

ASIAKKUUKSIEN JA MYYNNIN JOHTAMINEN PANKISSA

Case: Uudenmaan Osuuspankki

Beyzanur Cetinkaya

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2022

Liiketalouden Koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Beyzanur Cetinkaya	Vuosi	2022
Ohjaaja(t)	Satu Valli		
Toimeksiantaja	Uudenmaan Osuuspankki		
Työn nimi	Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen pankissa Case: Uudenmaan Osuuspankki		
Sivu- ja liitesivumäärä	43		

Tutkin opinnäytetyössäni asiakkuuksien ja myynnin johtamista Uudenmaan Osuuspankissa. Tutkimuskysymyksenä on selvittää, miten esimies voi kehittää myyntiä pankin asiakaspalvelussa tehokkaammaksi ja saada aikaan parempaa tulosta. Apuna käytin seuraavia tarkentavia kysymyksiä: Miten myynnin johtamista hallitaan? Miksi asiakaspalvelussa myynnin johtaminen on tärkeää pankissa? Opinnäytetyöni on tehty käyttäen sekä laadullista että määrällistä menetelmää. Käytän laadullista menetelmää esimiehen haastattelun osalta ja määrällistä menetelmää käytän työntekijöiden kyselylomakkeiden osalta.

Tutkimusaineistona on kahdeksan kysymyksen kyselylomake, johon vastasi yhteensä kymmenen työntekijää. Lomakkeen lisäksi aineistona on esimiehen nauhoitettu avoin teemahaastattelu liittyen myynnin johtamiseen johtajan näkökulmasta. Aineisto on itse kerätty relevanteilla tiedoilla. Kyselyt ja haastattelu antavat ajankohtaista ja asiantuntevaa tietoa. Tutkielman teoriaosuudessa käsittelen sitä, millainen on hyvä esimies sekä millainen on hyvä asiakaspalvelija.

Tutkimustuloksista selviää, että yleensä myynnin haasteisiin puututaan. Tuloksista selviää myös, että positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen on tärkeää sekä asiakaspalvelijoiden että esimiehen näkökulmasta. Esimies puhuu riittävän usein alustensa kanssa myynnin tuloksellisuudesta ja sen tarkoituksesta yrityksessä.

Opinnäytetyöllä on merkitystä finanssialalle sekä kaikille esimiestyötä tekeville. Tätä opinnäytetyötä voi käyttää ikään kuin oppaana uusille esimiehille sekä asiakasneuvojille. Tätä tutkimusta voivat käyttää hyödyksi kaikki, jotka haluavat kehittää itseänsä myynnissä. Tutkimus on ajankohtainen, sillä siinä on haastateltu kokenutta esimiestä sekä tällä hetkellä työssä olevia asiakasneuvoja.

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus havainnollistaa ja antaa käytännön menetelmiä parempaan johtajuuteen sekä myyntiin. Tällaisia tutkimuksia tarvitaan tulevaisuudessa enemmän, sillä johtajan ja alaisen välisen kommunikaation merkitystä ymmärretään yhä paremmin. Avoin ja tasa-arvoinen kommunikaatio on avain jatkuvasti kasvavaan myyntiin.

Avainsanat Myynnin johtaminen, tehokkuus, tuloksellinen myynti, asiakaspalvelijan ominaisuudet, tunneälykyys, avoin kommunikaatio, myynnin haasteet

Name of Degree Programme
Degree

Author	Beyzanur Cetinkaya	Year	2022
Supervisor	Satu Valli ja Minttu Merivirta		
Commissioned by	Uudenmaan Osuuspankki		
Subject of thesis	Customer and the sales management at the bank Case: Osuuspankki of Uusimaa		
Number of pages	43		

In my thesis I investigate the sales and customer management in the Uudenmaan Osuuspankki. My research question is meant to resolve how the superior of the bank could improve the sales more efficiently and get better results in the customer service. I also used the following questions to help my research question: How to control the sales management? Why the sales management in the customer service is useful in the bank? My thesis is compiled by using both the qualitative and quantitative method. I used the qualitative method in the interview of the superior, and the quantitative one in the questionnaire for the workers.

As my research material I used a questionnaire of eight questions. A total of ten bank workers answered to all of the questions. Beside the questionnaire I recorded an open theme-oriented interview of my supervisor related to the sales management from the perspective of a bank manager. The questionnaire result and the interview provided current and professional information. In the theory part of the thesis I focus on the question; what is a good manager and a good customer servant like.

The results of the investigation show that mainly the sales challenges are usually addressed at the workplace. The results also show that the giving of positive and constructive feedback is important from the perspective of both the supervisor and the customer servants. The supervisor talks often enough about the effectiveness of the sales and its meaning in the company with his workers.

This thesis has importance in the financial field and for all managers. Everybody who would like to improve themselves in the sales business could utilize this study. The thesis is relevant as it includes interviews of experienced supervisor and customer advisor working in the field.

Overall this thesis demonstrates and provides practical methods for better leadership and sales. In the future these kinds of researches will be needed more and more, because the meaning of equal and open communication between the manager and the workers is increasingly understood better. The open and equal communication is the key to the constantly rising sales.

Key words sales management, efficiency, successful sales, features of the sale servant, emotional intelligence, open communication, challenges of the sales

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUSONGELMA JA SEN RAJAUS	6
2.1 Tutkimusongelma	6
2.2 Tutkimusmenetelmä.....	6
2.3 Haastattelun ominaisuudet ja haastattelutyyppin valinta	8
3 HYVÄN JOHTAJAN MÄÄRITELMÄT	9
3.1 Hyvä johtajuus	9
3.2 Myynnin johtaminen	10
3.3 Myynnin tehokkuus	11
3.4 Avoin kommunikaatio esimiehen ja työntekijöiden välillä	13
3.5 Tunneälykyys johtamisessa	14
3.6 Johtamisen haasteet.....	15
4 TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMA HYVÄN MYYJÄN OMINAISUUKSIIN	17
4.1 Hyvä asiakaspalvelija.....	17
4.2 Itsensä kehittäminen paremmaksi asiakasneuvojaksi	19
4.3 Myyjän ominaisuudet	20
5 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI ASIAKASPALVELIJOILLE JA ESIMIEHELLE TEHDYSTÄ TUTKIMUKSESTA	23
5.1 Asiakaspalvelijoiden kyselylomakkeiden tulokset	23
5.2 Esimiehen haastattelun tulokset	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	38
7 POHDINTA.....	40
LÄHTEET.....	42

1 JOHDANTO

Nykyään pankkien digitalisaatiossa on meneillään vaihe, jossa yritetään jatkuvasti kehittää uutta liiketoimintaa jo olemassa olevan liiketoiminnan rinnalle. Asiakastarpeet muuttuvat jatkuvasti ja nykyään on tärkeä miettiä myyntiin liittyviä valintoja, jotta saisi myytyä mahdollisimman paljon asiakkaille. (Mustonen 2017.) Opinnäytetyössä tutkitaan, millä keinoilla johtaja voi saada alaisensa myymään tehokkaammin ja paremmin. Avoin ja kannustava kommunikointi esimiehen ja työntekijöiden välillä on yhä tärkeämmässä roolissa tämän päivän työelämässä. Tutkin aihetta sekä johtamisen että työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyössä tutkitaan Uudenmaan Osuuspankin myynnin johtajia sekä asiakaspalvelun työntekijöitä. Tutkimuksen kautta haetaan vastausta siihen, miten myynninjohtamisella voidaan kannustaa työntekijöitä samaan aikaan tuloksellisempaa myyntiä. Tutkimuskohteena on Uudenmaan Osuuspankin myynnin johtaja ja asiakaspalvelun työntekijät. Tutkimuksen kautta tutkitaan myös asiakaspalvelijoiden näkökulmaa ja sitä, että miten he pääsevät tehokkaaseen myyntitulokseen. Näitä asioita käsitellään laajemmin teoriaosuudessa. Opinnäytetyö hyödyttää alalla työskenteleviä esimiehiä sekä työntekijöitä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa haastatellaan teemahaastattelulla esimiehiä ja sekä asiakaspalvelun työntekijöitä. Aihe kiinnostaa, sillä olen kiinnostunut toimimaan johtamiseen liittyvissä työtehtävissä. Tämän vuoksi haluan perehtyä opinnäytetyössäni johtajuuteen. Opinnäytetyöhöni haastattelen esimiestäni sekä henkilökuntaa. Näin saan näkemystä johtamiseen ja siihen, miten johtaminen koetaan henkilöstön keskuudessa. Pankkimaailma on se paikka, minkä sisällä olen, joten saan johtamiseen liittyviä hyödyllisiä tietoja ja taitoja. Opinnäytetyön avulla saan käytännön kokemusta siitä, miten pankissa toteutetaan asiakaspalveluhenkilöstön johtamista.

2 TUTKIMUSONGELMA JA SEN RAJAUS

2.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on: miten esimies voi kehittää myyntiä pankin asiakaspalvelussa tehokkaammaksi ja saada aikaan parempaa tulosta? Tarkentavia kysymyksiä ovat: Miten myynnin johtamista hallitaan? Miksi asiakaspalvelussa myynnin johtaminen on tärkeää pankissa? Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan johtamista esimiehen näkökulmasta.

Tutkimus rajataan koskemaan asiakaspalvelijoita Osuuspankin konttorissa Nummelan ja Lohjan toimipisteissä. Asiakaspalvelijoita on konttorissa noin 10–12 henkilöä ja esimiehiä on yksi, joille tutkimus kohdennetaan.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä eli metodi on laadullinen, koska tutkimuksessa perehdytään syvällisesti tiettyyn aiheeseen monesta eri näkökulmasta. Laadullinen tutkimusote auttaa keskittymään johonkin tiettyyn yhteen ilmiöön tai osa-alueeseen. Kuten Kananen (2010, 41) toteaa, laadullinen tutkimus soveltuu sellaisten ilmiöiden tutkimuksiin, joista tutkija ei itse vielä tiedä kovin paljon ja joihin haluaa paneutua kunnolla saadakseen hyödyllisiä tuloksia. Tutkittava aihe ei siis ole kovin tuttu tutkijalle. Lähteiden avulla tutkija perehtyy ilmiöön perusteellisesti laadullisella menetelmällä. Tutkimuksen lopussa tutkijalla on uutta tietoa aiheesta.

Opinnäytetyössä käytetään sekä laadullista että määrällistä menetelmää. Laadullista menetelmää käytetään henkilöhaastattelun ja määrällistä menetelmää kyselytutkimuksen osalta. Kysely on hyvä metodi, koska tutkija voi etukäteen päättää kysymykset itse tai jos kysymykset halutaan esittää ihmisille, jotka eivät ole samassa tilassa (Routio 2007). Kyselyllä saadaan usean henkilön näkökulma kysymykseen. Haastattelemalla saadaan syvennettyä aihetta. Analysoimalla kysely saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa haastatellaan Uudenmaan Osuuspankin johtajaa ja kysely tehdään 10–12:lle asiakaspalvelussa toimivalle työntekijälle.

Hanna Vilkkä (2021, 17) toteaa, että määrällisen tutkimuksen kysely on aineistonkeruutapana suositeltava, jos tutkittavia on paljon. Määrällisessä tutkimuksessa tutkittavien vastaukset saadaan numeeriseen muotoon, jolloin tuloksista pystyy tekemään yhteenvedon.

Tieteellisessä tutkimuksessa tärkeitä käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Sen tarkoituksena on mitata tarpeeksi kattavasti ja tehokkaasti sitä, mikä esimerkiksi tutkimuksen tarkoituksena on. (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2008.) Lyhyesti sanottuna siinä on kyse siitä, miten tutkimus on pätevä, kuinka perusteellisesti se on tehty sekä ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät niin sanotusti ”tosia”. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2021a).

Reliabiliteetti tarkoittaa niin sanotusti luotettavuutta, käyttövarmuutta ja toimintavarmuutta. Sen tarkoituksena on mitata johdonmukaisuutta. Esimerkiksi kyselyiden lopputulos vastaa kokonaisuutta, joka sitten tarkoittaa reliabiliteettia. (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2008.) Tutkimuksessa tulosten luotettavuus määräytyy vastausmäärien yhteenvedosta. Luotettavuutta lisää myös se, ettei vastaajaa tiedetä, joten vastaukset aitoja vastauksia.

Tutkimusaineistoa käsitellään laadullisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä. Tutkimuskysymyksiin haetaan syvällisiä vastauksia, jolloin aineistolähtöinen sisältöanalyysi sopii tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2021b). Kyselytutkimuksen avulla haastateltavia työntekijöitä ei ole niin paljon, että tilastoanalyysi olisi kannattavaa. Kyselytutkimuksen tulokset analysoidaan sanallisesti.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi nimensä mukaisesti keskittyy aineistosta saatujen tulosten analysoimiseen ja jäsentämiseen. Tällöin edetään yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. Tätä kutsutaan induktiivisuudeksi. Tutkijan on tärkeää maltaa pysytellä aineistosta saamissa tuloksissa lisäämättä niihin muita tuloksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2021b.)

Tutkimuksen ensisijaisia aineistoja ovat Uudenmaan Osuuspankin työntekijöiden kyselytutkimus ja johtajan haastattelu. Aineisto hankitaan paikan päällä ja sähköisesti. Työntekijät vastaavat anonyymisti kyselyihin ja pankinjohtajaa

haastatellaan henkilökohtaisesti. Näin työntekijöiden vastuksissa yksityisyyden suojansa pysyy salassa. Kyselylomakkeella kerättävä aineisto on luotettava tiedonkeruumenetelmä, koska kyselyn linkki tutkimukseen lähetetään tutkittaville henkilökohtaisesti sähköpostilla.

2.3 Haastattelun ominaisuudet ja haastattelutyypin valinta

Yksi haastattelijan tärkeistä taidoista on harkittu hiljaisuus. Haastattelijan on hyvä siis antaa haastateltavalle tilaisuus vastata kysymyksiin rauhassa eikä kiirehtiä kysymysten kanssa. Haastateltavalle on annettava mahdollisuus jatkaa aloittamastaan aiheesta, vaikka hän olisi jo vastannut kysymykseen. Kaikista tärkein asia haastattelussa on kuunnella. Yksi kuuntelemisen merkki on se, että toistaa saadun vastauksen. Tällöin haastateltavalle tulee olo, että häntä kuunnellaan ja hän voi luottaa haastattelijaan. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.) Haastattelussa pystyy tekemään tarkentavia kysymyksiä, jolloin saadaan asiasta syvällisempää tietoa tutkimustulosten analysointia varten.

Esimiehen kohdalla käytetään avointa teemahaastattelua. Teemahaastatteluun kuuluu ennalta päätetyt aiheet, joten se on jäsennellympi kuin avoin haastattelu. Se on muodoltaan keskustelunomainen tilanne. Teemojen käsittelyjärjestys on vapaa eli sitä ei tarvitse suunnitella. Haastattelussa tutkijalla on mukanaan aiheeseen liittyvät lyhyet muistiinpanot, jonka takia hän voi keskittyä enemmän keskusteluun. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Avoimen haastattelun aikana keskustellaan kasvokkain esimiehen kanssa ja koko keskustelu tallennetaan nauhoittamalla.

3 HYVÄN JOHTAJAN MÄÄRITELMÄT

3.1 Hyvä johtajuus

Kaksi tärkeää asiaa, jotka yhdistyvät johtamisessa ovat vastuu arjen asioista sekä ihmisistä. Hyvä johtaminen saa aikaan tuloksia ja myös työhyvinvointia. Siksi yrityksen on tärkeää huomioida työhyvinvointi ja sen kehittäminen osana työpaikan strategiaa. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Se, mitä esimiestyö on, määritellään tehtävien, vastuiden ja eri roolien avulla. Ihmisten johtamisessa oleellisinta on saada työntekijät toimimaan sellaisella tavalla, jolla yritys pystyy saavuttamaan omat tavoitteensa. Asioiden johtamiseen kuuluu suunnittelua, arviointia, toimintaprosessien hallintaa sekä päätöksentekoa. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Organisaatio voi arvioida ja kehittää omaa osaamistaan hyvän johtamisen kriteerien avulla, jotka on jaettu viiteen eri kokonaisuuteen. Ensimmäisenä asiana on luottamus ja arvostus. Luottamus on avainasemassa johdon ja työntekijöiden välillä. Luottamuksen avulla työyhteisö toimii paremmin ja saa aikaan tuloksellista työtä. Oikeudenmukainen kohtelu ja päätöksenteko ovat edellytyksenä luottamukselle. Luottamus työpaikan sisällä antaa edellytyksiä luovalle ja aktiivisesti kehittyvälle työorganisaatiolle. (Hakanen & Kaltiainen 2021.)

Verkostot ja yhteistyö on toisena kriteerinä. Nykyään johtamisen kohteena on hajanaisempi ja muuttuva verkosto. Jotta saataisiin uusia mahdollisuuksia asiakaslähtöisille ja innovatiivisille palveluille, täytyy verkostoitua, tehdä yhteistyötä ja ylittää asiantuntijarajoja. Yhteistyö pitää tehdä mahdolliseksi ja sitä pitää johtaa, jotta se voisi toteutua. (Hakanen & Kaltiainen 2021.)

Kolmantena on yksilöllisyys ja monimuotoisuus. Monimuotoisuus tarkoittaa sitä, että työpaikoilla sekä asiakaskunnassa on paljon erilaisia ihmisiä, jotka ovat eriikäisiä ja tulevat eri taustoista kulttuurin, uskonnon, kokemuksen ja kielitaidon osalta. Hyvän johtajan täytyy kunnioittaa jokaisen yksilön erilaisuutta ja näyttää omalla esimerkillään kaikkien hyväksymistä. Johtajan omat asenteet heijastuvat vahvasti koko työyhteisöön sekä asiakkaiden kokemukseen palvelun laadusta.

Monimuotoisuus työssä koetaan yhdeksi osatekijäksi työelämän laadussa ja menestyksessä. (Hakanen & Kaltiainen 2021.)

Kehittyminen ja osaaminen on neljantenä. Vaikka osaaminen kehittyy työpaikalla tekemällä ja oppimalla, sitä pystyy kehittämään myös erilaisilla menetelmillä. Esimerkkejä näistä ovat työhön perehdyttäminen, valmennukset, kehityskeskustelut sekä työssäoppiminen. Hyvällä johtamisella pyritään siihen, että työntekijöiden osaaminen vastaa yrityksen tavoitteita ja ydintehtäviä sekä nyt että tulevaisuudessa. (Hakanen & Kaltiainen 2021.)

Viidentenä on uudistuminen ja osallisuus. Uudistuminen ei onnistu, jos johtaminen ei ole aktiivista ja tietoista. On olemassa kahdenlaista uudistamista tavoite sekä käytäntölähtöistä uudistamista. Tavoitelähtöinen uudistaminen on suunnitelmallisempaa ja etukäteen mietitympää kuin käytäntölähtöinen. Jälkimmäinen on useasti nopeampaa, paikallisempaa ja joustavampaa. Molemmat ovat tarpeellisia. Monesti muutos koetaan uhkana tai pelottavana asiana silloin, jos itse on muutoksen kohteena. Sen takia olisi tärkeää olla itse mukana muutoksenteossa, jolloin muutos voidaan nähdä positiivisempänä asiana. (Hakanen & Kaltiainen 2021.)

Hyvä johtaja on myös taitava tiimipelaaja; hänellä täytyy siis olla hyvät vuorovaikutustaidot. Johtajuudessa korostuu kyky ja uskallus tehdä päätöksiä nopeasti ja reagoida yllättäviinkin käänteisiin. (Helin 2017.)

3.2 Myynnin johtaminen

Hyvä esimies suhtautuu kaikkiin ihmisiin työyhteisössä tasavertaisesti. Tasavertainen esimies on sellainen, joka ei syrji eikä suosi ketään. Näin työntekijöiden on helpompi lähestyä esimiestä tarvittaessa. (Kuusela 2013, 119.)

Myynti vaatii järjestelmällisyyttä. Ensin pitää suunnitella myyntiprosessi. Myyntiprosessiin kuuluvat muun muassa potentiaalisten asiakkaiden rajaaminen, kontaktointi, luottamuksen rakentaminen, erilaiset mittarit, asiakkaasta huolehtiminen ja vastuiden jakaminen. Jos mitataan pelkästään tuottoja ja myyntikäyntejä, se ei anna koko kuvaa myynnistä. Yhtä tärkeää on selvittää asiakkaiden

tyytyväisyyttä ja sitä, kuinka usein he suosittelevat yritystä muille. Tärkeää on myös se, kuinka monta tarjousta menee läpi ja kuinka monta hylätään. (Koivikko 2018.)

Myyntiorganisaation esimiehen on tunnettava alaisensa ja osattava valmentaa ja kehittää alaisiaan. Dialogisuus ja molemminpuolinen kunnioitus ovat siis avainasemassa työyhteisön toimivuudessa (Taipale 2004.) Menestyvältä myynnin johtajalta vaaditaan osaamista näyttää suuntaa ja rakentaa luottamusta (Cron & Decarlo 2010, 12).

Myynnin johtajan on tärkeä antaa työntekijöille vastuuta ja luottamusta, jotta heille tulee tunne, että heitä arvostetaan ja he pystyvät kehittymään työssään. Hyvä myyntijohtaja inspiroi alaisiaan ja hyväksyy muutoksia, jotka kehittävät työntekijöiden taitoja. Hyvä johtaja ymmärtää, että hän on vastuussa työpaikan ilmapiiristä. Hän palkitsee alaisiaan hyvin tehdystä ja tuloksellisesta työstä sekä kannustaa ja kehuu heidän vahvuuksiaan, jotta heidän luottonsa itseensä ja työhön kasvaa. (Nocrm.i 2021, 6–7.)

Menestyneellä johtajalla on selkeä myyntisuunnitelma, jonka hän kertoo alaisilleen. Hyvä suunnitelma auttaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteita paremmin ja pysymään motivoituneena. Hyvään johtamiseen kuuluu budjetin suunnittelu ja seuraaminen sekä tarkka myyntistrategia. Osaava ja ammattitaitoinen myyntijohtaja pystyy muodostamaan voittavan joukkueen ja luomaan hyvät olosuhteet onnistumiselle sekä informaation avulla ohjaamaan myynnin kehitystä. (Nocrm.i 2021, 15, 19.)

Johtajan on tärkeä myös tunnistaa työntekijöiden erilaiset vahvuudet ja ominaisuudet, jotta hän tietää kullekin sopivan työtehtävän ja toimintatavan. Hyvä johtaja tiedostaa omat vahvuutensa sekä heikkoutensa. (Nocrm.i 2021, 16.)

3.3 Myynnin tehokkuus

Viimeisien vuosien aikana ihmisten ostaminen on muuttunut rajusti. Samalla on muuttunut myös myynnin menetelmät eli myyntiprosessi. Internetin avulla asiakkaan kanssa voidaan olla vuorovaikutuksessa monin tavoin. Nykyään yhä enemmän ostamista ja myyntiä tehdään etänä tietokoneella. Sen takia yritysten

entistä tärkeämpinä myyntiprosesseina ovat digitaaliset menetelmät. Nykyään myyntityössä on tärkeää toimia haastajan ja valmentajan roolissa. (Hänti, Kairito-Mentanen & Kock 2016, 44.)

Myyntiprosessi pitää olla kuvattu selkeästi, jotta myyjät pystyvät toimimaan sen mukaan. Myyjän täytyy suunnitella toimenpiteitä, joiden avulla hän pääsee päämäärään ja pysyy aikataulussa. Myyjän täytyy sopia ja merkitä ylös kaikki asiakaskontaktit. Esimerkkejä myyntiprosessista voivat olla kysymykset siitä, montako uutta asiakaskontaktia ja -tapaamista myyjälle tulee. Tärkeää on seurata myös omia tuloksia sekä myynnin kustannuksia. (Bergström & Leppänen 2018, 464.)

Kun potentiaalinen asiakas ottaa yhteyttä yritykseen, siitä alkaa Inbound-myyntiprosessi. Yhteydenotto tarkoittaa, että asiakkaalla on joku ongelma, joka pitää ratkaista. Esimerkiksi automaattinen vastaus ”kiitos yhteydenotosta, asiantuntijamme on sinuun yhteydessä 4 h sisällä” heti lähetettynä tuo asiakkaalle luotettavuutta yhteydenotosta. (Nocrm.i 2021, 24, 26–27.)

Vaikka liidejä tulisi paljon, myyntiprosessi ei ole tehokas, jos niistä ei tule tarjouksia. Jos liidien laatu ei ole riittävän hyvä, niiden määrällä ei ole väliä. Liideillä on erilaisia ominaisuuksia. Jos ensimmäinen liidi ei ole sopiva, täytyy keksiä toisenlainen liidi, jonka ominaisuudet sopivat paremmin kyseiselle asiakkaalle. Myyjän ja ostajan rakentavalla tavalla syntyvä dialogi kehittää tarpeeksi laadullisen liidin. (Nocrm.i 2021, 24.)

Yrityksen tärkeimpiä omaisuuseriä on laadukas asiakasdata. Yritysten on tärkeää määritellä potentiaalinen täydellinen asiakas. Asiakasdatan keräämisen tavoitteena on tunnistaa asiakkaan todelliset tarpeet sekä kiinnostuksen kohteet. Potentiaalisen asiakkaan luominen auttaa yritystä tulevaisuudessa löytämään samanlaisia asiakkaita. Mitä paremmin potentiaalisiin asiakkaisiin pystytään tutustumaan myyntiprosessin aikana, sitä tuloksellisempaa myyntityö aina on. (Nocrm.i 2021, 22.)

Jokainen toimiva yritys on myynnistä riippuvainen. Yksi keskeinen asia kehittyvän myynnin taustalla on laadukas myynnin johtaminen. Tehokas myynnin

johtaminen tarvitsee aina hyvän suunnitelman. Myynnin johtaminen on todella paljon juuri myynnin tehokkuuden johtamista. (Nocrm.i 2021, 26–27.)

Myynnin johtamiseen kuuluvat asiat ovat hyvät ihmistenjohtamistaidot, myyntitavoitteiden luominen ja niihin tähtääminen sekä myyntikanavien valinta. Tulosten saavuttamisen ratkaisevia tekijöitä ovat myyntikulttuuri, joka kannustaa henkilöstöä ja valmentava johtaminen. (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 110.)

3.4 Avoin kommunikaatio esimiehen ja työntekijöiden välillä

Esimerkiksi Taipaleen vuonna 2004) tekemässä väitöskirjassa perehdytään siihen, miten kommunikaatio toimii esimiehen ja alaisten välillä. Cronin ja Decarlon (2010) tekemässä teoksessa puolestaan keskitytään hyvään johtajuuteen.

Esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus saattaa helposti vähentyä etätyöaikana. Kommunikaatio on silloin asiakeskeisempää ja sähköpostissa mennään nopeammin suoraan asiaan kuin liveinä keskustellessa. Tavallinen, arkipäiväinen jutustelu jää helpommin kirjallisesta viestinnästä pois. Spontaanit kohtaamiset ja mieleen juolahtavat tarinat puuttuvat harkituista viesteistä. Vapaamuotoinen vuorovaikutus on tärkeää työn jaksamisen ja sujuvuuden kannalta. (Vilkman 2020.)

Asiantuntijan motivaatioon vaikuttaa paljon säännöllinen kommunikaatio toisiin. Yhteistyö ja vuorovaikutus muiden kanssa lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunne on keskeinen voimavaratekijä työssä jaksamisen ja kuormittumisen kannalta. Työntekijä kokee itsensä arvostetuksi saadessaan keskustella ja ideoida työhön liittyvistä asioista esimiehen kanssa. (Vilkman 2020.)

Jokaisen esimiehen täytyy jossain vaiheessa antaa negatiivista palautetta ja tehdä epämielisiä päätöksiä. Negatiivinen palaute on tärkeä aina antaa arvostavasti ja rakentavasti. Negatiivinen palaute tulee aina antaa kahden kesken rauhallisessa paikassa ilman kiirettä. Viestintä muiden ihmisten kanssa ei ole vain sanallista, vaan kommunikoimme myös äänenpainon, ilmeiden, eleiden ja puhumattoman viestinnän kautta. Esimiehen on tärkeä havainnoida ja peilata omaa puhumatonta viestintää. (Kuusela 2013, 88.)

Tärkeänä neuvona on toisen mielipiteen kuunteleminen. Kuuntelemisen jälkeen on hyvä pohtia sitä, onko toisen ehdotuksessa mahdollisuus ratkaistavaan asiaan. Esimiehen on hyvä antaa alaisen tehdä edes pieniä päätöksiä, mikä viestii siitä, että alaiseen luotetaan. (Kuusela 2013, 83.)

Esimiehen yksi tärkeimmistä taidoista on havainnointitaito. Hänen on tärkeä kuunnella ja tarkkailla työntekijöitä ja työilmapiiriä herkästi. On hyvä käydä säännöllisesti läpi tavoitteita sekä kehittämiskeskustelua. Esimiehen on oltava positiivinen ja kannustava kertoessaan kehittämiskohteista. Keskusteluja on hyvä aina suunnitella. Työntekijöille on tärkeä painottaa, että mistä tahansa asioista voi tulla keskustelemaan hänen kanssaan luottamuksellisesti. (Kuusela 2013, 85.)

3.5 Tunneälykyys johtamisessa

Kaikille tunteille on oma paikkansa eikä mikään tunne ole oikea tai väärä. Tunneälykäs johtaja osaa tunnistaa ja tulkita itsessään sekä työntekijöissään erilaisia tunteita. Tunteet kuuluvat työpaikalle, mutta pitää osata tuntea niiden merkitys ja oppia johtamaan niitä. Hän osaa vetää tunnereaktioista johtopäätelmiä ja toimia sen mukaan. Hän myös pystyy säätelemään omia tunteitaan eikä anna niiden vaikuttaa liikaa omaan johtamiseen ja toimintaan. Omia tunnetaitoja pystyy harjoittamaan käytännössä. Oleellista on se, ettei tunteita kiellä vaan hyväksyy kaikki tulevat tunteet sellaisenaan. (Järvinen 2014, 147.)

Sellainen esimies, jolla on puutteita tunnetaidoissa, saattaa vaikuttaa etäiseltä. Häneen on tällöin vaikea luottaa ja häntä voi olla hankala lähestyä tärkeissä asioissa. Huonoa ilmapiiriä voi aiheuttaa kommunikaation puute tai se, ettei näytetä tunteita ollenkaan. Käytännölliset toimintatavat tunneälyn toteuttamisessa työelämässä ovat esimerkiksi joustavuus, kyky tehdä päätöksiä, kyky ymmärtää ja hallita omia tunteita sekä kyky ymmärtää toisten tunteita. (Järvinen 2014, 154.)

Kaikissa johtajuuteen liittyvissä tutkimuksissa hyvään johtajuuteen vahvasti vaikuttavana tekijänä esiin nousee esimiehen tunneälyn käyttö. Eniten tunneälyn käyttö korostuu yllättävissä ja akuuteissa tilanteissa. Jos tunneäly puuttuu johtamisesta kokonaan, se saattaa vaikuttaa kohtalokkaasti yrityksen tuloksiin. Vahvan tunneälyn omaava johtaja on oikeudenmukainen, hyvä kuuntelija, yhteistyökykyinen, kaikkia kunnioittava sekä huolehtiva. (Roth 2018.)

3.6 Johtamisen haasteet

Nykyaikana johtajan täytyy olla jämäkkä ja tehdä päätöksiä ripeästi. Menneeseen ei voi enää tukeutua. Muutostilanteissa työelämän vastuut ja tavoitteet täytyisi pitää todella selkeinä ja kunnossa. (Helin 2017.)

Muutokset työelämässä haastavat esimiestä. Hänen on siksi huolehdittava omasta jaksamisestaan stressin keskellä. On erittäin tärkeää panostaa johtamiseen ja sen kehittämiseen. Esimiehen täytyy pitää huolta omasta osaamisestaan ja ammattitaidoistaan stressinhallinnan ja jaksamisen kannalta, mutta myös työmarkkinakelpoisuuden sekä ammatillisen osaamisen vuoksi. (Helin 2017.)

Myyntityössä on useita eri haasteita. Yksi niistä on työntekijän kokemattomuus. Uuden työntekijän perehdyttäminen työhön on tärkeää, jotta työntekijä oppisi uudet työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja oikein. Aluksi uusi työntekijä seuraa vierestä, miten työtehtäviä tehdään. Myöhemmin hän saa aloittaa tekemään yksin töitä. Parhaiten oppii katsomalla ja itse tekemällä. Perehdytyksiä ja koulutuksia on tärkeää järjestää säännöllisesti työntekijöille. (Joki 2021, 85.)

Yksi haaste myymisessä on esimerkiksi se, jos tavoitteet ovat liian korkeita. Tällöin myyjät voivat ahdistua. Toisaalta, jos tavoitteet ovat liian matalalla, työntekijät eivät välttämättä ole kiinnostuneita myymisestä. Esimiehen täytyy pitää huolta siitä, että kaikki työntekijät ovat innostuneita ja motivoituneita työskentelemään. Jos kaikki eivät sitoudu tavoitteisiin, se vaikuttaa negatiivisesti kaikkien työhön. Tärkeää on kannustaa koko työtiimiä, jotta myynti onnistuisi hyvin. Tähän päästään keskustelemalla, joten yhteisiä keskusteluja täytyy käydä. (Mathur 2008, 145.)

Työpaikalla on todella tärkeää olla keskusteleva vuorovaikutus. Myyntijohdon täytyy kehua ja kannustaa alaisiaan säännöllisesti. Kehut saavat työntekijät motivoitumaan enemmän. Myyntijohdon viestin pitää olla selkeä ja yhtenäinen. Esimiehen on tärkeää aina kiittää ja palkita työntekijää onnistuneesta työstä. Tällöin työntekijä tuntee olevansa arvostettu. (Walter & Haskell 2016, 90.)

Myös negatiivisen palautteen antaminen on tärkeää. Asiat eivät aina suju halutulla tavalla, joten niistä on hyvä keskustella. Palaute pitää antaa kunnioittavasti

ja rakentavasti. Palaute on hyvä antaa kasvokkain kahden kesken. Palautteen pitää olla konkreettista ja hyödyllistä tulevaisuuden kannalta. Ymmärryksen ja tietoisuuden avulla myyjä pystyy parantamaan omaa työskentelyään. (Walter & Haskell 2016, 45, 47.)

Esimiehen täytyy olla läsnä aina kommunikoidessaan työntekijän kanssa. Kuuntelutaito on yksi esimiehen tärkeimmistä taidoista. Esimiehen on hyvä kysellä kuulumisia, jotta työntekijä kokee, että häntä arvostetaan. Yleensä esimiehet unohtavat kysyä kuulumisia tai eivät kuuntele riittävästi alaisiaan. Empaattisuus on avaintekijä johtamisen vuorovaikutuksessa. Empaattinen johtaja pystyy asettumaan toisen ihmisen asemaan ja kohtelemaan jokaista yksilöllisesti. (Walter & Haskell 2016, 58.)

4 TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMA HYVÄN MYYJÄN OMINAISUUKSIIN

4.1 Hyvä asiakaspalvelija

Yleensä asiakaspalvelun ongelmana on se, että yritys ei panosta siihen riittävästi, vaan asiakaspalvelun kehittäminen jää abstraktille tasolle ilman konkreettisia tekoja. Yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan hyvän asiakaspalvelun avulla. Asiakaspalvelun merkitys kasvaa ja kasvaa koko ajan yhteiskunnassa ja siksi siihen täytyy panostaa. Asiakaspalvelun onnistuminen on ensisijaisen tärkeää yritykselle. (Aarnikoivu 2013, 19, 173.)

Asiakaspalvelun merkitys nousee esiin varsinkin ostopäätöstä tehdessä. Asiakaspalvelussa on todella tärkeää, että loppupeleissä asiakas saa itse valita tuotteen tai palvelun. Yritysten täytyy tehdä asiakaspalvelunsa taso ja laatu läpinäkyviksi asiakkaille. Tämä osoittaa avoimuutta ja arvostusta asiakkaalle. (Aarnikoivu 2013, 173, 174.)

Asiakaspalvelu on kanssakäymistä ja kommunikointia asiakkaan kanssa liittyen myytävään tuotteeseen tai palveluun. Jokainen asiakaspalvelutilanne on ainutkertainen, siksi siihen täytyy panostaa täysillä. Asiakkaisen edessä pitää aina olla nöyrä eikä koskaan saa olla ylimielinen. Asiakasta pitää siis arvostaa ja kuunnella heidän näkemyksiään. Asiakaspalvelija ei saa koskaan luulla tietävänsä asiakkaista liikaa, sillä se on kaukana asiakaslähtöisestä toiminnasta. Positiivinen ja onnistunut asiakaspalvelu jää helposti mieleen. Vaikka myyjällä olisi kiire, se ei saisi näkyä asiakkaalle. (Aarnikoivu 2013, 51, 93.)

Asiakaspalvelijoita on montaa erilaista tyyppiä. Yksilöllisen palvelun pitäisi toteutua jokaisessa asiakaspalvelutilanteessa. Sen takia asiakaspalvelijan on osattava mukauttaa käytöstään jokaisen asiakkaan mukaan. (Aarnikoivu 2013, 28.)

Asiakaspalvelu sekä asiakaskokemus ovat yksi oleellisimmista ja tärkeimmistä osa-alueista liiketoiminnassa, koska niissä ollaan asiakkaiden kanssa eniten suorassa vuorovaikutuksessa. Asiakaspalvelun haasteena voi nykyään pitää sitä, että viime vuosien aikana ihmisten kulutuskulttuuri on muuttunut merkittävästi. Tämän seurauksena asiakaskokemuksen ymmärtäminen nousee entistä tärkeämmäksi. Asiakaspalveluun kuuluu esimerkiksi hyvät asiakaskohtaamistaidot,

hyvät neuvottelutaidot, kuuntelutaidot sekä asiantuntevuus. (Rowe 2013, 48, 55, 59.)

Taito kohdata asiakas on asiakaspalvelun tärkein osa-alue. Asiakkaan tarpeet ja toiveet täytyy pystyä tunnistamaan ja keksimään niihin nopeasti jokin sopiva ratkaisu. Pelkästään myynti ei takaa onnistunutta asiakaspalvelukokemusta, vaan asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus ovat todella tärkeitä myyntiprosessin onnistumisen kannalta. Asiakaspalvelutaitoinen myyjä haluaa alusta asti rakentaa luottamussuhdetta ja laadukasta myyntiä. (Aarnikoivu 2013, 59.)

Yritysten ei ole mahdollista tarjota toistuvia ja korkealaatuisia palvelukokemuksia ilman suunnitelmaa. Asiakaskeskeisyyden täytyy olla yrityksen tärkeä ominaisuus jokaisella osa-alueella, eikä vain yhdellä. Hyvän palvelun on ensisijaista olla yrityksen yhteinen ja keskeinen arvo. Yrityksen liikeidean perustana ovat asiakkaat ja heidän tarpeensa. (Aarnikoivu 2013, 29.)

Asiakasvuorovaikutus on tärkeä, mutta myös todella haastava osa myyjän työtä. Asiakaspalvelun perustehtävä ei ole enää niin suppea ja yksinkertainen kuin ennen, vaan se on laajentumassa. Kun asiakas alkaa luottaa myyjään, on todennäköisempää, että asiakas aikoo ostaa myytävän tuotteen. Asiakkaan mielessä kuva pätevästä myyjästä syntyy vuorovaikutuksesta, käyttäytymisestä sekä asiantuntijuudesta. Asiakaspalvelijan pitää pystyä toimimaan laadukkaasti sekä myynnillisesti kaikissa eri palvelutilanteissa. (Niemi & Vuori 2021, 23–24.)

Asiakaspalvelijan on oltava loistava neuvottelija. Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksiin kuuluu esimerkiksi hyvä itsetunto, vahva ammattitaito sekä asiantuntemus, yhteistyökyky ja kehityshakuisuus. Sellainen myyjä, jolla on hyvät neuvottelutaidot, saa suositeltua asiakkaan sellaiseen lopputulokseen, joka hyödyttää yritystä. (Aarnikoivu 2013, 58.)

Asiakaspalvelijan täytyy kohdella jokaista asiakasta yksilöllisesti. Asiakkaina voi olla eri ikäisiä ja eri taustoista tulevia henkilöitä. Sen takia asiakaspalvelijan pitää olla joustava ja selittää hankalat asiat ymmärrettävästi. Koska monet yritykset ovat nykyään todella kansainvälisiä, asiakaspalvelijan on hyvä osata hyvin englantia. (Bergström & Leppänen 2018, 347.)

Hyvä asiakaspalvelija on sellainen, joka myynnin lisäksi myös markkinoi. Yksi yrityksen myynti- ja markkinointikeino on juuri hyvä asiakaspalvelu. Laadukkaaseen asiakaspalveluun kuuluu asiakkaan tarpeiden kartoitus ja ennakointi. Myyjän täytyy kysyä useasti asiakkaalta, mitä hän tarvitsee, jottei asia jää epävarmaksi. Tavoitteellinen kyselytaktiikka on siis tärkeä kyky asiakaspalvelijalla. Oleellista on se, että asiakkaan odotukset vastaavat todellisuutta ja hän saa ratkaisun tilanteeseensa. (Aarnikoivu 2013, 107, 109.)

4.2 Itsensä kehittäminen paremmaksi asiakasneuvojaksi

Hyvällä asiakasneuvojalla on vahva motivaatio kehittää omaa osaamistaan sekä sitoutua asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaan arvostus ja kyky nauttia omasta työstään luovat oikean asenteen ja mahdollisuuden kehittyä. Asiakasneuvoja pystyy kehittämään itseään, koska hän ymmärtää asiakaspalvelun haasteellisuuden ja sen, että asiakkaalla on oikeus saada laadukasta palvelua. (Aarnikoivu 2013, 109–110.)

Palaute työssä on ehdottoman tärkeää. Palautteen pyytäminen ja saaminen ulkopuolisilta on yksi perinteisimmistä tavoista kehittyä paremmaksi. Nykyään asiakaspalautteen merkitys yrityksen toimintaa kehittävänä tekijänä korostuu. Se auttaa asiakaspalvelijan lisäksi myös yritystä huomaamaan sellaisia kohtia, joissa on parantamisen varaa ja joissa on onnistuttu. Kaikki asiakkailta saatu palaute pitää tallentaa, jotta sitä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Jos tekee niin kuin asiakas toivoo, asiakas on tyytyväinen ja luottaa yritykseen. Tästä voi syntyä pitkäaikaisia luotettavia ja varmoja asiakassuhteita (Aarnikoivu 2013, 67, 70, 77.)

Itseä pystyy kehittämään siten, että reflektoi omaa toimintaansa. Varsinkin tunneälyn kehittäminen on oleellista. Taitavan asiakaspalvelijan on hallittava tietosisällön lisäksi myös tunnepuoli. Molempia osa-alueita on hyvä kehittää säännöllisesti. (Niemi & Vuori 2021, 87.)

Tunneälyä voi kehittää esimerkiksi refleктоimalla omaa toimintaansa sekä ennen että jälkeen asiakastapaamisen ja myös puhumalla itselleen. Asiakaskohtaamiset voidaan myös videoida, jolloin omaa käyttäytymistään pystyy itse arvioimaan jälkeinpäin. Myös muiden asiakaspalvelijoiden antama vertaispalaute on hyödyllistä kehittämisen kannalta. (Niemi & Vuori 2021, 88.)

4.3 Myyjän ominaisuudet

Motivoitunut, ahkera ja työstään innostunut myyjä on hyvä myyjä. Hän osaa kuunnella ja olla läsnä ja herättää asiakkaan kiinnostuksen tuotetta kohtaan. Hyvä myyjä myös selvittää asiakkaan tarpeet ja pystyy vaikuttamaan tämän päätöksentekoon. Taitavan myyjän täytyy myös tietää tarkasti yrityksen tuotteet ja palvelut, jotta osaa kertoa niistä ja suositella juuri oikeaa tuotetta asiakkaalle. Hän on myynnissään myös luotettava ja tavoitteellinen sekä osaa antaa myös tilaa asiakkaalle. Tärkeä taito on myös se, ettei aliarvioi asiakasta eikä toimi omien ennakkoluulojensa pohjalta. (Karin 2014)

On tärkeää tiedostaa, että siirryttäessä myyntityöhön tai edetessä erilaisiin tehtäviin myynnin sisällä aikaisempi kokemus myynnillisistä tehtävistä on eduksi ja hyvin arvostettua. Täytyy osata valmistautua näyttämään oma osaaminen. Jos kokemukusta on hyvin vähän tai ei ollenkaan, on kokemuksen sijaan näytettävä oma potentiaali ja korkea motivaatio työtä ja oppimista kohtaan. (Koulutus 2022)

Suomen kielen taito on yksi halutuimmista myyjän ominaisuuksista. Kaikista tutkituista ilmoituksista 55 % sisälsi kyseisen vaatimuksen. Vielä halutumpi ja arvostetumpi taito ilmoituksissa oli englannin kieli, jonka osaamista edellytettiin 69 % ilmoituksissa. Tärkeää on myös osata muitakin kieliä, kuten ruotsia ja saksaa. Niillä, jotka osaavat useita kieliä, on yleensä isompi etu päästä töihin. (Koulutus 2022)

Myyntityö ei ole vain pelkkää myymistä ja tulosten tavoittelua. Se on ihmisten välistä toimintaa. Asiakas täytyy kohdata inhimillisesti ja olla aina asiakkaan puolella. Seuraavissa kappaleissa on esitelty kahdeksan tärkeää hyvän myyjän ominaisuutta. (Rowe 2013, 39.)

Ensimmäisenä ominaisuutena on auttavaisuus. Myyjän täytyy auttaa asiakasta päätöksenteossa ja oikean tuotteen valitsemisessa. Asiakkaalle tulee kuultu ja autettu olo, jos myyjä pystyy auttamaan tätä löytämään sopivan palvelun tai tuotteen. (Rowe 2013, 40.)

Toisena neuvona on uuden oppiminen. Ihminen oppii uusia asioita koko elämänsä ajan. Tiedon jakaminen toisten ihmisten kanssa on yksi kaikista

tuottavimmista oppimisen tavoista. Koulutuksissa ja workshopeissa voi oppia paljon hyödyllisiä taitoja toisilta. (Rowe 2013, 46.)

Kolmantena on avoimuus. Sitä nopeammin asiakkaan luottamuksen voi voittaa, mitä avoimempi ja helposti lähestyttävämpi myyjä on. Tärkeää on rakentaa luottamusta asiakkaan ja myyjän välille. Tuotteesta täytyy kertoa totuudenmukaisesti ja vastata rehellisesti asiakkaan kysymyksiin. (Rowe 2014, 52.)

Neljäntenä ominaisuutena on asiakkaan kuunteleminen. Täytyy osata kuunnella asiakasta loppuun asti ja keskeyttämättä. Ei saa näyttää omia tunteitaan asiakkaan nähden, vaan vasta asiakkaan lähdettyä. Jos myyjä jaksaa kuunnella ja suhtautua tynesti asiakkaan hankalimpiinkin tunteisiin, asiakas alkaa luottaa myyjään ja kokee, että häntä uskotaan ja arvostetaan. Näin asiakas on varmempi ostopäätöksestään ja sekä asiakkaalle että myyjälle jää positiivinen kokemus myyntiprosessista. (Rowe 2013, 53.)

Viidentenä kohtana on kysymisen taito. Kun osaa kuunnella, tietää, mitä pitää asiakkaalta kysyä. Kysymykset auttavat asiakasta ostamaan oikean tuotteen. Tärkeää on kysyä asiakkaalta, millaisia tuntemuksia hänellä on ostohetkellä ja minkälaisia mielipiteitä hänellä on. Kysymällä tarkentavia kysymyksiä asiakkaalta asiakasneuvojat saavat tämän tuntemaan olonsa tärkeäksi. Sanavalinnat sekä äänenpaino ovat oleellisia asioita kysymyksiä esitettäessä. (Rowe 2013, 61.)

Kuudentena neuvona on uuden oppiminen. Ihminen oppii uusia asioita koko elämänsä ajan. Tiedon jakaminen toisten ihmisten kanssa on yksi kaikista tuottavimmista oppimisen tavoista. Koulutuksissa ja workshopeissa voi oppia paljon hyödyllisiä taitoja toisilta. (Rowe 2013, 67.)

Seitsemäntenä on ajankäyttö. Myyjän täytyy suunnitella tekemisiään sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Tärkeät asiat on hyvä kirjoittaa ylös muistiin itselleen. Kalenterin käyttö helpottaa arkea. Esimerkiksi ranskalaisten viivojen käyttö on yksi hyvä tapa. (Rowe 2013, 70.)

Kahdeksantena ja viimeisenä kohtana on tuotetuntemus. Hyvä myyjä tuntee tarkasti oman tuotteensa sekä yrityksensä. Hyvä myyjä myös tietää, mitä alalla tapahtuu. Myyjien on tärkeää tarjota tuotteidensa lisäksi myös lähestyttävyyttä ja

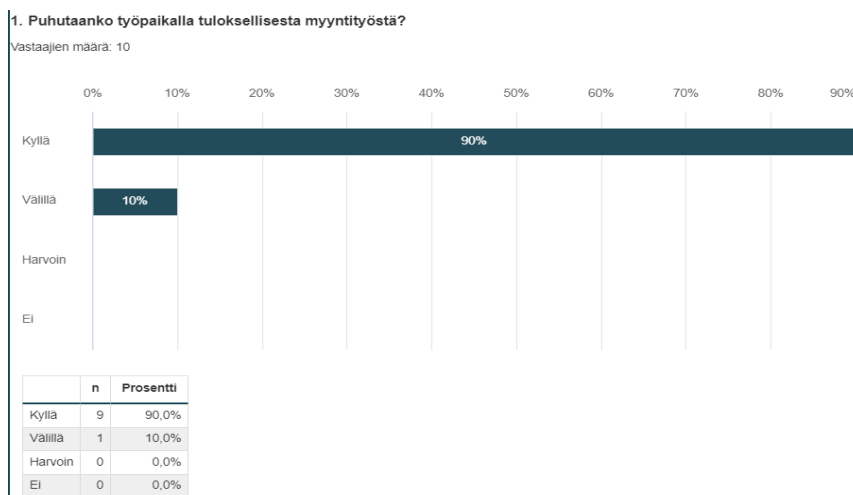
arvostusta. Pelkkä tuotteen hinnan myyminen ei ole niin vakuuttavaa eikä herätä niin paljon luottamusta. (Rowe 2013, 75).

5 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI ASIAKASPALVELIJOILLE JA ESIMIEHELLE TEHDYSTÄ TUTKIMUKSESTA

5.1 Asiakaspalvelijoiden kyselylomakkeiden tulokset

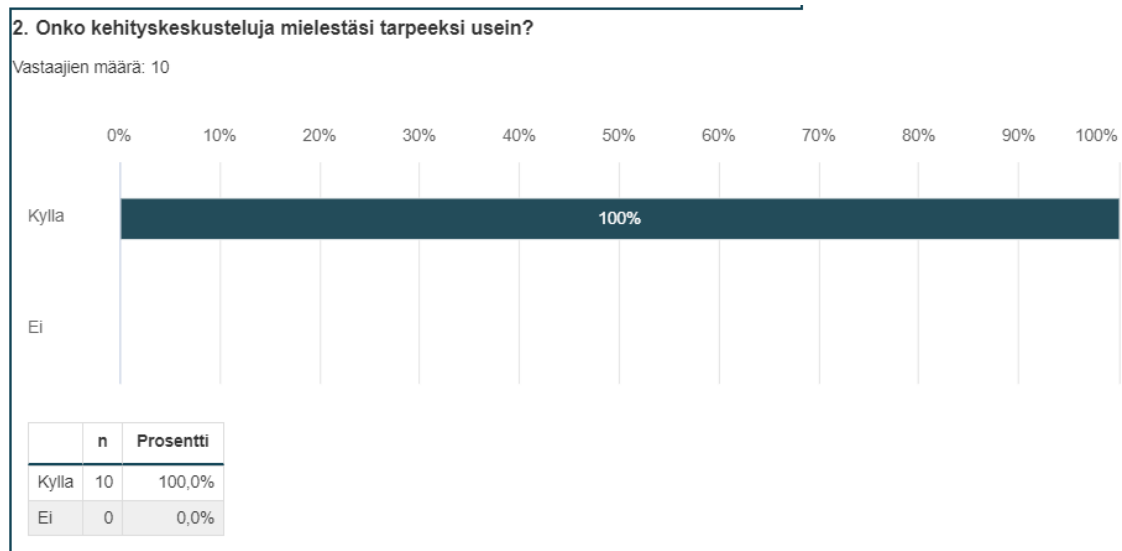
Tutkin asiakaspalvelijan sekä esimiehen näkökulmasta myynnin johtamista. Ensimmäiseksi käsittelen asiakaspalvelijoiden kyselylomakkeiden tuloksia, jonka jälkeen käsittelen esimiehen haastattelua. Kysely lähetettiin yhdelletoista asiakaspalvelijalle, joista kyselyyn vastasi kymmenen henkilöä. Kysymyksen määrä oli yhdeksän kappaletta, joista yksi oli vapaaehtoinen. Vapaaehtoiseen kysymykseen ei tullut yhtäkään vastausta. Vapaaehtoisessa kysymyksessä sai omin sanoin ideoida, mitä muuta kehitettävää myynnin asiakaspalvelussa olisi valmiiden kysymysten aiheiden lisäksi.

Ensimmäisenä kysymyksenä on se, että puhutaanko työpaikalla tuloksellisesta myyntityöstä. Kuvio 1 osoittaa, että tähän kysymykseen on vastannut suurin osa *kyllä*. Yksikään henkilöistä ei ole vastannut kysymyksen vastaukseen *harvoin* tai *ei*. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden mielestä esimies puhuu heidän kanssaan tarpeeksi myyntityön tuloksellisuudesta. Tärkeää myynnin johtamisessa myyntitavoitteen luominen ja niiden saavuttaminen sekä niistä keskusteleminen kannustavasti työntekijöiden kanssa. Ihmisten johtamistaidot ovat yksi oleellisimmista taidoista esimiehellä. (Hänti ym. 2016, 110.)



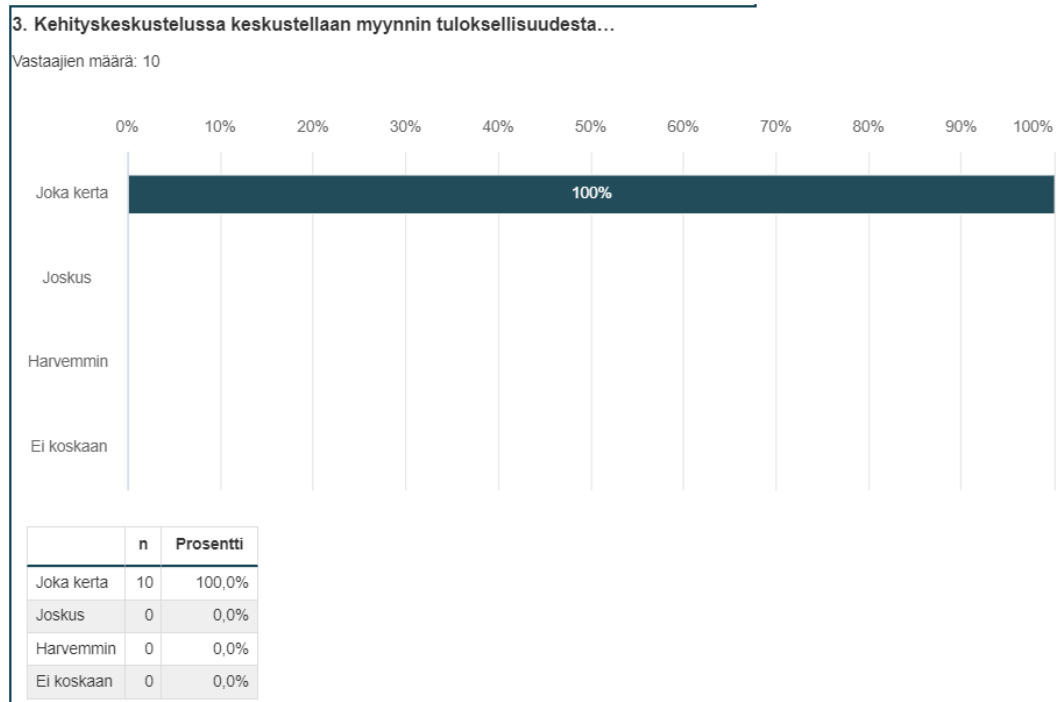
Kuvio 1. Tuloksellisesta myyntityöstä puhuminen työpaikalla asiakaspalvelijoiden näkökulmasta

Toisena kysymyksenä on se, onko kehityskeskusteluja vastaajan tarpeeksi usein. Kuvion 2 mukaan tähän kakki ovat vastanneet *kyllä*, eli kaikki vastaajat ovat olleet samaa mieltä vaihtoehdosta. Tähän kysymykseen ei siis ole tullut yhtäkään *ei*-vastausta. Kehityskeskustelut ovat hyvää johtamista, jolla pyritään siihen, että työntekijöiden osaaminen vastaa yrityksen tavoitteita ja ydintehtäviä sekä nyt että tulevaisuudessa (Hakanen & Kaltiainen 2021).



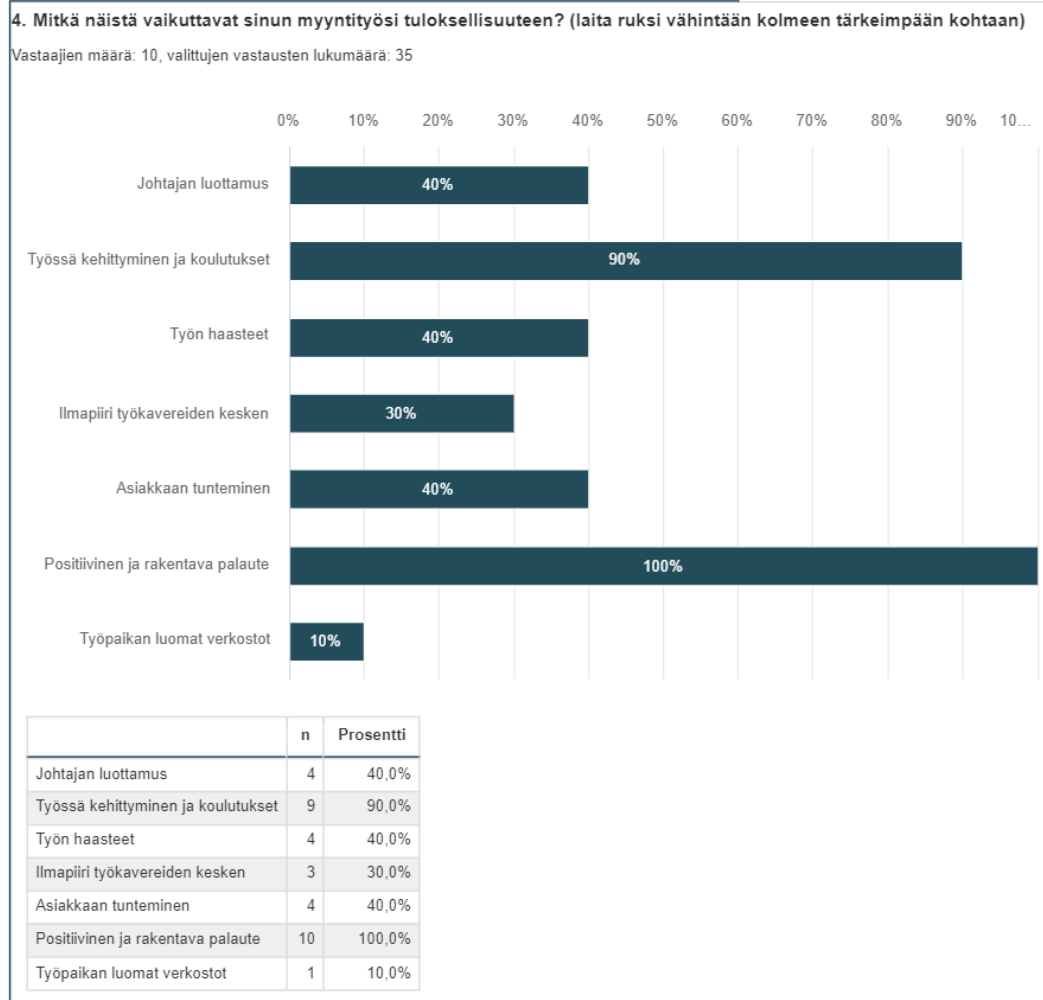
Kuvio 2. Kehityskeskustelujen pitäminen tarpeeksi usein

Kolmantena väittämänä on se, että kehityskeskustelussa keskustellaan myynnin tuloksellisuudesta. Kuviossa 3 näkyy, että tähänkin kysymykseen kaikki ovat vastanneet todella myönteisesti. Kaikki vastaajat ovat valinneet vaihtoehdon *joka kerta*. Kukaan ei ole valinnut vaihtoehtoja *joskus*, *harvemmin* tai *ei koskaan*. Kehityskeskusteluissa on hyvä käydä tavoitteita sekä kehittämiskohteita. Keskusteluja olisi tärkeä aina suunnitella etukäteen. (Kuusela 2013, 85) Myynnin tuloksellisuus on oleellinen keskustelunaihe kehityskeskustelussa esimiehen ja alaisen välillä. Vastauksista käy ilmi, että tuloksellisuudesta keskusteleminen toteutuu työpaikalla.



Kuvio 3. Myynnin tuloksellisuudesta keskustelu kehityskeskustelussa

Neljäntenä kysymyksenä on se, että mitkä näistä vaikuttavat myyntityösi tuloksellisuuteen. Tässä kysymyksessä asiakaspalvelijoiden on pitänyt vastata heidän mielestään vähintään kolmeen tärkeimpään kohtaan. Jokaiseen kohtaan on tullut ääniä. Kuvion 4 mukaan prosentuaalisesti *positiivinen ja rakentava palaute* -vaihtoehto on saanut eniten ääniä. Kaikki ovat valinneet ainakin tämän vaihtoehdon yhdeksi tärkeämmäksi vaikuttavimmaksi tekijäksi. Esimiehen täytyy palkita ja kehua alaisiaan aina kun siihen on syytä. Positiivinen palaute lisää itsetuntoa ja esimiehen on kannustettava sekä hyvä antaa palautetta, jotta luottamus työhön ja alaisten luottamus itseensä kasvaa. (Nocrm.i 2021, 6–7.) Kun esimies antaa alaisilleen negatiivista palautetta, on tärkeää, että se annetaan aina kahden kesken ja rakentavasti (Kuusela 2013, 88). Kuviossa 4 toiseksi eniten ääniä on saanut *työssä kehittyminen ja koulutukset* -vaihtoehto. Kuudentena eli viimeisenä kohtana *työpaikan luomat verkostot*, tämä siis on vähiten tärkeä tekijä työntekijöiden näkökulmasta tuloksellisuudesta.



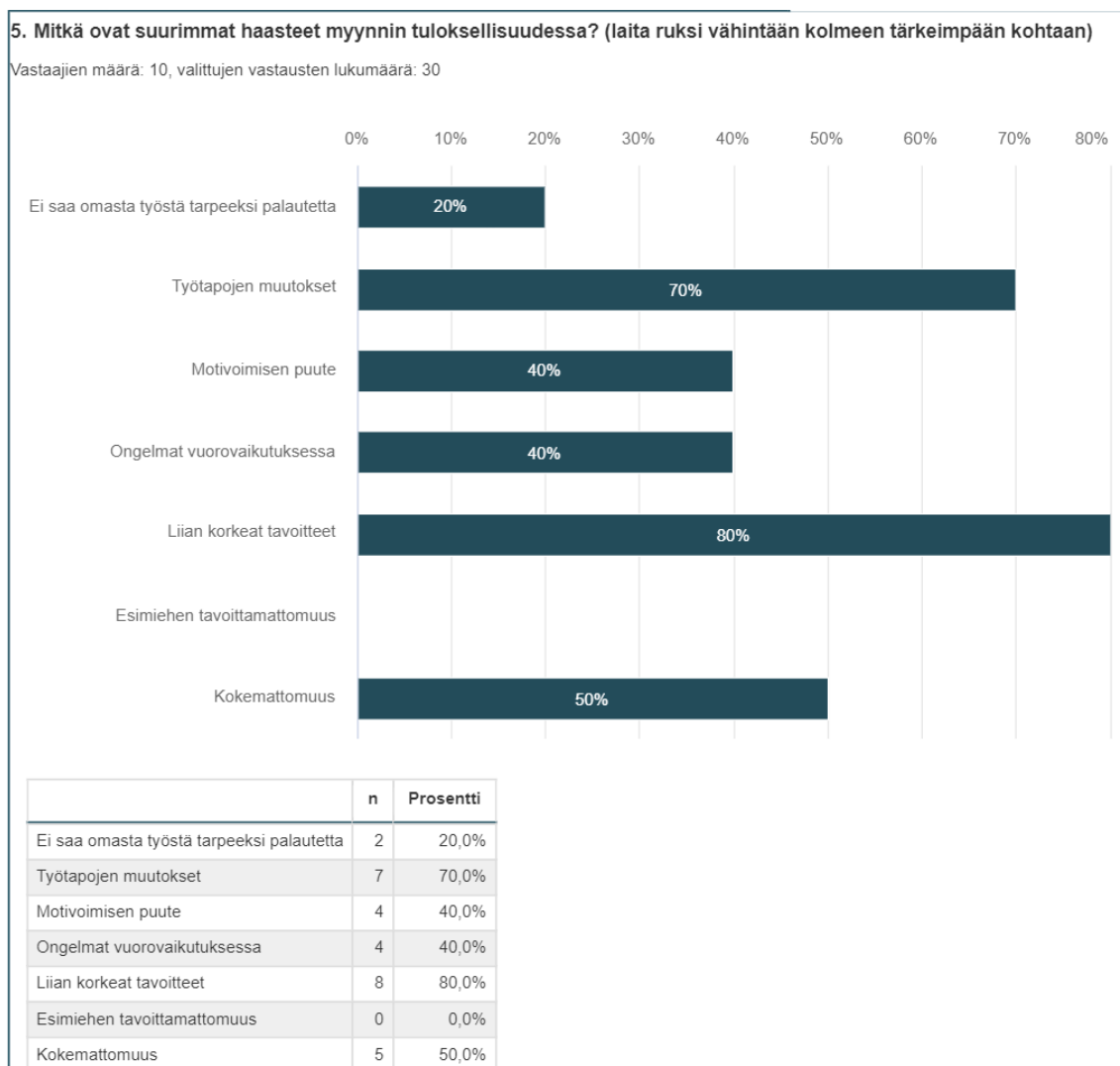
Kuvio 4. Alaisten myyntityön tuloksellisuuteen eniten vaikuttavat tekijät

Viidentenä on kysymys, mitkä ovat suurimmat haasteet myynnin tuloksellisuudessa. Tähän kyselyyn on pitänyt myös asiakaspalvelijoiden vastata heidän mielestään kolmeen tärkeimpään kohtaan. *Liian korkeat tavoitteet* on saanut eniten ääniä kuvion 5 mukaan. Työelämässä nykyään myynnin haaste voi olla tavoitteiden asettaminen liian korkeaksi. Tämä saattaa aiheuttaa ahdistusta myyjissä. Myynnin onnistumisen vuoksi on tärkeää, että esimies kannustaa koko työtiimiään. Kannustaminen onnistuu esimerkiksi yhteisiä keskusteluja käymällä. (Matur 2008, 145.)

Kuviossa 5 näkyy, että toiseksi eniten ääniä on saanut *työpaikan muutokset* -kohta. Usein muutos pelottaa työyhteisöä. Muutos voidaan kokea vähemmän negatiivisempänä asiana, jos olla itse mukana muutoksenteossa (Hakanen & Kaltainen 2021). Tänä päivänä johtajan on tehtävä päätöksiä nopeasti. Työelämän

muutoksissa työntekijöitä helpottaisi se, jos työelämän vastuut ja tavoitteet pidettäisiin todella selkeinä (Helin 2017).

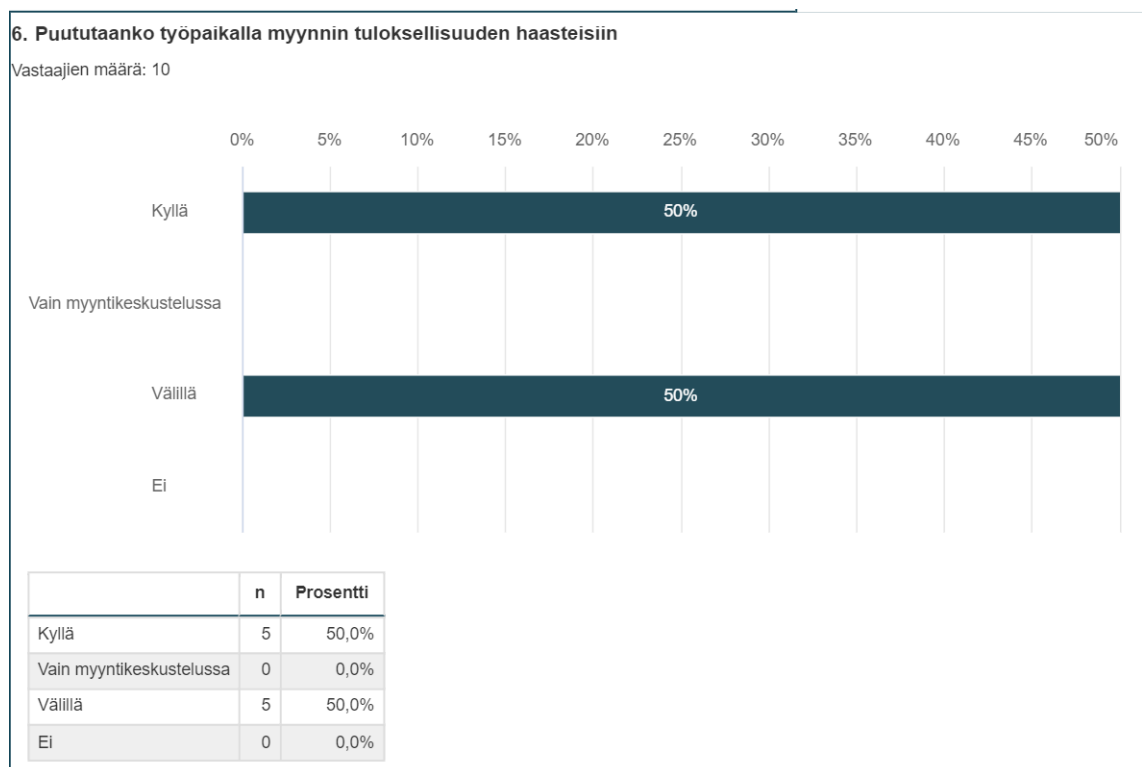
Yhtään ääntä ei ole saanut *esimiehen tavoittamattomuus* -kohta niin kuin kuviossa 5 näkyy. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies on hyvin tavoitettavissa työntekijöiden mielestä. Työntekijöiden on helpompi mennä keskustelemaan esimiehen kanssa tarvittaessa, jos esimies ei syrji eikä suosi ketään sekä on helposti lähestyttävä (Kuusela 2013, 119). Aina kun esimies kommunikoi työntekijän kanssa, hänen on oltava aina läsnä eli ajatukset eivät voi olla muualla. Kuuntelutaidon on oltava esimiehen taidoissa. (Walter & Haskell 2016, 58.)



Kuvio 5. Suurimmat haasteet myynnin tuloksellisuudessa

Kuudentena kysymyksenä on se, että puututaanko työpaikalla myynnin tuloksellisuuden haasteisiin. Vastaukset ovat jakautuneet *kyllä*- ja *välillä*-vaihtoehtoihin

tasavertaisesti niin kuin kuviossa 6 käy ilmi. *Vain myyntikeskustelussa* -vaihtoehtoa ja *ei-vaihtoehtoa* ei kukaan ole äänestänyt. Myynnin tuloksellisuuden haasteisiin siis puututaan työntekijöiden mielestä muulloinkin kuin myyntikeskustelussa. Oleellista on keskusteleva vuorovaikutus työpaikalla, jolloin haasteisiin voidaan puuttua matalalla kynnyksellä säännöllisesti. Esimiehen on tärkeä kehua ja kiittää alaisiaan jatkuvasti. Kehuminen on tärkeä ja motivoiva asia, joka on yksi tekijä myynnin tuloksellisuudessa. (Walter & Haskell 2016, 90.)



Kuvio 6. Myynnin tuloksellisuuden haasteisiin puuttuminen

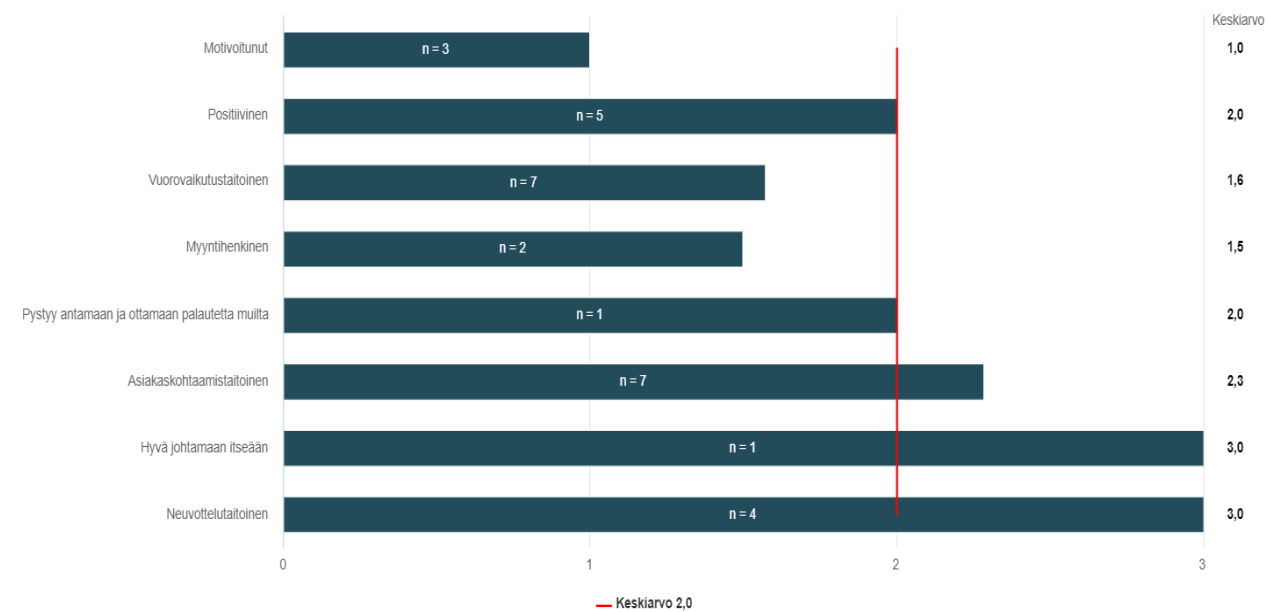
Seitsemäntenä kysymyksenä on, minkälainen on hyvä asiakaspalvelija. Tässä kysymyksenä työntekijöiden on pitänyt valita kolme tärkeintä kohtaa heidän mielestään. Kuvion 7 mukaan eniten ääniä on saanut *motivoitunut* – ja *vuorovaikutustaidot* -kohta. Hyvä myyjä on innostunut myymisestä, motivoitunut ja ahkera. Taitava myyjä osaa herättää asiakkaan kiinnostuksen tiettyyn kohteeseen. Hänen on osattava olla läsnä eli kuunnella ja keskittyä asiakkaaseen (Karin 2014). On tärkeää omata korkea motivaatio työtä ja oppimista kohtaan, silloin kun kokemusta on niukasti tai ei ollenkaan (Koulutus 2022).

Kuviossa 7 *Vuorovaikutustaidot* -kohta on myös tullut toiseksi tärkeämmäksi kohdaksi. Nykyään asiakaspalvelun perustehtävä on paljon laajempi kuin ennen. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa voi olla haastavaa, mutta vuorovaikutustaitoinen myyjä tekee parempia kauppvoja. Kun myyjällä on asiakkaan luotto, sopimus syntyy helpommin myyjän ja asiakkaan välillä. Asiakkaan mielestä pätevällä myyjällä on hyvät vuorovaikutustaidot sekä asiantuntijuutta. (Niemi & Vuori 2021, 23–24.)

Kolmanneksi tärkeimmäksi on äänestetty kuvion 7 mukaan *asiakaskohtaamistaidot* - ja *neuvottelutaidot* -kohta. Taitava asiakaspalvelija on erinomainen neuvottelija. Jos haluaa olla hyvä asiakaspalvelija, siihen kuuluu muun muassa seuraavat ominaisuudet: hyvä itsetunto, vahva ammattitaito sekä asiantuntemus, yhteistyökyky ja kehityshakuisuus. Hyvä neuvottelutaitoinen myyjä saa aikaan sellaisen lopputuloksen, joka hyödyttää yritystä sekä asiakasta (Aarnikoivu 2013, 58).

7. Minkälainen mielestäsi on hyvä asiakaspalvelija? (Valitse mielestäsi kolme tärkeintä.
1= tärkein 2= toiseksi tärkein 3= kolmanneksi tärkein)

Vastaajien määrä: 10



Kuvio 7. Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuudet

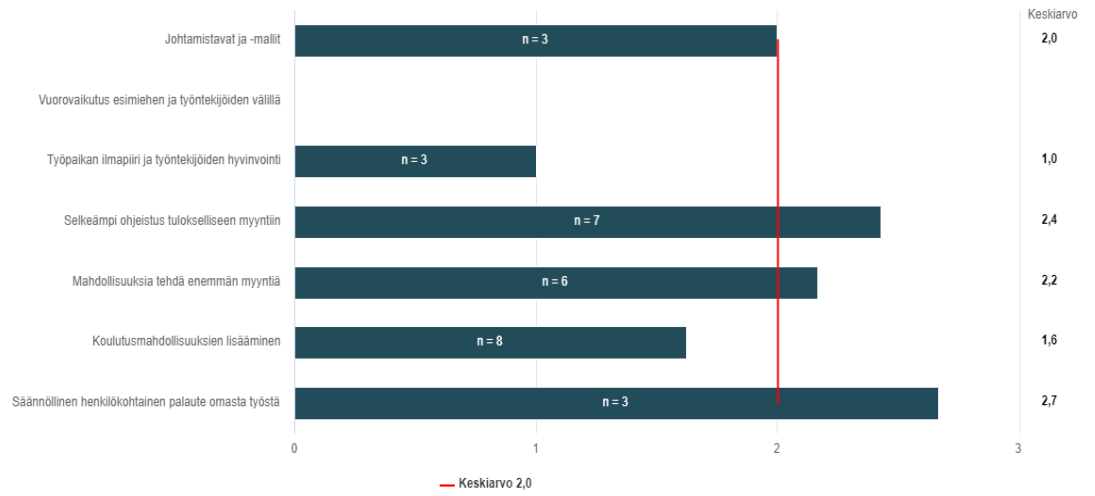
Kahdeksantena eli viimeisenä kohtana kyselyssä tehtävänantona on valita itsensä mielestä kolme tärkeintä asiaa ehdotukseen tässä voisi olla kehitettävää työpaikalla. Vastaajien määrä tähän kyselyyn on saman verran kuin muissa kyselyissä.

Koulutusmahdollisuuksien lisääminen -kohtaan on kuvion 8 perusteella valittu ensimmäiseksi tärkeimmäksi kehitettäväksi kohdaksi. Työntekijöiden mielestä työpaikalla pitäisi olla enemmän mahdollisuuksia kouluttautua. Uusien asioiden oppiminen jatkuu koko elämän ajan. Kouluttautuminen on tärkeää, sillä tiedon jakaminen muiden kanssa on yksi tuottavimmista tavoista oppia. Koulutuksia ja workshopeja on hyvä järjestää jatkuvasti, koska siellä oppii hyödyllisiä taitoja kaikilta muilta. (Rowe 2013, 67.)

Seuraavaksi ja myös viimeiseksi työpaikalla kehitettäväksi kohdaksi on saanut kuvio 8 mukaan kohta *selkeämpi ohjeistus tulokselliseen myyntiin*. Menestynyt johtaja on sellainen, jolla on tarkka myyntisuunnitelma. Hänen on kerrottava aina alaisilleen suunnitelmasta, jotta he pystyvät saavuttamaan paremmin tavoitteita eli tuloksellista myyntiä. Selkeä ohjeistus lisää työntekijöiden motivaatiota. (Nocrm.i 2021, 15, 19.) Esimiehen on käytävä työntekijöiden kanssa säännöllisesti läpi työtavoitteita ja kehittämiskeskustelua positiivisesti sekä kannustavasti (Kuusela 2013, 85).

8. Tässä voisi olla kehitettävää työpaikalla... (Valitse mielestäsi kolme tärkeintä.
1 = tärkein 2 = toiseksi tärkein 3 = kolmanneksi tärkein)

Vastaajien määrä: 10



	1	2	3	Yhteensä
Johtamistavat ja -mallit	1	1	1	3
Vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä	-	-	-	0
Työpaikan ilmapiiri ja työntekijöiden hyvinvointi	3	0	0	3
Selkeämpi ohjeistus tulokselliseen myyntiin	0	4	3	7
Mahdollisuuksia tehdä enemmän myyntiä	1	3	2	6
Koulutusmahdollisuuksien lisääminen	5	1	2	8
Säännöllinen henkilökohtainen palaute omasta työstä	0	1	2	3
Yhteensä	10	10	10	30

Kuvio 8. Työpaikalla kehitettäviä asioita alaisien näkökulmasta

5.2 Esimiehen haastattelun tulokset

Haastattelun muotona on avoin teemahaastattelu eli keskustellaan esimiehen kanssa avoimesti liittyen teemaan. Teemana on siis esimiehen näkökulma myynnin johtamisesta. Haastattelun kesto on noin 51 minuuttia. Kun kyseessä on teemahaastattelu, vastaaja saa vapauden vastata kysymyksiin omin sanoin ja kertoa paljon omia esimerkkejä. Esimiehen on täytynyt vastata kolmeentoista eri kysymykseen. Kysymykset olivat esimiehen mielestä hyviä ja pohdinnallisia. Haastattelussa kävimme jokaisen kysymyksen läpi rauhassa ja oli sopivasti aikaa vastata jokaiseen kysymykseen. Haastattelutilaisuus pidettiin kokoustilassa, jossa oli sopivan rauhallista ja rento ilmapiiri. Tunnelma oli koko ajan tasavertainen ja huumorintajuinen. Haastattelun kulku oli keskustelumutoista ja molemmat osapuolet pystyivät esittämään tarkentavia kysymyksiä. Haastattelijana pyrin koko haastattelun ajan kuuntelemaan keskeyttämättä ja antamaan esimiehen vastata rauhassa kysymyksiin.

Ensimmäisenä kysymyksenä on se, että mikä on mielestäsi tärkein asia myynnin johtamisessa. Lisäkysymyksenä on se, mikä hänen mielestään ylipäätään on tärkein asia johtamisessa myynnin lisäksi. Esimiehen vastauksesta tulee ilmi seuraavat asiat: resurssit kuntoon, joukkue, hyvä fiilis, luottamus, lupaus onnistumisesta ja hauskanpito, huumori. Esimies mainitsee vastauksessaan myös seuraavat asiat: *"Näiden päältä hyvä rakentaa myyntiä. Hyvä myyntijohtaja varmistaa tuloksen, että päästään niihin tavoitteisiin, mitkä on asetettu."* Hän myös painottaa, että johtajan täytyy olla ihmisiä kuunteleva, ymmärtävä ja pystyä lähestyä personal trainer -tyylillä. Tärkeää on hänen mielestään töissä jaksaminen ja se, että tiimin ja joukkueen jäsenet ovat hyvällä mielellä.

Toisena kysymyksenä on, että miten esimies käyttää luottamusta alaisiaan kohtaan. Esimies vastaa: *"Toimitaan luottamustyössä, kun ollaan pankissa. Jos asiakkaan pitää pystyä luottamaan meihin mun pitää pystyä luottamaan teihin"* Hän kertoo tekevänsä tilastoja, mutta ei ole vahtimassa koko ajan eikä hengitä niskan takana. Hän haluaa antaa tilaa ja vapautta enemmän alaisilleen, eikä hoputtaa koko ajan eikä asettaa liikaa paineita. Hän antaa esimerkin omasta työstään, ettei itse halua oman johtajansakaan olevan niskassa tai hoputtamassa koko ajan,

muuten tulee paine. Hän haluaa vain näyttää suuntaa, pitää yhteyttä alaisiin usein sekä antaa positiivista palautetta ja kuunnella.

Kolmantena kysymyksenä on se, että kuinka merkityksellisenä hän näkee palautteen ja kehityskeskustelut alaisiensa kanssa. Esimies vastaa: *”On kuukausittain myyntikeskustelu, niihin sisältyy osin aina noita asioita.”* Esimies kertoo kehityskeskustelun olevan välttämätön asia, joka pitää suorittaa. Hänen mielestään työpaikalla pitää saada tavoitteita tehtyä, ei voi vaan työskennellä passiivisesti pelkän työn vuoksi. Hänen mielestään työpaikalla pitää asettaa järkevät urakehitykseen liittyvät tavoitteet sekä käydä läpi, miten niihin päästään. Esimies painottaa vastauksessaan sitä, että näitä asioita ei pidä käydä vaan myyntikeskustelussa, vaan myös muulloinkin. Myyntikeskustelussa tavoitteita ja muita asioita voi sitten kirjata kunnolla ylös. Niihin voi myöhemmin palata ja tarkistaa, onko päästy tavoitteisiin. Hänen mielestään myyntikeskustelun järjestäminen on ehdottomasti hyvä asia. Keskustelu on kuitenkin täysin turha, jos siihen ei valmistauduta. *”Se kuuluu käydä kerran vuodessa, jos se käydään vaan keskustelun vuoksi, se on täysin turha.”*

Esimies pitää tärkeänä palautteen antamista. Varsinkin positiivisen palauteen antaminen on ehdottaman tärkeää. Esimiehen pitää antaa 1:n suhde 30:een positiivista palautetta. Tämä tarkoittaa sitä, että yksi palautteista olisi rakentava ja 29 palautteista olisi positiivista palautetta. Hänen mielestään rakentavaa palautetta ei tule antaa enemmän, se ei olisi hyvä asia. Esimiehen on tunnistettava, jos alainen tekee hyvää työtä tai hienon suorituksen ja aina kehuttava siitä. Se tuo energiaa enemmän.

Neljäntenä kysymyksenä esimiehelle on se, että miten hän johtaa myynnin tehokkuutta. Esimiehen mielestä on tärkeää tajuta, että moni asia on mennyt tehokkaaseen suuntaan, kun on tehnyt kyseistä työtä paljon. Hän kertoo, että uudella tekijällä voi mennä kauemmin asioiden tekemiseen. Tärkeää on hänen mielestään pohtia jatkavasti sitä, mitä tekisi tehokkuuden eteen, esimerkiksi myyntikeskustelun pituus. Myyntikeskustelun ei ole hyvä olla liian pitkä. Kun kirjoittaa yksityisen viestin jokaiselle ja sisältö on sama, on siinä hyvä esimerkkinä olla tehokas ja käyttää samaa lausetta jokaisen kohdalla ja käyttää copypaste-tyyliä lähettämisessä. Myyntikeskustelun varaukseenkaan ei ole hyvä käyttää paljon

aikaa, tärkeää on löytää kaikille sopiva yhteinen aika. Esimies kertoo: *”Jos siihenkin vielä käytät tosi paljon aikaa itse varauksen tekemiseen, mä väitän ainakin mun näkökulmasta, että se on tehotonta ajan käyttöä.”* Hän lisää myös, ettei sellaisiin juttuihin kannata käyttää paljon tehotonta aikaa, esimerkiksi jäädä rupattelemaan kuulumisia.

Viidentenä kysymyksenä esimiehelle on, miten lisätä myynnin tehokkuutta työntekijöissasi. Esimies kertoo pyrkivänsä rakentamaan itseohjautuvuutta työntekijöissä, koko ajan ei pysty valvomaan tai olemaan niskan takana. Hänen mielestään tärkeää on myös kannustaa ja kertoa uramahdollisuuksista. Hän painottaa, että resurssit sekä työvuorot ovat sellaisia, joihin hän itse ei suorastaan esimiehenä voi vaikuttaa. Joskus työntekijöitä voi olla vähemmän töissä. Esimerkiksi soittopäivinä esimies haluaisi, että on tarpeeksi asiakaspalvelijoita soittajina, jotta hän järjestää sille päivälle tarpeeksi soittajia. Hän siis järjestää mahdollisuuksia tehdä myyntiä päivälle.

Kuudentena kysymyksenä on, mitä tunneäly merkitsee hänelle johtajana. Esimies antaa heti esimerkin ”hevoskuiskaaja-ajatuksesta” eli kertoi: *”Tunnet tiimin, tunnet ihmiset, olet kuunnellut heitä riittäväällä tarkkuudella.”* Hän myös toteaa: *”Tunneäly on tosi tärkeää, musta tuntuu, että se on enemmän ja enemmän tulevaa johtamisen tapaa.”* Esimies kertoo, että nykyaikana tunneällyyn panostetaan enemmän eli johdetaan pehmeämmillä arvoilla, ennen vanhaan työntekijöitä haukuttiin enemmän ja oli tiukempaa. Hän ei itse tykkää olla sellainen esimies, joka käskyttää alaisiaan ja kertoo koko ajan, mitä pitää tehdä. Hänelle on sanottu, että hänen johtamistyylinsä on itselleen raskas, koska hän huolehtii aina, miten kukakin jaksaa töissä. Esimiehen vastaus tähän on ollut, että hän tiedostaa sen, mutta ei muulla tavoin osaisi olla johtajana. Esimiehen mukaan mitä parempi fiilis hänen joukkueellaan on, sitä parempi on hänellä itsellään. Hän mainitsi esimerkin kyseisen työpäivän tilanteesta, jossa huomasi työntekijällä surullisen fiiliksen ja laittoi heti yksityisviestiä kysyen tilanteesta. Hän on oppinut ajan kanssa, että esimiehen täytyy reagoida nopeasti asioihin.

Seitsemäntenä esitettynä kysymyksenä on se, miten hän näyttää empaattisuuttaan alaisille. Tarkentavana lisäkysymyksenä esitin sen, että miten ymmärrät ja lähestyt heitä. *”On ominaispiirre empaattisuus itellä.”* Esimies viittaa siihen, että

vaatii jonkin verran drivea, että saa asioita tapahtumaan. Tasapainottelu on tärkeää, pitää tuntea vastapuolta sen verran, että lähestyy juuri häntä sopivalla tavalla. Jollekin työntekijälle jokin asia voi olla ikävä, joten esimiehen täytyy ymmärtää toisen näkökulma ja lähestyä sitä kautta. Hänellä on paljon kokemusta ja hän on käsitellyt sen verran ikäviä tunteita nuoriin verrattuna, että on kyky ymmärtää toisen tunteita ja osoittaa empatiaa. Esimies ei siis saa vähätellä toisten kokemuksia tai tuntemuksia, sillä jollekin jokin pieneltä tuntuva asia voi tuntua suurelta.

Kahdeksantena kysymyksenä on kommunikointi. Esimieheltä kysytään, että miten kommunikoi alaisensa kanssa myynnin johtamisesta eli miten lähestyy heitä. Esimies mainitsee vastauksessaan, että täytyy käyttää koko ajan erilaisia vaihtoehtoja, säännöllisesti sovittu kerran kuukaudessa myyntikeskustelu ja välillä yksityisviestillä. Täytyy herätellä tekijöitä myyntiin arjessa, juuri yksityisviestillä, käytävissä keskusteluissa tai onnistumisten jakamisissa kampanjamestari-chatissa. Esimerkkeinä myös erilaiset vauhditukset sekä muun porukan tekemisen aktiivointi. Tärkeää on se, että tekeminen olisi koko ajan tasaista. Hän kertoo: *”Aktiivisesti pitää olla sitä. Siihen pitää pystyä omasta tekemisestä varata aikaa, ettei tuu pelkästään hallinnollista tekemistä.”* Koko ajan kuitenkin myyntiasia pitää tulla puheeksi.

Yhdeksäntenä kysymyksenä on, miten usein esimies huomioi alaisiaan. Tämän lisäksi tarkentavana kysymyksenä on, odottaako esimies, että alaiset tulevat puhumaan hänelle. Hän pitää tärkeänä, että on jokaisen kanssa tekemisissä. Hyvän opin on saanut tähän liittyen, että täytyy tasaisesti olla kartalla siitä, että kuinka on ollut jokaisen kanssa tekemisissä. *”On tapana laittaa viestiä, että miten on mennyt.”* Esimies viittaa siihen, että tällä tavalla tulee muutakin keskustelua, kun vain kerran kuussa käytävä myyntikeskustelu. Alaiset laittavat itsekin hyvin nopeasti viestiä esimiehelle, esimerkiksi lomapyynnöistä. Hän on siis antanut sen rentouden vastapuolelle. Hänen mielestään tärkeää on tavoitettavuus sekä kuuntelevuus, joka luo esimiehelle rennon lähestymistavan. Ihmiset ovat kuitenkin erilaisia, jotkut ovat itsenäisiä, jotkut kokoavat asiat listalle ja keskustelevat niistä myyntikeskustelussa. Esimies kannustaa siihen, että heti kun asia tulee mieleen, niin heti yksityisviestillä pitäisi lähestyä. Itse hän tekee tällä tavalla, koska asian voi heti ratkaista.

Kymmenes kysymys: Miten otat huomioon organisaatiosi myynnin johtamisessa? Esimies toteaa, että täytyy muutakin olla kuin vain työnantajan etua ajamassa. Täytyy myös uskoa, miksi juuri näiden tavoitteiden tekemiset ovat tärkeitä ja miten niitä voi edistää myyntijohtajana. Pitää tuoda merkitystä omalle työlleen. Esimiehen tarvitsee luoda merkitystä päivittäistiimin tekemiselle. *”Itse näen tosi merkityksellisenä päivittäistiimin tekemisen tossa”*. Esimies kertoo, että infotiskillä käy eniten asiakkaita vauvasta vaariin. Asiakkuuden perustaessa esimerkiksi vanhempia voi opastaa, että miten kannattaa alkaa säästämään lapsen tilille tai miten on mahdollista saada oma kortti. Sitä kautta saa myyntiäkin tehtyä. *”Miten itse otan huomioon, kuuntelen ja yritän ymmärtää parhaani mukaan, että miksi on tällaiset tavoitteet asetettu.”*

Yhdenentoista kysymyksenä on, mitkä ovat esimiehen mielestä haasteet myynnin johtamisessa. Esimiehen oma sanonta: *”Kaikki mitä on yli sen minimiresurssin, on myyntiä.”* Esimiehen näkökulmasta esimerkiksi, jos on kolme henkilöä konttorilla, niin silloin juuri ja juuri pystyy päivän hoitamaan läpi. Jos on taas 4–5 henkilöä, niin silloin vasta esimies voi ruveta miettimään myyntiä. Tämä on hänen mielestään ykkösjuttu. Seuraavaksi se, että kun on se 4–5 henkilöä, kuinka se kokonaisuus tuottaa myyntiä. Haasteena esimiehen mielestä on juuri saada ihmiset motivoitumaan tekemiseen ja yhteispeli toimimaan. Tiimissä on yleensä muutama innokas ja kova myyjä. Toinen osa porukasta on sellaisia, jotka ei halua tulla mukaan ja hoitaa konttoritehtäviä. *”Mun tehtävä on saada ymmärrys siihen, että meidän kannattaa toimia sillä tavalla, että ne myyjät olisivat enemmän myymässä, jotka tykkäävät myydä, koska me tehdään tiiminä paremman tulosta.”* Päivittäistiimiä on vaikea saada rakentumaan niin, että kaikki olisivat supermyyjiä, koska on paljon muitakin tehtäviä esimerkiksi konttoritehtäviä, selvittelyjä sekä muita hankalia tilanteita. Tärkeää on saada yhdessä kokonaisuudesta saavutettava tavoite. Hän vielä lisää lopuksi, että: *”Kentällä on erilaisia rooleja.”*

Kahdeksantentoista kysymyksenä esitetty kysymys on, että miten esimies johtajana ennaltaehkäisee haasteet sekä se, että miten usein tekee valvontaa. Esimies vastaa suoralla vastauksella: *”kommunikointia ja lisää puhetta pitäisi olla säännöllisesti.”* Hän toteaa, että se on toiminut hyvin. Hän pitää säännöllisesti lyhyitä konttoripalavereita, joissa mietitään yhdessä, että miten jatketaan eteenpäin. Palaverissa on aina mahdollisuus myös kertoa omista toiveista. Esimies

sanoo kertovansa myös oman viestin ja näkökulman, että miten mennään tästä eteenpäin ja miten asetutaan tekemään työtä. Valvontakysymykseen hän vastaa lyhyesti ja kertoo, että valvontaa on pankissa määrätty niin, että sitä tehdään kaksi kertaa vuodessa. eli kesällä ja jouluna, aina puolivuositain.

Viimeisenä eli kolmantenatoista kysymyksenä on se, että miten hyvin/nopeasti esimies informoi alaisiaan organisaation asioista. Esimies toteaa heti vastauksen alussa, että tämä on tosi hyvä kysymys, koska siinä on tosi tärkeitä juttuja mitä on oppinut itse huomaamaan. Hän kertoo, että esimiesuran alkuaikoina piti hirveän tarkkaan kiinni siitä, että tiedot menisivät samaan aikaan kaikille. Se on oleellinen asia tässä. Antoi esimerkkinä sen, että jos tulee uusi työntekijä töihin, niin on aina tullut valituksia, että onko tästä nyt vasta ilmoitettu, kun joku muu työntekijä on saanut jostain syystä kuulla aikaisemmin jostain. Tämä on yksi, missä pitäisi olla hirveän tarkka. Toteaa sen, että kun on tätä työtä tehnyt pidempään, niin on saanut anteeksi, jos sillä hetkellä ei ole kertonut. *”Tyypillistä on se, kun uran alkuvaiheessa sulta vaaditaan hirveen yli-inhimillisiä ominaisuuksia ja kykyjä.”* Oli ollut yhdessä koulutuksessa, jossa asiantuntija oli puhunut siitä, mikä herätti hänessä kiinnostusta. Koulutuksessa oli puhetta siitä, että kukaan ei tykkää olla täydellisen esihenkilön johdettavana. Toteaa itsekkin, että sellaisen johtajan tiimissä on ikävä olla, koska hän ei välttämättä ymmärrä alaisiansa silloin. Viestiminen on todella oleellinen asia. Tärkeintä on, että oma tiimi tietää ennemmin kuin muu organisaatio. Siitä on itse pitänyt koko ajan kiinni. Kun luottamus syntyy esimiehen ja tiimin välillä, silloin eivät pienet asiat merkitse niin paljon, jos tieto ei kulje minuutissa. Hän yrittää aina järjestää niin, että tilanne on alaisille hyväksi ja yrittää edistää tilanteita. Se on hankalaa, koska tieto tulee nopeasti ja se pitää heti välittää alaisille. Hankalaa on myös se, että joskus saa tiedon viime tipassa ja hänen pitää nopeasti välittää se eteenpäin alaisilleen. Esimies odottaa myös alaisiltaan ymmärrystä, ettei välttämättä heti kerkeä. Viestintää kannattaa ajoittaa hyvin ja sitä, että miten sen viestit. *”Tunnepuuskassa ei mitään kannata viestiä ensimmäisenä. Silloin usein tulee virhe.”*

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kokonaisuudessaan sekä kyselylomakkeissa että haastattelussa tuli ilmi, että positiivinen ja rakentava palaute ovat tärkeitä työntekijöiden ja esimiehen mielestä. Palautteen antamista esimies myös näkee tärkeänä. Esimies totesi, että varsinkin positiivisen palautteen antaminen on ehdottoman tärkeää. Vastauksena johdannossa esitettyyn kysymykseen miten myynninjohtamista hallitaan, tuloksesi on kyselyn ja haastattelun perusteella tullut juuri positiivisuus ja avoin kommunikointi esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tämä on hyvä asia, koska se kertoo luottamuksesta työpaikan sisällä. Esimiehen on keuhuttava, kun alainen tekee hyvän suorituksen. Esimiehen mielestä tunneäly on erittäin tärkeää johtamistyössä ja hän haluaa olla empaattinen ja asettua aina toisen asemaan. Tämä johtamistyyli kertoo nykyaikaisesta ja tasa-arvoisesta johtamistyylistä. Työntekijöille on siis tärkeää päästä kehittymään työssä ja saada onnistumisen kokemuksia. Ne lisäävät viihtyvyyttä työpaikalla. Koulutuksissa voi täydentää omaa osaamistaan.

Tuloksista saa kuvan, että työnantaja selkeästi puhuu usein myynnin tuloksellisuudesta alaisensa kanssa sekä siitä, miten se vaikuttaa yritykseen. Pitää olla tehokas, kun pyritään siihen, että päästään tulokselliseen myyntiin. Esimies painottaa itseohjautuvuutta työntekijöissään, sillä koko ajan ei pysty valvomaan heidän työntekoaan. Hän haluaa kannustaa työntekijöitään paljon ja kertoa heille uramahdollisuuksista.

Tuloksista kävi ilmi, että esimies järjestää riittävän usein keskusteluja. Esimies kertoi haastattelussa pyrkivänsä siihen, että järjestää usein kehityskeskusteluja. Hänen mielestään tämä on hyödyllistä, jotta voisi jokaisen kanssa käydä läpi sitä, että missä asioissa on vielä kehitettävää ja missä on mennyt hyvin. Esimiehen mukaan kehityskeskustelut ovat välttämätön asia, joka pitää hoitaa. Keskusteluihin pitää valmistautua, ilman valmistautumista ne ovat turhia, eikä niistä ole mitään hyötyä. Kun keskusteluja pidetään säännöllisesti ja kirjoitetaan tavoitteet ja haasteet ylös, se auttaa sekä esimiestä että alaisia hahmottamaan sen, missä mennään. Johtaja saa alaisensa myymään tehokkaasti juuri keskustelemalla heidän kanssaan säännöllisesti tuloksellisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Pääosin työpaikalla puututaan ja halutaan puuttua myynnin tuloksellisuuden haasteisiin. Tämä kertoo siitä, että myös keskustelujen ulkopuolella haasteisiin ja kehitettäviin asioihin puututaan myös keskustelujen ulkopuolella. Haasteisiin puuttuminen lisää myynnin tehokkuutta.

Työnantajan mielestä myynnin haasteita työpaikalla ovat työntekijäpula sekä motivaation lisääminen työntekijöissä. Liian pieni määrä työntekijöitä lisää stressiä ja paineita eikä ainakaan lisää motivaatiota. Esimies kertoo, että hän haluaa ennakoida ja ennaltaehkäistä myynnin haasteita kommunikoimalla ja järjestämällä palavereja säännöllisesti. Turvallinen ja avoin sekä kannustava ilmapiiri saavat työntekijät työskentelemään paremmin ja myös selviytymään ja palautumaan haasteista.

Asiakaspalvelussa myynnin johtaminen on tärkeää pankissa, sillä sen avulla päästään asetettuihin tavoitteisiin. Esimiehen mielestä hyvä myyntijohtaja varmistaa sen tuloksen, millä päästään tavoitteisiin. Tärkeää on tulosten mukaan rakentaa itseohjautuvuutta työntekijöissä, jotta he osaavat itse myös johtaa omaa myyntiään. Myynnin johtamisessa työn tasaisuus ja merkitys on tärkeää työn onnistumisen kannalta.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten asiakkuuksia ja myyntiä johdetaan Uudenmaan Osuuspankissa. Tutkimuskysymyksiäni olivat, miten esimies voi kehittää myyntiä pankin asiakaspalvelussa tehokkaammaksi ja saada aikaan parempaa tulosta. Tarkentavina kysymyksinä käytin, miten myynnin johtamista hallitaan sekä miksi asiakaspalvelussa myynnin johtaminen on tärkeää pankissa. Opinnäytetyössä huomioitiin sekä työntekijöiden että esimiehen näkökulmat. Esimiehen on ymmärrettävä kaikki myyntiprosessiin liittyvät vaiheet tarkasti, jotta tulee tuloksellista myyntiä. Asiakkaan ymmärtäminen on avainasemassa. Tässä opinnäytetyössä tuli ilmi se, millainen on hyvä työntekijä sekä myös se, millainen on hyvä esimies. Tutkimukseni perusteella esille nousivat myös avoin kommunikaatio sekä tunneäly, jotka ovat suunnattoman tärkeitä tekijöitä vastavuoroisessa kanssakäymisessä esimiehen ja työntekijän välillä.

Opinnäytetyön asiakaspalvelijoiden kyselylomakkeen vastaukset olivat melko samankaltaisia. Moni asiakaspalvelija valitsi keskenään samoja vastauksia. Asiakaspalvelijoiden mielestä työpaikalla puhutaan myynnistä ja järjestetään riittävästi myyntikeskusteluja. Heidän mielestään haasteisiin puututaan melkein aina ja omaan myymiseen saa tukea. Ei siis ollut erimielisyyksiä kovin paljon. Kyselylomakkeessa muutamissa kohdissa oli eri vastauksia, mutta suurin osa oli suhteellisen samoja. Esimiehen haastattelussa tuli esille se, että esimies on hyvin myyntihenkinen, mikä ilmenee hänen jokaisessaan vastauksessaan. Haastattelun perusteella tuli myös ilmi, että esimies arvostaa alaisiaan ja kokee omat työntekijänsä tiiminä eikä alaisina.

Kokonaisuutena tulokset ja esimiehen vastaukset ovat positiivisia. Työntekijät ovat tyytyväisiä esimiehen johtamistyyliin. Eniten myyntityön tuloksellisuuteen vaikuttavat positiivinen ja rakentava palaute sekä työssä kehittyminen ja koulutukset. Selkeämpi ohjeistus tulokselliseen myyntiä ja koulutusmahdollisuudet ovat kehittämistä vaativia asioita kyselylomakkeiden tulosten mukaan. Esimiehen mielestä oman tiimin johtaminen on mielekästä ja hän pyrkii luomaan avointa ja hyväksyvää ilmapiiriä. Haastattelun perusteella hän kertoi työnsä haasteeksi resurssien puutteen. Hänen ennaltaehkäisevä ratkaisunsa tällaisten tilanteiden sattuessa on käydä lyhyitä konttoripalavereita ja kommunikoida avoimesti.

Tutkimus vastasi alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena oli siis selvittää, että millä tavoin myyntiä voidaan kehittää paremmaksi pankin asiakaspalvelussa esimiehen ja asiakaspalvelijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset vastasivat opinnäytetyön tutkimusongelmaan kattavasti ja antoivat ajankohtaista sekä validia tietoa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuloksellisuuden lisäksi myös tutkia nykyesimiehen johtamistyyliä sekä sitä, että millaista on kanssakäyminen esimiehen ja alaisten välillä.

Tutkimus on luotettava ja ajankohtainen, koska sen tulokset on kerätty aiheeseen liittyvällä kyselylomakkeella sekä haastattelulla. Työntekijöille lähetetty lomake oli kaikille täysin sama, joten sen tuloksia pystyi hyvin analysoimaan sekä tekemään yhteenvetoa. Kyselylomake on tehty ohjeiden mukaisesti käyttämällä koulun Webropol-sivua. Tutkimus toteutettiin eettisesti, sillä kyselyyn sekä haastatteluun osallistuttiin vapaaehtoisesti. Kysely oli anonyymi, joten työntekijät saattoivat vastata siihen rehellisesti. Esimiehen kanssa käyty haastattelu on luotettava, sillä haastattelun tyyli oli avoin teemahaastattelu. Koko haastattelun keskustelu siis nauhoitettiin puhelimella, mikä teki vastausten analysoimisesta helpompaa.

Nykyään johtamistyyli on vastavuoroisempaa. Esimiehet lähestyvät alaisiaan kunnioittavasti, tasa-arvoisesti ja lempeästi. Nykyaikana ilman tunneälyä esimies ei voi johtaa yritystään eikä alaisiaan hyvin. Nykyjohtamisessa tunnetaitoihin ja empaattisuuteen panostetaan enemmän. Johtamistapa perustuu aiempaa pehmeämpiin arvoihin. Nykyään esimies ottaa enemmän huomioon työntekijöiden näkökulmia ja arvostaa heidän mielipiteitään enemmän.

Opinnäytetyö on hyödyllinen kaikille, jotka toimivat esimiestehtävissä. Siinä tulee ilmi nykyaikaisen ja hyvän esimiehen johtamistapoja sekä havainnollisia ohjeita tulokselliseen myyntiin. Koska opinnäytetyössä on haastateltu oikeaa esimiestä ja keskusteltu aiheesta hänen näkökulmastaan, tutkimuksessa on hyödyllisiä vinkkejä ja tietoja perustuen esimiehen omiin kokemuksiin. Esimiestaitoja kehitellään koko ajan entistä parempaan suuntaan. Tulevaisuuden tutkimuksissa olisi hyvä keskittyä enemmän myynnin tuloksellisuuden haasteiden ratkaisuihin ja tehdä siitä syvälinen tutkimus. Jos tulevaisuudessa toteutettaisiin myös alaisien haastattelu, siitä saisi monipuolisempaa tutkimustietoa alaisten näkemyksistä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Onnistu asiakaspalvelussa. SanomaPro.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Cron, W & Decarlo, T. 2010. Sales management concepts and cases. Danver: John Wiley & Sons Inc.

Hakanen, J & Kaltiainen, J. 2021. Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. Työterveyslaitos. Viitattu 24.12.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>.

Helin, M. 2017. Johtamisen uudet haasteet -sinustako johtamisen mestari? Kauppalehti. Viitattu 29.11.2021 <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisaltoa/studiovieras/johtamisen-uudet-haasteet-sinustako-johtamisen-mestari/34f5607d-f8e7-5112-bdf7-ebdb730ed67c>.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.10.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Hänti, S., Kairito-Mentanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaan organisaatio. Helsinki: Edita.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kaukkapamari.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koivikko, K. 2018. Yksinkertainen neuvo myynnin johtamiseen: Muista kiittää – Katso koulutus. Y-studio.fi. 21.8.2018. Viitattu 1.12.2021 <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/yksinkertainen-neuvo-myyntin-johtamiseen-katso-koulutus/>.

Koulutus.fi 2022. Top 20: Myyjän kysytyimmät ominaisuudet. 28.1.2022. Viitattu 5.1.2022 <https://www.koulutus.fi/oppaat/myyjan-kysytyimmat-ominaisuudet-13537>.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen Vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma_Pro.

Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Viitattu 18.10.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html#validiteetti>.

Mathur, U. C. 2008. Sales management. Kotipaikkakunta: New Age International Ltd.

Mustonen, S. 2017. Digitalisointi lisää kilpailua pankkitoimialla. Viitattu 8.9.2021 https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14660/Digitalisaatio_li-saa_kilpailua_pankkitoimialla.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Niemi, J. & Vuori, J. 2021. Myyntityö vuorovaikutuksena. Tampere: Vastapaino. Viitattu 22.2.2022.

Nocrm.i 2021. How to build a killer sales team. Viitattu 12.2.2022.

Roth, P-C. 2018. Tunneäly onnistuneen johtamisen työkaluna. Hallintoakatemia.fi. Viitattu 24.12.2021 <https://hallintoakatemia.fi/tunnealy-onnistuneen-johtamisen-tyokaluna/>.

Routio, P. 2007. Kyselevät tutkimustavat. Uiah.fi. Viitattu 9.9.2021. <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/064.htm>.

Rowe, K. 2013. The knack of selling face to face. Viitattu 2.2.2021.

Saaranen-Kauppinen, & Puusniekka, 2006. 6.3.2. Teemahaastattelu. Kvali-MOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.11.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2021a. KvaliMOTV. 3.3.1 Validiteetti. Viitattu 18.10.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2021b. KvaliMOTV, Aineisto- ja teorialähtöisyys. Viitattu 3.9.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html.

Taipale, M. E. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino, Tampere. Viitattu 8.9.2021. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/67421>.

Työturvallisuuskeskus 2021. Johtaminen ja esimies. Viitattu 24.12.2021. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo.

Vilka, H. 2021. Tutki ja mittaa -Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Viitattu 2.9.2021 <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>.

Vilkman, U. 2020. Kahdenkeskiset keskustelut – yksi tärkeimmistä etäjohtamisen työkaluista. Timanttia 1.3.2020. Viitattu 1.12.2021 <https://etajohtaminen.fi/kahdenkeskiset-keskustelut/>.

Walter, St. J & Haskell, B. 2016 Essential Communications Skills for managers, volume 1. Kotipaikkakunta: Business Expert Press.