaikaiset johtamismenetelmät korostavat vuorovaikutusta toimeenpanon aikaansaamisessa ja suunnitelmassa. Valmentavan vuorovaikutuksen tarkoitus on saada yksilö tietoisesti pohtimaan ja tarkkailemaan omaa työtään sekä siihen liittyviä ajatuksia, tunteita ja uskomuksia. (Parpei 2018, 76.)

Myynnin valmentamisessa voidaan käyttää apuna myös GROW-mallia. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 168) GROW-malli tulee englannin kielen sanoista, joissa toimintaa ohjataan kohti tavoitetta valmennuksen avulla. GROW-mallin vaiheet ovat:

- goal (tavoite ja mittarit)
- reality (nykytilanne)
- options (vaihtoehdot)
- will (yhteenveto).

GROW-mallissa tavoitteet ja mittarit kirjataan selkeästi ylös ja näkyviin. Tavoitteen ja mittariston tulee olla saavutettavat, resurssit tarkkaan mietityt ja aikaan rajatut. Keskeistä on varmistaa, että tavoite on ymmärretty samalla tavalla sekä valmentajan että valmennettavan osalta. Nykytilanne ymmärretään aina suhteessa päämäärään. Miten olemassa olevat vahvuudet ja resurssit hyödynnetään. Kun lähtötilanne ja mittarit on määritelty, on syytä tarkastella toimintatapoja. Valmentamisen vuorovaikutuksessa pohditaan vaihtoehtoja,

oivalletaan uusia toimintatapoja ja mahdollistetaan toimintatapojen ja -mallien muutos. Yhteenedon tarkoitus on varmistaa toimintatapojen toteutus ja summata yhteen sovitut toimenpiteet. (Mäkiniemi 2019.)

Aktiivisiin myyntivalmennuksiin osallistujia on hyvä palkita ja vastaavasti antaa seurauksia niille, jotka kieltäytyvät myyntivalmennuksista. Palkintona voi olla uusi vastuu, korvaus tai ylennys (Edinger 2015). Keskeistä myyntiorganisaatiossa on luoda myyntiin valmentavaa kulttuuria, jossa kehitys vie samalla koko organisaatiota eteenpäin, jonka sivutuotteena syntyy systemaattinen ja uudenlainen myyntikulttuuri. Myyntikulttuuri ei synny itsestään, vaan se syntyy yhdessä tekemällä (Fried, Heinemeier & Hansson 2010, 249).

3 Kehittämishankkeen toteutus

3.1 Kohdeorganisaatio ja toimiala

Kehittämishanke toteutettiin kohdeorganisaatiossa, Motonet Oy:n Lahden toimipisteessä (kuva 1). Motonet on osa Broman Group konsernia. Motonet myy autojen ja moottoripyörien varaosia ja -tarvikkeita, työkaluja, veneily- ja kalastus sekä kodin- ja vapaa-ajan tuotteita sekä kuluttaja-, että yritysasiakkaille. Motonet on suomalainen perheyritys, jolla on yhteensä 35 tavarataloa. Motonet Oy on perustettu Turussa vuonna 1990. Broman Group osti Motonetin vuonna 2007. Motonetin liikevaihto tilikaudella 2019 oli 350,5 miljoonaa euroa ja yhtiön palveluksessa on noin 1500 henkilöä (Broman Group 2020).



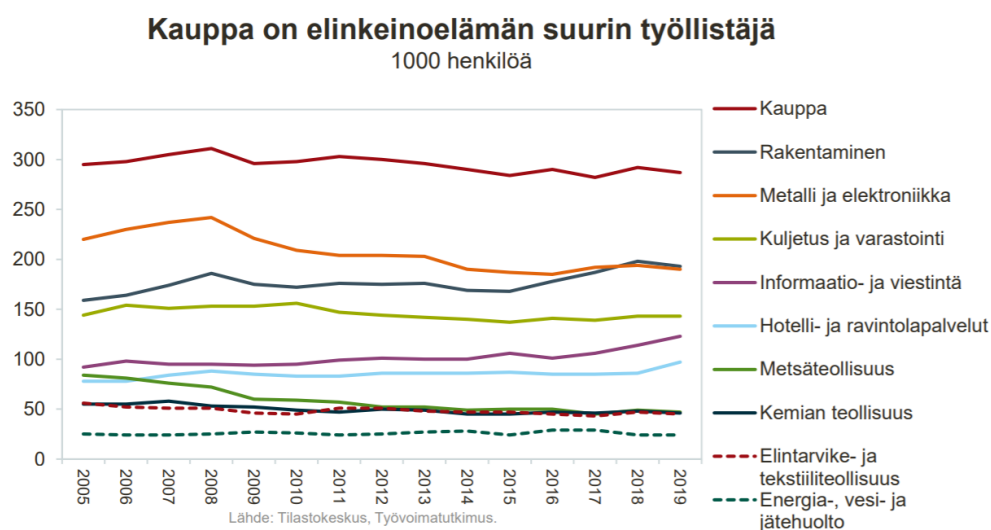
KUVA 1. Motonet Oy:n Lahden toimipiste keväällä 2020

Kohdeorganisaatio myy ja palvelee yritys-, ja kuluttaja-asiakkaitaan myymälä-, noutomyynti-, kotiinkuljetus-, ja drive-in palvelukanavissaan. Erikoiskaupassa toiminnan fokus on henkilökohtainen palvelu, asiantuntemus ja erikoistunut tuotevalikoima. Tyypillistä erikoiskaupalle on keskeinen sijainti kaupunkirakenteessa ja tiiviit palvelukeskittymät. (Kaupan liitto 2019.) Kohdeorganisaation myynti- ja asiakaspalvelu ovat avoinna arkisin kello 9.00–21.00, lauantaisin kello 9.00–19.00 sekä sunnuntaisin kello 10.00–18.00 välillä. Myymälän myynti ja asiakaspalvelukanavat toimivat myymälän aukioloaikoina.

Motonet Oy:n Lahden toimipisteessä työskenteli heinäkuun lopulla 2020 yhteensä 50 työntekijää. Esimiehiä kohdeorganisaatiossa oli yhteensä 8 henkilöä, joista 2 henkilöä työskenteli päällikkötehtävissä ja 6 henkilöä lähiesimiestehtävissä. Päällikkö-, ja lähiesimiestehtävät koostuivat esimiestehtävistä, omien vastuualueiden tehtävistä sekä myynti- ja asiakaspalvelutehtävistä. Kohdeorganisaatiossa myyjä oli yhteensä 42 henkilöä, jotka

työskentelivät pääsääntöisesti myyntityön ja asiakaspalvelun parissa. Kohdeorganisaation yritysmyyjät ja varastotyöntekijät (6 henkilöä) rajattiin erilaisten työnkuvien vuoksi kehittämissankkeen ulkopuolelle.

Kaupan ala on Suomessa monipuolinen ja suuri työllistäjänä. Ala jakaantuu vähittäis- ja tukkukauppaan sekä tuotevalikoiman puolesta päivittäistavara-, erikoistavara ja tekniseen kauppaan. Vähittäiskaupan arvo oli vuonna 2019 yhteensä 18,6 miljardia euroa. (PTY 2019.) Vähittäiskaupan ala kasvoi vuonna 2019 2,3 % edellisestä vuodesta. Liikevaihdon kasvu vuonna 2019 oli 2,4 %. Kaupan ala on elinkeinoelämän suurin työllistäjä (kuvio 9) ja suurin nuorten työllistäjä, ja sen osuus Suomen bruttokansantuotteesta on 10 %. Talouskasvun on ennustettu jatkuvan hitaampana vähittäiskaupassa. Akuutit kauppakonfliktit, Brexit, erilaiset lakot sekä yllättävät epidemiat voivat hidastaa alan kasvamista ja työllisyyskehitys voi laskea. (Kaupan liitto 2020).



KUVIO 9. Kauppa on elinkeinoelämän suurin työllistäjä (Kaupan liitto 2020)

3.2 Käytetyt menetelmät

Tutkimusmenetelmät jaotellaan määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 131). Tämä kehittämishanke toteutettiin määrällisenä ja laadullisena tapaututkimuksena. Määrällistä tutkimusmenetelmää käyttämällä kuvaillaan ja tulkitaan ilmiöitä numeerisia aineistoja käyttämällä (Vilpas 2018). Laadullinen tutkimus voi sisältää monia erilaisia lähestymistapoja, tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen sosiaalisen vuorovaikutuksensa tutkimiseen. Yhteistä laadulliselle tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 157.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkitaan, kuvataan ja selitetään ”miten” ja ”miksi”-kysymysten avulla. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yksittäistä tapausta, tilannetta, tapahtumaa tai joukkoa tapauksia, joissa kiinnostuksen kohteena ovat erilaiset prosessit. Olennaista on, että tutkittava tapaus muodostaa kokonaisuuden. Tapaustutkimuksen tutkiminen voi tarjota enemmän kuin yksittäistapauksen tieto, vaikka yleistyksiä ei tapaustutkimuksesta voi esittää. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2009, 43–45.)

Tässä kehittämishankkeessa tietoa kerättiin sähköisellä lomakekyselyllä, workshop työskentelyllä sekä tutkijan omilla havainnoilla. Kyselytutkimuksen avulla tutkimustietoa saatiin kerättyä nopeasti ja tehokkaasti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 190.) Sähköinen lomakekysely lähetettiin kohdeorganisaation työntekijöille, jotta myyntityön kehityskohteet ja toisaalta myös voimavarat saatiin näkyviin. Sähköisellä lomakekyselyllä tietoa kerättiin myyntityön tosiasioista, asenteista ja käsityksistä kehityshankkeen aluksi. Kyselyssä käytettiin monivalintavaihtoehto kysymyksiä, koska monivalintavaihtoehtoihin oli nopea vastata. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 196.)

Kehittämishankkeen toisena tiedonhankintakanavana toimi osallistava havainnointi, jota toteutettiin workshoppeissa. Workshoppeissa tietoa kerättiin ja kehitettiin rajatulla joukolla. Havainnointitilanteessa tutkija oli läsnä osallistujana ja muiden käyttäytymisen seuraajana. Tilanteen mukaan kehittämishankkeen tutkija osallistui toimintaan enemmän tai vähemmän. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2009, 62). Tutkijan omat havainnot kirjattiin workshoppien jälkeen yhteenvetoina tekstinkäsittelyohjelma Wordiin, jotta workshoppien aikana tehdyt havainnot ja poikkeamat saatiin, kirjattua talteen.

Workshopeja tuettiin oppimista tukevilla teemoilla, joissa oli huomioitu workshopin kesto, oikea-aikaisuus ja osallistujien henkilöresurssit (Huotilainen & Saarikivi 2018, 85–86). Workshopit toteutettiin yhdessä tekemällä, saaden aikaan uusia ideoita, käytännön kokeiluita ja uusia oppimiskokemuksia. Workshoppeissa käytettiin Metaplan lapputekniikkaa ja ryhmäkeskusteluita. Metaplan lapputekniikka sopi kehittämishankkeeseen, koska ideat ja ajatukset tulivat osallistujilta samanaikaisesti ja tasapuolisesti esiin. Metaplan soveltui käytettäväksi, kun haluttiin koota osallistujien ajatuksia, ongelmia, näkemyksiä ja kaikilla osallistujilla odotettiin olevan jotain sanottavaa käsiteltävään asiaan (Ahlfors-Hiisimäki, Kojo 2010, 25). Metaplan tekniikalla tuotettujen muistilappujen jälkeen, uudet ideat ja ajatukset kerättiin yhteen aihealueittain, jonka jälkeen näistä käytiin pienimuotoinen ryhmäkeskustelu. Ryhmäkeskustelun tavoite oli saada aikaan yhteinen näkemys ja tavoite käsiteltävästä aiheesta.

Workshoppeissa työskentelyyn liittyi vahvasti myös workshop-ryhmän välinen vuorovaikutus. Workshop toiminnan tausta-ajatuksena oli rakentaa workshopiin osallistujille uudenlaisia

taitoja ja osaamista sekä vahvistaa heidän kykyään toimia työelämän tulevissa muutostilanteissa aktiivisesti.

3.3 Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishanke käynnistettiin aiheen valinnalla helmikuussa 2020. Myyntityön kehittäminen valikoitui aiheeksi kohdeorganisaatiolta tulleen toiveen pohjalta. Aikataulu suunniteltiin siten, että myyntityön lomakekysely saatiin toteutettua heinä-elokuussa 2020. (liite 1, 2) Workshopit suunniteltiin pidettäväksi 3 viikon välein, jotta myyntityön kehittäminen pysyi aktiivisena prosessina koko kehittämishankkeen ajan workshop-ryhmään osallistuneilla. Workshopit saatiin päätökseen syyskuun 2020 loppuun mennessä. Tulosten analysointiin ja julkaisuun jätettiin aikaa, jotta saatu materiaali saatiin rauhassa purettua. (Taulukko 4.)

TAULUKKO 4. Kehityshankkeen aikataulu ja vaiheet

02-03/2020	Aiheen valinta ja määrittäminen
02-05/2020	Tietopohjaan tutustuminen, teoria
05/2020	Tutkimuksen suunnittelu
07-08/2020	Sähköinen myyntityön lomakekysely kohdeorganisaation työntekijöille
08-09/2020	Workshopit 1, 2 ja 3
10/2020	Tulosten analysointi
11/2020	Tulosten julkaisu

Kehittämishankkeen workshop-ryhmä koostui kuudesta henkilöstä. Workshop-ryhmä muodostettiin arpomalla, jotta kaikilla organisaation jäsenillä oli yhtäläiset mahdollisuudet päästä osalliseksi kehittämishankkeeseen. Arvonta suoritettiin kohdennettuna siten, että kohdeorganisaation esimiehistä workshopiin arvottiin 2 henkilöä ja myyjistä 4 henkilöä. Workshop-ryhmän lopullinen kokoonpano oli 2 esimiestä ja 4 myyjää. (Taulukko 5.)

TAULUKKO 5. Motonet Lahden workshop-ryhmä

A	B	C	D	E	F
5 v kaupan alan työkokemusta	1 v kaupan alan työkokemusta	15 v kaupan alan työkokemusta	10 v kaupan alan työkokemusta	18 v kaupan alan työkokemusta	1 v kaupan alan työkokemusta
vara-osamyynä	myymälä	vara-osamyynä	myymälä	myymälä	vara-osamyynä

myyjä	myyjä	esimies	myyjä	esimies	myyjä
osallistui workshopiin 1,2,3	osallistui workshopiin 1,2	osallistui workshopiin 2,3	osallistui workshopiin 1,2,3	osallistui workshopiin 1,2,3	osallistui workshopiin 1,2,3

Workshop työskentely vaati osallistujilta fyysistä läsnäoloa workshoppeissa, työskentelytilaa ja työvälineitä. Kehittämishankkeen vetäjä huolehti workshopien ennakoivalmistelusta, työvälineistä, vapaasta työskentelytilasta sekä tulosten analysoinnista. Workshoppeissa syntyi Metaplan lapputekniikan avulla tuotettuja muistilappuja, ryhmäkeskusteluiden yhteenvetoja sekä kehittämishankkeen vetäjän omia havaintoja ja yhteenvetoja. Tutkijan tekemät omat havainnot ja yhteenvedot kirjattiin kunkin workshopin jälkeen aihe- alueittain yhteenvetona tekstinkäsittelyohjelma Wordiin, jotta workshopien aikana tehdyt havainnot ja poikkeamat saatiin kirjattua talteen.

Workshopit 1, 2 ja 3 pidettiin kohdeorganisaation toimitiloissa ja aikaa workshoppeja varten oli varattu 1,5 tuntia kerrallaan. Kaupan alalla tyypillisten vuorotöiden takia, workshop tapaamiset pidettiin aina kello 13 alkaen, jotta workshopiin osallistujat sekä aamu- että iltavuoroista pääsivät osallistumaan workshoppeihin. Kehittämishankkeeseen osallistuvat workshoppilaiset tunsivat entuudestaan toisensa, mutta workshopin tarkoituksen ja tavoitteiden selventämiseksi, työskentely aloitettiin ryhmän sääntöjen laatimisella. (Kuvio 10.)

WORKSHOP säännöt

1. Tasa-arvo -> kaikkien mielipide on tärkeä.
2. Rohkeus -> ole oma itsesi.
3. Ollaan workshopissa ajoissa paikalla.
4. Kokeillaan uusia asioista ja toimintatapoja.
5. Ideoidaan yhdessä. -> palaute.
6. Ollaan aktiivisia. -> kannustus.

KUVIO 10. Workshopilaisten yhdessä laatimat säännöt

Workshopien sisältö muodostettiin ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti (taulukko 6). Workshopissa 1 mietittiin kohdeorganisaation myyntityön osaamista sekä laadittiin kohdeorganisaation myyntityön SWOT-analyysi. Workshopissa 2 käsitelimme teemoja kehittämisen ja kehittyminen sekä pohdimme tulevaisuuden myyntityön vaatimuksia. Konkreettisenä toimenpiteenä valitsimme uusia myyntityötä tukevia käytännönläheisiä ideoita kokeiluun, jotta kohdeorganisaation myyntityössä tapahtuisi muutosta. Viimeisessä workshopissa 3, käytännönläheisten kokeiluiden tulokset ja palautteet koottiin yhteen.

TAULUKKO 6. Workshopien kehityssuunnitelma kohdeorganisaatiossa aikatauluineen

workshop 1, elokuu 2020	yhteiset säännöt, myyntityön osaaminen, myyntityön SWOT-analyysi
workshop 2, elokuu 2020	kehittäminen, kehittyminen, tulevaisuuden myyntityö ja vaatimukset uusien myyntityön kehittämisideoiden ideointi, aikataulutus ja resurssointi
workshop 3, syyskuu 2020	kehitysideoiden tulokset, loppuyhteenveto, palaute

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen aikana teoriaa ja käytäntöä peilattiin keskenään muodostaen samalla myyntityön osaamisen kokonaiskuvaa. Toteutus oli rakennettu siten, että tieto myynnistä ja myyntityön osaamisesta vahvistui hiljalleen, tarjoten workshopien aikana uusia kokemuksia workshoppilaisille. Tavoite oli siten myös herätellä workshoppilaisille omia ajatuksia ja ideoita, joille voi olla mahdollisesti käyttöä tulevaisuudessa. Kehittämishanke ei pelkästään ratkaise ongelmia, vaan kehittää käytänteitä (Ahlfors-Hiismäki & Kojo 2010).

TAULUKKO 7. Myyntityön kokonaisvaltainen kehittäminen kohdeorganisaatiossa

Tulevaisuuden myyntityö		
Kokeilut ja uudenlaisen myyntityön edistäminen		
Workshop 1 mitä on myyntityö? myyntityön SWOT-analyysi	Workshop 2 kehittäminen ja kehittyminen tulevaisuuden myyntityö uudet ideat ja kokeilut	Workshop 3 kehittämisideoiden tulokset palaute loppuyhteenveto
Webropol myyntityön kysely (voimavarat / kehityskohteet)		



Aineiston käsittely ja analysointi tapahtuivat vaiheittain. Workshopien materiaalit ja tutkijan omat havainnot käytiin huolella läpi kirjoittamalla kaikista workshoppeista ymmärrettävät yhteenvedot. Workshoppien ideat ja ajatukset tuotettiin Metaplan tekniikan avulla muistilapuilla, jotka kerättiin yhteen kaikkien osallistujien nähtävälle aihe-alueittain. Tämän jälkeen, aihe-alueista käytiin vielä ryhmäkeskustelu näkökantoineen.

Kehittämishankkeessa uudet myyntityötä tukevat ideat valittiin yhdessä workshoppilaisien kesken, joita testattiin käytännönläheisesti workshopien aikana. Tulosten analysointi jäi kehittämishankkeen vetäjän vastuulle. (Taulukko 7.)

4 Tulokset

4.1 Myyntityön kehittämiskohteet

Kohdeorganisaation myyntityön osaaminen selvitettiin sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella (liite 1,2) kohdeorganisaation työntekijöille. Sähköinen kyselylomake toimi osaamisen mittarina, selvitettäessä kohdeorganisaation myyntityön kokonaisuutta. Sähköisen kyselylomakkeen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation myyntityön, myynnin johtamisen, myynnin valmentamisen ja myyntikulttuurin nykytila arviointiasteikolla 1–5, jotta kohdeorganisaation myyntityön kehittämiskohteet ja toisaalta voimavarat löydettäisiin.

Kyselylomakkeeseen tuli vastauksia yhteensä 26 kappaletta. Kyselylomakkeen vastausajakohtana oli 37 henkilöllä mahdollisuus vastata kyselyyn. Yritysmyyjät ja varastotyöntekijät rajattiin kyselyn ulkopuolelle, koska heidän työnkuvansa ei pitänyt sisällään kuluttaja-asiakkaille suunnattua myyntityötä. Sähköisen kyselylomakkeen vastausprosentiksi muodostui 70 %. Kyselylomakkeen tulosten perusteella voidaan havaita, että kohdeorganisaatiolla on kehittymistä myyntityön kaikissa osa-alueissa.

Kyselylomakkeella pyydettiin arvioimaan kohdeorganisaation myyntityön toimivuus ja myyntityön eri vaiheiden ymmärtäminen. Vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä välille. Vastaajista yli 96 % oli sitä mieltä, että myyntityö on kohdeorganisaatiossa toimivaa ja myyntiprosessin eri vaiheet olivat hyvin hallinnassa. Täysin eri mieltä kohdeorganisaation myyntityön toimivuudesta oli lähes 4 % vastaajista. Vastausten keskiarvo oli 1,7 prosenttia. (Taulukko 8.)

TAULUKKO 8. Myyntityön toimivuus kohdeorganisaatiossa (n=26)

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä.	4 Jokseenkin eri mieltä	5 Täysin eri mieltä	Keskiarvo	Medi-aani
	42,31 %	53,84 %	0 %	0 %	3,85 %	1,69	2

Myyntityön osaamista selvittäessä kohdeorganisaation työntekijöiltä tiedusteltiin myös myynnin johtamisen ja ohjaamisen tasoa. Vastaajien näkemykset ja arviot jakaantuivat vaihtoehtojen täysin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä välillä. Enemmistö vastaajista 81 % oli kuitenkin sitä mieltä, että myynnin johtaminen ja ohjaaminen kohdeorganisaatiossa ovat kunnossa. Keskiarvo oli 1,9 prosenttia. (Taulukko 9.)

TAULUKKO 9. Myynnin johtaminen ja ohjaus kohdeorganisaatiossa (n=26)

1 Täysin samaa mieltä.	2 Jokseenkin samaa mieltä.	3 Ei samaa eikä eri mieltä.	4 Jokseenkin eri mieltä.	5 Täysin eri mieltä.	Keskiarvo	Mediaani
38,46 %	42,31 %	11,54 %	7,69 %	0 %	1,88	2

Kyselylomakkeen arvioinneissa eniten hajontaa syntyi myynnin valmentamisen ja myyntikulttuurin teemoissa. Myynnin valmentaminen on jatkuvaa ja saan siitä apua myyntityöhön, vastaukset jakaantuivat kaikkiin vastaus vaihtoehtoihin. Täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä vastaajista oli yhteensä 81 %. Keskiarvo oli lähes 2. (taulukko 10) Vastausten jakaantumisesta voidaan päätellä, että myynnin valmentamisen tavoite ei ole kaikille työntekijöille selkeä ja kirkas.

TAULUKKO 10. Myynnin valmentaminen kohdeorganisaatiossa (n=26)

1 Täysin samaa mieltä.	2 Jokseenkin samaa mieltä.	3 Ei samaa eikä eri mieltä.	4 Jokseenkin eri mieltä.	5 Täysin eri mieltä.	Keskiarvo	Mediaani
30,77 %	50 %	11,54 %	3,84 %	3,85 %	2	2

Myyntikulttuurin avoimuutta ja kannustavuutta selvitettäessä, täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä 85 % vastaajista. Myyntikulttuurin keskiarvona oli 2 prosenttia. (taulukko 11) Vastaajien arviot vaihtelivat eniten juuri myynnin valmentamisen ja myyntikulttuuri kysymysten välillä, jossa on kohdeorganisaatiossa selkeästi havaittavissa kehittymisen tarvetta.

TAULUKKO 11. Myyntikulttuuri kohdeorganisaatiossa (n=26)

1 Täysin samaa mieltä.	2 Jokseenkin samaa mieltä.	3 Ei samaa eikä eri mieltä.	4 Jokseenkin eri mieltä.	5 Täysin eri mieltä.	Keskiarvo	Mediaani
30,77 %	53,84 %	7,69 %	3,85 %	3,85 %	1,96	2

Lomakekyselyn sivutuotteena selvitettiin myös kohdeorganisaation myyntityön voimavaroja, jotta myyntityön osaamisen lähtötaso saatiin näkyviin. Asenne myyntityössä koettiin myyntityön tärkeimmäksi voimavaraksi, joka on 62 %:n vastaajan valinta. Vuorovaikutus

(46 %), yhdessä tekemisen meininki (42 %), tavoitteiden seuranta (38 %) sekä kokemusten jakaminen (35 %) koettiin myyntityössä tärkeiksi voimavaratekijäksi. Myyntipsykologia (0 %) ja myynnin johtaminen ja ohjaaminen (0 %) eivät olleet vastaajien valinnoissa lainkaan. Yksi vastaajista oli valinnut vapaavalintaisen vaihtoehdon, joka oli tuotekoulutukset aamupalaverien yhteydessä. (Taulukko 12.)

TAULUKKO 12. Myynnin voimavarat kohdeorganisaatiossa (n=26)

	n	Prosentti
asenne	16	61,54 %
vuorovaikutustaidot	12	46,15 %
erilaisten myyntityylien hallinta	3	11,54 %
tavoitteiden asettaminen	9	34,62 %
tavoitteiden seuranta	10	38,46 %
yhdessä tekemisen meininki	11	42,31 %
myyntipsykologia	0	0 %
tekninen osaaminen (laitteet, välineet, ohjelmat)	2	7,69 %
tuotetuntemus	5	19,23 %
haastavat asiakastilanteet	4	15,38 %
palautteen antaminen (kehut ja rakentava palaute)	2	7,69 %
kokemusten jakaminen	9	34,62 %
rohkeus myydä	2	7,69 %
epämukavuusalueella myyminen	1	3,85 %
esimiehen tuki	5	19,23 %
erilaiset myyntikokeilut	6	23,08 %
myynnin valmentaminen	3	11,54 %
myyntiprosessin hallinta	1	3,85 %
myynnin johtaminen ja ohjaaminen	0	0 %
myyntikulttuuri	2	7,69 %
muu, mikä _____	1	3,85 %
Vastausvaihtoehdot	Teksti	

muu, mikä _____	Tuotekoulutukset aamupalaverien yhteydessä
-----------------	--

Kyselylomakkeen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation myyntityön kehittämiskohteet. Tärkeimmät kehittämiskohteet kyselyn mukaan olivat: tuotetuntemus (69 %), epämukavuusalueella myyminen (46 %) sekä palautteen antaminen (38 %). Yksi vastaajista oli valinnut vapaavalintaisen vaihtoehdon, joka oli työtehtävien noudattaminen. (Taulukko 13.)

TAULUKKO 13. Myynnin kehityskohteet kohdeorganisaatiossa (n=26)

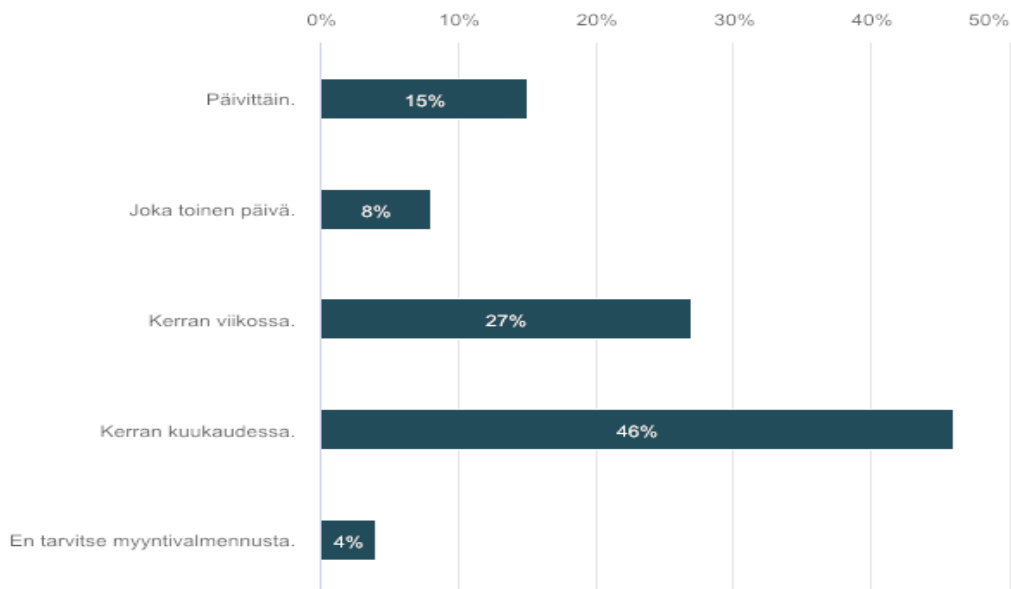
	n	Prosentti
asenne	5	19,23 %
vuorovaikutustaidot	2	7,69 %
erilaisten myyntityylien hallinta	2	7,69 %
tavoitteiden asettaminen	1	3,85 %
tavoitteiden seuranta	0	0 %
yhdessä tekemisen meininki	2	7,69 %
myyntipsykologia	5	19,23 %
tekninen osaaminen (laitteet, välineet, ohjelmat)	6	23,08 %
tuotetuntemus	18	69,23 %
haastavat asiakastilanteet	5	19,23 %
palautteen antaminen (kehut ja rakentava palaute)	10	38,46 %
kokemusten jakaminen	3	11,54 %
rohkeus myydä	5	19,23 %
epämukavuusalueella myyminen	12	46,15 %
esimiehen tuki	4	15,38 %
erilaiset myyntikokeilut	5	19,23 %
myynnin valmentaminen	5	19,23 %
myyntiprosessin hallinta	3	11,54 %
myynnin johtaminen ja ohjaaminen	1	3,85 %
myyntikulttuuri	4	15,38 %
muu, mikä	1	3,85 %
Vastausvaihtoehdot	Teksti	
muu, mikä	Työtehtävien noudattaminen	

Myynnin valmentaminen koettiin kyselylomakkeella esimiesten tehtäväksi. Suurin osa vastaajista, lähes 77 % oli valinnut esimiehet tärkeimmäksi myyntivalmentamisen toteuttajiksi ja mahdollistajaksi. Vastaajista 2 oli sitä mieltä, että ulkopuolinen kouluttaja olisi paras vaihtoehto myynnin valmentamiseen, kun vastaavasti 2 vastaajaa oli sitä mieltä, että myynnin valmentaminen kuuluu kaikille kohdeorganisaation työntekijöille. (Taulukko 14.)

TAULUKKO 14. Myynnin valmentaminen kohdeorganisaatiossa (n=26)

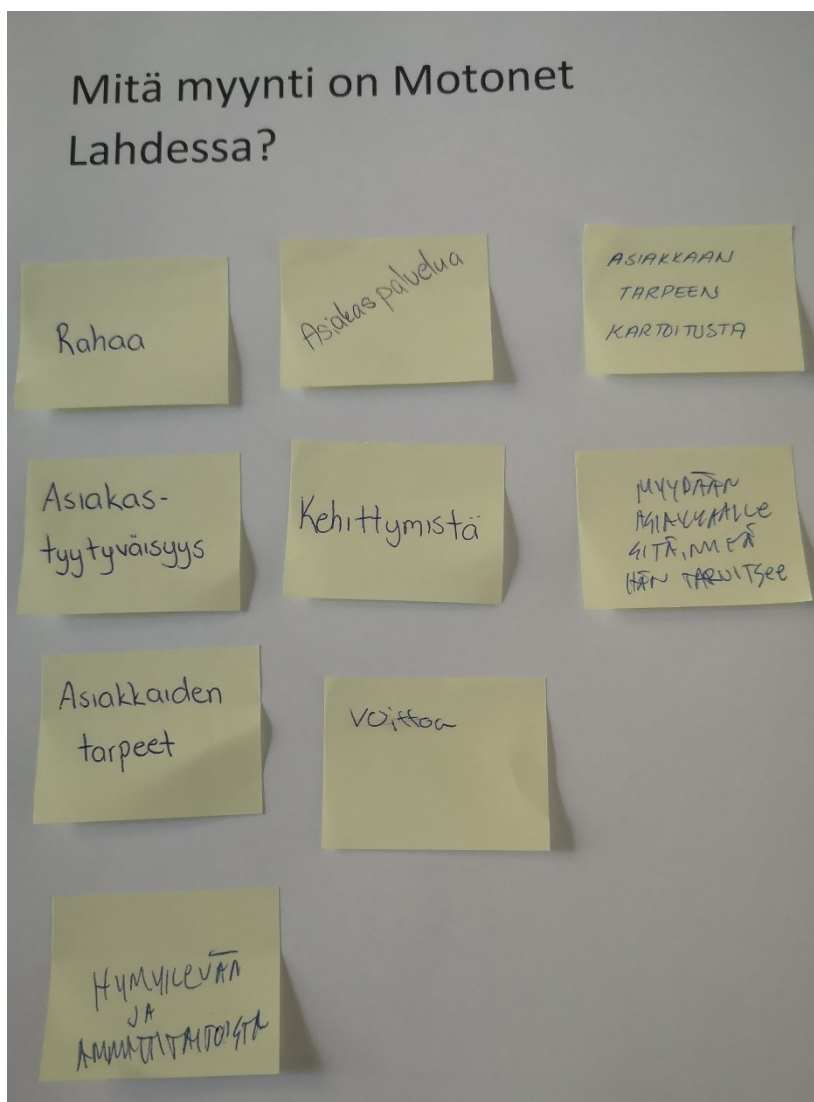
	n	Prosentti
Päällikkö	2	7,69 %
Esimiehet	20	76,92 %
Työkaveri	0	0 %
Joku muu, kuka	4	15,39 %
Vastausvaihtoehdot		Teksti
Joku muu, kuka		Ulkopuolinen kouluttaja
Joku muu, kuka		Jokaisen toimesta
Joku muu, kuka		Esimiehet ja perus rividuunarit
Joku muu, kuka		Ulkopuolinen kouluttaja

Vastaajista 46 % on sitä mieltä, että kerran kuukaudessa tapahtuva myyntivalmennus olisi sopivin vaihtoehto kehittää myyntityötä. Kerran viikossa tapahtuvan myyntivalmennuksen kannalla oli vastaajista 27 %. Vastaajista 4 % ei kokenut tarvitsevänsä lainkaan myyntivalmennusta. (Kuvio 11.)



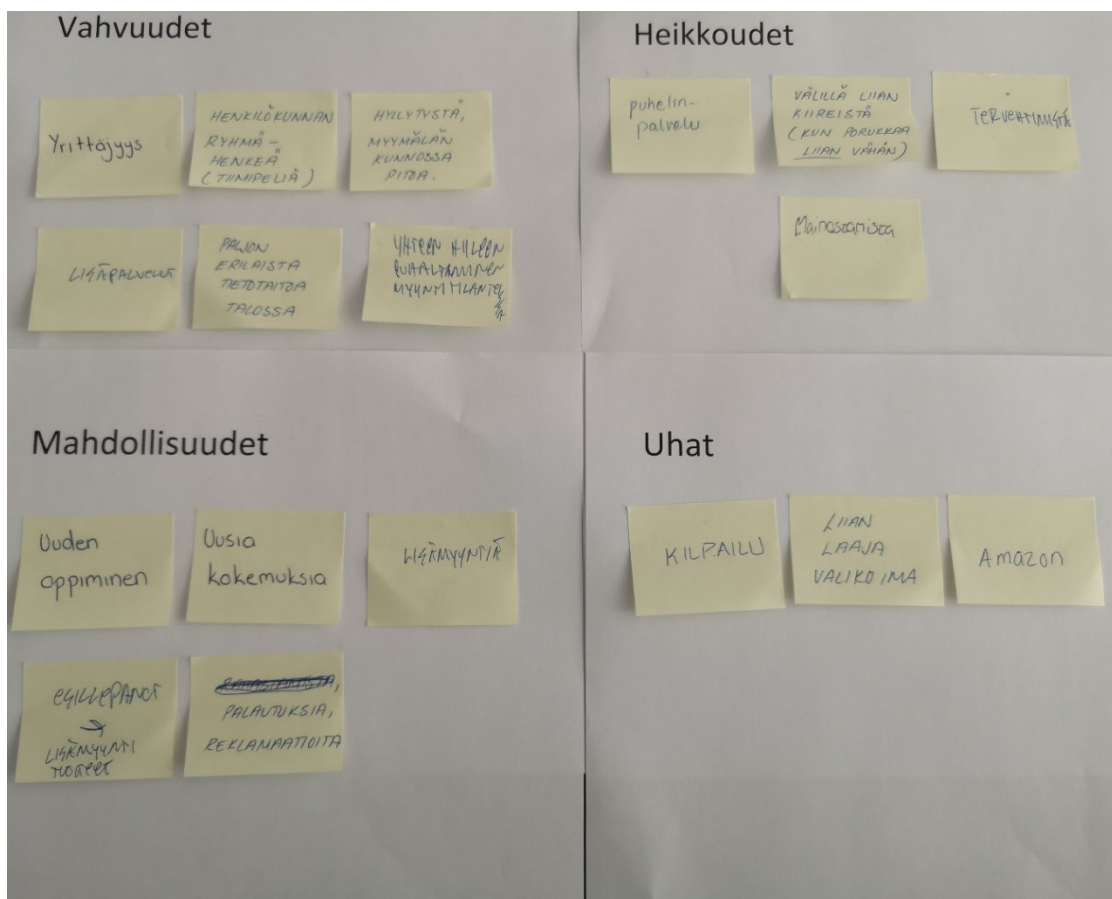
KUVIO 11. Valmentamisen määrä kohdeorganisaatiossa (n=26)

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen osallistava havainnointi, workshopit kohdeorganisaatiossa alkoivat myynnin lähtötason tunnistamisella (kuva 2). Myynti koettiin jo käsitteenä olevan hyvin monimutkainen ja laaja-alainen aihe, johon vaikuttavat yhtäaikaaisesti kohdeorganisaation myynti, markkinointi sekä asiakaspalvelu. Kohdeorganisaation käytössä olevat myynnin portaat, myynnin johtaminen ja ohjaaminen koettiin olevan hyvällä tasolla. Myynnin valmentaminen toimi workshopilaisten mielestä osittain ja myyntikulttuurisia elementtejä oli kohdeorganisaatiossa näkyvillä. Workshopilaiset olivat yhtä mieltä siitä, että kohdeorganisaation pitää kehittää myynnillistä osaamista, jotta myynnin osaaminen monipuolistuu, vahvistuu sekä kilpailukyky säilyy jatkossakin.



KUVA 2. Myynnin lähtötilanne kohdeorganisaatiossa

Kehittämisen työvälineenä workshopissa käytettiin SWOT-analyysiä, sillä menetelmä on yleisesti käytetty, yksinkertainen sekä helposti ymmärrettävä. SWOT-analyysi toi esille workshopilaisten esittämät myyntityön vahvuudet, heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. (kuva 3) SWOT-analyysissä näkyviin tuli se, että workshopilaiset ymmärsivät myyntityön hyvin laajana ja monipuolisena kokonaisuutena, vaikka moniin myyntityön osa-alueisiin workshopilaiset eivät voineet itse vaikuttaa kohdeorganisaatiossa.



KUVA 3. Workshoppilaisten muodostama SWOT-analyysi

Kehittämisen ja kehittymisen teemoilla workshoppiin haettiin käytännönläheisiä uusia ideoita ja ajatuksia. Kehittämisen kohteena voi myyntiorganisaatiossa olla myyntiosaaminen, vuorovaikutustaidot tai uuden kehitysidean käytännönläheinen kokeilu. Kehittämisen on lähdettävä liikkeelle aina työyhteisön tarpeista, vaikka idea tulisikin muualta. Workshop ryhmässä kehittäminen miellettiin olevan erilaisia projektiryhmiä, jossa ryhmä suunnitteli yhdessä uusia myyntityön ideoita, toteutti käytännönläheisiä kokeiluita sekä mittasi aikaansaatuja tuloksia. Keskeistä ryhmän kehittämisessä oli aktiivinen osallistuminen, vertaisapu sekä resursseista huolehtiminen. Workshop-ryhmä tavoitteli kehittämisellä sujuvampaa myyntityötä kohdeorganisaatiossa, osaamisen lisäämistä koulutuksien avulla, jotka yhdessä vahvistavat myynnillistä osaamista, vuorovaikutusta ja tuotteiden myyntitaitoa.

Workshoppilaiset sanoittivat ajatuksensa kehittämisestä seuraavasti, että

oikeat henkilöt oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja sopivilla henkilöstöresursseilla.

Kehittymisen teemalla workshop-ryhmä kirkasti ajatuksiaan, mitä on myyntityön parantaminen ja uudistaminen. Kehittyminen on asiantuntijuutta, jolla pyritään laadukkaampaan

myyntityön tuottamiseen. Innovoidaan uusia ajatuksia ja kehityssuuntia, joka näkyy asiakkaiden suuntaan tuotteiden, palveluiden ja myyntitilanteiden hallintana. Monikanavainen palveluverkosto vaatii taitoa ja osaamista, sillä asiakkaalla on mahdollisuus valita tuote tai palvelu haluamastaan palveluverkostosta. Tiedon ja tuotekoulutuksien avulla voidaan kasvattaa myynnillistä osaamista monikanavaisessa palveluverkossa.

Workshopeissa luotiin kehittämishankkeen kehittämissuunnitelma (taulukko 15), joka piti sisällään myyntityötä tukevia toimintoja, kuten työpistekierto, oman älypuhelimien käyttö myyntityön apuna, aamupalaverien vakioitu sisältö (liite 3.) sekä omien myyntikampanjojen toteutus, seuranta ja mittaus. Näillä käytännön kokeiluilla workshop-ryhmä halusi vaihtaa kohdeorganisaation myyntityöhön ja osaamisen kasvattamiseen.

TAULUKKO 15. Kohdeorganisaation kehittämissuunnitelma

Kehityskohde	Aikataulu / resurssit	Tavoitteet	Arviointi
työpistekierto osaaminen haasteena	kaikki kokeilee ennen viimeistä workshopia	osaamisen vahvistaminen	kokemukset
oma älypuhelin käyttö myyntityön apuna	kaikki kokeilee ennen viimeistä workshopia	asiakaspalvelu ja myyntityö nopeutuu	kokemukset
aamupalaverihin uusi "sisältö"	vakioitu sisältö osallistaminen oppimiskokemukset jakaantuvat	valmentaminen ryhmässä, myynnilliset tiedot ja taidot vahvistuvat ennakoitavuus kehittyminen	kokemukset, tulokset
omat myyntikampanjat	heti käyttöön aamupalavereissa yhdessä suunniteltu, toteutus ja seuranta 1 vko	myynti kasvaa	kokemukset, vaikutusmahdollisuudet eurot

4.2 Valmentamisen vaikutus kehittymiseen

Valmentaminen nähtiin tässä kehittämishankkeessa kokonaisvaltaisena ajattelu- ja toimintatapana, joka ei rajoitu pelkästään esimies-, tai johtamistyöhön. Valmentaminen oli laaja toimintamalli tai toimintatapa. Valmentamisen voidaankin katsoa olevan tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi (Ristikangas & Grünbaum 2018, 13).

Valmentaminen oli kohdeorganisaation workshop-ryhmälle myös eräänlainen kehitysprosessi, jossa tavoitteena oli oppia uutta ja saavuttaa workshoppeissa yhdessä sovittu päämäärä. Päämääränä ei ollut kassaan kilahtavat eurot, vaan monikanavaisen myyntityön osaamisen laajentaminen, esimiehen toimiessa valmennuksen tukena. Workshop ryhmässä esimiehet mahdollistivat workshoppilaisille uusien oppimiskokemusten syntyminen, ja pyrkivät tätä kautta vaikuttamaan kokemuksen syntyyn myönteisesti. Esimiesten tehtävänä oli toimia kehittämishankkeen motivaattoreina, luoden workshoppilaisille hyvän oppimisympäristön, mahdollistaa osaamisen kasvattaminen uudessa työpisteessä, laajentaa myynnillistä näkökulmaa ja kannustaa oppijaa koko kehittämishankkeen ajan. Tämä koettiin workshoppeissa hyväksi tavaksi kasvaa ja oppia.

Myyntin valmentaminen koettiin workshopissa tärkeäksi, joskin workshop-ryhmän mielipiteissä syntyi pientä hajontaa valmentamisen laadusta ja valmentamisen määrästä. Hieman haasteelliseksi koettiin valmentaminen, jossa päämääränä voi olla myös uuden taidon oppiminen, tietoisuuden herääminen tai itseluottamuksen rakentuminen (Parpei 2008, 9, 17).

Workshopien ryhmäkeskustelussa myyntivalmennus määriteltiin seuraavasti:

- valmentaminen on toimivaa myyntiprosessin hallintaa
- valmentavaa esimiestyötä
- aktiivista osallistumista
- hyviä myyntiesimerkkejä
- työkaverin ja esimiehen tukea ja apua.

Myyntityö koettiin kohdeorganisaation workshoppilaisien keskuudessa olevan entistä haastavampaa tulevaisuudessa, sillä verkostoissa tapahtuvat asiakaskohtaamiset ja konsernin toisiin yksiköihin ulkoistetut palvelut, kuten keskitetty asiakaspalvelu ja takuut haastavat myyntityötä monin tavoin. Näihin haasteisiin workshoppilaiset kaipasivat avuksi parempia työvälineitä ja aikaa oppia uudenlainen toimintamalli. Kohdeorganisaatiossa sama asiakas voidaan kohdata sekä konsernin toisessa myymälässä, verkossa tai kasvotusten myyntiprosessin aikana. Henkilökohtaista myyntityötä tekeville, tämä tarkoittaa käytännön tasolla laajempaa asiakaskohtaamisen osaamista ja hallintaa, monien eri työvälineiden käyttöä sekä kykyä luoda onnistuneita asiakaskokemuksia.

Kehittämishankkeeseen osallistuneilla workshoppilaisilla oli asenne kohdallaan sekä halu oppia, joka näkyi ryhmän motivaationa. Hyvällä ja positiivisella asenteella varustettu ryhmä oppi ja kehittyi erilaisissa tilanteissa monin keinoin. Osaaminen joutui myös uudella tavalla

”koetukselle” esimerkiksi kehittämiskohteeksi valitussa työpistekierrossa. Hyvä itseluottamus antoi Westerlundin & Tuppuraisen mukaan (2019, 158) rohkeutta rikkoa rajoja ja löytää uusia tapoja oppia. Samansuuntaisia kehitysaskelaita huomasimme valmentamisen ja positiivisen palautteen kehittämishankkeessa tuottavan.

Uudet oppimiskokemukset, ryhmän tuki ja läsnäolo lisäsivät kohdeorganisaatiossa myyntityön tietopohjaa ja taitotasoa, joka helpotti myyntityön kokonaisuuden hahmottamista monikanavaisessa palveluverkossa. Myyntityössä tarvitsee saada jatkuvasti palautetta myyntitoiminnasta, mitä hän näkee, kuulee ja tuntee, jotta ammattitaito ja osaaminen voivat kehittyä.

4.3 Tulosten yhteenveto

Kehittämishankkeessa toteutettujen kokeilujen tulokset (taulukko 16) ovat pääsääntöisesti positiivisia ja tavoitteet saavutettiin. Sivutuotteena workshopilaisille syntyi uusia oppimiskokemuksia. **Työpistekierto** koettiin workshopilaisten keskuudessa uusia osaamiskokemuksia tuottavaksi ja myyntityön kokonaisuutta vahvistavaksi tekijäksi. Tilannehaasteena työpistekokeilun aikana olivat aikataululliset haasteet ja riittävän resurssoinnin järjestäminen. Huomionarvoista työpistekierron kokeilussa kuitenkin oli se, että esimiehen tuki ja apu olivat workshopilaisten saatavilla koko kehittämishankkeen kokeilun ajan. Työpistekierto ei toteutunut kaikkien workshopilaisten kesken, vaikka se koko ryhmän tavoitteena olikin. Konkreettisenä tuloksena toteutuneissa työpistekierroissa syntyi myyntiosaamisen, tietotaidon ja kokemusten kasvua sekä kokonaisymmärrys monikanavaisesta palveluverkosta vahvistui.

Toinen kokeilu, **oman älypuhelimien käyttö** myyntityön apuna nopeutti ja helpotti myyntiprosessia. Kohdeorganisaation myyjä pystyi näkemään omalta älypuhelimeltaan kohdeorganisaation nettisivuilta tuotteiden saatavuuden, hinnan, tuotetiedot sekä tuotteiden hyllypaikat. Oman älypuhelimien käyttö myyntityön apuna helpotti ja nopeutti tuotteiden myyntiä, auttoi erilaisten myyntitilanteiden hallintaa tuen (älypuhelin) ollessa saatavilla koko ajan sekä asiakaskokemus parantui nopeamman asiakaspalvelun myötä.

Eräs workshopilainen sanoitti oman älypuhelimien käytöstä myyntityössä seuraavasti:

Jää enemmän aikaa itse myyntityöhön, kun ei tarvitse juosta edes takaisin etsimässä tuotetietoja tai hyllypaikkoja asiakkaille. Myynti hoituu myös kokonaisuutena nopeammin.

Aamupalaverien sisällön vakiointi (liite 3) oli kolmas kehittämiskohde. Kohdeorganisaatiossa oli käytössä arkiamuina aamupalaverikäytäntö, johon osallistuvat kaikki

kohdeorganisaation esimiehet, päälliköt ja myyjät. Aamupalaverit olivat olleet kohdeorganisaation käytössä jo jonkin aikaa, mutta aamupalaverien sisältö oli ollut ”ennalta suunnitteleman”. Workshopeissa tulimme siihen tulokseen, että aamupalaverien sisällön vakiointi toimisi myyntityön tukena käytännössä paremmin, kuin suunnitteleman ja fiiliksen mukaan vaihtuva sisältö, jonka vuoksi aamupalaverien vakiointi valikoitui yhdeksi kehittämiskohdeksi. Aamupalaverien tavoitteena oli koko kohdeorganisaation (ryhmän) valmentaminen monin eri keinoin. Yhdessä käsiteltävät myynnin portaavat, asiakaspalautteet, myymälätyön oivallukset, tuotekoulutukset, uudet myynti-ideat, onnistumiset ja epäonnistumiset sekä positiivisen yhteishengen luominen tukivat oppimistavoitteita vahvistaen myyntityössä vaadittavaa rohkeutta, epämukavuusalueella myymistä ja vahvistaen myynnillistä osaamista. Kokeilu onnistui hyvin ja vakioitu aamupalaverikäytäntö jäi kohdeorganisaation toimintatavaksi.

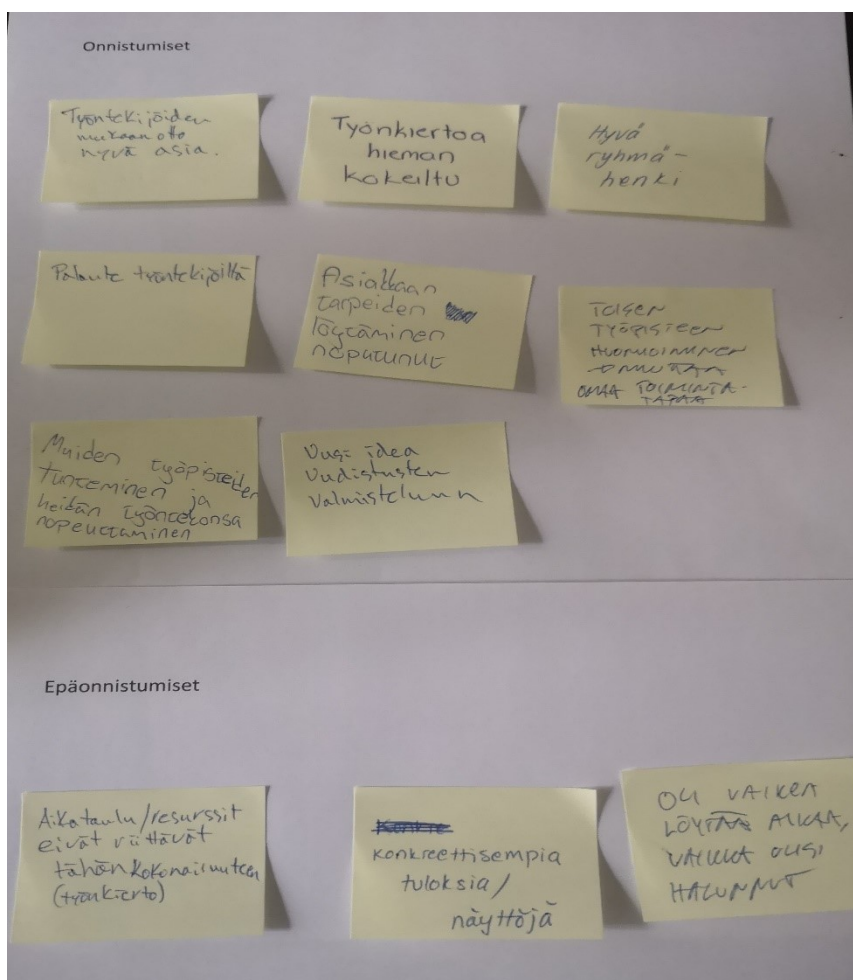
Kohdeorganisaation neljäs kehittämiskohde oli **omien viikon myyntikampanjoiden** yhdessä toteutus, seuranta ja mittaus. Omien kampanjoiden myyntituote sovittiin yhteisesti aamupalaverien yhteydessä. Tavoitteena kokeilulla oli tietoisuuden lisääntyminen, vaikutusmahdollisuuksien tuottaminen ja myyntilukuihin vaikuttavien asioiden ymmärtäminen. Kohdeorganisaatio on myyntiorganisaatio, joten myyntikokeilut eivät olleet kohdeorganisaatiossa uusi tapa toimia, mutta yhdessä sovitut myyntikampanjat olivat. Tavoitteena kokeilulla oli luoda koko henkilökunnalle vaikutusmahdollisuuksia, synnyttää uudenlaisia ajatuksia ja ideoita, vahvistaa osaamista ja myynnillisen kokonaisymmärryksen kasvattamista, jonka näkyi suoraan kassaan kilahtavina lisäeuroina. Omien myyntikampanjoiden kokeilussa onnistumiset näkyivät innostuneina työntekijöinä, lisääntyneinä euroina ja vastaavasti epäonnistumiset motivaation laskuna ja ehkä ajoittaisena turhautumisena.

TAULUKKO 16. Workshoppilaisten uudet myyntityötä tukevat kokeilut

uudet kokeilut	myyntiosaamisen tulokset	tuotetietous	tilannehaasteet kokeiluissa	tavoitteen saavuttaminen
työpiste-kierto	myyntityön kokonaisuus selkeytyi	osaaminen kasvoi	haasteita ilmeni	tavoitetta ei saavutettu kaikkien osallistujien kesken
oma älypuhelin apuna myyntityössä	myyntityö nopeutui ja osaaminen kasvoi	rohkeus myydä kasvoi tuki saatavilla koko ajan	ei tilannehaasteita	tavoite saavutettiin
aamupalaveriin vakioitu	ryhmävalmentaminen	tuotekoulutukset	aikataulutuksen valmistelu aika huomioitava	tavoite saavutettiin

sisältö	kokemuksien jakaminen ryhmän tuki palautteen antaminen ja saaminen	osallistaminen epämu- vuusalueelle meneminen kokemukset		
viikkotuote, oma kampanja	palautteen antaminen ja saaminen myyntityön kokonaiskuvan vahvistaminen	ajankohtaisuus kampanjan toteuttamisen, seuraaminen, mitaaminen	ei tilannehaasteita	tavoite saavutettiin

Kehittämishankkeen aikana kohdeorganisaatiossa koettiin onnistumia, mutta myös tilannehaasteita ja epäonnistumisia. **Workshoppien loppuyhteenvedossa** kerättiin ryhmän onnistumiset ja epäonnistumiset yhteen (Kuva 4).



KUVA 4. Kehittämishankkeen onnistumiset ja epäonnistumiset

Positiiviseksi kehittämishankkeen workshoppeissa koettiin:

- työntekijöiden mukana olo
- työnkierron mahdollistaminen
- muilta työntekijöiltä saatu palaute
- ryhmähengen vahvistuminen
- myyntityön kokonaisuuden parempi ymmärtäminen
- uusien toimintatapojen kokeileminen ja testaaminen.

Käytännönläheisten kokeiluiden tilannehaasteena oli workshoppien aiheuttama tiivis aikataulus ja resurssointi. Workshopit pidettiin kohdeorganisaatiossa kesälomien aikaan, vuoden ”kuumin” myyntisesonki oli workshoppien aikana meneillään sekä alueella voimistuva Koronapandemia toi omat lisähaasteensa kehittämishankkeen kulkuun. Osa workshopplaisista koki, että oli vaikeuksia saada riittävästi aikaa uusille kokeiluille. Yhden workshopplaisen mielestä, kehittämishankkeen konkreettiset tulokset jäivät vähäisiksi. Hän perusteli mielipidettään siten, että tuntuu, ettei oikein mitään ihmeellistä ja konkreettista saatu aikaiseksi.

Kehittäminen, yhdessä ideointi ja yhdessä tekeminen olivat osalle workshop ryhmästä uusi toimintatapa. Workshoppien aikana, varsinkin alussa, osa ryhmästä oli hieman varautuneita, eivätkä aktiivisesti osallistuneet workshoppeissa ideointiin, vaikka ilmapiiri koettiin avoimeksi, luottamukselliseksi ja toisia arvostavaksi. Yhdessä tekeminen, uudet kokemukset, valmentaminen sekä ryhmän tuki tuottivat kuitenkin tulosta ja kaikki osallistujat saatiin workshop työskentelyyn mukaan.

5 Johtopäätökset

5.1 Tulosten pohdinta

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että myyntityön kehittäminen oli kohdeorganisaatiossa monimuotoinen kokonaisuus, johon vaikuttivat yksilöiden, tiimien sekä organisaation luomat asenteet, osaaminen ja olemassa oleva kulttuuri. Myyntityön kokonaisuuteen vaikuttivat myös yksilöiden kokemat arvot ja asenteet, mutta myös organisaation luoma strategia, ohjeistukset ja olemassa oleva myyntikulttuuri. Myyntityön kehittäminen vaatii yksilöltä, tiimiltä ja organisaatiolta rohkeutta, valmentamista, aktiivisuutta sekä käytännönläheisiä kokeiluita tehdä ja nähdä asiat uudella tavoin. Avoin ja systemaattisia kokeiluja arvostava kulttuuri antaa yksilölle, tiimille ja organisaatiolle paremmat mahdollisuudet kehittyä jatkossa tulevaisuuden monikanavaisissa myyntiverkostoissa.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation myyntityötä. Kehittämishankkeessa tuotiin esiin kohdeorganisaation kehityskohteet, mutta samalla olemassa olevat myyntityön voimavarat. Myyntityön voimavarat saatiin näkyviin sähköisellä kyselylomakkeella ja workshoppeissa. Kohdeorganisaation voimavaroina koettiin kyselylomakkeella olevan: hyvä asenne myyntityössä, vuorovaikutustaidot, yhdessä tekemisen meininki, tavoitteiden seuranta sekä kokemusten jakaminen. Workshoppeissa kohdeorganisaation voimavaroiksi koettiin: myynnin portaat, toimiva myyntiprosessi, myynnin johtaminen ja ohjaus sekä hyvä yhteishenki. Voimavarojen tunnistaminen ja aktiivinen käyttäminen helpottavat kohdeorganisaatiota vahvistamaan myyntityön osaamista myös tulevaisuudessa.

Myyntityön kehityskohteet kohdeorganisaatiossa saatiin näkyviin myös sähköisellä lomakekyselyllä ja workshopien avulla. Lomakekyselyssä näkyviin tulleet kehityskohteet olivat: tuotetuntemus, epämukavuusalueella myyminen sekä palautteen antaminen. Workshoppeissa myyntityö koettiin olevan entistä haastavampaa tulevaisuudessa, eikä asiaa helpota ”sikin sokin” verkostoissa tapahtuvat asiakaskohtaamiset ja konsernin toisiin yksiköihin ulkoistetut palvelut, kuten keskitetty asiakaspalvelu ja takuut. Myyntityön osaaminen vaatiikin uudenlaista myyntiosaamista ja aktiivista myyntikulttuuria, jossa osaaminen, asiakaskokemus ja vuorovaikutustaidot näyttelevät merkittävää roolia.

Workshoppeissa laadittiin kohdeorganisaation myyntityötä tukeva kehittämissuunnitelma, jossa uusia myyntityötä tukevia ideoita testattiin käytännönläheisesti. Uudet myyntityötä tukevat kehitysideat olivat työpistekierto, oman älypuhelimien käyttö myyntityön apuna, aamupalaverien vakioitu sisältö sekä omien myyntikampanjoiden seuranta, toteutus ja mitaus. Työpistekierto koettiin workshopilaisten keskuudessa uusia osaamiskokemuksia tuottavaksi ja myyntityön kokonaisuutta vahvistavaksi tekijäksi, sillä ymmärrys ”sikin sokin”

verkostoissa tapahtuvista asiakaskohtaamisista ovat muuttaneet kohdeorganisaation myyntityön rakenteita ja vaadittavaa myyntiosaamista. Kohdeorganisaation myyntityössä ei enää riitä, että osaa myydä. Yhtä tärkeää on hallita laajasti erilaisia asiakaskohtaamisia kasvotusten ja verkossa, hyödyntää saatavilla olevia myynnin työkaluja sekä ymmärtää Flywheel (vauhtipyörä) mallin mukaista myyntityön kokonaisuutta (Rubanovitsch 2019, 49). Työpistekierto-kokeilun tavoitteena oli vahvistaa myyntityön moniosaamista, jossa onnistuttiin osittain. Työpistekierron konkreettisena tuloksena syntyi myyntiosaamisen, -kokemuksen ja tietotaidon kasvua sekä ymmärrystä myyntityön vaatimuksista ja myyntityön tulevaisuudesta.

Myyntitilanteissa tiedon laadusta, nopeudesta ja hyvän asiakaskokemuksen syntymisestä on muodostunut keskeinen menestystekijä. Workshopeissa tiedon laatuun ja myynnin apuvälineisiin haettiin ratkaisua oman älypuhelimien käyttämisestä myyntitilanteissa apuna. Kohdeorganisaatiossa myyjä pystyi näkemään omalta älypuhelimeltaan kohdeorganisaation nettisivuilta tuotteiden saatavuuden, hinnan, tuotetiedot sekä tuotteiden hyllypaikat. Oman älypuhelimien käyttö myyntityön apuna helpotti ja nopeutti tuotteiden fyysistä myyntityötä sekä auttoi erilaisten myyntitilanteiden hallintaa tuen (älypuhelimien) ollessa saatavilla koko ajan.

Tapaustutkimuksen myötä kohdeorganisaatiossa otettiin käyttöön kehittämishankkeessa ideoitu aamupalaverien vakioitu sisältö (liite 3). Ennakoitavalla ja suunnitellulla palaverisällöllä on ollut vaikutusta myynnin osaamiseen, henkilökunnan yhteistyöhön sekä valmentamisessa on otettu uusia kehitysaskkeleita. Tuotekoulutuksien myötä tuoteosaaminen on monipuolistunut, rohkeus mennä myymään myös epämukavuusalueella on kasvanut sekä ryhmävalmentaminen on muuttunut systemaattisemmaksi. Virheet ja näiden korjaaminen nähdään mahdollisuutena kasvaa ja kehittyä, eikä epäonnistumisia pelätä. Palutteen merkitys kohdeorganisaation myyntityössä ja sen kehittämisessä on havaittu olevan äärimmäisen tärkeää. Myyjien tulee jatkuvasti tietää, tuntea, kuulla ja aistia mitä myyntityössä tapahtuu, jotta kehittyminen olisi mahdollista. Organisaatioilla ei ole varaa hukata myyntiresursseja, vaan varmistaa, että kaikki haluavat osallistua kehittämiseen, jotta kokonaistoiminta saadaan paremmaksi, tehokkaammaksi ja asiakaslähtöiseksi (Rubanovitsch, 2019, 23, 151–155).

Tulevaisuudessa valmentamisen laatua, määrää ja valmentajien (esimiesten) koulutukseen on syytä keskittää voimavaroja kohdeorganisaatiossa, jotta myyntityön kokonaisuus monikanavaisessa palveluverkossa vahvistuu ja kirkastuu entisestään. Osaaminen on syytä tehdä valmentamalla läpinäkyväksi ja tietoa jakaa systemaattisesti kohdeorganisaation henkilökunnan kesken. Tämän kehittämishankkeen aikana, myös kehittämishankkeen

ulkopuolelle jääneet työntekijät pidettiin ajan tasalla tehdyistä kokeiluista, muutoksista sekä saavutetuista tuloksista.

Kokonaisvaltainen myyntikulttuurinen muutos on hidas prosessi, joka vaatii aikaa, resursseja sekä ymmärrystä tehdä ja nähdä asiat eri tavoin kuin aiemmin. Myyntiorganisaatiossa on olennaista luoda myyntiin valmentavaa kulttuuria, jossa yksilön kehitys vie samalla koko organisaatiota eteenpäin, synnyttäen samalla uudenlaista myyntikulttuuria. Myyntikulttuuri ei synny hetkessä ja itsestään, vaan se syntyy yhdessä tekemällä (Fried, Heinemeier & Hansson 2010, 249). Tämän kehittämishankkeen aikana, myyntikulttuurinen muutos ei ollut mahdollista toteuttaa vain muutaman kuukauden kokeilujakson aikana. Myyntikulttuurin avulla voidaan kuitenkin jatkossa saavuttaa asiakkaiden silmissä positiivinen ero kilpailijoihin. Oikeanlainen myyntikulttuuri nopeuttaa myös myynnillisiin tavoitteisiin pääsyä sekä mahdollistaa organisaation menestyksen nyt ja tulevaisuudessa (Laine 2015, 19–20, 32).

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeessa etsittiin vastausta päätutkimuskysymykseen, joka oli:

- Miten kohdeorganisaation myyntityötä voidaan kehittää?

Kohdeorganisaation myyntityön kehittäminen koettiin monimuotoiseksi kokonaisuudeksi, johon vaikuttivat yksilöiden, tiimien sekä organisaation asenteet, myyntiosaaminen ja olemassa oleva kulttuuri. Myyntityö ja kehittäminen vaativat kaikilta kehittämishankkeeseen osallistuneilta osallistumista, sitoutumista, palautteita, valmentamista sekä ennen kaikkea tiivistä yhteistyötä, jotta käytännönläheiset uudet myyntityötä tukevat ideat saatiin kohdeorganisaatiossa vietyä läpi suunnitelmallisesti.

Onnistuneet myyntityötä tukevat kokeilut kohdeorganisaatiossa ovat vahvistaneet myyntiosaamista ja luoneet uusia vaikutusmahdollisuuksia sekä oppimiskokemuksia. Kehittämishankkeen aikana, kohdeorganisaation myyntityön osaamista saatiin vahvistettua yhdessä tekemällä. Ryhmän sitoutuminen tavoitteisiin, tuloksiin ja muutoksiin kasvoi, kun toiminnan kehittämiseen pääsi mukaan osalliseksi. Vaiheittainen kehittäminen antoi myös mahdollisuuden vaikuttaa oman työn sisältöön, joka vaikutti samalla työmotivaatioon. Kohdeorganisaation on syytä huomioida tämä myös tulevaisuudessa, jotta työyhteisön jäsenet voivat kehittyä onnistuneesti myös tulevaisuudessa.

Päätutkimuskysymystä tukeva alatutkimuskysymys oli:

- Miten valmennus vaikuttaa myyntityön kehittämiseen?

Kehittämishankkeessa myynninvalmennus koettiin monisäikeisenä käsitteenä. Valmentamisen päämääränä ei ollut kassaan kilahtavat eurot, vaan monikanavaisen myyntityön osaamisen laajentaminen valmentamalla, uusien oppimiskokemuksien tuottaminen ja vaikuttamismahdollisuuksien luominen. Valmentaminen koettiin workshoppeissa ja aamupalaverieissa hyväksi tavaksi kasvaa ja oppia, vaikka oppimisen laatuun vaikuttivat olennaisesti myös oppijan motivaatio, asenne sekä vuorovaikutustaidot.

Konkreettisenä myyntivalmentamisen oivalluksena kehittämishankkeessa oli se, että aktiivinen valmentaminen, palautteet ja kouluttaminen paransivat myyntityössä vaadittavaa tietopohjaa, taitotasoa ja vuorovaikutusosaamista. Pitkällä aikavälillä tietopohjan ja taitotason parannus nopeuttaa henkilökunnan suorituskykyä sekä madaltaa kynnystä mennä epämu-kavuusalueelle myymään. Kohdeorganisaation on tärkeää luoda valmentamiselle sopivat puitteet ja hyvät toimintamallit, joita jatkokehittämällä voidaan saavuttaa kilpailuetua ja pärjätä myös tulevaisuudessa.

5.3 Kehittämishankkeen arviointi ja tulosten hyödyntäminen

Kehittämishankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitiin tutkimustapa, tulokset, tulosten luotettavuus ja hyödynnettävyys. Tulosten luotettavuuden kannalta arviointia ja reflektointia tehtiin koko kehittämishankkeen ajan. Kehittämishanke suoritettiin hyvän tutkimustavan mukaan pyrkien käsittelemään tutkittavaa aineistoa mahdollisimman monipuolisella näkökulmalla.

Tietoperusta rakentui myynnin, myynnin johtamisen, myynnin valmentamisen ja myyntikulttuurin yhteisvaikutuksesta ja aineistoa kerättiin mahdollisimman monipuolisista lähteistä. Aineistonhankinta suoritettiin sähköisellä lomakekyselyllä, osallistavilla menetelmillä workshoppeissa, ryhmäkeskusteluilla sekä tutkijan omilla havainnoilla ja yhteenvedoilla, jotta myyntityöstä syntyvä kokonaiskuva olisi monipuolinen. Tutkijan tekemät havainnot ovat aina subjektiivisia, jolloin tutkija voi kiinnittää huomiota johonkin asiaan, jota toinen tutkija ei edes huomaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009).

Workshopeihin osallistujat valittiin arpomalla, jotta kaikilla kohdeorganisaation työntekijöillä oli yhtäläiset mahdollisuudet päästä osalliseksi kehittämishankkeeseen. Tulosten analysointi suoritettiin workshoppeissa saatujen tulosten, myyntityön lomakekyselyn, ryhmäkeskusteluiden sekä tutkijan omien havaintojen ja yhteenvedojen yhteisvaikutuksesta.

Tutkimuksen toistettavuutta, reliabiliteettia arvioitaessa on huomioitava, että kehittämishankkeen tulos on aika-, paikka-, ja ryhmäsidonnainen. Tulokset voivat siten toistettaessa antaa toisenlaisen tuloksen, mikäli aika-, paikka tai ryhmän kokoonpano muuttuu. Näin ollen

kehittämishankkeen määrällinen ja laadullinen toimintatutkimus on aina yhdenlainen versio tutkittavasta aiheesta, eikä objektiivista ja absoluuttista tietoa ole aina saatavilla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Tutkimusaineisto on kuitenkin kerätty tunnollisesti, vaikka kerätty aineisto ja sen määrä oli paikoittain vähäinen. Teemahaastattelu olisi voinut tuoda kehittämishankkeen kulkuun lisää syvyyttä, mutta aikataulullisten ja aiheen laajenemisen vuoksi tämä ei ollut mahdollista toteuttaa.

Oikeellisuuden, validiteetin näkökulmasta, tutkimusaineiston laatua olisi voitu parantaa rajaamalla aihetta tarkemmin. Tutkimuksen oikeellisuus nojasi koko kehittämishankkeen ajan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksella voidaan yleensä vain raapaista tutkittavan ilmiön pintaa, eikä tutkittavaa ilmiötä kyetä koskaan kuvaamaan täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tai tutkijalle ilmeni (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009).

Kehittämishankkeen tekijän oma kokonaisnäkemys myyntityöstä, vuorovaikutuksesta ja valmentamisesta on kehittämishankkeen myötä laajentunut ja syventynyt. Luotettavuuden näkökulmasta kehittämishankkeen tekijä kuvasi aineiston mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tutkimuseettisen näkökulman mukaan kehittämishankkeen tekijä säilytti sitoutumattoman näkökulman workshop-ryhmään, myyntityön osa-alueisiin ja kehittämiseen, jotta tulos olisi todellinen. Tutkimusta voidaan pitää luotettava, sillä tutkimus ja suunnitelmat toteutuivat, vaikka aikataulullisia ja resurssointiin liittyviä haasteita kehittämishankkeessa ilmeni.

Tätä kehittämishanketta seurattiin ja arvioitiin eri tahojen toimesta prosessin aikana ja kehittämishankkeen lopulla. Omat arviot antoivat myös kehittämishankkeeseen workshoppeihin osallistuneet työntekijät. Kehittämishankkeen tekijä kirjoitti prosessin aikana omia havaintoja ja yhteenvetoja tavoitteenaan pyrkiä luomaan monipuolinen, mutta tarkka kuva kehittämishankkeen vaiheista. Kehittämishankkeen tulokset eivät ole yleistettävissä toiseen organisaatioon, mutta ideoita ja ajatuksia, tai kehittämishankkeen osia voidaan käyttää konsernin muissa yksiköissä hyödyksi. Kokonaisvaltainen myyntityön kehittäminen on kohdeorganisaatiossa ottanut uusia askeleita kehittämisen polulla, joiden työstämistä jatketaan tämän kehittämishankkeen ulkopuolella.

5.4 Jatkokehittämistoimet

Kehittämishanke on nostanut esiin uudenlaisia jatkokehittämistoimia, jotka liittyvät valmentamisen toimintamalleihin ja asiakaskokemuksen luomiseen. Myyntityön kehittäminen oli aiheena hyvin monipuolinen ja laaja-alainen, josta saa helposti uusia suuntia kehittää kohdeorganisaation myyntityötä.

Kehittämishanke sai aikaan vastauksia, uusia kokeilujen kautta tehtyjä oivalluksia, mutta myös pettymyksiä, jotka ovat normaaleja silloin, kun kehitetään uutta ja kokeillaan uusia toimintamalleja. Kehittämishanke oli koko prosessin ajan mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä myyntiorganisaation tulee olla aidosti kiinnostunut myyntityön systemaattisesta kehittämisestä. Jos myyntityön kehittämisen mielenkiinto loppuu tai vähenee, vähenee samalla myös organisaation kassaan kilahtavat myyntieurot, joten systemaattiseen kehittämiseen on syytä olla agendalla kohdeorganisaatiossa myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Achua, C.F. & Lussiter, R.N. 2010. Effective Leadership. South-Western Cengage Learning.

Bachkirova, T. & Spence, G. & Drake, D. 2016. The Sage handbook of Coaching. London: Sage Publications.

Cox, E. & Bachkirova, T. & Clutterback, D. 2014. The Complete Handbook of Coaching. 2 painos. London: Sage Publications.

Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2010. Rework, Change the way work forever. London: Vermilion.

Grant, A.M. 2010. It takes time: a stages of change perspective on the adoption of workplace coaching skills. Journal of Change Management.

Halinen, I. & Hotulainen, R. & Kauppinen, E. & Nilivaara, P. & Raami, A. & Vainikainen, M. 2016. Ajattelun tiedot ja oppiminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hemilä, J. & Kallionpää, E. & Lanne, M. & Murtonen, M & Rantala, J & Ala-Maakala, M. 2016. Arvosta! – Kuinka asiakasarvoa vaalitaan? Espoo. Haus.

Hirsijärvi, S. & Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. Principles of marketing. New Jersey.

Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B-to-B myynnin uusi aika. Helsinki: Talentum.

McCarthy, G. & Milner, J. 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities, and training. Journal of Management Development.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Parpei, R. 2018. Tee, toimi ja saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.

Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia - näin meille myydään. Docendo.

Pentikäinen, L. 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisu, työ ja yrittäjyys 30/2014.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

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

Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2012. Haasteena myynnin johtaminen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina. Espoo: Oy Imperial Sales Ab.

Rubanovitsch, M. 2019. Stop-myynti: pysähdy myymään. Espoo: Oy Imperial Sales Ab.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin johtaminen. Helsinki: Johtajatiimi.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2018. Valmentava esimies. Helsinki: Alma Talent Oy.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Myyntitaidon käsikirja osa 2. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja. Tampere: Power Competence.

Westerlund, E. & Tuppurainen, M. 2019. Erkkä-Elämäni peli. Fitra.

Sähköiset lähteet

Aaltonen, J. 2018. Inbound 2018. Funnel on kuollut, kitka määrittää kasvun. Inbound markkinointi. Viitattu 12.5.2020. Saatavissa <https://www.salescommunications.fi/blog/inbound18-funnel-on-kuollut-kitka-maarittelee-kasvun>

Ahlfors-Hiismäki, K. & Kojo, H. 2010. Kaiku-kehittäjä ryhmien fasilitaattorina – opas osallistavien menetelmien käyttöön. Viitattu 13.5.2020. Saatavissa https://reppu.lamk.fi/pluginfile.php/1347516/mod_resource/content/1/Kaiku-kehitt%C3%A4j%C3%A4n_menetelm%C3%A4pakki.pdf

Badrinarayanan, V. 2012. Professional Sales Coaching: An Interactive Review and Research Agenda. Viitattu 18.5.2020. Saatavissa https://www.academia.edu/2747412/PROFESSIONAL_SALES_COACHING_AN_INTEGRATIVE_REVIEW_AND_RESEARCH_AGENDA?auto=download&email_work_card=download-paper

Broman Group. 2020. Vuosikertomus 2019. Viitattu 10.4.2020. Saatavissa <https://www.bromangroup.fi/files/BromanGroupVuosikertomus2019.pdf>

Edinger, S. 2015. Sales teams need more (and better) coaching. Harvard Business Review. Viitattu 23.5.2020. Saatavissa <https://hbr.org/2015/05/a-high-percentage-move-to-increase-revenue>

Harju, H. 2017. Valmentava johtaminen myyntiorganisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Pro Gradu. Viitattu 9.5.2020. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/62449/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201901141174.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Heiskanen, S. 2019. Myynninjohtamisesta kohti valmentavaa johtamista. Lahden Ammatikorkeakoulu. YAMK-kehityshanke. Viitattu 9.5.2020. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/226311/Myynninjohtamisesta%20kohti%20valmentavaa%20johtamista.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Korkiakoski, K. 2020. Asiakaskokemuksen trendit 2020. Futurelab. Viitattu 24.5.2020. Saatavissa <https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2020/>

Kurvinen, J & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Viitattu 11.5.2020. Saatavissa <https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:Esipuhe>

Kauppa liitto 2019. Vähittäiskauppa nyt suhdannehuipussa- Tulevaisuuden uhkana yrityskato. Viitattu 9.4.2020. Saatavissa <https://kauppa.fi/uutishuone/2019/08/05/vahittaiskauppa-nyt-suhdannehuipussa-tulevaisuuden-uhkana-yrityskato/>

Kauppa liitto 2020. Erikoiskauppa kiritti vähittäiskaupan kasvuun- kansainvälinen kauppa kiristyy. Viitattu 10.4.2020. Saatavissa <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/02/20/erikoiskauppa-kiritti-vahittaiskaupan-kasvuun-kansainvalinen-kilpailu-kiristyy/>

Larochelle, L. 2019. How to structure your sales representatives coaching. Viitattu 10.6.2020. Saatavissa <https://www.primaresource.com/en-ca/blog/how-to-structure-sales-coaching>

Luukkanen, J. 2016. Mitä myynti on? Myynnin oivalluksia. Viitattu 10.5.2020. Saatavissa <https://www.huippumyynti.fi/mita-myynti-on/>

Mäkiniemi, T. 2019. Grow malli valmentavan esimiehen vuorovaikutuksen tuki. Viitattu 10.6.2020. Saatavissa <http://terhimakiniemi.fi/koulutus/koulutus-koulutus/grow-malli-valmentavan-esimiehen-vuorovaikutuksen-tuki/>

Parpei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Helsingin Yliopisto. Tekniikan väitöskirja. Viitattu 1.6.2020. Saatavissa <http://lib.tkk.fi/Diss/2008/isbn9789512293070/isbn9789512293070.pdf>

Pihl, P. 2018. Myynnin raportointi - Opas myyntijohtajalle. Viitattu 10.5.2020. Saatavilla https://ematerials.ecraft.com/oppaat/alykas-myyntityo?utm_medium=ppc&utm_term=myynnin%20raportointi&utm_campaign=eBook+%C3%A4lyk%C3%A4s+myynti&utm_source=adwords&hsa_kw=myynnin%20raportointi&hsa_grp=41887993363&hsa_net=adwords&hsa_acc=6529960050&hsa_cam=821364946&hsa_tgt=kwd-306696600886&hsa_src=q&hsa_mt=p&hsa_ad=377276632940&hsa_ver=3&gclid=Cj0KCQjwxNT8BRD9ARIsAJ8S5xYRbEW6dZOzoxI53wxxtbR3ltKzJ7Ga3YcJcbUNoCONmmLQJyaWmhwaAtQXEALw_wcB

Päivittäistavarakauppa ry 2020. Suomen päivittäistavaramarkkinat. Viitattu 10.4.2020. Saatavissa <https://www.ptv.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmä opetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Viitattu 11.5.2020. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Singh, V. & Manrai, A. & Manrai L. 2015. Sales training: A state of the art compemporary review. Viitattu 20.5.2020. Saatavissa <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2077188615000025>

Robinson, R. 2019. Five Ways Sales Has Changed in Recent Years (And How to Adapt). Forbes. Viitattu 14.5.2020. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/ryanrobinson/2019/03/13/how-sales-has-changed/#607988303985>

Vilpas, P. 2018. Kvantitatiivinen tutkimus. Metropolia. Viitattu 4.11.2020. Saatavissa <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>

Liite 1. Myyntityön kyselyn saate

Lahti 31.7.2020

Opiskelen töiden ohella LAB ammattikorkeakoulussa Tradenomi YAMK-tutkintoa. Opintoihin liittyen minulla on Motonet Lahden henkilökunnalle suunnattu myyntityön kysely, johon toivon vastausta kaikilta kuluttajamyynnin parissa työskenteleviltä Motonet Lahden työntekijöiltä.

Kyselyn aihe on myyntityön kehittäminen ja nyt sinulla on mahdollisuus päästä vaikuttamaan. Myyntityön kysely on Webropol pohjainen ja kyselyyn vastaaminen on nopeaa. Kyselyn linkki löytyy oheisen tabletin etusivulta, otsikolla: Myyntityön kysely.

Vastausaikaa on pe 15.8.2020 saakka.

Kiitos yhteistyöstä.

Terveisin,

Saija

Liite 2. Myyntityön kysely henkilökunnalle

1. Myyntityö on yksikössämme toimivaa ja ymmärrän myyntityön eri vaiheet.

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin ei mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Myynnin johtaminen ja ohjaaminen yksikössämme on kunnossa ja ymmärrän näiden merkityksen.

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin ei mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Myynnin valmentaminen on yksikössämme jatkuvaa ja saan siitä apua myyntityöhön.

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin ei mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Yksikkömme myyntikulttuuri on avointa ja kannustavaa.

Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin ei mieltä	Täysin eri mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Mitkä seuraavista myyntityön osa-alueista ovat yksikössämme toimivia?
Valitse 4 kpl parhaiten toimivaa vaihtoehtoa.

- asenne
- vuorovaikutustaidot
- erilaisten myyntityylien hallinta
- tavoitteiden asettaminen
- tavoitteiden seuranta
- yhdessä tekemisen meininki
- myyntipsykologia
- tekninen osaaminen (laitteet, välineet, ohjelmat)
- tuotetuntemus
- haastavat asiakastilanteet
- palautteen antaminen (kehut ja rakentava palaute)
- kokemusten jakaminen
- rohkeus myydä
- epämukavuusalueella myyminen
- esimiehen tuki
- erilaiset myyntikokeilut
- myynnin valmentaminen
- myyntiprosessin hallinta
- myynnin johtaminen ja ohjaaminen
- myyntikulttuuri
- muu, mikä

6. Mitkä seuraavista myyntityön osa-alueista yksikössämme vaativat kehittymistä?
Valitse 4 kpl eniten kehittymistä vaativaa vaihtoehtoa.

- asenne
- vuorovaikutustaidot
- erilaisten myyntityylien hallinta
- tavoitteiden asettaminen
- tavoitteiden seuranta
- yhdessä tekemisen meininki
- myyntipsykologia
- tekninen osaaminen (laitteet, välineet, ohjelmat)
- tuotetuntemus
- haastavat asiakastilanteet
- palautteen antaminen (kehut ja rakentava palaute)
- kokemusten jakaminen
- rohkeus myydä
- epämukavuusalueella myyminen
- esimiehen tuki
- erilaiset myyntikokeilut
- myynnin valmentaminen
- myyntiprosessin hallinta
- myynnin johtaminen ja ohjaaminen
- myyntikulttuuri

muu, mikä

7. Kenen toimesta myynnin valmentaminen yksikössämme tulisi toteuttaa?

- Päällikkö
- Esimiehet
- Työkaveri
- Joku muu, kuka

8. Kuinka usein mielestäsi myyntiä tulisi valmentaa?

- Päivittäin.
- Joka toinen päivä.
- Kerran viikossa.
- Kerran kuukaudessa.
- En tarvitse myyntivalmennusta

Liite 3. Aamupalaverien sisältö

MAANANTAI

Viikonlopun onnistumiset ja epäonnistumiset, kehitettävät asiat, asiakaspalautteet

TIISTAI

Myymäläkierrros, hyllytys, uudet ideat / oivallukset

KESKIVIIKKO

Tuotekoulutus toiveiden mukaisesti (kiertävä vetovastuu)

TORSTAI

Myynnin / osaamisen kasvattaminen ideointi (oma kampanja), yhteishenki

PERJANTAI

Viikonlopun suunnitelma, myymälän tankkaus, kannustaminen ja tsemppaaminen.