



Myyntin johtamisen tärkeys B2C myynnissä

Otto Salmi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Myyntityön tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t) Otto Salmi
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Myynnin johtamisen tärkeys B2C myynnissä
Sivu- ja liitesivumäärä 31 + 1
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, mikä on johtamisen merkitys B2C myynnissä yksittäisen myyjän onnistumisen kannalta, sekä mitkä asiat johtavat myyjän onnistumiseen. Opinnäytetyössä selvitettiin millä tavoin johtaja voi lisätä myyjän motivaatiota ja saada myyjä toimimaan parhaimmalla mahdollisella tavalla. Myös myyjän omalla motivaatiolla työtä kohtaan on suuri merkitys. Opinnäytetyössä selvitettiin myös vuorovaikutuksen merkitystä esimies – alainen -suhteessa.</p> <p>Opinnäytetyö suoritettiin tutkimustyyppisenä. Opinnäytetyön teoriaosiossa käytiin läpi suurimpia myyjän onnistumiseen liittyviä asioita. Näitä ovat vuorovaikutus johtajan kanssa, myyjän motivaatio ja tavoitteiden asettaminen sekä tulosten seuranta. Teoriaosio on tehty opinnäytetyön lukijalle pohjustavaksi tiedoksi aiheesta, jotta lukijan on helpompi siirtyä opinnäytetyön empiiriseen osioon. Opinnäytetyön empiirinen osio toteutettiin haastattelututkimuksena ja haastattelujen pohjalta saatiin vastauksia johtamisen merkitykseen onnistuneessa myyntityössä.</p> <p>Opinnäytetyön empiirisestä osiosta selvisi, miten monet tekijät vaikuttavat tuloksiin pääsemiseen. Jatkuvalle myyjän motivoimisella ja kouluttamisella on erittäin iso merkitys myyjän onnistumisen kannalta. Johtajan tulisi myös yrittää luoda hyvä luottamuksellinen suhde alaisensa kanssa, jotta yllättävistä ja hankalastakin tilanteista päästään mahdollisimman vaivattomasti eteenpäin. Hyvä johtaja kouluttaa alaisensa toimimaan yrityksen toimintamallien mukaisesti unohtamatta hyödyntää alaisen omia vahvuuksia. Kaikki johtajan ja alaisen välinen kommunikointi pohjautuu heidän väliseensä vuorovaikutussuhteeseen, jonka tulee olla avoin ja toimiva. Hyvä vuorovaikutussuhde antaa edellytykset onnistumisiin haastavissa ja muuttuvissakin tilanteissa.</p>
Asiasanat Johtaminen, myynti, vuorovaikutus, motivaatio, tavoitteet, tulokset

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	1
2	Vuorovaikutus johtamisessa	3
2.1	Vuorovaikutus johtajan näkökulmasta.....	3
2.2	Vuorovaikutuksen kehittäminen	4
2.3	Johtajan ja myyjän välinen luottamus.....	5
3	Motivointi, tavoitteet ja tulosten seuranta	7
3.1	Motivointi	7
3.2	Yksilön motivointi.....	9
3.3	Tavoitteiden asettaminen	9
3.4	Tulosten seuranta.....	10
3.5	Palkitseminen	10
4	Teoriaosion yhteenveto	12
5	Empiirinen osio	14
5.1	Hyvän johtajan ominaisuudet	15
5.2	Pitkän ja lyhyen aikavälin johtaminen.....	16
5.3	Tavoitteet ja tulokset	18
5.4	Myyjien motivointi ja kouluttaminen.....	19
5.5	Myyjän omat valmiudet.....	20
5.6	Muutosjohtaminen	21
5.7	Tiimin ja myyjän johtaminen	22
5.8	Johtajan haasteet	23
6	Tulosten yhteenveto	24
6.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	26
6.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	26
7	Opinnäytetyöprosessi	27
7.1	Oman oppimisen arviointi.....	28
7.2	Oma pohdinta.....	28
	Lähteet	31
	Liitteet.....	32
	Liite 1. Haastattelukysymykset	32

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään myynnin johtamista B2C-myyntien puolella, yksittäisten myyjien kannalta. Opinnäytetyössä avataan vaikuttavia tekijöitä yksittäisen myyjän onnistumisiin ja epäonnistumisiin, siihen miten tavoitteet saavutetaan ja millä lailla ne kunkin osalta tulee asettaa, jotta jokaisesta saa parhaan mahdollisen potentiaalin irti. Miksi kaikki eivät ole yhtä hyviä myyjiä ja onko kenestä tahansa mahdollista tehdä hyvä myyjä? Mikä merkitys myyjän tekemään tulokseen on johtajan antamalla panoksella? Aihetta käsitellään aina myyjien rekrytoinnista alkaen ja pureudutaan siihen, miten johtajan tulee toimia vuorovaikutuksessa myyjän kanssa, jotta asiat toimivat sujuvasti ja tuloksellisesti. Johtamisen merkitys myynnissä on laaja aihe käsiteltäväksi, joten sitä on rajattu keskittymen kahden suurempaan käsitteeseen, jotka ovat vuorovaikutus ja motivointi. Aihe opinnäytetyöhön syntyi kirjoittajan omasta kiinnostuksesta ja kokemuksesta myynnin alalla sekä myyjän että johtajan asemassa. Opinnäytetyössä esitetään asioita myös kirjoittajan oman kokemuksen ja tietotaidon pohjalta.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville, mitkä ovat suurimpia vaikuttavia tekijöitä johdon toiminnassa myyjien onnistumiseen jokapäiväisessä työssä. Jotkut johtavat esimerkillä ja toiset johtavat sanoilla ja motivoinnilla. Opinnäytetyössä koitetaan selvittää, miten johtajan tulisi toimia kunkin myyjän kanssa, jotta myyjä pystyisi suoriutumaan parhaimmalla mahdollisella tavalla potentiaaliinsa nähden. Paneudutaan myös siihen, miten johtajan mahdollisesti tulisi toimia eri tavalla eri henkilöiden kanssa ja miten tiimissä tulee toimia tavalla, joka on jokaiselle jäsenelle hyödyllistä ja kehittävä. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on siis:

- Mikä on johtajan ja hänen toiminnan merkitys myyjän onnistumisen kannalta?

Alaongelma:

- Miten erityisesti vuorovaikutus ja motivointi auttaa siihen, että suoriudutaan parhaimmalla mahdollisella tavalla?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osiosta; teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Teoriaosassa käydään läpi erinäisiä asioita, joita myyjän ja johtajan työhön kuuluu ja eritoten sitä, miten kyseiset asiat vaikuttavat työn tekemiseen ja onnistumisiin. Asiaa käsitellään myyjän ja johtajan vuorovaikutuksen näkökulmasta, myyjän motivoinnin näkökulmasta ja tavoitteiden ja tulosten seurannan osalta.

Opinnäytetyön empiirinen osa on toteutettu haastattelututkimuksena haastatellen erään yrityksen kolmea eri johtajaa. Kaksi johtajista toimii myymäläpäällikköinä ja yksi johtaja aluepäällikkönä. Haastatteluista saadut vastaukset on kirjoitettu puhtaaksi ja niistä on nostettu ilmeisimmät näkökulmat ja mielipiteet esiin. Opinnäytetyön empiirisen osan on tarkoituksena toimia opinnäytetyön tutkimuskysymysten vastauksina ja antaa oppeja niin johtajille kuin alaisillekin jokapäiväiseen työhön ja itsensä kehittämiseen.

2 Vuorovaikutus johtamisessa

Vuorovaikutus johtajan ja myyjän välillä on elintärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tässä osassa opinnäytetyötä käsitellään sitä, miten jokapäiväisessä tekemisessä näiden kahden osapuolen välillä on tärkeää pitää yllä luottamusta ja vuorovaikutusta, jotta asiat saadaan sujumaan mutkattomasti yhteisiä tavoitteita kohti.

2.1 Vuorovaikutus johtajan näkökulmasta

Sana vuorovaikutus tuntuu olevan jokaisen johtajan sanavarastossa, mutta se voi merkitä eri johtajille eri asioita, riippuen johtamistyylistä. Voidaan puhua myös esimerkiksi sosiaalisista taidoista, alaitaidoista tai vaikkapa työyhteisöosaamisesta. Pähkinänkuoressa vuorovaikutustaidot ovat kuitenkin sitä, että johtaja pystyy vastavuoroiseen viestintään alaisensa kanssa, hän on suvaitsevainen kaikkia alaisiaan ja muita ihmisiä kohtaan ja osaa ottaa ihmiset huomioon tavalla, joka ei loukkaa ketään. Voidaan siis sanoa, että hyvät vuorovaikutustaidot omaava johtaja osaa tulla toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa. (Kuusela 2013, 42)

Jotta johtaja saavuttaisi hyvän vuorovaikutussuhteen alaisensa kanssa, on hänen tärkeää yrittää luoda ilmapiiristä työpaikalla asiallinen ja sellainen, jossa kaikki saavat tilaisuuden tuoda ajatuksensa ja mahdollisesti mieltään askarruttavat asiat esiin. Johtajan tulee myös mielenkiinnolla kuunnella ja mahdollisesti hyödyntää alaisiltaan saamia kehityskohteita ja ideoita. Huono johtaja tekee asiat aina omalla tavallaan kuuntelematta muita, välttelee keskustelua, pelkästään kritisoi sekä toimii välinpitämättömästi muiden ideoita kohtaan. Mitä sitten sekä johtajalta että alaisilta vaaditaan hyvän vuorovaikutussuhteen saavuttamiseksi? Arvostetaan toisen mielipiteitä ja ollaan valmiita tekemään yhteistyötä sekä ainakin koitetaan ymmärtää toista. Lisäksi on tärkeää rohkeasti tuoda omat mielipiteet asiallisella tavalla julki, ja toimia yhdessä saadakseen asiat selvitettyä. Kummankin osapuolen, sekä johtajan että alaisen tulee myös olla valmis joustamaan joissain asioissa. (Kuusela 2013, 42)

Loppujen lopuksi vastuu vuorovaikutussuhteesta on aina esimiehellä, vaikka jokaisen tulee osallistua vuorovaikutussuhteen onnistumiseen. Johtajan näkökulmasta tulee myös muistaa, että hyvän vuorovaikutussuhteen perustana on oma toiminta työympäristössä ja tietoisuus siitä, että se toimii esimerkkinä ja näin ollen myös vaikuttaa alaisiin. (Kuusela 2013, 42)

2.2 Vuorovaikutuksen kehittäminen

Kuunteleminen vuorovaikutustaitona on yksi vuorovaikutustaitojen tärkeimmistä elementeistä. Kun asioista keskustellaan, on tärkeää kummankin osapuolen kannalta tehdä toiselle selväksi, että on keskustelussa läsnä, eli on kuunnellut ja näin ollen myös sisäistänyt toisen antaman viestin. (Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut HY+ 2021)

Johtajan ja alaisen välinen keskustelu tulisi nimenomaan olla keskustelu, jossa kaksi henkilöä pohtii yhdessä asiaa, eikä sen tulisi olla pelkästään johtajan monologi. Kun alainen reagoi johtajan esittämiin asioihin eleillä, ilmeillä ja puhumalla sisäistää hän itse asian paremmin ja johtajallekin tulee olo, että alaista kiinnostaa hänen esiin tuomansa asia ja alainen myös pyrkii näin ollen toimimaan johtajan neuvon mukaisesti.

Kukaan ei voi tietää, omaako hän hyvät vuorovaikutustaidot ennen kuin siitä on kokemusta edes yhden toisen ihmisen kanssa. Kaikilla on erilainen käsitys siitä, mitä on hyvä vuorovaikutus vaikkapa työyhteisössä. Johtaja voi käydä alaistensa kanssa tiimissä tai yksilöllisesti keskustelua siitä, mitä kukin tiimin jäsen pitää kehittävänä ja innostavana vuorovaikutuksena, ja joka näin peilautuisi sitten hyviin suorituksiin työssä. Johtajan täytyy myös muistaa, että jokaisen ei tarvitse toimia samalla tavalla vuorovaikutuksessa vaan viestintätyyliä on monenlaisia. Kun johtaja tiedostaa tämän, auttaa se jo itsessään kunkin henkilön kanssa vuorovaikutustilanteissa. (Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut HY+ 2021)

Vuorovaikutuksessa tärkeä elementti on myös erinäisten suhteiden taso. On se sitten esimies - alainen -suhde tai kahden tiimin jäsenen suhde. Kun joka päivä käydään asioita läpi ja viestitään toisten kanssa työyhteisössä niin väärintulkintoja tapahtuu väkisinkin. Tämän takia on hyvä koittaa ainakin jollain tasolla tutustumaan ihmisiin työyhteisössä, jotta toisen viestejä pystyisi tulkitsemaan tehokkaammin, riippumatta niinkään siitä, miten viesti on tuotu esille. (Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut HY+ 2021)

Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittäminen ei ole koskaan valmis, joten on hyvä antaa niin itselleen, kuin muillekin tilaa ja aikaa kehittyä näiden asioiden parissa. Kehittyminen asioissa kuitenkin tapahtuu tekemällä rohkeasti ja asioista puhumalla.

2.3 Johtajan ja myyjän välinen luottamus

Yksi oleellisimmista asioista esimiestyössä ovat vuorovaikutustaidot. Jos esimies haluaa ansaita myyjänsä luottamuksen ja johtaa myyntiä, tulee hänen osata viestiä tiimiläistensä kanssa. Johtajan tulee muistaa, että kaikki ihmiset ovat erilaisia, eikä jokaiselle samanlainen asioiden viestiminen välttämättä toimi. Jotkut ihmiset ovat enemmän rationaalisia ja toiset enemmän tunnepohjalta toimivia. Hyvä johtaja osaa kertoa aina asiansa tavalla, joka vastaa jokaisen yksittäisen myyjän henkilökohtaista vuorovaikutustyyliä. (Jääskeläinen 17.6.2020)

Esimiehen tulee ansaita työntekijöidensä luottamus omalla toiminnallaan ja esimerkillään. Kun esimies on ansainnut työntekijältään luottamuksen, silloin esimiehen viestitkin menevät paremmin työntekijälle perille. Tietenkin myös sillä on paljon merkitystä, miten esimies tuo viestinsä esiin. Esimiehellä tulee olla omassa mielessään selkeänä ajatus esille tuomastaan viestistä, jotta hän voi ilmaista ajatuksen työntekijälle mahdollisimman motivoivasti ja energisesti. Työntekijä ei välttämättä heti pysty sisäistämään, mikä esimiehen antama viesti on. Kukin ihminen sisäistää annetut viestit eri tavalla ja tämän takia on tärkeää, että johtajan ja myyjän välillä on luottamus ja vuorovaikutussuhde. Näin viestien sisäistäminen on myyjälle helpompaa ja luotettavampaa. (Jääskeläinen 17.6.2020)

Esimies - alainen -suhteesta tulee myös löytyä rehellisyys kummaltakin osapuolelta. Johtamisen kannalta rehellisyys on ehkä jopa tärkein keino esimiehelle. Johtajan tulee pystyä antamaan esimerkiksi palautetta alaiselleen rehellisesti, mutta tietenkin asiallisesti. Rehellisyyttä tarvitaan myös siinä, jos jotain muutosta työyhteisössä tulee tapahtumaan. Ilman rehellisyyttä yksittäinen myyjä ei välttämättä tiedä ovatko tulokset tarvittavalla tasolla tai onko mahdollisesti jotain mitä hänen tulisi toiminnassaan parantaa. Jos rehellisyys ja avoimuus johtajalta alaiselle puuttuu, ei myöskään synny luottamusta myyjältä esimiestä kohtaan ja hänen tapaansa toimia, jolloin paljon puhuttu vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä jää saavuttamatta. Se ei johda muuhun kuin huonoihin tuloksiin. (Kuusela 2013, 198)

Esimiehen ansaitsema luottamus on siis elintärkeä osa sitä, että saa myyjän toimimaan omien esimerkkien ja viestien mukaisesti. Kun myyjä luottaa esimieheensä, luottaa hän myös helpommin hänen sanaansa ja näyttämään esimerkkiin, jolloin myyjä toimii esimiehen haluamalla tavalla, joka on samalla myös koko organisaation haluama tapa toimia. Ei sovi kuitenkaan unohtaa sitä, miten myyjä kokee häneen luotettavan johdon taholta. Jokaisella ihmisellä on erilaisia tapoja ja näin ollen myös jokaisella myyjällä on erilaisia tapoja. On tärkeää, että vaikka kaikki myyjät noudattavat tiettyä mallia, niin on myös erilaisia

tyylejä riippuen aina myyjästä. Myyjän kannalta on iso asia kokea, että hänen tekemiensä luotetaan. Tämä tietenkin ansaitaan motivoituneella työn tekemisellä ja hyvillä tuloksilla. Myyjä saa siis rungon, jonka mukaan toimia, jotta hän itse saa onnistuttua työsäään omalla tavallaan. Kun tuloksia on ensin saavutettu, niin myyjä luottaa malliin, jolla tulokset ovat tulleet, sekä itseensä omien tapojensa puolesta. Näin ollen saavutetaan tilanne, jossa sekä esimies että myyjä luottavat kummatkin toisiinsa, ja pitkän aikavälin onnistuminen on mahdollista saavuttaa.

3 Motivointi, tavoitteet ja tulosten seuranta

Tässä osassa opinnäytetyötä käsitellään myyjien motivointia ja sitä, mitä sillä saadaan aikaan. Tekstissä käsitellään myös sitä miksi tavoitteita asetetaan, miksi se on tärkeää ja miksi tulosten seuranta toimii hyvänä tapana johtaa tulevaa varten.

3.1 Motivointi

Motiivit kertovat, miksi kukin toimii ja ajattelee omalla tavallaan. Ne ovat yksilön pyrkimyksiä, haluja ja tarpeita, joita kukin omalla tekemisellään omin tavoin pyrkii edistämään. Sen lisäksi, että jokaisella ihmisellä on näitä sisäisiä motiiveja, on kaikilla myös ulkopuolelta, esimerkiksi esimieheltä annettuja tavoitteita. Käytännössä ne ovat muiden asettamien odotusten ja jokaisen henkilökohtaisten odotusten summa. Kun työtä tehdään, tavoitteet tulevat useimmiten johdolta, eikä niihin pysty itse kovinkaan paljon vaikuttamaan.

Ihannetilanteessa työntekijän ja yrityksen näkökulmasta työntekijän sisäiset motiivit kulkevat käsi kädessä yrityksen tavoitteiden kanssa. Jos sisäiset motiivit ja tavoitteet vastaavat toisiaan, kokee työntekijä tyydytystä ja on motivoitunut. Kun työntekijä on motivoitunut, on hän luonnollisesti tehokkaimmillaan ja pystyy pienellä vaivannäöllä saavuttamaan parhaat tulokset. Kaikessa tekemisessä pätee se, että vähiten turhaa energiaa kuluu, kun tavoitteet ja omat motiivit ovat linjassa keskenään. Hyvä johtaja osaa toimia kunkin myyjänsä kanssa tavalla, jolla myyjän sisäiset motiivit huomioidaan aina erilaisissa johtamistilanteissa. (Mayor & Risku 2015)

Sisäisen motivaation peruseriaatteena on, että yksilö on motivoitunut tekemään esimerkiksi työtään tavalla, joka on hänen omien arvojensa mukaista. Samalla työntekijän tulee kuitenkin pitää työtään kiinnostavana ja nimenomaan itse toiminnan työssä pitää olla motivoivaa ja kiinnostavaa, jotta sisäinen motivaatio saadaan nostettua esiin. (Valtonen, S. 2019) Useimmiten henkilön sisäinen motivaatio on pitkäkestoista ja mahdollisesti jopa pysyvä asia motivaation lähteenä. Ihminen tekee asioita sisäisen motivaation tuottamana omasta tahdostaan, vaikka mitään ulkopuolista palkitsemista ei olisi mukana. Henkilö pystyy siis itse itseään mielessään palkitsemaan onnistuessaan ja kokee tyydytystä tehtyä asiaa kohtaan, vaikka sitä ei edes noteerattaisi ulkopuolelta. Teholtaan sisäiset palkkiot ovatkin jopa toimivampia kuin ulkoiset palkkiot, jos mietitään tehdyn työn jatkuvuutta pitkällä tähtäimellä. (Terveysverkko / FIF – Finnish Institute of Health and Fitness Oy)

Sisäisesti motivoitunut työntekijä pystyy toteuttamaan itseään työnsä kautta kahden peruseriaatteen mukaisesti, jotka ovat vapaaehtoisuus ja kyvykkyys. Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että työntekijä saa tehdä työtä, jonka kautta hän voi

jollain tasolla ilmaista itseään. Työ ei tunnu pakotetulta ja jonkun muun ohjaamalta, vaan työntekijä tekee sitä mitä itse haluaakin tehdä omalla tavallaan. Kyse ei kuitenkaan ole siitä, että työntekijä voi tehdä ihan mitä itse haluaa, vaan enemmänkin siitä miten yrityksen toimintatavat ja arvot tuntuvat työntekijälle samalta kuin omat arvot ja motiivit. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 57-58)

Toisella peruseriaatteella eli kyvykkyydellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee osaavansa kaiken, mitä hän työssään tekee. Työntekijä myös onnistuu ja saa yleisesti asioita aikaiseksi ilman sen suurempia ponnisteluja ja on tyytyväinen saavuttamistaan tavoitteista. Kun työntekijä osaa työnsä ja saa samalla myös hyviä tuloksia aikaan, työnteko ja kehittyminen työssä menevät kummatkin eteenpäin. Työntekijän tuntiessa vapaaehtoisuutta ja kyvykkyyttä hän myös tuntee voivansa toteuttaa itseään ihmisenä. Tällaisessa tilanteessa työntekijä tekee asioita, joita hän pitää itselleen läheisinä ja tuntee myös voivansa edistää asioita. Yrityksen kannalta työntekijän sisäinen motivaatio on tärkeää, koska jos työntekijä kokee voivansa toteuttaa itseään, se vahvistaa tekemisen intoa ja työntekijän luovuutta tehtyä työtä kohtaan. (Martela, ym. 2015, 59-60)

Myyjien työpanokseen pystyy vaikuttamaan heidän motivoinnillaan, joka heijastuu suoranaisesti myös itse yrityksen toimintaan ja kilpailukykyyn alalla. Motivointi onkin näin ollen yksi tärkeimmistä asioista myynnin johtamisessa ja myyjän onnistumisessa. Ensinnäkin itse työn tulee tietenkin olla motivoivaa työntekijän mielestä, jolloin työnteko sujuu mielekkäällä ja hyvällä asenteella ja näin ollen heijastuu suoranaisesti onnistumisiin myynnin saralla. Jos työ on myyjän mielestä raskasta eikä tunnu hyvältä, ovat tuloksetkin varmasti sen mukaisia. (Kukkola 2016-2017)

Motivaatio ei kumpua pelkästään työntekijästä itsestään, vaan johtajan esimerkillä ja motivoinnilla on myös erittäin iso merkitys itse työntekijän motivaatioon. Jos työntekijä kokee esimerkiksi tyytymättömyyttä omaan esimieheensä, niin työntekijän tekemä tulos ei ole parhaalla mahdollisella tasolla. Täytyy pitää myös mielessä, että jokainen yksilö motivoituu erilaisista asioista. Joku lisäpalkan saamisesta onnistuneiden myyntien johdosta, kun taas toinen ehkä on ennemmin motivoitunut siitä, että saa tehdä itselleen mielekästä työtä itselleen mieluisassa ympäristössä. Jotkut saavat motivaationsa siitä, että saavat edustaa jotain tiettyä yritystä ja myydä kyseisen yrityksen palveluita tai tuotteita. (Kukkola 2016-2017).

Johtajan näkökulmasta onkin erittäin tärkeää löytää jokaisen myyjän kannalta sopiva motivaattori tehtyä työtä kohtaan, jonka kautta työntekijää voi motivoida päivästä ja viikosta toiseen. Näin ollen johtaja saa jokaisesta yksittäisestä myyjästä parhaan mahdollisen suorituksen esiin.

3.2 Yksilön motivointi

Johtajan tehtäviin kuuluu luoda luottamukseen ja avoimuuteen perustuvaa työsuhdetta hänen ja alustensa välille. Hyvä johtaja osaa ottaa huomioon alustensa kiinnostuksen kohteet, tavoitteet ja yksilöllisen osaamisen jokaisen työntekijän kannalta erikseen. Johtaja saa paljon hyötyä ja helpotusta yksilön johtamiseen, jos hän pystyy oivaltamaan yksilön tavoitteet ja motiivit. Erityisen tärkeää johtajan on saada selville ne asiat, jotka saavat työntekijän turhautumaan ja ehkä jopa menettämään motivaationsa. Johtajan tulisi ennaltaehkäistä tämän tyyppistä tilannetta ottamalla selvää alustensa tuntemuksista työtä kohtaan. (Mayor & Risku 2015)

Johtajan roolissa on tärkeää pystyä hahmottamaan, millä keinoilla hän voi seurata ja ohjeistaa alustensa työn tekemistä ja tavoitteiden saavuttamista. Tässäkin tapauksessa tullaan jälleen kerran vuorovaikutuksen merkitykseen. Keskusteluhetket, viikkopalaverit ja henkilökohtaisen palautteen anto ovat jokaisen johtajan päivittäistyötä. On palaute sitten positiivista tai negatiivista, siitä on myyjälle hyötyä tulevaan. Johtajan on kuitenkin tärkeää tunnistaa, miten palautetta antaa kullekin alustalleen, koska jokainen ihminen reagoi asioihin eri tavalla. Oikein annettu palaute negatiivisenakin on kuitenkin myyjää motivoivaa palautetta, joka ohjaa häntä parempiin suorituksiin jatkossa.

3.3 Tavoitteiden asettaminen

Jokaiselle yksittäiselle myyjälle asetetaan tavoitteet, joita kohti kuljetaan päivä kerrallaan töitä tehden. Pelkkä tavoitteista kertominen myyjälle ei kuitenkaan riitä vielä johtamisen näkökulmasta siihen, että myyjä välttämättä saavuttaa annetut tavoitteet. Tavoitteet on hyvä pilkkoa osiin matkan varrelle. Toinen jaottelu, mitä on hyvä seurata tavoitteisiin pääsemisessä ovat tekemisen laatu, määrä ja suunta. Edellä mainittujen asioiden kanssa myyjää tulisi mahdollisimman hyvin tukea matkan varrella. (Krokkfors 21.10.2020)

Johtajan ja myyjän tulisi keskustella käytännön toiminnasta keskenään, ja keskustella siitä, mitä käytännön tekemistä tavoitteiden saavuttaminen vaatii myyjältä. Johtajan tulisi myös keskustella myyjän kanssa tasaisin väliajoin ja tukea myyjän suoriutumista yhdessä keskusteltujen toimintatapojen mukaisesti. (Krokkfors 21.10.2020) Johtaja voi myös omalla esimerkillään näyttää ja tukea myyjää onnistumaan ja näin ollen luoda niin sanottua onnistumisen tunnetta pelkän sanallisen kehittämisen sijaan.

3.4 Tulosten seuranta

Myyjän tulosten seuranta on kahdenlaista, laadullista ja määrällistä. Jos paneudutaan pelkkään myyntimäärään, niin saadaan toki tulos myynneistä, mutta ei sitä millä metodeilla kyseiset tulokset on saavutettu. Laadullisen tuloksen kerääminen on tärkeää, jotta myyjiä voidaan ohjeistaa ja kouluttaa samoihin tai jopa entistä parempiin tuloksiin. (Kukkola 2016-2017)

Mitä tulee itse määrällisiin tuloksiin ja niiden seurantaan, on niitä tärkeää seurata myös lyhyellä aikavälillä. Näin myyjään saadaan motivoitua ja iskostettua se työnteon määrä ja laatu, jolla päivittäiset tai viikoittaiset tulokset saavutetaan. Myyjän on näin itse helpompi vain paneutua joka päivä ikään kuin pienempään tavoitteeseen, joka ei tunnu niin kaukaiselta, kuin esimerkiksi koko kuukaudeksi tai vaikka kvartaaliksi asetettu tavoite. Johtajan toimesta on myös tärkeää käydä myyjän kanssa läpi tämä tavoitteiden pilkonta osiin, ja pitää tasaisin väliajoin myynnin seuranta kahden kesken myyjän kanssa.

Tärkeää tulosten saavuttamisessa on myös se, että johtajan pitää muistaa jokainen myyjä erikseen yksilönä. Usein tulosten maaliin saaminen vaatii myyjältä jonkun osa-alueensa kehittämistä ja johtajan on tärkeää pystyä havaitsemaan jokaisen myyjän heikot kohdat, joita tulee kehittää. Yhden myyjän kohdalla se voi olla vain myyntitekniikan tai myyntipuheen korjaamista hiukan, kun taas toisella pitäisi muuttaa esimerkiksi lähestymistyyliä asiakkaisiin. Hyvä johtaja nämä keinot kunkin kohdalla yksilöllisesti löytää. (Krokkfors 21.10.2020)

3.5 Palkitseminen

Yksi merkittävä myynnin johtamisen työkalu on onnistumisista palkitseminen. Palkitsemisella parhaimmassa tapauksessa voidaan parantaa myyjän tehokkuutta ja jokapäiväistä työtä ja ylipäättään myyjän motivaatiota tehtyä työtä kohtaan. Palkitsemisella on myös iso vaikutus siihen, miten myyjä sitoutuu tekemäänsä työhön ja kuinka tyytyväinen hän on positiionsa. Täytyy kuitenkin muistaa, että pelkkä palkitsemisjärjestelmä/kannustepalkkiomalli ei aja vielä myyjää hyviin tuloksiin, vaan taustalla pitää myös tapahtua oikeanlaista johtamista. (Kukkola 2016-2017)

Kun tavoitteet on asetettu, edellyttää niihin pääseminen myös hyvin suunniteltua palkitsemista myyjää kohtaan. Yrityksen olisi hyvä suunnitella palkkiomallinsa aina itselleen sopivaksi, joka tukee yrityksen strategiaa ja toimintamalleja muutenkin. On myös hyvä rakentaa palkkiomallista ainakin jollain tavalla uusiutumiskykyinen, jotta saman mallin mukaan

ei tarvitse mennä useampaa vuotta peräkkäin. Jopa vuoden jälkeen on jo hyvä miettiä, onko olemassa oleva palkkiomalli enää pätevä riippuen esimerkiksi markkinatilanteesta ja siitä onko jotain muuta ympärillä muuttunut. Kun mallia suunnittelee, on myös hyvä miettiä, haluaako mallilla painottaa pelkästään yksilöllistä onnistumista vai ottaako mukaan myös ryhmän suoriutumisen palkkion, joka tietenkin edistää kaikkien myyntitiimin jäsenten jokapäiväistä toimintaa. (Oikarinen 10.12.2020)

Myynnistä palkitseminen tapahtuu usein provisioilla tai kannusteilla, jotka ovat lisäpalkkaa hyvin tehdystä työstä eli tässä tapauksessa tehtyjen kauppojen määrästä tai niiden suuruudesta. Palkitsemisessa on kyse niin sanotusta vaihtosuhteesta yrityksen ja työntekijän eli myyjän välillä. Myyjä edustaa yritystä ja myy sen palveluita/tuotteita, mikä auttaa yritystä kasvamaan ja saamaan aina parempaa tulosta. Myyjä siis tekee yrityksen kannalta oikeita asioita ja tästä vastineena yritys antaa myyjälle kannusteita rahallisessa tai muussa muodossa. Palkitseminen ei ole kuitenkaan pelkkää rahallista kannusteen jakamista. Puhutaan myös niin sanotuista aineettomista palkkioista, joita ovat arvostus, kiitollisuus ja kannustus myyjää kohtaan. Myyjän tekemästä hyvästä tuloksesta tulisi aina palkita, koska muuten myyjälle voi tulla olo, että hänen tekemänsä kova työ ei edes kannata eli yritys ei koe myyntiä oman toimintansa kannalta edullisena toimintana. (Kukkola 2016-2017)

4 Teoriaosion yhteenveto

Onnistuneeseen esimies – alainen -suhteeseen vaikuttaa monet eri tekijät. Vuorovaikutus on keskeinen tekijä ja sen tulee olla toimiva näiden kahden osapuolen välillä, jotta toiminta olisi tuloksellista sekä johtajan että myyjän kannalta. Johtajalla on iso vastuu hyvän vuorovaikutussuhteen luomisessa, mutta johtaja ei yksin pysty suhdetta luomaan vaan se vaatii molemmilta osapuolilta panostusta.

Vuorovaikutuksessa johtajan tehtävänä on motivoida yksittäistä myyjää eli alaistansa, ja myyjältä tulee löytyä motivaatiota tekemäänsä työtä kohtaan. Tärkeää on myös, että sekä johtaja että alainen kuuntelevat ja koittavat ymmärtää toisiaan, ja hyödyntävät toistensa näkökulmia. Luottamus ja avoimuus ovat myös hyvän vuorovaikutussuhteen tunnusmerkkejä. Johtajan tehtävänä on koittaa luoda luottamus esimies – alainen -suhteeseen, jotta alaisen on helppo lähestyä johtajaa ihan minkä tahansa asian kanssa, on se sitten työhön tai mihin tahansa muuhun liittyvää. Hyvällä vuorovaikutussuhteella on iso merkitys onnistumisiin työssä ja tavoitteiden saavuttamisessa.

Kuten Jääskeläinen (Jääskeläinen 17.6.2020) mainitsee, johtajan asemassa on tärkeää muistaa, että jokainen ihminen reagoi eri tavalla annettuun palautteeseen, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Jääskeläisen mukaan tämän takia on johtajan kannalta erittäin tärkeää, että on luonut alaisensa kanssa luottamuksen heidän välilleen, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. Ja vaikka väärinymmärryksiä tulisi on niistä huomattavasti helpompi päästä yli, jos esimiehen ja alaisen välillä vallitsee luottamus.

Kuusela (Kuusela 2013, 198) muistuttaa, että luottamuksen rakentumiseen vaaditaan rehellisyyttä sekä johtajalta että alaiselta. Mitä tahansa asia koskee, siitä tulisi olla avoin kummankin osapuolen toimesta, jotta kaksi osapuolta pystyvät ymmärtämään toisiaan paremmin. Kun kommunikointi esimiehen ja alaisen välillä on rehellistä, pystytään luottamusta rakentamaan entistä paremmalle tasolle. Tämä taas johtaa myyjän osalta parempiin tuloksiin, joka on myös yrityksen näkökulmasta kannattavaa.

Vaikka johtaja tekisi kaiken oikein, ei tuloksia todennäköisesti synny, jos myyjän motivaatio ei ole oikealla tasolla tai sitä ei ole ollenkaan. Usein rekrytoinnissa johtaja selvittääkin jo, onko henkilöllä motivaatiota kyseiseen työhön. Toki myyjän motivaatioon voi tulla satunnaisia laskuja, joista voi johtajan kanssa keskustella. Hyvä johtaja ottaa asiallisesti alaisensa kanssa ongelmakohtat esiin, ja lähtee niitä yhdessä myyjän kanssa ratkomaan. Niin kuin Mayor & Risku (2015) muistuttavat, on johtajan huomattavasti helpompaa saada alaisensa suoriutumaan paremmin, jos hän tietää alaisensa henkilökohtaiset motiivit ja

tavoitteet. Johtaja pystyy kannustamaan alaistaan suoriutumaan työstä paremmin motivoimalla häntä alaisen omien motiivien pohjalta.

Krokkforsin (Krokkfors 21.10.2020) mukaan johtajan toiminnan osalta on myös tärkeää asettaa myyjälle tavoitteet, joita kohti työskennellä. Tavoitteet antavat myyjälle työntekoon suunnan, jota kohti pyrkiä. Pelkkä tavoitteiden asettaminen ei kuitenkaan Krokkforsin mukaan riitä, vaan johtajan tulee yhdessä myyjän kanssa kehittää tapoja ja keskustella toiminnasta, joilla tavoitteet saavutetaan.

Saavutetaan tavoitteet tai ei, on myyjän suoriutumista hyvä seurata lukujen perusteella. Kukkola (Kukkola 2016-2017) muistuttaa, että niin tärkeää kuin määrällisten tavoitteiden seuraaminen onkin, on myös hyvä paneutua laadullisiin tuloksiin. Kun laadullisiin tuloksiin paneudutaan, saadaan konkreettisesti selville se, minkälaisella toiminnalla kyseiset tulokset on saavutettu. Näin myyjän on helpompi jatkoa ajatellen tehdä työtään samoilla hyvillä todetuilla toimintamalleilla.

Myös myyjän palkitseminen onnistumisista on isossa roolissa myyjän motivoitumisen kannalta. Oikarisen (Oikarinen 10.12.2020) mukaan yrityksen on tärkeää luoda palkitsemismalli, joka on toimiva sekä yrityksen että myyjän kannalta. On myös tärkeää, että yritys mukauttaa palkitsemisjärjestelmänsä aina vallitsevan tilanteen mukaiseksi. Kukkola kertoo myös, että palkitsemisella on suuri merkitys siihen, miten myyjä sitoutuu tekemäänsä työhön sekä työnantajaan. Myyjä voi myös analysoida asemaansa yrityksessä sen kannalta, miten hän kokee saavansa palkkiota onnistumisistaan ja yrityksen arvostavan häntä.

5 Empiirinen osio

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa on haastateltu kolmea eri johtajaa. Kaksi haastateltavista ovat myymäläpäälliköitä, kun taas yksi haastateltava on aluepäällikkö. Myymäläpäälliköt toimivat asiakasrajapinnassa omissa myymälöissään tiimensä kanssa joka päivä, kun taas aluepäällikön vastuulla on seitsemän (7) eri myymälää Suomessa. Aluepäällikön tehtäviin kuuluu myymäläpäälliköiden johtaminen ja lisäksi myös tasaisin väliajoin hoidettavat myymälävierailut. Myymäläpäällikön tehtäviin kuuluu oman myymälän yksittäisten myyjien johtaminen päivittäin. Aluepäällikköä käsitellään opinnäytetyössä nimellä ”johtaja 1” ja myymäläpäälliköitä nimillä ”johtaja 2” ja ”johtaja 3”.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelut, koska kirjoittaja kokee niiden antavan aitoja ja rehellisiä vastauksia yksittäisen henkilön näkökulmasta. Teemahaastattelut suoritettiin samoilla kysymyksillä kolmen eri johtajan kanssa, ja erilaisia näkökulmia saatiin esiin. Näin vastauksia oli helpompi analysoida ja vertailla keskenään. Kirjoittaja kokee teemahaastatteluiden olleen paras tapa saada käsiteltävään aiheeseen vastauksia, koska sana oli vapaa ja vastauksia sai antaa omalla tavallaan, eikä tarvinnut esimerkiksi valita vaihtoehtoja. Haastatellut henkilöt ovat myös toimineet työtehtävissään tuloksellisesti ja yrityksen toimintatapojen mukaisesti, joten luotettavuus vastauksissa on hyvällä tasolla. On kuitenkin selvää, että saadut vastaukset ja niistä tehdyt pohdinnat ja tulokset ovat vain yhden yrityksen liiketoiminnan mukaisia, joten eroavaisuuksia voi varmasti löytyä, jos samoja haastattelukysymyksiä käytetään jonkun toisen yrityksen johtajia haastateltaessa. Joka tapauksessa kirjoittaja kokee, että saadut tulokset ovat asiakasrajapinnassa tapahtuvan B2C-myyntien johtamisen kannalta sellaisia, joita voi hyödyntää kuka tahansa myyjä tai johtaja yrityksestä riippumatta.

Haastatteluissa esitetyt kysymykset ovat valikoituneet siten, että kysymyksiin annetut vastaukset kertoisivat motivoinnin ja vuorovaikutuksen merkityksestä myyjän ja johtajan välillä. Menetelmänä teemahaastattelut olivat kirjoittajan mielestä tapa, joka vaadittiin selvittämään näitä asioita. Haastatellut henkilöt pystyivät vastauksissaan kertomaan asioita omien mielipiteiden ja etenkin omien kokemusten perusteella. Kun jotain on kokenut, on helpompi antaa konkreettisia vastauksia kysymyksiin, kun taustalla on tieto siitä, miten missäkin tilanteessa on menetelty. Erilaisten tilanteiden ja tapahtumien pohjalta on luotu toimintatapoja, jotka on todettu hyväksi myyjän ja johtajan välisen vuorovaikutuksen kannalta. Kirjoittajan mielestä onkin luotettavaa sanoa, että opinnäytetyöhön kirjatut vastaukset ovat niitä asioita, jotka johtavat onnistuneeseen vuorovaikutussuhteeseen myyjän ja johtajan välillä ja sitä kautta vielä onnistuneeseen myyntityöhön.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimii niin myyjät kuin johtajatkin. Tutkimuksen tuloksia voi kirjoittajan mielestä hyödyntää niin itsensä johtamisessa kuin toisenkin johtamisessa. Siitä saa ohjeita ja vinkkejä onnistuneeseen vuorovaikutussuhteeseen ja toisen henkilön ymmärtämiseen työympäristössä. Tutkimus käsittelee sitä, mikä on johtajan ja hänen toiminnan merkitys myyjän onnistumisen kannalta ja lisäksi sitä, millaista johtajan toiminnan tulee olla mahdollistaakseen myyjän onnistumisen.

Tutkimuskysymykset alla:

1. Millainen on hyvä johtaja?
2. Mitä asiaa pidät kaikista tärkeimpänä myynnin/myyjien johtamisessa?
3. Kuinka tärkeää johtaminen on päivittäis- tai viikottaistasolla? (lyhyen aikavälin johtaminen) ja millaisena toimintana se näkyy johtajan puolesta joka päivä?
4. Mitä tavoitteiden asettamisella ja tulosten seurannalla saadaan aikaan?
5. Kuinka isona asiana pidät myyjien kouluttamista ja motivointia verrattuna myyjän omaan osaamiseen/persoonaan? (Eli voiko kenestä tahansa tehdä hyvän myyjän)
6. Miten onnistut pitämään myyjien asenteen positiivisena ja motivaation korkeana päivästä toiseen?
7. Myyjien ja johtajan välinen vuorovaikutus tulee olla kunnossa. Koetko, että jokaiselle myyjälle on parempi antaa vapaus ns. ”tehdä asiat omalla tavallaan” vai onko parempi, että noudatetaan tiettyä mallia aina rekrytoinnista ja ensimmäisistä koulutuksista alkaen?
8. Miten johtajan tekeminen muuttuu, kun muuten asiat myynnin ympärillä muuttuvat (esim. uudet tuotteet/palvelut, kilpailutilanne) Miten motivoida myyjät silti parhaimpaan mahdolliseen suoritukseen?
9. Mitkä ovat erot yksittäisen myyjän johtamisessa ja motivoimisessa ja myyntitiimin johtamisessa ja motivoinnissa?
10. Asioita, joihin edes johtajat eivät voi vaikuttaa?

5.1 Hyvän johtajan ominaisuudet

Haastatteluiden ensimmäisenä asiana käytiin läpi sitä, millainen on kaikessa yksinkertaisuudessaan hyvä johtaja ja mitä asiaa johtajat pitävät kaikista tärkeimpänä myyjien johtamisessa.

Kummatkin myymäläpäälliköt eli johtaja 2 ja johtaja 3 olivat vastauksissaan samalla aaltopituudella. Hyvä johtaja omaa hyvät vuorovaikutustaidot, osaa kuunnella ja on yleisesti ihmisläheinen henkilö, jota on helppo lähestyä. Hyvän johtajan tulee myös pystyä

asettumaan oman alaisensa asemaan ja pystyä tarkastelemaan asioita alaisen näkökulmasta ja myös omasta näkökulmastaan. Johtaja 2 piti myös tärkeänä asiana johtamisessa sitä, että vaikka ei oman alaisensa kaveri tarvitse olla, niin jossain määrin tulee myös välittää omista alaisistaan. Johtajan olisi myös tärkeää luoda alaiselleen sellainen tunnelma ja ympäristö, jossa hän ei pelkää tuoda mietityttäviä asioita esiin omalle esimiehelleen. Johtaja 3 toi myös esille vaatimustason johtajalta alaisiaan kohtaan ja nimenomaan sen, miten alaisen tulisi kokea esimiehensä vaatimustaso oikeudenmukaisena. Tähän päästään hänen mukaansa sillä, että johtaja kohtelee jokaista tiimin jäsentä tasapuolisesti ja antaa rehellisen palautteen kaikille niin onnistumisissa kuin epäonnistumisissa.

Johtaja 1 oli samoilla linjoilla edellä mainituista johtajan ominaisuuksista, mutta jonkun verran hän paneutui myös lukuihin. Hänen mukaansa juuri myynnin johtamisessa tarvitaan faktista dataa, jonka avulla johtaa tiimejä. Hän kertoi hyvän johtajan tietävän omien johdettaviensa tulokset ja tavoitteet, joiden kautta sitten myyntiä voi viedä eteenpäin ja paneutua eri aikoina eri asioihin, aina riippuen siitä missä on onnistunut viime aikoina ja missä välttämättä ei.

Kysyttäessä johtajilta mikä on kaikista tärkein asia, joka johtajan tulee osata, olivat kaikki johtajat samaa mieltä. Hyvän johtajan tulee tuntea omat alaisensa. Johtajan pitää tuntea kukin alaisensa erikseen ja se mikä kutakin työntekoon motivoi. Johtajan tulisi adaptoitua mahdollisesti jokaisen alaisensa kanssa eri tavalla riippuen siitä, millainen toiminta kunkin kanssa johtaa parhaimpaan tulokseen. Jo rekrytoinnista asti johtajan on hyvä selvittää, mikä on se asia mikä kutakin motivoi ja sitä kautta lähteä alusta asti rakentamaan yhteistä polkua kohti onnistumisia.

Kirjoittajan näkökulmasta vastauksissa näkyi selkeä ero siinä, missä kunkin johtajan keskittymiskohteet ovat. Mitä isompi vastuualue johtajalla on, sitä enemmän lukuihin pohjautuvaksi johtaminen tietenkin menee. Myymäläpäällikön on vielä helppo johtaa olemalla läsnä vaikkapa viittä (5) alaistaan, mutta aluepäällikön on jo pakko pohjauttaa johtamistaan lukuihin ja eritoten tavoitteisiin ja tulosten seurantaan, koska monessa paikassa hän ei voi olla samaan aikaan. Aluepäällikön tehtävissä pitää myös miettiä paljon enemmän itse yrityksen onnistumista isossa kuvassa, kun taas myymäläpäälliköt keskittyvät siihen, että oma myymälä pääsee tavoitteisiinsa ja sitä kautta auttaa yrityksen menestymiseen.

5.2 Pitkän ja lyhyen aikavälin johtaminen

Pitkän aikavälin johtamisessa ja lyhyen aikavälin johtamisessa on paljon samaa, mutta niistä löytyy myös eroja. Myös haastateltavien kesken eroavaisuuksia vastauksissa tuli esiin. Johtaja 1 painotti jokapäiväisen vuorovaikutuksen tärkeyttä johtajan ja alaisten

välillä. Johtajan tulee nostaa onnistumisia esille ja seurata joka päivä sitä, missä ollaan onnistuttu ja missä ei. Sitä kautta saadaan nostettua esiin asioita, joihin tulee keskittyä ja on tärkeää, että jokaiselle päivälle asetetaan aina erikseen tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla kirkkaasti selvillä niin johtajalla kuin alaisillakin joka ikinen päivä niin omalta osalta kuin tiiminkin osalta.

Johtajan 2 mukaan päivittäisjohtaminen on nimenomaan tapa, jolla pidemmän aikavälin johtaminen saadaan tulosten perusteella näyttämään hyvältä. Esimerkiksi kuukausitavoitteet pitää pilkkoa osiin päivä- ja viikkotavoitteisiin. Hän korosti sitä, että jos vaikka viikon aikana johtaja on läsnä ja johtamassa vain kaksi päivää viiden sijasta, niin väkisinkin myyjälle tulee ainakin pari päivää, jolloin työnteon laatu ei ole sillä tasolla, millä tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Tällöin luonnollisesti jäädään tavoitteista jälkeen ja pitkällä aikavälillä se johtaa epäonnistumiseen.

Johtaja 3 sen sijaan näkee, että jotkut hyötyvät tavoitteiden pilkkomisesta osiin, mutta toiset eivät. Hän korosti enemmänkin sitä, miten päivittäisjohtaminen korostuu tilanteissa, joissa joku työn osa-alue ei ole vaaditulla tasolla. Hänen mukaansa hyvä johtaja osaa reagoida nopeasti tällaisessa tilanteessa ja kehittää ratkaisut ongelmaan yhdessä alaisensa kanssa. Hän oli myös sitä mieltä, että ei niinkään päivittäisjohtaminen, vaan päivittäinen läsnäolo johtajan puolelta tuo jonkinlaista vakautta alaisten toimintaan. Johtajan läsnäolo rauhoittaa alaisten toimintaa, on taustalla sitten onnistumisia tai epäonnistumisia. Johtajan läsnäolon ansiosta alaisten luotto toimintatapoihin säilyy, vaikka paperilla tulokset eivät näkyisikään. Johtaja 3 korosti myös päivittäisjohtamisessa johtajan omaa esimerkkiä, jonka mukaan alaiset voivat toimia. Samaan hengenvetoon hän korosti kuitenkin myös sitä, että alaisille tulee antaa rauha keskittyä omaan työntekoonsa.

Kirjoittajan mielestä haastatelluilla myymäläpäälliköillä on erilainen näkökulma ensinnäkin johtamiseen, mutta myös erilaisia kokemuksia omista alaisistaan. Toinen johtaja kokee elintärkeäksi jokapäiväisen motivoinnin ja seurannan riippumatta tuloksista, kun taas toinen ehkä luottaa enemmän alaisiinsa, etenkin jos tulokset ovat vaaditulla tasolla. Kirjoittaja itse kallistuu hieman jälkimmäisen johtajan tapaan. Jatkuva motivointi ja kannustaminen voi olla jopa motivaatiota alentava tekijä, jos työntekijä on jo onnistunut selkeästi. Alainen voi myös kokea, että häneen ei luoteta tarpeeksi, jos johtaja on koko ajan hengittämässä niskaan, vaikka tavoitteisiin on ennenkin päästy. Kuitenkin esimerkiksi uusien työntekijöiden kanssa johtajan 2 näkökulma on toimiva ja ainakin varmasti sellainen, millä alainen oppii yrityksen tavoille.

5.3 Tavoitteet ja tulokset

Jokaiselle myyjälle asetetaan tavoitteet, jotka myyjän tulee koittaa saavuttaa esimerkiksi kuukausittain. Niin kuin edellä on mainittu, on tavoitteita hyvä pilkkoa osiin viikko- ja päivätasolle. Miksi sitten myyjien ei anneta vain tehdä niin paljon kuin he pystyvät ilman tavoitteita? Mikä merkitys tavoitteiden asettamisella ja tulosten seurannalla on? Sitä käsitellään tässä kohdassa opinnäytetyötä johtajilta saatujen perusteluiden kautta.

Johtajan 1 kertomana on selkeää miksi tavoitteita isossa kuvassa asetetaan. Sen takia, että ollaan laskettu, millä tasolla yrityksen liiketoiminta on kannattavaa. Näin ollen kun esimerkiksi myymälöille ja sen jälkeen myyjille asetetaan omat tavoitteet aina suhteutettuna esimerkiksi työmäärään ja työnkuvaan, niin jokaisen yksittäisen myyjän oma tavoitteisiin pääseminen riittää siihen, että yrityksen toiminta on kannattavaa. Niinkin yksinkertaista se siis on. Kuitenkin asiaa on hyvä käsitellä hieman enemmän yksilön kannalta. Hän kertoo, että yksittäiselle myyjälle asetetut tavoitteet antavat hänen tekemälleen työlle merkityksen ja arvon. Myyjä ei voi tietää milloin hän on yrityksen näkökulmasta onnistunut, jos ei ole mitään mitä tavoitella. Usein myös myyjät saavat nimenomaan onnistumisen tunteen tehdyistä kaupoista ja vielä isommin siitä, kun kauppoja on syntynyt asetettujen tavoitteiden verran. Onnistumisista usein palkitaan tavalla tai toisella enemmän, koska myyjä tuottaa onnistumisellaan edustamalleen yritykselle enemmän arvoa. Kun myyjä saa onnistumisen tunteen ja siitä hänet myös palkitaan on hän alttiimpi myös onnistumaan uudelleen ja tuottamaan yritykselle lisäarvoa. Tällöin työsuhte on yrityksen näkökulmasta parhaimmalla mahdollisella tasolla.

Myymäläpäällikön asemasta johtaja 3 halusi korostaa sitä, miten tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta helpottaa huomattavasti sekä johtajan että myyjän tekemää työtä. Jos ei ole mitään dataa siitä, miten eri osa-alueilla on onnistuttu, on vaikeaa alkaa etsiä kohtia, joita parantaa. Kun tulokset ovat suoraan paperilla, on helppoa reagoida nopeasti niihin asioihin, jotka eivät ole halutulla tasolla. Johtajan ja alaisen on hyvä käydä tuloksia läpi, jotta alainen näkee konkreettisesti sen, mitä on saatu aikaan sillä panoksella, mitä on annettu. Näin heikkoja kohtia on helppo lähteä kehittämään, kun tietää osa-alueen, johon tulee panostaa, eikä näin ollen välttämättä kaikkea toimintaa omassa tekemisessä tule muuttaa.

Johtaja 3 puhuu tulosten seurannan puolesta myös onnistumisten osalta. Kun myyjälle konkreettisesti osoitetaan, että hän on onnistunut jollain tietyllä osa-alueella, niin se motivoi myyjää lisää ja antaa varmasti itseluottamusta toimia jatkossa samalla tavalla.

5.4 Myyjien motivointi ja kouluttaminen

Kun yritys hakee joukkoonsa myyjiä, hakevat he henkilöitä, jotka pystyvät tuomaan yritykselle lisäarvoa. Haastatteluissa käytiin läpi myyjien motivointia ja kouluttamista sekä sitä, voiko kenestä tahansa tehdä hyvän myyjän. Isona kysymyksenä myyjien kouluttamisessa nousee esille myös se, mikä merkitys itse myyjän persoonalla on onnistuneeseen työsuhteeseen. Lisäksi johtajat kertoivat miten pitää myyjien motivaatio korkeana päivästä toiseen.

Johtaja 2 kertoo, että jokaisen ihmisen voi saada myymään, mutta jokaisesta ei voi tehdä huippumyyjiä. Liikkeelle on lähdettävä aina rekrytoinnista asti. Hänen mukaansa sellaiset henkilöt, jotka motivoituvat onnistumisista ovat usein niitä henkilöitä, joista voi tulla huippumyyjiä. Tietynlainen oma vaatimustaso tulee löytyä itse myyjältä kaikkien muiden ohjeiden lisäksi, jotta tulosta tehdään normaalia enemmän. Hän kokee rekrytoinnin olevan etenkin myyntialalla tärkeää ja rekrytoitavan persoonaan tulee kiinnittää huomiota, jotta löydetään sellainen henkilö, joka pystyy tuottamaan yritykselle lisäarvoa. Kun oikeanlainen henkilö on löydetty, tulee johtajan kouluttaa myyjää vielä yrityksen toimintamallin mukaisesti. Johtajan 2 mukaan on tärkeää muistaa antaa myyjän sopeutua uuteen toimintamalliin, koska koulutuksesta ei ole hyötyä, jos myyjä ei pysty sitä kunnolla sisäistämään. Kun myyjä on oppinut toimintamallin, on häntä helpompi jatkokouluttaa.

Johtajan 1 mukaan myyjän oma asenne sekä yrityksen tarjoama koulutus tehtävään kulkevat symbioosissa. Kun koulutus on hyvällä tasolla, niin päästään tyydyttäviin tuloksiin. Kun myyjä on sisäistänyt koulutuksen ja hänen oma asenteensa on korkealla tasolla päästään huipputuloksiin. Hyvä myyjä osaa sisäistää johtajan tarjoaman esimerkin, koulutuksen ja muut ohjeet, ja mukauttaa omat tapansa niiden rinnalle. Näin ollen myyjä toimii yrityksen toimintatavan mukaisesti tuottaen yritykselle lisäarvoa. Lisäksi myös myyjä hyötyy siitä, kun hänen omat taitonsa kohtaavat yrityksen toimivaksi todettujen toimintatapojen kanssa.

Johtaja 3 toi myös esille sen, miten kukin ottaa vastaan hänelle annetut ohjeet ja sisäistää ne. Hänen mielestään tietynlaisen persoonan omaavat henkilöt ovat vastaanottavaisempia kehittyä myynnissä, kun taas toiset eivät pääse tietyn pisteen yli. Hän myös muistutti siitä, miten eri ihmiset reagoivat eri tavoilla motivointiin ja kouluttamiseen. Tässä tullaankin siihen, miten johtajan on tärkeää tuntee alaisensa ja sen mukaan kaivaa jokaisesta alaisesta parhaat puolet esiin eri tavoilla. Joissain tapauksissa siis johtajan on jopa parempi olla sanomatta mitään, kuin alkaa motivoimaan ja kouluttamaan lisää, jos johtaja luottaa

alaisensa osaamiseen. Tällaisissa tapauksissa tietysti myyjän on tullut esittää onnistumisia, joilla hän on johtajan luottamuksen ansainnut.

Aina edes johtaja ei voi vaikuttaa myyjän onnistumiseen. Joskus on aikoja, kun asiat eivät toimi halutulla tavalla. Ongelmia yksittäisellä henkilöllä, tässä tapauksessa myyjällä voi olla esimerkiksi henkilökohtaisessa elämässä, joka sitten heijastuu työhön. Tällaisiin asioihin ei oikeastaan voi eikä kannata puuttua. Jos kuitenkin yksittäisen myyjän ongelmat ovat vain työhön liittyviä, pystyy johtaja niihin puuttumaan ja näin koittaa saada muutosta aikaan.

Johtaja 1 kertoi jokapäiväisen motivaation ylläpitämisen olevan vaikeaa, mutta kuitenkin mahdollista. Hän muistutti yksittäisten hienojen onnistumisten esille nostamisesta. Ikään kuin johtaja siis loisi alaiselle muistikuvan ja tunnelman siitä, miten onnistua. Hän myös esitti, että vaikka joku osa-alue myynnistä olisi heikolla tasolla, voi työt muuten sujua hyvin ja näin ollen johtajan tulisi johdatella alaistaan parempiin tuloksiin niiden asioiden kautta, missä on onnistuttu.

Johtaja 2 toi myös esille sen, että jos onnistumisia ei tule, niin ei kannata hakata päätään seinään. On hyvä välillä kokeilla jotain uutta eikä kangistua vanhoihin kaavoihin. Usein muutos kuitenkin on hyvästä ja myyjä voi saada uutta motivaatiota tekemäänsä työhön hieman tapojaan ja lähestymistään muuttamalla. Hän myös muistutti siitä, miten alaisen voi saada toimimaan paremmin omaa esimerkkiä näyttämällä. Johtajan tulisi toimia alaisen vierellä ainakin hetkellisesti näyttäen onnistumisen kulttuuria käytännössä. Johtaja 2 muistutti myös siitä, miten tasaisin väliajoin pidettävät johtamishetket, esimerkiksi viikko-palaverit ovat tärkeässä osassa siinä, miten myyjän motivaatio työhön säilytetään korkeana. Näin ollen myyjä saa jokaisesta johtamishetkestä uudestaan aina motivaatiota onnistua seuraavan viikon aikana.

Tärkeää jatkuvan motivaation ylläpitämisessä johtajan 3 mukaan on myös se, miten myyjä näkee ongelmat ympärillään. Johtajan tehtävänä on tärkeää muistuttaa myyjää siitä, että keskitytään vain asioihin joihin voidaan itse vaikuttaa, tässä tapauksessa myyntiin. Jos mielessä on liikaa häiriötekijöitä, silloin mikään ei onnistu maksimaalisella tasolla.

5.5 Myyjän omat valmiudet

Myyjän ja johtajan välinen vuorovaikutus tulee olla kunnossa. On tärkeää muistaa, että jokaisella myyjällä on omat tavat ja valmiudet, joiden mukaan hänelle on luontevaa toimia. Johtajan näkökulmasta on kuitenkin tärkeää, että myyjät toimivat yrityksen haluamalla tavalla, jolloin myyjät tuottavat arvoa edustamalleen yritykselle. Kysymys kuuluukin, onko

jokaisen myyjän parempi antaa tehdä asiat omalla tavallaan vai tuleeko myyjien noudattaa tiettyä mallia myynnissä alusta lähtien.

Kaikki haastatellut johtavat olivat asiasta pitkälti samaa mieltä. Hyvä johtaja asettaa myyjien toiminnalle mallin, jonka mukaan tulee toimia. Tämä malli on todettu toimivaksi ja yrityksen arvoja vastaavaksi, joten sen mallin sisällä tulee jokaisen myyjän toimia. Johtajat kuitenkin muistuttivat siitä, että iso osuus myynnistä on se, miten asioita tuodaan yksittäiselle asiakkaalle esille. Jokaisen myyjän persoona on erilainen ja omaa persoonaa voi ja pitääkin hyödyntää myyntityössä. Myyjä ei kuitenkaan voi alkaa sooloilemaan, vaan oman persoonan pitää mahtua annettujen raamien sisälle. Tällöin päästään jälleen tilanteeseen, jossa myyjä hyötyy yrityksen tarjoamasta mallista, joka on todettu toimivaksi. Myyjä pystyy hyödyntämään jo toimivaksi todetun mallin sisällä omaa osaamistaan, jotta hän pystyy onnistumaan entistä paremmin ja mahdollisesti esimerkiksi ansaita enemmän. Tällaisessa tilanteessa tietysti myös yritys hyötyy suuresti yksittäisestä myyjästä, koska myyjä pystyy tekemään yritykselle paremman tuloksen, mitä on tavoitteisiin valmiiksi laskettu.

5.6 Muutosjohtaminen

Elämässä sekä työssä voi tulla eteen muutoksia, joihin on sopeuduttava niin johtajan, kuin alaisenkin puolesta. Muuttuva asia voi olla esimerkiksi kilpailu- tai maailmantilanne, joka näkyy suoraan asiakasmäärissä. Myös myytävä tuote tai sen hinta voi muuttua. Miten johtajan sitten tulee toimia muutostilanteissa alaistensa eli myyjien kanssa.

Johtajan 1 mukaan kaikista tärkein asia muutosjohtamisessa on kertoa alaisille, mikä muuttuu ja miksi. Sen tulisi olla ensimmäinen asia mikä otetaan esille. Varmasti negatiivisia tunteita tulee esiin, se on osa ihmisluonnetta. Negatiiviset tunteet ovat kuitenkin tärkeää käsitellä alaisten kanssa avoimesti, jonka jälkeen on helpompi lähteä rakentamaan tulevaa. Hänen mukaansa johtajan tulee olla avoin siitä, miksi asiat muuttuvat. Johtajan tulisi myös käydä tiimissä asiaa läpi ja antaa jokaiselle alaiselleen mahdollisuuden tuoda omat mielipiteensä esille. Näin ollen pystytään muutostilanteessakin luomaan ilmapiiri, jossa kaikki kokevat omat ajatuksensa tärkeiksi ja uskaltavat olla omia itsejään tilanteessa kuin tilanteessa. Johtaja 1 muistutti myös siitä, miten myyjän on hyvä keskittyä siihen mihin voi itse vaikuttaa eli omaan myyntiin, eikä niin sanottuihin ulkokehän asioihin, joihin ei itsellä ole sananvaltaa. Tällöin myynti on hänen mukaansa paremmalla tasolla ja myös itse myyjä onnellisempi.

Johtaja 2 korosti sitä, miten etenkin johtajan tulee adaptoitua nopeasti muutostilanteisiin, jotta myyjien on helpompi mukautua ikään kuin johtajan mukana. Tapoja on mahdollisesti pakko jopa muuttaa ja johtajan on omalla toiminnallaan ja esimerkillään todistettava

myyjilleen, että muuttuneessakin tilanteessa saadaan tehtävät hoidettua tuloksellisesti. Muutostilanteissa johtajan toiminnalla on suuri merkitys siihen, miten toiminta jatkossa onnistuu. Hän korosti myös johtajan 1 esille nostamaa avoimuutta johtajan ja alaisen välillä. Se on vaatimus sille, että pystytään jatkamaan työntekoa hyvällä motivaatiolla.

Johtaja 3 koki muutostilanteen vaikutuksen riippuvan isosti myös myyjän omasta asenteesta muutosta kohtaan. Jos esimerkiksi myytävän tuotteen kysyntä muuttuu, ei hän koe sitä isona ongelmana. Hänen mukaansa hyvän motivaation omaava myyjä haluaa silti aina myydä eikä anna asioiden, joille ei itse voi mitään antaa vaikuttaa omaan tekemiseen eli myyntiin. Hän myös painotti eritoten sitä, että paneudutaan vain ja ainoastaan niihin asioihin joihin voidaan itse vaikuttaa. Tekemisen tulisi siis säilyä samanlaisena, vaikka muutosta ympärillä tapahtuu.

5.7 Tiimin ja myyjän johtaminen

Johtamista tapahtuu monella eri tavalla ja sen vaikutus näkyy eri ihmisissä eri tavalla. Johtajan tulee muokata omaa tapaansa aina riippuen henkilöstä. Iso ero on myös siinä, miten johtaa yksittäistä myyjää ja miten taas myyntitiimiä.

Johtajan 3 mielestä isoin ero tiimin ja yksilön johtamisessa on siinä, että yksilön johtamisessa saa näkyä enemmän sekä johtajan että alaisen persoona. Yksilön johtamisessa johtaja voi enemmän arvioida sitä, mikä on kyseiselle henkilölle paras tapa johtaa ja näin ollen usein yksilön johtamisesta voi saada parempaa tulosta aikaan itse myyntiin. Hänen mielestään tiimin johtamisen tulee olla standardisoidumpaa ja johonkin tiettyyn malliin perustuvaa. Tiimin johtamisessa tulee näkyä pääasiat ja ne asiat joilla nimenomaan yhteisesti saadaan tehtyä tulosta. Tiimin johtamisessa on myös tärkeää antaa kaikkien tuoda omat mielipiteensä ja ideansa esille.

Johtaja 2 toi esille sen miten palautteen anto tiimissä ja yksilönä eroavat. Negatiivista palautetta voi antaa rakentavalla tavalla, ja mielellään vain ja ainoastaan kahden kesken käydyissä palaverissa eikä tiimin edessä. Positiiviset palautteet sen sijaan on hyvä käydä läpi tiimin kesken, koska se kannustaa hänen mukaansa muitakin tiimiläisiä toimimaan samalla tavalla kuin onnistunut henkilö. Lisäksi onnistumisista voi tiimin kesken jakaa näkemyksiä ja vinkkejä siihen, miten muutkin tiimin jäsenet onnistuisivat paremmin jatkossa. Johtaja 2 toi myös esille sen, miten henkilökohtaisia asioita, eritoten ongelmia voi johtaja ja alainen käydä kahden kesken läpi. Niitä asioita ei saisi koskaan tuoda julki koko tiimin edessä. Yleiset johtamisen piirteet ja johtoasemassa toimiminen tulisi kuitenkin hänen mukaansa näkyä sekä tiimissä että henkilökohtaisella tasolla myyjän kanssa.

Johtaja 1 kuitenkin korosti sitä, miten hänen mielestään suurta eroa ei saa olla yksittäisen henkilön ja tiimin johtamisessa. Kaikille pitäisi olla samanlainen malli johtotyylin osalta, jotta oikeudenmukaisuus toteutuu johtamisessa. Ainoa asia mitä hän korosti tiimin ja yksilön johtamisen erona oli se, että johtajan tulisi tiimin osalta luoda olosuhteet, jossa kaikki tiimin jäsenet viihtyvät. Toki johtajan 1 mielestä eri aiheista voi keskustella eri tiimin jäsenien kanssa, pitäen kuitenkin mielessä sen, että kaikki johdettavat ovat niin sanotusti samalla viivalla. Kenellekään ei siis tulisi jakaa esimerkiksi kehuja yksittäin.

Mielenkiintoista on nähdä vastauksissa eroavaisuuksia yksittäistä tiimiä johtavien (myymäläpäälliköt) ja montaa tiimiä johtavan (aluepäällikkö) välillä. Yksittäistä tiimiä johtavilla on enemmän kokemusta yksilön johtamisesta ainakin lähimenneisyydessä, joka näkyy heidän vastauksissaan. He kokevat myös tärkeänä osata lukea yksittäisiä henkilöitä ja heidän tarpeitaan, joiden mukaan heitä sitten johtaa. Montaa eri tiimiä johtava sen sijaan ei käy niin paljon läpi henkilökohtaista johtamista, joten hän ajattelee asian enemmänkin isossa kuvassa. Näinhän johtamisen tuleekin toimia eli portaittain myyjästä myymäläpäällikköön, jonka jälkeen aluepäällikköön ja siitä eteenpäin. Mitä ylemmäs portaissa mennään, sitä enemmän isossa kuvassa johtamista ja onnistumisia ajatellaan.

5.8 Johtajan haasteet

Vaikka hyvä johtaja onnistuu aina saamaan parhaimman mahdollisen suorituksen työntekijöistään, on silti asioita joihin edes johtajat eivät voi vaikuttaa. Kaikki haastatellut johtajat kertoivat näiden asioiden usein olevan jokaisen yksittäisen henkilön siviilielämään liittyviä asioita, jotka suoraan heijastuvat tehtyyn työhön. Johtaja 1 ja johtaja 3 nostivat esille myös sen, että yksittäisen henkilön luonteeseen ja arvoihin johtaja ei voi oikeastaan vaikuttaa. Johtaja ei voi loppujen lopuksi koskaan tietää, mitä hänen työntekijänsä oikeasti kaikesta ajattelee. He olivat kuitenkin sitä mieltä, että kaikkeen työhön liittyvään pystyy ainakin jollain tasolla vaikuttamaan, tai jos ei vaikuttamaan, niin tuomaan ainakin asian esille asialliseen sävyyn.

Johtaja 2 muistutti, että jos johtaja ei puutu työntekijänsä tekemiseen, ei ongelmaa pystytä ainakaan korjaamaan. Hän korosti myös sitä, että positiivista palautetta tulee antaa pienistäkin onnistumisista, jotka nostavat työntekijän mielialaa. Näin ollen työntekijä ymmärtää sen, millaisella suorituksella johdon puolelta ollaan tyytyväisiä hänen toimintaansa. Kun palautteen anto on sekä positiivista että välillä negatiivista, säilyttävät johtaja ja hänen työntekijänsä hyvän vuorovaikutuksen, jolloin johtajan on aina helpompi puuttua ongelma-kohtiin. Johtajan 2 mukaan johtajan on myös tärkeää pyytää hänelle itselleen palautetta tehdystä työstä ja johtamisesta. Näin ollen johtaja pystyy kehittämään tapojaan ja johtamaan työntekijöitään entistä paremmin.

6 Tulosten yhteenveto

Johtaminen pohjautuu esimiehen ja hänen alaisensa väliseen vuorovaikutukseen. Johtajan on pyrittävä luomaan työpaikalle ilmapiiri, missä kaikki alaiset kokevat olonsa arvostetuiksi. On tärkeää, että jokainen uskaltaa ilmaista itseään niin sanojen kuin tekojenkin puolesta ilman pelkoa seurauksista. Haastattelujen mukaan hyvän johtajan tulisi jollain tasolla tuntea alaisensa ihmisinä, mutta suhteessa pitää kuitenkin säilyttää tietynlainen auktoriteetti. Jos toiminta työympäristössä menee liian kaverilliseksi, kärsii silloin usein itse työnteko. Johtajan tulee välittää alaisestaan ja kaveri hänen kanssaan saa olla muistaen kuitenkin, että alainen vastaa johtajalleen. Alaiselta vaaditaan sellaista toiminnan laatua, joka johtaa onnistuneisiin tuloksiin. Johtajan vastuulle jää, mihin vetää oikea raja suhteessa alaiseensa. Hyvä johtaja pystyy luomaan tilanteen, jossa voidaan olla kavereita keskenään ja avoimia toisilleen, mutta työtä tehtäessä kumpikin osapuoli ymmärtää, mitä vaaditaan ja millaisella toiminnalla tavoitteet saavutetaan.

Hyvä johtaja tuntee itse alaisen, mutta myös alaisen motiivit, tavoitteet ja saavutetut tulokset. Johtajan on tulosten seurannalla helppo tukea alaistaan ja hänen kehittymistään. Kun johtaja tuntee alaisensa omat motiivit, on hänen helpompi kannustaa alaistaan parempiin suorituksiin hyödyntäen näitä motiiveja. Johtajan kannalta on tärkeää päivittäistasolla toteuttaa johtamishetket alaisensa kanssa, jotta alaisen toiminta säilyy vaaditulla tasolla. Näin toimien saavutetaan myös pitkän aikavälin tavoitteet.

Johtajan on tärkeää antaa myös alaiselleen tilaa omille näkemyksille ja toimintatavoille. Hyvä johtaja kouluttaa parhaan version alaisestaan antamalla hänen toiminnalleen raamit, huomioiden kuitenkin, että alaisen omille tavoille jätetään tilaa. Johtajan tehtävä on kouluttaa alainen yrityksen toimintamallien mukaiseksi myyjäksi. Parhaassa tapauksessa yritys hyötyy erityisesti silloin, kun yksittäinen myyjä pystyy toteuttamaan itseään yrityksen toimintamallin mukaisesti. Näin tulosta syntyy mahdollisesti enemmän kuin mitä yhdelle myyjälle on budjetoitu.

Johtajan on valmistauduttava myös siihen, että asiat ympärillä muuttuvat ja näissä tilanteissa johtajan toiminnalla on suuri merkitys hänen alaisensa toimintaan ja onnistumisiin jatkossa. Tärkeää on, että johtaja pystyy itse nopeasti mukauttamaan toimintansa vallitsevaa uutta tilannetta vastaavaksi, jotta alainen pystyy johtajan näyttämän esimerkin kautta hakemaan itselleen uuden suunnan työntekoon. Usein muutostilanteet aiheuttavat negatiivisia tunteita ainakin aluksi. Tämän takia johtajan kannalta on tärkeää näissä tilanteissa olla avoin alaiselleen ja käydä alaisen kanssa heti ensimmäiseksi läpi tunteet, joita muutos herättää. Muutoksista tulee olla rehellinen eikä tietoja saa pimittää kummankaan

osapuolen näkökulmasta. Kun näin tapahtuu molemmat ymmärtävät toisiaan, yleistä muutostilannetta ja mahdollista toimintatapojen muutosta paremmin. Johtajan on myös tärkeää valmistaa alaisensa oikein muutoksen tapahtuessa, jotta motivaatio työntekoon säilyy.

Palautetta on annettava niin onnistumisten kuin epäonnistumistenkin jälkeen. Palautteen anto saa aikaan sen, että kumpikin osapuoli, sekä johtaja että alainen, pystyvät näkemään asioita muulta kuin vain omalta kannaltaan. On tärkeää saada palautetta, koska sitä kautta omaa toimintaa voi kehittää. Jos palaute on positiivista, silloin tietää millaisella toiminnalla kyseinen palaute on saatu. On siis helppo jatkaa samoilla toimintatavoilla. Jos palaute on negatiivista, on helpompi ymmärtää jokin asia, jota ei itse ole toiminnassaan huomannut ja sitä kautta lähteä kehittämään kyseistä osa-aluetta. Palautteenannon on tärkeää kulkea molempiin suuntiin, ei pelkästään johtajalta alaiselle. Hyvä johtaja tasaisin väliajoin pyytääkin palautetta omasta johtamisestaan ja yleisesti työnteostaan.

Johtajan on tärkeää olla tasapuolinen kaikkia alaisiaan kohtaan. Työryhmän edessä ei tulisi antaa kenellekään yksittäiselle myyjälle negatiivista palautetta. Se voi merkittävästi vaikuttaa kyseisen henkilön itseluottamukseen ja työntekoon. Negatiiviset palautteet tulisi aina käsitellä kahden kesken ja ehdottomasti rakentavaan sävyyn. Positiivista palautetta sen sijaan on hyvä antaa työryhmässä. Kun yksittäisiä hienoja onnistumisia nostetaan esiin ryhmässä, antaa se muillekin parhaassa tapauksessa lisää motivaatiota onnistua vastaavasti tai ainakin yrittämään kovemmin. Johtajan on myös tärkeää yleisesti koittaa kehittää yksittäistä myyjää onnistumisten kautta vaikka näyttämällä itse esimerkkiä. On tärkeää luoda onnistumisen tunnetta, eikä vain antaa sanallista negatiivista palautetta ilman minkäänlaisia ratkaisuja asian korjaamiseksi.

Johtajalle tulee usein haasteita yksittäisten myyjien osalta ja haasteet voivat olla työhön liittyviä tai henkilökohtaisempia asioita. Jos johtaja on pystynyt luomaan luottamuksen hänen ja alaisen välille, on helpompi puhua vaikeammistakin asioista. Jos haasteet liittyvät alaisen henkilökohtaiseen elämään, voi niistä kysyä, mutta johtaja ei voi eikä edes saa lii-
kaa niihin paneutua. Jokaisen on annettava käsitellä asioita omalla tavallaan. Kaikkeen työhön liittyvään johtajan kuitenkin pitää tarttua. Vaikka tilanne olisi epämiellyttävä ja haastava, on johtajan tehtävä nostaa työhön liittyvät haasteet esille alaisensa kanssa. Jos asiat jättää huomioimatta, ne eivät ratkea. Jos johtajan ja alaisen välillä vallitsee avoimuus ja luottamus, ei alaisen tulisi loukkaantua johtajan esille nostamasta asiasta. Alainen vastaa johtajalleen ja se tulee kummankin osapuolen ymmärtää. Alainen on myös osa johtajan onnistumista, koska johtajan onnistumista mitataan nimenomaan hänen myyntitiiminsä tuloksilla, joihin jokainen tiimin jäsen omalla työnteollaan vaikuttaa.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Teemahaastattelussa saadut vastaukset ovat yhden ihmisen mielipiteitä ja näkemyksiä kysytyistä asioista, joten ne voivat erota riippuen siitä keneltä asioita on kysytty. Teemahaastatteluita on kuitenkin suoritettu kolmen eri henkilön kanssa ja vastauksista on eritelty niin samat kuin eriävätkin mielipiteet. Tutkimus on tehty yhden yrityksen osalta, joten vastauksissa voi näkyä johtajien tottumukset ja toimintatavat kyseisen yrityksen sisällä. Haastatellut henkilöt ovat kuitenkin toimineet tehtävissään tuloksellisesti ja pitkäjänteisesti ansaiten yrityksen luottamuksen, joten heidän toimintatapansa ja näin myös vastauksensa ovat luotettavia siihen nähden, millä tavoin pystytään luomaan hyvä vuorovaikutussuhde myyjän ja johtajan välille ja kuinka johtajan tulee toimia työssään joka päivä motivoiden myyjäänsä.

Kirjoittaja näkee, että jos sama tutkimus suoritettaisiin vaikka vuoden kuluttua, olisivat tutkimuksen tulokset samankaltaisia elleivät jopa täysin samoja. Toimivaksi todettuja toimintatapoja on turha muuttaa ainakaan ilman syytä. Toki kaikessa löytyy aina kehitettävää ja jos jää paikalleen ja toimii päivästä toiseen aina samalla tavalla, niin se alkaa jossain kohdassa puuduttamaan, joka varmasti näkyy tuloksellisuudessa. Kilpailu eri aloilla on myös kovaa, joten koko ajan on syytä koittaa kehittää toimintatapojaan ja näin ollen luoda etua kilpailijoihin nähden. Täytyy myös muistaa se, miten asioihin tulee suhtautua eri tavalla riippuen siitä, missä roolissa yrityksen sisällä toimii. Jos henkilö etenee isompiin johtotehtäviin, tulee hänelle työtehtävään uusi koulutus ja pitää aina katsoa asioita enemmän isossa kuvassa, yrityksen kannalta. Näissä tilanteissa henkilön mielipiteiden tulee varmasti muuttua, jolloin vastauksissa voi nähdä eroavaisuuksia. Jos tutkimus siis suoritetaan samoille henkilöille vuoden päästä ja he toimivat vielä samoissa asemissa, ovat vastaukset samankaltaisia. Jos he ovat kuitenkin edenneet urallaan isompiin johtotehtäviin, voi vastauksissa näkyä eroavaisuuksia ja mielipiteiden muuttumista.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Jos tutkimuksen aihetta haluaa lähteä selvittämään vielä enemmän, on siihen kaikki mahdollisuudet. Tässä opinnäytetyössä käytiin asiaa läpi vain motivoinnin ja vuorovaikutuksen kannalta, koska aihe on erittäin laaja. Käytiin läpi myös teemahaastattelut vain johtajien kanssa eli itse myyjän näkökulmaa tutkimukseen ei tullut. Saman tyyppisen tutkimuksen voisi suorittaa pitämällä teemahaastattelut myyjän asemassa toimiville ja sitä kautta lähteä purkamaan aihetta. Kirjoittaja uskookin, että myyjä haastatteleamalla saisi vielä yhden aspektin lisää aiheen tutkimisen osalta. Moni myyjä ja yleisesti ihminen voi ajatella asioista eri tavalla ja siinä missä eri johtamistapoja on monia, niin on myös erilaisia tapoja tulla johdetuksi.

7 Opinnäytetyöprosessi

Idea opinnäytetyöhön aiheeseen syntyi kirjoittajan henkilökohtaisesta kiinnostuksesta aiheita kohtaan. Kirjoittajalla on alalta kokemusta niin johtajan kuin myyjänkin näkökulmasta joten aiheen valinta oli luonteva. Opinnäytetyö aloitettiin tammikuussa 2022 ja sen oli tarkoitus olla valmis maaliskuun loppuun mennessä, joten aikataulullisesti tavoitteeseen päästiin.

Opinnäytetyöprosessi alkoi aineiston keruulla internetistä eri artikkeleita, blogeja ja muita kirjoituksia lukemalla sekä etsimällä sopivia kirjalähteitä teoriaosuuden tueksi. Enimmäkseen aiheet teoriaosuuteen saatiin erinäisillä internetistä löytyneillä kirjoituksilla ja artikkeleilla. Teoriaosuuden lisäksi tarvittiin tutkimusaineistoa opinnäytetyön empiirisen osion suorittamiseksi. Tutkimusaineisto opinnäytetyöhön kerättiin haastatellen erään yrityksen kolmea eri asemassa olevaa johtajaa. Haastatteluissa esitettiin kymmenen (10) kysymystä, joihin johtajat vastasivat jokainen erikseen tietämättä muiden antamia vastauksia.

Prosessin ensimmäinen vaihe aikataulullisesti oli teoriaosuuden kirjoittaminen opinnäytetyön aiheelle, jotta pystyttiin luomaan pohja tehdyille haastatteluille. Teoriaosuuden kirjoittaminen vei aikaa noin 2 viikkoa, saman kahden viikon aikana pidettiin myös teemahaastattelut. Kyseisistä haastatteluista kaksi suoritettiin kasvokkain haastatellen ja yksi videopuhelun välityksellä. Jokaisesta haastattelusta kirjoittaja kirjasi johtajien antamat vastaukset, jotka myöhemmin kirjoitettiin puhtaaksi. Tämän jälkeen kirjoittaja alkoi luomaan johtajien tuomista ajatuksista tekstiä itse opinnäytetyöhön eri aiheita eritellen ja erilaisia vastauksia vertaillen. Opinnäytetyön empiirinen osio pyrkii antamaan vastauksia siihen, mitkä ovat keskeisimpiä tekijöitä johtajan toiminnassa myyjän onnistumisen kannalta.

Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu
1.1-15.1 Teoriaosuuden tueksi artikkeleiden, blogien ja kirjojen etsimistä	1.2-14.2 Teemahaastatteluista kerätyt vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi opinnäytetyöhön	1.3-20.3 Teoriaosuuteen muutama lisäys, joista keskusteltiin ohjaajan kanssa
16.1-31.1 Eri aineistojen valinnat ja niistä kirjoittaminen opinnäytetyöhön. Tällä ajanjaksolla myös 3 kpl teemahaastatteluja	15.2-28.2 Pieni tauko, kirjoittaja oli sairaana	21.3-29.3 Opinnäytetyön läpi käymistä ja pieniä kirjoitusvirheiden korjauksia, omaa pohdintaa työhön 30.3 Opinnäytetyön palautus

7.1 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan on erinomainen paikka oppia paljon uutta. Tutkimustyyppisen opinnäytetyön tekeminen antaa tekijälle mahdollisuuden paneutua aiheeseen eri näkökulmista ja sitä kautta saada uusia näkökulmia kirjoitettavaan aiheeseen. Tässä tapauksessa kirjoittaja itse kokee, että etenkin tehdyt haastattelut olivat itse opinnäytetyöhön loistava lisä, mutta myös oman oppimisen kannalta tärkeä osa prosessia. Haastatteluista sai näkökulmia asiaan suoraan yksittäisiltä ihmisiltä, joiden avulla pystyi paremmin paikantamaan eroavaisuuksia niin ihmisissä, kuin myös johtamistyylyissäkin. Kirjoittaja itse huomasi haastatteluiden myötä sen, että aina ei tarvitse olla samanlaista metodia onnistumisiin, vaan riippuu erittäin paljon yksilöistä, minkälaisia tuloksia saadaan aikaan milläkin metodilla. Kirjoittaja myös kokee saaneensa itse johtamiseen paljon hyödyllisiä näkökulmia ja vinkkejä etenkin opinnäytetyön empiirisestä osasta. Kaiken kaikkiaan asioiden selvittäminen ja niihin paneutuminen, sekä opiskelu sellaisesta asiasta mikä itseä kiinnostaa, on kannustettavaa ja jopa vaadittavaa.

Kirjoittaja kokee oppineensa tutkimastaan aiheesta paljon uusia asioita, mikä ilmenee myöhemmin opinnäytetyössä. Tässä kohtaa kirjoittaja kuitenkin nostaa esille sen, miten opinnäytetyöprosessi kehitti kirjoittajaa työnteossa ja motivaatiossa. Opinnäytetyöprosessi on kirjoittajan mielestä loistava tapa mitata opiskelijan osaamista opintojen lopussa. Prosessi mittaa tekijän kaikkia osa-alueita opiskelijana ja jopa työntekijänä. Valittu aihe lähtee opiskelijan omasta valinnasta ja kiinnostuksesta, joten se motivoi opiskelijaa oppimaan aiheesta lisää. Opiskelija itse päättää oppimistavoista ja siitä, miten aikoo asetetut tavoitteet saavuttaa. Näin opiskelijan tulee prosessissa hyödyntää jo tähän mennessä oppimaansa oppiakseen vielä lisää kyseessä olevasta aiheesta, työnteosta, sisäisestä motivaatiostaan ja tavoista, joilla juuri hän saavuttaa parhaimmat mahdolliset tulokset. Tapoja on monia, joten opinnäytetyöprosessi on oiva paikka opiskelijalle oppia itsestään näiltä osin. Näin ainakin tämä kirjoittaja kokee opinnäytetyöprosessin suorittamisen.

7.2 Oma pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kuinka suuri merkitys on myynnin johtamisella B2C-myyntissä yksittäisen myyjän kannalta. Tutkimuskysymyksiin saatiin oivia vastauksia niin tiedonkeruun kuin myös haastatteluiden pohjalta. Etenkin haastattelut antoivat tutkimuksen kannalta tärkeitä vastauksia liittyen esimerkiksi myyjän omaan persoonaan, myyjän motivointiin sekä tavoitteiden ja tulosten seurannan merkitykseen.

Opinnäytetyön teoriaosuus kertoo lukijalle keskeiset aiheet, joita opinnäytetyössä käsitellään myöhemmin tutkimustyyppisesti, jotta lukijan on helpompi valmistautua

opinnäytetyön tutkimusosioon. Itse tutkimusosio pitää sisällään tutkimuskysymykset ja vastaukset niihin. Tutkimusosio on kirjoitettu puhtaaksi johtajilta saatujen vastausten perusteella ja niitä on vertailtu keskenään. Opinnäytetyön tutkimusosiosta löytyy vastauksia aiheeseen, jota opinnäytetyön kirjoittaja lähti tutkimaan.

Opinnäytetyössä toteutettua tutkimusta voi hyödyntää sekä johtajat että alaiset. Se antaa näkökulmia erilaisiin esimies - alainen -tilanteisiin kummallekin osapuolelle ja voi auttaa ymmärtämään paremmin toista henkilöä näissä tilanteissa. Tehdyn tutkimuksen perusteella on paljon tekijöitä, joita voi hyödyntää esimies - alainen -suhteessa, niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina. Opinnäytetyö tullaan esittelemään haastatelluille johtajille ja sitä mahdollisuuksien mukaan hyödynnetään yrityksen toiminnassa käsiteltyjen aiheiden osalta.

Itse kirjoittaja kokee saaneensa opinnäytetyöprosessista sen hyödyn mitä siitä lähtikin hakeamaan. Vaikka opinnäytetyö on pakollinen osa tutkintoa, niin kirjoittaja näkee sen ikään kuin yhtenä kurssina, jossa pelkästään itsellä on vastuu omasta oppimisesta. Mikä opinnäytetyön erottaa muista kursseista on se, että saa opiskella ja käsitellä aihetta, jonka itse valitsee. Tämän takia kiinnostus opinnäytetyötä kohtaan pysyi kirjoittajalla läpi prosessin. Aihe valittiin siltä pohjalta, mistä kirjoittajalla oli jonkun verran kokemusta ja mistä haluttiin oppia lisää oman kehittymisen takia.

Moni asia, joita prosessin aikana on tutkittu oli jo entuudestaan tuttua, mutta monta uutta asiaa tuli opittua. Erityisesti se, miten kirjoittaja konkreettisesti kokee oppineensa tutkimensa asiat verrattuna normaaliin kurssiin, on jopa hämmästyttävää. Kirjoittaja uskookin, että oppimista helpotti ja yleisestikin helpottaa, jos ensinnäkin aihe kiinnostaa, mutta myös jos aihetta pitää alkaa alusta asti itse tutkimaan. Pitää itse keksiä menetelmät, joilla asiaa lähdetään tutkimaan ja oppimaan ja nähdään vaivaa näiden menetelmien eteen. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa suoritettu haastattelututkimus avasi kirjoittajan silmiä erityisen paljon ihmisten erilaisista persoonista ja siitä, miten erilaisia ihmisiä tulisi tulkita ja miten heille tulisi kommunikoida. Kun asioihin saa hieman perspektiiviä ja erilaisia näkökulmia, oppii kirjoittajan mielestä ymmärtämään sen, miten asioita ei aina välttämättä tarvitse tehdä tietyllä tavalla eikä yhtä oikeaa tapaa ole. On rikkaus, jos ihminen kykenee katsomaan asioita toisen näkökulmasta ja miettimään hetken eriävää mielipidettä. Tämän jälkeen sitä voi peilata omaan mielipiteeseensä ja sitten vasta tehdä ratkaisu asiaan liittyen.

Kirjoittajan tavoitteena on työura opiskelemansa alan ja etenkin johtotehtävien parissa joten opinnäytetyön tekeminen antoi paljon apua näiden tavoitteiden saavuttamiseen. On tärkeää muistaa hyödyntää tutkittuja ja opittuja asioita tulevaisuudessa etenkin

työelämässä, mutta myös muutenkin elämässä. Erityisesti opinnäytetyöprosessissa kirjoittaja sai selville mitkä ovat parhaat tavat asioiden tutkimiseen ja omaan oppimiseen.

Lähteet

Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut HY+ 2021. Sisäinen viestintä ja vuorovaikutusosaaminen työyhteisössä. Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-ja-vuorovaikutusosaaminen-tyoyhteisossa/>. Luettu: 31.1.2022.

Jääskeläinen, H. 17.6.2020. Esimiehen vuorovaikutustaidot vaikuttavat tuottavuuteen – kuinka hallitset perusasiat? Brik. Luettavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/esimiehen-vuorovaikutustaidot/>. Luettu: 31.1.2022.

Krokkfors, H. 21.10.2020. Myyjillä vaikeuksia päästä tavoitteisiinsa? Lähde liikkeelle tavoitteen kirkastamisesta. Luettavissa: <https://www.biit.fi/hub/blogi/myyjilla-vaikeuksia-paasta-tavoitteisiin/>. Luettu: 25.1.2022)

Kukkola, E. 2016-2017. Peruspeliä johtaja 2.0. Luettavissa: <https://peruspelijaoh-taja.com/2016/11/06/myynnin-johtaminen-1-myynti/>. Luettu: 25.1.2022.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Talentum Media. E-kirja. Luettu: 25.1.2022.

Martela, F., Jarenko, K. & Järvillehto, L. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 1. painos. Talentum. E-kirja. Luettu: 21.3.2022.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin – 16 perustarvetta johtamisen apuna. 1. painos. Talentum. E-kirja. Luettu: 31.1.2022.

Oikarinen, M. 10.12..2020. Näin saat myynnistä tuloksia: palkitsemisjärjestelmä ohjaa myös myynnin työtä. LifeMagazine. Luettavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2020/nain-saat-myynnista-tuloksia-palkitsemisjarjestelma-ohjaa-myos-myyntin-tyota/>. Luettu: 31.1.2022.

Terveysverkko / FIHF – Finnish Institute of Health and Fitness Oy. Motivaatio. Luettavissa: <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>. Luettu: 4.3.2022.

Valtonen, S. 30.9.2019. Sytytä työntekijän sisäinen motivaatio. Luettavissa: <https://etajoh-taminen.fi/sytyta-tyontekijan-sisainen-motivaatio/>. Luettu: 1.3.2022.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Millainen on hyvä johtaja?
2. Mitä asiaa pidät kaikista tärkeimpänä myynnin/myyjien johtamisessa?
3. Kuinka tärkeää johtaminen on päivittäis- ja/tai viikottaistasolla? (lyhyen aikavälin johtaminen) ja millaisena toimintana se näkyy johtajan puolesta joka päivä?
4. Mitä tavoitteiden asettamisella ja tulosten seurannalla saadaan aikaan?
5. Kuinka isona asiana pidät myyjien kouluttamista ja motivointia ottaen huomioon myyjän oma osaaminen ja persoona? (Eli voiko kenestä tahansa tehdä hyvän myyjän?)
6. Miten onnistut pitämään myyjien asenteen positiivisena ja motivaation korkeana päivästä toiseen?
7. Myyjien ja johtajan välinen vuorovaikutus tulee olla kunnossa. Koetko, että jokaiselle myyjälle on parempi antaa vapaus ns. "tehdä asiat omalla tavallaan" vai onko parempi, että noudatetaan tiettyä mallia aina rekrytoinnista ja ensimmäisistä koulutuksista alkaen?
8. Miten johtajan tekeminen muuttuu, kun asiat myynnin ympärillä muuttuvat (esim. uudet tuotteet/palvelut, kilpailutilanne) Miten motivoida myyjät silti parhaimpaan mahdolliseen suoritukseen?
9. Mitkä ovat erot yksittäisen myyjän johtamisessa ja motivoimisessa ja myyntitiimin johtamisessa ja motivoimisessa?
10. Asioita, joihin edes johtajat eivät voi vaikuttaa?