

Joona Lohilahti

## **Myynnin johtaminen**

Myyntijohtajan keskeiset osaamisen vaatimukset

## **MYNNIN JOHTAMINEN**

Myyntijohtajan keskeiset osaamisen vaatimukset

Joona Lohilahti  
Opinnäytetyö  
Kevät 2021  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen,  
YAMK  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen tutkinto, YAMK

---

Tekijä: Joonas Lohilahti

Opinnäytetyön nimi: Myynnin johtaminen. Myyntijohtajan keskeiset osaamisen vaatimukset.

Työn ohjaaja: Sirpa Puolakka

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2021

Sivumäärä: 78 + 3 liitettä

---

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Oulun ammattikorkeakoulun koordinoimalle Myyntiosaaminen kasvun keskiöön (Myski) hankkeelle. Suomi ja etenkin Oulun seutu on tunnettu vahvasta teknologisesta osaamisestaan. Pelkkä teknologinen osaaminen ei yritysten menestystekijänä yksin riitä vaan yrityksen tuottama tuote tai palvelu on kyettävä myymään. Ilman menestyksellistä myyntiosaamista ei yrityksellä ole mahdollisuutta menestyä. Onnistunut myynti tarvitsee myös osaavan myyntijohtamisen.

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli mitä osaamista, tietoja ja taitoja myyntijohtaja tarvitsee. Tavoitteena oli teorian ja haastatteluiden avulla selvittää ja kuvata myynnin johtamisen eri osa-alueet ja saavuttaa ymmärrys, mitkä ovat ne tiedot ja taidot sekä mitkä asiat koetaan tärkeiksi, jotta voi toimia menestyksellisesti myyntijohtajana.

Käsillä olevan opinnäytetyön lähtökohtana oli laadullinen tutkimus ja tutkimusotteena konstrukttiivinen tutkimus. Tietoperustana on kirjallisuustutkimus, jota laajennettiin osallistumalla erilaisiin aiheita sivuaviin koulutustilaisuuksiin. Empiiristä tietoa kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joissa haastateltiin myynnin johtotehtävissä toimivia henkilöitä.

Myynnin johtamisen keskeiset osa-alueet ovat asioiden johtaminen (management), joka puolestaan voidaan jakaa strategiseen ja tekniseen johtamiseen. Ihmisten johtaminen (leadership) on tärkeä osa-alue myyntijohtajan osaamisessa. Se koostuu tavoitteiden ja mittareiden asettamisesta, palkitsemisesta, henkilöiden välisestä kommunikaatiosta sekä motivointitaidoista.

Keskeisenä tuloksena on havainto, että myynnin johtamisen sijaan voisikin olla järkevämpää puhua myyjien johtamisesta. Ihmiset ovat keskiössä. Niin teorian kuin haastatteluidenkin perusteella hyvän ilmapiirin ylläpitäminen ja onnistumisen edellytysten luominen ovat myyntijohtajan tärkeimpiä taitoja. Numeroita ja teknistäkin johtamista tarvitaan, käytettävät mittarit tulisi asettaa siten, että myyjä itse pystyy niiden perusteella havaitsemaan, onko hän saavuttamassa tavoitteet vai ei.

Työn tuloksia voivat hyödyntää toimeksiantajan lisäksi myyntijohtajat tai vastaavaan position haavaavat henkilöt sekä opettajat, kouluttajat ja opintosisältöjen suunnittelijat, jotka laativat myynninjohtamisen opintojaksojen tai kurssien sisältöjä. Kuluneen vuoden aikana korona pandemia on muokannut vahvasti myös myynnin johtamista ja selkeästi nousi esiin jatkotutkimusaiheena myynnin etänä johtamisen haasteet.

Asiasanat: Myynti, myynnin johtaminen, myynnin organisointi, johtaminen, konstrukttiivinen tutkimus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

Author: Joonas Lohilahti

Title of thesis: Sales management. Relevant knowledge and skills.

Supervisor: Sirpa Puolakka

Term and year when the thesis was submitted: spring 2021

Number of pages: 78 + 3 appendices

---

This thesis has been commissioned for the Oulu University of Applied Sciences's coordinated "myyntiosaaminen kasvun keskiöön, Myski" project (sales expertise for the centre of growth). Finland is known for its strong technological know-how. However, technological know-how alone is not enough as a success factor for companies alone, the product or service produced by the company must be able to be sold. Successful sales also need competent sales management.

The research problem of the thesis was what competence, knowledge and skills the sales director needs. The aim was to use theory and interviews to identify and describe the different aspects of sales management and to gain an understanding of what the knowledge and skills are and what things are considered important in order to be able to successfully act as a sales director.

The starting point for this thesis was qualitative research, the basis of which has been collected from literature and scientific articles. The theoretical knowledge base was broadened by participating in various training events on the subject. Empirical information was collected through semi-structured interviews in which people in sales management positions were interviewed.

The key aspects of sales management are management, which in turn can be divided into strategic and technical management. Leadership is an important part of the sales director's expertise, such as setting goals and indicators, rewarding, personal communication and motivational skills.

The key result is the observation that instead of managing sales, it might make more sense to talk about managing sellers. People are the focus. Based on both theory and thematic interviews, maintaining a good atmosphere and creating the prerequisites for success are the most important skills of a sales director. However, numbers and technical management are needed, the indicators used should be set in such a way that, on the one hand, the seller himself is able to determine whether he is achieving the objectives or not, and, on the other hand, the indicators must be set in such a way as to measure the right things on the way to common goals.

In addition to the client, the results of the work can be utilised by sales managers or persons wishing to take a similar position, as well as teachers, trainers and study content designers who prepare the contents of sales management courses. During the past year, the coronavirus pandemic has also strongly shaped sales management, and the challenges of remote sales management were clearly highlighted as a topic of further research.

---

Keywords: sales, sales management, management, leadership

# SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO .....   | 7  |
| 2     | TUTKIMUSASETELMA .....   | 10 |
| 2.1   | Tutkimusongelma .....  | 10 |
| 2.2   | Tutkimusotteena konstrukttiivinen lähestymistapa .....         | 11 |
| 2.3   | Aineistonkeruumenetelmät .....                                 | 13 |
| 2.4   | Analyysimenetelmät .....                                       | 15 |
| 2.5   | Työn luotettavuuden varmistaminen.....                         | 15 |
| 2.6   | Työn vaiheet ja aikataulu.....                                 | 17 |
| 2.7   | Työn toteutus.....   | 19 |
| 2.7.1 | Kehittämistyön prosessi .....                                  | 19 |
| 2.7.2 | Teemahaastattelut .....  | 21 |
| 2.7.3 | Analysointi.....   | 23 |
| 3     | MYYNNIN JOHTAMISEN OSA-ALUEET .....                            | 24 |
| 3.1   | Asioiden johtaminen (management).....                          | 27 |
| 3.1.1 | Strategiset taidot.....  | 27 |
| 3.1.2 | Tekniset taidot.....   | 30 |
| 3.2   | Ihmisten johtaminen (leadership) .....                         | 33 |
| 3.2.1 | Henkilöiden väliset taidot .....                               | 33 |
| 3.2.2 | Tavoitteet ja mittarit.....                                    | 37 |
| 3.2.3 | Motivaatio.....  | 39 |
| 3.2.4 | Palkitseminen.....   | 40 |
| 3.3   | Itsensä johtaminen (self management).....                      | 42 |
| 4     | MITKÄ MYYNNIN JOHTAMISEN OSA-ALUEET KOETAAN TÄRKEIMMIKSI ..... | 44 |
| 4.1   | Haastateltujen asiantuntijoiden kuvaus .....                   | 44 |
| 4.2   | Myyntitoiminnan keskeiset tehtävät ja osaaminen .....          | 46 |
| 4.3   | Myyntitoiminnan mittaaminen ja mittarit.....                   | 48 |
| 4.4   | Strategian rooli myyntijohtajan työssä .....                   | 50 |
| 4.5   | Digitaalisuus ja myynnin työkalut.....                         | 52 |
| 4.6   | Myyntitoiminnan johtaminen tulevaisuudessa .....               | 55 |
| 4.7   | Haastateltavien itsensä nostamat muut aiheet .....             | 57 |
| 5     | JOHTOPÄÄTÖKSET .....   | 58 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 5.1 | Mitkä ovat myynnin johtamisen osa-alueet?.....                 | 58 |
| 5.2 | Mitkä myynnin johtamisen osa-alueet koetaan tärkeimmiksi ..... | 60 |
| 5.3 | Mitä tietoja ja taitoja myyntijohtaja tarvitsee? .....         | 66 |
| 6   | POHDINTA.....  | 68 |
| 6.1 | Työn arviointi.....  | 68 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuus.....                                  | 70 |
| 6.3 | Eettisyys.....   | 71 |
| 6.4 | Ajankohtaisuus, hyödynnettävyys ja kehittämissuhteet .....     | 73 |
|     | LÄHTEET.....   | 75 |
|     | LIITTEET .....   |    |

# 1 JOHDANTO

Jokaisen yrityksen elinehto on onnistunut myyntityö ja onnistuneen myyntityön elinehto on onnistunut myynninjohtaminen. Myyntijohdon tärkein tehtävä on varmistaa myyntitavoitteisiin pääseminen yrityksen strategian mukaisesti (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 53). Myyntitaitojen hallinta ja jatkuva kehittäminen on organisaatiolle ensiarvoisen tärkeää. Ei ole olemassa tuloksellista liiketoimintaa ilman myyntituloja. Hyväkään tuote ei konkretisoidu yrityksen tilille ilman minkäänlaista myyntiä. Joskus varsinaisen myyntityön rooli on suurempi, joskus pienempi, mutta aina se on kuitenkin olemassa. Myyntiä tapahtuu useissa eri kanavissa ja useilla eri tavoilla. Näitä tapoja ovat esimerkiksi yrityksen verkkokauppa, digitaalinen myynti, puhelinmyynti, asiakkaiden suorat tilaukset, itsepalvelu, henkilökohtainen myynti joko yrityksen omissa tiloissa tai muualla missä asiakas ja myyjä ovat kasvotusten. Tämän tutkimuksen yhteydessä puhuttaessa myynnistä, tarkoitetaan henkilökohtaista myyntityötä. Yhteinen nimittäjä näille kaikille myyntitavoille ja -kanaville on se, että ne tuovat yrityksen kassaan rahaa ja tarvitsevat myös organisointia sekä jokaisen myyntikanavan ja -tavan erityispiirteiden huomioivaa johtamista. Maailma muuttuu ja digitalisoituu, myynnin ja sen johtamisen on pysyttävä kelkassa mukana.

Kilpailu kovenee ja yritysten tuotteet muistuttavat yhä enemmän toisiaan, erottautuminen markkinoilla vaikeutuu sekä asiakkaiden vaatimuksen kasvavat. Nieminen & Tomperi toteavat, että myyjien ja myynnin johtamisen rooli nousee yhä kriittisemmäksi yritysten menestyksen selittäjäksi (Nieminen & Tomperi 2008, 104). Marttila sanoo luennollaan myynnin johdon tärkeydestä seuraavaa ”myynnin johtaminen viime kädessä ratkaisee, menestyykö yritys vai ei” (JJBC 2020, luento 4).

Tämä työ käsittelee aihetta myynnin johtamisen näkökulmasta ja työn tavoitteena on etsiä ja selvittää mitä osaamista, tietoja ja taitoja tämän päivän myyntijohtajana menestyksellisesti toimiminen edellyttää. Työn tarkoituksena oli koota mahdollisimman kattavasti kaikki se oleellinen tieto ja osaaminen, jota menestyksellisessä myynninjohtamisessa tarvitaan. Tätä tietoa toimeksiantaja voi hyödyntää esimerkiksi järjestämiensä koulutusten sisällön suunnittelussa.

Tietoperustan kokoaminen alkoi aluksi teoriaan perehtymällä kirjallisuuden kautta ja tämän jälkeen tietoja syvennettiin osallistuvan havainnoinnin, kyselyn ja lopuksi puolistrukturoidun teemahaastatteluiden avulla. Tämän työn ikään kuin sivutuotteena myös oma osaaminen myynnin johtamisesta syventyi matkan varrella.

Työn tarpeellisuutta puoltaa seikka, että alueella järjestetään myynnin johtamisen koulutusta yksityisellä taholla, mutta toimeksiantajallani Oamk:n Myski hankkeella ei tällä hetkellä ole puhtaasti myynnin johtamiseen keskittyntä koulutusta tarjonnassaan, toki aihetta käsitellään muiden opintojaksojen sisällä. Tästä syystä on löydetyn tiedon ja sen pohjalta tehtyjen ratkaisujen siirrettävyys avainasemassa. Tavoitteena on isossa kuvassa edesauttaa parantamaan koko Oulun talousalueen myyntiosaamista myynnin johtamisen näkökulmasta ja tällä tavalla edesauttaa alueellisen kilpailukyvyyn ylläpitämisessä ja parantamisessa. Aiheen tiimoilta käytävään keskustelu on myös tärkeässä roolissa, asiat kehittyvät dialogin kautta.

Aiheen tekee kiinnostavaksi oma vahva käytännön kokemus kaupan alalta sekä yrittäjyydestä ja sen vaikutus omaan ajatusmaailmaani. Millä tavoin myyntijohtaja voi vaikuttaa myyjien tulokseen ja suoritustasoon? Kärjistetysti voinee kysyä, onko heikko myyntitulos myyjän huonoutta vai myynnin johtajuuden heikkoutta vai näiden molempien yhdistelmä? Asian tärkeys ja ajankohtaisuus yritysmaailmalle, digitalisaation mukanaan tuomien muutosten ja uusien työkalujen mahdollisuudet sekä tieto, että omalta osaltani voin edesauttaa alueellisen kilpailukyvyyn ylläpitämisessä ja parantamisessa lisäävät vielä omalta osaltaan kiinnostavuutta silmissäni.

Aiheen valintaani vaikutti, että olen hiljattain saanut päätökseen ammatilliset opettajaopinnot. Tulvaisuudesta minulla on ajatuksena hakeutua vaativampiin myynti-, myynninjohto- tai vaihtoehtoisesti opetustehtäviin. Haluaisin opettaa muun muassa myyntiä ja myynnin johtamista ja tällä hetkellä en myynnin johtamisesta tiedä, etenkin teoriasta niin paljon kuin haluaisin. Oma työurani koostuu lukuisista myyntitehtävistä eri toimialoilla, pääsääntöisesti kuitenkin kuluttajakaupasta. Olen työskennellyt tavalla tai toisella asiakasrajapinnassa, myynnin parissa lähes kolmen vuosikymmenen ajan ja niistä 9 vuotta yrittäjänä. Tämä antaa minulle tarvittavan kompetenssin aiheeseen liittyen.

Tällä tutkimuksella hankittua tietoa voidaan hyödyntää muun muassa suunniteltaessa myynnin johtamisen koulutus sisältöjä kunkin työtä hyödyntävän opettajan poimiessa omaan opetukseensa kuuluvat asiat. Koulutuksen avulla puolestaan voidaan kehittää alueellisesti myynnin johtamisen laatua ja vaikuttavuutta työelämässä. Miten on oppilaitosten laita, kykeneekö joku profiloitumaan aiheen piirissä niin vahvasti, että saa sillä tavoin houkutelua opiskelijoita laajemmalla maantieteelliseltä alueelta? Valmistuttuaan työ pitää sisällään myynnin johtamisen eri osa-alueet, oleellisen osaamisen sekä sen mikä koetaan tärkeäksi.



Johtamisesta ja myynnistä on kirjoitettu paljon, mutta varsinaisesti myynnin johtamisesta hieman vähemmän. Muun kirjallisuuden ohella perehdyttiin Powers, Jennings & DeCarlo (2014) tutkimukseen, jossa he päätyivät huomattavan laajan lähdeaineiston, 116 julkaisua ja 16 julkaisijaa, pohjalta 15 tärkeään taitoon, jotka myyntijohtajalla tulisi olla. Ovatko nämä taidot relevantit vielä tänä päivänä vai onko painotukset muuttuneet?

Tämä työ tehdään ”Myyntiosaaminen kasvun keskiöön” hankkeen toimeksiantona ylemmän ammattikorkeakoulun (YAMK) liiketalouden ja yrittäjyyden tutkinto-ohjelman opinnäytetyönä. Työn aikana mainitaan Myski useammankin kerran, joten on tarpeellista valaista tarkemmin mistä kyseisessä hankkeessa on oikein kyse. Seuraavaksi kuvaus siitä mikä on Oulun Ammattikorkeakoulun koordinoima Myski hanke. Hankkeessa ovat mukana Oamk, OSAO ja Oulun Yliopisto. Myyntiosaaminen kasvun keskiöön -hanke on rahoitettu jokaisen osallistujan oman osuuden lisäksi Euroopan Sosiaalirahaston rahoituksella Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselta 1.4.2019-31.3.2022.

Oulun seutu on perinteisesti tunnettu korkeasta teknologia osaamisesta. Tänä päivänä pelkästään teknologinen yliveraisuus ei menestystekijänä kuitenkaan riitä vaan se on kyettävä myös myymään. Myynnillinen osaaminen pitää olla mukana koko tuotteen elinkaaren ajan aina suunnittelusta lähtien. Myyntiosaaminen on yrityksille keskeinen menestystekijä, jonka kehittämiseen kannattaa panostaa. Myski hanke järjestää asiantuntija luentoja, aamukahvi tilaisuuksia, webinaareja sekä koulutusta ja pilotointia alueen yrityksille. Nämä tilaisuudet toimivat myös verkostoitumistilaisuuksina alueen yrityksille ja niissä työskenteleville henkilöille.

Myski hankkeen tavoitteena on parantaa Oulun talousalueen kilpailukykyä luomalla yhdessä Oamkin, OSAOn ja Oulun Yliopiston kanssa alueen erityistarpeet huomioivaa toimintamallia. Uuden toimintamallin panos paikallisen talouselämän piristämiseksi on parantaa alueellista myyntiosaamista kehittämällä alueella toimivien yritysten myyntitaitoja. Hanke pyrkii myös löytämään vastauksen miksi myyntiuraa ei pidetä houkuttelevana. Onko kyseessä väärinkäsitykset johtuen myyjiin liittyvistä stereotyyppioista vai onko vaan yleisellä tasolla myynnin arvostus huono?

Uusi toimintamalli jää hankkeen päätyttyä pysyväksi toimintamalliksi ja kehitettyä konseptia tullaan hyödyntämään mukana olevien koulutusyksiköiden opintojakso tarjonnassa ja tämä omalta osaltaan auttaa Oulun seutua profiloitumaan Suomessa myyntiosaamisen kärkialueeksi. (OAMK. Myskihanke. 2019.)

## 2 TUTKIMUSASETELMA

Tässä osiossa keskitytään tutkimusasetelmaan, tutkimuksen metodologisiin eli tieteenfilosofisiin kysymyksiin sekä niihin liittyvien käsitteiden määrittelyyn. Tutkimuksen käsitteiden määrittely on tärkeää, koska siinä sovitaan ja määritetään se, mitä käsite tarkalleen ottaen tässä yhteydessä tarkoittaa. Kyseessä voi olla vakiintunut olemassa oleva käsite tai tutkijan itse kehittämä, omin sanoin määritelty käsite. (Kananen 2019, 68.) Metodologisilla kysymyksillä tarkoitetaan kehittämistoiminnan periaatteiden määrittelyä ja otetaan kantaa siihen, minkälaisena kehittämistoiminnan todellisuus nähdään, minkälaista tietoa tavoitellaan ja pyritään tuottamaan, mitkä ovat kehittämisen intressit sekä siihen millainen on kehittämistoiminnan luonne (Toikko & Rantanen 2009, 35). Työn rajaaminen tehdään myös tässä osiossa sekä pyritään hahmottamaan myös asioita, joilla on vaikutusta työn luotettavuuteen.

### 2.1 Tutkimusongelma

Oulunkin talousalueella on vakava kohtaanto-ongelma, johon työni toimeksiantaja Myski-hanke pyrkii löytämään ratkaisua. Ongelma, jossa toisaalla on vasta valmistuneita liikelouden eri tutkintojen suorittaneita työttömänä ja toisella puolen on yrityksiä, joiden on vaikea löytää osaavaa, myyntitaitoista henkilökuntaa. Liikelouden eri tutkintojen suorittaneilla tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöitä, jotka ovat valmistuneet toisen asteen oppilaitoksesta (liikelouden perustutkinto, myynnin ammattitutkinto), ammattikorkeakoulun (liikelouden ammattikorkeakoulututkinto), yliopiston kauppatieteellisestä tiedekunnasta tai muusta vastaavasta liikelouden alalle ihmisiä kouluttavasta laitoksesta. Kirjoittajan hakiessa Te- toimiston työpaikkailmoituksia 31.10.2019 Oulun alueelta hakusanalla ”myy\*”, tuli osumia 78 kpl. Näistä suuri osa oli osa-aikaisia tai puhelinmyyntiä, kaupan käytävien ständeillä tapahtuvaa myyntiä tms. Nämä ovat niitä työtehtäviä, jotka perinteisesti liitetään myynnin stereotypioihin eivätkä siten herätä mielenkiintoa. Samaan aikaan esiintyy sekä osaajapulaa että pulaa työpaikoista. Myski hankkeen aikana kehitettävän uuden toimintamallin panos paikallisen talouselämän piristämiseksi on parantaa alueellista myyntiosaamista kehittämällä alueella toimivien yritysten myyntitaitoja.

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli mitä osaamista, tietoja ja taitoja myyntijohtaja työssään tarvitsee. Ongelmaa pyrittiin ratkaisemaan teorian ja haastatteluiden avulla hypoteesina, että näiden yhdistelmästä löydetään oleellinen tieto vastauksen saamiseksi. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset koostuivat yhdestä pääkysymyksestä ja neljästä apukysymyksestä.

Tutkimuksen pääkysymys oli:

- **Mitä osaamista myyntijohtaja tarvitsee?**

Tutkimuksen apukysymyksenä:

- **Mitkä ovat myynnin johtamisen osa-alueet?**
- **Mitkä myynnin johtamisen osa-alueet koetaan tärkeimmiksi?**
- **Mitä tietoja myyntijohtaja tarvitsee?**
- **Mitä taitoja myyntijohtaja tarvitsee?**

Tavoitteena oli, että tämän tutkimuksen jälkeen olisi ymmärrys siitä, mikä osaaminen on keskeistä myynnin johtamisessa. Työn tarkoituksena oli etsiä ja selvittää mitä osaamista, tietoja ja taitoja menestyksellinen myynnin johtaminen edellyttää ja tämän tiedon pohjalta luoda relevantti otsikkotasoinen sisältö, josta kukin opettaja voi poimia sieltä omaan opetukseensa liittyvät asiat. Koska kyseessä oli liiketalouden oppisisältöön kuuluva opinnäytetyö, ei työssä käsitelty pedagogisia ratkaisuja vaan keskityttiin olennaisiin sisältöihin liiketalouden ja johtamisen näkökulmasta. Eri toimialoilla on kaikilla omat erityispiirteensä, joten kaiken kattavaa työtä ei tästä yritettykään tehdä.

Tämän tutkimuksen yhteydessä puhuttaessa myynnistä, tarkoitetaan tällä henkilökohtaista myyntityötä. Yhteinen nimittäjä näille kaikille myyntitavoille ja -kanaville on se, että ne tuovat yrityksen kassaan rahaa ja tarvitsevat myös organisointia sekä jokaisen myyntikanavan ja -tavan erityispiirteiden huomioivaa johtamista. Maailma muuttuu ja digitalisoituu, myynnin ja sen johtamisen on pysyttävä kelkassa mukana.

## **2.2 Tutkimusotteena konstruktivinen lähestymistapa**

Kyseessä on olemassa olevan ilmiön ymmärtäminen, josta haluttiin lisää tietoa. Tällöin lähestymistavaksi valikoitui luonnollisesti kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja tutkimusotteena konstruktivinen tutkimus. Lisäksi käytetyn tutkimusotteen valintaa tuki se, että työn tekijä oli itse myös aineiston kerääjä ja aineisto saatiin tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa, havainnoiden ja haastatellen.

(Kananen 2019, 25-26.) Toisaalta käytettiin myös koulutusten havainnointien yhteydessä yhteistä kyselyä kahden muun opiskelijan sekä Myski-hankkeen kanssa. Myski-hanke tutki kyselyllä koulutusten vaikuttavuutta ja tämän työn tekijän osalta kyselyn avulla oli tarkoitus testata Powersin ym. (2014) tekemän tutkimuksen havaintoja liittyen myynnin johtamisen oleellisesti kuuluvista taidoista. Varsinaisen kyselylomakkeen laativat Myski-hankkeen edustajat, opinnäytetyön tekijän ja toisten opiskelijoiden kysymykset lisättiin lomakkeeseen.

Konstruktivisessa tutkimuksessa lähtökohta on useimmiten käytännön ongelman ratkaiseminen, jossa korostuu kehittämisen yhteys aikaisempaan teoriaan sekä ongelman ja ratkaisun käytännön merkitys. Konstruktivinen lähestymistapa soveltuu hyvin, kun ehdottomasti tarvitaan myös teoreettista tietoa ja on tärkeää, että tutkimuksen hyödyntäjän ja toteuttajien välinen kommunikointi toteutuu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 66.) Tässä työssä täyttyivät kaikki edellä mainitut asiat, joten valinta oli täysin perusteltu. Pohdittaessa mitä konstruktivinen tutkimusote tarkoittaa sanoo asiasta kirjoittanut Lukka (2014) seuraavaa:

*Konstruktivinen tutkimusote on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia, jolla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja tällä tavoin tuottamaan kontribuutioita sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan. Tämän tutkimusotteen ydinkäsite, (uusi) konstruktio, on abstrakti käsite, jolla on suuri, itse asiassa loputon määrä mahdollisia toteutumia. Kaikki ihmisen luomat artefaktit, kuten mallit, diagrammit, suunnitelmat, organisaatorakenteet, kaupalliset tuotteet ja tietojärjestelmämallit, ovat konstruktioita. Niille on tunnusomaista se, että ne eivät ole löydettyjä, vaan ne keksitään ja kehitetään. Kehittämällä konstruktion, joka poikkeaa kaikesta jo olemassa olevasta, luodaan jotain aivan uutta: uudenlaiset konstruktiot itsessään kehittävät uutta todellisuutta.*

Konstruktivinen tutkimus yhdistetään joskus konsulttien tekemään työhön, mutta ne eroavat toisistaan oleellisesti siten, että konstruktivisessa tutkimuksessa on aina mukana myös aiheesta tehdyt aikaisemmat tutkimukset sekä teoreettinen viitekehys (Kananen 2017, 11).

Valitun menetelmän käyttöä puolsi lisäksi se, että myös työn toimeksiantaja oli erittäin hyvin sitoutunut kehityshankkeeseen ja käsillä oleva opinnäytetyö oli tärkeä osa suurempaa hanketta. Konstruktivinen tutkimus vaatii yleensä pitkää aikaa ja sitoutumista sekä esitestaamista, testaamista ja pilotointia. Tämä kehittämistyö rajattiin siten, että työ päättyi ensimmäisen opintojakson pilotoinnin jälkeen, joka oli tarkoitus vetää läpi syksyllä 2020. Pilottina toimivan opintojakson jälkeen oli tarkoitus koota yhteen siitä saatava palaute ja tieto sekä tehdä tarvittavat päätelmät. Suunniteltu pilottijakso ei kuitenkaan toteutunut Korona-pandemian vuoksi.

Toikon & Rantasen mukaan konstruktivisessa lähestymistavassa on tyypillistä tiedon sosiaalinen rakentuminen, jossa tieto elää ja muotoutuu sosiaalisten vaikutusten kautta, ei niinkään yksittäisen ihmisen rakentamana (Toikko & Rantanen 2009, 36). Tässä työssä olisikin tärkeää saada eri osapuolet keskustelemaan samalla kielellä samasta asiasta, että tietoa voitaisiin sosiaalisesti rakentaa ja luoda Toikon ja Rantasen toteamalla tavalla. Sosiaalisesti rakentuvan tiedon ydin on havainto, että ongelmaan on olemassa täydellinen ratkaisu ”tuolla jossain”, mutta sitä ei ole vielä keksitty tai löydetty (Reason, Løvlie & Brand. 2015, 15).

Työn oli tarkoitus olla kehittämishanke, jolloin niin hiljainen tieto kuin vahvasti kokemukseen perustuva tieto on tärkeässä roolissa, mutta ei yksistään. Hiljaisella tiedolla (tacit knowledge) tarkoitetaan sitä tietoa ja taitoa, joka henkilöllä on, mutta hän ei sitä kykene sanoittamaan. Michael Polanyi on aikoinaan sanonut tiivistetysti ”we can know more than we can tell” (tiedämme enemmän kuin kykenemme kertomaan) (Toikko & Rantanen 2009, 40). Kehittämistieto ei voi kuitenkaan olla puhdasta arkitietoa, koska arkitiedon ollessa kyseessä ihmiset usein kiinnittävät huomiota sellaiseen, joka on heille itselleen tärkeää ja jättävät muun tiedon huomioimatta (Toikko & Rantanen. 2009, 41). Lukka (2014, luku ”Tarve”) puolestaan toteaa, että konstruktivistisessä tutkimuksessa on usein pragmaattinen lähestymistapa suhteessa tietoon. Tämä lähestymistapa näkyy siten, että se, mikä toimii, on totta. Tämä tuleekin testatuksi siinä vaiheessa, kun konstruktiota testataan käytännössä.

### **2.3 Aineistonkeruumenetelmät**

Laadullisen tutkimuksen aineistosta voidaan käyttää nimityksiä sekundäärinen tai primäärinen, riippuen siitä kuinka aineisto on kerätty. Mikäli kyseessä on ns. valmis aineisto esim. historian kirjoitukset, puhutaan sekundäärisestä aineistosta. Primäärisestä aineistosta puhutaan kerättyä tutkimukseen aineistoa kentältä, juuri tiettyä tutkimusta varten esimerkiksi haastatteluiden tai havainnoinnin avulla. (Kananen 2019, 28-29.) Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin havainnoimalla, kyselyllä sekä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja näin ollen aineisto on primääristä.

Osallistuva havainnointi tutkimuskäytäntönä ei suinkaan ole mielivaltaista. Jotta havainnointi tuottaisi mahdollisimman hyvän tuloksen, tulee siihen valmistautua etukäteen pohtimalla mitä ja miten havainnoidaan. (Vilkka 2015, 149.) Tämän tutkimuksen teemojen mukaisesti havainnoinnissa py-

rittiin huomioimaan myynnin johtamisen teemoihin liittyviä asioita. Esim. kouluttajille esitetyt kysymykset, puheenvuorot, yleinen ilmapiiri jne. Näitä tilaisuuksia varten laadittiin havaintopäiväkirja runko (liite 2), jotta itse tilanteessa tiedettiin mihin keskittyä. Koska työn tekijä osallistui koulutustilaisuuksiin myös itse, oli kyseessä osallistuva havainnointi (Kananen 2019, 29).

Ennen kyselyn tekemistä oli pohdittava kyselyssä tarvittavat taustatiedot. Koska tämän työn lähtökohtana on myyntijohtajan, myynnin suorittavan tason sekä yrityksen näkökulma niin kysyttiin mm. vastaajan asemaa yrityksessä, yrittäjä/omistaja/osaomistaja, toimitusjohtaja, myyntijohtaja, työntekijä (myyjä). Lisäksi taustatietoihin tarvittiin sukupuoli, ikä, työkokemus, myyntitiimin koko, myynnin organisoituminen (esim. onko oma, vai ostettu uusasiakashankinta). Nämä siitä syystä, että haluttiin tietää ajattelevatko miehet ja naiset samasta asiasta eri tavalla, onko vanhemmalla johtajalla erilainen käsitys kuin nuoremmalla johtajalla. Miten ajatuksiin vaikuttaa myyntitiimin koko? Kuinka yrityksen omistajan ajatuksen vs. muiden. Taustatiedot määriteltiin ennen havainnoinnin alkamista, mutta varsinaiset syventävät kysymykset määritettiin lopullisesti kolmannen havaintopäivän jälkeen, runkona kuitenkin 10 vuotta aiemmin Amerikassa tehdyt löydökset.

Teemahaastattelu, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimusongelmasta on poimittu keskeisimmät aiheet ja teemat. Kysymyksiä ei ole kuitenkaan etukäteen lyöty lukkoon ja kysymysten paikka ja järjestys voivat vaihtua haastattelun kuluessa. Haastattelijan tehtävänä on huolehtia siitä, että keskustelu pysyy aiheessa kuitenkin siten, että jokaista teemaa käsitellään ja jokaiseen teemaan saataisiin vastaus. (Vilka 2015, 124, 126.)

Haastateltavien valinta on tehtävä siten, että valitaan henkilöitä, jotka oman kokemuksen pohjalta tai muusta perustellusta syystä tietävät ilmiöstä jotain. Tästä syystä teemahaastattelun alussa onkin syytä pyytää haastateltavaa kertomaan omasta taustastaan ja esimerkiksi työ- ja koulutushistoriasta (Vilka 2015, 132). Haastateltavien lukumäärää ei voida ennalta päättää vaan haastatellaan niin kauan, kunnes uusi haastateltava ei tuo enää asiaan lisää eli saavutetaan saturaatiopiste. Tällä pyritään tutkimuksen luotettavuuden parantamiseen. (Kananen 2019, 30.)

Tämän tutkimuksen haastateltavaksi pyrittiin löytämään henkilöitä, jotka työskentelevät myynnin johtotehtävässä. Vilka nostaa esille, että laadullisen tutkimuksen keräämisen tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman laaja sisällöllisyys pikemmin kuin laaja kappalemääräinen aineisto (Vilka 2015, 129).

Suunnitelmissa oli myös workshopin eli työpajan mahdollisuus, joka toteutettaisiin Myski hankkeessa toimivien henkilöiden osallistuessa mahdollisuuksien mukaan. Työpajan tarkoituksena olisi ollut ryhmässä pohtia mitä olisivat ne aiheet, joita nykyaikaisen myynnin johtamisen opintojakson tulisi käsitellä. Workshop ei toteutunut Korona pandemian kokoontumisrajoitusten vuoksi.

## **2.4 Analyysimenetelmät**

Sen jälkeen, kun tutkimusaineisto on kerätty, esimerkiksi teemahaastattelulla, se pitää muuttaa sellaiseen muotoon, missä sitä voidaan tutkia. Haastatteluaineiston kohdalla tarkoitetaan tällä nauhoitusten muuttamista kirjalliseen muotoon ja tästä muodon muuttamisesta käytetään termiä litterointi. (Vilka 2015, 137.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto antaa mahdollisuuden suurempaan variaatioon analyysimenetelmissä kuin määrällinen aineisto. Mikäli aineistot ovat erimitallisia ei erilaisia aineistoja voi analysoida muutoin kuin katselemalla, kuuntelemalla ja lukemalla. Jotta laadullinen aineisto voidaan analysoida edellyttää se aineiston yhteismitallisuutta ja tämä vaatimus koskee yhtä lailla haastattelun kuin havainnoinninkin muotoja. Yhteismitallistamisella tarkoitetaan haastatteluiden ja havaintojen muuttamista tekstimuotoon eli litterointia, jonka jälkeen aineistoa voidaan analysoida lukemalla. (Kananen 2015, 83.)

Teemahaastattelut ja havainnointipöytäkirjat litteroitiin tarvittavilta osin. Litteroinnissa ei keskitytty mahdollisiin äänenpainoihin tai tauon pituuksiin, koska katsottiin että tämän tutkimuksen osalta ne ovat merkityksettömiä. Litteroitu aineisto luokiteltiin teemoittain ja analysoitiin sisällön analyysimenetelmin.

## **2.5 Työn luotettavuuden varmistaminen**

Perinteisesti tutkimusyhteisöissä on arvioitu tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Käsitteillä on tiedeyhteisössä vakiintunut merkitys. Reliabiliteetti eli luotettavuus kuvaa valittujen mittareiden toimivuutta ts. käytettävät mittarit on valittu oikein ja perustellusti liittyen mitattavaan asiaan. Se, että tutkimus on toistettavissa samanlaisilla menetelmillä eri tutkijan tekemänä,

on oleellinen reliabiliteettiin liittyvä seikka. (Toikko & Rantanen 2009, 122-123.) Validiteetilla eli pätevyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on mitattu, mitä on ollut tarkoituskin mitata sekä johtopäätökset ja tulkinnat on tehty tutkimusaineistoon perustuen. (Toikko & Rantanen 2009, 121, 122; Vilka 2015, 193.) Vilka nostaa vielä esiin tärkeän seikan liittyen kysymysten asetteluun, että tutkimukseen vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla kuin tutkija on sen ajatellut (2015, 193). Validiteetti voidaan vielä edelleen jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että käytetyt käsitteet ja tehdyt valinnat ovat johdonmukaisia esim. erilaisista teoreettisista näkökulmista tarkastellessa eivät lähtökohdat saisi olla ristiriidassa keskenään. Ulkoisella validiteetilla puolestaan tarkoitetaan johtopäätösten ja ulkoisten tekijöiden välistä suhdetta. (Toikko & Rantanen 2009, 122.)

Työn koostuessa pääsääntöisesti kvalitatiivisesta aineistosta, etenkin validiteetti eli se, että on tutkittu oikeita asioita, nousee tärkeäksi arvioitaessa työn luotettavuutta. Työn luotettavuutta voidaan parantaa myös teemahaastatteluiden anonymiteetin varmistamisella sekä pyrkimällä aineiston saturaatioon eli kylläntymiseen, jolla tarkoitetaan sitä, ettei uusi haastateltava tuo asiaan enää lisää (Kananen 2019, 30).

Yleensä tieteellisessä tutkimuksessa painotetaan tiedon arvovapautta, eli tutkija tarkastelee tuloksia objektiivisesti, ikään kuin sivusta. Konstruktivisessa kehittämissä tutkijan tehtävänä on nimenaan tuoda asiaan oma perusteltu näkemys ja yrittää ”myydä” konstruktionsa käytäntöön. (Lukka 2014, kohta 5. toteuta ratkaisu ja testaa sen toimivuus.) Tämä seikka onkin aiheuttanut tiedeyhteisössä hieman erimielisyyksiä sen suhteen, täyttääkö tutkimuksellinen kehittämistoiminta tieteellisiä kriteereitä vai ei. Tämä on johtanut siihen, että on alettu puhumaan vakuuttavuudesta, jolla tarkoitetaan vaatimusta tutkijan pystyvyyteen tehdä perustelunsa, valintansa sekä tulkintansa mahdollisimman läpinäkyväksi. (Toikko & Rantanen 2009, 122, 123.)

Toikon ym. mukaan tieteellisen tutkimuksen ja kehittämistoiminnan oleellisin ero on siinä, kuka saa asettaa kriteerit. Tieteellisessä tutkimuksessa tiedeyhteisö määrittää kriteerit toiminnalle, mutta kehittämistoiminnassa kriteerit määrittävät kehittämistoiminnan osalliset. Tieteen tehtävänä on tuottaa uutta tieteellisen yhteisön kriteerit täyttävää validia tietoa, mutta kehittämistoiminnan tärkein tehtävä on tuottaa käyttökelpoista tietoa. (Toikko & Rantanen 2009, 159.)



Kehittämistoiminnassa yleisesti, kuten myös tässä työssä, on kyse jonkin uuden luomisesta tai entisen käytännön parantamisesta. Tämä huomioon ottaen kehittämistyölle on asetettava ehkäpä tärkeimmäksi tavoitteeksi tiedon käyttökelpoisuus kyseisen ongelman ratkaisemiseksi, eli pelkkä tiedon oikeellisuus ei tässä tapauksessa riitä.

Käsittämäni aihe oli mielestäni hieman problemaattinen, koska kysymyksessä oli tutkimuksellinen kehittämishanke, jossa havainnoitiin ja haastateltiin ihmisjoukkoja ja ihmisiä. Problemaattisen tästä teki se, että ihmisten toiminta liittyy aina sosiaaliseen kontekstiin ja näin ollen voi olla vaikeaa saada samanlaisia tutkimustuloksia, vaikka tutkimuskysymykset ja metodit olisivat täysin samanlaiset. Toikko & Rantanen toteavatkin tiedon käyttökelpoisuuden tarkoittavan nimenomaan luotettavuutta, puhuttaessa kehittämistoiminnasta (2009, 121).

Tämän tutkimuksen ollessa laadullista tutkimusta oli havaintojen kylläntymispistettä eli saturatiopistettä haastavaa saavuttaa. Tämä huomioon ottaen tulee luotettavuuden näkökulmasta keskittyä erilaisten aineistojen yhdistämiseen ja sitä kautta saataviin mahdollisuuksiin huomata havaintojen korreloimisesta keskenään. Tätä eri aineistojen yhdistämistä ja havainnointia kutsutaan triangulaatioksi. (Toikko & Rantanen 2009, 124.)

Reliabiliteetin näkökulmasta haastateltavien anonymiteetti nousee tärkeäksi osaksi. Eteen voi tulla tilanne, ettei haastateltava, etenkin jos hänen ajatuksensa ovat ristiriidassa valtavirtaa vastaan, uskalla tai halua sanoa oikeaa näkemystään (Kananen 2019, 34). Tämän työn yhteydessä haastateltava olisi voinut muuttaa omia näkemyksiään ja tietojaan esimerkiksi pelosta, että kilpailija saisi kenties arvokasta tietoa heidän toimintaansa liittyen.

## **2.6 Työn vaiheet ja aikataulu**

Aiheen valinta sekä toimeksiantajan ja omien intressien tarkastelu. Tämä tapahtui syksyllä 2019 jota seurasi toimeksiantosopimuksen allekirjoitus ja aikatauluista sopiminen. Tutkimusongelman ja -kysymysten määrittely alkoi tarkentumaan pikkuhiljaa työn tekemisen sopimisesta lähtien syksyllä 2019 ja tarkentui matkan varrella lopulliseen muotoonsa.

Olemassa olevaan lähdeaineiston etsiminen ja siihen perehtyminen aloitettiin heti syksyllä 2019 ja se jatkui edelleen vuoden 2020 puolella. Lähdeaineistoon perehtymisen yhteydessä hahmottuivat asiat mihin haluttiin saada selkoa.

Tietoperustan kirjoittaminen sekä sieltä nousevien kysymysten ja hypoteesien asettaminen, niiden asioiden löytäminen, jotka jäävät vaille vastausta. Mielenkiintoisiksi kysymyksiksi nousivat vuonna 2014 toisten tutkijoiden toimesta esitetyt asiat. Haluttiin saada selville ovatko ne tämän päivän Suomessa yhä relevantit, ovatko kenties jotkin asiat ja painotukset muuttuneet, esim. teknologian tarve? Vai onko edes eroja? Powers ym (2014), päätyivät huomattavan laajan lähdeaineiston, 116 julkaisua ja 16 julkaisijaa, pohjalta 15 tärkeään taitoon, jotka myyntijohtajalla tulisi olla. Samoihin aiheisiin löytyi mainintoja myös muusta kirjallisuudesta.

Tarvittavaan tietoon parhaiten soveltuvan kehittämistyön ja tutkimustyön menetelmien määrittely. Koska Myski-hankkeella on omat yhteistyöryhtyksensä niin alkuvaiheessa testattiin hypoteeseja heillä. Kysely tehtiin Powers ym. (2014) kysymysten pohjalta. Kyselyn lisäksi tietoa kerättiin menemällä itse koulutustilanteisiin paikan päälle havainnoimaan nousevatko myynnin johtamisen kanalta relevantit asiat esille ja jos nousevat niin miten. Mikäli näiden havaintojen ja kyselyn pohjalta nousisi uusia kysymyksiä esille, on niiden käsittelyyn pohdittava syventävää puolistrukturoitua haastattelua Myski-hankkeen sekä myös hankkeen ulkopuolisen yrityksen esim. myyntijohtajille.

Kysely / havainnointi tammikuun loppupuoli – maaliskuu 2020. Nämä tehtiin siten, että havainnointi tapahtui koulutuksen yhteydessä, johon tutkimuksen tekijä itse osallistui. Tämä tapahtui tammikuun lopulta eteenpäin 4 kertaa (jokaisella kerralla sama ryhmä), joista viimeisellä kerralla tehtiin myös kysely. Tämän lisäksi suunnitelmissa oli havainnoida 3:ssa eri yritysten edustajille tapahtuvassa koulutuksessa ja näistä jokaisen aikana tehtiin myös kysely, koska henkilöt mahdollisesti vaihtuisivat. Mikäli joku osallistui 2 kertaa samaan koulutukseen ei hän kuitenkaan vastannut kyselyyn kuin kerran.

Yleisellä tasolla niin myynnin kuin myynninjohtamiseen on olemassa mitä erilaisimpia koulutuksia. Jotta saataisiin kuva mitä ja minkälaista koulutusta on yleisesti tarjolla, tutustuttiin eri oppilaitosten ja konsulttitalojen tarjontaan. Näistä tärkein on Haaga-Helian vetämä koulutuskokonaisuus, johon tämän työn tekijä sai osallistua. Kokonaisuus koostui kolmesta koko päivän kestävästä koulutuksesta ja näistä kolmas päivä käsitteli myynnin johtamista.

Suunnitelmissa oli myös laatia pilottijakson karkea sisältö touko-kesäkuu 2020. Pilotti opintojakso oli ajatuksena tarjota Oamk:n opiskelijoille valinnaisena opintojaksona syksyllä 2020. Ajatuksena oli, että opintojakso on tarjolla kaikille Oamk:n opiskelijoille, kuitenkin sillä rajauksella, että ennen opintojaksolle osallistumista pitää olla joko myynnin perusteita käsittelevä opintojakso, käy myös toiselta asteella tehty, suoritettuna tai työskentelyn kautta saatua myyntikokemusta. Oletuksena myynnin johtamiseen tarkoitetulla opintojaksolla on, että opiskelija tuntee jo alan termistön ja käsitteet eikä niitä opintojaksolla tai tässä opinnäytetyössä määritellä tarkemmin.

Tämä suunniteltu pilottijakso ei toteutunut Korona pandemian vuoksi. Suunnitelluista havainnoineista ei saatu haluttua aineistoa eikä kyselyn tuloksia ole tässä työssä huomioitu, koska vastaajien määrän jäädessä vähäiseksi (12 kpl) ei tutkijan mielestä tällä otannalla tulos olisi luotettava.

## **2.7 Työn toteutus**

Tässä osiossa kuvataan kehittämistyön etenemistä. Kuinka havainnointi tai kyselyt palvelivat tutkimuksen etenemistä ja mistä syystä päädyttiin tekemään haastatteluita. Kuinka haastattelut toteutettiin ja oliko haastattelun runko ja toteutus toimivia. Tämän jälkeen kuvataan sitä, kuinka aineistoa käsiteltiin ja analysoitiin haastatteluiden jälkeen.

### **2.7.1 Kehittämistyön prosessi**

Syksyllä 2019 työn tekijä osallistui Myski-hankkeen tiimoilta työpajaan, jonka aiheena oli ”myynnin arvostuksen nosto”. Tavoitteena oli oman osallistumisen lisäksi havainnoida ja kerätä näin materiaalia opinnäytetyötäni varten. Työpaja sinällään oli hyvä, silmiä avaava ja tärkeä, mutta tämän työn kannalta sillä ei ollut varsinaisesti merkitystä vaan toimi lähinnä orientoivana tapahtumana. Työpajan eduksi voidaan lukea tutustuminen ihmisiin, jotka tulevat käsillä olevan työn edetessä vastaan.

Tammi-helmikuu 2020 opinnäytetyön tekijä osallistui JJBC:n 3 päiväiseen 4 tuntia kerrallaan kestävään myyntikoulutukseen, jossa ensisijaisesti oli tarkoitus havainnoida esiin nousseita kysymyksiä ja keskustelun avauksia. Tätä varten laadittiin havainnointi kaavake (liite 2), josta ilmeni, kuka kysyi ja mitä kysymys koski. Kaavakkeen tarkoitus etukäteen pohdittuna oli pitää fokus oikeissa

asioissa, jotta mahdollisen kysymyksen tullessa se saataisiin kirjattua ylös. Tässä suurin mielenkiinnon kohde oli 3. koulutuspäivä, jolloin aiheena oli myynnin johtaminen ja tiimin rakentaminen. Samassa yhteydessä myös tilaisuuden päättyessä osallistujat täyttivät kyselyn.

Jo hyvin aikaisessa vaiheessa koulutusta kävi selväksi, ettei havainnoimalla saavutettu niitä asioita mitä etukäteen toivottiin saavutettavan. Kysymyksiä ei juurikaan tullut eikä etukäteen toivottujen kaltaisia keskusteluita käyty. Havainnointiin liittyvät tavoitteet eivät siis täytyneet. Koulutuspäivät olivat kuitenkin hyvät ja antoivat muutoin eväitä. Koulutukseen osallistujat täyttivät kyselylomakkeen (liite 3). Johtuen kyselyn täyttäneiden pienestä lukumäärästä (12 kpl), ei työssä huomioitu kyselyn tuloksia, koska luotettavuus olisi olematon.

Helmi-maaliskuulle oli vuorossa Haaga-Helian 3 kpl koko päivän kestäviä valmennuksia, joihin tekijä osallistui samoin tavoittein kuin JJBC:n koulutukseen. Valmennukset olivat asiasisällöltään ja toteutukseltaan todella hyvät. Myynnin johtamiseen liittyviä kysymyksiä ei kuitenkaan tullut, eli täälläkään ei saatu haluttua aineistoa. Kolmas valmennuspäivä oli etukäteen mielenkiintoisin, silloin aiheena olisi ollut mm. myynnin johtaminen. Näihin samoihin aikoihin iski maailmanlaajuinen ja kaiken hyydyttävä Korona pandemia ja kolmas valmennuspäivä siirtyi hamaan tulevaisuuteen. Samasta syystä peruuntui myös suunniteltu työpaja, jossa oli tarkoituksena Myskin väen kanssa pohdita mitä myynnin johtamisen opintojakson pitäisi pitää sisällään. Korona pandemia vaikutti myös siihen, että suunniteltua pilottijaksoa ei toteutettu.

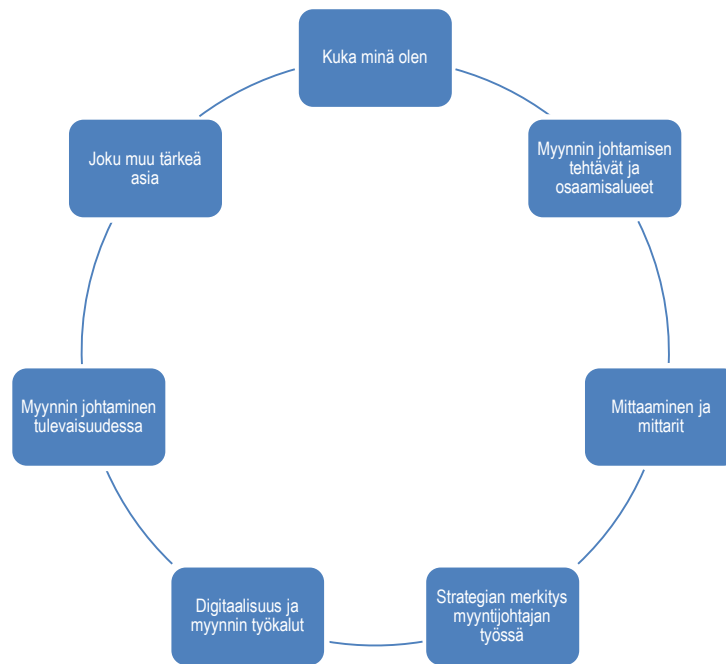
Kolmas koulutusjakso pidettiin etänä pandemian hieman helpottaessa syksyllä 2020. Tilaisuus järjestettiin siten, että koulutuksen vetäjä oli etäyhteydellä Helsingistä ja koulutukseen osallistujat olivat Business Oulun tiloissa. Koulutus oli hyvä ja antoi paljon eväitä yleisesti ottaen, mutta havainnoitavia kysymyksiä ja keskustelua ei noussut. Työn tekijä arveli, että keskustelua olisi ehkä voinut nousta, mikäli tilaisuus olisi järjestetty perinteisellä tavalla lähiopetuksena. Nyt johtuen etäyhteydestä kouluttaja ei välttämättä havainnut, mikäli jollain osallistujalla olisi ollut vielä sanottavaa.

Alun perin pohdittiin sitä mahdollisuutta, että tehtäisiin tarvittaessa muutamalle asiantuntijalle puoli strukturoitu teemahaastattelu. Koska opinnäytetyön tekijän suunnittelema havainnointi sekä tilaisuuksissa tehdyt kyselyt eivät antaneet sitä materiaalia, jota toivottiin etukäteen, vahvistui käsitys, että edellä mainitut valmennukset toimivat suuntaa antavina ja varsinainen tieto oli kerättävä muulla tavoin eli haastatteleamalla.

## 2.7.2 Teemahaastattelut

Haastatteluiden avulla haluttiin tarkentaa kirjallisuudesta esiin nousseita tehtäviä ja teemoja sekä selvittää, kuinka käytännön myyntijohdon tehtäviä hoitavat henkilöt nämä asiat näkevät ja kokevat ihan konkreettisesti käytännön tasolla päivittäisessä työssään. Löytyisikö heidän vastauksistaan yhteneväisyyttä teoriaan? Tarkoituksellisesti ei kuitenkaan kysytty samoja kysymyksiä tai täsmälleen samoja teemoja, koska haluttiin tietää, nousisivatko samat asiat haastateltavien puheissa esiin. Yksi haastatteluista toteutettiin etäyhteydellä Teamsin kautta ja kaksi haastateltavaa haastattelija tapasi kasvotusten. Haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla Teamsin omalla työkalulla tai kasvokkain tehtävät haastattelut tallennettiin matkapuhelimella soveltuvan sovelluksen avulla. Haastattelut itsessään olivat enemmänkin vapaata keskustelua, jossa käsiteltävät aiheet eivät olleet tarkassa järjestyksessä. Haastattelija kuitenkin keskustelun edetessä pyrki varmistamaan, että kaikkia aiheita on jossain vaiheessa käsitelty.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla haastatellen myynnin johtotehtävissä toimivia henkilöitä. Haastateltavat henkilöt valittiin sen mukaan, että saataisiin mahdollisimman kattava kuva. Kaikki toimivat B2B myynnissä ja yhdellä haastateltavalla on johdettavanaan sekä B2B että B2C myyntiorganisaatio. Haastateltavat kuvataan tarkemmin jäljempänä. Haastateltavien henkilöiden nimiä ei käytetä vaan anonyymiteetin varmistamiseksi käytetään heistä nimitystä asiantuntija A, B ja C. Haastatteluiden kestot vaihtelivat lyhimmän ollessa 45 min ja pisimmän 1h 15 min. Haastateltavat koodattiin haastattelun tekoajan perusteella.



*Kuvio 1. Teemahaastattelun teemat (Lohilahti 2021)*

Ennen haastatteluiden alkua jaettiin aiheet teemoihin (kuvio 1), joita oli tarkoitus käsitellä. Teemoja ei välttämättä käsitelty aina samassa järjestyksessä, mutta etukäteen tehtävän teemoittamisen tarkoituksena oli varmistaa kaikkien teemojen käsitellyksi tuleminen. Teemat muodostettiin teoriasta tehtyjen huomioiden perusteella ja tarkoituksena oli katsoa, löytyykö teorialle käytännön vastinetta. Teemat osoittautuivat toimiviksi jo ensimmäisestä haastattelusta lähtien eikä niitä tarvinnut muokata muita haastatteluita varten.

Haastattelut alkoivat haastateltavan kertomuksella omasta urastaan, kuinka hän oli päätenyt nykyiseen positiionsa. Varsinaisiksi teemoiksi muodostuivat myynnin johtamisen tehtävät ja osaamisalueet, jonka tarkoituksena oli löytää haastateltavien mielestä myyntijohtajan oleellinen osaaminen sekä tarvittavat tiedot ja taidot. Tämä oli kaikissa haastatteluissa luonnollinen keskustelun aloitus, muiden aiheiden vaihdella paikkaa. Toisena teemana oli mittaaminen ja mittarit. Tämän teeman tavoitteena oli selvittää mitä haastateltavat ajattelevat mittaamisesta ja mittareiden valinnasta tai onko mittaaminen ylipäätään aiheellista ja jos on niin minkä takia. Kolmantena teemana käsiteltiin strategian merkitystä myyntijohtajan työssä. Tämän teeman käsittelyllä pyrittiin saamaan haastateltavien käsitystä strategiasta. Onko strategia vain sanahelinää ja välttämätön paha vai oikeasti myynnin johdonkin tärkeä työkalu. Neljäntenä teemana oli digitaalisuus ja myynnin työkalut. Kuinka tekniikka näkyy myyntijohtajan työssä, onko se tärkeää ja mitä se on tuonut mukanaan, mikä on

teknologian rooli päivittäisessä tekemisessä. Viidentenä varsinaisena teemana oli myynnin johtaminen tulevaisuudessa. Kuinka haastateltavat näkivät oman työnsä kehittyvän tulevaisuudessa ja mitkä asiat siihen kenties vaikuttavat ja miten. Näiden teemojen lisäksi oli haastateltavalla mahdollisuus nostaa jokin muu mahdollinen asia käsiteltäväksi, jota hän itse pitää tärkeänä ja jota ei kuitenkaan ole keskustelun aikana käsitelty.

### 2.7.3 Analysointi

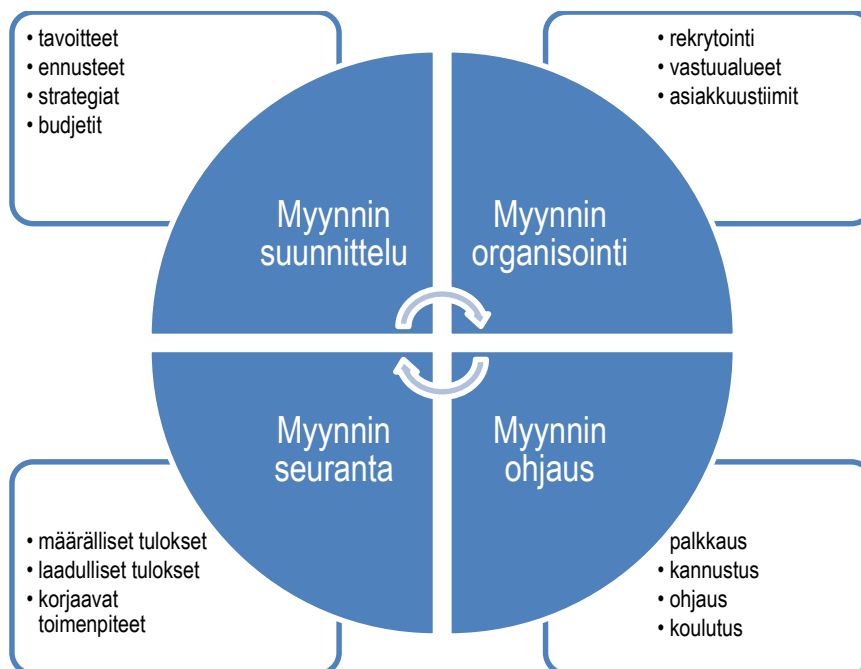
Haastatteluiden jälkeen tallenteet purettiin litteroimalla ne sana sanalta kirjalliseen muotoon tallentaen kukin haastattelu omaksi tiedostokseen. Litterointiin olisi ollut mahdollista käyttää ohjelmistoa, joka muuttaa puheen tekstiksi, mutta se tehtiin kirjoittamalla itse, koska siinä samalla tulee aineisto paremmin tutuksi. Seuraavaksi litteroitu aineisto pelkistettiin, joka tarkoittaa sitä, että aineistosta karsittiin kaikki epäoleellinen pois muuttamatta kuitenkaan sisältöä ja tärkeitä informaatiota (Vilka 2015, 163). Pelkistuksen jälkeen aineisto tiivistettiin ja järjestettiin käsiteltävien teemojen alle siten, että kunkin teeman alla oli jokaisen haastateltavan tiivistetty vastaus. Tämä tiivistetty ja koottu aineisto tallennettiin omaan tiedostoonsa.

Aineistoa käsiteltiin sisällön analyysimenetelmillä, jolla tarkoitetaan tutkimusaineiston sanallista kuvaamista eikä tällöin tutkimusaineiston kvantifointi ole mahdollista. Kyseessä on laadullisen tutkimusmenetelmän metodi, jolla etsitään merkityskokonaisuuksia ja merkityssuhteita. (Vilka 2015, 163.) Sisällön analysointi voi olla joko teoria tai aineistolähtöistä. Aineistolähtöisessä sisällön analyysissä tutkija koettaa löytää aineistosta jonkinlaisen logiikan tai tyypillisen kertomuksen. Teorialähtöinen sisällönanalyysi poikkeaa aineistolähtöisestä siten, että siinä tavoitteena on uudistaa teoreettista mallia tai käsitystä tutkittavien antamien vastausten perusteella. (Vilka 2015, 170, 171.) Tässä työssä peilaavana teoriana käytettiin Powers ym. (2014) tämän työn luvussa 3 esitellyt löydökset. Näin saatujen löydösten perusteella kirjoitettiin tulokset ja johtopäätökset.

### 3 MYYNIN JOHTAMISEN OSA-ALUEET

Tässä osiossa tarkastellaan aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia, kirjoitettuja kirjoja ja julkaisuja sekä podcasteja yms. pyrkien rakentamaan työlle tietoperustaa johdatellen lukijan myynnin johtamisen eri osa-alueiden kiehtovaan maailmaan. Tutkimuksen teoreettinen tietoperusta koostuu myynnin johtamisessa tarvittavien taitojen ja tietojen kuvaamiseen vertautuen Powers ym. (2014) mittavan aineiston pohjalta tehtyihin havaintoihin. Näitä tuetaan muulla kirjallisuudesta ja artikkeleista löytyvillä tiedoilla. Itsensä johtamista käsitellään tässä osiossa, koska se esiintyy johtamiskirjallisuudessa oleellisena osana johtajan osaamista.

Bergström ja Leppänen (2018, 339) sanovat myynnin johtamisen osa-alueita olevan myynnin suunnittelu, ohjaus, organisointi ja seuranta (kuvio 2). Myynnin suunnittelu on jatkuvaluontoinen prosessi ja organisaatiolla on oltava perustiedot niin kilpailijoista, markkinoista, asiakkaista kuin yrityksen strategiasta ja tulostavoitteista, jotka toimivat myynnin suunnittelun lähtökohtana.



Kuvio 2. Myynnin johtamisen osa-alueet. (Mukaillen Bergström & Leppänen 2018, 339)



Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock (2016, 53) puolestaan sanovat myynnin johtamisen olevan niin ihmisten kuin asioiden johtamista, jonka tärkeimpänä tavoitteena on varmistaa myyntitavoitteiden toteutuminen yrityksen strategian mukaisesti.

Yleisesti ottaen johtaminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen osa-alueeseen, asioiden (management), ihmisten (leadership) ja itsensä johtamiseen (self management). Käsitteet määrittelen tarkemmin omissa osioissaan. Nämä edellä mainitut osa-alueet pitäisi myynnin johtotehtävässä toimivan henkilön hallita, jotta voi menestyksellisesti hoitaa oman tonttinsa. Tästä päästäänkin kysymykseen, pitäisikö olla myynnin johtaja vai myyjien johtaja? Manageri vai liideri?

Toisaalta lähestymistapaa on myös kritisoitu, että onko edellä mainitun kaltainen jaottelu johtamisen eri osa-alueisiin enää tätä päivää. Tämän päivän johtamisympäristö on niin monimutkainen, että rajanveto siihen, milloin mitään asiaa suoritetaan, on lähes mahdoton ja ehkä myös tarpeeton. Olisiko syytä puhua vain johtamisesta, kun johdat, niin johdat samanaikaisesti sekä asioita että ihmisiä. (Sydänmaanlakka 2006, 16.) Järvinen on hänen kanssaan samoilla linjoilla todetessaan, että suomen kielessä ei ole kuin yksi sana johtamiselle eli näitä kahta tai useampaa esimiestyön puolta ilmaistaan johtamisella, joka on hänen mielestään hyvä asia, sillä esimiestyössä ei asioiden ja ihmisten johtamista voi käytännössä erotella toisistaan (Järvinen 2014, 56).

Kuinka myyntiä johdetaan päivittäisessä arjessa, kuinka asiakkaalle annettu arvolupaus täytetään? Mitä ovat ne mittarit, joilla mitataan? ”Digitaalisessa maailmassa muutos on uusi normaali”. Uudessa maailmassa on viisi vaikuttavaa voimaa, joihin suhtautuminen vaikuttaa menestymmekö vai emme. Nämä viisi voimaa ovat nopeus, sopeutuminen, läheisyys, skaalautuvuus ja mitattavuus. Kuinka nämä näkyvät yrityksen toiminnassa. (Kurvinen & Seppä 2016, 18-21.)

Kurvinen ja Seppä väittävät asiakaskokemuksen olevan yrityksen tärkein johdettava prosessi. Hyvä asiakaskokemus syntyy vuorovaikutuksesta, yhtenäisestä viestinnästä ja käytännöistä riippumatta kanavasta. Asiakkaan kokemus siitä, että hän on kaikkein tärkein. Asiakkaalla on oltava tunne, että hän asioi yhden ja saman yrityksen kanssa, riippumatta kanavasta tai asiointitavasta. Kaikki tämä lähtee yrityksen prosesseista. (Kurvinen & Seppä 2016, 28).

Myyntitiimin pitää tiedostaa seikka, että uuden asiakkaan hankkiminen on työläämpää ja kalliimpaa kuin jo olemassa olevan asiakassuhteen ylläpitäminen, syventäminen ja parantaminen. Asiakkuuksien ja asiakasuskollisuuden ylläpitäminen on niin myyjien kuin myynnin johtajienkin harteilla, eikä

se ole vain satunnaista vaan jatkuvaa toimintaa. Rubanovitsch ja Aalto toteavat, että asiakasuskollisuuden parantaminen pitää olla tietoinen strateginen valinta (2010, 60).

Suomalaisissa yrityksissä on kautta aikojen keskitytty tekniseen kehittämiseen ja ajateltu myynnin olevan jonkinlainen välttämätön paha ja jopa sivutuote, johon ei juurikaan tarvitse panostaa saattikka sitten johtaa. Rubanovitschin ja Aallon mukaan myynnin esimiehen rooli oikeanlaisen kehityksen ylläpitäjänä on ratkaiseva (2010, 14). Myynnin tehtävä on huolehtia yrityksen osaamisen konkreettisuutena liikevaihdon muodossa, ei kuitenkaan omana erillisenä saarekkeenaan vaan osana yrityksen strategiaa ja näin ollen varmistaa yrityksen toiminta edellytykset sekä jatkuvuus.

Myynnin johdon tehtävä on niin ikään luoda ja varmistaa myyntitiimin toimintaedellytykset. Johtajan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on johdonmukaisuus. Vaikka johtaja olisi ns. ”huono ja hankala” niin suotavaa on, että hän on sitä kuitenkin johdonmukaisesti. Näin alaisten on helpompaa toimia hänen kanssaan ja oppia hänen tyylinsä sekä tapansa, kuin se vaihtoehto, että johtaja on ”hyvä ja helppo” tuuliviiri, jonka suunta muuttuu jatkuvasti ja ennakoimattomasti, jolloin alaisten on täysin mahdotonta sopeutua hänen toiminta tapoihinsa. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 26. Rehn 2018, 92-96.) Esimiehet ja johtajat ovat avainroolissa silloin kun yritykseen rakennetaan onnistumisen kulttuuria, johto omalla toiminnallaan joko edesauttaa tai lannistaa onnistumisen kulttuurin syntymistä, tätä seikkaa ei valitettavan usein organisaatioissa ymmärretä (Nieminen & Tomperi 2008, 202).

Powers ym (2014) ovat tutkineet ja määrittäneet 15 kriittistä taitoa myynnin johtamisesta. Tutkimuksen 15 taitoa on löydetty 116 kirjoittajan ja 16 julkaisun tietojen pohjalta. Näitä samoja kysymyksiä he kysyivät omassa tutkimuksessaan 145:ltä myynnin erilaisissa johtotehtävissä toimivilta henkilöiltä. Kuten alla olevasta kuviosta käy ilmi, voidaan nämä 15 kriittistä taitoa jakaa 3 kategoriaan. Kohdat 1-3 kuuluvat strategisiin taitoihin, kohdat 4-11 lukeutuvat henkilöiden välisiin ominaisuuksiin ja kohdat 12-15 teknisiin taitoihin. Tämän työn yhteydessä nämä ovat lisäksi jaettu vielä siten, että henkilöiden väliset taidot (4-11) on jaoteltu kuuluvaksi ihmisten johtamisen (leadership) alle ja strategiset- ja tekniset taidot on jaoteltu edelleen asioiden johtamisen (management) alaisuuteen.

|   |
|---|
| 1. Ymmärtää toimialansa yleisiä trendejä                            |
| 2. Ymmärtää yrityksen strategian                                    |
| 3. Tekee yhteneviä päätöksiä yrityksen strategian kanssa            |
| 4. Kykenee antamaan suullista palautetta rakentavasti               |
| 5. Roolimalli myyntitiimille  |
| 6. Rakentaa luottamuksen ilmapiiriä myyntitiimilleen                |
| 7. Rakentaa ja luo tehokkaan tiimin                                 |
| 8. Luo kannustavaa ilmapiiriä                                       |
| 9. Johtaa tiimin dynamiikkaa  |
| 10. Omaa herkkyyden kulttuurisille seikoille                        |
| 11. Hallitsee myyjän arvioinnin mittaristoa hyödyntäen              |
| 12. Ymmärtää uuden teknologian mahdollisuudet                       |
| 13. Hallitsee myynnin automatiikan mahdollisuudet                   |
| 14. Hallitsee asiakashallintajärjestelmän (CRM) käytön työvälineenä |
| 15. Kansainvälisyyden ymmärrys                                      |

Kuvio 3. Myyntijohtajan 15 kriittistä taitoa. (Mukaillen Powers ym. 2014, 207-208.)

### 3.1 Asioiden johtaminen (management)

Johtaminen on perinteisesti jaoteltu ihmisten ja asioiden johtamiseen. Tässä luvussa keskitytään asioiden johtamiseen ja ne olen yllä olevan taulukon mukaisesti jakanut pienempiin osioihin, joista ensin käsittelen strategisia taitoja ja sen jälkeen teknisiä taitoja.

#### 3.1.1 Strategiset taidot

Strategia kertoo, kuinka haluttuun tavoitteeseen päästään. Yrityksissä ei niinkään ole puutetta strategian osaamisesta, pikemminkin on puutetta strategian toteuttamisesta. Strategia kertoo missä halutaan olla mukana, mitä resursseja on käytettävissä tai mitkä ”taistelut” pitää voittaa. Sen lisäksi, että strategia määrittää mitä tehdään, se myös määrittelee sen mitä ei tehdä tai mistä luovutaan.

Kun tavoite ja suunta on kirkas, on perille helpompaa tai ylipäätään mahdollista päästä. (Kurvinen & Seppä 2016, 30-31.)

Opinnäytetyön kirjoittajan omakohtainen havainto vuosien varrelta on, että yrityksen strategia on ikään kuin selkänoja, johon yrityksen päätöksenteko nojaa. Selkänoja, joka määrittää ja antaa suuntaviivat kaikelle yrityksen toiminnalle. Oli kyseessä myynti- tai markkinointiponnistelut tai uuden työntekijän palkkaaminen. Toimiva strategia määrittää loppukädessä esim. minkälaista henkilöä etsitään. Haetaanko aggressiivisesti myyntiprosessia toteuttavia myyjiä vai kenties empaattista asiakkaan kuuntelijaa.

Hyvänä esimerkkinä toimii Kone Oy:n strateginen päätös olla teknologian toimittajan sijaan palvelun toimittaja. Sen sijaan, että toimitetaan pelkkä hissi – toimitetaankin matka paikasta a paikkaan b. Kokonaisvaltaisesti ja kokonaisvastuullisesti. Tämä luo aivan eritasoisen asiakaskokemuksen verrattuna pelkkään teknologiatoimittajaan. Koneen tapauksessa asiakas ei varsinaisesti tarvitse hissiä vaan ratkaisun heidän ongelmaansa, joka liittyy ihmisten liikkumiseen paikasta toiseen – hissi on vain väline. Näin syntyi Koneen slogan ”Best people flow experience”. (Alahuhta, Häikiö & Seppänen 2017.)

**Ymmärtää toimialansa yleisiä trendejä.** Myyntijohtajan on välttämätöntä ymmärtää, kuinka yrityksen kilpailukyky suhteutuu alan muihin toimijoihin ja ymmärrys mitä alalla tapahtuu mahdollistaa yrityksen kyvyn hahmottaa asiakkaan tarpeita ja tehdä strategiset päätökset sen mukaan. Jatkuvan menestyksen ehto on, että yritys pystyy täyttämään asiakkaan tarpeet. (Powers ym. 2014, 208.) Aalto ja Rubanovitsch ovat samoilla linjoilla todetessaan, että myyntiorganisaatio on rakennettava asiakaslähtöisyydestä, mutta harva johtaja on kuitenkaan asettanut itseään asiakkaan asemaan ja tarkastelee tiimensä toimintaa kriittisesti. Kuitenkin yrityksen koko toiminta on täysin riippuvaista asiakkaista. (Aalto & Rubanovitsch 2010, 32.)

**Organisaation strategian ymmärtäminen.** Strategian avulla kuvataan, miten yritys aikoo tuottaa arvoa omistajilleen, eikä strategia ole mitenkään irrallinen saareke erillään muusta yrityksen toiminnasta. Hyvin usein strategia laaditaan pikkutarkasti kaikki mahdollinen huomioiden, mutta toteutus jääkin sitten kesken. (Nieminen & Tomperi 2008, 46; Aalto & Rubanovitsch 2014, 44.) Menestyvälle myyntijohtajalle on tunnusomaista, että hän varmistaa yrityksen strategian toteutumisen käytännössä. Strategian siirtäminen käytäntöön ei tapahdu hetkessä vaan vaatii pitkäjänteistä työtä ja

tavoitteiden asettamista sekä pilkkomista sopivan pieniin osiin. Toimiva myyntistrategia onkin kaikesta myyntityön perusta. (Aalto & Rubanovitsch 2014, 44-46.) Powers ym. korostaa vielä, että yrityksen strategian ymmärtäminen on tarpeellinen taito myyntijohtajalle hänen suunnitellessaan ja hankkiessaan koulutusta myyntitiimilleen tavoitteenaan saada parempia tuloksia aikaiseksi (Powers ym. 2014, 208).

**Päätösten tekeminen perustuen yrityksen strategiaan.** Strategia on ikään kuin käsikirja, johon nojautua, strategian avulla yrityksen visiot muunnetaan henkilökunnan tekemäksi työksi. Usein jopa pelkkä mittareiden käyttö ja olemassaolo viestittävät yrityksen arvoja ja päämääriä henkilöstölle. Ongelmana usein on se, että strategia kuitenkin mielletään johdon puuhasteluksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 46, 47.) Myyntijohtaja joutuu tekemään päätöksiä ja niiden täytyy perustua yrityksen strategiaan. Otetaanpa esimerkiksi vaikkapa myyntitiimin rakentaminen ja henkilöiden palkkaaminen, henkilöt on valittava siten, että he ja heidän ajatuksensa ja toimintansa ovat linjassa yrityksen strategiassa määriteltyjen arvojen kanssa. (Powers ym. 2014, 209.) Strategiassa määritellään arvot ja onkin niin, että moni yritys viestii arvoistaan asiakkailleen, mutta unohtaa kertoa niiden merkityksen myyntihenkilöstölle. Arvojen tulisi kuitenkin toteutua ja näkyä päivittäisessä tekemisessä ja myyntijohtajan on noudatettava kaikessa tekemisessään yrityksen arvoja. (Aalto & Rubanovitsch 2014, 55,56.)

Yrityksen arvot ovat autonomian mitta, joiden näkyminen tulee esiin toimittaessa itsenäisesti tai silloin kun kukaan ei ole katsomassa perään. Arvot ovat yrityksessä vallitseva hiljainen käyttäytymiskoodisto, joiden olemassaolon täytyy kuulua ja näkyä kaikessa toiminnassa. Esim. rekrytoitaessa uutta henkilöä on puntaroitava, sopiiko uusi henkilö organisaation arvomaailmaan ja auttaako hän omalta osaltaan sen toteuttamista. (Kurvinen & Seppä 2016, 32,33.)

Kurvinen ja Seppä (2016, 36) nostavat esiin, että kasaamalla työtiimin arvopohjaisesti on se sillä hetkellä kivisempi tie, mutta pitkässä juoksussa se on menestyksen tie maksaen itsensä moninkertaisesti takaisin. Kun henkilöt organisaation sisällä jakavat samat ydinarvot, yhteistoimintaan kykenevän joukon rakentuminen on helpompaa. Etenkään pitkällä aikajänteellä ei arvomaailmaa voi kenellekään tuputtaa eli arvot ovat henkilön omia. Siitäkin huolimatta, että rekrytoitava henkilö olisi kuinka taitava hyvänsä, mikäli hänen toimintansa taustalla oleva arvomaailma on ristiriidassa organisaation arvomaailman kanssa – kannattaa hänet jättää palkkaamatta.

Myyntistrategia määrittää mm. sen missä ja miten toimitaan, ketkä ovat meidän tavoiteltavat asiakkaat ja kuinka heidät tavoitetaan sekä millä tavoin heille myydään. Kun myynnin johdolle on strategia kirkas, se voidaan purkaa arjen mittareiksi, joiden avulla toimintaa voidaan johtaa. (Kurvinen & Seppä 2016, 60.)

### 3.1.2 Tekniset taidot

**Ymmärtää uuden teknologian mahdollisuudet.** Puhuttaessa myynnistä 2020 luvulla ei digitaalisuuden mukanaan tuomaa murrosta voida sivuuttaa, saatikka ohittaa – eikä pidäkään vaan ottaa se haltuun. Sivula toteaa blogikirjoituksessaan, ettei tehokas ja skaalautuva myyntiprosessi saa olla riippuvainen tietyistä yksilöistä vaan sen tulee sisältyä yrityksen myynnin prosessiin. Jotta panostukset saataisiin kohdistettua oikein, on meidän tunnettava asiakkaamme ja tiedettävä mitä he etsivät esimerkiksi internetistä. Näin voimme olla läsnä siellä, mistä asiakkaamme meitä myös etsivät, esimerkiksi hakukoneoptimoinnin avulla. Aina suunniteltaessa nykyaikaista ja tehokasta yrityksen myyntiprosessia, pitäisi mukana olla myös hakukoneammattilainen. (Sivula. 2018. viitattu 4.5.2020.)

Digitalisaatio muuttaa organisaatioiden ansaintamalleja. Kun kaikki muutetaan digitaaliseen muotoon antaa se mahdollisuuden aivan uudenlaiseen mittaamiseen reaaliajassa ja sitä kautta reagoinnin nopeuteen. Se, että automatisoidaan eli muutetaan yrityksen vanhat toiminnot digitaaliseen muotoon ei ole digitalisaatiota ja johtaa yrityksen poistumiseen markkinoilta. (Kurvinen & Seppä 2016, 24.)

Myyntien prosessien pitää kulkea käsi kädessä ostajan ostopolun ja ostoprosessin kanssa. Yrityksen menestykselle on tärkeää, että he pystyvät sisällön tuotannolla vastaamaan asiakkaan itselleen esittämiin kysymyksiin ja sitä myöden tekemiinsä hakukone hakuihin. (Sivula, 2018. viitattu 4.5.2020.) Tänä päivänä ostajan ostopolku on internetin myötä muuttunut merkittävästi, sanotaan vaikka kymmenen vuoden takaisesta tilanteesta. Myyjä, jonka myyntiprosessi ei ota tätä muutosta huomioon on auttamatta paitsiossa. Asiakas jättää aina kulkiessaan verkon syövereissä ns. digitaalisen jäljen, jonka hyödyntäminen on myyntiorganisaatiolle ensiarvoisen tärkeää. On oltava monikanavaisesti läsnä. Monikanavaisuuden vaatimuksella tarkoitetaan sitä, että myyjäorganisaation täytyy tuoda oma viestinsä useassa eri välineessä ostajan saataville, kuitenkin siten, että viestit

tukevat toisiaan. Nämä seikat on huomioitava myös myynnin johdossa. Kuinka digitaalisuus muuttaa ostajan polkua, uuden asiakkaan prospektointia, myynnin prosesseja sekä myynninjohtamisen rutiineja? Sivula nostaa blogissaan esiin mielenkiintoisen seikan, että nykyaikaisen teknologian tehokas käyttö tekee perinteisen ”kaupan klousaamisen” tarpeettomaksi. Sen sijaan oikea-aikaisella tiedon tuottamisella ja asiakkaan oman ostoprosessin tuntemisen hyödyntämisellä asiakas itse esittää kysymyksen, miten ja mistä voi ostaa? Asiakkaan omassa ostoprosessissa ostaminen on luonnollinen seuraava askel. (Sivula 2018. viitattu 4.5.2020)

Ostamisesta on tänä päivänä tullut enenevässä määrin itsepalvelua. Haluttaessa ylittää asiakkaan odotukset on yritysten mietittävä toimintansa uudella tavalla. Asiakkaat odottavat kaiken tiedon verkosta löytymisen lisäksi kanavariippumattomuutta, helppokäyttöisiä ja selkeitä käyttöliittymiä, huomaamatonta tunnistautumista ja personoitua palvelua sekä ympärivuorokautista saatavuutta ja reaaliaikaista tietoa globaalisti. Virheettä. (Kurvinen & Seppä 2016, 25.) Yhteinen nimittäjä näille kaikille on ostamisen helppous.

Miksi datan kerääminen on tärkeitä? Omakohtainen kokemus tietyn sohvamallin (tuotteen) myynnistä – mutu vs data. Yhden myyjän mielestä malli myy hyvin, sanoja oli myynyt niitä 3 kpl edellisen parin viikon aikana ja toiset olivat sitä mieltä, että malli ei myy hyvin. Dataa tarkasteltuna huomattiin, että koko vuoden aikana on myyty ainoastaan 3 yksikköä ko. tuotetta, joista kaikki yhden myyjän toimesta. Tästä syystä hänellä oli henkilökohtainen mutu siitä, että malli myy hyvin, vaikka todellisuus oli jotain aivan muuta.

**Hallitsee myynnin automatiikan mahdollisuudet sekä asiakashallintajärjestelmän (CRM) käytön työvälineenä.** Myynnin johtajan tehtäviin kuuluu myös tehdä päätökset siitä, mitä myyntitehtäviä voi myyjien sijaan teettää koneella. Tekoäly on tullut myynnin apuvälineeksi jäädäkseen. Salesforce kirjoittaa blogissaan myynnin, datan ja tekoälyn yhteisestä matkasta ja toteaa että myynti ja data ovat aina kulkeneet rinnakkain, mutta tekoäly on muuttanut näiden suhdetta pysyvästi. Liitettäessä tekoäly CRM:n yhteyteen, mahdollistaa se potentiaalisten liidien löytämisen sekä pirstaleinen tieto saadaan järjestettyä loogiseksi kokonaisuudeksi. Siihen, mihin ihmisavoilta vaa-ditaan ikuisuus, menee tekoälyltä muutama sekunti. (Salesforce. 2017. Viitattu 27.4.2020) Tässä yhteydessä on mainittava, että data sinällään on täysin hyödytöntä, ellei sitä analysoida ja ymmärretä. ”Kun analytiikka ja CRM kulkevat käsi kädessä sen sijaan, että ne olisivat toisistaan erillisiä prosesseja, voit siirtyä suoraan ideasta toteutukseen” (Salesforce 2020, viitattu 27.4.2020).

CRM on ehkäpä nykyaikaisen myyntiorganisaation tärkein yksittäinen työkalu. Jo aikaisemmin mainitun monikanavaisuuden vaatimus saa aikaan sen, että eri kanavien integrointi on tärkeää. Integrointi mahdollistaa sen, että hankkiessaan ratkaisua mistä kanavasta tahansa, asiakas saa aina saman palvelun ja sopimusehdot täyttyvät riippumatta siitä mitä kanavaa käytetään. Muun muassa kaiken tämän mahdollistaa hyvin toimiva asiakkuudenhallintajärjestelmä. Hyvän CRM:n etuna on myös läpinäkyvyys, eli tieto on jokaisen käytettävissä. (Hänti ym. 2016, 72, 80.)

CRM on yleensä integroitu myös yrityksen muuhun tietojärjestelmään esimerkiksi taloushallintoon, jolloin laskutus ja tilaukset kulkevat myös sitä kautta. Markkinointi saa arvokkaan työkalun nykyaikaisen CRM:n mahdollistaessa myös ns. sosiaalisen kuuntelun eri sosiaalisen median kanavissa. Myyjille se on päivittäisessä käytössä, jonne kirjataan kalenterit, tapaamiset ja tehtävät niin tulevat kuin jo tehdyt. Tänä päivänä kaikki tämä on automatisoitu mahdollisimman pitkälle, jotta käyttö olisi helppoa ja tehokasta. (Hänti ym. 2016, 80.)

On kuitenkin huomioitavaa, että pelkästään CRM:n olemassaolo ei takaa hyviä tuloksia, sitä pitää myös käyttää. Usein hyvänkin CRM järjestelmän heikko lenkki on yrityksen prosessit ja henkilöiden toiminta, osaamattomuus ja heikko sitoutuminen (Hänti ym. 2016, 79).

Myynnin prosesseissa on paljon työläitä rutiininomaisia vaiheita, kuten esimerkiksi soittojen kirjaaminen CRM järjestelmään. Tämän suuntaiset paljon manuaalista työtä toistuvasti vaativat tehtävät kone hoitaa ihmistä tehokkaammin ja ihminen voi keskittyä tuottavampaan työhön. (Kurvinen & Seppä 2016, 169.)

**Kansainvälisyyden ymmärrys.** Internet ja helppo liikkuminen on tuonut mukanaan maantieteellisten rajojen hämärtyminen niin kaupan käynnissä kuin työperäisen muuttoliikkeen muodossa. Ihmiset, tavarat, palvelut ja maksut liikkuvat rajojen yli jouhevasti. Tämä on tuonut mukanaan sen, että myyntijohtajan pitää ymmärtää myös oman maansa rajojen ulkopuolella tapahtuvia asioita. Kansainvälisyyttä esiintyy myös kotimaan sisällä ja oma myyntiryhmä voikin koostua usean eri kansallisuuden tai etnisyyden edustajasta. Näin ollen myynnin johdossa työskentelevän on kyettävä toimimaan myös eri taustaisten ihmisten kanssa. (Powers ym. 2014, 210.)



## 3.2 Ihmisten johtaminen (leadership)

Kuinka paljon myyntijohtajan omat asenteet ja kunnianhimo vaikuttaa tiimin suoriutumiseen. Jobber ja Lancaster mainitsevat selkeän linkin olemassaolosta sen suhteen, että mikäli johtajalla on kunnianhimoiset tavoitteet, myös myyntitiimi suoriutuu paremmin. Samassa yhteydessä he myös mainitsevat, että myyntipalavereiden pitäminen yksilöpalaverien sijaan tiimipalavereina parantaa myös tiimin tuloksia. Etenkin jos johtaja kannustaa tiimin jäseniä avoimeen keskusteluun havaitsemistaan ongelmista ja sitä kautta mahdollistaen ongelmien ratkaisun. Joku toinen tiimin jäsen on voinut painia saman ongelman kanssa ja löytänyt siihen ratkaisun. Ryhmäpalaverit myös antavat tiimin johtajalle mahdollisuuden seurata tiimiläisten reaktioita eri asioihin ja näin reagoida ja parantaa ryhmän toimintakykyä. (Jobber & Lancaster, 2009, 409.)

Kirjassaan Strateginen johtaminen Kamensky toteaa, että yrityksiin pitäisi luoda sellainen kulttuuri, jossa jokainen on opettaja, mutta oppilaan asenteella. Hän jatkaa vielä, että etenkin esimiesten pitäisi omaksua valmentajan rooli ja jokaisella yksilöllä on itsellään vastuu jatkuvasta kehittämisestä. (Kamensky, 2012, 276.) Toki yksilön itsensä kehittämiseen pitää myös yrityksen kannustaa ja mahdollistaa. Tätä huomiota tukee myös Leppäsen ja Rauhalan väite, että halutessaan johtaa toista ihmistä, johtajan täytyy ottaa selvää mihin johdettava haluaa ja pyrkii, yrittää ymmärtää mitä hän on kokenut ja mikä on tehnyt hänestä sen mikä hän tänä päivänä on (Leppänen & Rauhala 2012, 181).

### 3.2.1 Henkilöiden väliset taidot

**Palautteen antaminen** on eräs myyntijohtajan tärkeimmistä työkaluista tiimensä johtamisessa. Koska ihminen hyvin usein arvioi itseänsä hyvä-huono-asteikolla, niin palautteen antamisen tapa ja tyyli määrittävät sen, kumpaa käsitystä palaute vahvistaa. Muun muassa nämä käsitykset muodostavat henkilön itsetunnon ja hyvän itsetunnon omaavan henkilön on helpompi asettaa itselleen korkeita tavoitteita. Hyvällä itsetunnolla onkin loppujen lopuksi hyvään suoriutumiseen suurempi vaikutus kuin synnynnäisellä älykkyydellä. (Leppänen & Rauhala 2012, 34.) Hiltunen (2011, 126) sanookin, että aina kun on vähänkin aihetta positiiviseen palautteeseen sitä pitää antaa. Positiivinen palaute vahvistaa johtajan tahdon mukaista toimintaa. Jotta palautteen antaminen ylipäättään on mahdollista, on alaisella oltava tiedossa mitä häneltä odotetaan ja millaiseen suoritustasoon pitäisi ylittää eli ts. johtajan tahto.

Yritysmaailmaa vaivaa krooninen rakentavan palautteen puute – sekä palautteen antaminen, että sen vastaanottaminen koetaan vaikeaksi. Mikäli yrityksessä onnistutaan luomaan rakentavan palautteen antamisen ja saamisen kulttuuri ja sitä tukeva ilmapiiri, niin silloin oppimisesta ja kehittämisestä tulee osa päivittäistä työskentelyä. Avainsana on rakentava palaute. Pelkkä haukkuminen ja syyllistäminen eivät vie asioita eteenpäin vaan päinvastoin. (Aalto & Rubanovitsch 2014, 174, 175.) Leppänen ja Rauhala nostavat esille Gallup Organizationin tekemän havainnon, jossa huomattiin, että yksilön tuottavuuteen vaikutti eniten se, kuinka esimies oli antanut palautetta, huomioinut sekä osoittanut onnistumiskeskeisyyttä. Onnistumiskeskeisyydellä tarkoitetaan huomion kiinnittämistä onnistumisiin sekä vahvistamaan ja rohkaisemaan asioita, joissa hän on jo hyvä. Onnistumiskeskeinen huomioiminen parantaa henkilön itseluottamusta ja tulevaisuususkoa. (Leppänen & Rauhala 2012, 164.)

Mikäli esimiehen ja alaisen välinen luottamus on hyvällä tasolla, koetaan usein oikein annettu rakentava palaute välittämisenä, huolenpitona ja uralla eteenpäin auttamisena (Hiltunen 2011, 128). Usein kirjallisuudessa puhutaan ns. ”hampurilaismallista” jossa ensin tulee onnistumiset ja hyvät asiat, seuraavaksi ne kohdat, jotka vaativat parantamista sekä vielä lopuksi jotain hyvää. Leppänen ja Rauhala sanovat, että onnistumiskeskeisen palautteen antamisen kultainen sääntö on 80/20, jossa 80% palautteesta kohdistuu onnistumisiin ja loppu 20% asioihin, joista voi ottaa seuraavalla kerralla oppia (2012, 313).

Hiltunen (2011, 126, 127) huomauttaa, ettei positiivista palautetta voi koskaan antaa liikaa, mutta se on aina annettava vain hyvästä työstä ja muistuttaa vielä, että positiivinen palaute kannattaa antaa mahdollisimman julkisesti, mutta negatiivinen tai oikeastaan parempi termi on rakentava palaute, annetaan aina kahden kesken. Hän jatkaa vielä, että etenkin korjaavaa palautetta ei pitäisi koskaan antaa tunnekuohun vallassa, vaan mieluummin vetää henkeä, odottaa kunnes tunnekuohu on ohi ja kykenee hallittuun keskusteluun, kuitenkin mahdollisimman pian epäkohdan havaittuaan. Kiihtyneesti huutaminen tulkitaan usein ohimeneväksi hetkeksi, josta ei tarvitse välittää, kun taas jämäkästi ja asiallisesti annettu palaute jää mieleen ja on tehokasta. Usein suullinen palaute toimii paremmin kuin kirjallinen. Huomattuaan palautteen kohteena olleen toiminnan parantamista kannattaa siitä antaa positiivista palautetta, joka edelleen vahvistaa uutta toimintatapaa. (Hiltunen 2011, 129- 131.)

**Roolimalli myyntitiimille.** ”Ostaisitko laihdutuskurssin ylipainoiselta laihdutuskonsultilta tai uskoisitko tupakoinnin vaaroista paasaavaa tuhkakupilta haisevaa lääkäriä?” Esimiehen on varottava

ristiriitaisuuksia sanojen ja toiminnan suhteen, sillä ne nakertavat uskottavuutta, lisäävät sitoutumattomuutta ja kokemusta epäoikeudenmukaisuudesta ja voivat pahimmassa tapauksessa ajaa johdettavat hulluuden partaalle. (Hiltunen 2011, 142.)

Nieminen ja Tomperi nostavat esiin myynnin johdolle kolme erilaista roolia, jotka ovat myyjän, hallintojohtajan sekä valmentajan roolit. Rooli määrittää hyvin pitkälti sen, mitä teet tai et tee arjessa. Myyjän roolissa myynninjohtaja osallistuu joillakin toimialoilla aktiivisesti asiakastyöhön ja se onkin oiva tapa pitää käytännön osaamista yllä sekä kerätä tietoa mitä kentällä tapahtuu. Joissain organisaatioissa myynnin johtajan kalenteri täyttyy suunnittelu- raportointi- sekä hallinnollisesta työstä. Tällöin ei aikaa asiakastyöhön tai myyjien kohtaamiseen jää. Kolmas rooli, jonka he nostavat on valmentajan rooli, jolloin myynnin johtaja auttaa myyjiään löytämään ja käyttämään kaiken sen potentiaalin, joka heidän on mahdollista saavuttaa. Hänen työkalujaan ovat kysymykset, kuunteleminen ja kuullun kiteyttämällä hän saa myyjät itse oivaltamaan ongelmien ja haasteiden ratkaisut. Valmentajan alaisuudessa on myyjän hyvä olla. (Nieminen & Tomperi 2008, 118, 119.)

**Rakentaa myyntitiimin luottamuksen ilmapiiriä.** Luottamuksen ilmapiiri sallii virheet ja virheet edesauttavat oppimista sekä luottamus myös edistää työssä viihtymistä. Ei ole varmasti sattumaa, että niin Suomessa kuin ulkomaillakin menestyvien yritysten johtajat kertovat viestiä, jonka mukaan kaikki lopulta perustuu luottamukseen. Luottamus vähentää valvonnan ja ohjauksen tarvetta sekä tehostaa toimintaa, kun ei tarvitse varmistaa, kysellä ja epäillä. (Nieminen & Tomperi 2008, 205.) Samaan aihepiiriin liittyen Leppänen ja Rauhala toteavat, että johtajan tehtävä on rakentaa virheiden tekemisen salliva kulttuuri ja näin mahdollistaa oppimisorientoitunutta ajattelumalia (2012, 311).

Nieminen ja Tomperi (2008, 205) listaavat luottamuksesta seuraavia hyötyjä:

- synnyttää kiinnostuksen
- saa aikaan oikean sävyn ja hengen neuvotteluihin
- tehostaa kommunikaatiota
- lisää sitoutumista
- edistää innovointia, oppimista ja osaamisen siirtämistä
- tehostaa molemminpuolista sopeutumista
- edistää rakentavaa ristiriitojen ratkaisua
- lisää tehokkuutta ja tuloksia
- vähentää kompleksisuutta
- on johtamisen työväline

**Rakentaa ja luo tehokkaan tiimin.** Tämän suhteen vuorovaikutuksella on merkittävä rooli, työhön liittyvien ongelmien analysointi ja ratkaisujen etsiminen yhdessä on asia, josta myyntihenkilöstö haluaisi kaikkein eniten keskustella johtajansa kanssa ja toisena listassa on myynnin kohdistaminen (Jobber & Lancaster 2009, 414). Googlen mittavassa tutkimuksessa siitä, minkälainen on toimiva, tehokas ja aikaansaava tiimi nousi kaikkein tärkeimmäksi seikaksi sosiaalinen turvallisuus eli se, että tiimin jokainen jäsen uskaltaa tuoda omat näkemyksensä esiin tarvitsematta pelätä sen aikaansaamaa vastaanottoa ja tuomitusta tulemista (Duhigg 2016). Myyntitiimiä kasattaessa henkilöt on valittava siten, että he ja heidän ajatuksensa ja toimintansa ovat linjassa yrityksen strategiasa määriteltyjen arvojen kanssa (Powers ym. 2014, 209).

On kaksipiippuinen asia, kuinka palkata myynninjohtaja. Usein yrityksissä ylennetään hyvin menestynyt myyjä myyntijohtajaksi, mutta siinä on omat sudenkuoppansa. Myyntijohtajana menestymiseen vaaditaan kuitenkin eri asioita kuin myyjänä menestymiseen mm. toisten suorituksen analysointi, valvonta, motivointi sekä valmentaminen. (Jobber & Lancaster 2009, 415; Aalto & Rubanovitsch 2014 33-34.) Pahimmassa tapauksessa käy niin että menetetään hyvä myyjä ja saadaan tilalle huono johtaja.

**Luo kannustavaa ilmapiiriä.** Hyvin toimivassa ja tehokkaassa työyhteisössä annetaan tiimin sisällä rakentavaa palautetta toisille sekä ilmapiiri on kaikin tavoin kannustava. Yksittäisen myyjän tai koko tiimin suhtautuessa välinpitämättömästi esimerkiksi annettuihin tavoitteisiin on sillä koko tiimiin lannistava vaikutus puhumattakaan yksittäisestä myyjästä. Tiimin jäsenten kannustaessa toinen toisiaan on tavoitteiden saavuttaminen todennäköisempää kuin siten, että kukin myyjä puurttaa yksin ja pitää niin onnistumiset kuin epäonnistumiset vain omana tietonaan. Myynnin johtajan tehtävä on varmistaa työyhteisön kannustava ilmapiiri ja työyhteisön sisällä annetaan rakentavaa palautetta tiimin sisäisesti. (Aalto & Rubanovitsch 2010, 53.)

**Johtaa tiimin dynamiikkaa.** Myyjän työ on usein stressaavaa tulospaineiden ja – odotusten yms. vuoksi ja tämän vuoksi myynnin esimiehen on huomioitava myös myyjän henkilökohtaisiakin vastoinkäymisiä (Hänti ym. 2016, 69).

**Omaa herkkyyden kulttuurisille seikoille.** Sillä, rakennetaanko kotimaista vai kansainvälistä myyntiorganisaatiota ei fundamenteissa ole suuren suurta eroa, toki on seikkoja, jotka etenkin kansainvälisessä tiimissä on huomioitava. On pohdittava yritys- ja tapauskohtaisesti pitäisikö palkata paikallinen henkilö, joka osaa kielen, tavat ja kulttuurin. Onko hänellä tarvittavaa osaamista tai mikä

on hänen motivaatiotasonsa ulkomaista, kenties kasvotonta yritystä kohtaan, mikä on palkkataso? Olisiko parempi jokin läheisen, kolmannen kansallisuuden käyttö, joka osaisi kielen ja tuntisi kulttuurin nyanssit? Mikäli palkataan yrityksen olemassa olevasta henkilöstöstä ulkomaan myyntitiimi, on siellä etuna organisaation sisäisen kulttuurin sekä tuoterepertuaarin tunteminen. Kysymys kuuluu muun muassa kuinka käy vieraaseen kulttuuriin sopeutumisen kanssa? (Jobber & Lancaster 2009, 385-386.)

### **3.2.2 Tavoitteet ja mittarit**

Tavoitteiden asettamisen voidaan katsoa kuuluvan sekä ihmisten, että asioiden johtamisen kentälle. Oikeastaan tässä tulee hyvä esimerkki rajanvedon vaikeudesta ja tarpeellisuudesta tai tarpeettomuudesta, josta Sydänmaanlakka ja Järvinen molemmat kirjoittavat (Sydänmaanlakka 2006, 16; Järvinen, 2014, 56).

Tavoitteiden asettaminen on olennainen osa myynnin johtajan työtä. Aalto & Rubanovitsch (2010, 52) painottavat, että mikäli haluaa koko myyntitiimin sitoutumaan tavoiteisiin, on se huomattavasti helpompaa koko myyntitiimin osallistuessa tavoitteiden määrittelyyn. Myyjille syntyy näytön tarve heidän saadessaan osallistua itse tavoitteidensa asetteluun ja näin luontaisesti he asettavat riman korkealle. Toki on muistettava, että tavoitteisiin liittyy oleellisesti myös palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmän on tuettava tavoitteiden saavuttamista.

Kamenskyn mukaan hyvälle tavoitteelle on tunnusomaista, että asialle voidaan asettaa mittari ja tapahtuneita asioita pystytään mittaamaan (Kamensky 2012, 224). Marttila ja Pyrrö ovat samoilla linjoilla ja lisäävät vielä, että myynnin johdon tehtävä on tavoitteen asetannan lisäksi myös valvoa tavoitteen toteutumista, ei kuitenkaan kytäten vaan tukien. Myyjää ei saa koskaan jättää vaille myynnin johdon tukea. (JJBC 2020, luento 4.)

Nieminen & Tomperi (2008, 52) nostavat esiin SMART -tekniikan käytöstä tavoitteen asettamisessa. Tekniikan nimi tulee kunkin englanninkielisen sanan alkukirjaimista, kts. taulukko 1.

Taulukko 1. SMART - hyvän tavoitteen ominaisuudet. (Mukaillen Nieminen & Tomperi 2018, 52).

|                   |                                     |
|-------------------|-------------------------------------|
| <b>Specific</b>   | täsmällinen                         |
| <b>Measurable</b> | mitattavissa oleva                  |
| <b>Achievable</b> | saavutettavissa oleva               |
| <b>Realistic</b>  | mielekäs ja kytköksissä strategiaan |
| <b>Time-bound</b> | aikaan sidottu                      |

**Hallitsee myyjän arvioinnin mittaristoa hyödyntäen.** Oikeanlaisten mittareiden määrittely ja asettaminen on myynnin johtajalle yksi tärkeimmistä tehtävistä. Tunnettu tosiasia, joka taajalti esiintyy muun muassa johtajien haastatteluissa, on ymmärrys siitä, että sitä saat mitä mitaat ja jos sen voi mitata niin sen voi tehdä.

Taulukko 2. Mittarin valinta (mukaillen Nieminen ja Tomperi 2008, 61)

| <b>Otsikko</b>             | <b>Selitys</b>  |
|----------------------------|---|
| 1. Tavoitteet ja mittari   | Mikä on mittarin nimi? Selittääkö mittarin nimi sisällön? Ilmaiseeko mittarin nimi, miksi mittari on tärkeä?                                    |
| 2. Tarkoitus               | Miksi tämä mittari otetaan käyttöön? Mitä haluamme sen saavan aikaan?   |
| 3. Yhteys päämääriin       | Mitkä ovat ne liiketoiminnan päämäärät, joihin mittari liittyy?   |
| 4. Tavoitetaso             | Mille tasolle haluamme toimintaa kehittää? Kuinka kauan tuon tason saavuttaminen kestää? Mikä on taso kilpailijoihin verrattuna?                |
| 5. Laskentakaava           | Kuinka mitaamme tätä toimintaa? Onko kaava selkeä? Onko käyttämämme mittakaava sopeva? Kuinka tarkkaa syntyvä tieto on? Onko tarkkuus riittävä? |
| 6. Mittauksen aikaväli     | Kuinka usein mittaus tapahtuu? Kuinka usein tulokset raportoidaan?  |
| 7. Kuka mittaa ja raportoi | Kuka on vastuussa mitaamisesta?   |

|   |  |
|---|--|
| 8. Tietolähde                           | Mistä lähteestä tieto saadaan?             |
| 9. Miten tulosten perusteella toimitaan | Mihin toimiin ryhdytään tulosten pohjalta? |

### 3.2.3 Motivaatio

Motivaatiosta puhutaan mitä erilaisimmissa konteksteissa, yritykset ja yhteisöt julistavat heillä olevan motivoitunut henkilökunta. Motivaatio on sana, joka toistuu ihan arkipäiväisessä keskustelussa usein ja onkin useimmille meistä ainakin jollain tasolla tuttu käsite. Mitä ylipäätään on motivaatio? Säilyykö kerran saatu motivaatio? Voiko sitä kehittää ja jos voi niin miten? Tämä on aihealue, joka myynnin johtotehtävässä toimivan henkilön on syytä tuntea. Nieminen ja Tomperi (2008) kuvaavat, että motivaatiossa on kyse käyttäytymisestä tietyllä tavalla, tehtävistä valinnoista sekä tekemisen kestosta. Motivaatiolla voidaan selittää, miksi joku toimii tai ei toimi tietyllä tavalla, mikä saa hänet aloittamaan kerta kerran jälkeen uudelleen tai jatkamaan jo aloitettua tehtävää. Motivaatio on keskeinen asia, mikä saa yksilön antamaan parhaan panoksensa päivä toisensa jälkeen, kuinka sitoutunut on tekemäänsä työhön. Usein kuuleekin puhuttavan, että huipulle pääsevät ne, joiden motivaatiotaso on korkea ja jotka rakastavat intohimoisesti työtään. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.)

Usein puhuttaessa motivaatiosta nostetaan esiin sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan reaktiivista motivoitumista, jonka voivat aiheuttaa esimerkiksi toivo palkkiosta, ryhmäpaine, yllytys tai pelko rangaistuksesta. Ulkoiseen päämäärään pyrkiminen voi tuntua vastenmieliseltä ja pakottavalta, joka kuluttaa henkilön henkisiä resursseja ja heikentää hyvinvointia. Sisäisellä motivaatiolla taasen tarkoitetaan sitä, että tekemisen halu kumpuaa henkilöstä itsestään eikä sisäisesti motivoitunut ihminen kuormitu tai stressaannu tai energiaa ei kulu itse tekemiseen. Tällaisen kaksijakoisuuden oikeellisuus on kuitenkin kiistelty eikä ulkoisia kannustimia suinkaan aina koeta kontrolloimiseksi vaan palkkioiden ja kannusteiden vaikutus sisäiseen motivaatioon riippuu siitä, kuinka ja minkälaisia palkkioita käytetään. Näin ollen olisi vain eri asteista sisäistä motivaatiota. (Mayor & Risku 2015, 35.)

Johtotehtävissä työskentelevän henkilön on kuitenkin tärkeää tiedostaa, että kerran saavutettu motivaatio ei kestä ikuisesti (Rubanovitsch & Aalto 2010, 22). Hänti ym. (2016, 69) sanovatkin, että hyvä johtaja huomioi erilaiset myyjät, tuntee heidät sekä tietää mikä kutakin myyjää motivoi. Vaikka

motivaatio lähteekin myyjästä itsestään voi esimies kuitenkin vaikuttaa motivaatiota parantavan ilmapiiriin syntymiseen.



Kuvio 4. Myyntitiimin motivaatio (mukaillen Jobber & Lancaster, 2009, 410)

Olenaisia osia motivaation säilymiselle ovat selkeät tehtävät ja konkreettiset tavoitteet sekä se, että alainen saa riittävästi palautetta, mahdollisuus oppia ja kehittyä koko ajan tehtävässään (Sydänmaanlakka 2008, 20). Tee työtä, jolla on merkitystä, vanha tarina kertoo kahdesta kivenhakkaajasta, jotka näennäisesti tekivät samaa työtä, toinen kertoi hakkaavansa kiviä ja toinen kertoi hakkaavansa kiviä, joista tehdään kirkko. Motivaatiopsykologian mukaan motivaatio ja sitoutuminen syntyvät merkityksellisyyden ja tarkoituksellisuuden kokemisesta (Leppänen & Rauhala 2012, 167). Sisäisten tavoitteiden saavuttaminen lisää hyvinvointia ja ulkoisten motivaatiolähteiden perusteella tulleet tavoitteet voivat lisätä stressiä. Tavoitteiden tulee olla henkilökohtaisia ja henkilölle itselleen merkityksellisiä. (Leppänen & Rauhala 2012, 251.)

### 3.2.4 Palkitseminen

”Palkitsemisjärjestelmien tavoitteena on ensisijaisesti parantaa yhtiön, sen organisaatioyksiköiden ja henkilöstön suorituksia ja tuloksia yhtiön strategisten ja operatiivisten tulosten saavuttamiseksi” (Kamensky 2012, 175).



Rahallinen palkitseminen voi olla tehokas tapa motivoida tiettyyn pisteeseen saakka, mutta yleensä jokaiselle tulee jossain vaiheessa se raja vastaan, jolloin ylimääräinen taloudellinen kannustin ei enää motivoi (Jobber & Lancaster 2009, 406). Samoilla linjoilla ovat myös Nieminen ja Tomperi kysyessään aiheellisesti, että mitä palkitseminen itse asiassa on? Onko se vain kerran kuukaudessa tiillä näkyvä, kenties liian pieneltä tuntuva rahallinen palkkio? He myös vastaavat omaan kysymykseensä toteamalla, että ihan kaikki se, jolla osoitetaan huomiota ja tunnustusta työntekijän toimintaa ja saavuttamia tuloksia kohtaan, on palkitsemista. Palkitsemista on myös onnistumisten juhlinta sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä ottaa ja kantaa vastuuta. (Nieminen & Tomperi 2008, 151.)

Palkitsemistapojen määrittäminen täytyy lähteä yrityksen strategiasta. Mitä, mistä ja miten halutaan palkita. Mitä palkitsemisella halutaan viestiä työntekijälle? Palkitaanko tuloksesta vai toiminnasta ja kuinka asioita mitataan? Onko järjestelmä sellainen, joka kannustaa nopeaan pikavoittoon asiakkaan kustannuksella vai kannustaako se pitkään ja hedelmälliseen yhteistyöhön? Kuinka saadaan lisättyä työn merkityksellisyyden tuntua, joka on suoraan verrannollisen sisäiseen motivaatioon, ”keppi ja porkkana” eivät ole enää tätä päivää. Palkitsemisen perimmäinen syy on kuitenkin vaikuttaa myyjien ja sitä kautta koko organisaation suorituskykyyn. (Nieminen & Tomperi 2008, 160.)

Kiitosten voima palkitsemisessa on usein aliarvostettu, josta kertoo hyvin kirjoittajan omakohtainen kokemus erään yrityksen kahden keskijohtoon kuuluvan henkilön keskustelusta. Toinen näistä, vanhempi johtajista valitteli, että tietyltä työporukalta hän saa vaan niskojen nakkelta ja keljuilua osakseen, eikä asioihin tartuta millään. Tähän nuorempi kollega kysyi, onko hän koskaan kiittänyt heitä? Kissat elää kiitoksilla – oli vastaus. Nuorempi kollega jatkoi, että hän kiittelee ja kehuu aina kun siihen on pieninkin syy – vaikka hienon näköinen lopputulos. Jonkin aikaa tämän keskustelun jälkeen yksi vanhempi työntekijä puhutteli nuorempaa johtajaa sanoen hänelle, että hän on tuonut mukanaan ihan uudenlaisen kulttuurin – kehumisen ja kiittämisen kulttuurin. Tämä kehuminen ja kiittäminen on tuntunut äärimmäisen mukavalta ja he ovat kokeneet, että heidän tekemisiään arvostetaan, joka on saanut yrittämään entistäkin enemmän.

Aalto ja Rubanovitsch toteavat kirjassaan, että menestyvä myynnin esimies pääsee jo erittäin pitkälle muistaessaan kuunnella, kannustaa ja kiittää alaisiaan, näistä muodostuukin myynnin johtajan kolme kovaa K:ta. Johtaja itse sen sijaan saa ja joutuu hyvin usein hakemaan oman motivaationsa ja kiitoksensa peilistä. (Aalto & Rubanovitsch 2010, 24, 26, 36.)

### 3.3 Itsensä johtaminen (self management)

Myyntijohtajan tärkeisiin taitoihin sisältyy kyky reflektoida omaa tekemistensä (Nieminen & Tomperi 20018, 119-120). Itsensä johtaminen on konkreettista, jämäkkyyttä vaativaa sekä pitkäjänteistä toimintaa, jonka olennaisimpana työkaluna on reflektointi eli itsensä syvälinen arviointi tavoitteena kokonaiskunnon parantaminen, jotta itsensä johtaminen onnistuu, onkin opeteltava ottamaan itseensä etäisyyttä, ikään kuin tarkastella itseään helikopterista käsin. Kokonaiskunnon koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta, henkisestä ja ammatillisesta kunnosta. Itsensä johtamisen tärkeyden kasvuun on nykyisessä yhteiskunnassa monia syitä, puhutaan johtamistaidoista, alais- taidoista, loppuun palamisesta sekä työssä jaksamisesta. (Sydänmaanlakka 2008, 16-18, 33.)

Johtajan tulisi osata analysoida itseään viidellä tasolla. Näitä tasoja ovat käyttäytyminen, osaami- nen, minäkuva, opittu minä ja ydinminä. Itsereflektointi on ikään kuin matka minuuteen. Näiden itsereflektointien lisäksi olisi suotavaa myös ajoittain kerätä 360 asteen palautetta ja verrata sitä itsereflektion tuloksiin. Sydänmaanlakka muotoilee, että 360 asteen palaute on ikään kuin kaikilta johtajan ympärillä työskenteleviltä henkilöiltä kerättävä palaute. Nämä kaikki edellä mainitut seikat parantavat itsetuntemusta, joka on yksi avaintekijöistä. Kun tunnet itsesi, omat vahvuutesi ja kehit- tämisen paikat, on sillä suora vaikutus omaan itseluottamukseesi, joka taasen vaikuttaa suoraan onnistumiseesi ja näin parhaassa tapauksessa positiivinen kierre on saanut alkunsa. (Sydänmaan- lakka 2006.) Samoilla linjoilla on myös Erikson todetessaan, että ”mitä paremmin pomo oppii tun- temaan itsensä, sitä paremmin hän kykenee johtamaan muita, oikoteitä ei yksinkertaisesti ole” (Erikson 2019, 51).

Myyntitiimi ei ole tässäkään suhteessa poikkeus. Useinkaan ei ole kyse siitä, että me emme tietäisi mikä on meille itsellemme hyväksi, tiedon käytäntöön vieminen vain ontuu ja ongelma on itseku- rissa ja tahtomisessa (Sydänmaanlakka 2008,17). Hyvät itsensä johtamisen taidot ovat myynnin johtajalle elintärkeitä, mutta tärkeitä on myös myyntitiimin jokaisen jäsenen hyvät itsensä johtami- sen taidot. Tehdään ja keskitytään oikeisiin asioihin.

Oma elämämme itsensä johtamisen näkökulmasta muodostuu tavoista. Tavat ovat tekoja, joita teemme toistuvasti, tästä johdettuna voidaan todeta, että erinomaisuus ei ole hyve vaan tapa (Sydänmaanlakka 2008, 279).

Positiivisuus luo positiivisuutta ja negatiivisuus luo lisää negatiivisuutta (Sydänmaanlakka 2008, 280). Tästä näkökulmasta katsottuna ei siis ole ollenkaan syytä suhtautua välinpitämättömästi ajatusten voimaan. Ajatukset ja alitajunta ohjaavat meidän toimintaamme halusimmepa sitä tai emme. Toisinaan tapahtuu asioita, joihin emme voi vaikuttaa, mutta voimme vaikuttaa kuinka suhtaudumme siihen. Voimme valita mitä ja miten asioita havaitsemme ja tulkitsemme. Sydänmaanlakka sanookin, että näemme sen mitä haluamme nähdä ja jokainen meistä elää todeksi omia valintojaan ja jatkaa että tästä näkökulmasta katsottuna mitä enemmän olemme ajatuksemme, käyttäytymisemme ja tuntemme herroja, sitä luovemmin pystymme arjessa toimimaan. (2008, 286.) Sydänmaanlakka (2008, 285) toteaa, että oman tietoisuuden jatkuva kehittäminen on yksi itsensä johtamisen ydinajatuksia.

## 4 MITKÄ MYYNNIN JOHTAMISEN OSA-ALUEET KOETAAN TÄRKEIMMIKSI

Tässä luvussa kerrotaan myyntijohtajille tehtyjen teemahaastatteluiden löydöksistä, joiden tulisi antaa vastaus myös tutkimuksen kysymyksiin. Ihan aluksi kuvataan haastateltavat henkilöt. Tavoitteena oli haastatella myynnin johtotehtävissä toimivia henkilöitä, jotta saataisiin tietoa siitä, kuinka näitä asioita tehdään käytännön tasolla tai nouseeko asioita esille, joita ei ole osattu huomioida. Millä tavalla heidän ajatuksensa korreloivat aiemmin käsiteltyjen tutkimuksen tulosten ja teorian kanssa. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että he edustaisivat erilaisia aloja, niin perinteisiä kuin myös ICT-alan toimijoita. Sen lisäksi, että toimijat edustaisivat eri toimialoja, oli tarkoituksena myös saada eri ikäluokan edustajia haastateltaviksi.

### 4.1 Haastateltujen asiantuntijoiden kuvaus

**Asiantuntija A** edustaa kotimaista pitkän historian omaavaa globaalisti toimivaa perheyritystä, jonka tuotteet ovat pitkäkestoiseen käyttöön tarkoitettuja kulutustavaroita. Asiakaskuntana on kunnat, kaupungit, yritykset ja yhteisöt sekä yksityiset kuluttajat. Vastuualueenaan hänellä on sekä B2B että B2C kotimaan myyntiorganisaatiot ja operatiivinen liiketoiminta. Tätä tehtävää hän on hoitanut haastatteluhetkellä n. puoli vuotta, jota ennen toiminut B2C puolen myynti- ja operatiivisena johtajana 6,5 vuotta. Kokonaisuudessaan historiaa nykyiseltä työnantajalta erilaisista myynnin johdollisista tehtävistä 11 vuotta.

Ennen siirtymistään nykyisen työnantajan palvelukseen hän on toiminut n. kymmenen vuotta startup yritysten maailmassa. Startup yritysten jälkeen hän on toiminut erilaisten liiketoimintojen käynnistämistehtävissä puhelinyhtiöllä ja verkkoyhtiössä, molemmissa toimitusjohtajan roolissa. Puhutaasti myyntiuraa hän on tehnyt kopiokoneiden myynnissä vuosikymmenen verran. Haastateltavalle on kertynyt myynti, myynnin johtamisen sekä johtamisen kokemusta n. 30 vuotta. Sitä edeltävät opintojen yhteydessä tehdyt työt ja kesätyöt eivät ole tässä laskussa mukana. Voidaan puhua aiheellisesti varsin mittavasta kokemuksesta.

**Asiantuntija B** toimii b2b rajapinnassa toimivan yrityksen koko Suomen myyntijohtajana. Yritys toimii Suomessa pitkäkestoiseen käyttöön tarkoitettujen kulutustavaroiden parissa. Hän on aloitta-

nut uransa aikoinaan ensin tavaratalon myyjänä ja osaston vetäjänä, jonka jälkeen esimieskoulutukseen. Armeija vei kuitenkin mukanaan ja siellä hän pääsi kouluttamaan varusmiesjohtajia, ryhmänjohtajia sekä kokelaita. Hän havaitsi hyvin aikaisessa vaiheessa, että armeijan johtamistyyli voi olla erilaista kuin mitä se on historian saatossa ollut aiemmin. Armeijassa kertyi johtamiskokemusta 11 vuotta, jonka jälkeen hän siirtyi b2b myynnin johtajaksi.

Johtamiskokemusta bisnesmaailmassa ei ollut. Kysyttäessä, kuinka bisnesjohtajuus ja sotilasjohtajuus eroavat toisistaan hän toteaa, etteivät ne itse asiassa eroa millään tavalla. Se on molemmissa ihmisten ja asioiden johtamista sekä motivointia. Toki tyylilaji saattaa hieman poiketa. Tärkeää on myös itsensä johtaminen ja nimenomaan siten, että osaa käyttäytyä periaatteessa tilanteessa kuin tilanteessa, sen edellyttämällä tavalla. Hän jatkaa, että mahdollisesti hänen alaisensa saattavat jossakin kohti tuntea, että hän haluaa tietää tosi paljon yksityiskohtia jostain projektista, mutta se johtuu vain hänen mielenkiinnostaan kyseistä projektia kohtaan. Jos projekti on haasteellinen niin siihen haluaa tuoda itsensä mukaan, jos vain pystyisi jotenkin auttamaan. Ennen siirtymistään nykyiseen tehtävään hän toimi b2b projektimyyjänä pari vuotta, koska halusi todistaa itselleen, että osaa vielä myydä. Asiantuntija B on toiminut erilaisissa johtotehtävissä yli kahden vuosikymmenen ajan ja tämän kokemuksen mukanaan tuomalla rintaäänellä hän vakuuttaa, että johtajallakin pitäisi aina olla sparraaja, jonka kanssa voi ”pallotella ajatuksia”. *”Toimiessasi vain ja ainoastaan yksin, teet kaikki asiat aina samalla tavalla, myös samat virheet.”*

**Asiantuntija C** edustaa hieman nuorempaa ikäpolvea ja työskentelee vahvasti kasvavassa ja kansainvälisestäikin laajenevassa ICT alan yrityksessä. Yritys tuottaa niin digitaalista markkinointia kuin verkkosivuja, verkkokaupan alustaa jne. Suurin ero muiden asiantuntijoiden tuotteisiin on, ettei asiantuntija C:n edustamalla yrityksellä ole konkreettista, käsin kosketeltavaa tuotetta, vaan heidän tuotteensa sijaitsee verkossa ja koostuu biteistä.

Hän on tullut taloon 2016 opiskelijana ja aloittanut entry-tason myyntitehtävillä. Sen jälkeen ura on ollut noususuuntainen jatkuen kohti vaativampia myyntitehtäviä. Tämän jälkeen vuorossa oli organisaation vaihto ja puoli vuotta myyntityötä uuden organisaation Barcelonan toimipisteellä. Tältä reissulta kertyi arvokasta kokemusta isossa organisaatiossa ulkomailla työskentelystä. Puoli vuotisen ulkomaan reissun jälkeen oli aika palata takaisin samaan tuttuun organisaatioon ja tuolloin kuvaan tuli myös esimiestehtäviin valmistautuminen kuitenkin edelleen myyntityötä tehden.

Alkuvuodesta 2019 hän aloitti uusien myyjien valmentamisen ja saman vuoden kesällä siirtyi myyntijohtotiimiin ja sitä kautta hän sai myös oman myyntitiiminsä. Myynninjohtajan pestiä haastatteluhetkellä takana reilu 1 vuosi. Asiantuntija C:n urapolun voisi kiteyttää ”tyvestä puuhun” tapahtuneena etenemisenä. Tämä on ehdottomasti myös hänen vahvuutensa, koska hän kykenee helposti samaistumaan alaistensa tilanteeseen kussakin myynnin vaiheessa.

## 4.2 Myynnin johtamisen keskeiset tehtävät ja osaaminen

Tätä teemaa lähestyttiin kysymyksellä ”mitä myynnin johtotehtävissä toimivan henkilön tulisi hallita ts. mikä osaaminen on keskeistä” sekä ”mitä ovat myynnin johtamisen keskeiset tehtävät”? Mitkä ovat ne tekniset taidot ja tiedot, jotka myyntijohtajan täytyy hallita. Tämän teeman tarkoituksena oli kokonaisvaltaisesti selvittää mitä myyntijohtajana toimiminen edellyttää tiedollisesti ja taidollisesti.

Asiantuntija A. Sosiaaliset kyvyt ja kommunikaatiokyvyt ovat avainasemassa, myös sen oman mallisuorituksen tekeminen eli on tärkeää tietää ja tunnistaa ne haasteet, joiden kanssa myyjät painivat. Se auttaa johtamista valtavasti. Hän nostaa oikeanlaisen ajankäytön keskeiseksi. On tärkeää kyetä erottelemaan mikä on asiakastyötä ja mikä on omien alaisten johtamista, ohjaamista ja keskustelua heidän kanssaan ja milloin on aika mennä numeroiden taakse ja tuloksen johtamiseen. Mikäli ollaan koko ajan kiinni asiakastyössä, niin joku tärkeä osa-alue tekemisessä jää siten vaillinaiseksi. Yhteenvetona voisi todeta, että oman ajankäytön hallinta eri toimenpiteiden välillä on keskeistä osaamista.

Numeroiden avulla johtaminen on myös oleellinen osa myyntijohtajan työtä ja asiantuntija A pitää tärkeänä, että johtaja ymmärtää syy-seuraussuhteita numeroiden takana. Numerot ovat tärkeä osa johtamista, mutta pelkästään lukujen kautta johtaminen ei johda haluttuun lopputulokseen. Hän nostaa esiin sen, että ainakin yksi tärkeimmistä (ellei jopa tärkein) seikoista on, että johtaja huolehtii tiiminsä fiiliksen ja tunteen johtamisesta käyttäen omaa aikaansa siihen, että olisi kohdattavissa ihmisten kanssa. Hän nostaa keskeiseksi, että ”töissä voi olla hauskaa ja silti se voi olla tehokasta.” Luonteva positiivinen fiilis tekemisessä ja hyvä henki, niiden merkitys on suuri, ikään kuin ”hyvällä sykkeellä ja ilon kautta”. Pakolla väentäminen näkyy omassa porukassa ja se näkyy asiakkaille.

Johtajan täytyy olla läsnä. Kuvitteellisesta norsunluutornista käsin johtaminen ei enää tänä päivänä toimi. Viisaus ei asu jossain pääkonttorissa vaan usein ongelmien ratkaisu löytyy kentältä ja niiltä ihmisiltä, jotka päivittäin työskentelevät niiden tehtävien kanssa.

Johdon pitää pystyä luomaan tiimihenkeä ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, että pelataan samaan pussiin ja ollaan osa yhtä joukkuetta – voittavaa joukkuetta. Etenkin messuilla tällainen henki näkyy ulospäin. Johdon tehtävä on luoda mahdollisuuksia, että porukka hengittää samaa ilmaa. Se näkyy ulospäin, koska se näkyy asiakkaille, se näkyy myös kaupan määrässä.

Asiantuntija B painottaa, että joukkoja johdetaan edestä ja esimerkillä. On aivan turhaa mennä kertomaan asiaa, jota et itse millään tavalla osaa. Siitä ei tule mitään. Kun itse hallitsee järjestelmät ja tuotteet niin samalla kykenee myös ymmärtämään myyjän maailmaa ja paremmin motivoimaan yksittäistä myyjää tekemään oma suoritus. Keskeisenä osaamisena hän pitää projektin hallintaa. Huomioimalla missä kohti projektia ollaan menossa, voidaan ennakoida mitä kompastuskiviä voi matkaan tulla, onko tehty virheitä tai mitä virheitä voi vielä tulla ennen kuin projekti ja kauppa on maalissa. Hyvä hermojen hallinta on myös avainasemassa. Kaikkea ei voi ennakoida ja koskaan ei voi varmaksi tietää. Periaatteessa, tuleepa vastaan mitä tahansa niin ensin puhalletaan ja sitten mietitään ja kaikesta selvittäään.

Hän korostaa, että myynnin johtajan tärkein tehtävä on luoda pelikenttä ja suunta sekä huolehtia että on pelivälineet kunnossa, toisin sanoen auttaa myyjä onnistumaan omassa työssään. Myyjälle pitää tulla onnistumisia. Onnistumisten kautta saat lisää itseluottamusta ja sitä kautta hitrate (hitratella tarkoitetaan voitettujen kauppojen määrää suhteessa tehtyihin tarjouksiin) paranee ja sitten kate paranee, kun uskallat. Kun myyjällä on itseluottamusta, hän luottaa tuotteeseen, omaan tekemiseen ja firman tekemiseen. Onnistumisten kautta saat lisää euroja.

Myyntijohtajan ei tarvitse olla organisaation paras myyjä vaan hän on fasilitaattori, joka luo myyjille edellytykset myydä enemmän sekä haalii tarvittavan asiantuntija verkoston myyntitiimin käyttöön. Delegointi taito nousee asiantuntija B:n puheessa aika ajoin esille. Delegoit tehtäviä ja pidät itselläsi kuitenkin sen ”ison kuvan hallinnassa”. Tärkeätä on, että myyntijohtaja kykenee luomaan tiimiinsä luottamuksen ilmapiirin. Myyntijohtajana olet vastuussa myös siitä, mitä tapahtuu kokonaisuutena. Kun myynti loppuu niin silloin loppuvat myös asennukset.

Asiantuntija C nostaa tärkeimmäksi seikaksi ihmisten johtamisen, koska hänelle asetettu henkilökohtainen tavoite koostuu siitä, mitä myyjät saavat myytyä. Hän sanookin osuvasti, että ”myynnin johtamista ei olisi ilman myyjien johtamista”. Tärkeintä on, että myyjät onnistuvat tehtävässään ja myyntijohtajan tehtävä on tukea, ohjata, poistaa myynnin esteitä ja kitkaa, joskus myös vaatia. Hän nostaa esiin aktiivisen kehittämisen ja analyyttisen ajattelun vaatimuksen. Miksi jokin asia tehdään niin kuin tehdään, voisiko sen tehdä jotenkin toisin, paremmin.

Jonkinlainen matikkapää pitää olla, myynninjohtaminen on myös aika paljon lukujen käsittelyä. Ei missään nimessä voi vaan katsoa, että paljonko se myyjä on myynyt ja miettiä että pääseekö hän vuositavoitteeseen vaan asiat pitää pilkkoa osiin ja koettaa löytää syy - seuraus suhteita ihan numerotasoltakin. Tavoite on päästä numeroiden taakse ja koettaa löytää konkreettisia asioita, kuinka myyjät voisivat suoritustaan parantaa. Numerot ovat indikaattori. Ei voi vain sanoa, että myyt ensi vuonna kaks kertaa enemmän ja sillä selvä. Pitää jaksaa ymmärtää ja pyöritellä niitä numeroita, sieltä voi löytyä johtopäätöksiä ja selityksiä taustalta.

Jokainen myyjä on ihminen ja yksilö. Häntä ajavat erilaiset motiivit sekä erilaiset tausta-asiat vaikuttavat myyjän toimintaan aina. Pitää huomioida myyjän omaa ympäristöä, ulkoista ympäristöä ja kaikkea, mikä on niiden muuttujien summa.

Myyntijohtajan on hallittava uuden teknologian hyväksikäyttö, koska se helpottaa ja tehostaa tekemistä. Myyntijohtaja on ensimmäinen henkilö, jonka täytyy nuo uudet teknologiat opiskella ja sisäistää. Tämän jälkeen voi toimia talon sisäisenä lipunkantajana, hyötyjen osoittajana sekä innostajana alaisilleen. Tästä voisikin tiivistää, että jatkuva oppiminen ja oma-aloitteinen itsensä kehittäminen ovat avainasemassa. Oman työn jatkuva reflektointi ja sitä kautta itse itselleen palautetta antaen.

#### **4.3 Myyntitoiminnan mittaaminen ja mittarit.**

Tämän teeman lähestymiskysymys ”Mittaaminen ja mittarit, miksi mitataan ja mikä on sen perimmäinen tavoite? Tällä teemalla haluttiin selvittää mikä on haastateltavien ajatus mittaamisesta yli-päätään ja mihin heidän mielestään mittaamista tarvitaan.



Asiantuntija A. Ennustettavuus on yksi tärkeä syy mittaamiseen. Nähdään suuntaa, minne ollaan menossa. Mittaaminen tukee johtamista ja helpottaa tulevaisuuden ennustamista. Ennustaminen on vaikeaa, mutta perustuu tiettyihin trendeihin ja sykleihin. Mittaaminen tukee tekemistä ja helpottaa omien sanojensa takana seisomista, että näin minä ennustin, näin minä uskon sen menevän ja näin se on mennyt.

Mittaamisessa on kuitenkin se negatiivinen puoli, kun puhutaan faktoihin perustuvista numeroista, että ne ovat jo tapahtuneita asioita, eikä niitä voi enää muuttaa. Vertauskuvallisesti voisi sanoa, että mikäli autolla ajaessa katsoo koko ajan taustapeiliin niin silloin ennen pitkää mennään väistämättä metsään. Hän nostaakin esiin, että eteenpäin katsomista pitää käyttää huomattavasti enemmän kuin jo tapahtuneita asioita. Tietenkin tapahtuneet virheet pitää tunnistaa ja analysoida sekä ottaa opiksi.

Asiantuntija B painottaa, että mikäli haluaa vahvistaa jotain tiettyä toimintaa, niin siihen voidaan rakentaa mittari. Vanha sanonta kuuluu, että sitä saat mitä mitaat. Jos mitaat euroja – saat euroja. Jos mitaat katetta – saat kate%:n nostoa. Tärkeätä on, että ne ovat tasapainossa keskenään. Mikäli mittarit ovat väärin asetettuja niin saat sen mukaista tulosta. Onkin aiheellista kysyä mitaamemeko me oikeita asioita, mitaako tämä kyseinen mittari sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Esim. mittarina voi olla ehdoton käyntitavoite/vko. Myyjähän tekee sen ja mitattava tulos näyttää hyvältä, mutta ovatko käynnit silloin laadukkaita? Hyvä mittari on sellainen, josta myyjä pystyy itse todentamaan, onko hän päässyt tai pääsemässä tavoitteeseensa tai mitä siitä puuttuu ja sen perusteella muuttamaan omaa toimintaansa ilman, että se hänelle kerrotaan.

Asiantuntija B nostaa esiin seikan, että mittareita ei tarvitse lukita koko vuodeksi kerrallaan, ne voivat olla kestoaltaan esimerkiksi kvartaalin pituisia. Esimerkiksi ensimmäisessä kvartaalissa on tavoitteena parantaa hitratea x%, jolloin se tarkoittaa sitä, että me voimme saada euroja x verran enemmän. Tavoitteethan voi jakaa kvartaaleittain ja mittarit sen mukaan. Esim. tammikuussa vedetään myyntiä kovasti ja sitten hengähdetään ja katsotaan että ”q2:ssa meillä on tavoitteena parantaa katetta”, kuinka se voidaan tehdä. Sitten keskitytään siihen. Tämän jälkeen voidaan vuorostaan parantaa hitratea. Siten saadaan kaikkia osa-alueita parannettua. Pahinta on se, että sanot tiimillesi, että tässä kvartaalissa on tavoitteena parantaa hitratea, myyntiä ja katetta. Myyjähän menee ihan lukkoon ja lopputulos on, että et saa mitään edellä mainituista. Pikkuhiljaa, yksi kerrallaan, kun jokaiseen osa-alueeseen paneutuu, niin sitä kautta se tulos tulee.

Esimerkiksi siten, että Q1:n tavoite on nostaa liikevaihtoa, Q2:n tavoite nostaa katetta. Tehdään asioita, että päästään tavoitteeseen. Se liikevaihdon nostohan on jo siellä taustalla, sitten Q3:lla tehdään jotain ja neljännessä kvartaalissa huomataan, että nythän meidän toimintamme on muuttunut sillä tavalla, että kaikki nämä paranevat. Suureenkin tavoitteeseen päästään pala kerrallaan, kun tavoitteet ja mittarit on sopivasti jaoteltu, jotta tiedetään mihin kulloinkin keskitytään.

Asiantuntija C:n mielestä mittaamisessa ehkä yleisin harhakäsitys on, että katsotaan mitä on tapahtunut ja sen perusteella koetetaan jotain päätellä. Se ei ole se, mihin mittaamista tarvitaan. Mittaaminen on todella tärkeää ja ehkä isoin teema on miettiä, että pääsemmekö me tulevaan tavoitteeseen ja mitkä ovat ne mittarit, joita seuraamalla sinne päästään. Mittareiden tulisi olla sellaisia, että tunnustetaan myös riittävän ajoissa, mikäli tavoitteeseen ei päästä, jotta asialle voi vielä tehdä jotain. Nykyiset esim. CRM järjestelmät tekevät mittaamisen mahdolliseksi, osin jopa helpoksi. Heidän yrityksessään tarkastellaan aloitettuja kauppvoja sen sijaan, että tarkasteltaisiin vain voitettuja kauppvoja. Kun tunnustetaan, kuinka paljon on aloitettuja kauppvoja ja tehtyjä tarjouksia niin niiden avulla voidaan ennustaa tulevaa myyntiä ja kehityksen suuntaa. *”Sitä kautta pystymme aika hyvin tietämään, kuka on pääsemässä tavoitteeseen ja kuka ei sekä ennustamaan siten koko firman tasolla minkälaisesta myynnistä puhutaan.”* (asiantuntija c)

Yhteenvedonä hän toteaa, että mittaaminen on todella tärkeää ja hyvin määritellyt mittarit ovat yksi myynnin johtajan tärkeimmistä työkaluista ja nimenomaan siten, että ei katsota taustapeiliin vaan pyritään ennustamaan tulevaisuutta. Toki jossain tilanteissa myös jo tapahtuneita asioita mittaavat mittarit ovat paikallaan, esim. palkitsemisissa.

#### **4.4 Strategian rooli myyntijohtajan työssä**

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää mikä on yrityksen strategian rooli myynninjohtajan työssä ja kuinka se näyttäytyy arjessa?

Strategia pitää taustalla olla ja asiantuntija A korostaa, ettei strategia voi olla kiveen hakattuna vaan sitä täytyy pystyä tarkastelemaan ja tarvittaessa muuttamaan matkan varrella. Muutostarpeen voi aiheuttaa havainto strategiassa olevista elementeistä, jotka eivät johda kannattavaan liiketoimintaan tai muutoin heikentävät onnistumisen mahdollisuuksia. Strategian tulee joustaa liiketoiminnan mukana ja pikkuviilauksia pitää strategiaan pystyä tekemään.

Asiantuntija b sanoo, että strategian pitää olla sellainen, että jokainen yrityksessä ymmärtää mikä on omistajien ja ylemmän johdon tahtotila. Se ei ole vaan hienoja sanoja paperilla, vaan jokainen ymmärtää mihin firma on menossa ja miksi me tätä tehdään. ”Meillä se on tämä kiertotalous. Se on selkärangassa meillä kaikilla”.

Strategiassa määritellään yrityksen arvot. Arvot eivät voi olla sellaiset, jotka on jostain norsunluutornista määrätty, että nämä ovat meidän arvomme ja sitten kuitenkin yksittäiset henkilöt eivät niitä allekirjoita. Sitten vasta siihen tulee se luottamus, kun saat tiimin sitoutumaan yrityksen arvoihin, strategiaan ja visioihin. Sen lisäksi, että arvot ovat realistisia on elintärkeää, että ne voidaan arjessa toteuttaa. Strategian pitää olla niin yksinkertainen ja ymmärrettävä, että jokainen pystyy sitä päivittäisessä tekemisessä toteuttamaan. Arkisessa työssä asentaja tai myyjä pystyy toteuttamaan sen, ilman että hänen pitää ponnistella tai tehdä jotain sellaista, joka ei hänen luonnolleen tai luonteelleen sovi. Arvojen merkitys on niin suuri, että rekrytoitaessa henkilöä töihin, vaikka hakija olisi kuinka hyvä, mutta hänen arvopohjansa on ristiriidassa yrityksen arvopohjan kanssa niin silloin se kannattaa jättää palkkaamatta.

Minä olen yrittänyt meidän organisaatiossamme luoda kulttuuria, että tämä on myyntitiimi. Me olemme myyntitiimi. Tämä perustuu myyntiin. Kaikki asiat perustuvat myyntiin. Oli kyseessä sitten asentaja, sisustusarkkitehti tai kuka tahansa meidän firmassamme, niin se on myyjä.

Asiantuntija C uskoo ehdottomasti strategian tärkeyteen. Tunnistaen ulkoisesta maailmasta kilpailijoita, markkinaa ja trendejä sekä asiakkaiden muuttuvia toiveita. Näitä tarkkailemalla ja sisäisiä vahvuuksia miettimällä kilpailuetua voidaan parantaa ja löytää tie menestykseen ja kasvuun. Hän toteaaakin, että vauhdilla kasvavat ja menestyvät firmat tekevät tosi hyvin strategista työtään. On syynsä miksi jotkut yritykset menestyvät.

Hänen edustamallaan firmalla on strategia ja siinä on teemat, joilla halutaan kasvaa, tietyillä markkinoilla ja tietyillä vahvuuksilla. Sitten on tietenkin myyntistrategia, jossa mietitään nimenomaan, että mistä heidän myyntinsä tulee ja millä tavalla myydään, millaisille asiakkaille ja millaisin prosessein ja siitä päästään myös siihen, että minkälaisia myyjiä he haluavat. Lopuksi hän korostaa, että pelkkä strategian olemassaolo ei itsessään riitä, sen jalkauttaminen on vähintään yhtä tärkeää.

## 4.5 Digitaalisuus ja myynnin työkalut

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää mitä myyntijohtajat ajattelevat digitaalisuuden esiinmarsissa. Kuinka se näyttäytyy heidän arjessaan. Tätä lähestyttiin kysymyksellä ”Digitaalisuus on muuttanut ja muuttaa jatkossakin myyntiä vahvasti. Kuinka tämä näkyy omassa työssäsi myynnin johtajana?”

Asiantuntija A sanoo olevan ensiarvoisen tärkeätä ennakoida asiakkaan ajatuksia ja kerätä dataa siitä, miten asiakkaat liikkuvat ja miten tekevät ostopäätöksiä. Asiakkaan ja myyjän kohtaaminen kivijalassa (myymälässä) jolloin asiakas on jo, etenkin b2c puolella tehnyt etukäteen selvittelytyötä ja se tarkoittaa sitä, että kun asiakas tulee myymälään, hän on jo tavannut myyjän kuvainnollisesti. Asiakas on verkossa jo tehnyt tiettyjä linjauksia, miten hän hommassa etenee. Toinen merkittävä seikka on asiakkaiden tuotetietoisuuden kasvaminen merkittävästi viimeisen 5-6 vuoden aikana. Myyjä ei ole enää sellainen ylin auktoriteetti. Asiakas etsii tietoa verkosta ja ikään kuin varmentaa sen tiedon myyjältä, onko hänen internetin kautta saamansa tieto sama kuin se informaatio, jonka myyjä antaa. Asiakkaan hankkimaa tietoa ei pidä aliarvioida vaan nostaa.

Myyjän pitää nousta ratkaisun esittäjästä haastajaksi. Yrityspuolella myyjän tulee olla strateginen kumppani asiakkaan kanssa. Myyjä kehittää asiakkaan yrityksen liiketoimintaa omilla esityksillään ja ajatuksillaan. Meidän mahdollisuutemme hankkia asiakkaasta ennakkoon tietoa on moninkertaistunut digitaalisten työkalujen myötä viimeisten vuosien aikana. Hän puhuu kuulusta, miten asiakas olettaa kokevansa yrityksen palvelun ja kuinka hän oikeasti kokee sen. Tämä ei voi olla ikään kuin vesieste tai kuilu, jonka asiakas joutuu jännityksellä ylittämään. Yrityksen pitää pystyä vastaamaan ja jopa hieman ylittämään asiakkaan odotukset.

Nykyaikainen CRM-järjestelmä on mullistanut tavan, kuinka systemaattisesti kerätään tietoa asiakkaasta. Jokainen asiakaskohtaaminen pitää arvottaa ja sen tiedon keräämisen pitää olla itsestään selvyyttä sillä yksikään myyjä ei omista asiakkuutta vaan yritys omistaa asiakkuuden. On tärkeää, että CRM järjestelmään kirjataan esimerkiksi puhelun yhteydessä niin myyjän kuin asiakkaan fiiliksiä ja tunteja käydyn puhelun aikana. Tuntojen ja fiilisten lisäksi tulisi kirjata myös asiat, joista on keskusteltu ja sovittu. Kuinka edetään seuraavaksi. Näiden asioiden dokumentointi on tärkeää, jotta voidaan turvata yrityksen toimintaedellytykset myös jatkossa, jos myyjä jostain syystä on pois pelistä. Otetaan tähän ääriesimerkki, joka voisi olla ihan todellinen. Myyjä ajaa kolarin ja on 2 kk sairaalassa koomassa. Tilanne on todella ikävä kaikin puolin, mutta maailma jatkaa pyörimistään

ja niin myös organisaatio. Kun nämä asiat on huolellisesti kirjattu CRM järjestelmään voi kuka tahansa toinen myyjä avata ko. myyjän asiakkuudet ja ottaa nämä hoitaakseen.

Asiantuntija B sanoo, että CRM on äärettömän vahva. Esimerkiksi hyvä myyjä ymmärtää myyntisuppilon antaman informaation. Jos siellä on hyviä avauksia, jotka ovat tulossa tarjouskantaan niin on matemaattinen kaava, josta voidaan ennustaa tulevien kauppojen määrää. Se antaa turvallisuuden tunnetta niin johtajalle kuin yksittäiselle myyjällekkin. Kun tiedät, että se menee näin, niin mukaan tulee myös itsensä johtaminen tai kenties mittareitten määrittäminen. Mitä jos saataisiin esim. hitareita ihan piirun verran korkeammaksi niin vaikutus on siellä ihan alimmalla rivillä aika hurja. CRM on äärettömän hyvä johtamisen väline.

Teknologia auttaa siinä, että myyjän on helppo tehdä mm. tarjoukset. Periaatteessa se, että aikaa ei kulu siihen mitä teet koneella vaan digitaalisuus auttaa myyjää tekemään saman nopeammin. Esimerkiksi järjestelmä, että tarjous meneekin suoran sähköpostin sijaan linkkinä asiakkaalle. Asiakas klikkaa linkin auki ja tarjouksen näkyviin sieltä, jolloin myyjä saa sähköpostiinsa ilmoituksen asiakkaan tutkiessa tarjousta. Tämän tiedon avulla myyjä voi muokata omaa myyntiprosessiaan. esim. tänään ei vielä kannata soittaa, mutta huomenna kannattaa. Asiakas voi tarjousta tutkiessaan myös kommentoida tarjousta, jolloin tämä tieto siirtyy suoraan CRM järjestelmään. Asiantuntija B:n mielestä digitaalisuuden päälinjainen tehtävä on laittaa kone tekemään sellaisia asioita, jossa kone on hyvä ja myyjä tekee niitä, joissa myyjä on hyvä.

Heidän yrityksessään verkkokauppa on hyvä esimerkki digitaalisesta myynnin työkalusta. Verkkokauppa tilaus tulee aina asiakkaan oman paikkakunnan myyjälle ja toimii ikään kuin liidinä siten, että myyjä saan sen perusteella asiakkaaseen kontaktin ja pääsee syventämään asiakassuhdetta sekä kartoittamaan mahdollisia lisätarpeita.

Sekin on tässä neljän vuoden aikana muuttunut tosi paljon ja jatkossa tulee varmaan muuttumaan vielä enemmän. Ei varmaan voi edes kuvitella mitä seuraavat hienot työkalut tässä myynnin ja myynnin johtamisen arjessa on

Asiantuntija C toteaa, että CRM on myynnin ja yksittäisen myyjän tärkein työkalu. CRM esimerkiksi ennustaa myyjän myyntiä perustuen myyjän omaan myyntisuppiloon. Tästä on se etu, että myyjän ei tarvitse kärsiä unettomia öitä, kun hän näkee, että vaikka kauppoja ei vielä ole tullut niin niitä on

kuitenkin tulossa. Myyjä itse pystyy analysoimaan paljon omaa kehittämistään, ilman että joku sanoo hänelle mitkä ovat ne kehityskohteet. Hyvä myyjähän pyrkii koko ajan kehittymään. CRM vastaa niihin kysymyksiin. CRM:n lisäksi esimerkiksi prospektointi on tosi paljon helpottunut uusien digitaalisten työkalujen myötä. Joskus aikoinaanhan se oli osoitelistoja, puhelinluettelo, jotain maksettuja listoja sekä CRM järjestelmissä olemassa olevaa vanhaa tietoa. Sitten tietenkin esimerkiksi Vainu, joka on käytännössä työkalu, joka hyödyntää muun muassa yritystietorekisteriä ja yritysten verkkosivustoja. Vainu osaa kertoa työkalujensa avulla meille esimerkiksi mitä sähköposti markkinoinnin teknologiaa yritys käyttää. Se on käytännössä työkalu, jolla voi yhdistää taloudellista ja teknisempää tietoa ja muodostaa sieltä valmiita kohderyhmiä asiakkaalle, joita voi hyödyntää omissa myyntikampanjoissaan. Teknologioiden avulla pääsee asiakkaan verkkosivun ”konepellin alle” ja näkee aika tarkkaan esimerkiksi digimarkkinoinnin teknologian tai sen paljonko he käyttävät rahaa mainontaan kuukausitasolla. Teknologia helpottaa myyjää myyntiprosessissa.

Kun lopulta tarkan prospektoinnin ja tarkan tiedon kanssa lähestyy asiakasta, niin myynti on huomattavan paljon helpompaa. Enää ei tarvita vanhanaikaista kylmäsoittelua. Yhteenvetona pidän hyvin tärkeänä näitä eri teknologioita, ne avaavat paljon mahdollisuuksia. Molemmat osapuolet voittavat myyjän ja asiakkaan ollessa strategisia kumppaneita keskenään ja digitaalisuus antaa hyviä eväitä asiakkaan liiketoiminnan parempaan ymmärrykseen sekä pienentää ns. ”mutu” tuntu-  
maa.

On tärkeää, että yrityksen verkkosivut ovat vakuuttavat ja sieltä löytyy vastaukset asiakkaan kysymyksiin. Verkkosivut tehdään asiakas edellä. Se ei kuitenkaan vielä riitä vaan yrityksen kaikki so-  
mekanavat pitää olla kunnossa, myös työntekijöiden. Esimerkiksi henkilöstö käyttää paljon LinkedIn:ä niin on ihan selvää, että pitää vähän miettiä mitä siellä sanoo. Se voi olla se kanava, josta asiakas ensimmäisen kerran kuulee meistä. Asiakaskokemus on ykkönen riippumatta käytetystä kanavasta. Viestin täytyy olla yhteneväinen kasvotusten, nettisivuilta, jostain esimerkiksi linkedin keskustelusta, sen kaiken täytyy tukea toisiaan ja kulminoitua tietyllä tavalla.

#### 4.6 Myynnin johtaminen tulevaisuudessa

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää kuinka myyntijohtajat näkevät myynnin tulevaisuuden ja kuinka se kenties vaikuttaa heidän omaan tekemiseensä. Mitä he näkevät myynnin johtamisen tulevaisuuden haasteena?

Asiantuntija A toteaa, että kyky johtaa myös etänä positiivisesti, eli johdon tehtävä on opetella järjestelmät siten, että on mahdollista pitää viikko- ja kuukausi palaverit ja ylläpitää fiilis ja tekemisen meininki sekä poistaa niitä kiviä kengästä, kuvainnollisesti. Myös etänä. Se vaatii johdolta uudenlaista tapaa toimia. Se ei voi mennä niin, että johtaja toteaa, että laitan tämän raportin tästä. Pitää luoda sellaisia toimintamalleja tulevaisuudessa, että ne toimivat myös digitaalisuuden tukemana. Sen taakse ei kuitenkaan voi täysin mennä. Pitää muistaa, että se on yksi elementti, joka helpottaa johtamista, mutta ei saa viedä johtamista väärään suuntaan. Jos se palaveri ja agenda aina toistaa itseänsä ja se on tylsää ja kaikki vain odottelevat, että loppuisipa tämä palaveri jo, että pääsee pois. Tärkeätä on kuulla myös se kentän ääni, että mitä olisi hyvä käsitellä tässä palaverissa.

”Haaste on se, että saat yrityksen ilmapiirin sellaiseksi, että siellä on hyvä olla. Palkkahan ei kerro kaikkea”, sanoo asiantuntija B. Suuri tulevaisuuden haaste on löytää ympärilleen hyvä tiimi ja kyetä se myös pitämään. Tämän päivän nuorelle sukupolvelle työpaikan vaihtamiseen on pienempi kynnyks kuin aiemmille sukupolville. Enää ei ole itseisarvona mahdollisimman pitkä ura samassa paikassa. Hän rinnastaa myyjän taitelijaan, jolloin hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri on tuloksen teon kannalta elintärkeä. Mikäli luottamusta yritykseen tai sen tuotteisiin ei ole, huippumyyjä vaihtaa nopeasti paikkaa.

Asiantuntija C sanoo, että tämä poikkeuksellinen kevät varmasti muuttaa, ei pelkästään lyhyellä tähtäimellä vaan pitemmällä tähtäimellä vielä enemmän. Myyntityö tulee menemään entistä enemmän etämyyntiin. Pari vuotta taaksepäin ihmiset eivät tulleet etäpalaveriin paikalle, koska se oli niin vierasta. Nyt on kevät ja kesä tehty pelkästään etäpalavereita ja kaikki ovat niihin tulleet, on ollut vähän pakko.

Myymisen ja ostamisen mennessä enemmän verkkoon myös työntekijöiden, esimiehen ja alaisen välinen keskustelu menee entistä enemmän verkkoon. Työ tulee menemään entistä enemmän paikkariippumattomaksi, joka tuo uusia haasteita myös. Kasvokkain keskustelussa on paljon hel-

pompi lukea toista ja keskustelu on ylipäänsä sujuvampaa. Kotona voi olla vaikka huono nettiyh-teys, palaveri on nykivää tai muutoin teknisesti hankalaa, ei työntekijä silloin niin helposti ala ker-tomaan ongelmista etenkin ongelman ollessa mielestään vähäpätöinen. Hän nostaa esiin yhtei-söllisyyden ja keskinäisen luottamuksen kehittymisen haastavuuden, kun ei nähdä työkavereita kasvatusten muutoin kuin etäpalavereissa kameran välityksellä. Usein epävirallisissa keskuste-luissa kuitenkin löytyy se vertaistuki ja parhaat oivallukset.

Jossakin kohtaa tulee uudempaa sukupolvea töihin, jotka ovat kasvaneet digitaalisessa maail-massa ja heille verkkopalaverit ovat varmasti ihan erilaisia. Hän kertoo lukeneensa Linked:in pala-velusta hauskan keskustelun aiheesta. Nykyisten etäpalavereiden ollessa sitä, että fyysinen pala-verimaailma on siirretty verkkoon. Seuraavaksi tulee kenties uusi sukupolvi, joka on kasvanut digi-taalisessa maailmassa. He voivat olla paljon parempia tuollaisessa. Voi olla myös esimiehelle uusi haaste, jos tuntuu, että alaisilla on parempia tapoja toimia etämaailmassa ja ehkä erilaisia odotuk-siakin siihen. Varmasti tämä on yksi iso teema, joka tulee näkymään lähivuosina entistä enemmän.

Aiempaan kommenttiinsa lisäten hän mainitsi, että myynnin johtaminen on ihmisten johtamista ja myynnin esteiden poistamista. Myynti on fiilislaji ja on varmasti ihan eri laista, sen fiiliksen johtami-nen etänä kuin toimistolla.

Vanhan sanonnan mukaan ”motivaation puute syö strategian aamupalaksi”, eli vaikka olisi kuinka hyvät laitteet, ohjelmistot, myyntistrategiat, prosessit ja prospektit. Mikäli ei myyjällä ole fiilistä, niin tuolla millään ei ole merkitystä, se on yksi keskeinen juttu. Toimistoarjessa istuttaessa vierekkäin ja jollakin on joku paha kokemus niin sehän on tosi helppo, sen kuulee ja näkee kun toista harmittaa niin siitä voi keskustella ja tsemjata, mutta etänä ei tuollaisia edes välttämättä tuoda esille.

Kysymys kuuluukin, kuinka myyntijohtaja tietää mitä niille alaisille oikeasti kuuluu?

Pitääkö heille alkaa joka päivä soittamaan, että tietää mitä heille kuuluu? Kuinka päästään tilantee-seen, että tiedetään se sama kuin kasvatusten työskennellessä toimistolla. Se on etätyön haaste. Se on vähän kuin kaksiteräinen miekka, että kun soitat niin se kertoo, että välität. Jos kuitenkin soitat 5 minuuttia yli kahdeksan, kertoo se käyttämisestä.



#### 4.7 Haastateltavien itsensä nostamat muut aiheet

Haastattelun loppuksi kysyttiin jokaiselta haastateltavalta, onko jotain hänen mielestään oleellista jäänyt käsittelemättä ja jos on niin mitä. Tarkoituksena oli löytää kattavasti myyntijohtajia askarruttavat kysymykset.

Asiantuntija A sanoo, että tämän päivän johtajuus vaatii kykyä muutosjohtamiseen ja henkilöstön saamiseen mukaan haluttuun muutokseen. Onko se sitten muutosjohtamista vai muutoksessa johtamista, suunnitelmallisuutta muutoksen läpiviemiseen joka tapauksessa vaaditaan. Jokaisella yrityksellä on alku- ja loppupiste ja ainoastaan niiden pisteiden pituuteen voi johto ja organisaatio, tiimi vaikuttaa. Kuinka pitkä on se pisteiden väli. Jokainen yritys loppuu joskus näin kuvaannollisesti sanottuna. Kuinka osaat johtaa muutoksessa ja löytää uusia keinoja tehdä kauppaa ja samaan aikaan pitää porukan tehokkaana ja tyytyväisenä. Toinen merkittävä asia on nopea reagointikyky muutoksiin. Hän sanookin, että ”Muutos on mahdollisuus ja joskus se on ainut mahdollisuus”. Ihminen tarvitsee toistoja ja toistoja, yksi kerta ei riitä asioiden kuntoon saattamiseksi, tarvitaan 25-35 toistoa muutoksen tapahtumiseksi.

Asiantuntija B:n mielestä myyjä voi parhaimmillaan edesauttaa asiakkaan bisnestä.

Myyntijohtaja on aina ”kahden tulen välissä” eli hän on vastuussa sekä omistajien ja johdon suuntaan, mutta yhtä lailla myös alaistensa suuntaan. Myyntijohtajana ei voi vetää mitään roolia vaan on oltava oma itsensä ja siten ennustettava myös alaistensa silmissä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli mitä osaamista, tietoja ja taitoja myyntijohtaja työhönsä tarvitsee. Haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi määritettiin tutkimukselle 4 apukysymystä seuraavasti.

- Mitkä ovat myynnin johtamisen osa-alueet?
- Mitkä myynnin johtamisen osa-alueet koetaan tärkeimmiksi?
- Mitä tietoja myyntijohtaja tarvitsee?
- Mitä taitoja myyntijohtaja tarvitsee?

Selvitin löytyisikö haastateltavilta tukea Powersin ym. (2014, 207-208) löydöksille tai nousiko empiirisessä tutkimuksessa esiin aiheita, joita teoria tarjosi myynnin johtamisen tiedoista, taidoista sekä osaamisen vaatimuksista.

Huomionarvoinen seikka on, että usein puhutaan ihmisten johtamisesta (leadership) ja asioiden johtamisesta (management) sekä itsensä johtamisesta. Nämä edellä mainitut osa-alueet pitäisi myynnin johtotehtävässä toimivan henkilön hallita, jotta voi menestyksellisesti hoitaa oman tonttinsa. Kirjallisuudessa on jonkin verran aiheita myös kritisoitu, että onko näitä edes järkevä erotella toisistaan. Kun johdat, niin johdat sekä asioita, ihmisiä että itseäsi. Haastatteluissa asiantuntija C toteaa osuvasti että ”myynnin johtamista ei olisi ilman myyjien johtamista”. Niin, kumpi olisikin sitten osuvampi työnkuva, myynnin johtaminen vai myyjien johtaminen? Tämän tutkimuksen perusteella lienee osuvampaa on puhua myyjien johtamisesta.

### 5.1 Mitkä ovat myynnin johtamisen osa-alueet?

Myynnin johtaminen on sekä numeroiden, että ihmisten johtamista.

Hyvän fiiliksen johtaminen korostuu sekä teoriasta, että haastatteluista.

Yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda myyjälle onnistumisen edellytykset.

Kirjallisuuden mukaan myynnin johtamisen osa-alueisiin katsotaan kuuluvan myynnin suunnittelu, organisointi, seuranta ja ohjaus.

**Myynnin suunnittelu** pitää sisällään tavoitteiden asettamisen niin yritystasolla kuin myös myyjätasolla sekä ennusteet, budjetit ja myyntistrategian. Strategiassa määritellään mm. tavoiteasiakkaat ja kohdemarkkinat, ylipäätään se mitä halutaan tehdä ja missä olla mukana. Strategiassa on hyvä pohtia myös sitä missä ei haluta olla mukana ja mistä luovutaan. (Bergström ja Leppänen 2018, 339.)

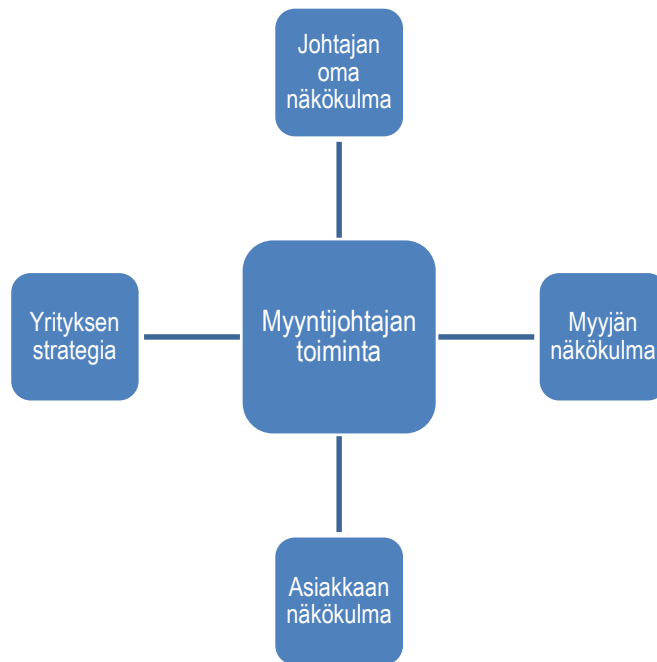
**Myynnin organisointi** pitää sisällään muun muassa myyntihenkilökunnan rekrytoinnin, vastuualueiden määrittelyt sekä asiakkuustiimit. (Bergström ja Leppänen 2018, 339.) Kirjallisuudessa kuin myös haastatteluista käy ilmi myös strategiassa määritettyjen arvojen tärkeys. Mikäli rekrytoitavan henkilön arvopohja on ristiriidassa yrityksen arvopohjan kanssa, on pitkällä tähtäimellä kannattavampaa olla palkkaamatta häntä.

**Myynnin seurannan** tehtävä on varmistaa, että mennään oikeaan suuntaan ja saavutetaan halutut tulokset. Seuranta koskee niin määrällisiä kuin laadullisia tavoitteita. Mikäli näyttää ettei asetettuja tavoitteita saavuteta, tehdään tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. (Bergström ja Leppänen 2018, 339.)

**Myynnin ohjaus** pitää sisällään muun muassa palkkausperusteiden määrittämisen. Kirjoittajan omakohtainen kokemus on, että myyjän palkan muodostumisen rakenne ohjaa hyvin vahvasti myyjän myyntikäyttäytymistä. Huolellisesti mietityllä palkkamallilla voidaan tätä käyttäytymistä ohjata yrityksen strategian mukaiseen suuntaan. Kirjallisuuden mukaan myynnin ohjaus pitää sisällään edellä mainitun lisäksi myös kannustusta, ohjausta sekä koulutusta (Bergström ja Leppänen 2018, 339).

Teoriassa nostettiin esiin, että **asiakaskokemuksen johtaminen** on yksi tärkeimmistä johdettavista asioista, olipa asiakkaan käyttämä kanava mikä hyvänsä. Myyjä on yleensä asiakkaan kohtaama henkilö ja tästä syystä on työyhteisössä vallitseva ilmapiiri aivan kriittinen menestystekijä ja tämän ylläpitämisessä on myynnin johdolla tärkeä rooli. Haastateltavat tukivat teoriaa asiakaskokemuksen tärkeydestä puhuttaessa. Luonteva positiivinen fiilis tekemisessä ja hyvä henki, niiden merkitys on suuri. Keskeinen ymmärrys on, että *”töissä voi olla hauskaa ja silti se voi olla tehokasta, pakolla vääntäminen näkyy omassa porukassa ja se näkyy valitettavasti myös asiakkaille”* (asiantuntija A).

Organisaation menestystekijänä myyntijohtajan toiminta näyttäytyy **neljästä eri näkökulmasta** eli asiakkaan, myyjän ja myynnin johtajan omasta sekä yrityksen strategian näkökulmasta. Haasteena on näiden kieltämättä erilaisten näkökulmien yhteensovittaminen, joka onnistuessaan palkitsee organisaation menestyksellä. Tätä havaintoa myös asiantuntija B korosti sanoessaan, että myyntijohtaja on aina vastuussa niin alaisilleen kuin myös yrityksen johdolle.



*Kuvio 5, Myyntijohtajan toiminta*

## 5.2 Mitkä myynnin johtamisen osa-alueet koetaan tärkeimmiksi

Kirjallisuustutkimuksen perusteella sekä asiantuntijoiden haastatteluista käy hyvin ilmi kuinka monitahoinen myyntijohtajan toimenkuva on sekä vaatimus laajojen kokonaisuuksien hallinnasta. Myyntijohtajan pitää itsekkin osata myydä, mutta ei tarvitse olla edustamansa yrityksen paras myyjä vaan hän on **fasilitaattori, joka luo myyjille edellytykset onnistua**. Kun on itse myyntitaitoinen, kykenee paremmin tunnistamaan haasteet, joiden kanssa myyjät painivat. Joukkoja johdetaan edestä ja esimerkillä. Myyntijohtajan tehtävät ovat moninaiset. Myynnin johtaminen on myynnin suunnittelua, organisointia, seurantaa ja ohjausta mutta toisaalta myyntijohtajan kuuluu myös tukea, ohjata, valmentaa, mahdollistaa, poistaa myynnin esteitä ja kitkaa, joskus myös vaatia.

Kaikkien haastattelemieni asiantuntijoiden mielestä kuitenkin tärkeimmäksi seikaksi nousi **ihmisten johtaminen**. Myyntijohtajallakin on tavoitteet saavutettavana ja ne hän voi saavuttaa ainoastaan myyjensä kautta. Asiantuntija C toteaa että, ”*myynnin johtamista ei olisi ilman myyjien johtamista*”. Jokainen myyjä on yksilö, jota ajavat erilaiset motiivit ja taustalla vaikuttavat asiat. Johdon pitää pystyä luomaan olosuhteet, jossa vallitsee yhteenkuuluvaisuuden henki, tiimihenki. Myös tämä asia nousi esiin niin teoriasta kuin asiantuntijoiden haastatteluista, tiimihengen ja onnistumisen kulttuurin vaaliminen. Ihmisten johtamisen tärkeyttä kuvaa myös teoriaosuudessa esitetty havainto, jossa Powersin ym. (2014) määrittelemistä 15 myyntijohtajan tärkeästä taidosta 8 voidaan laskea kuuluvaksi ihmisten johtamisen kategoriaan.

Tärkeäksi seikaksi haastatteluissa nousi, että myyntijohtaja **delegoi** tehtäviä pitäen itsellään kuitenkin sen ”**ison kuvan**” **hallinnassa** sekä **oikeanlaisen ajankäytön hallinta**. Kyky erotella mikä on asiakastyötä ja mikä on omien alaisten johtamista, ohjaamista ja keskustelua heidän kanssaan. Onnistuessaan myyntijohtaja kykenee luomaan tiimiinsä **luottamuksen ilmapiirin** sekä huolehtii fiiliksen ja tunteen johtamisesta käyttäen omaa aikaansa siihen, että olisi kohdattavissa ihmisten kanssa. Näiden lisäksi etenkin b2b kaupassa keskeisenä osaamisena on projektin hallinta.

Hyvä hermojen hallinta sekä **sosiaaliset kyvyt ja kommunikaatiokyvyt** ovat avainasemassa. Kommunikaatiokyvyt korostuvat palautteen antamisessa. Kaikkea ei voi ennakoida ja koskaan ei voi varmaksi tietää kuinka asiat tulevat menemään. Asiantuntija b toteaaakin osuvasti että ”*Periaatteessa, tuleepa vastaan mitä tahansa niin ensin puhalletaan ja sitten mietitään ja kaikesta selvittäään.*” Johtajan pitää tuntea omat alaisensa, jotta tietää millä tavalla palautetta voi antaa, joku kaipaa suoraa palautetta ja jollekin toiselle pitää sanoa eri tavalla.

Tärkeätä on, että myynnin johtaja kykenee luomaan hyvän ilmapiirin ja huolehtimaan, että myyjillä on onnistumisen mahdollisuus omassa työssään. Haastatteluista käy myös ilmi, että viisaus ei asu useinkaan pääkonttorissa vaan usein havaittuihin ongelmiin ratkaisu löytyy kentältä ja niiltä ihmisiltä, jotka niiden asioiden parissa päivittäin työskentelevät. Pitää olla sellainen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa tuoda mahdollisen ongelman tai ratkaisuehdotuksen esille. Omakohtaisen kokemuksen mukaan juuri virheet salliva ilmapiiri on sellainen, jossa myyjät pääsevät parhaimpiin tuloksiin. Tämä johtaa siihen, että uskalletaan yrittää ilman epäonnistumisen tai rangaistuksen pelkoa.

Myyntijohtajana olet **vastuussa** myös siitä, mitä tapahtuu **kokonaisuutena**. Numerot ovat tärkeä osa johtamista ja hyvä johtaja **ymmärtää syy-seuraussuhteita numeroiden takana**. Numerot ovat indikaattori. Numeroista keskusteltaessa nousee esiin aktiivisen kehittämisen ja analyttisen ajattelun vaatimus. Miksi jokin asia tehdään niin kuin tehdään, voisiko sen tehdä jotenkin toisin, paremmin? Oman työn jatkuva reflektointi ja sitä kautta itse itselleen palautetta antaen, niin kuin kirjallisuudesta on käynyt ilmi, myyntijohtaja saa hyvin usein palautteen ainoastaan peilistä.

Puhuttaessa mittaamisesta kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että mittaaminen on tärkeää ja vanha sanonta kuuluu, että sitä saat mitä mittaat. Yksi tärkeä syy mittaamiseen on ennustettavuus. **Mittaaminen ja ennen kaikkea oikein ja huolellisesti valitut mittarit tukevat johtamista**. Mittaamisella on vahva ohjausvaikutus ja mikäli haluaa vahvistaa jotain tiettyä toimintaa, niin siihen voidaan rakentaa mittari. *”Jos mittaat euroja – saat euroja. Jos mittaat katetta – saat kate%:n nostoa. Tärkeätä on, että ne ovat tasapainossa keskenään.”* (asiantuntija B.) On aiheellista kysyä mittaammeko me oikeita asioita, mittaako tämä kyseinen mittari sitä, mitä sen on tarkoitus mitata, onko mittari oikein asetettu? Mittareiden tulisi olla sellaisia, että niitä seuraamalla päästään tavoitteeseen sekä tunnistetaan myös riittävän ajoissa, mikäli tavoitteeseen ei päästä, jotta asialle voi vielä tehdä jotain.

Niin haastatteluissa kuin myös teoriassa nousi esiin että, mittaamisessa on se negatiivinen puoli, kun puhutaan faktoihin perustuvista numeroista, että ne ovat jo tapahtuneita asioita, eikä niitä voi enää muuttaa. Vertauskuvallisesti voisi sanoa, että *”mikäli autolla ajaessa katsoo koko ajan taustapeiliin niin silloin ennen pitkää mennään väistämättä metsään”* (asiantuntija A). Eteen päin katsumista pitää käyttää huomattavasti enemmän kuin jo tapahtuneita asioita. Tietenkin tapahtuneet virheet pitää tunnistaa ja analysoida sekä ottaa opiksi.

**Hyvä mittari** on sellainen, josta myyjä pystyy itse todentamaan, onko hän päässyt tai pääsemässä tavoitteeseensa tai mitä siitä puuttuu ja sen perusteella muuttamaan omaa toimintaansa ilman, että se hänelle kerrotaan. Huomion arvoinen haastatteluissa paljastunut seikka, joka ei käynyt kirjallisuudesta ilmi on, että mittareita ei tarvitse lukita koko vuodeksi, vaan ne voivat olla esimerkiksi kvartaalin kestoltaan, jolloin keskitytään yhteen asiaan kerrallaan. Mikäli yritetään parantaa kaikkia osa-alueita yhtä aikaa, on lopputuloksena kaaos. Tavoitteet voi jakaa kvartaaleittain ja mittarit sen mukaan ja siten saadaan kaikkia osa-alueita parannettua pikkuhiljaa. Teorian mukaan mittareiden ja tavoitteiden asettaminen kannattaa tehdä yhdessä myyjän kanssa. Tämä edesauttaa myyjän sitoutumista tavoitteeseen.

Teorian perusteella **toimiva strategia on kaiken a ja o** ja haastatellut myyntijohtajat olivat samoilla linjoilla. Strategian pitää olla sellainen, että jokainen yrityksessä ymmärtää mikä on omistajien ja ylemmän johdon tahtotila. Se ei ole vaan hienoja sanoja paperilla, vaan jokainen ymmärtää mihin firma on menossa ja miksi me tätä tehdään. Strategiassa määritellään yrityksen arvot. Vasta sen jälkeen voidaan saavuttaa luottamus, kun saat **tiimin sitoutumaan yrityksen arvoihin, strategiaan ja visioihin**. Arvojen on oltava realistiset ja arjessa toteutettavat. Strategian pitää olla niin yksinkertainen ja ymmärrettävä, että jokainen pystyy sitä päivittäisessä tekemisessä toteuttamaan, ilman että hänen pitää ponnistella tai tehdä jotain sellaista, joka ei hänen luonnolleen tai luonteelleen sovi.

Teorian mukaan arvojen merkitys on niin suuri, että rekrytoitaessa henkilöä töihin, vaikka hakija olisi kuinka hyvä, mutta hänen arvopohjansa on ristiriidassa yrityksen arvopohjan kanssa niin silloin hänet kannattaa jättää palkkaamatta. Haastateltujen kommentit tukevat teoriaa myös tältä osin.

**Myyntijohtajan työkalu on myyntistrategia**, jossa mietitään minne ja millä tavoin myydään sekä minkälainen on organisaation tavoiteasiakas. Strategiassa myös määritellään yrityksen myyntiprosessi. Valittu strategia osaltaan määrittää sen minkälaisia myyjiä yritys haluaa rekrytoida. *”Ei ole sattumaa, että vauhdilla kasvavat ja menestyvät firmat tekevät tosi hyvin strategista työtään. On syynsä miksi jotkut yritykset menestyvät.” (asiantuntija C)*

**Digitaalisuus** muuttaa kaupan käyntiä. Tänä päivänä lähes kaikki ostotapahtumat alkavat sillä, että asiakas etsii ensin tietoa verkosta ennen kuin on varsinaiseen myyjään yhteydessä. Niin haastatteluista kuin teoriastakin löytyy vaatimus yrityksen verkkosivujen tärkeydestä. Sen, että ne ovat ajantasaiset, vakuuttavat sekä asiakas löytää sieltä vastaukset kysymyksiinsä. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä vaan sen lisäksi niin yrityksen kuin sen työntekijöiden some-kanavat pitää olla kunnossa. Esimerkiksi yksittäisen työntekijän LinkedIn päivitys voi olla ensimmäinen kanava, josta asiakas yrityksestä kuulee. Myyntijohtajan tulee huolehtia, että asiakkaan kokemus ja kaupan ehdot ovat aina samat, riippumatta käytettävästä kanavasta.

Digitaalisuus ja digitaalinen maailma ovat mullistaneet myynnin kenttää perusteellisesti ja kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että paljon on tullut uusia työkaluja, mutta todennäköisesti paljon

on vielä tulossa. Yritysten mahdollisuus hankkia asiakkaasta ennakkoon tietoa on moninkertaistunut digitaalisten työkalujen myötä viimeisten vuosien aikana. Tästä seuraa, että **myyntijohtajan on hallittava uuden teknologian hyväksikäyttö**, koska se helpottaa ja tehostaa tekemistä.

Teknologia auttaa siinä, että myyjän on helppo tehdä esimerkiksi tarjoukset. Digitaalisuuden mukanaan tuomia hyötyjä on esimerkiksi se, että aikaa ei kulu siihen mitä teet koneella vaan digitaalisuus auttaa myyjää tekemään saman nopeammin. Teoriasta löytyy paljon tukea asiantuntija B:n väitteelle *"Digitaalisuuden pääällimmäinen tehtävä on laittaa kone tekemään sellaisia asioita, jossa kone on hyvä ja myyjä tekee niitä, joissa myyjä on hyvä"* (asiantuntija b). Teknologia helpottaa myyjää myyntiprosessissa. Enää ei tarvita vanhanaikaista kylmäsoittelua. Uudet digitaaliset teknologiat ovat tärkeitä ja avaavat paljon mahdollisuuksia. Molemmat osapuolet voittavat myyjän ja asiakkaan ollessa strategisia kumppaneita keskenään ja digitaalisuus antaa hyviä eväitä asiakkaan liiketoiminnan parempaan ymmärrykseen sekä pienentää ns. "mutu" tuntumaa.

**CRM** eli asiakkuuksien hallinta järjestelmä on **myynnin tärkein yksittäinen työkalu** ja myyntijohdon tulee määrittää taso, kuinka järjestelmää käytetään. Nykyaikainen CRM-järjestelmä on mullistanut tavan, kuinka systemaattisesti kerätään tietoa asiakkaasta. Jokainen asiakaskohtaaminen pitää arvottaa ja tiedon keräämisen pitää olla itsestään selvyyttä sillä yksikään myyjä ei omista asiakkuutta vaan yritys omistaa sen asiakkuuden. Kun asiat on huolellisesti kirjattu CRM järjestelmään voi kuka tahansa toinen myyjä avata ja ottaa asiakkuuden hoitaakseen, mikäli varsinainen myyjä on estynyt.

Puhuttaessa tulevaisuudesta varmasti tämä poikkeuksellinen kulunut vuosi muuttaa kaikkea, myös myynnin johtamista, eikä pelkästään lyhyellä tähtäimellä vaan pitemmällä tähtäimellä vielä enemmän. Myynti tulee menemään entistä enemmän etätöksi. Myymisen ja ostamisen mennessä enemmän verkkoon, myös esimiesten ja alaisten välinen keskustelu tapahtuu entistä enemmän etäyhteyksien välityksellä. Työ tulee muuttumaan entistä enemmän paikkariippumattomaksi, mikä tuo uusia haasteita mukanaan. Kasvokkain kommunikoidessa on paljon helpompi lukea toista ja keskustelu on ylipäänsä sujuvampaa. Tulevaisuudessa tulee luoda sellaisia toimintamalleja, että ne toimivat myös digitaalisuuden tukemana. Digitaalisuuden taakse ei kuitenkaan voi täysin mennä. Se on yksi johtamista helpottavista elementeistä, mutta ei saa viedä sitä väärään suuntaan.

Yksi suurista tulevaisuuden haasteista on löytää ympärilleen hyvä tiimi ja kyetä se myös pitämään. Tämän päivän nuorille työpaikan vaihtamiseen on pienempi kynnyks kuin aiemmille sukupolville.



Enää ei ole itseisarvona mahdollisimman pitkä ura samassa paikassa. *”Haaste on se, että saat yrityksen ilmapiirin sellaiseksi, että siellä on hyvä olla. Palkkahan ei kerro kaikkea”* (asiantuntija B).

**Etänä johtamisessa kohdattavat haasteet** ovat osaltaan toki samanlaiset kuin lähityöskentelys- säkin, mutta sen lisäksi tulevat vielä etätöön omat erityishaasteensa, jotka voivat liittyä henkilöiden väliseen toimintaan tai tekniikkaan. Kotona voi olla huono nettiyhteys, palaveri on nykivää tai muu- toin teknisesti hankalaa, eikä työntekijä niin helposti ala kertomaan ongelmista etenkin ongelman ollessa hänen mielestään vähäpätöinen. Asiantuntija C nostaa esiin yhteisöllisyyden ja keskinäisen luottamuksen kehittymisen haastavuuden, kun ei nähdä työkavereita kasvotusten muutoin kuin etäpalaverissa kameran välityksellä. Usein epävirallisissa keskusteluissa kuitenkin löytyvät par- haat oivallukset ja vertaistuki. Kysymys kuuluu, miten myyntijohtaja tietää mitä alaisille etätöoi- kana oikeasti kuuluu? Pitäisikö heille soittaa joka päivä, vai olisiko esimerkiksi yhteinen ”aamukah- vihetki verkossa” paikallaan, että tietäisi mitä heille kuuluu? Kuinka päästään tilanteeseen, että tiedetään sama kuin kasvotusten työskennellessä toimistolla? Se on etätöön haaste. Kun soitat, niin se kertoo, että välität mutta jos soitat viisi minuuttia yli kahdeksan, kertoo se kyttämisestä.

Tämän päivän johtajuus vaatii kykyä muutosjohtamiseen ja henkilöstön saamiseen mukaan halut- tuun muutokseen. Onko se sitten muutosjohtamista vai muutoksessa johtamista, suunnitelmalli- suutta muutoksen läpiviemiseen joka tapauksessa vaaditaan. *”Jokaisella yrityksellä on alku- ja lop- pupiste ja ainoastaan niiden pisteiden pituuteen voi johto ja organisaatio, tiimi vaikuttaa. Kuinka pitkä on se pisteiden väli. Jokainen yritys loppuu joskus näin kuvaannollisesti sanottuna.”* (asian- tuntija A.) Kuinka osaat johtaa muutoksessa ja löytää uusia keinoja tehdä kauppaa ja samaan ai- kaan pitää porukan tehokkaana ja tyytyväisenä. Toinen merkittävä asia on nopea reagointikyky muutoksiin.

Myyntijohtaja on aina ”kahden tulen välissä” eli hän on vastuussa sekä omistajien ja johdon suun- taan, mutta yhtä lailla myös alaistensa suuntaan asiakkaita unohtamatta. Asiantuntija B nostaa esiin, että myyntijohtajana ei voi vetää mitään roolia vaan on oltava oma itsensä ja siten ennustet- tava myös alaistensa silmissä. Ennustettavuudesta puhutaan myös kirjallisuudessa ja sieltä nou- seekin esiin seikka, että hankala ja ennustettava johtaja on parempi kuin helppo tuuliviiri, jonka tekemisiä ja edesottamuksia ei voi millään tavoin ennakoita (Rubanovitsch & Aalto 2010, 26. Rehn 2018, 92-96).

### 5.3 Mitä tietoja ja taitoja myyntijohtaja tarvitsee?

Powersin ym. 2014 tekemät löydökset ja sen pohjalta laatimat myyntijohtajan 15 tärkeää taitoa ovat täysin ajankohtaiset vielä tänäkin päivänä. Haastatteluiden vastauksista käy ilmi, että kaikkia muita taitoja sivutaan paitsi kansainvälisyyttä sekä kulttuurista herkkyyttä. Näiden puuttuminen voi johtua siitä, että kaikki toimivat suomen rajojen sisäpuolella eikä näin ollen kansainvälisyys tule esiin. Toisaalta asiantuntija C kertoi olleensa puolen vuoden työskentelyjakson Espanjassa, joten kansainvälisyys nousee jollain tavalla esiin. Itse näkisin asian siten, että kulttuurillista herkkyyttä tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän ja enemmän. Suomeen suuntautuvan maahanmuuton seurauksena työyhteisöissä voi olla useamman eri kulttuurin edustajia. Ymmärrys eri kulttuureista on ensiarvoisen tärkeää, jotta vältetään eri kulttuurien yhteentörmäyksiltä. Powersin ym. löydösten lisäksi haastatteluiden perusteella tärkeäksi taidoksi nousee ehdottomasti kyky johtaa etänä.

Johtamiselle on olemassa paljon paikkoja ja tilaisuuksia etenkin huomioimisen, kiittämisen ja palkitsemisen muodossa. **Enää ei voida ajatella pelkän rahallisen palkkion riittävän hyvään työkokemukseen sekä työtulokseen.** Näissä tilanteissa punnitaan hyvä johtaminen. On hyvä muistaa, että taloudelliset kannustimet oikein käytettynä ovat kuitenkin erittäin tehokkaita motivaattoreita, kenties tehokkaimpia – tiettyyn pisteeseen saakka. Työstä saatava palkka on kuitenkin se perimmäinen syy miksi ainakin useimmat meistä käyvät töissä. Lienee aiheellista esittää itselleen kysymys tekisikö nykyistä työtään, mikäli siitä ei saisi palkkaa?

Jokaisessa organisaatiossa koittaa aika, jolloin tulee uudempaa sukupolvea töihin. Tämä sukupolvi on kasvanut digitaalisessa maailmassa ja heille digitaalisuus voi näyttäytyä eri tavoin kuin nykyiselle sukupolvelle. Se asettaa omat haasteensa, mutta mielestäni myös mahdollisuudet. Myös esimiehille voi olla uusi haaste, että alaisilla on parempia tapoja toimia etämaailmassa ja ehkä erilaisia odotuksiakin siitä. Varmasti tämä on yksi iso teema, joka tulee näkymään lähivuosina entistä enemmän.

Lopputulena voisi todeta, että **myyntijohtajan rooli organisaation menestystekijänä on kiistaton** ja lopulta ratkaisee, menestykö organisaatio vai ei. **Myyntijohtajan yhtenä tärkeimmistä, ellei tärkein, tehtävä on auttaa myyjää onnistumaan omassa työssään**, joka onnistuessaan johtaa automaattisesti koko organisaation menestykseen. Tämän päivän myyntityö on hyvin usein asiantuntijatyötä, jossa asiantuntija / myyjä on oman erikoisalansa huippuosaaja. Myyntijohtaja ei välttämättä ole itse organisaation rautaisin asiantuntija, joten on oleellista, että hän valmentavalla

otteella saa asiantuntijan / myyjän itse oivaltamaan omat vahvuutensa ja saavuttamaan oman potentiaalinsa. Loppujen lopuksi kuitenkin kaikki mitä yrityksen kulissien takana tapahtuu, heijastuu tavalla tai toisella asiakkaalle. Usein organisaation huono menestys laitetaan myyjien osaamattomuuden piikkiin, mutta olisiko kuitenkin myynnin johdolla niissä tilanteissa peiliin katsomisen paikka.

## 6 POHDINTA

Tässä luvussa kuvaan matkaani kohti määränpäättä sekä pohdin niin luotettavuutta, eettisyyttä, työn ajankohtaisuutta ja käyttökelpoisuutta unohtamatta arviointiani siitä, vastasiko työ tutkimusongelmaan tai annettuun toimeksiantoon. Menikö kaikki niin kuin olin suunnitellut, vai jouduinko matkan varrella muuttamaan suunnitelmiani. Mitä tuntemuksia matkan varrella mahtui.

### 6.1 Työn arviointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena oli löytää, tunnistaa ja kuvata myynnin johtamiseen oleellisesti liittyvät tiedot, taidot ja osaaminen. Toisena, ikään kuin tärkeänä sivutuotteen omaisena tavoitteena oli syventää omaa osaamistani aiheeseen liittyen. Mitä jokaisen myynnin johtotehtävissä tai sellaiseen positioon haluavan henkilön tulisi hallita tai mihin asioihin myynninjohtamisen koulutuksessa tulisi keskittyä.

Perehdyin aluksi olemassa oleviin teorioihin, osallistuin toimeksiantajani Myskin järjestämiin tapahtumiin oppien ja havainnoiden. Tekemiäni huomioita ja lukemiäni teorioita täydensin myöhemässä vaiheessa teemahaastatteluin. Matkan aikana osallistuin lukuisiin tapahtumiin ja keskusteluihin, kuuntelin lukuisia podcasteja niin suomen kuin englannin kielellä sekä luin useita kirjoja. Kaikkea näitä en ole voinut hyödyntää suoraan tässä työssä, koska esimerkiksi lähdemerkinnät olisivat hyvin haasteellisia. Se ei kuitenkaan pienennä sitä tosiasiaa, että olen itse oppinut ja kehittänyt aiheen tiimoilta matkan varrella valtavasti ja koenkin tämän matkan olleen avainasemassa oman oppimisprosessini suhteen. Mitä enemmän pääsin aiheeseen sisälle, sitä suurempi oli tunne siitä, kuinka vähän lopulta aiheesta tiedän. Tieto lisää tuskaa. Usein oli myös tunne, että työni ei ole riittävän kattava, tiedän nyt aiheesta paljon enemmän kuin olen näiden kansien väliin saanut mahdutettua, mutta ymmärsin myös sen, että johonkin on vedettävä raja.

Matkan varrella opinnäytetyön aihe, tai ei oikeastaan aihe vaan lähestymistapa, tavoite ja tarkoitus hieman muuttuivat. Alun perin tarkoituksena oli tuottaa pilotoitava valinnainen opintojakso ammatikorkeakoulun opiskelijoille. Maailmanlaajuinen pandemia Covid-19 teki sen, että aiottua pilottia ei järjestetty, koska osaltaan katsottiin, että tämän kaltainen pilottijakso olisi vaatinut lähiopetusta, toki

jatkossa tästä saatujen kokemusten perusteella olisi siitä ollut helposti muokattavissa myös etä-opetuspaketti. Tämä sai aikaan ketjureaktion, joka johti työn edetessä myös ajatuksen muuttumisen siten, että halutun opintojakson sisältö löytyy työn tuloksista ja johtopäätöksistä, eli on ikään kuin sivutuote varsinaisen työn fokuksen ollessa myynnin johtamiseen liittyvien osa-alueiden hahmottaminen.

Konstruktiiivinen tutkimus soveltuu tämän tyyppiseen työhön hyvin, koska tavoitteena on saavuttaa aihepiiristä kokonaisvaltainen ymmärrys, jonka pohjalta voidaan luoda uudenlaisia käytänteitä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui kirjallisuuden ja yhden merkittävän ja laajan tutkimuksen pohjalta. Näistä esiin nousseita kysymyksiä oli tarkoituksena täydentää osallistuvalla havainnoinnilla ja samassa yhteydessä tehtävällä kyselyllä. Havainnoimiseksi ei kysymyksiä tai keskustelua halutuista aiheista juurikaan tullut ja kyselyn vastaajamäärä oli todella pieni, joten niin kyselyä kuin havainnointiakaan ei pystytty työssä hyödyntämään. Koska kyselyllä ja havainnoimalla ei saatu sitä aineistoa, joka olisi haluttu saada päätettiin työ täydentää puolistrukturoiduilla teema-haastatteluilla.

Työ antoi vastauksen tutkimusongelmaan. Olen itse tehnyt myyntityötä ja työskennellyt asiakasrajapinnassa jo lähes kolmen vuosikymmenen ajan, joista liki 10 vuotta yrittäjänä. Pääsääntöisesti tämän työn tulokset eivät sinällään yllätä, ennemminkin vahvistavat omaa kokemusta ja oli mukava saada varmistus ”fiiliksen johtamisen tärkeydelle” tätäkin kautta.

Kirjoittajan omiin kokemuksiin peilaten, on valmentava johtajuus avainasemassa organisaation menestyksen kannalta. Kun johtaja saa ylläpidettyä tiimihenkeä ja työyhteisössä vallitsee hyvä, vapautunut ja virheet salliva ilmapiiri on sen vaikutus tulokseen huimaava. Tämä positiivinen ilmapiiri näkyy aina asiakkaalle saakka ja toimiessa myyntitehtävissä olenkin kuullut asiakkaan suusta muutaman kerran lausahduksen, jossa hän toteaa, että täällä on todella kiva asioida ja näyttää siltä, että täällä on myös mukava olla töissä kun teillä on keskenään silminnähdyn hyvä henki.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkijasta tai tutkittavasta aineistosta johtuen tutkimus on aina alttiina erilaisille tiedostamattomille tai tietoisille virheille. Viime kädessä tutkija itse vaikuttaa kuitenkin suurimmalta osin työn luotettavuuteen. (Kananen 2015, 338.) Tämän virhealttiuden pienentämiseksi tutkimuksen luotettavuutta pohdittiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, jotta mahdollisiin riskitekijöihin voitaisiin varautua ja välttää virheet.

Etenkin laadullisessa tutkimuksessa tutkija on vuorovaikutuksessa tutkittavaan ja tutkija vaikuttaa tutkittavaan. Tätä on mahdotonta poistaa, mutta se pitää tiedostaa (Kananen 2015, 339). Tämän asian huomioimiseksi pyrittiin haastattelua tehdessä siihen, että kysymykset olivat avoimia ja eivät missään tapauksessa johdattelevia, jotta vastaus olisi tutkittavan omaa ajattelua. Mikäli jokin vastaus oli sellainen, jonka tulkinnasta ei ollut täyttä varmuutta tehtiin tarkentava kysymys, jotta välttyttäisiin tulkintavirheiltä. Havainnointien yhteydessä käytettiin valmiiksi suunniteltua havainnointirunkoa, jotta huomio kiinnittyisi relevantteihin asioihin.

Tieteellisen työn luotettavuutta kuvataan yleensä reliabiliteetin ja validiteetin avulla eritoten määrällisissä tutkimuksissa. Reliabiliteetillä tarkoitetaan tutkimuksen pysyvyyttä eli sitä, että toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Laadullisessa tutkimuksessa ei näitä kuitenkaan voida suoraan soveltaa. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin usein credibiliteetistä eli luotettavuudesta tai totuudellisuudesta, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Totuudellisuuden arvioimiseksi vaaditaan riittävän tarkka dokumentointi siitä, kuinka tutkimus on toteutettu, jotta kuka tahansa voi tarkastaa tulkinnan tai suorittaa uusintatutkimuksen. (Kananen 2015, 343, 353.)

Tämän työn osalta tutkimuksen eri vaiheet on selostettu riittäväällä tarkkuudella. Mikäli tutkimus uusittaisiin, täysin samaan tulokseen tuskin päästäisiin, koska kyseessä on ihmisten haastattelu. Haastattelutilanne ja -kysymykset kuten myös haastateltavan sekä haastattelevan henkilön oma kokemus vaikuttavat tuloksiin. Tulokset ovat kuitenkin linjassa teorian kanssa ja liittyvät aihepiiriin. Viikka (2015, 197) toteaaakin laadullisen tutkimuksen olevan aina ainutkertainen ja siitä syystä sitä ei käytännössä voi toistaa sellaisenaan. Työn luotettavuutta on varmistettu myös haastateltavien anonymisoinnilla. Mikäli he olisivat vastanneet omilla nimillään, olisi se voinut vaikuttaa vastausten sisältöön muun muassa pelkona siitä, että kilpailijat mahdollisesti saisivat sellaista tietoa, josta on heille etua.

Saturaatiolla eli aineiston kylläntymisellä tarkoitetaan esimerkiksi haastateltavien lukumäärää. Haastateltavia otetaan niin kauan lisää, jolloin uusi haastateltava ei tuo enää lisää tietoa. (Kananen 2015, 355.) Tämän tutkimuksen osalta aineisto satureitui siltä osin, että haastateltavat antoivat saman suuntaisia vastauksia. Voitaneen kuitenkin esittää kysymys, olisiko haastateltavia pitänyt olla useampia. Haastateltavien lukumäärän ja diversiteetin ollessa korkea, olisi varmasti saatu myös lisää tietoa ja erilaisia vastauksia. Johonkin on kuitenkin vedettävä raja aikataulun ollessa rajallinen. Mahdollisesti kysymysten tai teemojen asettelu on myös voinut olla rajoittava, jolloin sekin on rajoittanut vastausten jakautumista ja antanut tunteen aineiston saturaatiosta. Toisaalta Kananen toteaa, että saturaatio voidaan tavoittaa jo muutaman havaintoyksikön jälkeen (2015, 355).

Alun perin tutkimukseen otettiin useita eri tiedonkeruu menetelmiä, jotta saavutettaisiin triangulaatio. Koska havaintoja ei tullut ja kyselyn otanta oli mitättömän pieni, ei niitä huomioitu tutkimuksessa. Tästä seuraa päätelmä, että triangulaatiota ei saavutettu.

### **6.3 Eettisyys**

Tutkimustyössä, kuten kaikessa muussakin työssä, on olennaisena osana tekemisen eettisyys. Tässä luvussa tarkastellaan työn eettisiä kysymyksiä ja niiden toteutumista työssäni. Kaikenkattavasti eettisyys näkyy siinä, että koko tutkimusprosessin ajan noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä eli tutkimusetiikkaa. Tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien on oltava tiedeyhteisön hyväksymiä sekä eettisesti kestäviä menetelmiä. Tutkijan on oltava rehellinen, huolellinen ja tarkka tutkimustyötä tehdessä ja tutkimustulosten esittämisessä. Tutkija ei esitä toisten tutkijoiden aikaansaannoksia omanaan sekä suhtautuu kunnioittavasti toisten aikaansaannoksiin, vaikka kenties ei itse olisikaan samaa mieltä. Huolelliset tarkat lähdeviittaukset ovatkin tärkeitä. Tutkimuksen on oltava avoin ja kontrolloitavissa. Myös on varmistettava, että tutkimukseen osallistuvien taustatiedot eivät joudu tutkimusryhmän ulkopuolelle eikä henkilöt ole tunnistettavissa antamiensa tietojen perusteella. Vastuu tekemästään tutkimuksesta on tutkijalla ja mahdollisella tutkijaryhmällä. Tutkimuksen jatkuvuuden kannalta on tärkeää muistaa tutkimuksen avoimuus ja julkisuus. (Vilka 2005, 41-50.)

Käytettäessä ihmistieteiden menetelmiä muun muassa haastatteluita ja havainnointia, on yksi tärkeimmistä huomioitavista asioista tutkimukseen osallistuvien esim. haastateltavien oikeus kieltäytyä haastattelusta tai keskeyttää haastattelu ilman sen kummempia perusteluita tai seurauksia. Tutkittaville on tehtävä tietäväksi, että he osallistuvat tutkimukseen, etenkin silloin kun tutkittava ei välttämättä itse päättä osallistumistaan esim. mahdolliset opiskelijaryhmät tai työpajat, joihin osallistuin itsekkin, samalla tehden myös tutkimuksellista havainnointia. Koska tutkimuksessa käsitellään henkilöön kohdistuvia tietoja, on siitä myös annettava tieto tutkittaville mm. mihin tietoja käytetään, kuka niihin pääsee käsiksi, rekisterinpitäjä, tiedot rekisteröidyn oikeuksista, kuin myös saatava se, ettei tiedot vuoda ulkopuolisille eikä tutkimustuloksissa ole yksittäinen henkilö tunnistettavissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (jäljempänä TENK). 2019., s. 8, 22. viitattu 22.10.2019). Vaikka tutkimuksessani ei varsinaisia henkilötietoja, kuten nimeä tai sosiaaliturvatunnusta kysytä, on tämä seikka kuitenkin huomioitava. Taustatietoina voidaan kysyä kuitenkin tutkittavan ikää, sukupuoli, työn kuvaa sekä mm. työskentely vuosia ko. tehtävässä, yrityksen toimialaa ja kokoa. Näistä tiedoista on mahdollista selvittää vastaajan henkilöllisyys, joten tutkimus täyttää silloin henkilötietojen kriteerit (TENK. 2019., s. 11. viitattu 22.10.2019). Lasten tai toiminnallisesti vajaakäykyisten oikeuksista on myös annettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan toimesta ohjeita, mutta ne eivät koskeneet tätä työtä, koska kaikki tutkimukseen osallistuvat olivat täysikäisiä sekä täysin toimintakykyisiä. Nekin ohjeet on kuitenkin syytä tuntea.

Tämän työn yhteydessä haastateltaville kerrottiin, että heillä on lupa kieltäytyä tai keskeyttää haastattelu ilman eri syytä. Lisäksi heiltä kysyttiin lupa haastattelun tallentamiseen ja kerrottiin kuka tai ketkä pääsevät tallenteeseen käsiksi. Henkilöt anonymisoitiin eli ketään ei pystytä tunnistamaan työn raportin perusteella. Havaintojen sekä koulutuksiin osallistumisen yhteydessä ilmoitettiin henkilöesittelyiden yhteydessä, että teen tämän aihepiirin taholta opinnäytetyötäni. Muutoin työn eettisyydestä huolehdittiin huolellisilla lähdeviittauksilla sekä toimimalla kaikin puolin hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti.

Kehittämistoiminta keskittyy hyvin usein työyhteisöjen ympärille, jolloin suostuttelun ja pakottamisen välinen raja voi olla häilyvä. Rajan häilyvyys tulee siitä, että tiedeyhteisössä tutkimukseen osallistuvilta kysytään lupa, mutta työyhteisöissä tapahtuvassa kehittämistoiminnassa se on hyvin usein automaattinen oletamus, että työyhteisön jäsenet osallistuvat tutkimukseen. Kehittämistoiminta tapahtuu aina ihmisten yhteistoimintana, jolloin vääjäämättä siihen heijastuu myös hankkeissa toimijoiden rajoitukset ja vajavaisuudet (Ojasalo ym. 2014., s 48,49.)



Puhuttaessa tutkimuksen eettisyydestä, huomataan ettei se juurikaan poikkea yleisestä hyvästä etiikasta niin työelämässä kuin muussakin elämässä. Huomion arvoista on, että joidenkin tutkimusten aiheet ja kohteet voivat olla hyvinkin herkkiä ja arkaluontoisia esim. sosiaalialalla, että silloin on pyydettävä tutkimuksen eettisyyden ennakoarviointi, jota ei voi pyytää enää jälkikäteen. Omassa tutkimuksessani aihepiiri oli sellainen, ettei ennakoarvioinnille ollut tarvetta.

#### 6.4 Ajankohtaisuus, hyödynnettävyys ja kehittämissuhteet

Aihe oli hyvin ajankohtainen ja tavalla tai toisella koskettaa jokaista organisaatiota, joka ylipäättään käsittelee millään tavalla rahaa ts. organisaatioita, jolla on olemassa pankkitili. Mikäli ei ole suoraa vaihdantaa eivät tällaista työtä tekevät ihmiset yleensä koe tekevänsä myyntityötä. Kaikkialla, missä on myyntiä ts. raha vaihtaa tavalla tai toisella omistajaa, tarvitaan myös myynninjohtollista osaamista. Titteli ja toimenkuva ei välttämättä ole myyntijohtaja, mutta työn sisällössä on sen suuntaisia elementtejä. Monet myyntitehtävät ovat tänä päivänä asiantuntija tehtäviä, mutta siitä huolimatta monikaan asiantuntija ei koe itseään myyjäksi.

Tänä päivänä, johtuen hurjan nopeasta teknologisesti kehityksestä myyntijohtajankin työvälineet ja työkenttä muuntuu jatkuvasti. Tämä tuo mukanaan uudenlaisia haasteita, mutta myös mahdollisuuksia myynnin johdolle. Varmasti kukaan maailmassa ei olisi ennen vuotta 2020 osannut ennustaa koko maailman pysähtymistä ja halvautumista siinä mittakaavassa, jonka pandemiaksi kehittynyt Covid-19 on aiheuttanut. Tuskin yhdenkään organisaation strategiassakaan tällaista on otettu huomioon tätä ennen. Jatkossa varmasti otetaan. Tämä seikka nousi myös haastatteluissa selvästi esiin ja sen mukanaan tuoma haaste johtamisesta etänä. Kuinka saada alaistensa ”mielen liikkeistä” selkoa tai kuinka kyetä johtamaan hyvää fiilistä myös etäyhteydellä. **Tämän tutkimuksen tärkeimpänä jatkotutkimusaiheena näenkin myynnin valmentavan johtamisen etäyhteyksien välityksellä.**

Työn tuloksia voivat hyödyntää niin myyntijohtajat tai sellaisiksi haluavat kuin myös erilaisissa koulutuksissa toimivat opettajat ja kouluttajat. Ei ole olemassa organisaatiota, jossa ei minkäänlaista myyntiosaamista ja siten myös myynnin johtamista tarvita eikä myöskään ole kahta täysin samanlaista organisaatiota. Koska jokaisella organisaatiolla on omat erityistarpeensa tässä työssä ei ole pureuduttu kovin tarkkoihin yksityiskohtiin tai tiettyihin aloihin, ennemminkin yleisluontoisesti. Työn

ei ole tarkoitus antaa valmiita opetussisältöjä, vaan kukin työtä hyödyntävä opettaja laatii opetuksen sisältönsä itse ottaen huomioon vastaanottajan osaamisen tason myynnin johtamisesta sekä koulutuksen tavoitteet. Tämäkään työ ei ole kaiken kattava, vaan toimii yhtenä lähteenä opettajan / ohjaajan koostaessa omaa materiaalia. Esimerkkinä toisella asteella opetettavat asiat ja tasot eivät voi olla samat kuin ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa opetettavat asiat. Tämän pohdinta jää työtä hyödyntävän opettajan vastuulle.

## LÄHTEET

Alahuhta, M., Häikiö, M. & Seppänen, P. 2017. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima: kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. Jyväskylä: Docendo

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.-18. (uudistettu) painos. Helsinki: Edita.

Duhigg, C., 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter. The New York Times Magazine Helmikuu 2016

Erikson, T. 2019. Kehnot pomot ympärilläni. Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. EU: Atena Kustannus

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Elämän mittainen matka. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita

JJBC koulutus, Marttila J Pyrrö J. 2020, luento 4

Jobber, D., Lancaster, G., 2009. Selling and sales manager 8 th edition. Essex

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum

Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 3. painos. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kurvinen J. & Seppä M. 2016. B2B markkinoinnin ja myynnin pelikirja. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari

Leppänen, M., Rauhala I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum

Lukka, K. 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. Artikkelit Metodixin verkkosivulla. Viitattu 1.11.2019 <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen johtamiseen. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin ja johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY

Oulun ammattikorkeakoulu 2014. Ammattikorkeakoulututkinon opinnäytetyön ohje. Viitattu 2.4.2019, <https://oiva.oamk.fi/utills/opendoc.php?aWRfZG9rdW1lbnR0aT0xNDMwNzY0Njky>.

Oulun ammattikorkeakoulu 2019. Myyntiosaaminen kasvun keskiöön hankkeen hankesuunnitelma.

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

Powers, T. L., Jennings, J.C., DeCarlo, T.E. 2014. An assessment of needed sales management skills. Journal of personal selling & sales management. Vol. 34, No. 3, 206-222

Rautiola, M., Myyntipäällikkö. Isku Koti Oy. Keskustelu 2019.

Reason, B., Løvlie, L., & Brand, F. M., 2015. Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. John Wiley & Sons, Incorporated

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Jyväskylä: Docento Oy

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Johtajatiimi

Salesforce 2020, Analytiikka + tekoäly = myyntijohtajan avaimet menestykseen. [https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/fin/fin/analytics\\_einstein\\_sales\\_ebook.pdf](https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/fin/fin/analytics_einstein_sales_ebook.pdf) Noudettu 27.4.2020

Salesforce blogi. <https://www.salesforce.com/fin/blog/2017/myynti-tekoaly.html>. Noudettu 27.4.2020

Sivula, J. 2018. Tehokas myyntiprosessi ja sen jatkuva kehittäminen. Saatavissa: <https://novavara.com/myyntiprosessin-kehittaminen/>. Noudettu 4.5.2020.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum Media Oy

Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media Oy

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juveness Print.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. TENK. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf). Viitattu 22.10.2019

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

## Haastattelut

Asiantuntija A. 8.7.2020

Asiantuntija B. 14.7.2020

Asiantuntija C. 13.8.2020

## LIITE 1 MYSKI HANKKEEN JULKINEN TIIVISTELMÄ (MYSKI HANKESUUNNITELMA 2019)

Oulun aluetta on tällä vuosikymmenellä kohdannut voimakas rakennemuutos. Alueen elinkeinotoiminnan uudistaminen ja kehittäminen on edellyttänyt panostamista yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan synnyttämiseen sekä yritysten kasvua tukevan osaamisen kehittämiseen. Oulu on aikaisempien hankkeiden avulla ja eri toimijoiden yhteistyöllä noussut yrittäjyydessä ja startup-toiminnassa valtakunnan kärkialueeksi. Tällä hankkeella on tarkoitus vastaavalla tavalla tukea Oulun seudun nousua tunnetuksi myös myyntiosaamisen osalta.

Myyntin merkitys menestystekijänä on noussut tuotantotoiminnan painopisteen siirryttyä yhä enemmän pk-sektoriin. Yritysten kasvun ja työllistämismahdollisuuksien kannalta myyntiosaamisen tason nostoon on panostettava samalla tavalla kuin alueella on jo pitkään panostettu teknologiaosaamiseen. Lisäksi esimerkiksi tradenomien työllisyyskehitys osoittaa, että työmarkkinoilla on kohtaanto-ongelma: yritykset ovat toistuvasti eri selvityksissä tuoneet esille myyntiin liittyvää osaa-japulaa ja samalla liiketalouden osaajia on ollut työttöminä.

Hankkeen tavoitteena on luoda uusi alueen erityistarpeisiin soveltuva myyntiosaamisen kehittämisen toimintamalli Oamkin, OSAOn, Oulun yliopiston ja BusinessOulun yhteistyönä. Hankkeen työpaketeissa suunnitellaan, pilotoidaan ja arvioidaan kehitettyä toimintamallia sekä varmistetaan toimintamallin integroituminen pysyväksi osaksi toimintaa ja kehittämisekosysteemejä. Uuden toimintamallin tueksi hankkeessa kehitetään ja valmennetaan myös opetushenkilöstön pedagogisia valmiuksia toteuttaa uudenlaisia myyntiosaamisen koulutuskokonaisuuksia.

Hankkeen päätyttyä myyntiosaamisen kehittäminen on pysyvä osa koulutus- ja kehittämisohjelmia sekä oppimisympäristöjä. Uuden toimintamallin avulla alueen yritysten kannattava myynti ja myyntin arvostus lisääntyvät, yritysten liiketoiminta kehittyy myönteisesti ja alueen työllisyystilanne paranee. Kehitettävää toimintamallia pystytään hyödyntämään oppilaitoksissa kolmella eri koulutus- tasolla yritysten ja oppilaitosten välisessä yhteistyössä. Toimintamallin ja sen synnyttämien toimenpidekokonaisuuksien myötä Oulun seutu profiloituu myyntin kärkialueeksi Suomessa.

## LIITE 2 KOULUTUSTEN SEURANNAN HAVAINTOLOMAKE

### HAVAINTOLOMAKE

**Paikka:**

**Aika:**

**Tapahtuma:**

| KUKA | MISTÄ / YRITYS | AIHE | MUUTA |
|------|----------------|------|-------|
|      |                |      |       |
|      |                |      |       |
|      |                |      |       |
|      |                |      |       |
|      |                |      |       |
|      |                |      |       |
|      |                |      |       |
|      |                |      |       |
|      |                |      |       |
|      |                |      |       |
|      |                |      |       |



## LIITE 3 KOULUTUKSIIN OSALLISTUNEIDEN TÄYTTÄMÄ KYSELYLOMAKE

## TILAISUUS

Päivämäärä ja tilaisuuden nimi: \_\_\_\_\_

## YRITYKSEN TAUSTATIEDOT

Nimi: \_\_\_\_\_

Toimiala: \_\_\_\_\_

Koko (liikevaihto / henkilöstön määrä): \_\_\_\_\_

Asiakassegmentti (rastita vähintään yksi vaihtoehto):

kuluttajat  yritykset  julkisorganisaatiot  muu, mikä? \_\_\_\_\_

Kohdemarkkina-alue (rastita vähintään yksi vaihtoehto):

Oulun seutu  Koko Suomi  Kansainväliset markkinat  En osaa sanoa

Ensisijainen myyntiväylä (numeroi kolme tärkeintä väylää, jossa 1 on tärkein, 2 on seuraavaksi tärkein...):

myymälä  kasvokkain  puhelin  verkkokauppa

sosiaalinen media  sähköposti  Joku muu, mikä: \_\_\_\_\_

Myyntityöhön osallistuvien henkilöiden määrä \_\_\_\_, joista \_\_\_\_ ensisijainen työtehtävä on myynti.

## VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

Nimi: \_\_\_\_\_

Ikä: \_\_\_\_\_ En halua sanoa

Oletko yrittäjä?  Kyllä  En

Toimenkuva: \_\_\_\_\_

Kokemus myynnin/myyntijohtamisen tehtävistä (vuotta): \_\_\_\_\_

## PALAUTE

### a) SISÄLTÖ

1. Tilaisuus toi uusia näkökulmia organisaationi myyntityöhön tai myyntijohtamiseen:

Ei lainkaan     Jonkin verran     Melko paljon     Paljon

a. Tärkein yksittäinen uusi näkökulma? Perustelu?

---

---

2. Tilaisuus kehitti organisaationi myyntityön tai myyntijohtamisen osaamista:

Ei lainkaan     Jonkin verran     Melko paljon     Paljon

3. Aiomme hyödyntää tilaisuuden sisältöä käytännössä?

Ei lainkaan     Jonkin verran     Melko paljon     Paljon

4. Mitä myyntityön tai myyntijohtamisen uutta osaamista organisaationi tarvitsee juuri nyt? Perustelu?

---

---

---

### b) TOTEUTUS

1. Alustukset / esitykset olivat laadukkaita:

Ei lainkaan     Jonkin verran     Melko paljon     Paljon a. Perustele:

---

---

2. Tilaisuuden järjestelyt (tila, aikataulutus, saavutettavuus, yms.) olivat laadukkaita:

[ ] Ei lainkaan [ ] Jonkin verran [ ] Melko paljon [ ] Paljon a. Perustelee:

---

---

3. Mistä sait tiedon tilaisuudesta?

---

4. Miksi päätit osallistua tilaisuuteen?

---

5. Muu palaute tai terveiset järjestäjille:

---

---

---

Arvioi seuraavia väittämiä liittyen myynnin johtotehtävässä toimivan henkilön taitoihin. Arvioi asteikolla 1-6 (1= ei lainkaan tärkeä, 6= erittäin tärkeä)

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rakentaa luottamuksen ilmapiiriä myyntitiimilleen     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ymmärtää yrityksen strategian                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Rakentaa ja luo tehokkaan tiimin                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Kykenee antamaan suullista palautetta rakentavasti    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Roolimalli myyntitiimille                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Tekee yhteneviä päätöksiä yrityksen strategian kanssa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Luo kannustavaa ilmapiiriä                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Johtaa tiimin dynamiikkaa                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ymmärtää toimialansa yleisiä trendejä                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Hallitsee myyjän arvioinnin mittaristoa hyödyntäen    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

|   |             |
|---|-------------|
| Hallitsee asiakashallintajärjestelmän (CRM) käytön työvälineenä | 1 2 3 4 5 6 |
| Omaa herkkyyden kulttuurisille seikoille                        | 1 2 3 4 5 6 |
| Ymmärtää uuden teknologian mahdollisuudet                       | 1 2 3 4 5 6 |
| Hallitsee myynnin automatiikan mahdollisuudet                   | 1 2 3 4 5 6 |
| Ymmärtää kansainvälisen kaupan                                  | 1 2 3 4 5 6 |
| Puuttuiko listasta jokin tärkeä taito, mikä? _____              |             |

Mihin seuraavista myyntiprosessin osista käytätte digitaalisia työvälineitä. Voit myös kertoa, mikäli haluaisitte vahvistaa osaamistanne aiheesta.

|  | Käytämme | Emme | Haluaisimme<br>lisää osaamista |
|--|----------|------|--------------------------------|
| Potentiaalisten asiakkaiden etsimiseen ja tunnistamiseen | ( )      | ( )  | ( )                            |
| Potentiaalisten asiakkaiden kontaktoimiseen              | ( )      | ( )  | ( )                            |
| Asiakkuuksien hallintaan (CRM)                           | ( )      | ( )  | ( )                            |
| Asiakasdatan hyödyntäminen                               | ( )      | ( )  | ( )                            |
| Virtuaalisiin myyntineuvotteluihin                       | ( )      | ( )  | ( )                            |
| Asiakkaiden automatisoituun kontaktoimiseen              | ( )      | ( )  | ( )                            |
| Verkkokauppa tai muu digitaalinen myyntialusta           | ( )      | ( )  | ( )                            |
| Inbound –myyntiin tähtäävä sisällöntuotanto              | ( )      | ( )  | ( )                            |

Muu digitaalisten työvälineiden hyödyntämiseen liittyvä teema, työkalu tai käyttötarkoitus, jota haluaisitte vahvistaa myyntiprosessissanne

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Arvioi seuraavia väittämiä liittyen myyjältä vaadittaviin taitoihin. Arvioi asteikolla 1-6 (1= ei lainkaan tärkeä, 6=erittäin tärkeä)

Kyky löytää potentiaalisia asiakkaita 1 2 3 4 5 6

|   |             |
|---|-------------|
| Kommunikointitaidot   | 1 2 3 4 5 6 |
| Kyky esittää oikeita kysymyksiä asiakkaalle                         | 1 2 3 4 5 6 |
| Argumentaatiotaidot   | 1 2 3 4 5 6 |
| Ei-sanalliset viestintätaidot                                       | 1 2 3 4 5 6 |
| Improvisaation taidot   | 1 2 3 4 5 6 |
| Ratkaisun/tuotteen/palvelun toimitukseen liittyvät neuvottelutaidot | 1 2 3 4 5 6 |
| Motivaatio olla vuorovaikutuksessa eri asiakkaiden kanssa           | 1 2 3 4 5 6 |
| Motivaatio oppia lisää myynnistä                                    | 1 2 3 4 5 6 |
| Motivaatio oppia lisää ihmisistä                                    | 1 2 3 4 5 6 |
| Positiivinen asenne ihmisten väliseen vuorovaikutukseen             | 1 2 3 4 5 6 |
| Avoin asenne ja empatia erilaisiin ihmisiin                         | 1 2 3 4 5 6 |
| Eri viestintätapojen ja -tekniikoiden tunteminen                    | 1 2 3 4 5 6 |
| Erilaisten ei-sanallisten viestintätapojen tunteminen               | 1 2 3 4 5 6 |
| Viestinnän teoreettinen ymmärtäminen                                | 1 2 3 4 5 6 |
| Kielitaito  | 1 2 3 4 5 6 |
| Muiden kulttuurien kunnioittaminen                                  | 1 2 3 4 5 6 |
| Kohdemaan kulttuurin tunteminen                                     | 1 2 3 4 5 6 |
| Asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen                               | 1 2 3 4 5 6 |
| Myyntiprosessin ymmärtäminen  | 1 2 3 4 5 6 |
| Liiketoimintamallien ymmärtäminen                                   | 1 2 3 4 5 6 |
| Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen                               | 1 2 3 4 5 6 |
| Ratkaisun/tuotteen/palvelun teknisten ominaisuuksien osaaminen      | 1 2 3 4 5 6 |
| Kyky löytää oikea ratkaisu  | 1 2 3 4 5 6 |
| Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle                                   | 1 2 3 4 5 6 |
| Yhteisten tavoitteiden luominen asiakkaan kanssa                    | 1 2 3 4 5 6 |
| Kyky tehdä päätöksiä  | 1 2 3 4 5 6 |
| Kyky päättää kaupantekotilanne sopimuksen tekemiseen                | 1 2 3 4 5 6 |

## KIITOS VASTAUKSISTA

Kyselyn tietoa kerätään hankkeen toimenpiteisiin osallistuneista henkilöistä tutkimustarkoituksiin. Tietoja analysoidaan ja käsitellään nimettöminä ja niistä tehdään loppupäätelmiä. Loppupäätelmät ovat julkisia, koska hanke on EU-rahoitteinen. Tietoja hankkeisiin osallistuneista luovutetaan hankkeiden rahoittajille rahoittajan vaatimusten mukaisesti. Lisätietoja hankkeen tietosuojasta: <https://www.oamk.fi/tietosuojainfo/?id=244f9d7bbe8a3309126e35426bb54ba736bcf30c>

**Ystävällisin terveisin**

Myyntityö kasvun keskiöön (MYSKI) hanketiimi.