



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JUTTA KOSKELA

Myynnin johtamisen kehittäminen rahoitusallalla

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA YAMK TUT-
KINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Koskela, Jutta	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2022
	Sivumäärä 58	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Myynnin johtamisen kehittäminen rahoitusallalla		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta YAMK-tutkinto-ohjelma		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kehittämistyön aiheena oli myynnin johtamisen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa selvitettiin, millainen nykytila myynnin johtamisessa on rahoitusallalla niin alaisen kuin myynnin johtajan näkökulmasta. Myynnin johtaminen vaatii esihenkilöltä vahvaa osaamista ja onnistuneella myynnin johtamisella yritys pääsee huipputuloksiin.</p> <p>Kehittämistyön tutkimusmenetelminä käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimusosuus toteutettiin helmikuussa 2022 haastatteleamalla viittä kohdeorganisaatiossa työskentelevää myynnin johtajaa. Määrällinen tutkimusosuus puolestaan toteutettiin kohdeorganisaation myyjille kyselytutkimuksena helmikuussa 2022. Haastattelut ja kyselyt purettiin analysointia varten, jonka jälkeen kerättiin keskeiset tulokset myynnin johtamisen nykytilasta kohdeorganisaatiossa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että myynnin johtamisen nykytila rahoitusallalla toimivalla kohdeorganisaatiolla on erittäin laadukkaalla tasolla. Toisaalta tuloksista nousi muutama selkeä kehittämiskohde parempien myyntitulosten saavuttamiseksi. Riittävän ajan varmistaminen myyjien osaamisen kehittämiseen on erittäin tärkeää, jotta huipputuloksiin päästään jatkossakin. Lisäksi realistisemmat tavoitteet, kannustavampi palkkaus sekä johdonmukaisempi tulosten seuranta nousivat selkeiksi kehittämiskohteiksi rahoitusallalla.</p>		
<p>Asiasanat myynti, johtaminen, myyntityö, esimiestyö, kehittäminen</p>		

Author(s) Koskela, Jutta	Type of Publication Master's thesis	Date May 2022
	Number of pages 58	Language of publication: Finnish
Title of publication Development of sales management on financial sector		
Degree program Degree Programme in Management and Service Business		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to examine the development of sales management on a target organization in financial sector. This thesis examined the present state of financial sector from the point of view of an employee and a foreman as well. Sales management requires strong know-how from the foreman and with successful sales management the company will reach the ultimate score.</p> <p>Research made for this thesis were qualitative and quantitative. The qualitative research was executed in February 2022 by interviewing five sales managers operating in financial sector. The quantitative research was executed as a poll in February 2022. Interviews and the poll were unpacked for the analysis. After that, the essential present state results from the sales management in the target organization were gathered.</p> <p>Based on the research, it can be said that the present state of sales management in the target organization is on a high-class level. On the other hand, a few clear targets to develop to reach higher goals were discovered. To ensure sufficient time to develop sellers' know-how, is very important to reach the ultimate goal now and in future. Furthermore, more realistic goals and more consistent monitoring of goals came up to be clear targets to develop on financial sector.</p>		
<u>Key words</u> sales, management, development		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Kehittämistyön tausta.....	7
2.2 Kehittämistyön tavoitteet	9
2.3 Kehittämistyön teoreettinen viitekehys.....	11
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	13
3.1 Lähestymistapa.....	13
3.2 Tutkimusmenetelmät.....	14
4 MYYNTITYÖ RAHOITUSALALLA	17
4.1 Myyntityö.....	18
4.2 Hyvän myyjän ominaisuudet.....	22
4.3 Myynnin menestystekijät	24
5 MYYNNIN JOHTAMINEN RAHOITUSALALLA	26
5.1 Myynnin johtaminen	26
5.1.1 Myynnin suunnittelu	27
5.1.2 Myynnin organisointi.....	28
5.1.3 Motivointi	29
5.1.4 Myynnin seuranta	31
5.2 Hyvän myynnin johtajan ominaisuudet	31
5.3 Myynnin johtamisen haasteet.....	33
5.4 Tiimidynamiikan hyödyntäminen myynnissä.....	34
6 TULOKSET – MYYNNIN JOHTAMISEN NYKYTILA KOHDEORGANISAATIOSSA	37
6.1 Aineiston käsittely ja analyysi	37
6.2 Myynnissä onnistumisen kannalta olennaiset asiat.....	38
6.2.1 Myyntityö	38
6.2.2 Luottamus, tuki ja avoimuus.....	39
6.2.3 Työtehtävien määrä ja motivaatio	41
6.2.4 Myynnin menestystekijät.....	43
6.3 Tiimityön hyödyntäminen myynnissä.....	44
6.4 Hyvän myynnin johtajan ominaisuudet	45
6.5 Myynnin johtamisen haasteet.....	46
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA	47
7.1 Myynnin johtamisen nykytila	48

7.2 Myynnin johtamisen kehittämissideat	52
7.3 Huoneentaulu	54
7.4 Kehittämistyön luotettavuus.....	56
8 POHDINTA	57
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työ rahoitusosalalla mielletään usein asiakaspalvelutyöksi, mutta nykyään työn painopiste on kääntynyt myyntiin. Tämän takia myös esihenkilötyö rahoitusosalalla on muuttunut yhä enemmän myynnin johtamiseksi. Tämän opinnäytetyön aiheena on myynnin johtamisen kehittäminen rahoitusosalalla.

Nykyään työntekijöiltä vaaditaan alati kovempia työtuloksia ja jokainen myynti vaatii yhä enemmän työtä. Erityisesti kun puhutaan myyntityöstä, myyntitulosten odotetaan kasvavan vuosi vuodelta. Yritykset haluavat tavoitella yhä enemmän voittoa ja hyvää kannattavuutta. Hyviin myyntituloksiin pääseminen vaatii organisaatiolta hyvää myynnin johtamista.

Myyntityötä on monenlaista ja sitä tehdään monilla eri aloilla. Tässä työssä keskitytään myyntityöhön ja myynnin johtamiseen rahoitusosalalla. Työn tavoitteena on myynnin johtamisen kehittäminen kohdeorganisaatiolle. Toisin sanoen, tavoitteena on saada tietoa myynnin johtamisen nykytilasta niin alaisen kuin myynnin johtajan näkökulmasta. Saatujen tietojen pohjalta luodaan selkeitä kehittämisideoita kohdeorganisaatiolle myynnin johtamiseen liittyen sekä huoneentaulu muistiksi myynnin johtajille päivittäiseen työhön, josta ilmenee ohjeita, miten parhaiten auttaa myyjää myyntityössä.

Työn kohdeorganisaationa toimii yksi finanssialalla toimivista organisaatioista. Tässä työssä viitataan kyseiseen organisaation kohdeorganisaatio nimellä, koska kohdeorganisaation toiveesta se haluaa pysyä anonyymina.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

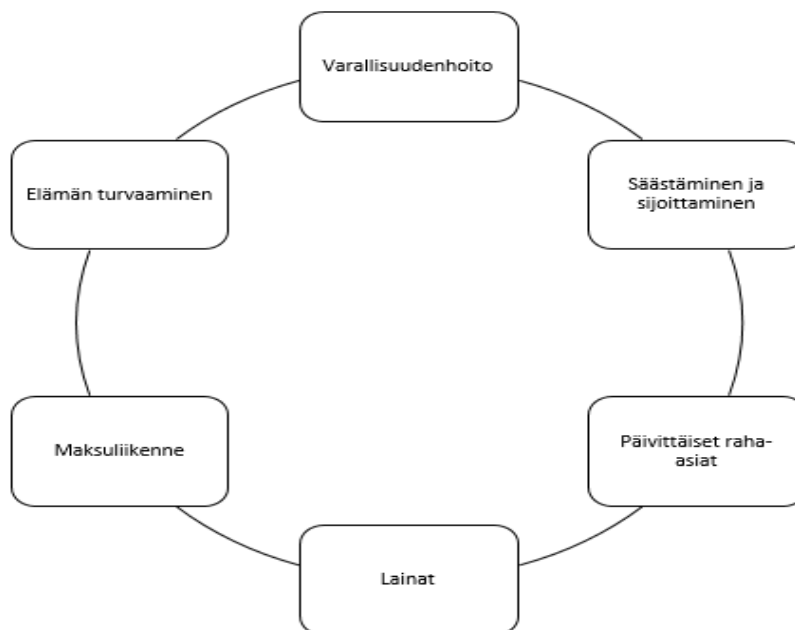
Menestyäkseen yritykset tarvitsevat jatkuvaa kehittämistyötä. Kehittämistyön avulla yritykset saavat tärkeää tietoa omasta toiminnastaan ja kehittämistyön avulla yritykset pystyvät kehittämään omaa toimintaansa. Kehittämistyön avulla voidaan esimerkiksi parantaa kannattavuutta, saada ratkaisuja yrityksessä ilmenneisiin haasteisiin tai kehittää uusi toimintamalleja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s.12.) Tässä kehittämistyössä on tavoitteena saada myynnin johtamisesta entistä laadukkaampaa kohdeorganisaatiossa.

Luvussa kuvataan kehittämistyön taustaa, tavoitteita sekä avataan kehittämistyön viitekehystä. Kehittämistyön alussa on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää kehitettävän aiheen taustat niin kyseisellä toimialalla kuin kohdeorganisaatiossa. Tunnistamisen jälkeen on helppo määritellä tarkempi kehittämistehtävä ja rajata kehittämisen kohde. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 23–25.)

2.1 Kehittämistyön tausta

Kohdeorganisaatio on rahoituslalla toimiva yritys, jonka nimeä tai liikesalaisia tietoja ei tässä tutkimuksessa avata sen tarkemmin. Suomessa rahoitus- ja finanssialalla työskentelee noin 20 000 henkilöä. Toimipisteitä on noin 790 kappaletta. Vaikka henkilöstön ja pankkien konttoreiden määrä on viime vuosien aikana vähentynyt huomattavasti, on määrän lasku kuitenkin hidastunut. Vähennystarpeet ovat johtuneet muun muassa asiakaspalvelun siirtymisestä digitaalisiin kanaviin, lisääntyneestä automaatiosta, toimintojen tehostamisesta ja pankkien välisistä fuusioista. (Sormala, 2020, s. 7.)

Rahoituslalla tarkoitetaan yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen kattavasti erilaisia pankki-, vakuutus- tai sijoituspalveluja (Kontkanen, 2015, s. 15). Useat rahoituslalla toimivat yritykset muovaavat tuotteensa ja palvelunsa asiakkaan lähtökohdista eri elämänvaiheet huomioiden. Kuvasta 1 ilmenee tarkemmin, millaisia palveluita rahoituslalla tarjotaan.



Kuva 1. Finanssipalveluiden kokonaisuus. (Alhosuo, Nisen, Nousiainen, Pellikka & Sundberg, 2012. s. 56–57.)

Rahoitusallalla lähes kaikki työntekijät myyvät yrityksen tarjoamia erilaisia, kuvassa mainittuja, palveluita asiakkailleen. Myyntiä seurataan rahoitusallalla aktiivisesti erilaisten rankinglistojen avulla. Usein nämä listat koetaan negatiivisesti, koska ne eivät ota huomioon kokonaisuutta, kuten työntekopaikkaa, sairaslomaa tai työtehtäviä. Isot myyntitavoitteet myös lisäävät keskinäistä kilpailua tiimeissä. Nämä seikat luovat haastetta myynnin johtamiseen (Ammattiliitto Pro, 2014.)

Rahoitusalan historiassa johtaminen on muuttanut merkittävästi muotoaan. Ennen johtajat toimivat keskenään ja keskittyttiin työvälineisiin enemmän kuin työntekijöihin. Nykyään johtaminen on kannustavaa läsnä olevalla otteella ja työntekijän halutaan menestyvän. (Saksi, 2013, s. 33.)

Niin tämän työn kohdeorganisaatio kuin muutkin pankit toimivat alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Muuttuva toimintaympäristö on vaatinut pankkeja miettimään uudelleen omia strategioitaan. Etenkin epävarma talouskasvu ja matala korkotaso pakottavat pankit miettimään keinoja tehostaa toimintaansa ja pienentää kustannuksiaan. Asiakstarpeiden tunnistaminen ja toiminnan jatkuva sopeuttaminen ovat toimialan tulevaisuuden näkökulmasta avainasemassa. (Finanssialalle, 2021; Grym, Koskinen & Manninen, 2018.)

Rahoitusmarkkinoilla menestymiseen vaaditaan yhä enemmän tietoutta asiakkaan valinnoista ja toiveista. Asiakaspalvelun pitää erottautua edukseen, jotta asiakas päätyy valitsemaan tietyn palveluntarjoajan. Asiakkaat haluavat saada sellaisia palveluita tai tuotteita, jotka ovat arvoiltaan samanlaisia kuin heidän omat arvonsa ovat. (Alhosuo, Nisen, Nousiainen, Pellikka & Sundberg, 2012. s. 31.) Keskittyminen myynnin johtamiseen ja myyjien osaamiseen tulevaisuudessa on avainasemassa yrityksen menestymiseen.

Tässä tutkimuksessa myynnin johtajalla tarkoitetaan myyjien lähintä esihenkilöä. Myynnin johtajilla on tiimissään keskimäärin noin kymmenen myyjää johdettavana. Jokainen tiimi on erikoistunut tiettyyn osaamisalueeseen, kuten rahoitus, säästäminen tai päivittäiset pankkipalvelut. Tässä tutkimuksessa ei keskitytä vain yhden osaamisalueen myynnin johtamiseen, vaan tutkimus on tarkoitettu koko kohdeorganisaation myynnin johtamisen kehittämiseksi.

Asiakkaiden kasvavat vaatimukset asiakaskohtaamisissa vaativat työntekijöiltä paljon osaamista ja sitoutumista omaan työhön. Tähän lisättynä myyntipaineet, vaatii työ työntekijältä entistä enemmän. Myynnin johtaminen onnistuessaan tukee työntekijää onnistumaan ja sitä kautta tuo lisätuottoa ja kannattavuutta organisaatiolle. Työ on ajankohtainen organisaatiolle ja sen tuloksista on hyötyä kohdeorganisaatiolle myynnin johtamisen kehittämiseksi.

2.2 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistehtävän tavoite on saada kohdeorganisaatiolle kehittämisideoita myynnin johtamiseen liittyen. Kehittämisideat on tarkoitettu suoraan myynnin johtajille kohdeorganisaatiossa. Kehittämisideoiden avulla myynnin johtajat pystyvät kehittämään omaa osaamistaan ja sitä kautta tulla menestyksekkäiksi myynnin johtajiksi. Myynnin johtamisen kehittämisellä on positiivinen vaikutus myyntiin ja sitä kautta koko yrityksen menestykseen.

Lisäksi tutkimuksessa esiin nousevien teemojen pohjalta kootaan myynnin johtajille huoneentaulu, joka toimii päivittäisessä arjessa myynnin johtajille muistilistana siitä, mitä hyvä myynnin johtaja ottaa päivittäisessä työssään huomioon.

Tätä kehittämistyötä tarkastellaan seuraavan päätutkimuskysymyksen avulla:

Millaista on hyvä ja onnistunut myynnin johtaminen rahoitusalla?

Tutkimuskysymyksen avulla saadaan selville erilaisia asioita myynnin johtamisen nykytilasta rahoitusallalla. Lisäksi kysymyksen avulla saadaan selville, millaisia hyviä käytänteitä rahoitusallalla on jo nyt käytössä ajatellen myynnin johtamista. Toisin sanoen kehittämistyössä on tarkoitus myös vahvistaa myynnin johtamisessa olevia hyviä käytänteitä. Kysymyksen avulla selviää myös kohtaavatko myyjien ja myynnin johtajien ajatukset siinä millaista on hyvä myynnin johtaminen.

Lisäksi kehittämistyötä tarkastellaan seuraavien apututkimuskysymysten avulla.

Mitkä asiat myyjä kokee myynnissä onnistumisen kannalta tärkeiksi rahoitusallalla?

Monet asiat vaikuttavat myynnissä onnistumiseen. Tutkimuskysymyksen avulla saadaan selville, mitkä asiat myyjien mielestä rahoitusallalla koetaan olennaiseksi myynnissä onnistumiselle. Kysymyksen avulla saadaan selville tärkeitä asioita, kuten mitä myyjät tarvitsevat onnistuakseen tai mitä he toivoisivat myynnin johtamiselta vielä enemmän. Nämä seikat ovat erittäin tärkeä ottaa huomioon myynnin johtamista kehitettäessä.

Mitkä ovat hyvän myynnin johtajan ominaisuudet rahoitusallalla?

Nykyään myyjät osaavat vaatia laadukasta myynnin johtamista. Kysymyksen avulla saadaan selville, millaiset toimet ja ominaisuudet tukisivat myyjiä kohti parempia myyntisuorituksia. Toisin sanoen, miten myynnin johtaja onnistuu motivoimaan ja kohtaamaan myyjät niin, että siitä on hyötyä myyntiin.

Miten myynnin johtaja pystyy hyödyntämään tiimiä myynnin lisäämiseksi?

Tiimityöskentely onnistuessaan ruokkii kaikkia tiimin jäseniä parempiin suorituksiin. Kehittämistyössä selvitetään, miten myynnin johtaja osaa hyödyntää omassa johtamisessaan tiimin voimaa myynnin lisäämiseksi.

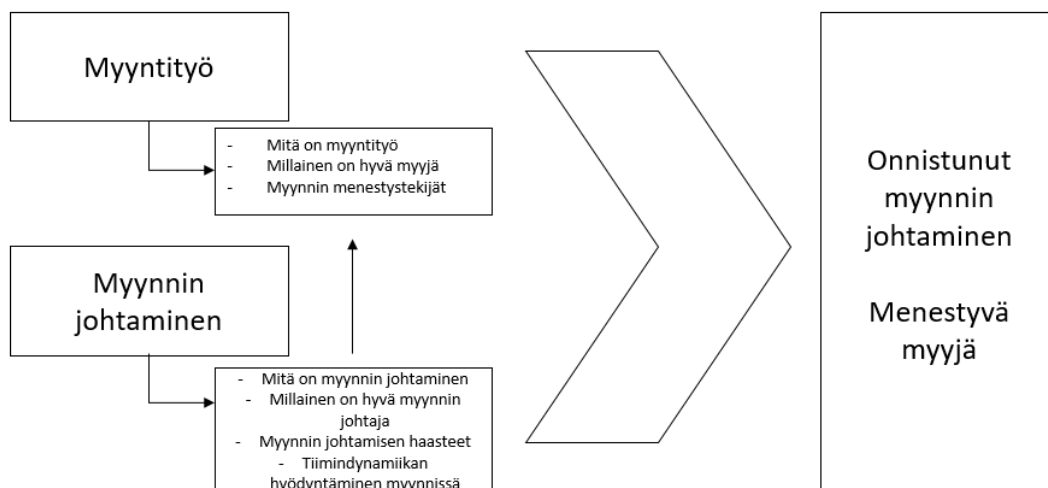
Mitä haasteita liittyy myynnin johtamiseen rahoitusalailla?

Kehittämistyössä selvitetään, millaisia haasteita liittyy myynnin johtamiseen rahoitusalailla niin alaisen kuin myynnin johtajan näkökulmasta. Kysymyksen avulla saadaan myös selvyys kohtaavatko alaisten ja myynnin johtajien kokemat haasteet vai ovatko haasteet erilaisia.

2.3 Kehittämistyön teoreettinen viitekehys

Rubanovitschin ja Aallon (2007a, s. 14) mukaan ”myynnin esimiehen rooli kehityksen ylläpitäjänä on ratkaiseva”. Tämä lause kiteyttää sen, miksi myynnin johtamista tulisi kehittää. Lisäksi Niemisen ja Tomperin (2008, s. 15) mukaan ”myyjä suoriutuu myynnistä erinomaisesti, kun olosuhteet ovat suotuisat”. Tämä ajatus puolestaan vahvistaa syitä, miksi myynnin johtamiseen tulee panostaa. Usein organisaatioissa keskitytään herkästi kustannussäästöihin, jotta kannattavuus paranisi lyhyellä aikavälillä. Tällöin unohtuu se tärkein; tuloksen tekijä eli myyjä (Rubanovitsch & Aalto, 2007a, s. 14).

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostuu myynnistä, myynnin johtamisesta, myyjien ja tiimin osaamisesta ja odotuksista. Kun nämä tekijät kohtaavat, syntyy onnistunut myynnin johtaminen ja sitä kautta menestyvä myyjä. Työn viitekehys kuvattu on kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Yksinkertaistettuna myyntityö on toimintaa, jossa vuorovaikutuksen kautta syntyy osapuolille arvoa. Myyntityö johtaa asiakkaan ongelman ratkaisuun ja tätä kautta synnyttää tulosta. Nykyään informaatiota on valtavasti saatavilla ja tästä johtuen myyntityössä on entistä tärkeämpää toimia asiakkaan haastajana ja valmentajana, löytää siis asiakkaalle hänelle tärkeäksi koettu hyöty tuotteesta tai palvelusta (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock, 2016, s. 10.) Myyntiä on kaikkialla koko ajan, vaikka sitä ei välttämättä edes myyntityöntekijä koeta (Rope, 2003, s. 9).

Myyntijohtajan tehtävä on tukea ja kehittää alaisiaan sekä kanavoida heidän kykynsä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Myynnin johtajan tehtäviä ei hoideta vasemalla kädellä vaan alaiset ovat riippuvaisia esihenkilöstään. Hyvä myyntijohtaja on avoin, luotettava, kannustava ja kiinnostunut kehittämään myyjiään. Näiden ominaisuuksien lisäksi hyvä myyntijohtaja osaa kiittää. (Rubanovitsch & Aalto, 2007a, s. 20–24.)

Tässä tutkimuksessa pureudutaan myynnin johtajan ja myyjän kokemuksiin myynnin johtamisesta, sen haasteista ja toisaalta siihen, mitkä asiat ovat tällä hetkellä hyvin. Kun näihin asioihin osattaisiin panostaa ja varautua edesauttaisi se myyjiä entistä parempiin myyntisuorituksiin. Kokonaisuutta hahmottaessa, myynti on yksi osa koko organisaation strategiakenttää. Tässä työssä ei oteta huomioon organisaation myynnin

strategiaa, vaan työ kuvailee myynnin johtamisen nykytilaa niin alaisen kuin myynnin johtajan näkökulmasta.

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee liikkeelle ideasta ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtämisestä. Yleensä kehittämistyön tavoitteena on saada aikaan jonkinlainen muutos. Kehittämistyön tekemiseen liittyy olennaisesti lähestymistavan ja tutkimusmenetelmien valinta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 23–25; Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 1997, s. 56–57.)

Tässä kehittämistyössä lähestymistapa on tapaustutkimus ja tutkimusmenetelminä käytetään niin määrällisiä kuin laadullisia menetelmiä, jotta saadaan mahdollisimman kattava ymmärrys uusien ideoiden kehittämiseksi.

3.1 Lähestymistapa

Lähestymistapa valitaan sen mukaan, millainen kehittämistehtävä on kyseessä. Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi silloin, kun tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti kehitettävää kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimusmenetelmän avulla saadaan vastaus kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 37.) Tapaustutkimukselle on ominaista, että laajan tiedon sijaan saadaan tietystä aiheesta syvälinen kuva (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 52).

Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi yrityksen jokin tapaus, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimusta käyttämällä on mahdollista ymmärtää mahdollista kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti ja syvälinen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 52–53; Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 1997, s. 123.) Tapaustutkimuksessa muutosta ei viedä käytännössä vielä eteenpäin vaan tapaustutkimuksen

avulla luodaan uusia ideoita ja ratkaisuja tutkittavaan aiheeseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 37).

Tapaustutkimuksessa olemassa olevan tietoperustan tulee olla vahva, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Tapaustutkimusta kritisoidaan usein sen yleistettävyydestä ja toistettavuudesta. Yleistettävyys voi tapaustutkimuksessa olla haastavaa, koska tapauksen johtopäätökset kohdistuvat vain tiettyyn tapaukseen. Toistettavuudella puolestaan tarkoitetaan, että vastaavanlaista tutkimusta ei välttämättä pystytä tekemään täysin samanlaisena uudelleen, jolloin vertailu on vaikeampaa. (Kananen, 2013, s. 114–115.)

Tässä kehittämistyössä käytetään tapaustutkimusta, koska työssä halutaan saada perusteellinen kuva myynnin johtamisen tilanteesta kohdeorganisaatiossa ja saada aikaan kehitysideoita siihen, miten myynnin johtamista tulisi tulevaisuudessa kehittää entistä paremmaksi. Tapaustutkimuksen avulla saadaan kokonaisvaltainen kuvan kohdeorganisaation myynnin johtamisen tilasta ja sen kautta saadaan hyvän pohja kehittämisideoille.

Kehittämistyössä on myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Konstruktivisen tutkimuksen ominaispiirre on, että tutkimuksen tavoitteena on tuottaa jokin konkreettinen tuotos. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 37.) Tässä kehittämistyössä luodaan tulosten perusteella myynnin johtajille huoneentaulu.

Tutkimuksen kohde valitaan aina käytännön tarpeen ja tavoitteiden ohjaamana (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s.53). Tämän tutkimuksen aihe on ajankohtainen kohdeorganisaatiolle, ja tutkimuksen tulokset tukevat myynnin johtamisen kehittämistä.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimuksessa pystytään hyödyntämään monenlaisia menetelmiä, niin laadullisia kuin määrällisiä tutkimusmenetelmiä sekä niiden yhdistelmää. Menetelmien

yhdistäminen tutkimuksessa on yleistä ja se mahdollistaakin syvällisen ymmärtämisen asiasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 55.)

Tässä kehittämistyössä käytetään sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä syvällisen kuvan saamiseksi tutkittavasta aiheesta. Taulukossa 1 on kuvattu tässä kehittämistyössä käytettäviä menetelmiä, aikataulua sekä sitä, mihin kysymyksiin halutaan vastauksia menetelmien avulla.

Taulukko 1. Kehittämistyön tutkimusmenetelmät ja niiden aikataulu.

Haastattelut myynnin johtajille	<ul style="list-style-type: none"> - Millaisia haasteita kokevat? - Mitkä ovat hyvän myyntijohtajan ominaisuudet? - Miten oman tiimin tiimidynamiikkaa pystyy hyödyntämään? 	Toteutus helmikuussa 2022
Kyselyt työntekijöille	<ul style="list-style-type: none"> - Millaisia odotuksia on myynnin johtajaa kohtaan? - Mitä toivoisi enemmän myynnin johtajalta? - Millainen on hyvä myynnin johtaja? - Miten tiimiä hyödynnetään myynnin edistämässä? 	Toteutus helmikuussa 2022

Kehittämistyössä haastatellaan viittä myynnin esihenkilöä myynnin johtamiseen liittyen. Haastattelun avulla saadaan selville, mitkä asiat ovat myynnin johtamisessa tällä hetkellä hyvin ja toisaalta mitä asioita tulisi kehittää sekä mitkä asiat koetaan haasteellisina. Lisäksi haastattelussa saadaan selville, mitkä ovat myynnin johtajien mielestä hyvän myyntijohtajan ominaisuudet, sekä miten hyödyntää tiimin dynamiikkaa myynnin edistämässä. Tässä kehittämistyössä käytetään haastattelua yhtenä tutkimusmenetelmänä, koska halutaan saada syvälinen kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 106.)

Tässä kehittämistyössä haastattelussa yhdistellään strukturoidun haastattelun ja teema-haastattelun piirteitä. Haastatteluiden halutaan olevan yhdenmukaisia, mutta toisaalta haastatteluissa halutaan antaa mahdollisuus mahdollisille uusille ajatuksille, mitä

kysymyksistä ei välttämättä nouse esille. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 1997, s. 194–195).

Haastattelu on yksi käytetyimmistä menetelmistä, koska sen avulla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelun avulla voidaan saada myös uusia näkökulmia tutkittavaan asiaan. Haastattelu on vuorovaikutusta haastatellijan ja haastateltavan välillä ja haastattelu vaatii luottamusta. Haastattelu kannattaa nauhoittaa, jotta mikään tärkeä tieto ei jää huomioimatta. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti, 2018, s. 106.) Tässä kehittämistyössä haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan tulosten käsittelyä varten.

Haastattelun lisäksi kehittämistyössä käytetään kyselyä yhtenä tutkimusmenetelmänä. Kyselyt lähetetään kolmellekymmenelle myyjälle. Kyselyjen avulla saadaan myyjiltä tietoa, mitä he odottavat myynnin esihenkilöltä ja mitkä asiat tukisivat heitä parempiin myyntisuorituksiin. Kyselyn etu on se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta joukolta kysytään tutkimukseen liittyviä asioita. Kysely on menetelmänä nopea ja tehokas. Jotta kyselylomakkeen käyttö onnistuisi, pitää kysyttävästä aiheesta olla tarpeeksi aikaisempaa tutkimustietoa. (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti, 2018, s. 121; Hirsijärvi, Remes, Sajavaara, 1997, s. 182.) Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymykset nousevat suoraan teoreettisesta viitekehuksesta, sekä kohdeorganisaation käytössä olevista toimintamenetelmistä. Avoimilla kysymyksillä syvennetään saatavaa tietoa ja varmistetaan myyjien todellisten mielipiteiden esilletulo.

Kyselyssä käytetään Likertin asteikkoa, koska myyjiltä halutaan saada oma mielipide tiettyyn väittämään. Asteikon etuna on, että saadaan paljon tietoa, mutta toisaalta heikkoutena pidetään sitä, että vastauksista ei voi päätellä, mikä painoarvo kohteilla on eri vastaajilla. (Heikkilä, 2010, s. 52–53.) Tässä kehittämistyössä kyseinen heikkous minimoidaan niin, että Likertin asteikkoa käytetään välillä 1–4 eli vastaukset saadaan väliltä täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä. Vastaajan on pakko antaa mielipide asetetusta väitteestä eikä vaihtoehtoisissa ole mukana en osaa sanoa väittämää. Kyselyssä myyjille on myös avoimia kysymyksiä, koska halutaan saada vastauksia, mitä ei olemassa oleva teoria aiheesta välttämättä tiedä (Heikkilä, 2010, s. 49).

Haastattelu- ja kyselypyynnöt lähetetään sattumanvaraisesti osalle kohdeorganisaatiossa työskenteleville myynnin johtajille ja myyjille. Niin haastateltavat kuin kyselyyn vastaajat saavat saateen (LIITE 1 ja LIITE 3). Saateen tavoitteena on motivoida pyydettyjä henkilöitä osallistumaan tutkimukseen (Heikkilä, 2010, s. 61). Myynnin johtajat saavat haastattelurungon etukäteen tutustuttavaksi.

Haastattelujen ja kyselyjen avulla saadaan kohdeorganisaation myynnin johtamisesta kokonaisvaltainen kuva ja sitä kautta uusia ideoita siitä, miten sitä tulisi kehittää. On selvää, että myynnin johtajia on vähemmän kuin työntekijöitä. Tästä syystä käytetään kahta eri tutkimusmenetelmää kokonaiskuvan hahmottamiseksi, ja ne riittävät hyvin saamaan riittävät tutkimustulokset kehittämisideoiden saamiseksi.

Tutkimustulokset esitetään kohdeorganisaation toimipaikan johtajalle. Lisäksi kehittämistyö lähetetään suoraan kaikille haastatteluun osallistuneille myynnin johtajille. Tämän lisäksi kehittämistyö tulee näkyville koko organisaation intranettiin kaikkien tutustuttavaksi.

4 MYYNTITYÖ RAHOITUSALALLA

Tämän päivän myyntityö on entistä haasteellisempaa ja myyjiin kohdistuu yhä isompia odotuksia, koska asiakkaat ovat erittäin tietoisia markkinoilla olevasta tarjonnasta ja kilpailu on kovaa. Tämän lisäksi asiakkaat pystyvät nykyään tekemään helposti vertailua internetin avulla. (Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 14; Salminen, 2018, s. 17.)

Menestyvä yritys panostaa jatkuvasti myyjien osaamiseen ja myyntiprosessiin. Nykyään kilpailu on markkinoilla erittäin kovaa ja tästä syystä palvelulla ja asiakastapaamisen laadulla on valtava merkitys kilpailussa pärjäämiselle. Hinta ei ole enää välttämättä niin ratkaisevassa asemassa asiakkaan päätöksenteossa, vaan kokonaisuus, jossa myyjä on avainasema, ratkaisee. Hyvän asiakaspalvelun avulla voidaan myydä enemmän ja tuottavampia tuotteita. (Reinboth, 2008, s. 5; Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 13–14.) Ennen rahoituslalla pankkisuhdetta pidettiin ikuisena mutta nykyään näin ei

ole. Asiakas valitsee itselleen sopivimman tarjoajan ja vaihtaa sitä tarvittaessa. (Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 14.)

Usein koetaan, että myyjän roolin omaksuminen on vaikeaa, koska myyjiä yleisesti ottaen väheksytään. Myyjiin kohdistuu usein vääriä olettamia, kuten että myyminen olisi tyrkyttämistä tai myyminen olisi turhuuksien kauppaamista. Onneksi nämä oletamat ovat vääriä ja on selvää, että myyntityö on arvokasta ja välttämätöntä työtä. Myyntityö on erittäin haastavaa ja monipuolista ammattitaitoa vaativaa työtä. (Salminen, 2018, s. 28–29.)

4.1 Myyntityö

Yritystoiminnassa on kyse yksinkertaisuudessaan siitä, että maksavan asiakkaan tarpeet tulee tyydytetyksi ja syntyy myyntiä (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 16; Salminen, 2018, s. 17). Jos myyntiä ei olisi lainkaan, ei myöskään tapahtuisi mitään (Chitwood, 1998, 5). Hyvällä myyntityöllä yritys menestyy ja on kannattava (Alanen, Malkilta & Sell, 2005, s. 9).

Myyntityö voidaan jaotella suorite- tai suhddepohjaiseksi myyntityöksi. Suoritepohjaisessa myyntityössä pyritään mahdollisimman nopeaan myyntiin, jossa tuotetta tai palvelua ei välttämättä räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Suhddepohjaisessa myynnissä puolestaan rakennetaan pitkäaikaista asiakassuhdetta luoden asiakkaalle sopivia palveluita ja tuotteita. (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 18–19.) Rahoituslalla on tyypillistä, että myyntityö on suhddepohjaista, jossa halutaan rakentaa pitkä ja tuottava asiakassuhde.

Myyntityöhön ja siinä onnistumiseen liittyy olennaisesti myyntiprosessi. Hyvin suunniteltu ja tasalaatuinen myyntiprosessi tukee myyjää onnistumaan ja asiakkaat saavat korkealaatuista palvelua aina ja jokaiselta myyjältä. (Alanen, Mäkilä, Sell, 2005, 66; Rope, 2009, s. 62; Rubanovitsch & Aalto, 2006, s. 33; Vuorio, 2015, s. 95.)

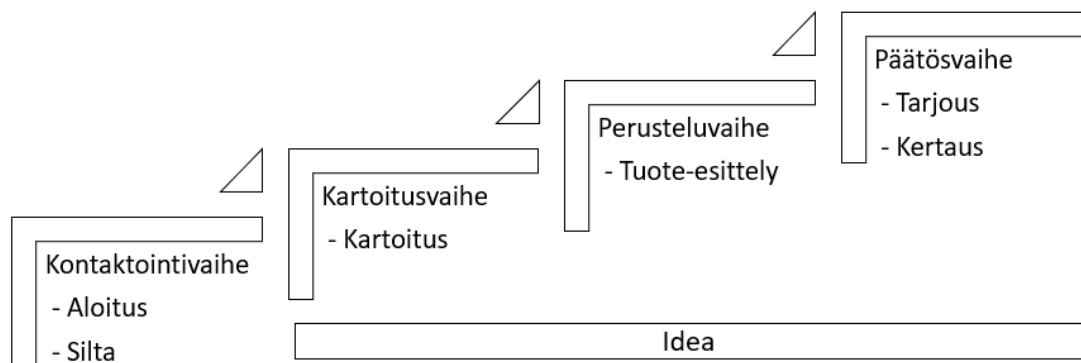
Salmisen mukaan (2018, s. 75) myyntityötä voidaan kuvata prosessina, joka sisältää monia erilaisia vaiheita. Vaiheet on listattu kuvaan 2. Nämä prosessin kaikki vaiheet edellyttävät myyjältä monenlaista osaamista.

- Myyntityön suunnittelu
- Arvolupauksen määrittäminen
- Asiakaskontaktien luominen ja asiakkaiden kohtaaminen
- Asiakkaan luottamuksen voittaminen
- Asiakkaiden kuuntelu ja tarpeiden tunnistaminen
- Asiakasarvon tuottamiseen tähtäävä palvelun tai tarjouksen laatiminen
- Ratkaisun esittäminen ja argumentointi
- Asiakkaan vastaväitteisiin vastaaminen
- Hinnan myyminen ja kaupan päättäminen
- Myydyin palvelun tuottaminen ja toimittaminen
- Jälkimarkkinointi ja asiakkuuden jatkumisen varmistaminen

Kuva 2. Myyntityö prosessina. (Salminen, 2018, s.75.)

Rubanovitschin ja Aallon (2006, s. 33–34) mukaan myyntiprosessi lähtee liikkeelle asiakasvalinnasta. Asiakasvalinnan jälkeen myyjä valmistautuu lyhyesti puhelinsoittoon, jossa varataan tapaaminen. Sujuva ja tasokas myyntiprosessi asiakkaan kanssa etenee tarvekartoituksesta aina kaupan päättämiseen. Myyntiprosessissa myyjä osaa ammattitaidollaan taklata asiakkaan vastaväitteet. Kun tarvekartoitus on tehty huolellisesti, ei kaupan päättämiseen mene enää kauan. Seuranta ja jälkityöt tapahtuvat myyntiprosessin jälkeen. (Rubanovitsch & Aalto, 2006, s. 33–34.)

Vuorio (2015, s. 97) kuvaa myyntiprosessia myynnin portaina. Ne ovat kuvattu kuviossa 2. Myyjän on tärkeää ymmärtää, että harva kohtaaminen menee täysin käsikirjoituksen mukaan, mutta myyjän pitää hallita kokonaisuutta myynnin portaiden mukaisesti.



Kuvio 2. Mukailten myynnin portaat. (Vuorio, 2015, s. 97.)

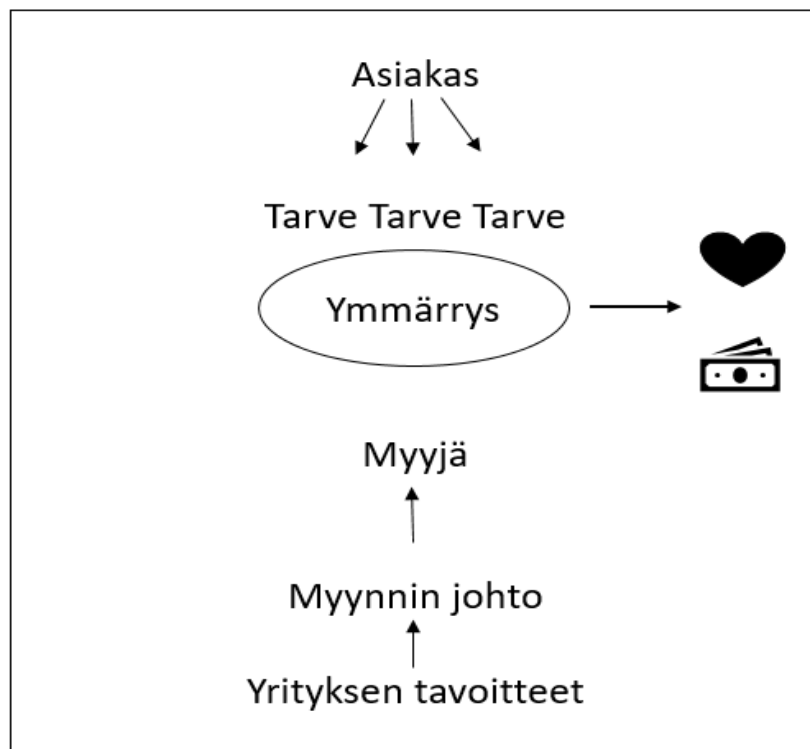
Myynnin portaiden tavoitteena on saada oikea päättäjä kiinni sekä tavoittaa päättäjän huomio. Portaiden avulla myyjä saa luotua luottamuksellisen ilmapiiriin, vuorovaikutussuhteen tapaamiseen ja asiakkaaseen. Ostajan ostohalu syntyy itsestään, kun myynnin porraskuvio etenee huolella ja loogisesti. Portaat tähtäävät asiakkaan kyllä-päätökseen ja siihen, että asiakas on tyytyväinen tekemäänsä ostopäätökseen. (Vuorio, 2015, s. 110.)

Kohdeorganisaatiossa on mietitty myyntityyppien portaat hyvin tarkasti. Myyntityyppien portaita sparraillaan säännöllisin väliajoin ja niihin on vuositasolla erilaisia koulutuksia. Myynnin portaiden lisäksi tapaamisessa on tukena erilaisia työkaluja ja ohjelmia, miten tapaamisista tulee tasalaatuisia ja johdonmukaisia. Usein myynnin johtajan kanssa käydään yhteistapaamisia, jossa myynnin johtaja voi antaa myyjilleen erilaisia vinkkejä tai kehitysideoita liittyen tapaamisen kulkuun.

Myyntiprosessin tulee edetä sujuvasti niin, että asiakas kokee oman hoidossa olevan asiansa tärkeäksi. Lisäksi asiakkaan mielenkiinnon pitää säilyä koko tapaamisen ajan, jotta haluttuun lopputulokseen päädytään. (Rubanovitsch & Aalto, 2006, s. 33.)

Myyjän sisäistettyä myyntiprosessin hyvin, myynti etenee aina johdonmukaisesti ja tehokkaasti, eikä asiakas koe, että hän olisi osa etukäteen suunniteltua prosessia. Hyvän myyntiprosessin avulla aikaa jää enemmän useammille asiakaskohtaamisille, sillä näin ollen asiakkaalle ei jää epäselviä asioita, joita pitäisi hoitaa jälkikäteen. (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 10; Rubanovitsch & Aalto, 2006, s. 34.)

Rahoitusalan myyntityötä ajatellessa, asiakkaat ovat keskeinen pääoman ja toiminnan perusta. Kuva 3 havainnollistaa hyvin rahoituslalla toimimista ja myynnin merkitystä. Usein asiakas ei edes tiedä minkälaisia tarpeita hänellä on. Myyjän tehtävä on löytää asiakkaalle sopivat tarpeet ja luoda tuottavia ratkaisuja niin asiakkaalle kuin yritykselle. (Saksi, 2013, s. 37.)



Kuva 3. Mukailten rahoitusalan myyntityö. (Saksi, 2013, s. 37.)

Vasta nykyään rahoituslalla myynti koetaan myyntinä ja siihen panostetaan. Konkreettisten hyötyjen esittäminen rahoituslalla on erittäin tärkeää. Asiakkaalla on mahdollisuus ostaa samoja tuotteita internetistä, jolloin asiakas tekee päätöksen usein hinnan mukaan. Myyjän osaaminen korostuukin tässä merkittävästi. Myyjän on osattava hahmottaa asiakkaan kokonaisuus ja tarjota hänelle sopivia ratkaisuja tuoden lisäarvoa niin asiakkaalle kuin yritykselle. Myynnin johtajan onkin varmistettava, että myyjällä on tarvittava osaaminen myyntityöhön. (Saksi, 2013, s. 39–40.)

Rahoituslalla myyntityö vaatii vahvaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamista. Asiakkaiden käyttäytymisen taustalla ovat erilaiset arvot, arvostukset ja tarpeet. Rahoituslalla on hyvä ymmärtää, miten asiakkaat yleensä käyttäytyvät, millaiseksi tulevaisuutta enustetaan ja millaisia odotuksia asiakkailla on rahoituslala kohtaan. Myyjän tärkein

tehtävä rahoituslalla on saada asiakas ymmärtämään tarjoamamme tuotteen tai palvelun hyöty itselleen. (Alhosuo, Nisen, Nousiainen, Pellikka & Sundberg, S. 2012. s. 31.)

4.2 Hyvän myyjän ominaisuudet

Ennen on väitetty, että myyjäksi synnyttään. Näin ei kuitenkaan ole. Myyjänä olemista ja myymistä pystyy opettelemaan. (Rainboth, 2008, s. 8; Rubanovitsch & Aalto, 2007, s. 10; Salminen, 2018, s. 18). Huippumyyjäksi tuleminen vaatii jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Myyntitekniikoita ja ostopäätökseen johtavia keinoja voi oppia kuka tahansa (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 101; Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 19; Rummukainen, 2009, s. 11).

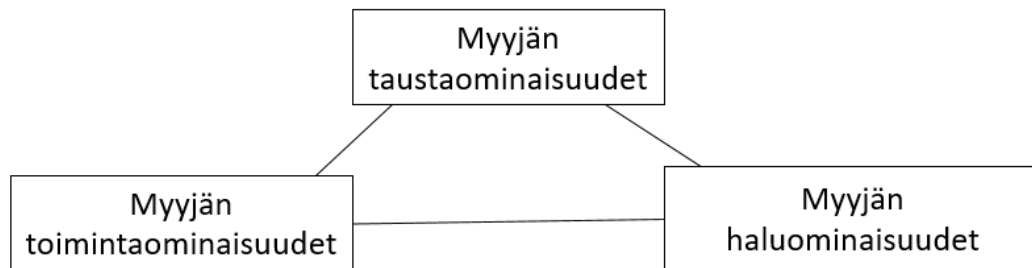
Hyvä myyjä ymmärtää myyntityön haasteellisuuden. Päivät voivat sisältää onnistumisten lisäksi myös epäonnistumisia (Alanen, Mälkilä & Sell, 2005, s. 18–19; Salminen, 2018, s. 73). Huippumyyjä osaa kohdata ja käsitellä epäonnistumiset nopeasti ja siirtyä eteenpäin (Rummukainen, 2009, s. 18). Myynnin merkityksen ymmärtäminen koko organisaation kannalta auttaa myyjää onnistumaan ja sen avulla voi kokea myös oman tekemisensä tärkeäksi. Hyvä myyjä ymmärtää, että myynnin määrällä ei ole merkitystä vaan tuloksella, mitä myynnistä tulee. (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 11; Rope, 2003, s. 124.)

Myyntityössä tunnetaidoilla on valtava merkitys myynnin onnistumisen kannalta. Myyjän tulee olla empaattinen ja osata katsoa asiaa asiakkaan silmin. Taitavampien myyjien osalta voidaan puhua tunteiden johtamisen taidosta eli kyvystä tuottaa ja vahvistaa asiakkaan tunteita. (Rainboth, 2008, s. 8; Salminen, 2018, s. 70.) Toisin sanoen huippumyyjä asettuu asiakkaan asemaan ja etsii asiakkaalle hyötyjen kautta ratkaisut asiakkaan tarpeille (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 26; Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 37). Tunnetaitojen avulla, hyvä myyjä osaa tehdä hankalasta asiakkaasta itselleen kivan asiakkaan (Rope, 2003, s. 124).

Myyminen on vaikuttamista asiakkaaseen. Tästä syystä myös vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys myynnissä onnistumiseen. Kun myyjä nauttii työstään, näkyy se

myös myyntityön tuloksissa. Myös myyjän uskolla omaan tekemiseen, tuotteeseen ja palveluun on valtava merkitys onnistumiseen. Kun myyjä on täysin oman tekemisensä takana, myös asiakas uskoo asiaan. (Vuorio, 2011, s. 118–119.)

Huippumyyjältä edellytetään kokonaisvaltaista myyntiprosessin hallintaa. Myyjän tulee osata niin asiakkaan tarpeiden kartoittaminen kuin kaupan päättäminen. Myyjän tulee olla tehokas, vakuuttava, ymmärrettävä, oma-aloitteinen, ystävällinen ja kohtelias. (Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 18–19). Hyvältä myyjältä odotetaan siis monenlaisia ominaisuuksia. Alla oleva kuvio 3 kertoo myyjän kyvykkyysperustasta ja siitä, mitkä tekijät vaikuttavat myyjän toimintaan. Myynnin johtajan on hyvä ymmärtää, että jokaisella myyjällä on omanlaisensa kyvykkyysperusta.



Kuvio 3. Toimintaperusta myyjänä toimimiseen. (Rope, 2003, s. 105.)

Myyjän taustaominaisuuksilla tarkoitetaan myyjän ikää, sukupuolta, koulutusta tai myyntikokemusta. Myyjän toimintaominaisuudet liittyvät myyjän persoonatekijöihin kuten nopeuteen, rauhallisuuteen, pitkäjänteisyyteen ja huolellisuuteen. Myyjän haluominaisuudet kuvaavat puolestaan myyjän omaa motivaatiota. Ne, jotka tekevät myyntiä intohimolla verrattuna niihin, jotka tekevät myyntiä vain palkan takia, menestyvät myynnissä paremmin pitkällä aikavälillä. (Rope, 2003, s. 105.)

Myyjän tulee muistaa, että kokonaisvaltainen palvelu on yksi parhaista aseista kilpailua vastaan. Mitä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin asiakkaan asioita hoidetaan, sen vaikeampaa asiakkaan on lähteä kilpailijalle. (Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 12) Toisaalta myyjän tulee tuntee oma toimintaympäristö perinpohjaisesta kattaen omien

tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös kilpailijoiden tarjonta. (Rope, 2003, s. 98; Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 19; Salminen, 2018, s. 17.)

Yleisesti hyvä myyjä suhtautuu positiivisesti omaan myyntityöhön sekä myytäviin tuotteisiin ja palveluihin (Chitwood, 1998, s. 8; Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 19; Rummukainen, 2009, s. 16). Rope (2003, s. 124) tiivistää hyvin, että hyvä myyjä on täsmällinen, joustava, muistaa asiakkaalle tärkeät asiat ja pitää lupauksensa.

Vuorio (2015, s. 9–10) kertoo, että hyvällä myyjällä on vahva halu voittaa, mutta ei mollata tai väheksyä toisia myyjiä. Hyvä myyjä voittaa reilusti ja toisten auttaminen on avainasemassa myös omaan menestymiseen. Huippumyyjä omaa intohimon, myönteisen asenteen ja kyvyn tarttua tuumasta toimeen. Motivaatio on yksi tärkeimmistä tekijöistä myyntityössä ja sen ylläpitäminen on erittäin tärkeää. Jokaiselle myyjälle tulee tilanteita, jossa omaa motivaatiota koetellaan, mutta huippumyyjä ottaa tilanteet opiksi ja näkee epäonnistumiset tulevina kauppoina. (Ojanen, 2010, s. 31–33.)

Huippumyyjäksi voi tulla yleensä kokemuksen, sitoutumisen ja kovan työmäärän kautta. Huippumyyjä on sisäistänyt kolme tärkeää asiaa oikeassa tärkeysjärjestyksessä. Ensiksi tulee hyöty asiakkaalle, sitten hyöty työnantajalle ja vasta sitten hyöty itselle. (Vuorio, 2011, s. 140–141.) Lisäksi kaikkia erinomaisia myyjiä yhdistää se, että haluaa olla hyvä myyjä sekä se, että iloitsee jokaisesta onnistumisesta vilpittömästi (Rope, 2009, s. 226).

4.3 Myynnin menestystekijät

Avaintekijöitä myynnissä onnistumiseen on paljon. Onnistumisen keskiössä on kuitenkin aina asiakas. Asiakaslähtöisyys on erittäin tärkeässä asemassa onnistuneessa myynnissä. (Reinboth, 2008, s. 7; Rope, 2003, s. 123.) Menestyäkseen myyntityössä asiakkaiden tuntemisen lisäksi on tunnettava perinpohjaisesti omat tuotteet ja palvelut sekä ylipäättään toimialalla olevat kehitystrendit. (Salminen, 2018, s. 87).

Kehitystrendit ja toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti. Tästä syystä organisaation tulee myös huomata asiakkaiden käyttäytymisen muutos ja kehittää omaa toimintaa ja

osaamista kysynnän mukaan. Työlainsäädännössä työnantajalle on määritelty vastuu tarjota työntekijöille ammatillista koulutusta. Vastuu omien myyntitaitojen ylläpitämisestä ja kehittämisestä on kuitenkin myyjällä itsellään. Myyjän tulee huomioida sekä substanssiosaaminen että asiakastaidot. (Salminen, 2018, s. 172–173.)

Yrityksen vastuulla on luoda edellytykset menestyksekkäälle myynnille. Myyjille on annettava työrauha ja parhaimmat mahdolliset välineet työn tekemiselle. Myynnin johdon tulee tunnistaa ja arvioida mahdolliset myynnin esteet, kuten puute myyjien osaamisessa, liian korkea hinta tai huono maine. Tunnistamalla ja arvioimalla yritys pystyy kehittämään toimintaansa menestyäkseen. (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 102–103; Rope, 2009, s. 62.)

Myyjä pystyy kehittämään merkittävästi omaa osaamistaan itsereflektion ja arvioinnin avulla (Leicher, 2005, s. 122). Arvioinnissa kiinnitetään huomiota niin vahvuuksiin kuin heikkouksiinkin. Usein luullaan, että heikkouksia parantamalla myyminen onnistuu paremmin. Näin ei kuitenkaan ole, vaan kun keskittyy ja parantaa nimenomaan vahvuuksiaan, myyntitulosten voidaan odottaa kasvavan entisestään. (Salminen, 2018, s. 166.)

Myynnin menestystekijöinä pidetään myös luottamusta ja avoimuutta. Luottamus organisaatiossa on hyvin tärkeää. Luottamuksellisessa ilmapiirissä jokainen työntekijä tietää, että jokainen tekee kaikkensa onnistumisen eteen. Luottamus kasvattaa myös tiimityöskentelyä ja vahvistaa me-henkeä ja sitä kautta luo edellytykset myynnissä menestymiseen. Avoimessa työyhteisössä tiedonkulku on sujuvaa ja rehellistä. (Ojanen, 2010, s. 41–42; Rainboth, 2008, s. 32.) Menestyksekkään tiimin myynnin johtaja varmistaa, että tiimi toimii yhdessä kohti asetettuja tavoitteita (Erikson, 2019, s. 261).

Myyjien työhyvinvointi on tärkeä asia puhuttaessa myynnin menestystekijöistä. Huipputuloksia ei synny, jos työntekijä ei voi hyvin. Kun myyjä viihtyy työssään ja kokee työnsä mielekkääksi, näkyy se myös hänen aikaansaamissaan tuloksissa. Myynnin johtajan on tärkeää seurata omiensa työssäjaksamista, koska hyvinvoiva työntekijä on yrityksen voimavara tuoden tulosta. (Kortelainen & Kyrö, 2015 s. 106; Rubanovitsch & Aalto, 2005, s.12–13; Vuorio, 2015, s. 22.)

Menestyminen vaatii myös oikeaa asennetta. Myönteiset ajatukset ja teot tuovat myönteisiä seuraamuksia takaisin. (Salminen, 2018, s. 175–176; Vuorio, 2011, s. 11). Myönteisen asenteen omaksuminen on edellytys onnistumiselle myyntityössä. Muuten on erittäin vaikeaa välittää asiakkaalle luottamusta tai hyvää yhteistyötä. (Salminen, 2018, s. 179.) Toisaalta hyvä asenne ei yksinään riitä menestymiseen. Omalla persoonallisuudella, tilannetekijöillä ja ympäristön asettamilla normeilla on myös vaikutus kilpailussa pärjäämiseen (Reinboth, 2008, s. 7).

5 MYYNNIN JOHTAMINEN RAHOITUSALALLA

Johtaminen on kaikessa yksinkertaisuudessaan ihmiseen vaikuttamista. Johtamisen avulla saadaan ihmiset tekemään haluttuja asioita. (Saksi, 2013, s. 14.) Myynnin johtajan pitää johtaa tietoisesti ja taitavasti oman organisaation myyntiä kohti organisaation tavoitteita (Heiskanen, 2019, s. 11). Myyntitavoitteisiin ei päästä ilman toimivaa myynnin johtamista ja systemaattista keskittymistä myynnissä onnistumiseen. Organisaation on määriteltävä selkeät tavoitteet ja varmistettava, että kaikki myynnin edellytystekijät ovat kunnossa. (Rope, 2003, s. 117; Vahvaselkä, 2004, s. 210–211.) Yksi koko yrityksen menestystekijöistä on onnistunut johtaminen (Hietala, Kaivanto & Valvisto, 2017, s. 251).

Myyjät osaavat vaatia ammattitaitoista ja kannustavaa myynnin johtamista. Myynnin johtajan halutaan inspiroivan, tukevan myyntitavoitteiden pääsyyn ja luovan kannustavan ilmapiirin tiimiin. (Rope, 2003, s. 117; Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 23.) Lisäksi myyjät odottavan myynnin johdolta tasa-arvoista johtamista, jossa ketään ei suosita (Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004, s. 39–39).

5.1 Myynnin johtaminen

Ennen myyntiä johdettiin pelkkien myyntitulosten perusteella. Nykyään myynnin johtamisessa otetaan huomioon myös myyntitulosten laatu eli minkä verran myynnistä

jää katetta yritykselle. On selvää, että yrityksen on järkevää keskittyä kannattaviin asiakassuhteisiin ja panostaa heidän tarpeisiinsa. (Salminen, 2018, s. 86.)

Rahoituslalla myynnin johtajuus ilmenee selkeinä tavoitteina ja visiona, miten tavoitteisiin tullaan pääsemään. Myyntitoiminta rakentuu rutiineista, jotka auttavat suunnittelemaan tulevaa tekemistä. Rahoituslalla myynnin johtamisen keskiössä on myynnin ohjaaminen ja myynnin seuranta. Seuranta tehdään erilaisten mittareiden avulla. (Saksi, 2013, s. 41.)

Myynnin johdon tehtävä on tukea myyjiä, toimia esimerkkinä ja varmistaa, että myyjällä on riittävä osaaminen myyntiprosessiin. (Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 22). Myynnin johtajan tulee varmistaa, että myyntiprosessi on hallussa jokaisella myyjällä ja myynti on prosessin mukaisesti kaikille asiakkaille hyvää ja tasalaatuista (Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 30).

Myynnin johtajan tehtäviin kuuluu seuraavat osa-alueet:

1. myynnin suunnittelu
2. myynnin organisointi
3. motivointi
4. myynnin seuranta (Rope, 2003, s. 117).

Seuraavissa alaluvuissa pureudutaan tarkemmin näihin myynnin johtajan tehtävien eri osa-alueisiin.

5.1.1 Myynnin suunnittelu

Tehokas ja hyvä myynnin suunnittelu luo pohjan myynnissä onnistumiselle. Myynnin suunnittelu koostuu useasta eri asiasta. Myyntisuunnittelu sisältää myyjiä ja koko tiimiä ohjaavat tavoitteet kuten myynti, markkinaosuus ja myyntikate. Vastaavasti yrityksen toiminnalle asetetaan seuraavanlaisia tavoitteita: asiakaskäyntien määrä, uusien asiakkaiden määrä, tarjousten määrä, raportointi, kustannukset. (Rope, 2003, s. 118).

Myynnin suunnittelussa hahmotellaan myös tulevaisuutta menneiden tulosten perusteella. Suunnittelu ei saa olla pelkkää arvailua vaan sen on perustuttava oikeisiin

faktoihin ja lukuihin. Suunnittelun avulla voidaan johtaa myyntiä helpommin oikeaan suuntaan. (Laine, 2008, s. 238.)

Myynnin suunnittelu sisältää myös myyntihenkilöstön määrän ja laadun suunnittelua, sekä henkilökunnan vallinnan ja palkkauksen suunnittelua. Myynnin suunnittelussa tärkeintä on asettaa sopivat tavoitteet. Tavoitteiden pitää olla mahdollisimman yksityiskohtaiset ja selkeät. Tavoitteet on hyvä myös jakaa pienempiin välitavoitteisiin. (Rope, 2003, s. 119.) Hyvään myynnin johtamiseen kuuluu, että tavoitteet pilkotaan pienempiin palasiin, jotta ne on helpompi omaksua (Rubanovitsch, 2007a. s. 45).

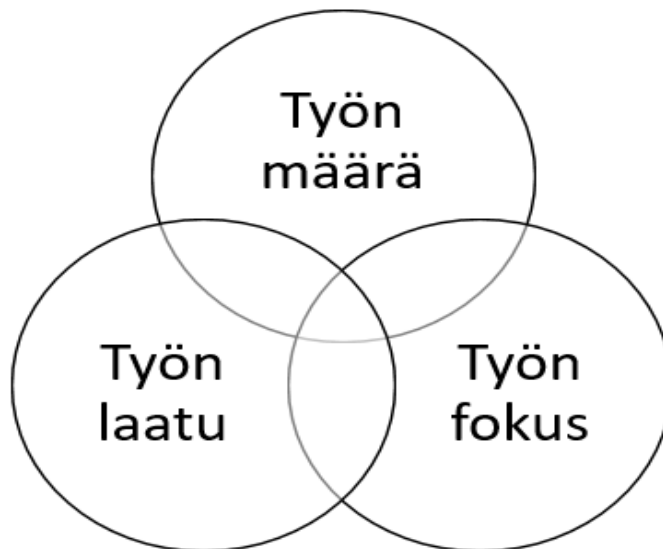
Myynnin johtajan on erittäin tärkeä muistuttaa myyjiä tavoitteista ja odotuksista säännöllisesti, sekä kerrata myyjälle myyjän työn merkityksellisyydestä koko organisaatiolle. Merkityksellisyyden ymmärtäminen lisää myyjien motivaatiota ja tästä syystä myynnin johtajan on tärkeää muistuttaa siitä omia myyjiään säännöllisesti. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen, 2016, s. 205.)

Kohdeorganisaatiossa tavoitteet asetetaan vuodeksi eteenpäin, aina vuoden alussa. Vuositavoitteet jaetaan viikkotasolle ja niitä seurataan aktiivisesti myynnin johtajan kanssa joka viikko. Omaa ja tiimin tekemistä verrataan myös muihin tiimeihin. Vertailun avulla myynnin johtaja tietää, onko esimerkiksi olemassa oleva markkinatilanne vaikuttanut myyntiin vai onko suorittaminen ollut vain heikompaa kuin muilla.

5.1.2 Myynnin organisointi

Myynnin organisoinnilla tarkoitetaan myyntiresurssien hyvää organisointia, tehtävien täsmällistä määrittelyä ja toimintaohjeiden laatimista. Yritysten eri osastot voidaan jaotella tuotekohtaisesti, asiakaskohtaisesti tai alueellisesti. Organisoinnin avulla kullekin myyjälle tulee omat tehtävänsä, vastualueensa ja toimivaltansa. (Rope, 2003, s. 119.) Myynnin johdon on tarjottava hyvät lähtökohdat myyntityöhön, jotta myyntitavoitteisiin päästään. Näitä ovat muun muassa myyntiin tarvittavat työkalut, ohjelmistot, aineistot tai tarvikkeet (Kivimaa, 2002, s. 16).

Myynnin organisointiin liittyy myös vahvasti myyntityön tasapaino. Myynnin johtajan tulee varmistaa, että tiimi toimii sovittujen ohjeiden mukaisesti kohti yhteisiä tavoitteita, jossa työn määrä, laatu ja fokus ovat tasapainossa. Myynnin tasapainoa on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Myyntityön tasapaino. (Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 120.)

Rubanovitschin ja Aallon (2007b, s. 120) mukaan ”myynti sujuu vain, kun työn määrä, laatu ja fokus ovat tasapainossa”.

Menestyvät myyjät osaavat hyödyntää koko käytössä olevan työajan eikä kuluta aikaa niihin asioihin, jotka eivät tuo toivottua tulosta. Ajankäyttöä on tärkeää suunnitella ja seurata, koska aktiviteetin määrä ei ratkaise tulosta, vaan se, mihin aikansa käyttää. (Kukkola, 2013, s. 23.)

5.1.3 Motivointi

Myyjien motivointi on keskeinen asia myynnin johtajan tehtävissä. Motivoitunut ja sitoutunut myyjä on yritykselle keskeinen voimavara. Motivointikeinoja ovat mm. koulutus, työn arvostus, työkierto, kannustava työskentelyilmapiiri ja kannustava palkkaus. Myyjän tulisi pystyä näkemään työnsä tulos myös palkassa. Kun myyjä saa tuloista osuutensa, myyjän henkilökohtaiset ja yrityksen intressit kulkevat samaan suuntaan. Tästä syystä jokaisen yrityksen tulisi kehittää mahdollisimman hyvin toimiva palkkaussysteemi. (Rope, 2003, s. 120–121.)

Menestyksekkään myyntituloksen takana on aina motivoitunut myyjä. Tästä syystä myynnin johtajan tulee keskittyä ja löytää keinot, miten motivoida omia myyjiään. Motivoituneet työntekijät pystyvät lähes mahdottomiin halutessaan, kun taas huono motivaatio saa yksinkertaisetkin asiat tuntumaan mahdottomilta. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila, 2008, s. 34.)

Myynnin johtajan on hyvä muistaa, että myyjä yksin ei ole syyppää huonoihin tuloksiin. Myynnin johtajan rooli on merkittävässä asemassa myyjien motivaation ylläpitämisessä ja kannustamisessa. Työmotivaation ylläpitäminen vaatii myynnin johtajalta jatkuvaa ponnistelua, koska kerran motivoitunut myyjä ei ole motivoitunut aina. Hyvä myynnin johtaja kykenee tarjoamaan myyjilleen jatkuvasti sopivan haastavia haasteita. (Rubanovitsch, 2007a, s. 22.)

Jotta myyjä viihtyisi työssään, myynnin johtajan on annettava tilaa luovuudelle ja kannustettava myyjiään tavoittelemaan myynnin kasvua sekä henkilökohtaista kehitystä. On tärkeää, että yrityksen strategia sekä myyntitiimin ja kunkin myyjän henkilökohtaiset tavoitteet tukevat toisiaan. Tavoitteiden laadinnassa on tärkeintä avoin vuorovaikutus. (Rubanovitsch, 2007a, s. 51.)

Myynnin johtajan vankka tuki myyjiä kohtaan, sekä yhteiset päämäärät, luovat tiimiin korkean työmotivaation ja ainekset menestymiseen. Rahoituslalla myynnin johtajan tärkeimpänä tehtävänä pidetään motivointia. (Saksi, 2013, s. 42.) Lisäksi myynnin johtajan on hyvä muistaa antaa aktiivisesti palautetta alaisilleen, siitä miten he ovat onnistuneet. Aktiivinen palautteenantaminen ruokkii onnistumaan lisää ja motivoi alaisia kohti yhteisiä päämääriä (Bell & Zemke, 2006, s. 154; Järvinen, Rantala & Ruotsalainen, 2016, s. 205–206).

Motivoinnissa on myös hyvä muistaa, että julkinen huomioiminen ja kiitoksen sanominen on vähintään yhtä tehokas motivointikeino kuin rahalliset palkkiot. Usein luontevalla huomioimisella on paljon suurempi arvo kuin rahalla ja se myös muistetaan pidempään. (Hiltunen, 2015, s. 149.)

5.1.4 Myynnin seuranta

Myynnin seuranta kuuluu olennaisesti myynnin johtajan päivittäisiin tehtäviin. Myynnin seurannan tarkoituksena on seurata toimintaa ja tulostavoitteiden saavuttamista. Myynnin johtajat seuraavat niin yksittäisen myyjän menestymistä kuin koko tiimin tai yrityksen tilannetta. (Rope, 2003, s. 121). Myynnin seurannan mittaamisessa on hyvä muistaa, että saat mitä mittaat. Jos ei mittaa, ei saa (Rope, 2003, s. 122). Myynnin lisäksi usein mitataan aktiviteettia, kuten asiakastapaamisten määrää, soittoja ja tehtyjä tarjouksia, jotta myynnin johtaja saa kokonaisvaltaisen kuvan myynnin tilasta (Niemi, Pirker & Westerlund, 2008, s. 161). Menestyvä yritys osaa asettaa tavoitteensa oikein ja täsmällisesti (Jalonen & Lampi, 2012, s. 21).

Seurannassa olennaista on myös saatujen tulosten tulkinta. Tulkinnan avulla voidaan tarkemmin arvioida mitkä asiat myynnissä pitää ennallaan ja mitä asioita tulisi enemmän parantaa ja kehittää. Jos nämä kehityskohteet jättää huomioimatta, ei työntekijä kehity työssään toivotusti. (Rope, 2003, s. 121; Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 177.)

Myynnin seurannan mittareita valittaessa oleellinen kriteeri on pysyvyys. Pysyvyys varmistaa parhaimman hyödyn saaduista tuloksista, koska sen avulla voidaan tuloksia seurata pidemmällä aikavälillä luotettavasti ja muuttaa tarvittaessa omaa toimintatapa. Myös myyjillä on helpompaa työskennellä, kun he tietävät selkeästi, mistä heitä seurataan. (Oksanen, 2010, s. 293.)

5.2 Hyvän myynnin johtajan ominaisuudet

Hyvä myynnin johtaja on rehellinen, oikeudenmukainen ja järjestelmällinen. Hyvä myynnin johtaja näyttää oikeaa suuntaa esimerkillään myyjilleen ja valaa uskoa tavoitteisiin pääsemiseksi. Menestyneimmät myynnin johtajat pitävät asiakkaan tarpeet keskiössä kaikessa toiminnassaan ja tarpeen tullen auttavat omiaan onnistumaan. (Kukola, 2016, s. 75.)

Myynnin johtajan tulee osata sparrata ja kehittää jatkuvasti niin itseään kuin omaa tiimiään. Nykyään myynnin johtaja saa olla oma itsensä, ihminen ihmiselle. Aitous, luottamus ja empatia ovat tärkeitä ominaisuuksia myynnin johtajalle. (Inkilä, 2018, s. 20.)

Hyvä johtaja aistii, mitä omassa tiimissä tapahtuu sekä välittää omista tiimiläisistään (Jalonen & Lampi, 2012, s. 27). Lisäksi hyvällä johtajalla on kyky laittaa itsensä likoon ja ymmärtää erilaisia persoonallisuuksia (Jalonen & Lampi, 2012, s. 52).

Rahoitusosalalla myynnin johtajia arvioidaan säännöllisesti. Myyjillä on oikeus antaa nimetöntä palautetta omaa myynnin johtajaa kohtaan. Arvioinnit ovat rahoitusosalalla melko uusi asia mutta nykyään siihen halutaan panostaa myyntitulosten parantamiseksi. (Saksi, 2013, s. 109.) Hyvä myynnin johtaja luo omaan tiimiin jatkuvan palautteenannon kulttuurin. Palautteenannon ja -vastaanoton kulttuurin luomisen onnistuminen ruokkii hyvää tiimihenkeä, lisää oppimista ja kehittymistä. (Rubanovitsch & Aalto, 2007a, s. 174.)

Menestyvä myynnin johtaja käy aktiivisesti kehityskeskusteluja omien myyjiensä kanssa. Yhtä tärkeää, ellei jopa tärkeämpää, on se, että myynnin johtaja tarkkailee omaa toimintaansa. Myynnin johtajan tulee johtaa esimerkillään. Reflektoimalla itse, hän ohjaa myös myyjäänsä reflektoimaan ja oppimaan uusia toimintatapoja. (Rubanovitsch, 2007a, s. 20–21.)

Lisäksi menestyvä myynnin johtaja on halukas jakamaan vastuuta, kykenevä avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen sekä pystyy tarvittaessa olemaan jämäkkä ja vaativa johtaja. Menestynyt myynnin johtaja tuntee hyvin alaisensa ja osaa kannustaa, kiittää ja kuunnella heitä. (Rubanovitsch, 2007a, s. 24.) Myynnin johtajan on tärkeää tuntea omat alaisensa hyvin. Tunteminen vaatii valtavasti työtä ja aikaa, mutta se tuottaa tulosta koko tiimille. Huonona hetkenä vankka side alaisiin takaa sen, että vaikeista hetkistä selviää nopeammin ja helpommin. (Hermansson, 2012, s. 23.) Myyjät eivät odota myynnin johtajalta täydellisyyttä, vaan tolkullisuutta asioihin ja tekemiseen (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen, 2016, s. 202).

Rahoitusosalalla myynnin johtajan odotetaan oleva innostava, kannustava ja hengenvuorja. Myynnissä onnistumiseen vaikuttaa suuresti myyjän tunnetila, mikä asettaa suuria vaatimuksia myynnin johtamiselle. Myynnin johtajan on luotava oikea vire ja tunnetila, jotta myyjät pääsevät huippusuorituksiin. (Saksi, 2013, s. 42) Myönteisen ilmiön luominen tiimiin on keskeinen asia onnistumisten kannalta (Rubanovitsch, 2007a, s. 23).

5.3 Myynnin johtamisen haasteet

Jotta myynnissä onnistutaan ja siinä kehitetään, on organisaatiossa nähtävä myynnin mahdolliset haasteet ja ongelmakohdat. Valtaosassa suomalaisista organisaatioissa on tarve kehittää juuri myyntiä. (Heiskanen, 2019, s. 14). Myynnin johtamisen ja sen kehittämisen lähtökohdana tulisi olla aina asiakasetu ja hyöty. Usein nämä lähtökohdat kuitenkin unohtuvat ja luovat myynnin johtamiseen erilaisia haasteita. Myynnin johtajat kokevat arjessa erilaisia haasteita ja ne olisi syytä tunnistaa, jotta myynnissä onnistutaan. (Heiskanen, 2019, s. 21.)

Usein haasteena on tapa, miten onnistumista arvioidaan. Omistajat arvioivat johdon onnistumista tulosten perusteella ja pyrkivät parantamaan kannattavuutta lyhytjänteisesti. Nämä lyhytjänteiset keinot ovat ristiriidassa asiakasedun ja hyödyn kanssa. Lisäksi tämä johtaa myynnin johtamisessa tilanteeseen, jossa johdetaan myyjiä menneiden tulosten perusteella. (Heiskanen, 2019, s. 21).

Myynnin johtamisen haasteena on myös se, että organisaatio pyrkii ohjailemaan teke misiään sisältä päin, vaikka kaikki asiat eivät ole organisaation kontrolloitavissa. Myynnin johtajat lankeavat usein myös liialliseen vertailuun kilpailijoiden kanssa, kun pitäisi keskittyä kehittämään omaa toimintaa. Myynnin johtajan tulee huomata nämä seikat omassa toiminnassaan hyvän myynnin takaamiseksi. (Heiskanen, 2019, s. 21–22. & Rubanovitsch, 2007a, s. 30.)

Myynnin johtaja voi kokea haasteeksi, että hän ei saa tarpeeksi vapaita käsiä hoitamaan omaa tehtäväänsä. Tämä voi johtaa huonoihin myyntituloksiin tiimissä. Ammatitaitoiset ja älykkäät johtajat osaavat vaatia riittävästi vapautta toimiakseen tuottoisesti ja tehokkaasti. (Rubanovitsch, 2007a, s. 30.)

Myynnin johtajan haasteena on usein myös myyjien selitykset epäonnistuneista myynneistä. Usein myyjät sanovat, että epäonnistumisen syynä on huono mainonta, tekniset ongelmat, järjestelmien hitaus tai asiakkaan passiivisuus. Todellisuudessa syynä on kuitenkin usein myyjän osaaminen. Tästä syystä myynnin johtajan rooli on suuri myynnissä onnistumiseen, sillä johtaja ohjaa myyjää kohti kehitystä ja onnistuneita myyntejä. (Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 31–31.)

Myynnin johtajan tulee olla taidokas ajankäyttäjä. Johtajan tehtäväkenttä on iso ja myynnin johtajan tulee käyttää aika viisaasti. Myynnin johtajan tulee luvata myyjilleen vain sellaisia asioita, joita oikeasti pystyy toteuttamaan luottamuksen ylläpitämiseksi. Myynnin johtajan tulee tuoda esille myyjiensä kyvyt ja luoda edellytykset heidän menestymiseensä. Tämän vuoksi myynnin johtajan tulee omata terve itsetunto. Tällöin myynnin johtaja ei koe menestyviä myyjiä itselleen uhaksi. (Rubanovitsch & Aalto, 2007a, s. 20–27.)

Rahoitusala toimialana luo omat haasteensa myynnin johtamiseen. Myynnin johtajan haasteena on luoda myyntikulttuuri oman tiimin sisälle, jossa onnistumisia juhlietaan, sillä rahoitusosalalla ei osata kovin hyvin juhlia onnistumisista. Juhlinta yleensä ruokkii onnistumisia ja motivoi koko tiimiä. Lisäksi rahoitusalaa pidetään hyvin kylmänä ja faktapohjaisena toimialana, jonka takia myynnin johtajan tulee kannustaa myyjiään oman persoonan peliin laittamisessa ja tunteiden näyttämisessä, koska se on avainasemassa menestymiseen. (Saksi, 2013, s. 167–168.) Myynnissä onnistumisen juhliminen lisää ryhmähenkeä ja antaa uskoa, että oma työ on tärkeää ja osa koko organisaation menestymistä (Bell & Zemke, 2006, s. 155).

Rahoitusosalalla kilpailu on kovaa ja käytännössä kilpailijat tuottavat asiakkailleen samanlaisia tuotteita ja palveluita. Tästä syystä erot täytyy tehdä myyjien osaamisten kautta. Tämä luo haastetta myynnin johtamiseen. Myynnin johtajan tulee keskittyä alaisiinsa, tukea, kuunnella ja kannustaa. (Saksi, 2013, s. 167.) Kilpailun lisäksi rahoitusosalalla myynnin johtajan haasteisiin kuuluu myös palkitseminen. Haasteena on, miten rahoitusosalalla myyjät saadaan palkitsemisen avulla motivoitua huippusuorituksiin. (Saksi, 2013, s. 43.)

5.4 Tiimidynamiikan hyödyntäminen myynnissä

Työyhteisö, ryhmä ihmisiä, muodostaa tiimin, joka tavoittelee yrityksen asettamia tavoitteita. (Rasila & Pitkonen, 2009, s. 8; Sundvik, 2006, s. 59–60.) Tiimillä on yleensä aina johtaja. Johtajuus on oleellinen osa tiimin toimimista ja menestymistä. Tiimin tuomaa voimaa ei aina muisteta tai sitä ei osata hyödyntää tarpeeksi yrityksissä. (Sundvik 2006, s. 59–60.) Tutkimuksien mukaan tiimityöskentelyssä joko onnistutaan tai

epäonnistutaan, harvoin siltä väliltä (Harvard Business School Press, 2005, s. 40; Spiik, 2001, s. 9).

Huono tiimihenki johtaa ennen pitkää tulosten ja suoritusten heikkenemiseen niin yksilö- kuin tiimitasolla (Jalonen & Lampi, 2012, s. 115). Hyvä tiimihenki puolestaan johtaa toiminnan tehostumiseen ja parempiin tuloksiin (Salminen, 2017, s. 25). Jokainen tiimin jäsen on yhtä tärkeä puhuttaessa tiimistä. Jokaisen tiimin jäsenen tekemisellä on merkitys, kun mietitään tiimin toimimista ja tiimistä hyödyn saamista (Sundvik 2006, s. 60–61). Onnistunut tiimityöskentely edellyttää laadukasta johtamista, jossa kaikkien jäsenten tausta ja persoona hyödynnetään (Heikkilä, 2002, s. 14). Lisäksi hyvä tiimityöskentely vaatii tiimin jäsenten panosta tiimihengen kehittämisessä (Salminen, 2017, s. 32).

Usein tiimi jäsenillä on henkilökohtainen vastuu omasta tekemisestä ja tavoitteista, mutta tämän lisäksi tiimityöskentelyssä korostuu myös yhteisvastuu tekemisestä ja tavoitteista. Toisin sanoen eri tiiminjäsenten tavoitteet ovat yhteensä tiimin tavoitteet, missä kukaan tiimin jäsen ei ihannetilanteessa voi luistaa. (Salminen, 2017, s. 21–22.) Kohdeorganisaatiossa toimitaan juuri näin; kaikilla myyjillä on omat henkilökohtaiset tavoitteet, jotka muodostavat tiimin tavoitteet. Kohdeorganisaatiolle on tärkeää, että tiimi menestyy hyvin, mutta toisaalta myös yksilön suorittamista seurataan tiiviisti.

Tehokkaassa ja toimivassa tiimissä kiteytyy kolme tärkeää asiaa: sitoutuminen, osaaminen ja yhteinen tavoite (Harvard Business School Press, 2005, s. 29; Jalonen & Lampi, 2012, s. 21). Toimivassa ryhmässä on selkeät tavoitteet ja sovitut keinot niiden saavuttamiseksi (Harvard Business School Press, 2005, s. 43). Huipputiimissä osataan hyödyntää kaikkien erilaisuutta ja osaamista. Lisäksi huipputiimistä huokuu luottamus, sitoutuneisuus ja muutoskyky. (Salminen, 2017, s. 35–36.)

Myynti yrityksessä on aina joukkuepeli. Jokaisen myyjän panos ratkaisee ja ihannetilanteessa tiimi on enemmän kuin osiensa summa. Myynnin johdon on tärkeää ottaa huomioon jokaisen myyjän panos omassa tiimissä. (Vuorio, 2011, s. 18–19.) Johtaja herättää tiimissään menestyksen halun ja nälän ja saa ihmiset toimimaan tavoitteellisesti itsensä ja yhteisönsä menestyksen eteen (Jalonen & Lampi, 2012, s. 7).

Tiimin esihenkilö voi kokea johtamisessa erilaisia haasteita. Tiimissä voi olla erilaisia persoonia, jotka luovat tiimiin kitkaa tai sitten on haasteellisia ristiriitatilanteita, joita esihenkilön tulee ratkoa. Nämä haasteet edellyttävät hyvältä esihenkilöltä jämäkkyyttä ja johdonmukaisuutta johtamiseen. (Salminen, 2013, s. 231–246.)

Innostuksen hyödyntäminen tiimissä on myös tärkeää. Yhdessä tekeminen, onnistumisten jakaminen, kannustus ja tuki luovat innostavan ilmapiirin tiimiin. Innostus luo tiimiin positiivisen energian, jonka avulla epäonnistumisiin ei takerruta ja niistä päästään yli nopeammin. (Tiililä, 2016, s. 88–89.) Salminen (2017, s. 143) nostaa kirjassaan esille myös sen, että hyvä tiimityöskentely lisää työhyvinvointia organisaatiossa.

Menestyksen taustalla on aina valtavasti kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Johtamistote tiimissä pitää olla pitkäjänteinen ja kärsivällinen, jotta yhteisiin tavoitteisiin päästään. Lisäksi tiimissä pitää osata ja olla lupa myös epäonnistua. Epäonnistumisten kautta tapahtuu yleensä kehitys niin myynnissä kuin johtamisessakin. (Jalonen & Lampi, 2012, s. 210–211.)

Hyvä myynnin johtaja osaa hyödyntää tiimiä yksilöiden kehittämiseen. Toimivassa tiimissä ideat ja vinkit vaihtuvat työntekijöiden kesken kehittäen kaikkia omassa myyntityössä. Myynnin johtajan tehtävä on jalostaa hyväksi havaittuja toimintatapoja kaikkien käyttöön. (Rainboth, 2008, s. 87.)

Hyvä tiimihenki nostaa tekemisen aina uudelle tasolle. Suurimmat tavoitteet saavutetaan parhaalla yhteistyöllä, me-hengellä. Jokainen tiimin jäsen tuo ryhmään mukanaan jotain, joka nostaa tiimin kuuluvien keskinäisten suhteiden arvoa. Johtajan on hyvä muistaa, että tiimin jäsenet eivät saa kokea kilpailevansa toisiaan vastaan vaan jäsenten pitää kokea, että kulkevat yhdessä kohti tavoitteita toisiaan tukien. Hyvässä tiimissä johtaja ei ota kunniaa itselleen vaan korostaa koko tiimin menestystä ja onnistumista. (Jalonen & Lampi, 2012, s. 112–113.)

6 TULOKSET – MYYNNIN JOHTAMISEN NYKYTILA KOHDEORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa esitetään tutkimuksesta saadut tulokset. Luvussa 6.1 kerrotaan tarkemmin tulosten käsittelystä ja analyysistä kokonaiskuvan saamiseksi. Myöhemmin tulokset esitetään tutkimuskysymyksissä ilmenneiden teemojen mukaisesti. Tuloksista ilmenee niin myyjän kuin myynnin johtajan ajatukset myynnin johtamisen tilanteesta kohdeorganisaatiossa.

6.1 Aineiston käsittely ja analyysi

Kehittämistyössä käytettiin haastattelua myynnin johtajille ja kyselyä myyjille. Tulokset purettiin tutkimuskysymyksissä ilmenneiden teemojen mukaisesti, jotta tuloksia olisi mahdollisimman helppo tulkita ja vertailla.

Tulosten vastausprosentteja voidaan kokonaisuudessaan pitää hyvänä. Kaikki pyydetty myynnin johtajat (5/5) suostuivat haastateltavaksi tutkimukseen (haastattelupyyntö LIITE 1.) Kyselylomake lähetettiin kolmellekymmenelle myyjälle, ja heistä vastasi yhdeksäntoista (sähköpostipyyntö kyselyyn vastaamiseen LIITE 3.) Vastausprosentti kyselyyn oli siis 63 %.

Myynnin johtajien haastattelut toteutettiin Teams- yhteydellä. Kaikki haastattelut olivat kestoltaan noin 30 minuuttia. Kun kaikki haastattelut oli suoritettu, haastattelut litteroitiin. Litteroinnin jälkeen myynnin johtajien haastattelutulokset yhdistettiin tutkimuskysymyksissä ilmenneiden teemojen mukaisesti. Myyjien vastausaika kyselyyn oli keskimäärin noin yhdeksän minuuttia. Pitkä vastausaika kertoo siitä, että myyjät olivat miettineet tarkasti antamiaan vastauksia. Myös myyjien vastaukset kyselyyn koottiin vastausten jälkeen yhtenäisten teemojen mukaisesti tulosten analysointia varten. Kyselyn vastaukset on käsitelty tilastollisesti. Tuloksia raportoidessa tuodaan esille sitaatteja haastatteluista ja kyselyistä. Sitaatit ovat suoria lainauksia haastatteluilta ja kyselyyn vastanneilta.

Haastattelukysymykset lähetettiin myynnin johtajille etukäteen tutustuttavaksi ennen haastattelua (LIITE 2). Myyjille suunnatussa kyselyssä (LIITE 4) oli erilaisia väittämiä myyjille, sekä muutamia avoimia kysymyksiä. Väittämiin oli mahdollista vastata numerolla 1- 4 siten, että 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä. Koska kyselyssä haluttiin saada myyjän selkeä mielipide asiaan, vastaajille ei annettu vaihtoehtoa olla vastaamatta tai olla antamatta asiaan omaa mielipidettä.

Taustatietona myynnin johtajilta ja myyjiltä kysyttiin työkokemusvuosia tehtävistään. Kaikilla myynnin johtajilla oli pitkä kokemus myynnin johtamisesta, joten tästä syystä kokemusta ei nosteta vastauksissa esille. Myyjien kohdalla työkokemus huomioitiin tiettyjen kysymysten kohdalla.

6.2 Myynnissä onnistumisen kannalta olennaiset asiat

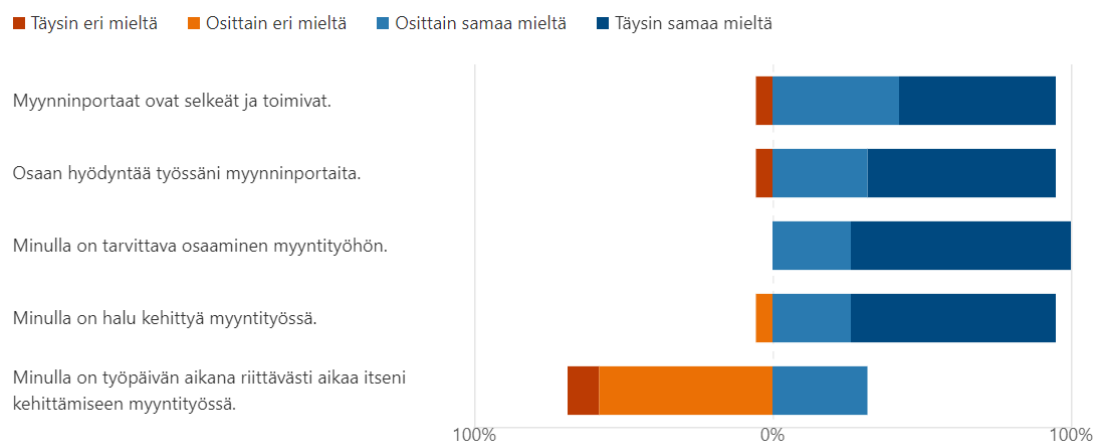
6.2.1 Myyntityö

Myyjien osaamisesta ja osaamisen kehittamisestä myynnin johtajat olivat täysin yksimielisiä. Kaikki pitivät osaamisen kehittämisessä tärkeimpänä asiana sitä, että myynnin johtaja tuntee omat myyjänsä hyvin, niin ihmisinä kuin työntekijöinä. Tuntemalla hyvin omat myyjänsä tietää, mitkä ovat kunkin myyjän vahvuudet ja missä heidän pitäisi vielä kehittyä.

Myynnin johtajat pitivät tärkeänä olla itse arjessa lähellä. Erittäin hyvänä osaamisen mittarina pidettiin myös yhteistapaamisia, joita jokainen myynnin johtaja käy aktiivisesti omien myyjiensä kanssa. Yhteistapaamisten avulla pysytään paremmin asiakkaiden pulssilla ja sieltä nousevien asioiden tiimoilta voidaan sparrailla ja opetella uusia toimintatapoja yhdessä myyjän ja koko tiimin kanssa.

Kuviossa 5 näkyy myyjien vastaukset koskien myyntityötä ja heidän osaamistaan sekä myyntiprosessia. Suurin osa myyjistä oli osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, että myynnin portaat ovat selkeät ja toimivat. Vain yksi myyjistä oli täysin eri mieltä myynninportaiden toimivuudesta ja sen hyödyntämisestä. Lisäksi lähes kaikki myyjät

kokivat, että he osaavat hyödyntää myynninportaita hyvin myyntityössään. Kaikki myyjistä kokivat, että heillä on tarvittava osaaminen tekemäänsä myyntityöhön.



Kuvio 5. Myyjien vastaukset myyntityöstä.

Lisäksi suurin osa myyjistä kertoi, että heillä on halu kehittyä myyntityössä entistä paremmaksi myyjäksi. Myyjistä 68 % oli osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä kysyttäessä, onko heillä riittävästi aikaa kehittää omia taitojaan myyjänä. Niin vasta-alkaneet myyjät kuin kokeneemmatkin myyjät kokivat samoin ajan riittävyydestä omaan kehittymiseen.

6.2.2 Luottamus, tuki ja avoimuus

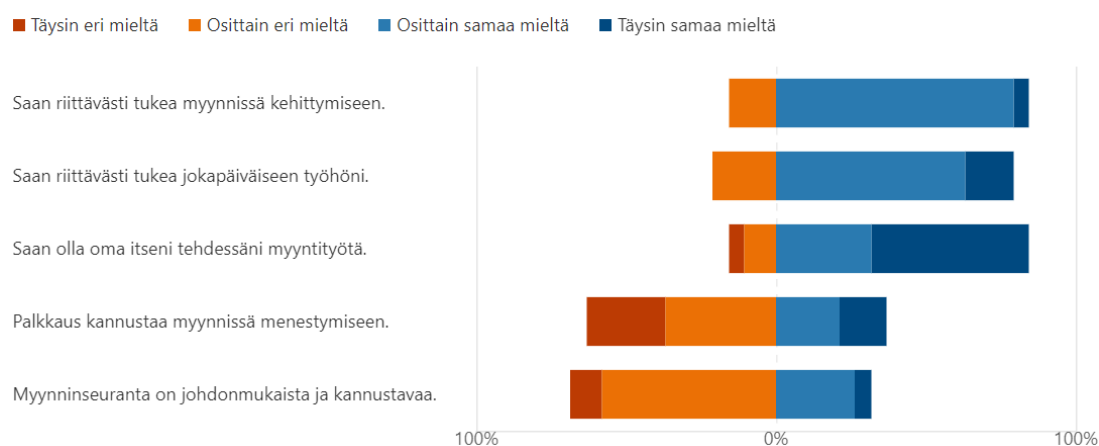
Myynnin johtajat kertoivat, että he tukevat arjessa aktiivisesti omia myyjiään ja tukeminen koetaan myynnin johtajan työssä tärkeäksi. Kaksi myynnin johtajista piti erityisen tärkeänä hyvän fiiliksen ylläpitämistä sekä onnistumisten jakamista. Kolme vastaajista puolestaan piti tärkeimpänä keinona tukea myyjiään tuntemalla heidät hyvin. Haastatteluissa kaikkien vastauksista ilmeni myös se, että myynnin johtajan on tärkeää näyttää suuntaa kohti tavoitteita.

Myynnin seuranta koettiin tärkeäksi myyntityötä johdettaessa. Kaikki myynnin johtajista käyvät avoimesti koko tiimin myyntituloksia yhdessä läpi viikoittain. Yhteisten tiimipalaverien lisäksi tuloksia käydään läpi henkilökohtaisissa viikkokeskusteluissa. Neljä viidestä vastaajasta koki, että avoimessa myynnin seurannassa ei ole kuin

positiivisia vaikutuksia myyntiin. Yksi myynnin johtajista puolestaan arvioi, että myynnin seurannalla ei välttämättä aina ole pelkästään positiivisia vaikutuksia myyntiin.

”Olen laittanut liikaa arvoa tälle ja kompastellut tässä. Yksi osa kokokuvassa. Tärkeämpää nähdä iso kuva ja antaa punainen lanka myyjille. Yksilöinä tulokset otetaan enemmän huomioon ” – myynnin johtaja.

Kuten kuviosta 6 ilmenee, myyjien vastauksissa oli selkeästi hajontaa, kysyttäessä myyntityöhön liittyvästä luottamuksesta, tuesta ja avoimuudesta. Suurin osa myyjistä koki, että he saavat riittävästi tukea myynnissä kehittymiseen (84 %) ja jokapäiväiseen myyntityöhön omalta myynnin johtajaltaan (79 %). Lisäksi suurin osa (84 %) myyjistä koki, että he saavat olla omia itsejään tehdessään rahoitusallalla myyntityötä.



Kuvio 6. Myyjien vastaukset luottamuksesta, avoimuudesta ja tuesta.

Myyjät, jotka kokivat, että he eivät saa tarpeeksi tukea myynnissä kehittymiseen tai tukea ylipäätään, olivat kokeneita myyjiä rahoitusallalla.

Myyjät olivat selkeästi osittain tai jopa täysin eri mieltä siitä, että palkkauksella ja myynnin seurannalla olisi kannustava vaikutus. Myyjät kokivat (63 %), että palkkaus ei kannusta heitä menestymiseen ja huippusuorituksiin myyntityössä. Lisäksi myyjät kokivat (68 %), että myynnin seuranta ei välttämättä ole johdonmukaista tai kannustavaa.

6.2.3 Työtehtävien määrä ja motivaatio

Myyntityön tasapainosta kysyttäessä myynnin johtajat korostivat haastattelussa tässäkin asiassa sitä, että myynnin johtajan pitää olla myyjää lähellä ja tuntea heidät hyvin, jotta myynnin johtaja tietää onko myyjillä työn määrä, laatu ja fokus tasapainossa. Kolmen myynnin johtajan mielestä myös myyjällä itsellä on oma vastuu työstä ja siitä, että työ pysyy tasapainossa. Kaikkien myynnin johtajien mielestä avoin keskustelu ja kommunikaatio auttaa työn tasapainon löytämisessä ja sen ylläpitämisessä.

"Kaikesta tekemisestä huokuu, onko nämä asiat tasapainossa". – myynnin johtaja.

Myyjissä työmäärän sopivuus jakoi vastauksia (myöhemmin kuviossa 7). Yli puolet myyjistä (57 %) oli kuitenkin siitä täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, että työmäärä on sopiva. Vajaa puolet puolestaan oli sitä mieltä, että työmäärä on liian suuri tällä hetkellä. Myyjien kokemuksella ei tässä väittämässä ollut vaikutusta; niin uudet kuin kokeneetkin myyjät kokivat työmäärän olevan liian suuri tällä hetkellä.

Motivointi koettiin haasteelliseksi myynnin johtamisessa. Kaikki myynnin johtajat kertoivat, että myyjällä itsellä on tärkeää olla oma sisäinen motivaatio, johon myynnin johtajan on vaikea vaikuttaa. Tämänkin kysymyksen vastauksissa korostui se, että myynnin johtajan tulee tuntea hyvin omat myyjät ajatellen, mitkä asiat juuri kutakin myyjää motivoi. Kaksi myynnin johtajaa toi esille, että myynnin johtajan on tärkeää luoda positiivinen draivi ja tekemisen meininki omaan tiimiin. Yksi myynnin johtajista kertoi, että hän palkitsee, antaa palautetta ja kiittää myyjäänsä aktiivisesti.

"Koen vaikeaksi. Pitää olla oma halu menestyä. Pitää tuntea, että osaa motivoida yksilöitä. Positiivisen draivin luominen tärkeää." – myynnin johtaja.

"Koen vaikeaksi. Perustyön motivaatio pitää löytyä itseltä. Haluisin löytää jokaisen koko elämän motivaation tekemällä kaikille elämäntavoitetaulukon." – myynnin johtaja.

Suurin osa myyjistä koki, että työ motivoi myyjää riittävästi (74 %) ja työnantaja arvostaa myyjän työpanosta (68 %). Huomioitavaa kuitenkin on, että vain 15 % myyjistä oli täysin samaa mieltä siitä, että työnantaja arvostaa myyjän työpanosta. Suurin osa (78 %) myyjistä koki, että he eivät pelkää epäonnistumisia myyntityössä. Lisäksi

myyjien vastauksista selkeänä poikkeaman nousi esille, että myyjät kokivat vahvasti (74 %), että heille asetetut myyntitavoitteet eivät ole realistiset. Myyntitavoitteiden suuruus ilmeni myös myyjien avoimissa vastauksissa, kysyttäessä, mitkä ovat suurimpia haasteita myynnissä onnistumiseen.

”Ylisuuret tavoitteet.” – myyjä.

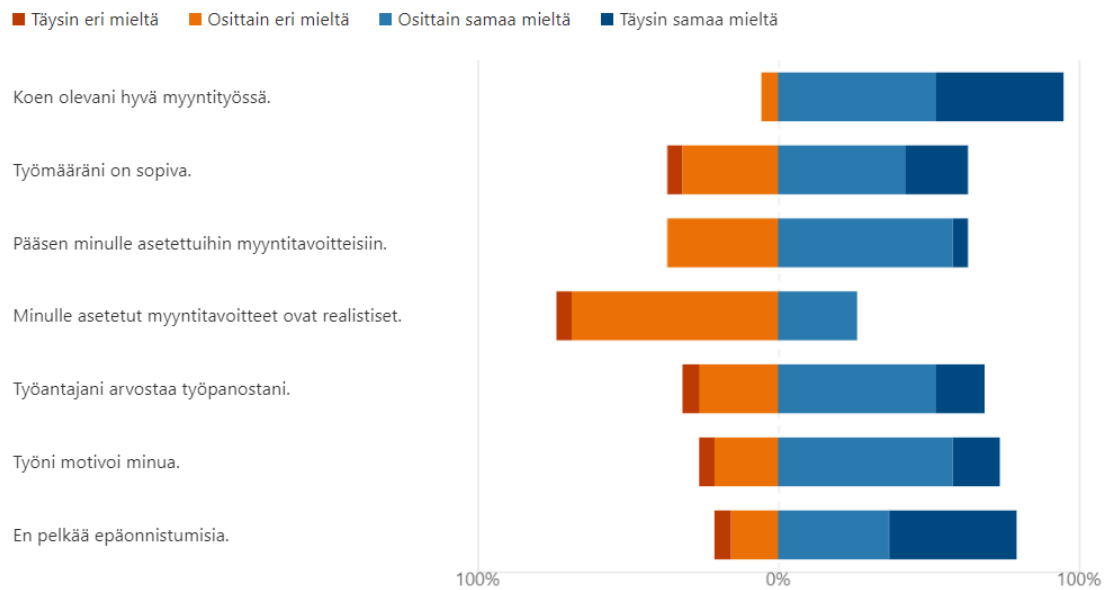
”Minulle kuulumattomat työt ja liian suuret tavoitteet.” – myyjä.

Kysymys, onko myynnin johtajalla tarpeeksi vapautta toimia, herätti selvästi myynnin johtajissa tuntemuksia ja kysymykseen oli vaikea vastata. Yksi myynnin johtajista halusi olla omien sanojensa mukaan rehellinen ja vastata, että hänellä ei ole riittävästi vapautta toimia myynnin johtajana. Kaksi myynnin johtajaa koki, että heillä on täysi vapaus toimia menestyksekkäästi myynnin johtajana. Ja puolestaan kaksi myynnin johtajaa vastasi on ja ei ole. Lisäksi yksi myynnin johtajista kommentoi, että kontrollointi päivätasolla on liiallista ja hänen mielestään vapaus tehdä, tuo lisää vastuuta ja tuloksia. Erityisesti palkitsemiseen vaikuttaminen on haasteellista myynnin johtajille.

”On ja ei. Meitä ohjaa meille asetetut tavoitteet. Tavoitteiden omaksuminen ja hyväksyminen on tärkeää.” – myynnin johtaja

”On ja ei. Tämän kanssa joutuu tasapainoilemaan. Saat mitä mittaat ja sen hyväksyminen on vaikeaa välillä.” – myynnin johtaja

Myyjistä 94 % koki, että he ovat hyviä myyntityössä (kuvio 7). Lisäksi myyjistä 63 % koki, että he pääsevät heille asetettuihin tavoitteisiin. Suurin osa myyjistä, jotka eivät pääse heille asetettuihin myyntitavoitteisiin, olivat toimineet myyntityössä alle 5 vuotta.



Kuvio 7. Myyjien vastaukset motivaatioon liittyvistä asioista.

6.2.4 Myynnin menestystekijät

Kaikki myynnin johtajaa olivat sitä mieltä, että hyvien myyntitulosten takana on hyvä fiilis ja tekemisen meininki. Kolme myynnin johtajista korosti, että myyjän oma halu onnistua ja menestyä on myös avainasemassa hyvien myyntitulosten takana. Osa myynnin johtajista kertoi, että myyjillä tulee olla tavoitteet kirkkaana mielessä. Yksi myynnin johtajista kertoi, että myyjän omalla ammattitaidolla on iso merkitys, kun taas toinen myynnin johtajista korosti nimenomaan avainasemaan onnistunutta myynnin johtamista.

”Tuota mun mielestä koko tiimin hyvä fiilis ja tekemisen momentum. Jokaisen tiimin jäsenen tulee nähdä iso kuva, jokaisen pitää hoitaa oma tontti. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma paikka jossa haluaa itse menestyä.” – myynnin johtaja

Myyjien mielestä omalla osaamisella on suurin merkitys myynnissä onnistumiseen. Osaamisen lisäksi omalla asenteella koettiin olevan suuri merkitys myyntituloksiin. Myyjät korostivat, että menestys vaatii myös koko tiimiltä hyvää fiilistä ja onnistumisiin pyrkivää ja kannustavaa kulttuuria. Riittävä palkitseminen ja kannustava ilmapiiri auttavat myös saavuttamaan paremmin asetettuja tavoitteita. Yksittäisinä myyjien vastauksina nousi esille myös, että myyntityössä auttaa toimivat työkalut, hyvä myynnin johtaminen ja työrauha omaan tekemiseen.

”Oman myyntituloksen vaikutus palkkaan (bonarit). Hyvä esimiestyö ja myynninjohtaminen, siihen vaikuttaa suuresti esimiehen oma kokemus ja kompetenssi. Hyvät tuotteet.” – myyjä.

”Asenne ratkaisee, hyvä työilmapiiri, toimivat työkalut.” – myyjä.

”Myyntityöstä tulee palkita, palkitseminen motivoi tekemään töitä entistä ahkerammin. Onnistumisten jakaminen tiimissä ja esihenkilön sparraus.” – myyjä.

6.3 Tiimityön hyödyntäminen myynnissä

Myynnin johtajien haastatteluissa ilmeni, että hyvän tiimihengen luomisessa korostui yhteinen tekeminen ilman työagendaa tai työagendalla. Lisäksi myynnin johtajat pitivät erityisen tärkeänä, että kaikki tiimissä saa olla omia itsejään ja kaikkien omat vahvuudet pitää löytää ja hyödyntää. Avoimuus, luotettavuus ja tasapuolisuus nousivat selkeästi myös haastatteluissa ilmi. Kaikki myynnin johtajat kertoivat näistä asioista, hieman eri sanoin.

”Siinä on se tärkeintä, että oma persoona peliin, omalla tyylillä mennään. Myös omat tekijät saavat olla omia itsejään. Yhteiset tekemiset on tärkeää, ja kiittäminen ja avoimesti asioista puhuminen. Hyvää tiimihenkeä luodaan koko ajan joka päivä.” – myynnin johtaja.

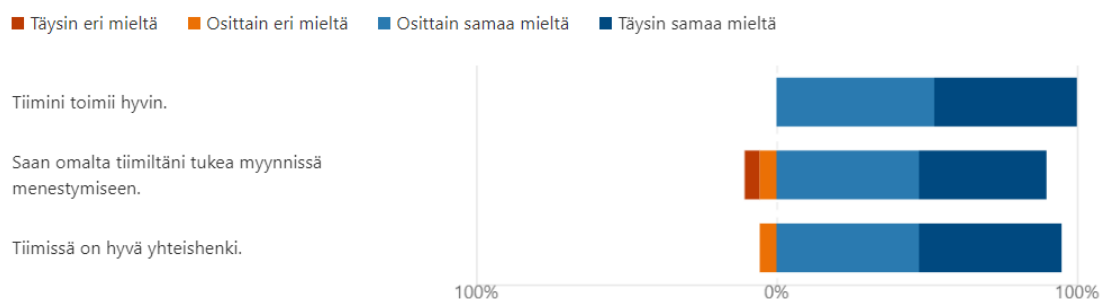
”Olemalla oma itseni ja kaikki saa olla omia itsejään. Se tulee tuolta luottamuksesta ja siitä että kaikki tietää mihin ollaan menossa. Haluan kannustaa myös avoimuuteen ja saa puhua suoraan. Sitten pitää muistaa palkita ja huomioida kahvilla tai viinipullolla.” – myynnin johtaja.

Myynnin johtajat pitivät tärkeänä, että jokaisen yksilön vahvuudet pitää osata hyödyntää koko tiimissä. Jokainen tiimin jäsen on hyvä jossakin, ja kun osaaminen saadaan monistettua kaikille, hyötyy siitä koko tiimi. Yksi myynnin johtajista on kokenut erittäin hyväksi osaamisnäyttämöksi yhteistapaamiset ristiin toisten myyjien kanssa.

Luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa kaikki myynnin johtajat korostivat vastauksissaan avointa vuoropuhelua koko tiimin kanssa. Luottamuksellisen ilmapiirin liittyvässä kysymyksessä myynnin johtajat olivat poikkeuksellisen samaa mieltä vastauksissaan. Puhuminen ja avoimuus ovat myynnin johtajien mielestä avainasemassa

luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa. Lisäksi kaksi myynnin johtajaa kertoi, että luottamuksellisessa ilmapiirissä pitää osata myös tarvittaessa puuttua mahdollisiin epäkohtiin.

Myyjät olivat yksimielisiä tiimityöskentelyä liittyvissä kysymyksissä (kuvio 8). Kaikki myyjät olivat täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä siitä, että heidän tiiminsä toimii hyvin. Lisäksi lähes kaikki myyjät kokivat, että saavat tukea tiimiltä myynnissä menestymiseen ja tiimissä on hyvä yhteishenki. Yksi myyjistä oli osittain eri mieltä väittämän kanssa, onko tiimissä hyvä yhteishenki. Kaksi vastaajista puolestaan kertoi olevansa osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämästä ”Saan omalta tiimiltäni tukea myynnissä menestymiseen”.



Kuvio 8. Myyjien vastaukset tiimityöstä.

6.4 Hyvän myynnin johtajan ominaisuudet

Myynnin johtajien mielestä hyvä myynnin johtaja osaa viestiä ja hahmottaa myyjilleen selkeästi, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Hyväksi ominaispiirteeksi haastatteluissa nousi esille myös se, että hyvä myynnin johtaja osaa heti puuttua mahdollisiin epäkohtiin. Luottamus nousi myös myynnin johtajien vastauksissa vahvasti esille. Yksi myynnin johtajista korosti, että hyvä myynnin johtaja luo tiimiinsä hyvää energiaa ja draivia. Ja toinen myynnin johtaja puolestaan painotti oman ammattitaidon tärkeyttä rahoitusosalalla myynnin johtamisessa.

”Jos mä mietin millainen mä haluisin olla. Johtamisen punainen lanka pitää olla selkeä kaikille, jos me sovitaan jotain niin me palataan aina siihen samaan asiaan. Pitää olla lähellä ja löytää kehityskohteita ja ollaan mukana tekemässä sitä hommaa. Tehdään yhdessä ja luottamus on tärkeää. On avoin, kuuntelee ja on luottamuksen

arvoinen. Myös johtajuus ja johdonmukaisuus on tärkeää ja toisen persoonan huomiointi.” – myynnin johtaja.

Myyjien kyselyssä vastauksista nousi esille selkeästi kaksi piirrettä, joita pidetään erityisen tärkeinä ominaisuuksina hyvällä myynnin johtajalla. Myyjistä 74 % korosti, että hyvä myynnin johtaja osaa kannustaa myyjäänsä kohti huippusuorituksia. Toinen selkeästi esille noussut hyvän myynnin johtajan ominaisuus on avuliaisuus eli myyjän tukeminen päivittäisissä työtehtävissä. Myyjät kaipasivat tukea arkisiin asioihin kuten, miten löytää potentiaaliset asiakkaat ja miten nämä potentiaaliset asiakkaat saa paremmalla prosentilla tapaamiseen.

Myyjät painottivat vastauksissaan myös, että on tärkeää, että myynnin johtajalla on hyvä oma ammattitaito rahoitusallalla toimimiseen. Myynnin johtajan toivotaan antavan aktiivisesti palautetta myyjän tekemisestä ja olevan avoin omassa johtamisessaan. Selkeän suunnan näyttäminen, sparrailu ja luotettavuus nousi esille osan myyjien vastauksissa. Lisäksi seuraavat yksittäiset ominaisuudet koettiin tärkeiksi hyvällä myynnin johtajalla: reilu, kuunteleva, tasapuolinen, rento, arvostaminen ja empaattinen.

6.5 Myynnin johtamisen haasteet

Myynnin johtajat miettivät pitkään vastauksiaan kysyttäessä, millaisia haasteita he kokevat myynnin johtamisessa. Kaikki myynnin johtajat kokivat erilaisia haasteita ajatellen omaa tilannetta myynnin johtajana. Myynnin johtajat kokivat työssään seuraavia haasteita:

- Tiimihengen luominen (Myynnin johtaja 1)
- Vaihtuvuus tiimissä (Myynnin johtaja 2)
- Suunnitelmallisuus ja ajankäyttö (Myynnin johtaja 3)
- Ylimmältä johdolta tuleva painostus tekemiseen (Myynnin johtaja 4)
- Myyjän kanssa vuorovaikutussuhteen ylläpitäminen (Myynnin johtaja 5)

Myyjiltä kysyttäessä, mitkä ovat heidän suurimpia haasteitaan myynnissä onnistumisen kannalta, korostui vastauksista selkeästi muutamia teemoja. Suurimpana haasteena myynnissä onnistumiseen myyjät pitivät oman osaamisen ylläpitämistä ja sen

kehittämistä. Myyjät kertoivat vastauksissaan erilaisia omaan osaamiseen liittyviä seikkoja, jotka vaikuttavat myynnissä onnistumiseen.

”Saada asiakas tekemään päätös.” – myyjä.

”Tavoittaa ja saada tapaamiseen myynnillisesti potentiaaliset asiakkaat.” – myyjä.

Lisäksi myyjät koristivat, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa tehdä oikeita asioita ja myyjille asetetut tavoitteet ovat liian suuret tai epärealistiset. Myyjät kertoivat myös, että palkkaus ei kannusta tai motivoi saavuttamaan heille asetettuja tavoitteita. Myös motivaation puute mainittiin yhdeksi myynnissä menestymisen esteeksi.

”Myyntitulosten vaikutus omaan palkkaan.” – myyjä.

Yksittäisinä asioina myyjien vastauksista nousi esille muun muassa se, että myyjällä ei ole myyntityöhön sopivaa fiilistä tai myyjä ei usko itse myytävään tuotteeseen.

Väittämäkysymyksistä (edellä kuvio 6) myyjien vastaukset luottamuksesta, avoimudesta ja tuesta, nousi selkeästi esille, että myyjillä ei ole tarpeeksi aikaa työssä kehittymiseen. Tämä korostui myös avoimissa vastauksissa. Samankaltaisesti, niin avoimista vastauksista kuin väittämävastauksista, myyjät kokivat, että palkkaus ei kannusta huippusuorituksiin, eikä myynnin seuranta ei ole johdonmukaista.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Kehittämistyön tietojen keruun, tulosten tarkastelun ja analysoinnin jälkeen tutkimuksellisessa kehittämistyössä tehdään vielä johtopäätökset teoriaosuuden ja empiiristen tutkimusten perusteella (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s.46–47).

Tässä luvussa analysoidaan tarkemmin kehittämistyössä saatuja tutkimustuloksia peilaten niitä olemassa olevaan teorian tietoon. Luvussa 7.1 kerrotaan myynnin johtamisen

nykytilasta, kun taas luvussa 7.2 kerrotaan myynnin johtamisen kehittämideoita. Lisäksi esitellään tulosten perusteella luotu huoneentaulu myynnin johtajille.

Kokonaisuudessaan kohdeorganisaation myynnin johtamisen nykytila on hyvällä tasolla ja kohdeorganisaatio voi olla tyytyväinen tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Kohdeorganisaation myyntityökalut on mietitty erittäin pitkälle ja myyjät osaavat hyödyntää niitä hyvin hyvien tulosten saamiseksi sekä tasalaatuisen asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi. Toisaalta kehittämistyöstä nousi esille selvästi muutamia kehittämisside- oita koskien myynnin johtamista. Nämä avataan tarkemmin luvussa 7.2 kehittämisside- ideat. Erityisen ylpeä kohdeorganisaatio saa olla tiimihengestä ja sen luomisesta. Niin myynnin johtajat kuin myyjätkin arvostivat omaa tiimiään ja sen tuomaa lisävoimaa omaan myyntiin ja päivittäiseen tekemiseen.

7.1 Myynnin johtamisen nykytila

Myyntityöhön ja siinä onnistumiseen liittyy olennaisesti myyntiprosessi. Hyvin suunniteltu ja tasalaatuinen myyntiprosessi tukee myyjää onnistumaan ja asiakkaat saavat korkealaatuista palvelua aina ja jokaiselta myyjältä. (Alanen, Mäkilä, Sell, 2005, 66; Rope, 2009, s. 62; Rubanovitsch & Aalto, 2006, s. 33; Vuorio, 2015, s. 95.)

Tuloksista ilmeni selkeästi, että kohdeorganisaation myynninportaat toimivat ja myyjät osaavat hyödyntää myynninportaita hyvin myyntityössään. Lisäksi myyjät kokivat, että heillä on riittävä osaaminen myyntityössä menestymiseen ja vahva halu kehittyä entistä paremmaksi myyjäksi. Myynnin johtajat hyödyntävät aktiivisesti yhteistapaamisia osaamisen lisäämiseksi. Selväksi haasteeksi rahoitusosalalla myyntityössä nousi esille, että myyjällä ei ole tarpeeksi aikaa työssään keskittyä itsensä kehittämiseen. Huippumyyjäksi tuleminen vaatisi kuitenkin jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä (Kortelainen & Kyrö, 2015, s. 101; Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 19; Rummukainen, 2009, s. 11).

Myynnin yhtenä menestystekijänä pidetään luottamusta. Luottamuksellisessa ilmapiirissä jokainen työntekijä tietää, että jokainen tekee kaikkensa onnistumisen eteen. Luottamus kasvattaa myös tiimityöskentelyä ja vahvistaa me-henkeä ja sitä kautta luo

edellytykset myynnissä menestymiseen. (Ojanen, 2010, s. 41–42; Rainboth, 2008, s. 32.) Myynnin johtajat kertoivat, että he tukevat arjessa aktiivisesti omia myyjiään luottamuksellisen ilmapiirin lisäämiseksi. Myynnin johtajat pitivät myyjien tukemista tärkeänä osana myynnin johtamista. Myynnin johtajien haastatteluissa kaikkien vastauksista ilmeni myös se, että myynnin johtajan on tärkeää näyttää suuntaa kohti tavoitteita ja löytää itse punainen lanka omaan johtamiseen. Myyjät kokivat, että tiimissä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri.

Myyjät olivat selkeästi osittain tai jopa täysin eri mieltä kysyttäessä palkkauksesta ja myynnin seurannasta. Myyjät kokivat, että palkkaus ei kannusta heitä menestymiseen ja huippusuorituksiin myyntityössä. Lisäksi myyjät kokivat, että myynnin seuranta ei välttämättä ole johdonmukaista tai kannustavaa. Palkkauksesta ja myynnin seurannasta lisää kehitysideoissa.

Myyjien työhyvinvointi on tärkeä asia puhuttaessa myynnissä menestymisessä. Huipputuloksia ei synny, jos myyjä ei voi hyvin. (Kortelainen & Kyrö, 2015 s. 106; Rubanovitsch & Aalto, 2005, s.12–13; Vuorio, 2015, s. 22.) Myyntityön tasapainosta kysyttäessä myynnin johtajat korostivat haastattelussa tässäkin asiassa sitä, että myynnin johtajan pitää olla myyjää lähellä ja tuntea heidät hyvin. Myynnin johtajien vastauksista huokui, että myynnin johtajat välittävät myyjistään ja haluavat heidän menestyvän olemalla heitä lähellä kuuntelemalla ja auttamalla. Toisaalta myynnin johtajien mielestä myös myyjällä itsellään on vastuu tuoda epäkohtia rohkeasti esille. Kaikkien myynnin johtajien mielestä avoin keskustelu ja kommunikaatio auttaa työn tasapainon ylläpitämisessä. Avoimissa vastauksissa myyjät kuitenkin nostivat esille, että työkuorma on usein liian suuri ja myyjille kuulumattomat työt ovat esteenä myyntityössä onnistumiselle.

Motivointi aiheena koettiin haasteelliseksi myynnin johtamisessa kohdeorganisaatiossa. Tämä on huomioitavaa, koska motivoinnin tulisi olla keskeisimpiä asioita myynnin johtamisessa. Motivoitunut ja sitoutunut myyjä on yritykselle keskeinen voimavara (Rope, 2003, s. 120–121.) Myynnin johtajat kokivat, että työmotivaatio tulee lähteä myyjästä itsestään, eikä motivaatio ole suoraan heidän tehtävänsä. Kaikki myynnin johtajista kertoi, että myyjällä itsellä on tärkeää olla oma sisäinen motivaatio, johon myynnin johtajan on vaikea vaikuttaa. Tämänkin kysymyksen vastauksissa

korostui se, että myynnin johtajan tulee tuntee hyvin omat myyjät ajatellen, mitkä asiat juuri kutakin myyjää motivoi. Kaksi myynnin johtajista toi esille, että myynnin johtajan on tärkeää luoda positiivinen draivi ja tekemisen meininki omaan tiimiin. Yksi myynnin johtajista kertoi, että hän palkitsee, antaa palautetta ja kiittää myyjäänsä aktiivisesti.

Myyjiltä kysyttäessä heidän työhyvinvointiinsa ja yleiseen fiilikseen liittyviä kysymyksiä, saatiin hyvin laaja kirjo vastauksia. Pääpiirteissään voisi todeta, että myyjät ovat suhteellisen tyytyväisiä nykytilanteeseen, mutta parannettavia asioita löytyy. Suuri osa myyjistä koki olevansa hyvä myyntityössä. Tämä on tärkeä seikka ottaen huomioon teoreettisen viitekehyksen.

Suurin osa myyjistä koki, että työ motivoi myyjää riittävästi ja työnantaja arvostaa myyjän työpanosta. Vaikka myynnin johtajat kokivat motivoinnin haastavaksi, mielenkiintoista oli, että myyjät kokivat pääsääntöisesti, että työ motivoi heitä riittävästi. Toisaalta palkkaus ja kannustava myynninseuranta kuuluvat motivointikeinoihin, joissa kohdeorganisaatiolla on selkeästi parannettavaa. Lisäksi vastaajista vain pieni määrä koki, että heidän työpanostaan arvostetaan. Suurin osa myyjistä kuitenkin koki, että he eivät pelkää epäonnistumisia myyntityössä. Hyvä myyjä ymmärtää myyntityön haasteellisuuden. Päivät voivat sisältää onnistumisten lisäksi myös epäonnistumisia. (Alanen, Mälkilä & Sell, 2005, s. 18–19; Salminen, 2018, s. 73.)

Huomattavaa kuitenkin on, että nämä edellä mainitut aiheet herättivät myyjissä selkeästi eriäviä mielipiteitä: toiset kokivat palkkauksen riittäväksi, kun taas toiset eivät. Lisäksi myyjien vastauksista selkeänä poikkeaman nousi esille, että myyjät kokevat vahvasti, että heille asetetut myyntitavoitteet eivät ole realistiset. Myyntitavoitteiden suuruus ilmeni myös myyjien avoimissa vastauksissa, kysyttäessä, mitkä ovat suurimpia haasteita myynnissä onnistumiseen. Myynnin suunnittelussa tärkeintä on asettaa sopivat tavoitteet. Tavoitteiden pitää olla mahdollisimman yksityiskohtaiset ja selkeät. Tavoitteet on hyvä myös jakaa pienempiin välitavoitteisiin. (Rope, 2003, s. 119.) Hyvään myynnin johtamiseen kuuluu, että tavoitteet pilkotaan pienempiin palasiin, jotta ne on helpompi omaksua (Rubanovitsch, 2007a. s. 45).

Myynnin johtajien haastatteluissa ilmeni, että hyvän tiimihengen luomisessa korostui yhteinen tekeminen ilman työagendaa tai työagendalla. Lisäksi myynnin johtajat pitivät erityisen tärkeänä, että kaikki tiimissä saa olla omia itsejään ja kaikkien omat vahvuudet pitää löytää ja hyödyntää. Huipputiimissä osataan hyödyntää kaikkien erilaisuutta ja osaamista (Salminen, 2017, s. 35–36). Avoimuus, luotettavuus ja tasapuolisuus nousivat selkeästi myös haastatteluissa ilmi. Kaikki myynnin johtajista kertoi näistä asioista, hieman eri sanoin.

Myyjät olivat myös yksimielisiä tiimityöskentelyä liittyvissä kysymyksissä. Lähes kaikki myyjät olivat sitä mieltä, että tiimi toimii hyvin, tiimissä on hyvä yhteishenki ja tiimiltä saa tukea myynnissä menestymiseen. Vain muutama myyjistä koki, että tiimiltä ei saa riittävästi tukea omaan myyntimenestykseen tai tiimissä ei ole hyvä yhteishenki. Myynnin johtajan ja myyjän on hyvä pitää mielessä, että hyvä tiimihenki nostaa tekemisen aina uudelle tasolle (Jalonen & Lampi, 2012 s. 112–113). Tästä syystä hyvää tiimihenkeä on hyvä vaalia jatkossakin.

Rahoitusosalalla myynnin johtajan tulisi olla innostava, kannustava ja hengenluoja. Myynnissä onnistumiseen vaikuttaa suuresti myyjän tunnetila. Myynnin johtajan on luotava oikea vire ja fiilis tiimiin. (Saksi, 2013, s.42.) Kohdeorganisaatiossa myyjien ja myynnin johtajien ajatukset siitä, millainen on hyvä myynnin johtaja, eivät kohdanneet täysin. Myynnin johtajien mielestä hyvä myynnin johtaja osaa viestiä ja hahmottaa myyjilleen selkeästi, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Hyväksi ominaispiirteeksi haastatteluissa nousi esille myös se, että hyvä myynnin johtaja osaa heti puuttua mahdollisiin epäkohtiin. Luottamus nousi myös myynnin johtajien vastauksissa vahvasti esille. Sen sijaan myyjien kyselyn vastauksista nousi esille selkeästi kaksi piirrettä, joita pidetään erityisen tärkeinä ominaisuuksina hyvällä myynnin johtajalla: kannustaminen ja auttaminen.

Jokainen myynnin johtaja koki omanlaisiaan haasteita liittyen myynnin johtamiseen. Todettakoon tässä vielä, että kaikki myynnin johtajat olivat toimineet pitkään myynnin johtamisen parissa, joten kokemuksella ei ollut merkitystä siinä, millaisia haasteita he kokevat tällä hetkellä ajatellen myynnin johtamista.

Myyjiltä kysyttäessä, mitkä ovat heidän suurimpia haasteitaan myynnissä onnistumisen kannalta, korostui vastauksista selkeästi muutamia teemoja. Suurimpana haasteena myynnissä onnistumiseen myyjät pitivät oman osaamisen ylläpitämistä ja sen kehittämistä. Nämä seikat nousivat esille selkeästi myös avoimissa vastauksissa ja tästä syystä osaamisen kehittäminen on yksi kehittämisideoista. Menestyvä yritys panostaa jatkuvasti myyjien osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen (Reinboth, 2008, s. 5; Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 13–14). Lisäksi myyjät korostivat, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa tehdä oikeita asioita ja myyjille asetetut tavoitteet ovat liian suuret tai epärealistiset. Myyjät kertoivat myös, että palkkaus ei kannusta tai motivoi saavuttamaan heille asetettuja tavoitteita. Myös motivaation puute mainittiin yhdeksi myynnissä menestymisen esteeksi.

7.2 Myynnin johtamisen kehittämisideat

Avoin vuoropuhelu odotuksista on tärkeää niin myyjien kuin myynnin johtajien puolelta, koska merkityksellisyyden ymmärtäminen lisää myyjien motivaatiota (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen, 2016, s. 205). Tärkeää on oikeasti tietää, mitä myyjä odottaa myynnin johtajalta ja toisaalta, mitä myynnin johtaja odottaa myyjältä. Kohdeorganisaation on hyvä vaalia jatkossakin avointa vuoropuhelua ja olla tietoisia toistensa odotuksista. Selkeästi myynnin johtamisen nykytilan tuloksista ilmenee, että aina nämä odotukset ja toiveet eivät vielä täysin toteudu.

Tuloksista ilmeni, että myyjillä ei ole päivittäisessä työssään tarpeeksi aikaa itsensä kehittämiseen, vaikka myynnin johtajat korostivat vastauksissaan, että he tuntevat hyvin myyjänsä ja tietävät heidän osaamistasonsa. Kohdeorganisaation olisi hyvä kiinnittää asiaan huomiota ja taata riittävästi aikaa myyjien kehittymiseen ja osaamisen lisäämiseen, koska huippumyijäksi tuleminen vaatii jatkuvaa oppimista ja asioihin perehtymistä (Rainboth, 2008, s. 8; Rubanovitsch & Aalto, 2007, s. 10; Salminen, 2018, s.18). Lisäksi menestyvä yritys panostaa jatkuvasti myyjien osaamiseen (Rainboth, 2008, s. 5; Rubanovitsch & Aalto, 2007b, s. 13–14). Kohdeorganisaation tulisi siis löytää enemmän aikaa osaamisen kehittämiseksi, sillä myyjillä oli vanha halu kehittyä entistä paremmiksi myyjiksi.

Tuloksista ilmeni myös yksi mielenkiitoinen seikka. Myyjät, jotka kokivat, että he eivät saa tarpeeksi tukea myynnissä kehittymiseen tai tukea ylipäättään, olivat kokeneita myyjiä rahoituslallalla. Kohdeorganisaation myynnin johtajien olisi hyvä miettiä, pitävätkö he kokeneiden myyjien osaamista itsestään selvänä. Myös kokeneiden myyjien osaamisesta on tärkeää huolehtia ja antaa heille jatkossakin tarpeeksi vaativia tehtäviä, jotta heidän motivaationsa myyntityöhön pysyisi korkealla jatkossakin.

Osaamisen kehittämisen lisäksi kohdeorganisaation olisi hyvä panostaa enemmän palkkaukseen ja kannustavampaan myynnin seurantaan. Myyjät olivat selkeästi osittain tai jopa täysin eri mieltä kysyttäessä palkkauksen ja myynninseurannan toimivuudesta. Myyjät kokivat, että palkkaus ei kannusta heitä menestymiseen ja huippusuoriin myyntityössä. Myös myyjien avoimista vastauksista huokui tyytymättömyys palkkaukseen. Myyjän tulisi pystyä näkemään työnsä tulos myös palkassa. Kun myyjä saa tuloksesta osuutensa, myyjän henkilökohtaiset ja yrityksen intressit kulkevat samaan suuntaan. Tästä syystä jokaisen yrityksen tulisi kehittää mahdollisimman hyvin toimiva palkkaussysteemi. (Rope, 2003, s. 120–121.) Myyjät pitivät vastauksissaan myynnissä menestymisen yhtenä tärkeimpänä tekijänä oikeanlaista palkitsemista. Huomioitavaa on, että sama asia tiedostetaan myös myynnin johtajien keskuudessa. Myynnin johtajat halusivat lisää vapautta myyjien palkitsemiseen. Tästä voi ajatella, että myös myynnin johtajat halusivat kannustaa enemmän paremmalla palkkauksella myyjiään.

Kohdeorganisaatiossa myyjien mielestä myynnin seuranta ei ole johdonmukaista ja kannustavaa. Tämä vastaus on selkeästi ristiriidassa ajatellen myynnin johtajien vastauksia. Myynnin johtajien mielestä myynnin seuranta on avointa ja toimivaa sekä nykyinen toimintatapa tuo lisäbuustia myyntiin. Toisaalta on huomioitava, että yksi myynnin johtajista oli huomannut tämän urallaan ja muuttanut toimintatapaansa niin, että myynnin seurannalla ei ole niin isoa merkitystä johtamisessa, vaan se on vain yksi osa sitä. Tämä seikka olisi hyvä olla myös kohdeorganisaation kaikkien muidenkin myynnin johtajien mielessä ja jokaisen myynnin johtajan olisi hyvä punnita, missä määrin kukin käyttää myynnin seurantaa omassa johtamisessaan. Myynnin seuranta kuuluu kuitenkin olennaisesti myynnin johtajan päivittäisiin töihin. Myynnin seurannassa on hyvä muistaa, että saat niitä tuloksia mitä mittaat ja mille asetat painoarvoa. (Rope, 2003, s. 121–122.) Menestyvä yritys osaa asettaa tavoitteensa oikein ja

täsmällisesti (Jalonen & Lampi, 2012, s. 21). Myös myyjillä on helpompaa työskennellä, kun he selkeästi tietävät mistä heitä seurataan (Oksanen, 2010, s. 293).

7.3 Huoneentaulu

Yhtenä tavoitteena tälle kehittämistyölle oli laatia myynnin johtajille huoneentaulu ohjenuoraksi, millaista on hyvä myynnin johtaminen rahoitusosalalla. Myynnin johtajille tehtyjen haastatteluiden ja myyjille tehtyjen kyselyiden saatujen vastausten pohjalta voitiin luoda myynnin johtajille huoneentaulu, kuva 4.

Huoneentaulun ajatuksena on toimia tiivistettynä ohjenuorana arjessa myynnin johtajan vaativassa työssä. Huoneentaulun avulla myynnin johtaja saa jo pienellä vilkaisulla tukea ja tsemppiä myynnin johtamiseen, koska tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella fiiliksen luominen ja ylläpitäminen ovat myynnissä menestymisen avaintekijöitä. Huoneentaulussa on vinkkejä myynnin johtajille siitä, millainen on hyvä myynnin johtaja ja miten päästään kohti parempia myyntisuorituksia.

Huoneentaulun tyyli sai ideansa tutkimustuloksien pohjalta. Myynnin johtajat korostivat monessa kysymyksessä, että heillä täytyy olla johtamisessa punainen lanka ja heidän tulee näyttää oikea suunta myyjille jokapäiväisessä työskentelyssä. Punainen lanka ohjaa tiimiä tekemään oikeita asioita, jotta päästään kohti tiimille asetettuja tavoitteita. Huoneentaulussa punainen lanka muistuttaa myynnin johtajalle, millainen on hyvä myynnin johtaja rahoitusosalalla.



Kuva 4. Huoneentaulu myynnin johtajille.

7.4 Kehittämistyön luotettavuus

Kehittämistyön luotettavuuden arviointi perustuu tutkimusmenetelmiin, tutkimustuloksiin ja koko tutkimusprosessiin. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan työn mittaavuuden arvioimista, kun taas reabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta. Laadullista tutkimusta voidaan arvioida vakuuttavuuden kautta. Vakuuttavuudella tarkoitetaan perusteltuja valintoja ja johtopäätöksiä sekä niiden hyödyntämistä kehittämistyössä. (Vilka, 2015, s. 194.)

Kehittämistyössä hyödynnettiin kahta eri tutkimusmenetelmää luotettavuuden lisäämiseksi. Kahden eri tutkimusmenetelmän käyttö mahdollisti saada selville niin myyjän kuin myynnin johtajan näkemykset myynnin johtamisen nykytilasta rahoitusallalla. Lisäksi kehittämistyön luotettavuuteen on pyritty siten, että koko kehittämistyön toteutus on kuvattu mahdollisimman tarkasti toistettavuuden vahvistamiseksi.

Luotettavuutta kehittämistyössä lisäsi seikka, että kaikki kehittämistyöhön osallistujat saivat vastata nimettömästi niin haastatteluun kuin kyselyynkin. Tämän takia voidaan olettaa, että tutkimustuloksissa on päädytty rehellisimpiin ja syvällisimpiin vastauksiin. Haastattelut nauhoitettiin litterointia ja jatkoanalysointia varten. Lisäksi pätevyyttä pyrittiin parantamaan haastattelun aikana tarkentavilla lisäkysymyksillä, jotta kyettiin varmistumaan siitä, että haastattelija ja haastateltava puhuvat samasta asiasta. Kyselyt lähetettiin ennen varsinaista kyselyä muutamalle kohdeorganisaatiossa työskentelevälle myyjälle, jotta varmistettiin kyselyn selkeys, toimivuus ja ymmärrettävyys.

Yleisesti ottaen tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Kehittämistyön vastausprosentti oli hyvä. Kehittämistyössä asetetut haastattelukysymykset ja kyselyn kysymykset vastasivat kehittämistyössä asetettuihin tavoitteisiin ja ne antoivat selkeitä tuloksia myynnin johtamisesta rahoitusallalla niin myyjän kuin myynnin johtajan näkökulmasta.

8 POHDINTA

Kyseisen kehittämistyön vaikuttavuutta heti työn valmistuttua on vaikea arvioida. Myynnin johtamisen kehittäminen vaatii aikaa ja resursseja kohdeorganisaatiolta. Kehittämisideoiden avulla kohdeorganisaation on helpompi lähteä liikkeelle myynnin johtamisen kehittämistyössä, ja sen takia tästä kehittämistyöstä on varmasti suuri apua kohdeorganisaatiolle myynnin johtamisen kehittämisessä.

Kehittämistyö oli suunnattu tietylle rahoituslalla toimivalle organisaatiolle. Tätä työtä voitaisiin kuitenkin hyvin käyttää muidenkin rahoituslalla toimivien organisaatioiden myynnin johtamisen kehittämiseen.

Tämä kehittämistyö antaa kohdeorganisaatiolle laajan ja kattavan käsityksen myynnin johtamisen nykytilasta. Kokonaiskuva onnistuttiin saamaan mahdollisimman laajalla ja täsmällisellä tiedonkeruulla sekä myynnin johtajilta että myyjiltä. Rahoituslalla toimiva kohdeorganisaatio voi olla tyytyväinen oman myynnin johtamisensa nykytilaan, mutta kohdeorganisaation on kuitenkin hyvä muistaa, että jatkuva kehittyminen, kehitys ja myyjien pulssilla olo pitää korkean tason yllä jatkossakin myynnin johtamisessa.

Kehittämistyöstä heräsi esille myös mahdollisia jatkokehittämisideoita. Koska myynnin johtajat eivät pitäneet motivointia kovin tärkeänä omassa johtamisessaan, vaan siirsivät paljon vastuuta motivaatiosta myyjille itselleen, olisi hyvä, että motivointia tutkittaisiin vielä tarkemmin kohdeorganisaatiossa. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia myynnin johtamisen liittyviä asioita rahoituslalla tiimitasolla. Mielenkiintoista olisi tietää, että päteekö esimerkiksi samanlaiset haasteet palkitsemisessa ja myynnin seurannassa niin säästämisen myyjien keskuudessa kuin laina puolella. Näiden lisäksi palkitsemista rahoituslalla olisi mielenkiintoista tutkia syvällisemmin, kuten millaista olisi riittävä palkitseminen.

Kehittämistyössä selvitettiin, millaista on hyvä myynnin johtaminen ja millaisia haasteita liittyy myynnin johtamiseen. Kehittämistyön tuloksista saatiin kohdeorganisaatiolle arvokasta tietoa myynnin johtamisen nykytilasta ja kehittämisideoita tulevaisuuteen. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation myynnin

johtamisen nykytila on erittäin laadukkaalla tasolla; työkalut ja myyntiprosessit ovat toimivat, työntekijät ovat motivoituneita sekä tiimityöskentelyssä onnistutaan erinomaisesti. Toisaalta tuloksista ilmeni myös kehitettävää. Riittävän ajan varmistaminen myyjien osaamisen kehittämiseen, kannustavampi palkkaus, realistisemmat tavoitteet sekä johdonmukaisempi myynnin seuranta nousivat kehittämiskohteiksi kohdeorganisaatiolle. Myynnin johtamisen kehittäminen on erittäin tärkeää, jotta toivottuihin tuloksiin päästäisiin. Toimiva myynnin johtaminen on avain yrityksen menestymiseen ja työntekijöiden sitoutumiseen ja työmotivaatioon.

LÄHTEET

Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. (2005). Myyntityön käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy.

Alhosuo, S., Nisen A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg, S. (2012). Finanssi-toiminnan käsikirja. Bookwell Oy.

Ammattiliitto Pro. (16.6.2014). Alisuoriutuja vai myyntitykki? Pankit rankkaat henkilöstöään myyntituloksen perusteella. Ammattiliitto Pro uutiset. Haettu 8.6.2021 osoitteesta <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/alisuoriutuja-vai-myyntitykki-pankit-rankkaavat-henkilostoaan-myyntituloksen>

Bell, C. & Zemke, R. (2006). Huippupalvelun johtaminen. Rastor Oy.

Chitwood, R. (1998). Huipputason myyntitaito – Asiakaslähtöisen myyntityön 7 vaihetta. Oy Rastor Ab.

Erikson, T. (2019). Kehnot pomot ympärilläni. Miksi hyvä johtaminen on niin vaikeaa. Atena Kustannus Oy.

Finanssialalle. (2021). Finanssialan tulevaisuudennäkymät. Haettu 6.4.2021 osoitteesta <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssialan-tulevaisuudennakymat>

Grym, A., Koskinen, K. & Manninen, O. (2018). Pohjoismaiset pankit muuttuvat digiaikaiseksi. Euro & Talous. Haettu 9.4.2021 osoitteesta: <https://www.eurojalous.fi/fi/2018/2/pohjoismaiset-pankit-muuttuvat-digiaikaisiksi/>

Harvard Business School Press. (2005). Toimiva tiimi. Perhemediat Oy.

Heiskanen, A. (2019). Tietoisesti taitava myynnin johtaja. T8-malli. Alma Talent.

Heikkilä, K. (2002). Tiimit – avain uuden luomiseen. Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, T. (2010). Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy.

Hermansson, C. (2012). Minä johtajana. Subjektivisesta johtajuudesta. Hansaprint.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. (2017). Esimiehen käsikirja 2017. Alma Talent.

Hiltunen, A. (2015). Johtamisesta. Talentum Media Oy.

Hirsijärvin, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. Tummavuoren kirjapaino Oy.

Honkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. (2008). Alan johtajaksi. WSOY.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. (2016). Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Otavan Kirjapaino Oy.

Inkilä, R. (5.6.2018). Sparrailua ja sometusta – millainen on moderni myynnin esimies. <https://blogi.manpower.fi/millainen-on-moderni-myyntin-esimies>

- Jalonen, J. & Lampi, I. (2012). Menestyksen pelikirja. Docendo Oy.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2016). Johda suoritusta. Talentum Media Oy.
- Kananen, J. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä, Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kivimaa, T. (2002). Minustako menestyvä myyntiedustaja – Miksi ei. Auxilioir Ky.
- Kortelainen, M. & Kyrö, J. (2015). Myynnin ammattilaisena. Ammattimainen myyntityö yritys ympäristössä. Edita Publishing Oy.
- Kontkanen, E. (2015). Pankkitoiminnan käsikirja. Hansaprint Oy.
- Kukkola, E. (2013). Joukkoja johdetaan edestä. Näkökulmia hyvään johtamiseen. Kauppakamari.
- Kukkonen, E. (13.11.2016). Myynnin johtaminen, myyntijohtaja. <https://peruspe-liajohtaja.com/2016/11/13/myynnin-johtaminen-2-myyntijohtaja/>
- Laine, P. (2008). Myynnin anatomia. Talentum Media Oy.
- Leicher, R. (2005). Myyntityö. Rastor Oy.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. (2018). Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WSOY.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. (2008). Myynnin johtamisen uusi aika. WS Bookwell Oy.
- Ojanen, M. (2010). Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Talentum Media Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.
- Oksanen, T. (2010). CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Talentum Media Oy.
- Rainboth, C. (2008). Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. (2019). Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Yrityskirjat Oy.
- Rope, T. (2003). Onnistu myynnissä. WS Bookwell Oy.
- Rope, T. (2009). Perusmyyjästä supermyyjäksi. Otavan Kirjapaino Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. (2007a). Haasteena myynnin johtaminen. Imperial Sales
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. (2007b). Myy enemmän – myy paremmin. WX Bookwell Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. (2006). Myynnin lyhytterapia. Kuriiri Oy.
- Rummukainen, T. (2009). Huippumyyjä, ominaisuudet & tositarinoita. Gummerus Kirjapaino Oy.

- Saksi, J. (2013). Johtajuus murroksessa finanssialalla. Finanssi ja vakuutuskustannus Oy.
- Salminen, J. (2018). Asiantuntijan myyntitaidot. Grano Oy.
- Salminen, J. (2017). Onnistu tiimityössä – Tiimin jäsenen kirja. Grano Oy.
- Salminen, J. (2013). Taitava Tiimivalmentaja. Multiprint Oy.
- Somarla, M. (2020). Pankkivuosi (2019). Finanssiala ry. Haettu 9.4.2021 osoitteesta: <https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-julkaisu-Pankkivuosi-2019.pdf>
- Spiik, K-M. (2001). Tiimityöstä voimaa. WS Bookwell Oy.
- Sundvik, L. (2006). Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita Prima Oy.
- Tiililä, M. (2016). Innostu onnistumaan. Yhdessä. Helsingin Kamari Oy.
- Vahvaselkä, I. (2004). Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Oy Finn Lectura Ab.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum Media Oy.
- Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. (4. uudistettu painos). PS-kustannus.
- Vuorio, P. (2011). Menesty myyjänä. Yrityskirjat Oy.
- Vuorio, P. (2015). Myynnin kultainen kirja. Power Competense.

HAASTATTELUPYYNTÖ SÄHKÖPOSTILLA

Hei,

Opiskelen johtamisen YAMK-tutkintoa Satakunnan Ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä aiheesta myynnin johtamisen kehittäminen rahoitus-alalla. Osana opinnäytetyötäni toteutan haastatteluja myynnin johtajille, jossa kartoitetaan tämän hetken myynnin johtamisen nykytilaa ja mahdollisia haasteita.

Opinnäytetyöni tavoitteena on löytää kehittämisideoita myynnin johtamiseen rahoitus-alalla.

Toivon, että voisin haastatella sinua. Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia, eikä haastateltavan nimeä tuoda tutkimuksessa ilmi. Haastattelu tehdään Teams-yhteydellä ja siihen menee aikaa n. 15–30 minuuttia. Saat kysymykset etukäteen tutustuttavaksi.

Milloin sinulle sopisi aika haastattelulle?

Terveisin,

Jutta Koskela

HAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

Kokemusvuodet myynnin johtajan roolissa:

- alle 2 vuotta
 - 2–5 vuotta
 - 5–10 vuotta
 - yli 10 vuotta
-

Haastattelurunko

Miten huolehdit myyjien osaamisesta ja osaamisen kehittymisestä?

Miten tuet myyjiäsi onnistumaan myyntityössä?

Miten käytät myynnin seurantaa hyödyksi myynnin johtamisessa?

Miten varmistat, että työn laatu, määrä ja fokus on myyjilläsi tasapainossa?

Miten motivoit myyjiä?

Koetko, että sinulla on riittävästi vapautta ja mahdollisuutta vaikuttaa myyjiesi menestymiseen vaikuttaviin asioihin?

Mitkä asiat ovat hyvien myyntitulosten takana?

Miten huolehdit, että tiimissä on luottamuksellinen ilmapiiri?

Miten hyödynnät tiimin dynamiikkaa myynnin lisäämiseksi?

Miten luot hyvää tiimihenkeä?

Millaisia ominaisuuksia on hyvällä myynnin esihenkilöllä?

Mitkä asiat koet haasteiksi myynnin johtamisessa?

KYSELYLOMAKKEEN SÄHKÖPOSTILIITE

Hei,

Opiskelen johtamisen YAMK-tutkintoa Satakunnan Ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä aiheesta myynnin johtamisen kehittäminen rahoitusallalla. Osana opinnäytetyötäni toteutan kyselyn rahoitusallalla toimiville työntekijöille, jossa kartoitetaan työntekijöiden tämän hetken ajatuksia ja toiveita ajatellen myynnin johtamista.

Opinnäytetyöni tavoitteena on löytää kehittämisideoita myynnin johtamiseen rahoitusallalla.

Kyselylomakkeeseen pääset tästä linkistä:

Kysely on lähetty sattumanvaraisesti organisaatiossa työskenteleville työntekijöille. Kaikki vastaukset ovat anonyymeja.

Kysely sisältää monivalintakysymyksiä ja muutamia avoimia kysymyksiä. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5–10 minuuttia. Jokainen vastaus on tärkeä!

Kiitos osallistumisestasi.

Ystävällisesti,
Jutta Koskela

KYSELYLOMAKE

Myyntin johtamisen kehittäminen

Tässä kyselyssä on monivalintakysymyksiä ja muutama avoin kysymys liittyen myyntityöhön ja myynnin johtamiseen. Jokaiseen kysymykseen tulee vastata. Vastaathan kysymyksiin rehellisesti. Vastauksesi on anonyymi.

...

* Pakollinen

1. Kokemus myyntityössä vuosina:

*

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

2. Myyntityö *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Myyntinportaat ovat selkeät ja toimivat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan hyödyntää työssäni myyntinportaita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tarvittava osaaminen myyntityöhön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on halu kehittyä myyntityössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työpäivän aikana riittävästi aikaa itseni kehittämiseen myyntityössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


3. Luottamus, tuki, avoimuus *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan riittävästi tukea myynnissä kehittymiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea jokapäiväiseen työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan olla oma itseni tehdessäni myyntityötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkaus kannustaa myynnissä menestymiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myynninseuranta on johdonmukaista ja kannustavaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Myyjän työhyvinvointi

*

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen olevani hyvä myyntityössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni on sopiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsen minulle asetettuihin myyntitavoitteisiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle asetetut myyntitavoitteet ovat realistiset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntantajani arvostaa työpanostani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En pelkää epäonnistumisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kerro mielestäsi kolme tärkeintä seikkaa, jotka ovat edellytys onnistuneeseen myyntityöhön. * 

Kirjoita vastaus

6. Tiimityö *

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiimini toimii hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan omalta tiimiltäni tukea myynnissä menestymiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä on hyvä yhteishenki.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kerro mielestäsi kolme tärkeintä hyvän myynnin esihenkilön ominaisuutta. *

Kirjoita vastaus

8. Mitkä ovat tällä hetkellä suurimpia haasteita kohdallasi myynnissä onnistumisen kannalta? *

Kirjoita vastaus

Lähetä