

## **Myyntijohtamisella yksilöistä joukkueeksi**



Tradenomitutkinnon opinnäytetyö

Liiketalous

Syky 2022

Niko Äkräs

Liiketalous

Tekijä Niko Äkräs

Työn nimi Myyntijohtamisella yksilöistä joukkueeksi

Ohjaaja Vesa Tuomela

Tiivistelmä

Vuosi 2022

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten myyntitiimi suoriutuu yhdessä paremmin kuin yksin ja mitkä asiat vaikuttavat myynnillisen tuloksen parantamiseen. Teoreettisessa osuudessa paneuduttiin tarkemmin myynnin johtamiseen, johtamisprosesseihin, motivaatioon sekä tavoitejohtamisen malliin. Kehitys pohjautuu yksilöiden toimintaan ja toimintatapojen muutokseen, joten myös yksilön roolia ja vaikutuksia tiimiin käsitellään seuraavissa osioissa osana myynnin johtamista. Myynnin johtaminen on tärkeä osa myynnin kokonaisuutta ja siksi tässä opinnäytetyössä pohjautuva teoria, sekä tutkimus tutkii myynninjohtamisen kehittämistä monesta eri näkökulmasta.

Työ on toteutettu laadullista tutkimusta hyödyntäen, jossa myyntitiimin jäseniltä kysyttiin avointen kysymysten avulla tämänhetkisiä vaikutuksia myyntiin. Haastateltavat kertoivat oman näkemyksen myynnin kehittämiseksi osana myynninjohtamista. Haastattelun avulla saatiin vastauksia tutkimuskysymysten selvittämiseksi. Tutkimusta täydensi teoreettinen kirjallisuuteen pohjautuva osio, jossa käsiteltiin yksilöiden ja tiimin motivaatiota sekä myynnin johtamista johtamisprosessien, tavoitejohtamisen, sekä itsensä johtamisen kautta.

Tutkimus selvensi myyntijohtamisen kokonaisuutta, antoi uusia näkökulmia myynnin kehittämiseen sekä loi mahdollisuuden myyntijohtamisen ongelmakohtien löytämiseen. Tutkimuksesta nousi esille tavoitteiden tärkeys, työn merkitys ja motivaatio, sekä myynninjohtamisen seuranta. Tiimin merkitys näkyi vastausten ohessa positiivisena elementtinä yksilöiden kehitykselle. Tiimin tuella, myynnin seurannalla sekä yhteishengellä oli vaikuttavia tekijöitä motivaatiolle tehdä työtä. Sisäinen motivaatio oli myynnissä onnistumisen kannalta merkittävä, mutta myös ulkoisen motivaation tuoma palkitseminen ja kunnia tehdystä työstä antoi osansa motivaation merkityksessä. Omien etujen edistämiseksi nähtiin yhdessä tekemisen tärkeys tuloksellisuuden tavoitteluun, mikä loi mahdollisuuden kilpailulliselle myynnille tiimien välillä. Johtaminen ja johtajuus olivat tekijöitä, jotka loivat tiimin tavat ja rutiinit tehdä työtä. Myynnin reflektointi ja seuranta olivat myyntijohtamiselle kehittämisen kohteina tärkeimmät, jotta myyntiä voitaisiin kasvattaa tuloksellisesti.

Avainsanat Myyntijohtaminen, motivaatio, johtajuus, myyntiprosessit, tavoitteet

Sivut 32 sivua ja liitteitä 2 sivua

---

Aim of this thesis was to investigate, how team does better than individual and what things influence making more profitable sales. In the theoretical part, more attention was paid to sales management, management processes, motivation, and the objective management model. The development is based on the actions of individuals and the change in operating methods, so also the role of the individual and those who influence the team as part of sales management. Sales management is an important part of sales, and therefore the theory and research based on this thesis examines the development of sales management from many different perspectives.

The work was executed using qualitative research, where the sales team members were asked about the current effects on sales using open-ended questions. The interviewees shared their own vision for sales development as part of sales management. With the help of the interview, answers were obtained to clarify the research questions. The research was complemented by a theoretical section based on literature, which dealt with individual, team motivation and sales management through management processes, management by objectives, and self-management.

The research clarified the entirety of sales management, gave new perspectives to sales development and created an opportunity to find problem areas in sales management. The research revealed the importance of goals, the importance of work and motivation, as well as the monitoring of sales management. The importance of the team was shown in the answers as a positive element for the development of individuals. The support of the team, the monitoring of sales and the common spirit were influential factors for the motivation to work. Internal motivation was important in terms of success in sales, but the reward and honor of work done by external motivation also contributed to the meaning of motivation. To promote their own interests, they saw the importance of working together to achieve profitability, which created an opportunity for competitive sales between teams. Management and leadership were the factors that created the team's habits and routines to work. Sales reflection and monitoring were the most important development targets for sales management, so that sales could be increased effectively.

Keywords Sales management, motivation, leadership, sales processes, objectives

Pages 32 pages and appendices 2 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn aihe ja tausta.....	2
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus .....	3
1.3	Rajaukset ja rakenne.....	4
2	Myynnin johtaminen.....	4
2.1	Itsensä johtaminen .....	6
2.2	Ihmisten johtaminen .....	8
3	Johtajuudella menestykseen.....	10
3.1	Johtamisprosessit .....	11
3.2	Kehityskeskustelut.....	12
4	Motivaatio.....	13
4.1	Ulkoisen motivaatio .....	14
4.2	Sisäinen motivaatio.....	15
5	Tavoitejohtamisen malli.....	15
5.1	OKR tavoitteet ja avaintulokset .....	16
5.2	Työn merkitys .....	17
6	Tutkimus.....	18
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	18
6.2	Tutkimuksen rakenne .....	19
6.3	Haastattelut .....	20
7	Tutkimuksen tulokset.....	20
7.1	Työ .....	21
7.2	Tavoitteet .....	22
7.3	Johtaminen tulokseen .....	25
8	Johtopäätökset.....	28
9	Pohdinta .....	29
	Lähteet .....	32

## **Kuvat**

Kuva 1: Älykäs johtaminen (Mukaillen Sydänmaanlakka, 2012, s. 60).....	2
Kuva 2: Älykäs itsensä johtaminen (Mukaillen, Sydänmaanlakka, 2010, s. 4). .....	7
Kuva 3: Ihmisten johtamisen ABC. (Valkonen, 2019).....	9
Kuva 4: Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. (mukaillen Järvinen, 2020) .....	11
Kuva 5: (Riihijärvi, 1999, s. 116) Operaatioiden suunnittelu ja johtaminen - tarkastelua suomalaisen, yhdysvaltalaisen ja venäläisen johtamisprosessin näkökulmasta. Mukaillen (Valkonen, 2019) Ihmisten johtamisen ABC, tehtävänjakoa myynnin näkökulmasta....	12
Kuva 6: OKR-mallin kilpailuedut (Hämäläinen & Sora, 2020, s. 21) .....	17

## **Liitteet**

Liite 1: Haastattelun runko

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä pureudutaan työelämälähtöisen myyntijohtamisen avulla yksilöiden sekä myyntitiimin kehittämiseen. Sydänmaanlakka (2012, s. 8) kiteyttää seuraavasti ”Johtaminen on haastavaa ja monimutkaista, mutta johtamisen ytimeistä voi löytää tietyt perusasiat, jotka meidän on aina ensiksi hallittava.” Hänen toteamuksensa johtamisesta kuvailee selkeästi pohjan työntekijöiden kehittämiseksi. Voidakseni lähteä kehittämään myynnin johtamista tulee ensin ymmärtää lähtökohdat kehittämiseksi sekä hallita osaaminen tämän mahdollistamiseksi. Myynnin johtamisella pyritään vaikuttamaan yksilöiden ja tiimin tulokselliseen myyntiin. Vaikuttavia tekijöitä onnistumiseen ovat osaaminen, motivaatio ja palkitseminen, mutta myös yhdessä tekeminen tiiminä.

Johtaminen on yhteistoimintaa, johon osallistuu koko tiimi. Vastuullistavan esimiehen rooli on tärkeä, mutta tiimin vastuu onnistumisesta on jokaisella yksilöllä. Tulosta voidaan tehdä vasta, kun jokainen ymmärtää tiimin tavoitteet, tarkoituksen ja sitoutuu näihin.

Vaikuttaminen ja vastuu antaa työlle merkitystä sekä sitouttaa yksilöitä toimimaan tiimin arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Kun jokainen tuntee kuuluvansa yhteen tiimissä, voidaan ruokkia tunteilla menestymistä ja innostusta työhön tehokkaammin kuin yksilöinä.

(Sydänmaanlakka, 2012, ss. 56–57)

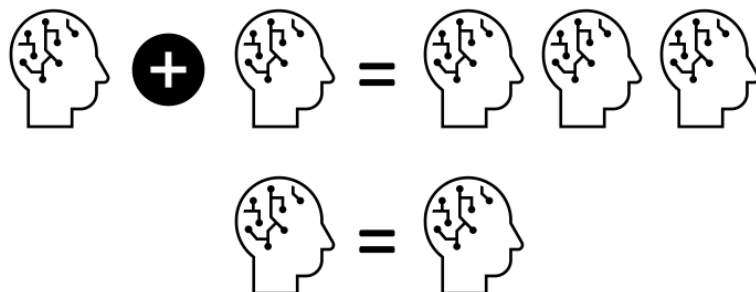
Tämän opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen avulla saadaan käytännönläheisiä vastauksia myynnin johtamisen kehittämiseksi, sekä apuvälineitä yksilöiden kehittämiseen, kohti yhtenäisempää myyntitiimiä. Tutkimuksen vastaukset tulevat toimimaan kehityksen pohjana ja tietoperustana nykytilasta, joka mahdollistaa kehittämissuositusten luomisen sekä toimintojen muokkaamisen. Tuloksia ja havaintoja hyödynnän osaamiseni kehittämiseen, sekä toimintojen edistämiseen tiimissä.

## 1.1 Työn aihe ja tausta

Opinnäytetyön aihe valikoitui työelämälähtöisesti myynnin johtamisen kehittämiseen ja ajankohtaiseen tarpeeseen tunnistaa kehityskohdat omassa työssä. Myynnin johtamisella on tärkeä merkitys tulokselliseen myyntiin. Siinä korostuukin tiimin välinen vuorovaikutus, jotta ongelmakohtiin voidaan pureutua välittömästi niiden kehittämiseksi, sekä vastavuoroisesti kannustaa onnistumisista. Aihe liittyy vahvasti oman työni kehittämiseen myyntityöntekijän asemassa. Opinnäytetyössä syvennyttäänkin tarkemmin asioihin, joita myyntityöntekijän tulisi päivittäisessä työssä viestiä, jotta kehittyminen sekä tuloshakuisuus olisi riittävällä tasolla.

Taustana opinnäytetyölle on toiminut oma henkilökohtainen mielenkiinto työympäristön ja henkilöstön kehittämiseksi. Myyntityöntekijän välinen vuorovaikutus täydentää osaamista, jonka myötä saadaan niin kutsuttuja synergiaetuja. Ne määritellään kirjallisuudessa yhtälöllä  $1+1=3$ , mikä kuvastaa eri henkilöiden osaamisen tuomaa etua yhdessä. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 60) Työn avulla pyritään tunnistamaan ja löytämään nämä oikeat hyödyt työyhteisölle. Tutkimuksen avulla hyödynnetään löydöksiä ja tulkitaan ne siihen muotoon, että tämän opinnäytetyön valmistuttua voidaan luoda mahdollisuuksia myynnin johtamisen kehittämiseksi. Kuva 1. on jäljitelty selventämään, miten tiimityöskentelyssä yksilöt voivat täydentää omilla vahvuuksilla toisensa osaamista, eli synnyttää synergiaetuja. Tämän voi kuvata yhtälöllä  $1=1$ , mutta  $1+1=3$ .

Kuva 1: Älykäs johtaminen (Mukaiillen Sydänmaanlakka, 2012, s. 60)



## 1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda selkeä kokonaisuus myynnin johtamisen vaikutuksista yksilöiden ja myyntitiimin kehittämiseen, muokkaamiseen ja tuloksellisuuden tavoitteluun. Teoreettinen tietoperusta kirjallisuuden, tutkimusten, sekä verkkolähteiden pohjalta luo lukijalle johdonmukaisen linjan läpi opinnäytetyön. Lopputuloksena syntyy yhtenäinen laadullinen tutkimus oman työn ja osaamisen kehittämiseksi. Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle ei ole tiettyä ominaisrakennetta vaan, sitä tulee hyödyntää hyväksytyjen muotojen ja rakenteiden avulla. Tutkimus tulee kuitenkin suunnitella ja muotoilla niin, että se tutkii kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksen ymmärtämistä. (Shuttleworth & Wilson, 2008)

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää myyntitiimin nykytilanne, epäkohdat ja asiat, jotka toimivat. Opinnäytetyössä tehdään haastattelu viidelle kohdehenkilölle, jotka toimivat myyjän tehtävissä. Haastateltavat kertoivat oman mielipiteensä ja näkemyksensä tiimin, sekä henkilökohtaisen myynnin tilasta. Sen avulla on saatu rakennettua kokonaisuus nykytilanteesta, sekä siitä miten toimintaa tulisi kehittää. Laadullinen tutkimus vastasi parhaiten tutkimusmenetelmänä tavoitteita saavuttaa avointen kysymysten pohjalta maksimaalinen hyötysuhde työn edistämiseksi. Haastattelut toteutettiin kasvotusten, milloin avoimiin kysymyksiin vastaaminen toi mahdollisuuden perustella ja luoda lisää keskustelua kysymyksiin liittyen. Kaikki viisi haastattelua äänitettiin opinnäytetyötä varten parhaan tuloksen varmistamiseksi.

Vastuullisuus näkyy yhä enemmän yritysten toimissa ja markkinoinnissa. Tässä työssä on otettu huomioon vastuullinen tietosuoja ja työntekijöiden, sekä työpaikan salassapito. Tutkimuksen haastatteluosioissa on hyödynnetty monipuolisesti myös vastuullisuuden näkökulma hyvinvoinnin tasapainottamisesta työntöön ja vapaa-ajan välillä. Hyvinvoinnin vaikutukset työntekoon ja tuloksellisuuteen ovat monesti käsikädessä kulkevia, joten tavoitteena on myös huolehtia vastuullisesti työntekijän hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvistä tekijöistä. Tiedonkulun läpinäkyvyys myyntitiimin sisällä on myös osa vastuullisuutta, joka korostuu myynnin johtamisen osa-alueena.



### 1.3 Rajaukset ja rakenne

Johtamisen kirjo on erittäin laaja. Yhtä oikeaa tapaa johtaa on vaikeaa löytää, joten jokaisen tulee löytää itselleen sopiva keino kehittää ja johtaa asioita sekä ihmisiä. Tämän opinnäytetyön rajaukset ovat rakennettu ihmisten johtamiseen ja myyntitiimin kehittämiseen. Rajaukset ovat tehty niin, että tutkimuksen hyödyt olisivat suoraan hyödynnettävissä todelliseen myyntityöhön. Tätä opinnäytetyötä ohjaa tutkimuskysymykset:

- Miten myyntitiimi suoriutuu yhdessä paremmin kuin yksilöt?
- Miten motivaatio vaikuttaa myyntitiimiin?

Tutkimusongelman löytämiseksi aiheen rajausta kohdistuu myyntitiimiin, jotta löydökset voidaan lopputuloksena ottaa käyttöön myyjille niiden toimivuuden kehittämiseksi. Opinnäytetyö muodostuu kahdesta osiosta, jotka täydentävät toisiaan. Työn ensimmäisessä osassa perehdytään tietoperustaan myynninjohtamisen ja myyntityön kehittämisen edistämiseksi. Tietoperustan luomiseksi on hyödynnetty mahdollisimman monipuolisesti erilaisia lähteitä kuten painettua kirjallisuutta, verkkolähteitä, blogeja sekä artikkeleita.

Työn toisessa osiossa opinnäytetyössä tehtyjen haastattelujen pohjalta saadaan ilmi myynnin johtamiselle olennaisia kehityskohtia sekä havaintoja asioista, jotka jo toimivat. Haastattelussa esille tulleet kehityskohdat jäsenellään selkeästi sekä analyysin pohjalta saatujen johtopäätösten perusteella luodaan kehitysehdotukset, kuinka tiimin vaikutukset korostuvat myyntityössä. Lopuksi arvioin oman työni onnistumista ja teen yhteenvedon saaduista tuloksista.

## 2 Myynnin johtaminen

Johtamisella päämääränä on vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja haluun tehdä työtä ilman, että se olisi pakonomaista tai vaikeaa, vaan se toisi onnistumisia ja olisi mieluista osa muuta elämää. Johtamisella voidaan johtaa sekä asioita, että ihmisiä. Hyvän johtajan ei tule pyrkiä täydellisyyteen, vaan oppia tuntemaan monet osa-alueet hyvin ja johtamaan kokonaisuutta.

Kysymyksien avulla voidaan tutkia ammattimaisen johtajuuden ja johtamisen astetta.

Kysymykset, joita johtajuuden ja johtamisen mittaamisessa voidaan kysyä:

1. Miten autan onnistumaan? Onko jokin asia mikä estää onnistumasta?
  - Kysymyksellä pyritään vaikuttamaan tunteisiin ja ajatuksiin kehittämisen muodossa, jolloin kohdehenkilö kokee asian merkityksellisemmäksi, kuin suoran kyllä tai ei vastauksen. Ihmisten johtaminen on johtajuuden mittaamista laadukkaassa myynnissä. (Puranen, 2019) Johtaja saavuttaa asetetut tavoitteet vain myyjensä työn kautta (Rubanovitsch & Aalto, 2007, s. 118).
  
2. Onko tuotteelle tai palvelulle markkinassa kysyntää?
  - Vahvan johtajan tehtävänä on tunnistaa tuotteiden tarjonta ja kysyntä, sekä pohtia asiaa myös taloudellisesta näkökulmasta. Asioiden johtaminen on merkityksellinen osa kokonaisuuden johtamisessa, jotta taloudellinen kestävyys ja kasvu olisi mahdollista. (Puranen, 2019)

Myynnin johtaminen on kokonaisuus organisointia, kouluttamista, operaatio toimintojen hallintaa sekä strategioiden avulla tehtävää harkittua suunnittelua tuloksen ja kasvun saavuttamiseksi. Myynnin johtamisella viedään yrityksen päästrategia toteutettavaan muotoon, pitäen huolta yrityksen myyntiosaston toimivuudesta ja kannattavuudesta. (Salesforce, 2022) Tavoitteenmukaisella myyntijohtamisella voidaan saavuttaa merkittäviä lyhyt- sekä pitkäaikaisia muutoksia myynnillisessä tuloksessa. Johtamisen avulla yksilöistä voidaan kehittää vastuullisempia ja tehokkaampia työssään, sekä kannustaa motivaation kautta tekemään parempaa tulosta yritykselle. Hyvällä organisointikyvyllä saadaan pienemmässä ajassa isompi määrä tehdyksi, kun jokainen hoitaa oman vastuualueensa. Onkin tärkeää, että vastuuta jaetaan vastuualueiden mukaisesti monelle eri henkilölle.

Asioiden johtamisella voidaan tehdä merkittäviä säästöjä ja auttaa tulokseen pääsemistä. Johtamisjärjestelmät ovat apuna niin ihmisten, kuin asioiden johtamisessa. Järjestelmät antavat tarvittavan tiedon myynneistä, tuotteista, varaston hallinnasta, kuluista sekä tuotoista. Lyhyen aikavälin kollektiivinen tieto myynneistä ja tuloksesta tiimeissä voidaan

kerätä ja antaa välittömänä palautteena rakentavasti kehityskeskustelujen yhteydessä tai välittömästi myyntitilanteen jälkeen. (Parkatti, 2020)

Käsitteenä johtaminen ja johtajuus monesti sekoittuvat keskenään, eikä selkeitä eroja osata tunnistaa. Hallinnoi asioita, johda ihmisiä! Kertoo enemmän kuin tuhat sanaa. On tärkeää huomata erot ihmisten ja asioiden johtamisessa, jotta yrityksen osa-alueet ja johtaminen hoidetaan sille tarkoitettujen periaatteiden mukaisesti. Ihmistä ei tulisi hallinnoida ja komentaa vaan johtaa sekä ohjata oikeaan suuntaan. Ei ole oikeaa tapaa johtaa, koska jokainen yksilö on erilainen johdettava. Myynninjohtajan hyviin ominaisuuksiin kuuluu hyvä ihmistuntemus ja johtamisen taidon mukautettavuus. (Clemmer, 2022)

## **2.1 Itsensä johtaminen**

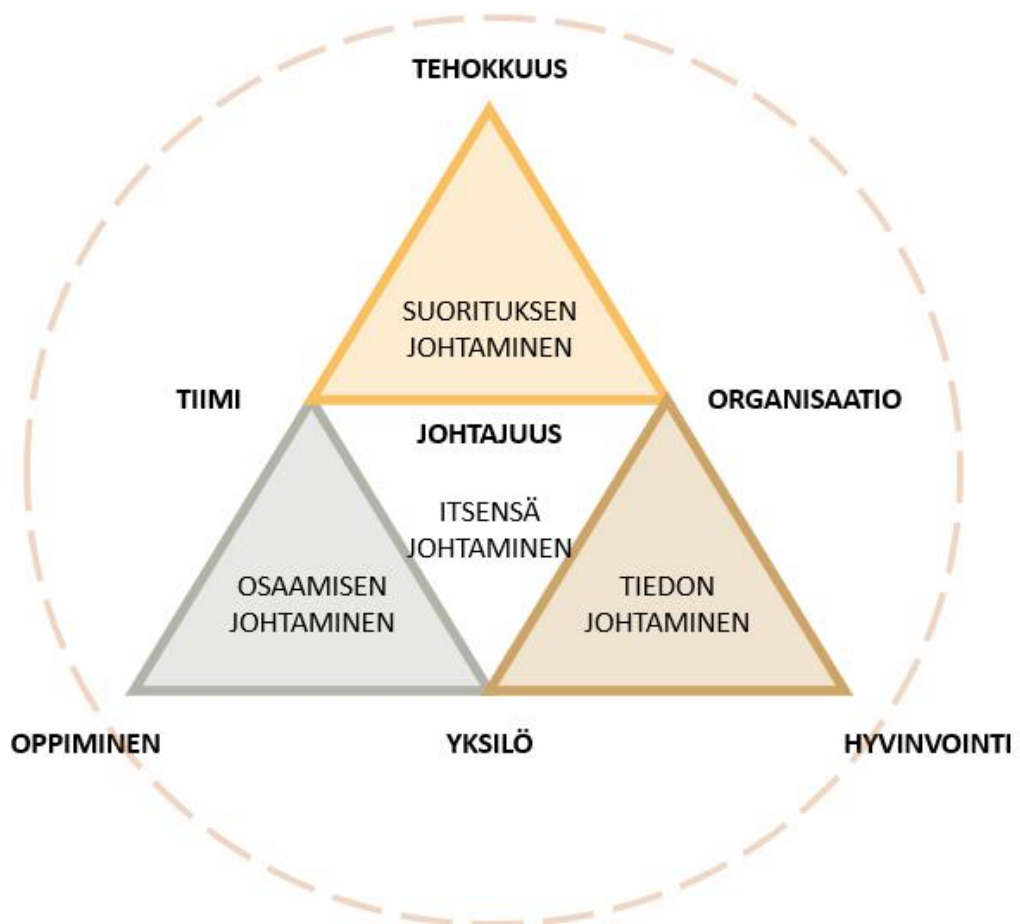
Jokainen johtaa itseään, suunnittelee, seuraa ja arvioi toimintatapojaan. Itsensä johtamisessa on tärkeää osata tunnistaa oma hyvinvointi tehokkuuden ja optimaalisen suorituskyvyn rajoissa. Reagoida muutoksiin sekä kehittää jatkuvasti itseään ymmärtämään kokonaisvaltaisemmin omat voimavarat työn ja vapaa-ajan välillä. (Lyytinen & Pääkkönen, 2022)

Sydänmaanlakka kuvaa hyvin, että kehomme on kuin yritys, jossa yhdistyy fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen kokonaisuus. Kaikki osa-alueet ovat avainasemassa itsensä johtamisessa. Jos yrityksen osa, kuten myynti ei suoriudu samalla tavoin kuin muut osa-alueet, on sillä merkittävä vaikutus lopputulemaan. Sama pätee myös oman itsensä johtamiseen, jossa korostuu fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tasapaino. Itsensä johtajana kehittyminen vaatii reflektointikykyä sekä antaa mahdollisuuden epäonnistua ja kokea virheitä. Epäonnistumisien ja itsetutkiskelun avulla voidaan oppia omasta persoonasta ja kasvattaa itseluottamusta tilanteissa, jossa joudumme poistumaan mukavuusalueeltamme. Kun ymmärrämme kokonaisuuden, voimme olla parempia johtajia muille sekä uudistaa itseämme oman kehon johtajina. (Sydänmaanlakka, 2010, s. 31–39)

Hyvä Johtajuus edellyttää siirtymistä alistavasta johtamisesta valistavaan johtamiseen. Niin itsensä kuin muiden johtamisessa tarvitaan henkistä ja emotionaalista älyä johtaa

toimintoja. On tärkeää ymmärtää oman kehityksen ja hyvinvoinnin tarpeet, jotta voidaan ohjata yksilöitä ja tiimiä kehittymään ihmisinä, että myyjinä. Johtajuus on itsensä johtamista parempaan suorituskyykyyn, tehokkuuteen sekä jatkuvaan oppimiseen. Kuvassa 2. on jäljitelty Sydänmaanlakan johtamisen kolmiota älykkäässä organisaatiossa. Täydellisen tasapainon löytäminen on vaikeaa, mutta mahdollista. Kun johtaa itseään kuin menestyvää yritystä, on myös vaikutukset omaan työhön sen mukaiset. Huolehtiminen fyysisestä kunnosta, psyykkisestä hyvinvoinnista, sosiaalisesta tietoisuudesta sekä ammatillisesta jaksamisesta pitävät kokonaisvaltaisen itsensä johtamisen uudistumiskykyisenä. (Sydänmaanlakka, 2010, s. 4)

Kuva 2: Älykäs itsensä johtaminen (Mukaiillen, Sydänmaanlakka, 2010, s. 4).



## 2.2 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen on ihmisryhmän tai tiimin johtamista. Se vaatii ihmisten potentiaalin avaamista sekä johtavaa ohjaamista kohti asetettuja tavoitteita (Jääskeläinen, 2020).

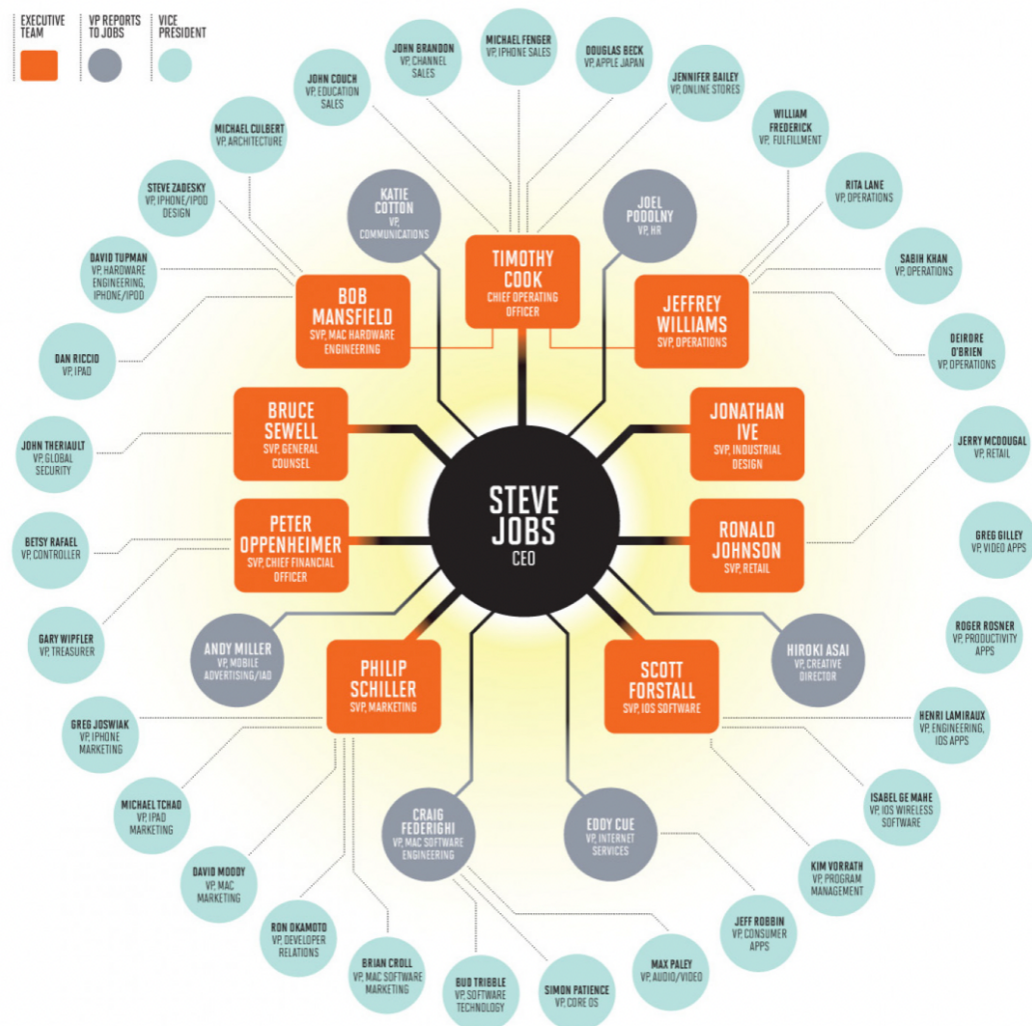
Ihmisten johtaminen koetaan haastavimmaksi osaksi johtamisen alueita. Vastaan tulee uusia asiakaskohtaamisia, tilanteita ja selvityksiä. Sopeutuminen haasteisiin ja nopeisiin muutoksiin vahvistaa johtamisen kykyä sekä edistää vahvaa suhdetta oman tiimin kanssa. Henkilöstön keskiössä johtaminen vaatii ihmistuntemusta, mutta myös erittäin hyvää itsensä tuntemista ja haasteiden ymmärtämistä. Jotta voidaan ymmärtää toisia, tulee ymmärtää oman työn merkitys ja tavoitteet. Ihmisten johtaminen tiimissä vaatii jokaisen yksilön tuntemista. Niin heikkoudet kuin vahvuudetkin on hyvä tunnistaa, jotta kehittymistä voidaan lähteä rakentamaan. Persoonallisuuden tunteminen auttaa johtajaa selvittämään, miten taitoja voidaan hyödyntää yksilölle parhaalla mahdollisella tavalla. Taito antaa rakentavaa palautetta yksilökohtaisesti on vaikeaa, koska jokainen meistä on erilainen ja jokainen ymmärtää, sekä oppii asiat eri tavoin. (Järvinen, 2020, s. 15–17)

Esimiehen tehtävänä on johtaa työtä, ottaen huomioon yksilöiden tarpeet ja toiveet. Aina ei ole kirjoitettua kirjaa, kuinka asiassa tulisi toimia, vaan muutoksiin ja asioihin on sopeuduttava nopeasti. Ihmisiä johdettaessa hallitseminen perustuu asioihin, joihin voimme vaikuttaa omilla toimillamme. Asiat, joihin ei sisälly tunteiden perusteella tehtäviä päätöksiä kuten, tilaustenhallintaa tai organisointia voidaan hallita. Esimerkiksi myyntiä ei voi ennalta hallita, vaan se perustuu kolmannen osapuolen päätöksiin ja tapoihin tehdä ostopäätös. Myyjä voi vaikuttaa tähän päätökseen kertomalla ja perustelemalla tuotteen tai palvelun, mutta myyntijohtajan näkökulmasta lopputulemaan on mahdotonta vaikuttaa. (Järvinen, 2020, s. 20)

Ihmisen perusluonteeseen kuuluu tarve kuulua johonkin. Tarpeeseen vastaaminen voi löytyä vapaa-ajan vietosta, ryhmästä tai merkityksellisestä työstä. Läsnä oleva johtaminen lisää monesti kuulumisen sekä merkityksen tunnetta tiimissä. Onnistumiset huomioimalla ja epäonnistumiset refleктоimalla voidaan kehittää yksilöiden tapaa tehdä työtä menestyksekkäästi. Ihmiset oppivat virheistä sekä onnistumisista ja siksi johtamisella tulisikin olla mahdollisimman pieni kynnyks puuttua asioihin. Jotta tiimin jokainen jäsen

tuntisi kuuluvansa ja olevansa samanarvoinen, tulisi ihmisiä johtaa rinnalla kulkien eikä ylhäältä huudellen. Kuntsi (2021) kuvailee hyvin ihmisten johtamisen rakennetta, jossa johtaminen tulisi nähdä ympyrän keskiössä, eikä hierarkiakolmion kärjessä. Johtajan tulisi olla tavoitettavissa, apua tarjoamassa sekä ohjaamassa. (Kuntsi, 2021) Valkonen (2019) lisää Kuntsin näkökulmaan sen, että Ihmisten johtaminen tulisi nähdä ympyrän keskiössä, jossa hän kuvailee Applen organisaation henkilöstömallin kuvan 3. mukaisesti. Mallissa Applen toimitusjohtaja Steve Jobs on ympyrän keskiössä lähempänä henkilöitä, jotka hänelle vastaavat. Tämä vaikuttaa tiedonkulun helppouteen ja viestimiseen koko organisaatiossa toimitusjohtajalta myyjälle ja toisinpäin.

Kuva 3: Ihmisten johtamisen ABC. (Valkonen, 2019).



### 3 Johtajuudella menestykseen

Johtajuus on toimintaa tai tapa toimia. Sen avulla luodaan runko toiminnalle, kuten esimerkiksi myynnissä tavat kohdata asiakas ja perustella juuri tämä tuote tai palvelu. Johtajuuteen liitetään usein motivaatio, mikä monesti onkin johtamisen avulla kannustava lähde suoriutua työtehtävistä tehokkaammin. Kannustaminen ja kyky sanoa asiat niin, että sanoilla on painoarvoa ja luotettavuutta vaatii hyvän sosiaalisen suhteen tiimin jäseniin. Hyvällä johtajuudella voidaan saavuttaa tasapaino työn ja vapaa-ajan välille, jolloin yksilöiden sekä tiimin tavoitteenmukaisuus työssä olisi suuremmassa arvossa. On tärkeää jakaa luottamusta tiimin kesken, jotta saavutukset ja tulokset olisivat mahdollista saavuttaa säilyttäen henkisen ja fyysisen jaksamisen tasapainon. (Smith ym., n.d.)

Tärkeä työ johtajuudella on saada myytyä idea tärkeydestä tehdä työ, ja osattava antaa innovaatiota toimia työtehtävän eduksi. Riskien ottaminen kuuluu johtajuuden arkipäivään, uusien asioiden kokeilu, onnistumiset ja pettymykset tulisi ottaa kehityksenä tavoitellessa uudistumista. Esimerkin näyttäminen on tärkeää, jotta asian myyminen olisi luotettavaa ja varteenotettavaa. Erona johtajan ja johtajuuden välille tulee se, että johtajana tehdään usein selkeät ohjeet, joiden mukaan toimitaan, kun taas johtajuudella pyritään ajamaan nämä ohjeet alaisille ymmärrettävään muotoon. Kuvan 4. avulla on kuvattu johtajuuden ja johtamisen peruseriaatteiden ja toimintojen eroja, sekä yhteneväisyyksiä. Johtamisen ja johtajuuden väillä kulkee tasapaino ymmärtää ja omaksua asiat niin, että johtaminen olisi mahdollista. Johtajuudella pureudutaan enemmän tunnepuoleen ja ihmisten johtamiseen, kun taas johtamiseen kuuluu asioiden hallinta sekä organisointi.

Hyvä johtajuus ei ole ainoastaan onnistumista toisensa perään. Vitor Mendonca Pradon (2021, s. 63) mukaan Napoleon Hill (1938) kuvailee menestymisen satojen haastattelujen ja elämäntyön jälkeen; Jotta voidaan saavuttaa jotain suurempaa, on myös lupa epäonnistua. Ilman epäonnistumisia en olisi menestyksenkäs. Menestys on epäonnistumisen seurausta epäonnistumisesta, menettämättä uskoa onnistumisesta. (Prado, 2021, s. 63)

Kuva 4: Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. (mukaillen Järvinen, 2020)



### 3.1 Johtamisprosessit

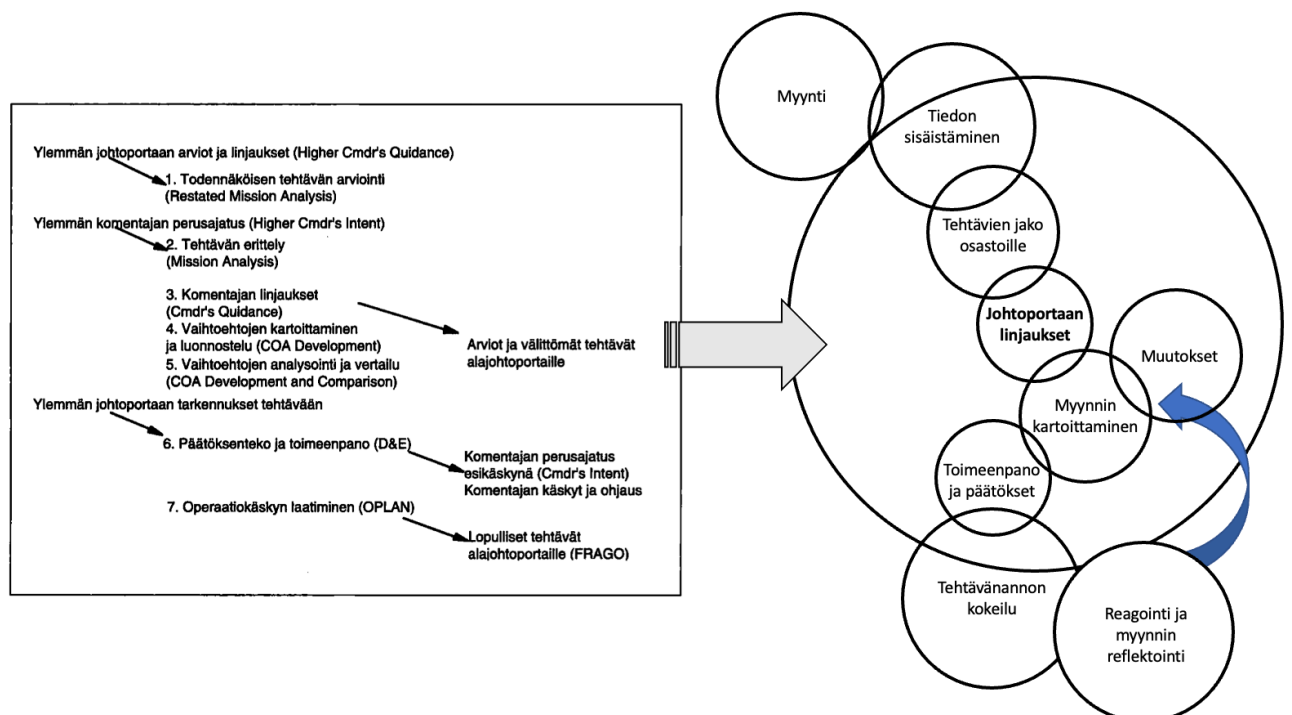
Johtamisprosessit ovat rakenteellinen johtamisen apuna hyödynnettävä osa, jotta kokonaisuuden ja toimintojen ymmärtäminen olisi selkeää. OODA-silmukan kehittänyt yhdysvaltalainen eversti John Boyd määrittelee päätöksentekoprosessin. Prosessissa luodaan analyysi tarpeelle, missä määritellään arviot ja linjaukset, analysoidaan tehtävä, annetaan selkeät linjaukset tehtävänannolle, arvioidaan vaihtoehdot ja luonnos, jonka tuloksena tehdään päätökset ja tuodaan tehtävänanto selkeästi toteutettavaan muotoon alaisille. (Riihijärvi, 1999, s. 116). Prosessia voidaan hyödyntää myynnin alueella pienemmässä mittakaavassa, jolloin tulokset ja ketjun merkitys ovat mitattavissa. Myynnin johtaminen perustuu organisaatiotason tekemiin päätöksiin ja reagointiin markkinassa. Johtamisprosessi kulkee aina linjauksista myynnin portaisiin, jossa tuote tai palvelu jalkautetaan toimintaan. Johtamisen prosessi tässä on tärkeä, nimittäin ilman myynnin seuraamista ei voida reagoida tarpeellisiin muutoksiin riittävän nopeasti. Kun ketjun tiedonkulku on hyvä, on mahdollista vaikuttaa nopeasti tarvittaviin myynnin muutoksiin.

Tarkoin määritellyt työtehtävät ja ohjeistukset ajavat toimintaa pakonomaiseen suoriutumiseen päivittäisistä työtehtävistä, siksi on tärkeää, että muutoksiin voidaan



reagoida myynnin portailla myynnin johtamisen tasolla. Myynnin johtamisen prosessi on enemmänkin vastuualueiden jakamista pienemmiksi, jotta kokonaisuus olisi helpommin hallittavissa. Myyntipuheidien kuuntelu, seuranta ja analytiikka kertovat mitä tulisi kehittää ja mihin asioihin puuttua.

Kuva 5: (Riihijärvi, 1999, s. 116) Operaatioiden suunnittelu ja johtaminen - tarkastelua suomalaisen, yhdysvaltalaisen ja venäläisen johtamisprosessin näkökulmasta. Mukailten (Valkonen, 2019) Ihmisten johtamisen ABC, tehtävänjakoa myynnin näkökulmasta.



### 3.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on ennalta valmisteltu tilaisuus, jossa esimies ja työntekijä keskustelevat ja tekevät yhteiset johtopäätökset menneen kauden suoritustason perusteella.

Keskustelussa sovitaan uusista tavoitteista ja arvioidaan yli kehityskeskustelukauden kestävien tavoitteiden edistymistä. Kehityskeskusteluissa on mahdollista antaa ja vastaanottaa palautetta. Kehityskeskustelut ovat aina luottamuksellisia. Jotta kehityskeskustelujen tuomiin hyötyihin päästäisiin, on keskusteluihin valmistauduttava hyvin ennalta (Lakimiesliitto, 2010, s. 2–4). Kehityskeskusteluiden säännöllisyys pienen

myyntitiimin välillä on erittäin tärkeää jatkuvan kehityksen kannalta. Pienetkin muutokset ulkoisista tai sisäisistä asioista johtuen voivat muuttaa myynnin tuottavuutta ja sujuvaa työntekoa. Siksi on hyvä olla avoin ja osata keskustella vuorovaikutteisesti esimiehen kanssa. Kehityskeskusteluilla pyritään vaikuttamaan myyjän tekemään suoritukseen positiivisesti ja kehittämään itseään tarkastellen omaa suoriutumista aikaisemmin.

Tavoitteista keskusteleminen luo päämäärän, jota tavoitella. Yhdessä sovitut tavoitteet on hyvä pitää mielessä, mutta myöskin menestyvän myyjän tulisi ajatella jo pidemmälle omien tavoitteiden avulla. Jos esimiehen ehdottamat tavoitteet ovat liian alhaiset tai liian korkeat tulisi asia puhua heti kehityskeskustelun yhteydessä. Tämä voi vaikuttaa siihen, että liian vaatimattomaksi jätetyn tavoitteen saavutettua, motivaatio laskee, koska on tavoitettu tietty päämäärä. Vastaavasti liian korkeat tavoitteet voivat luoda efektin, liian kaukaisesta haaveesta saavuttaa päämäärä, jolloin vaikutus on motivaation kannalta sama. Myynninjohtajan on tärkeää tarkastella aikaisempien ajanjaksojen myynnin tulosta, jotta tavoitteiden asettaminen olisi mahdollisimman optimi niin myyjälle, kuin koko tiimin tulostavoitteelle. (MMA, 2020)

Kehittyminen nähdään kehityskeskusteluille olennaisena tekijänä. Kehityksen pitäisi näkyä hyötynä, sekä myyjälle, että organisaatiolle. Työntekijän kehittyminen on edellytys myyntitiimin, sekä organisaation kehittymiselle. Ilman pysyviä tuloksia, ei voida kehittyä, siksi onkin tärkeää, että esimies on sitoutunut löytämään vahvuudet ja heikkoudet myynnissä. Kaikkea ei tarvitse muuttaa. Toimivia asioita tulisi ajaa entistä enemmän, jotta syntyy rutiineja sekä sen myötä kasvavaa tulosta. Tuloksiin pääsemiseksi asiat, joista keskustellaan, tulee ottaa käytäntöön. Monesti nähdään, että jälkihoito jää tekemättä ja tilanne on täysin sama kuin kuukausi sitten. Myynninjohtajalla on tehtävä jatkaa seurantaa aktiivisesti ja myyjän tehtäväksi reflektoida omaa tekemistä sen kehittämiseksi. (MMA, 2020)

## **4 Motivaatio**

Motivaation voi jakaa kahteen eri kategoriaan, ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon.

Motivaatiolla mitataan halua tehdä asioita yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti sekä saavuttaa itselle asetettuja tavoitteita. Motivaatio perustuu motiiveihin, jotka määritellään

palkkioina, rangaistuksina, haluina, vietteinä tai tarpeina. Motiivit voidaan luokitella tiedostettuihin ja tiedostamattomiin päämääriin. Mielenkiinnon suuntautuminen ja yksilön motiivit määrittelevät kuinka motivoitunut työntekijä on ja mitkä ovat hänen itselleen asettamat tavoitteet tietyllä aikavälillä mitattuna. (Terveysverkko, n.d.) Ihmisen motivaatiota tai tahtotilaa on vaikeaa hallita. Motivaattorina voi toimia palkkio tai käytettyä aikaa vastaava korvaus. Tahtotila määräytyy kuitenkin aina jostakin halusta tehdä asiaa. Vaikka korvaus olisi aluksi miellyttävän suuri, ei se motivoi meitä tekemään asiaa ikuisesti, jos tahtotila ei ole oikea. Motivaatiota voidaan mieltä kolmella kysymyksellä. (Luukkala, 2022)

- Miksi?

Mikä asia on niin tärkeä, että tulen tekemään juuri tämän eteen työtä. Mikä on motiivini asialle? Miksi olen valmis tähän? (Luukkala, 2022)

- Mitä?

Mitä kysymyksen avulla saadaan motiivi asian tekemiselle. Mitä tavoitellaan? – Opiskelupaikkaa, asuntoa, vaurautta tai jotakin muuta itselleen tärkeää. (Luukkala, 2022)

- Miten?

Miten kysymyksen avulla löydetään keinot motiivin toteutukseen. Tietyt tavoitteet vaativat tiettyjä keinoja, sekä tavoitteita saavuttaa päämäärä. (Luukkala, 2022)

#### **4.1 Ulkoinen motivaatio**

Ulkoiseen motivaatioon lasketaan usein eri palkkiot kuten palkansaanti tai palkinnot, mutta myös huononlainen ulkoinen kontrolli, kiristykset ja uhkailut työpaikan menettämisestä ovat osa kokonaisuutta. Työnteko ja asioiden aikaansaaminen menestyksekkäästi ulkoisen motivaation kautta on välttämättömyys, jos halutaan, että työntekijä suoriutuu työstään edes kiitettävästi. Itsestään ohjautuva työntekijä on usein sisäisesti motivoitunut ja halutakseen kehittyä tulee osata reflektoida hetkiä, joina ulkoinen motivaatio on

pääasiainen motivaattori työnteolle. Tällöin voidaan vahvistaa sisäisen motivaation määrää tiedostettavasti. (Terveysverkko, n.d.)

## 4.2 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio voi olla joko synnynnäistä, jolloin esimerkiksi harrastuksista tai mielenkiinnon kohteista tulee asioita, joita on mieluisa tehdä. Hankittu sisäinen motivaatio taas tulee, joko menestyksen halusta tai tiedosta oppia uutta. Ihminen näkee työnteon tarkoituksen ja pystyy suoriutumaan laadukkaasti ilman ulkoista motivaatiota. Kokeakseen työn mieluisaksi täytyy löytää enemmän sisäistä motivaatiota kuin ulkoista. Tämä monesti näkyy myös myynnin tuloksessa ja asioiden tekemisessä laadukkaammin kuin ulkoisesti motivoituneista henkilöistä. ”Tule siksi, kuka olet. Kun tiedät, mikä sinua todella motivoi, voit muuttaa elämäsi haluamaasi suuntaan” (Steven Reiss, Mayor, 2015). Tämä mietelause kuvailee hyvin tarvetta löytää oma sisäinen motivaatio ja kehittää omaa tahtotilaa saavuttaa tahtomat asiat.

Motivaatioon liitetään usein käsite draivi. Draivi on asioiden tekemistä omasta aloitteesta laadukkaasti. Draivissa olevien työntekijöiden ymmärrys omasta työtehtävästään laajentuu annetun tehtävän ulkopuolelle ja täten toimii ilman ulkoisen motivaation sanomaa tehokkaammin ja oma-aloitteisesti. Sisäisesti motivoituneet haluavat usein oppia enemmän ja voidaankin havaita tulosten perusteella olevan jopa 27 prosentin ero ei motivoituneiden tuottavuuteen ja 32 prosentin ero sitoutuneisuuteen työpaikkaansa kohtaan. (Garza, ym., 2011)

## 5 Tavoitejohtamisen malli

Johtamismallin kehittyminen, kohti täyden kapasiteetin käyttöönottamista työnteossa on kehitetty tieteellisin perustein jo 50-luvulta asti. Tavoitejohtamisella pyritään yhteiseen hyvään, jossa kohtaa tavoitteellisten tasojen saavuttelu jokaisella organisaation osa-alueella. (Venäläinen, 2020)

Tavoitteiden asettaminen yhdessä esimiehen kanssa on alku tavoitejohteiselle myynnille. Ilman tavoitteita ja päämäärää tulokset jäävät usein heikommaksi kuin asetetuilla tavoitteilla. Tavoitteisiin pääseminen vaatii merkittävää vastuuta ja sitoutumista työntekijän osalta. Tavoitteisiin pääsyä valvotaan esimiehen osalta kehityskeskustelujen avulla riittävän usein tapahtuvissa sykleissä, jotta tavoitteiden seuranta olisi mahdollisimman selkeää. (Venäläinen, 2020)

Tavoitejohtamisen kehitys on luonut mallin kehittää tavoitteellista myyntiä ja tuloksellisuutta entisestään. Aikaisemman mallin management by objectives on hyvin yksiselitteinen tapa johtaa tavoitteita, eikä se vaadi erityistä holhoamista. Tämä liitetäänkin usein tuotannonalan töihin, jossa muuttujia ei ole paljon. Nykyään usein myynnissä käytettävän mallin objectives and key results mukaan määritellään avaintavoitteet koko tavoitematkalle. (Venäläinen, 2020)

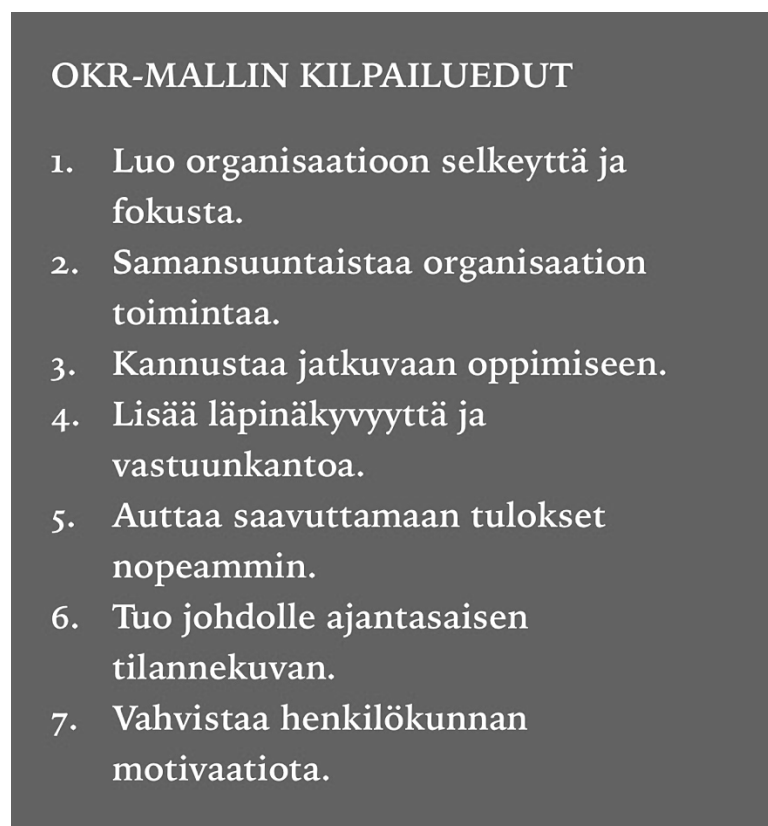
## 5.1 OKR tavoitteet ja avaintulokset

OKR eli objectives and key results on tavoitejohtamisen malli, jolla toteutetaan strategiaa käytäntöön. Se tuo vahvan oppimiskulttuurin ja muutoksen vanhoihin toimintatapoihin. Objectives and key results mallia käytetään johtamaan organisaatiolle asetettuja tavoitteita, toteuttaakseen yrityksen strategiapohjaa. OKR mallia on käytetty esimerkiksi Googlen menestykseen perustuen, kuten myös monien muiden isojen organisaatioiden kehitykseen. Monien eri projektien ja tavoitteiden asettaminen, sekä innostus uusista asioista usein ajaa projekteja huonompaan suuntaan tai jopa keskeytykseen. Tehottomuus ja työmäärät kasvavat entisestään, eikä aloitettuja töitä tai tavoitteita saada hoidettua loppuun asti. OKR-mallin tavoitteena on saada henkisesti, että fyysisesti työhön motivoituneita yksilöitä, sekä tiimejä. Valmiiksi tehdyt asiat, kuten ensimmäisen työtehtävän suorittaminen lisää motivaatiota ja antaa energiaa suorittaa uusia työtehtäviä pitkin päivää. Tärkeiden asioiden priorisointi onkin osa mallin ideaa, vaikka käyttöönotto voisi kuulostaa nykyisen työmäärän kanssa haasteelliselta. (Hämäläinen & Sora, 2020, s. 12–30)

Googlelta Hanna Kivelän antaman haastattelun mukaan OKR-mallissa tasapaino on erittäin tärkeä. Olennaisuuteen perustuen tuleekin miettiä mitkä ovat pidemmän aikavälin

tavoitteet, mitä tehdään nyt ja mistä tiedetään, sekä kuinka hyvin asioissa edistytään. Jokaisen työntekijän täytyy tietää ja ymmärtää, mikä on juuri tällä hetkellä – ei ensi kvartaalissa, vaan nyt – tärkeää ja miten siinä onnistumista mitataan. (Hämäläinen & Sora, 2020, s. 37) Periaatetta nyt eikä joskus, voidaan hyödyntää erinomaisesti myynnin työssä monella eri osa-alueella. Sillä voidaan tutkia nykytilanne myyjien, tiimin ja myynninjohtamisen osalta. Kuinka hyvin asiat toimivat? Mitä tulee ottaa huomioon kehityksessä? Onko riittävästi resursseja kehittämiselle?

Kuva 6: OKR-mallin kilpailuedut (Hämäläinen & Sora, 2020, s. 21)



## 5.2 Työn merkitys

Merkityksellisyys on yksi jokaista yksilöä koskeva asia. Jokaisen tulisi kokea työn olevan tärkeää ja merkityksellistä, sekä ymmärtää miksi tekee juuri tätä työtä. OKR-mallin tuoma läpinäkyvyys työssä auttaa ymmärtämään oman työn vaikutuksen muuhun henkilöstöön ja muiden tekemään työhön. Olemme onnettomia työssämme, jos olemme näkymättömiä ja merkityksettömiä (Lencion, 2007). OKR-mallin mukaan tiimien ja yksilöiden välinen

keskustelu tavoitteista, sekä palautteen annosta ja vastaanottamisesta, kehittää yksilöitä, sekä tiimiä. Strategian mukainen tavoittelu on mahdollistettu selkeiksi tavoitteiksi tiimin, sekä yksilöiden osalta. (Hämäläinen & Sora, 2020, s. 34–36)

## **6 Tutkimus**

Tutkimuksen aihe perustuu ajankohtaiseen tarpeeseen tutkia sitä, miten myyntijohtamisella voidaan vaikuttaa myyjien tuloksellisuuteen, sekä tiimin yhdessä toimimiseen tulosten saavuttamiseksi. Tutkimus toimii runkona lähtökohtien selvittämiseksi. Tutkimuksen apuna toimii haastattelu, hyödyntäen seuraavassa osiossa tarkemmin kerrottua laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa pyritään saamaan näkökulmia teoreettisen näkökulman lisäämiseksi ja vertaamaan tätä tietoa keskenään. Tutkimuksen lopputulokseen vaikuttavat tiedon määrän lisäksi tutkimuskysymysten laatu. Tutkimuskysymykset rakentuivat tämänhetkisen myynninlaadun ja kehittämisalueiden pohjalta. Tarkastelemme ja havainnoimme puutoksia sekä toimivia asioita myyntiin vaikuttavista tekijöistä tutkimusosiossa.

Tutkimuksen helpottamiseksi sekä tiedon, tulosten ja kehittämissuhteiden selkeyttämiseksi työssä hyödynnettiin analyysimatriisia. Analyysin avulla tavoitteena oli tunnistaa yhtenäisiä mielipiteitä ja näkemyksiä, jotka johtavat tiettyyn johtopäätökseen. Yhteenveto vastauksista antaa mahdollisuuden verrata kehityskohtia teoriapohjaan, jolloin saadaan mahdolliset johtopäätöksen kehittämiseksi. Tutkimus on työelämälähtöinen analyysi myyntijohtamisen sekä myyntitiimin kehittämiseksi. Tutkimustietoa voidaan hyödyntää oikeassa tilanteessa myynninjohtamisen apuna.

### **6.1 Tutkimusmenetelmä**

Tämän opinnäytetyön tutkimusosa tehtiin hyödyntäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus on melko vapaasti sovellettava tutkimusmuoto, jossa kohteesta halutaan kerätä mahdollisimman monipuolisesti tietoa. Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on välttämätön, siksi myös tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty laajalti teoriaan pohjautuvaa tietoa tutkimuksen täydentämiseksi. (Sarajärvi &

Tuomi, 2017, s. 22–25) Laadullisen tutkimuksen tarkoitus oli myös tehdä havainnot yksilöiden motivaatiosta työhön vastausten yhteydessä. Havainnot auttoivat selvittämään sekä korjaamaan kysymyksen asettelua haastattelun aikana. Tämän avulla saatiin kaikki tarpeellinen tieto myyjien näkemyksistä asiaan liittyen.

Opinnäytetyö aloitettiin kesäkuussa 2022, jolloin suunniteltiin toteutusaikataulu ja työn sisältö sekä tavoitteet. Tutkimuksen tekeminen alkoi elokuun alussa 2022 haastatteluiden muodossa kasvotusten keskustellen. Haastatteluiden perusteella tehtiin tutkimukselle olennainen tulosten julkaiseminen ja kehittämisehdotukset. Teoria mukautui tutkimuksen edetessä niin, että se tukee tutkimuskysymyksiä ja tuloksia. Väliseminaari pidettiin elokuussa 2022, jonka jälkeen työ viimeisteltiin haastatteluiden ja rakenteen osalta marraskuussa 2022 pidettävään loppuseminaariin.

## **6.2 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen luomiseksi on hyödynnetty rakennetta, joka koostuu kuudesta osasta, jotka täydentävät tutkimuksen alusta loppuun. Ensimmäinen on johdattelu, jossa jokainen haastateltava saa lyhyen johdatuksen aiheeseen, jota tullaan haastattelun muodossa käymään läpi. Selvennetään tutkimuksen aihetta ja annetaan selkeät ohjeet myös palautteen annolle. Toisena on aikaisemmat tutkimukset, jossa tutkimusta varten on tarkoin selvitetty mitä aiheesta tiedetään, minkälaista tutkimustietoa on hyödynnetty ja onko tuloksia löydetty. Kolmantena menetelmät, joiden avulla tehdään tarvekartoitus tutkimuksen toteuttamiselle ja hyödyille tietyn menetelmän hyödyntämiseksi. Miten saadaan paras hyötysuhde tutkittavan asian sisällöstä ja tutkittavan kohteen luotettavuudesta. Neljäntenä tutkitaan sen aineisto ja tehdään analyysi, siitä millaista aineistoa kerättiin, mitä muutuja mahdollisesti syntyi sekä kuinka aineistoa käsitellään. Kootaan yhteen haastattelun aineisto, sen tarkempaa analysointia varten. Viidentenä tarkastellaan tulokset, mitä tuloksia tutkimuksesta saatiin. Esitellään tutkimuksen tulokset ja löydökset. Onko mahdollisesti samankaltaisia verrattavia tuloksia aikaisempiin nähden. Miten tuloksia voidaan hyödyntää oikeassa työelämän tilanteissa. Myöskin tehdään pohdintaa tuloksien onnistumisesta. Lopuksi tiivistetään johtopäätökset, jossa kootaan kaikki tutkimustietoon perustuva



materiaali yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, josta lukijan on helppo ymmärtää mitä tutkimuksella tavoiteltiin ja saavutettiin. (Mikkonen, 2019)

### **6.3 Haastattelut**

Havainnointi, haastattelut, kysely sekä kerätty informaation ovat oleellisimpia aineistokeruumenetelmiä laadulliselle tutkimukselle (Sarajärvi & Tuomi, 2017, s. 116). Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty osittain jokaista tiedonkeruumenetelmää, mutta pääsääntöisenä menetelmänä toimi haastattelut.

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, mitä henkilö ajattelee tietyistä asiasta ja miksi hän tekee niin kuin tekee. Haastattelu toimii etsittävien vastauksien pohjana, joita lähdetään vertaamaan teoretiedon todenmukaisuuteen. Haastattelun etuna nousee sen joustavuus sekä mahdollisuus selventää kysymyksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tarkentavilla kysymyksillä pyritään saamaan monia eri näkemyksiä aiheeseen liittyen, jolloin eroavaisuuksia löydetään paremmin. Haastattelussa hyödynnettiin myös loogisesti kysymysten järjestyksen muuttamista, mikä on myös oleellinen piirre haastattelun rungolle. (Sarajärvi & Tuomi, 2017, s. 116–118)

Haastattelut toteutettiin anonyymisti niin, että henkilötietoja ei mainita, mutta tehtävänimike eli myyjä julkistetaan tiedon selkeyttämiseksi. Haastattelut tehtiin haastattelijan ja haastateltavan kesken sille varatussa tilassa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta kaikki tieto olisi todenmukaista ja vastaisi kertomusta kirjoittaessa. Haastatteluun osallistui myyntitiimin sisältä viisi henkilöä, jotka valittiin satunnaisesti kokemuksen ja työvuosien perusteella.

## **7 Tutkimuksen tulokset**

Tässä opinnäytetyön osiossa käydään läpi kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia haastatteluista rakennettujen johtopäätösten sekä analyysin perusteella. Analyysimatriisi rakentui samalla kaavalla kuin haastattelukysymysten rakenne. Kysymykset eriteltiin omille sivuille, joissa luotiin vastaukset, yhteenveto sekä johtopäätökset. Lopuksi tullaan vielä esittämään

kehittämisehdotukset, joiden avulla voidaan pureutua kehityskohtiin yksilöiden ja tiimin myynnissä, myynninjohtamisen avulla. Analyysimatriisi on kuvattu tämän opinnäytetyön lopussa kuvaliitteinä, josta näkyvät kaikki lopullisen tutkimuksen kysymykset sekä vastaukset viiden kohdehenkilön kertomana. Vastaukset ovat tiivistetty vastaamaan aiheen relevanttia kysymystä, kuitenkin jättämättä tärkeää tietoa pois. Tutkimuksen tulokset tullaan tiivistämään osana johtopäätöksiä opinnäytetyön loppuvaiheessa. Tutkimuksen teema jaettiin kolmeen eri kategoriaan, joita olivat työ, tavoitteet sekä johtaminen tulokseen.

## 7.1 Työ

Ensimmäisessä osiossa käsiteltävänä oli työn kuva. Haastateltavilta selvitettiin **miten hän kuvailisi työtään?**

*”Työ on tuotteiden ja palveluiden myymistä. Se vaatii ihmisten kohtaamista sekä pitkäjänteistä asennetta. Koen myös, että työ on asiakkaiden erilaisuuden ja vaihtuvuuden vuoksi riittävän haasteellista ja palkitsevaa. Osaamisen näyttämistä päivittäin, mutta myös itseopiskelua ja itsensä kehittämistä paremmaksi myyjäksi.”*

Kokonaisuutena voidaan sanoa, että myyjän työ on asennoitumista erilaisiin ja muuttaviin tilanteisiin. Se vaatii paljon opiskelua ja syventymistä oman mielenkiinnon kautta. Jotta työ olisi palkitsevaa ja tuloksellista tulee sen eteen nähdä työtä. Työ pitää sisällään myynnin lisäksi asiakaspalvelua ja vaatii pitkäjänteistä asennetta. Yhtäläisyytenä pidettiin vahvasti tuloksellisuuden tavoittelemisen ja oikean asenteen löytäminen. Työ on tuloshakuista myyntiä ja vaatii jokaiselta yksilöltä paljon asennetta ja motivaatiota. Motivaation merkitys nousee esille, kun jokaiselta vaaditaan tulosta, jotta tiimin tavoitteet olisivat saavutettavissa. Myöskin tulosten saavuttaminen tuo hyvän tunteen onnistumisten kautta, joka on tärkeää haastavan ja tavoitteellisen työn parissa. Tuote- ja palvelutiedon opiskelu auttaa kehittymään asiantuntevaksi myyjäksi. Henkilökohtaisen motivaation löytäminen vaikuttaa jokaisen tiimin jäsenen tehdä työtä yksilönä, kuin myös tiiminä. Myyjän työ on haastavaa ja myöskin palkitsevaa, jos motivaatio työhön löytyy oman innostuksen ja menestymisen halun kautta. Kun olemme sisäisesti motivoituneita, tulemme kokemaan työn omistautuneina ja sitoutuneina (Mayor & Risku, 2020, s. 35).

## 7.2 Tavoitteet

Tutkimuksen toisessa osiossa kysyttiin tavoitteisiin kohdistuvat kysymykset, joita olivat:

**Mitkä ovat tavoitteesi työssäsi?** Kysymyksellä pyrittiin havainnoimaan yhtenäisiä ajatuksia yksilöiden ja tiimin tavoitteiden välillä.

*”Tehdä oma työ mahdollisimman hyvin kehittäen samalla omia taitojani myyjänä, että ihmisenä. Myöskin olla apuna ja läsnä muille tiimin jäsenille, sekä tsempata parempaan tulokseen.”*

*”Tehdä mahdollisimman hyvä tulos, säilyttäen motivaation ja jaksamisen henkisesti ja fyysisesti. Tehdä tasainen työsuoritus, jotta tulos on jatkuvasti hyvällä tekemisen tasolla. Pyrin myös nauttimaan työstäni ja reflektoin omaa tekemistäni. Myöskin kilpailullinen tavoiteltavuus voisi lisätä selkeyttä omien ja yhteisten tavoitteiden asettamisessa.”*

Selkeitä samankaltaisuuksia nousi esille, kuten mahdollisimman hyvään tulokseen pyrkiminen. Kommentti kuitenkin kertoo siitä, että päämäärä, jota tavoitella on hämärän peitossa, eikä tunnistettavaa kohdetta osata määritellä. Ulkopuolelta annettujen tavoitteiden merkitys korostui vastauksien sisällä. Vaikkakin voimme vaikuttaa omilla teoillamme ja sanoillamme tavoitteiden määrittämiseen, voi motiivi saavuttaa tavoitteet olla toinen. (Mayor & Risku, 2020, s. 37) Onkin tärkeää, että jokaisen motiivit syntyvät luontaisesti omasta tahdosta olla hyvä myyjä, sekä pyrkiä tavoitteisiin. Kun sisäiset motiivit ja ulkoiset tavoitteet eivät kohtaa toisiaan, koemme väsymystä ja turhautumista, mikä myynnissä näkyy ulospäin asiakkaille ja tiimin jäsenille. Vaikutukset ovat suuremmat mitä epämotivoitunut myyjä voisi tilanteessa kuvitella. (Mayor & Risku, 2020, s. 37–38)

### Ovatko tavoitteesi selkeät?

*”Tiimin tavoitteet ovat jollakin tasolla selvät, mutta näitä ei ole suoranaisesti refleктоitu omien tavoitteiden rinnalle. Henkilökohtainen tavoite on hyvinkin selkeä ja pystyn ne määrittelemään selkeästi.”*

*”Tavoitteiden asettaminen on selkeää ja seuranta osittaista. Tavoitteita ei kuitenkaan seurata kovin paljon päivätasolla tai puututa välittömiin myynnin ongelmiin, mistä seuraa aina viikoittainen viikkokeskustelun läpikäynti ilman selkeitä tuloksia tai kehitystä.”*

*”Tavoitteiden selkeyttä voisi lisätä myös läpinäkyvyydellä tavoitteissa koko tiimin välillä.”*

Vastaukset tavoitteiden selkeydestä olivat jollakin tasolla hyvin ymmärretty. Joitakin eroavaisuuksia löytyi pidempään työskentelevien myyjien, sekä tuoreempien myyjien välillä. Tässä korostui tärkeys käydä läpi tavoitteet, myynnin tulokset ja kehittyminen säännöllisin väliajoin. Ilman tavoitteiden seuranta ei pystytty näkemään selvää kehityksen edistymistä. Myöskin pitkäaikainen säännöllisyys seurannassa lisäisi omaa tietoisuutta, miten oma ja tiimin kehittyminen on edennyt. Myöskin läpinäkyvyyttä kerrottiin haluavan tavoitteiden asettamiselle ja seurannalle. Tämä onkin yhdenmukaistamisen edellytys ja OKR- mallin tuoma muutos liiketoiminnan edistämiseksi. Mallissa ominaista on avoimen keskustelun periaate. Johtamisen tavoitteet johdetaan suoraan organisaation tavoitteiden pohjalta, minkä jälkeen ne viestitään myynninjohton toimesta tiimitasolle sopivaksi. (Hämäläinen & Sora, 2020, s. 22)

**Miten edistät omaa kehittymistäsi työssäsi?** Kysymyksellä haettiin näkemyksiä oman motivaation kautta tehtävään työn kehittämiseen myyjänä.

*”Seuraan vahvasti markkinoiden tuotekehitystä, suoritan palvelukoulutukset sekä olen ajan tasalla tuotevalikoimasta. Pyrin reflektomaan omaa myymistä parhaani mukaan. Näkisin myös hyödyllisenä esimiehen seurannan ja reflektoinnin myynnistä säännöllisenä osana työtä.”*

*”Seuraan ja kysyn esimerkkejä myyntiin kokeneemilta myyjiltä, joilla esimerkiksi itselle haastava palvelu tai tuote ei myy yhtä hyvin. Ajan tasalla pysyminen tuotteista on myös itselle tärkeää, jotta tuotteen voi perustella ja myydä helpommin asiakkaalle.”*

Oman kehittymisen kannalta, jokainen määrittelee itselleen tärkeät asiat osata, ymmärtää ja toteuttaa omien motiivien ja arvojen avulla. Tehdessämme jotakin koitamme pyrkiä tyydyttämään ainakin yhden motiivin. Motiivia voidaan kuvata yhtenä tärkeänä asiana

elämässä, joka perustuu arvoon tai haluun tehdä asiaa. (Mayor & Risku, 2020, s. 42) Jokaisen myyjän tarkoitus edistää omaa kehittymistä perustuivat jollakin tapaa omaan motivaatioon tehdä työtä. Tuotetiedon osaaminen koettiin vahvana itsevarmuuden tekijänä myynnissä, joka auttaa perustelemaan myytävän tuotteen tai palvelun. Vastauksien perusteella nousi esille myös tiimin yhdessä tekeminen ja avun pyytäminen. Vertaistuki myynnissä ja sen seurannassa toi ilmi sen, että tiimin tuki olla läsnä myynnin tilanteissa on tärkeää. Myynnin seuraamista on hyvä tehdä viikkokeskustelujen avulla ja reflektoida paremmin viikoittaista tai kuukausittaista suoriutumista, mutta välitön palautteen antaminen seurannan avulla toisi välittömiä vaikutuksia ongelmakohtien ratkaisemiseksi.

**Miten palkitseminen tukee tavoitteitasi olla motivoituneempi?** Kysymyksellä pyrittiin saamaan ulkoisen- ja sisäisen motivaation eroja sekä vaikutuksia myynnin työhön.

*”Tavoitteiden ja palkitsemisen verrattavuus työn vaativuuteen ja ammattitaitoon tulee olla samalla linjalla. Kun asiat toimii, koko tiimi ja yhteisö on sitoutunut saavuttamaan tulokset. Motivaatio kulkee käsikädessä tavoitteiden saavuttamiselle. Ilman motivoitunutta henkilöä tavoitteita on vaikea saavuttaa.”*

*”Rahallinen palkitseminen laadukkaasti tehdystä työstä on tärkeää. Tavoitteiden tulisi olla myös palkitsemiseen mitattuna tasapainossa, jotta tehdyllä työllä olisi riittävä tarkoitus. Motivaatio syntyy onnistumisista ja tavoitteiden saavuttamisesta.”*

Myyjille tärkeää oli löytää tasapaino tehdyn työn merkitykselle suhteessa palkitsemiseen. Tavoitteiden tärkeys korostui tärkeänä osana palkitsemista. Ilman selkeää tavoitteiden kokonaisuutta, tavoitteiden havainnointi oli epäselkeää, eikä päämäärää osattu tarkoin määritellä. Eroja tiimin kesken tavoitteiden asettamiselle löytyi vähäisesti, koska tavoitteita ei ollut määritelty henkilökohtaisella tasolla tarkasti. Yksilön perustarpeisiin sitoutuu kaksi ominaisuutta: *”Mitä halutaan ja miten paljon sitä halutaan”*. (Mayor & Risku, 2020, s. 43) Onkin tärkeää itse tunnistaa miksi palkitseminen tukisi tavoitteitani olla parempi myyjä tai tiimin jäsen. Työn merkityksen löytäminen, ei aja pelkästään tiettyjä motiiveja suoriutumaan työstä, vaan se innostaa oman motivaation avulla tavoittelemaan suurempaa palkkiota onnistumisten kautta.

**Miten tiimin tavoitteet palvelevat omaa myyntiäsi tässä hetkessä?** Kysymyksen avulla haettiin näkemystä tiimin merkitykselle myynnissä, sekä mikä vaikutus tiimillä on tavoitteille.

*”Henkilökohtaiset tavoitteet auttavat hahmottamaan mihin itse tulisi pyrkiä ja miten kehittää itseäni. Tiimin tavoitteisiin yritän aina pyrkiä ja annan oman panokseni aina, jotta myös työni jälki olisi tunnistettavissa.”*

*”Pitää huolta siitä, että hoitaa oman myynnin alueen mahdollisimman hyvin, eikä ali suoriudu tiimin tavoitteisiin nähden. Selkeiden tiimin ja henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen vaikuttaa siihen miten paljon osaltani vaaditaan.”*

Tiimin tavoitteet nähtiin merkittävänä tekijänä myynnin kannalta. Oman osan hoitaminen tiimille asetetuista tavoitteista oli merkittävämpää kuin omien tavoitteiden saavuttaminen. Myyntiä tehtiin alimman tavoitteen saavuttamiseksi, eikä merkittävää halua tehdä enemmän ollut havaittavissa. Jokainen näki kuitenkin tärkeänä tehdä työ mahdollisimman hyvin ja laadukkaasti, jotta työn jälki olisi tunnistettavissa.

### 7.3 Johtaminen tulokseen

Osion kolme tarkoituksena on tehdä havaintoja tulokseen pääsemisestä apuna myynnin johtaminen. Ensimmäinen kysymys johdatteli haastateltavaa kohti asioita, joita hän voi tehdä saavuttaakseen asetetut tavoitteet. **Mitä asioita voit tehdä saavuttaaksesi asetetut tavoitteet?**

*”Tarjota tuotteet ja palvelut, jokaiselle asiakkaalle, miettimättä ostaako vai eikö osta. Myöskin tuotetiedon osaaminen ja kalliimman paketin tarjoaminen vie lähemmäksi asetettuja tavoitteita tai niiden yli.”*

*”Asettaa pienempiä välietappeja joihin pääseminen tuo itselle etua pysyä selvillä missä mennään tällä jaksolla. On myöskin tärkeää laittaa tavoite vähän korkeammalle kuin minulle annettu tavoite, jotta on jotakin mitä tavoitella sen ylittämiseksi.”*

Vastaksista heräsi kysymys: Miten pääsen tavoitteeseen? Jotta tavoitteisiin pääseminen olisi mahdollista on myynnin johtamisen avulla tehtävä tavoitteiden asettaminen ja seuranta oltava laadukasta. Esille nousi itsensä haastaminen ja mukavuusalueelta poistuminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä ei kuitenkaan ole automaatio jokaisella myyjällä, vaan vaatii toistoja ja myynnin tarkastelemista rakentavasta näkökulmasta. Välitavoitteiden saavuttaminen näkyi selvänä motivaatiotekijänä tavoitteellisuudelle. Oli tärkeää, että onnistumista voidaan nähdä välitavoitteiden muodossa viikoittain. Tiimin tavoitteiden seuranta tulisi olla läpinäkyvää päivittäin, jotta on selkeää, ollaanko tavoitevauhdissa kauteen nähden.

**Mitä ominaisuuksia tai asioita tiimiltäsi vaaditaan, jotta tavoitteisiin pääseminen olisi mahdollista?** Yhtenä tekijänä palkitsemiselle on tiimin tavoitteisiin pääseminen. Kysymyksen avulla tarkasteltiin tiimille ominaisia piirteitä sekä vaatimuksia, jotta omat tavoitteet täyttyisivät.

*”Motivoitunut työyhteisö, keskustelu kehityskohteista ja vastuu tuloksesta. Pyritään parhaimpaan parhailla mahdollisilla resursseilla. Pidetään hyvä yhteishenki ja tasapaino työn ja arjen välillä.”*

*”Koko tiimin vaikutus omaan tekemiseen - kun yksi toimii 70 % sen vaikutus itseen ja koko tiimiin on sama. Kuin toinen tekee 100 % asenteella, vaikutus on sama. Yhdessä tekeminen ja tsemppaaminen edistää omaa tekemistäni ja saa minut tavoittelemaan parempaa tulosta.”*

*”Rohkeutta puuttua myynnin epäkohtiin, antaa palautetta myynneistä ja vastaanottaa rakentava palaute. Yhteishenki työn ja vapaa-ajan välillä on tärkeää menestyvälle tiimille. Myöskin johtamisen tulisi olla vastuun antamista ja rohkaisevaa työhön.”*

Motivoituneisuus, vastuu sekä yhteishenki niin töissä kuin vapaa-ajalla nousi tekijöiksi, joita hyvä tiimi tarvitsee menestyäkseen. Tiimin jokainen jäsen on vastuussa myös toisesta myyjästä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeitä tekijöitä kehittymisen edellytykselle. Myynnin johtamisen tehtävänä on varmistaa, että työntekijät onnistuvat. Myynnin johtaja nähdään osana tiimiä ja siksi on tärkeää, että hän antaa työlleen täyden panoksensa. Kun työntekijät onnistuvat on esimies onnistunut työssään. (Järvinen, 2020, s.

24) Tiimin ominaisuudet ja toimintatavat syntyvät johtamisen edellytyksenä. Hyvä johtaja on kuin valmentaja, joka näyttää suuntaa ja luo työyhteisön tavat (Järvinen, 2020, s. 25).

**Miten palaute vaikuttaa työhösi?** Palautteen merkitys myynnissä on kehittymistä paremmaksi tekijäksi. Kysymyksellä haettiin vastausta siihen, miten myyjät kokevat palautteen vastaanottamisen osana myynninjohtamista.

*”Palautteen antaminen on hyväksi. Kuitenkin tärkeää huomioida miten palaute annetaan, eli onko se negatiivista vai rakentavaa. Myöskin positiivinen palaute auttaa motivoimaan työssä.”*

*”Rakentavalla palautteella vaikutetaan suoraan oman toiminnan muutokseen, tarkoittaen, että tulisi riittävän usein tehdä reflektio omasta myynnistä, jotta voidaan reagoida oman myynnin laadun kehittämiseen.”*

*”Virheistä oppii parhaiten ja jos niitä ei itse huomaa on hyvä, että joku niistä mainitsee. Myöskin oman palautteen antamisella on tärkeä merkitys, jotta asioita saadaan kehitettyä.”*

Tärkeänä ilmiönä oli se, miten palaute annetaan. Onko palaute rakentava vai negatiivisesti ilmaistu. Rakentavan palautteen hyötynä on se, miten asia käydään läpi. Paneudutaan myynnin kohtiin, joista huomattiin, että asian voi tehdä toisin tai kehittää johonkin suuntaan. Annetaan myös perusteltu kehitysehdotus reflektoinnin jälkeen. Negatiivisen palautteen huono puoli on se, että se on usein rakennettu ajattelematta tarkempaa syytä tai tietoa myynnin rakenteesta. Positiivisella palautteella nähtiin olevan vaikutuksia onnistumisiin ja motivaatioon saavuttaa parempaa tulosta. Myynnin johtamisen osana on tärkeä kiinnittää huomiota onnistumisten positiiviseen palautteeseen. Arvonanto, tuki ja esille nostaminen on myynninjohtajan edellytys toimia hyvänä johtajana. Myynnin johtaja ei kerää itse kunniaa tehdystä työstä vaan huolehtii myyjien onnistumisesta. (Järvinen, 2020, s. 36)



## 8 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää merkitys myyntitiimin suoriutumiseen paremmin yhdessä kuin yksilönä. Tutkimuksen toteutus laadullisena tutkimuksena avasi näkökulmia myyntijohtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyössä tehtiin havaintoja motivaation merkityksestä myyjien toimintaan niin yksilöinä kuin myyntitiimissä. Vastausten pohjalta arvioitiin eroja ja samankaltaisuuksia asioiden kehittämiseksi sekä verrattiin tätä tutkittuun tietoon monien eri kirjallisuuden lähteiden pohjalta.

Tämän opinnäytetyön rakentuminen johtamisen ja johtajuuden pohjalle toi monia näkökulmia menestyksekkääseen johtamiseen. Johtajuus lisää osaamista monilla eri osa-alueella sekä vaikuttavat suoraan työn laatuun ja tehokkuuteen tuloksellisuuden tavoittelussa. Johtaminen kokonaisuutena on merkityksellinen osa henkilöstön ja myyntitiimin hyvinvointia ja sitoutuneisuutta työyhteisössä. Työn alussa kerrottiin, että menestyvälle johtajalle ei ole tiettyä polkua tai tapaa tehdä työtä, vaan työntekijät sekä tiimin jäsenet muokkaavat tapaa johtaa. Jokainen yksilö on oma persoonansa ja heitä tulee johtaa esimerkillä ja haastattelussa esille tulleella yhteishengen ja motivoinnin tärkeydellä. Myyjille tulee antaa vastuuta ja jakaa luottamusta, jotta työn voi kokea merkityksellisenä ja uraa edistävänä. Vastuun jakaminen luo yksilöistä omatoimisempia ja osallistuvia tiimin kehittämiseen, niin ihmisten kuin asioiden johtamisen parissa. Tiimin jäsenet toimivat tukena toisilleen, auttavat ja refleктоivat kehitystä tehokkaammin kuin yksilönä toimivat henkilöt.

Tutkimuksen pääkysymykseen vastaaminen; Miten myyntitiimi suoriutuu yhdessä paremmin kuin yksilöt, löydettiin useita kohteita, jotka vaikuttavat myynnin tuloksen saavuttamiseen. Myyjän työn merkitys tehdä työtä heräsi ensimmäisenä asiana, kun lähdettiin tarkastelemaan motivaatiota työhön ja tiimin sitoutuneisuuteen. Huomattiin, että tavoitteilla tulee olla selkeä merkitys ja niiden tulee olla järkevästi suunniteltu niin tiimin esimiehen kanssa kuin omien motiivienkin pohjalta. Haastateltavat olivat yhtä mieltä henkilökohtaisen kehittymisen seurannasta riittävän pienin väliajoin, jolloin ongelmakohtiin tarttuminen olisi helpompaa ja korjaaminen mahdollista. Työssä tulevan uuden tiedon, tuotteiden sekä palveluiden takia oli tärkeää ymmärtää henkilökohtaisen opiskelun tarve

kehityksen edistämiseksi. Haastatteluissa korostui selkeästi viikoittaisten ohjauskeskusteluiden läpikäynti, mutta kehityksen seurannassa oli selviä parannuksen kohteita, jotka tulisi ottaa osaksi myyntijohtamista.

Tuloksista voidaan tulkita ulkoisen- ja sisäisen motivaation olevan tärkeässä asemassa myyjien tekemistä päivittäin. Kilpailullinen myynti oli vastausten perusteella vähäistä, mutta sitä enemmän panostettiin tiimin yhteisiin tavoitteisiin. Voidaankin sanoa, että myyntitiimin johtaminen tulokseen on ulkoisiin tavoitteisiin perustuvia, jolloin henkilökohtaiset motiivit tavoitella kehittymistä ovat heikommat. Palkitseminen nähtiin osana motivaatiota tehdä tulosta. Sillä ei kuitenkaan ollut niin suuri vaikutus tiimiin, koska tavoitteet olivat asetettu, joko liian kauas tai välitavoitteita ei ollut asetettu järkevästi tavoitematkalle. Päämäärän tavoittelu ei ollut täysin selkeää, jolloin innostus ja motivaation taso saattoi laskea.

Kokonaiskuva tutkimuksen todenmukaisuudesta ja työelämälähtöisestä muotoilusta, auttoi selvittämään kehityskohtia myynninjohtamisen avuksi. Tulokset toivat täydennystä kirjallisuuden pohjalta rakennettuihin kohtiin myyntitiimin merkityksen kasvattamiseksi. Tietoa tulen hyödyntämään osana myyntijohtamista, yksilöiden kehittämiseksi ja myyntitiimin yhtenäistämiseksi.

## 9 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö toteutettiin osana myynninjohtamisen kehittämistä myyntityössä. Työn eteneminen sujui aikataulussa työn ohella, jolloin pystyttiin jatkuvasti seuraamaan myynnin kehittämistä, sekä refleктоimaan omaa myyntijohtamista. Työn alkuvaiheessa tehtiin säännöllistä seurantaä etenemisestä ja pyrittiin edistämään opinnäytetyöprosessia ohjaajan neuvojen sekä palautteen avulla. Ohjaavan opettajan merkitys työn edistymiselle oli tärkeä, jotta työn ohella sai aikataulun ja päämäärän itselleen sopivaksi. Yhteistyö onnistui sujuvasti ja tarpeiden mukaan oli sovittavissa keskusteluaikaa pikaisellakin aikataululla.

Opinnäytetyön aihe syntyi henkilökohtaisena haluna lähteä kehittämään myyntijohtamista sekä tiimin merkitystä. Työn aihetta tutkittiin monipuolisesti tutkitun tiedon ja kirjallisuuden lähteiden pohjalta. Työn rajaukset suunniteltiin niin, että tutkittava tieto on mahdollista

löytää kasvotusten haastattelemalla ja myynnin seurannalla. Aiheeseen löytyi paljon ennalta tutkittua tietoa niin suomen- kuin englanninkielisen lähdekirjallisuuden kautta. Myynti ja myyntijohtaminen kirjallisuuden lähteenä oli helposti mukailtavissa omaan työhön, jolloin kirjoitettua tietoa voitiin tutkia lähdekriittisesti. Lähteinä hyödynnettiin melko tuoretta kirjallisuutta, koska myynnin johtaminen on käsitteenä muuttanut johtamisen periaatteita viime vuosikymmenien aikana.

Tutkimuksen aihe oli oman työn edistämiseksi ajankohtainen ja kehittävä. Tutkimustulosten avulla löydettiin kohtia, joita myyntijohtamisen avulla lähdetään kehittämään tulevaisuudessa. Tuloksia pystytään myös hyödyntämään muiden tiimien kehittämisessä myynnin eri osa-alueissa.

Tämän työn tutkimustulosten perusteella tullaan tekemään muutoksia myynnin seurantaan ja ohjauskeskusteluiden määrään, myynnin edistämiseksi sekä yhdessä tekemisen merkityksen lisäämiseksi. Myyntiä tullaan seuraamaan tarkemmin sen rakenteellisesta näkökulmasta. Myynninjohtamisen tehtävänä on tutkia myynnin rakennetta ja puuttua sen epäkohtiin niiden kehittämiseksi. Välittömän palautteen avulla voidaan kehittää yksittäisiä kohtia tuotteen- tai palvelun myymiseksi. Seuranta tullaan tekemään myös ohjauskeskusteluiden avulla tehokkaammin, jossa tärkeässä osassa on myyjän oma reflektointi. Oman myynnin rakenteen tutkimisella on positiivinen vaikutus palautteen ymmärtämiseen ja sen myötä helpommin epäkohtien muuttamiseen. Yhdessä tekemisen vaikutuksia tullaan mittaamaan monipuolisemmin tavoitteiden ja tiimin tuloksen avulla.

Tällä tutkimuksella oli tarkoitus luoda käytäntöön muutosmalli yksilöiden ja tiimin kehittämiseksi. Tutkimuksen toteutuksessa onnistuttiin tehokkaasti muuttamaan myyntijohtamisen avulla tehtävää myynnin seuranta ja puuttumaan välittömiin epäkohtiin, niiden ratkaisemiseksi. Ohjauskeskustelut ja kouluttaminen osana myyntiä tulevat rakentumaan säännölliseksi osaksi viikoittaista ohjelmaa. Yksilöiden tavoitteiden seuranta ja reflektointi on läpinäkyvämpää sekä tuloksia tullaan seuraamaan paremmin tiimitasolla.

Motivaatio oli merkittävässä osassa työn tutkimusosuutta ja sitä käsiteltiin niin sisäisen kuin ulkoisen motivaation kautta. Myyjiä motivoi oman tason ja tavoitteiden saavuttaminen

laadukkaan myynnin avulla. Motivaatio ei kuitenkaan synny pelkästä tahdosta saavuttaa yksilölle asetettu tavoite, vaan siitä tulee palkita oman taitotason mukaisesti. Ulkoiset tavoitteet auttoivat myyjiä tekemään parempaa tulosta saavuttaakseen itselle ansaitut suuremmat bonukset tai palkinnot. Osana motivaatiota nousi myös esille halu kehittää itseään myyjänä ja tuoda esille oma osaaminen. Kehityshalu ja menestyminen olivat tekijöitä, jotka lisäsivät myynnillistä kilpailua ja sitä myötä myös kehittivät myyntitiimin tasoa.

Opinnäytetyön aihealuetta rajattiin niin, että myyntitiimi hyötyisi tutkimuksen tuloksista eniten. Jatkotutkimusmahdollisuuksia voisi aiheesta kehittää niin, että myyntijohtamisesta tulisi ammattimaisempaa ja päästäisiin toteuttamaan parempaa seurantaa myyntijohtamisen vaikutuksista myyntiin. Myyntijohtamisen tarkoituksena on luoda yksilöistä tehokkaampia, motivoituneempia sekä luoda työlle merkitys. Koenkin, että jatkossa voidaan kehittää myyntijohtamisen merkitystä entistä enemmän osana hyvän myyntitiimin kehitystä.

## Lähteet

Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). *Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance*. Personnel Psychology.

Clemmer, J. (2022). *Manage Things, lead people*.

<https://www.clemmergroup.com/articles/manage-things-lead-people/>

Hämäläinen, J. & Sora, H. (2020) *Strategia arkeen OKR-mallilla*, Kauppakamari.

Järvinen, P. (2020). *Miten Johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle*. Alma Talent.

Jääskeläinen, H. (2020). *Johtaminen ja esimiestyö: Hyvä esimies vai hyvä asiantuntija – kumpi sinä olet?* <https://brik.fi/brik-lehti/hyva-esimies-vai-hyva-asiantuntija/>

Kuntsi, C. (2021). *Mikä ihmeen ihmisten johtaminen?* Haettu 18.10.2022 osoitteesta

<https://www.karhuhelsinki.fi/blogi/mika-ihmeen-ihmisten-johtaminen/>

Lakimiesliitto (2010). *Kehityskeskusteluopas*. Haettu 04.08.2022 osoitteesta

[https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/19727/kehityskeskusteluopas\\_nettiin.pdf](https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/19727/kehityskeskusteluopas_nettiin.pdf)

Luukkala, J. (2022). *Luja tahtotila: Mikä meitä motivoi?* Duodecim.

Lyytinen, N. & Pääkkönen, S. (2022). *Ole oma pomosi: Virtaa työhön ja vapaalle*. Otava.

Mikkonen, A. (2019). *Mikä on tutkimus ja miten luet tutkimusta?*

<https://blog.hamk.fi/kirjasto/mika-on-tutkimus-ja-miten-luet-tutkimusta/>

MMA (2020). *Myynnin & markkinoinnin ammattilaiset, näin syntyy aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Haettu 19.10.2022 osoitteesta

<https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/nain-syntyy-aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu/>

Parkatti, A. (2020). *Management vai leadership. Digitaidot arjessa.*

<https://digitaidotarjessa.com/management-vai-leadership/>

Puranen, T. (2019). *Ammattijohtaja. Ammattimainen johtaminen – ihmiset, asiat ja*

*liiketoimintaosaaminen.* <https://ammattijohtaja.fi/ammattimainen-johtaminen-ihmiset-asiat-ja-liiketoimintaosaaminen/>

Riihijärvi, P. (1999). *Operaatioiden suunnittelu ja johtaminen - tarkastelua suomalaisen, yhdysvaltalaisen ja venäläisen johtamisprosessin näkökulmasta.* Tiede Ja Ase.

<https://journal.fi/ta/article/view/47820>

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. (2007). *Haasteena myynnin johtaminen.* Helsinki: Imperial Sales.

Salesforce, (2022). *What is sales management?* Haettu 29.07.2022 osoitteesta

<https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/sales/sales-management/>

Shuttleworth, M. & Wilson, T-L. (2008). *Qualitative research design.*

<https://explorable.com/qualitative-research-design>

Smith, C. Babich, C. Lubrick, M. (n.d.). *Leadership and management in learning organizations.*

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/educationleadershipmanagement/chapter/1-1-what-is-leadership-and-management/>

Sydänmaanlakka, P. (2010). *Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun.* Alma Talent Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?*

Talentum.

Terveysverkko, (n.d.). *Motivaatio.* Haettu 04.08.2022 osoitteesta

<https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>

Valkonen, E. (2019). *Ihmisten johtamisen ABC*. Visma blog.

<https://www.visma.fi/blog/ihmisten-johtamisen-abc/>

Venäläinen, S. (29.07.2020). *Tavoitejohtaminen (MBO) ja OKR: T*. Haettu 05.08.2022

osoitteesta <https://sarivenalainen.fi/tavoitejohtaminen-mbo-ja-okr/>

**Liite 1: Haastattelun runko****Haastattelu**

Haastattelu toteutetaan kysymysten perusteella kasvotusten. Avointen kysymysten avulla koitetaan saada mahdollisimman henkilökohtainen näkemys työstä, tavoitteista sekä tulokseen johtamisesta. Tiimi koostuu eri yksilöistä ja se pystyy tuottamaan paremman tuloksen kuin yksilöt itse. Tavoitteiden asettaminen tulisi tukea tiimin kehittymistä ja siksi jokaisen on määriteltävä itselleen tavoitteet, joista koostuu tiimin yhtenäinen tavoite. Osion yksi ja kaksi tarkoituksena on saada ymmärrys tämänhetkisistä tavoitteista ja henkilökohtaisesta arviosta motivaation sekä tavoitteiden mukaisesta työnteosta. Osio kaksi määrittelee henkilökohtaista kehittymistä tulokselliseen tavoitteluun yksilönä, sekä tiimissä. Kilpailullisen myynnin tarkoituksenmukaisuutta. Osiossa kolme tutkitaan johtamisen merkitystä osana myynnin tulosta.

**OSIO 1 Työ**

Miten kuvailisit työtäsi?

**OSIO 2 Tavoitteet**

Mikä ovat tavoitteesi työssäsi?

Ovatko tavoitteesi selkeät?

Miten edistät omaa kehittymistäsi työssäsi?

Miten palkitseminen tukee tavoitteitasi olla motivoituneempi?

Miten tiimin tavoitteet palvelevat omaa myyntiäsi tässä hetkessä?



### **OSIO 3 Johtaminen tulokseen**

Mitä asioita voit tehdä saavuttaaksesi asetetut tavoitteet?

Mitä ominaisuuksia tai asioita tiimiltäsi vaaditaan, jotta tulokset vastaisivat tavoitteitasi?

Miten palautteen vastaanottaminen vaikuttaa työhösi?

