



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Myyjän oppiminen ja kehittyminen B2B- organisaatiossa

Jari Karppanen

Opinnäytetyö, syyskuu 2022

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2022
Tradenomi YAMK, johtaminen ja
liiketoimintaosaaminen
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Jari Karppanen

Nimeke
Myyjän oppiminen ja kehittyminen B2B-organisaatiossa

Toimeksiantaja
Anonyymi

Tiivistelmä

Henkilöstön osaaminen ja jatkuva kehittyminen on tärkeää. Se takaa organisaatiolle jatkuvuutta ja henkilöstölle haasteita ja mahdollisuuden kehittyä omassa työssään paremmaksi. Myyntityössä kehittymisen osa-alueita on paljon riippuen alasta, yrityksestä, tuotteista ja omista taidoista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten toimeksiantajaorganisaation asiantuntijamyymäjät kokevat oppimisen ja sen mahdollisuudet tällä hetkellä ja mitä organisaatio voisi siinä parantaa. Toimeksiantajana toimii tutkimuksessa anonyymina esiintyvä koko Suomen alueella toimiva ICT-alan yritys.

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation asiakkuuspäällikköjä eli myyjiä. Haastattelumenetelmäksi muodostui puolistrukturoitu haastattelu. Tutkimus itsessään on laadullinen tapaustutkimus. Kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, mutta myös laadullisesti mitattavia ja arvioitavia kysymyksiä.

Tulosten mukaan myyjät arvostavat koulutuksia ja haluavat, että työnantaja järjestää aktiivisesti valmennuksia ja näin tulee olla jatkossakin. Myyjät myös kokevat, että heidän on tärkeää huolehtia oppimisesta. Tuloksista kävi ilmi, että myyjät haluavat lisäksi esimiesten osallistuvan arkeen enemmän ja toivoivat myös kehityskeskusteluista laadukkaampia. Opinnäytetyön tuotoksena kohdeorganisaatio saa hyödyllistä dataa ja huomioitavia asioita, miten voidaan varmistaa, että organisaation myyjät kehittyvät päivittäin. Tutkimuksen tekijä antaa myös kehitysehdotuksia.

Kieli
suomi

Sivuja 50
Liitteet 1
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
myynnin kehittyminen, myyjän oppiminen, jatkuva kehittyminen



THESIS
September 2022
Master's Programme in Business
Administration, Business Management and
Leadership

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Jari Karppanen

Title
Learning and development of account manager in B2B organization

Commissioned by
Anonymous

Abstract

The competence and continuous development of the personnel is important for all companies giving the organizations continuity. They also create positive challenges and a chance for the personnel to make progress in their work. In sales, there are lots of different competence areas where personnel can develop, each depending on the company, its products and the personal skills of individual employees. The aim of this thesis was to discover how the account managers feel about learning and the development possibilities in the organization, and how the company can improve in it. The target organization is a nationwide ICT company in Finland which is willing to remain anonymous in research.

The data for the thesis were collected by interviewing account managers. The interview method was semi-structured interview. The study itself was a qualitative case study. In the interview form, there were open questions but also questions that enabled qualitative measurement.

According to the results, the account managers value and want that their employer continues organizing coaching sessions and trainings. Account managers also consider learning and development valuable. They wish that supervisors would be more present and better available at everyday work. Account managers also expressed a need to improve the quality of development discussions. The thesis provides the target organization with useful data and development ideas on how the account managers can develop their competence during their career.

Language
Finnish

Pages 50
Appendices 1
Pages of Appendices 2

Keywords
sales development, sales learning, continuous improvement

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat.....	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja rakenne.....	6
2	Myynti ja myyntityö.....	7
2.1	Huippumyyjä	8
2.2	Huippumyyjäksi kehittyminen.....	10
3	Myyntin johtaminen	13
3.1	Tuloksenteon johtaminen.....	14
3.2	Myyjien johtaminen	15
3.3	Ajankäytön ja asiakkuuksien hallinta	17
4	Myyjän kehittäminen	18
4.1	Palautteen antaminen.....	20
4.2	Kehityskeskustelut	20
5	Tutkimuksen toteutus.....	22
5.1	Kohdeyritys	22
5.2	Tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu ja sen analysointi.....	22
5.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	26
6	Tutkimuksen tulokset	28
6.1	Taustatiedot	28
6.2	Numeroarviointi- ja avoimet kysymykset.....	29
6.2.1	Itsensä kehittäminen	30
6.2.2	Omatoimisuus.....	32
6.2.3	Valmennustilaisuudet ja ryhmätyöskentely	34
6.2.4	Mentorointi	35
6.2.5	Virheet ja palautteet.....	37
6.2.6	Kehityskeskustelut	40
6.2.7	Valmennus.....	42
6.2.8	Erilaiset oppimistavat	44
7	Johtopäätökset	47
7.1	Yhteenveto ja kehittämisideat	47
7.2	Reflektio tehdystä tutkimuksesta	50
	Lähteet.....	51

Liitteet

Liite 1 Haastattelulomake

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

Opinnäytetyön tarve lähti toimeksiantajaorganisaatiolta. Kyseinen ICT-alan organisaatio on verrattain nuori eli perustettu vuonna 2019. Organisaation johtajilla oli tarve selvittää, miten organisaation myyjät kokevat saavansa tukea ja koulutusta siihen, jotta he pystyvät kehittymään roolissaan ja mahdollisesti etenemään organisaatiossa uransa aikana.

Vaikka organisaatiossa säännöllisesti seurataan osaamista (esimerkiksi osaamiskartoituskyselyillä, osaamiskeskusteluilla ja kehityskeskusteluilla), ei ole laajemmassa mittakaavassa tehty suunnitelmaa tai tutkimusta siitä, miten varmistetaan se, että organisaation myyjät ja esimiehet pystyvät kehittymään uransa aikana. ICT-ala on todella laaja ja haaste on nyt ja tulevaisuudessa, miten osaaminen hallitaan ja miten sitä kehitetään, niin myyntitaidoissa kuin tuotetasollakin.

Opinnäytetyön laatimisen aikana kohdeorganisaatioon kuului kolme eri myyntitiimiä (etelä, keski-suomi ja pohjoinen). Jokaisella myyntitiimillä oli oma esimies ja jokaisessa myyntitiimissä oli hieman vaihtuvuudesta riippuen 5-8 myyjää. Tämä tilanne eli hieman opinnäytetyön tekemisen aikana, välillä joltain tiimiltä puuttui esimies ja myyjien määrä vaihteli. Lisäksi organisaatiolla oli organisaation johtaja, joka toimi myös opinnäytetyön ohjaajana toimeksiantajaorganisaation puolesta.

Oma roolini organisaatiossa oli opinnäytetyön aikana pohjoisen myyntialueen myyjä. Myyjän roolin lisäksi toimin eräänlaisena valmentajana kollegoilleni (specialisti). Specialistin roolissa minulla oli valmennettava, jonka kanssa keskityin hänen ja esimiehen toiveisiin, jotta tämä valmennettava kehittyi paremmaksi myyjäksi. Esimiesroolia minulla ei ollut, joten roolissa keskityttiin työtapoihin, toimintamalleihin ja näkemysten vaihtamiseen, miten asioita pystyttäisiin kehittämään. Specialistin roolini ulottui myös valmennustyön

ulkopuolelle. Autoin tarpeen mukaan arjen haasteissa myös muitakin organisaation myyjiä ja järjestin koulutuksia myyjille. Myös osallistuminen esimiesten palavereihin ja organisaation strategiapäiville kuului rooliini. Voi siis sanoa, että organisaation tuntemus oli suhteellisen vahva itselläni, vaikka myyjän roolissa lähtökohtaisesti toiminkin. Tavoitteenani olisi toimia joskus esimiehen roolissa.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda konkreettisia kehitysehdotuksia siitä, kuinka kohdeorganisaatio varmistuu myyjien kehittymisestä organisaatiossa koko työuransa ajan. Opinnäytetyössä keskitytään ison ICT-alan yrityksen yhteen B2B-myyntin organisaatioon, koska tässä organisaatiossa itse toimin ja tämän organisaation johtajalta tuli tarve kyseiselle tutkimukselle. Toisaalta myös, opinnäytetyön tekemisen globaalille ICT-alan yritykselle olisi yhden tutkijan puolesta haastavaa.

Tavoitteena on myös, että organisaation eri henkilöt hyötyisivät tästä tutkimuksesta. Organisaatio itsessään saisi tietoa ja apuja siihen, miten varmistetaan myyjien kehittyminen työssään ja urallaan. Esimiehet saisivat apuja ja heidän oman ajattelutavan ulkopuolista näkemystä siihen, miten alaisien koulutuksia ja kehityskeskusteluita voisi mahdollisesti rakentaa toisin ja onko jotain osa-alueita, mitä voisi parantaa tai tuoda näihin keskusteluihin ja tapahtumiin kokonaan uutena. Myyjien kohdalla tavoitteena on, että heille tulisi selkeämpi malli siitä, miten he voivat organisaation avulla ja/tai oma-aloitteisesti kehittää omaa osaamistaan. Myöhemmin kerron tiedonkeruun menetelmistä lisää, mutta haastattelen tiedonkeruuvaiheessa myyjiä ja toivon, että haastattelut saavat myyjiä pohtimaan omaa osaamistaan tarkasti. Toivon lisäksi, että haastattelut aiheuttavat myyjissä itsereflektiota.

Opinnäytetyön rakenne tästä eteenpäin keskittyy ensiksi teoreettiseen tietoperustaan. Myynnistä, myynnin johtamisesta ja kehittämisestä on laadittu todella monta erilaista ja laadukasta lähdeaineistoa. Opinnäytetyön alkuvaiheessa, pohdimme tietoperustaosuuden rajaamista yhdessä

oppilaitoksen ja organisaation opinnäytetyön ohjaajien kanssa. Pyrin tietoperustassa keräämään laadukasta tietoa myynnistä ja siitä, kuinka myyjä voi henkilökohtaisesti kehittyä ja oppia, myynnin johtamisesta ja siitä, kuinka myyntiosaamista johdetaan. Huippumyyjän ominaisuuksia ja kehittymistä huippumyyjäksi sivutaan myös.

Tietoperustan jälkeen, esitellään opinnäytetyössä käytetyt menetelmät tiedonhankinnan ja analysoinnin suhteen ja miten näihin menetelmiin päädyttiin. Pohditaan lisäksi muita menetelmiä, jotka olisivat voineet sopia menetelmiksi. Tämän jälkeen esitellään ja analysoidaan tulokset ja lopuksi pohdinta.

2 Myynti ja myyntityö

Mitä myynti on? Myynti on kuuntelua. Jos emme ymmärrä asiakkaan tai asiakkaiden tilannetta, on todella vaikea myydä yhtään mitään eli kartoittaminen ja selvittäminen on ensisijainen tehtävä. Jos emme ymmärrä, mitä asiakas edes tekee tai asiakas ei ymmärrä tuotteemme hyötyä hänelle, on turha jatkaa myyntiä sen pidemmälle. Myynti on myös tunteilla pelaamista. Myyjän tehtävä on ensiksi vakuuttaa asiakas omasta ammattitaidostaan ja saavuttaa luottamus. Näin asiakas tuntee helpommin, että kaupan tekeminen on järkevää. Myyjän tulee myös osata perustella asiakkaalle tuotteen hyödyt ja järki ja uskoa omaan tuotteeseensa. Jos ei myyjä ei itse usko myymäänsä tuotteeseen, kannattaa suoraan vaihtaa tuotetta. (Luukkainen 2016.)

Suomen yleisin ammatti on myyjä. Harvoin tulee vastaan yrityksiä, joilla olisi ollenkaan muutakaan liiketoimintaa, ellei siellä kukaan tee kauppaa ja myyntityötä. Tässä siis korostuu myyjien työ. Edellisen kappaleen mukaisesti, myyjien tehtävänä on kuunnella ja selvittää asiakkaiden tilanne, tunnistaa tarpeet ja löytää omasta tuoterepusta ne ratkaisut asiakkaalle, jotka täyttää heidän toiveet ja vaatimukset. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 9.)

Myynti ja myyntityö on paljolti henkilökohtaista vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ja sitä tarvitaan kaikissa asiakassuhteen vaiheissa. Myyminen on paljon asiakassuhteen luomista: asiakkaalle ehdotetaan ideoita ja ratkaisuja ja hyväksytetään ne, ei pelkästään kaupata tavaroita, tuotteita tai palveluita vain myymisen ilosta. Harvoin kuitenkaan tuote myy itse itseään; usein tarvitaan prosessiin mukaan myyjä, joka osaa perustellen vakuuttaa asiakkaan tuotteen käyttökelpoisuudesta juuri hänelle. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 13-14.)

Maailma muuttuu ja niin muuttuu myös myyjän maailma. Asiakkaan tietoisuus kasvaa koko ajan eikä vähiten varmasti ole syynä siihen teknologia. Tietoa on nykyään maailma pullollaan ja teknologiankin ansiosta, ne on kaikki käden ulottuvilla. Asiakas saa tietoa helpommin ja etukäteen ja tämä asettaa haasteita myyntitilanteille. Asiakkaiden ostopäätöksiin vaikutetaan etukäteen jo paljon ennen mahdollista myyntitilannetta ja myynnin ja markkinoinnin raja hälvenee kokoajan, koska kaupanteko muuttuu enemmän ja enemmän sähköiseksi. Myyminen alkaa mennä kokoajan enemmän siihen pisteeseen, että asiakasta autetaan valitsemaan paras ratkaisu. (Padelford 2014.)

2.1 Huippumyyjä

Rubanovitsch ja Aalto (2005, 21) listaavat seuraavat ominaisuudet, jota huippumyyjillä tulisi olla:

- tehokkuus
- vakuuttava
- ymmärrettävä
- oma-aloitteinen
- ystävällinen
- kohtelias
- tarpeiden kartoittamisen osaaminen
- tuntee omat ja kilpailijoiden tuotteet.

Yllä olevasta listauksesta pystyy helposti poimimaan monia yhtäläisyyksiä tutkimuksen kohdeorganisaation myyjien työhön liittyen. Oma-aloitteisuus on hyvin tärkeää, kukaan ei tee myyntityötä myyjän puolesta. Kartoittaminen on tässäkin tehtävässä hyvin tärkeää. Monesti asiakas kertoo tarpeensa, mutta kun asiantuntijamyynä tehdään, kartoittamisella löydetään ne lisämyynnin paikat. Tehokkuus on volyyymimyynnissä myös oleellinen osa. Mitä enemmän on kontakteja, tapaamisia ja tarjouksia, sitä enemmän tehdään myyntiä.

Kuinka kehittyä huippumyymäjäksi? Suurimmat ominaisuudet, joita myyjällä tulee olla kehittyäkseen on sitoutuminen omaan työhön ja motivaatio kehittyä työssään ja myyjänä. Kehittyminen myyntialalla vie aikaa, vaatii pitkäjänteisyyttä ja nöyryyttä opetella samat asiat moneen kertaan. Hyvän myyjän ominaisuuksia on halu voittaa reilusti ja myös auttaa toisia. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on tuottaa asiakkaalle aitoa lisäarvoa ja mitä nopeammin ja helpommin sen saa asiakkaalle tehtyä, sen parempi. Hyvä myyjä kantaa vastuun tekemisistään, kunnioittaa asiakasta, sidosryhmiään ja organisaatiota. Huippumyymäjäksi tähtäävän on tärkeä ymmärtää se, että eniten opitaan tekemällä työtä ahkerasti. Kokemukset onnistumisista ja epäonnistumisista, asiakkaiden kontaktointi ja kontaktimäärän kasvattaminen ja sitoutuminen omaan työhön on tärkeitä elementtejä huippumyymäjäksi kehittämisessä. (Vuorio 2015, 9-10.)

Rubanovitsch ja Aalto (2005, 22-23) listaavat seuraavat myynnin prosessit tärkeiksi, jotta myyjä voi menestyä työssään:

- Huolellinen valmistautuminen
- Aikataulujen noudattaminen
- Panostaa asiakkaan tarpeiden, tilanteen ja toiveiden ymmärtämiseen
- Asiakastapaamiset asiakkaan ehdoilla
- Laittaa asiakkaan toiminnan keskiöön, ei tuotetta tai hintaa
- Neuvoo asiakasta parhaalla mahdollisella tietotaidolla hänelle tärkeistä asioista
- Tuntee myymänsä tuotteet ja palvelut
- Artikuloi selvästi
- Kartoittaa ja ehdottaa erilaisia ratkaisuja asiakkaalle

- Herättää keskustelua tärkeistä ja uusista asioista
- Tekee asioista ja asioinnista kiinnostavaa, miellyttävää ja sujuvaa
- On oma itsensä
- Hoitaa asiakkaan asiat ja asiakkuuden kokonaisvaltaisesti
- Luo, keksii ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle
- Toimii määrätietoisesti, sääntillisesti ja pitää lupauksensa (Rubanovitsch & Aalto 2005, 22-23.)

Asiakkaan tulee kokea olevansa tärkeä, arvostettu ja huomionarvoinen ostoprosessissa, koska viime kädessä, nämä asiat ratkaisevat kuinka hyvin myyjä tehtävässään onnistuu eli myymisessä. Myyjän täytyy luonnollisesti kokea sopivansa tehtävään ja niin, että myyminen ja prosessi on luontaista ja kiinnostavaa hänelle itselleen (Rope 2003, 96-97). Huippumyyjä osaa priorisoida omaa tekemistään jakamalla aikansa ja energiansa tehokkaasti. Tämä pitää sisällään asiakkaan myyntipotentiaalin tunnistamisen; kehen potentiaaliin asiakkaisiin käyttää aikaa ja myyntitaitoja käännättääkseen heidät ajattelemaan positiivisesti ja keihin ei kannata omia voimavaroja tuhata. (Altman 2002, 88-100.)

Huippumyyjä käyttää ajastaan noin 80 % luottamuksen rakentamiseen ja vain 20% kaupan "clousaamiseen". "Normaalilla" myyjällä tilanne on päinvastainen: aikaa, energiaa ja tekniikkaa menee kaupan päättämiseen hinnalla millä hyvänsä (jopa hintaa vedättämällä alaspäin). Toinen hyvä esimerkki huippumyyjän ja perusmyyjän eroista on arvojärjestys. Huippumyyjälle on tärkeää asiakkaan kokema ja saavutettu hyöty ja lisäarvo ja viimeiseksi oma hyöty, joka on yleensä rahallinen palkkio. Perusmyyjällä asia menee pitkälti toisinpäin. Perusmyyjä ajattelee oman hyötynsä asiakkaan hyödyn edelle. (Vuorio 2015, 10-11, 34, 40.)

2.2 Huippumyyjäksi kehittyminen

Jonna Koponen (Koskenranta 2021) antaa seuraavat neljä vinkkiä parempaan myyntityöhön:

1. Kiinnitä huomio asiakkaaseen – ilman myyntiä ei ole liiketoimintaa. Tee kotiläksysi ja kartoita asiakkaan tarpeet, ongelmat ja mihin he tällä hetkellä aktiivisesti etsivät ratkaisua. Asiakassuhteista huolehtiminen on tärkeää.
2. Oma myyntiprosessi kuntoon. Aseta itsellesi myynnille tavoitteita. Suunnittele toimenpiteet, toteuta, mittaa analysoi ja kehitä itseäsi. Tarkastele omaa myyntiprosessi vaihe vaiheelta: prospektointi, kontaktointi ja asiakaskohtaaminen. Älä säikähdä vastaan väittävää asiakasta, he monesti haluavat vaan tietää aiheesta ja tuotteesta lisää. Kaupan sulkeminen/cloussaaminen on myös tärkeää.
3. Huomioi myynnissä vuorovaikutus niin kasvokkain tapahtuvissa kohtauksissa kuin digitaalisissa. Itse-reflektio on tärkeää; missä olen hyvä ja missä voisin ja haluan kehittyä?
4. Löydä viestintäkanavat, jotka sopivat yhteistyöhön asiakkaasi kanssa. Toiset haluavat viestiä puhelimitse, toiset sähköpostilla ja toiset vaikkapa LinkedIn:n välityksellä. Muista eri kanavien hyödyt; jotkut asiat helppo ja hyvä hoitaa puhelimitse tai sähköpostilla. Ideointiin, ongelmanratkaisuun ja isoimpiin kokonaisuuksiin taas voisi sopia paremmin videoneuvottelu tai F2F-tapaaminen. (Koskenranta 2021.)

Tärkeä askel myyjänä kehittymiselle on sen hyväksyminen, että kehittyminen myyjänä on mahdollista. Se ei tapahdu toistamalla samoja vanhoja kaavoja ja tapoja vaan jotain on muututtava, jotta pystytään kehittymään. Yksi este kehittymiselle on itseluottamus; ajatellaan, että ominaisuuteni ovat rajoittuneet ja tästä ei paremmaksi muututa. Tunnettuja rajoittavia tekijöitä on epämukavuusalueelle astuminen. Kylmäsoitot on hyvä esimerkki. Myyjät herkästi kuvittelevat, että eivät osaa sitä tehdä. Jotkut myyjät taas uskovat ja kuvittelevat, etteivät pystyisi oppimaan jonkun teknisen tuotteen tuotetietoja. Kehittyminen vaatii epämukavuusalueelle astumisen. (Actional 2020.)

Yksi keino kehittyä myyjänä ovat myyntikoulutukset. Nämä kuitenkin sopivat parhaiten noviiseille, koska heiltä puuttuu myynnin perusosaaminen. Kokeneelle myyjälle koulutukset on lähinnä tiedon jakamista ja odotetaan, että tiedot otetaan käyttöön. Perustaitojen oppimisen jälkeen, myyjien on kehityttävä omassa työssään ja työtä tekemällä päästäkseen huippumyymäjäksi ja myyjänä

kehittymisen keinoja on opittava. (Actional 2020). Kouluttautumiseen on hyvä lisätä myös oma aktiivisuus. Seminaarit, verkostoituminen, itseopiskelu (kirjat/luennot) ja mentoreiden hankkiminen on hyviä keinoja kouluttautua. (City 2014.)

Tehokas keino kehittyä myyjänä on palautteen saaminen. Myyjä ei yksinkertaisuudessaan voi kehittyä jos hän ei saa palautetta tekemisestään. Eräs keino saada palautetta on simuloitua asiakastapaamiset. Kaksi myyjää simuloi asiakastapaamisen, jossa toinen on asiakas ja harjoituksen jälkeen, myyjä saa palautteen kollegoiltaan ja esimieheltään. Myöskin esimiehen ja myyjän yhteiset asiakastapaamiset ovat hyvä keino saada palautetta. Asiakastapaamisen jälkeen, palaveri puretaan osiin ja esimies antaa palautteen. Tässä luonnollisesti korostuvat esimiehen myynnin johtamisen ja palautteen antamisen taidot. (Actional 2020.)

Itse-reflektointi ja myyntiprosessin mielikuvan luominen on hyviä keinoja kehittyä myyjänä. Ennen asiakaspalaveria, myyjä käy mielessään läpi ennakoasetelmat ja miten tapaaminen tulisi mennä. Palaverin jälkeen, itse-reflektoinnin keinoin myyjä käy läpi ne asiat miten tapaaminen erosi omista mielikuvista ja mitä olisi voinut tehdä toisin. Perusmyyjien sudenkuoppa useasti on se, että he eivät jostain syystä suostu muuttamaan mielikuviaan myymisestä. (Actional 2020.)

Tärkeä elementti huippumyymiseksi kehittämisessä on tavoite. Tavoitteen ei tarvitse olla aina myyntitavoite. Se voi liittyä tapaamisten varaamiseen, kalenterin hallintaan tai vaikka tehokkuuteen. Tekemisestä on saatava palautetta, jotta myyjä voi ymmärtää, mitkä osa-alueet ovat hallussa ja missä on kehitettävää. Kehitettäviä asioita voi olla tuotteet, palvelut, asiakkaat ja kilpailijat. Pitää tunnistaa, missä osa-alueissa on puutteita. Jos ei tiedä, missä on puutteita, se on tekosyy olla hankkimatta tietoa. Myyjän tulee hankkia tieto puutteistaan, on se oikea tapa sitten palaute tai itse-reflektointi. Tähän tarvitaan motivaatiota kehittää itseään. On tunnistettava asiat, jotka voi vaikuttaa kehittämiseen ja vahvistettava niitä. On tunnistettava asiat, jotka heikentävät motivaatiota ja karsia näitä asioita. Jokaisen on keksittävä ja hahmotettava

omat motivaatiotekijänsä. (Actional 2020). Tavoitteiden tulee tukea toisiaan. Niiden tulee olla haastavia, muttei mahdottomia. Tavoitteiden tulee lisäksi olla sekä laadullisia, että määrällisiä ja niitä tulee olla lyhyelle ja pitkälle aikavälille. Eli myyntiuraa ajatellen tarvitaan tavoitteita tälle päivälle, viikolle, kolmen kuukauden päähän ja kahden-kolmen vuoden päähän. (Tracy 2010, 154-159.)

3 Myynnin johtaminen

Lähtökohta esimiestyöskentelyyn saattaa joskus unohtua esimiehiltä. Heillä ei kuitenkaan olisi johtamistehtävää ilman johdettavia. Esimiesten on hyvä muistaa se fakta, että hekin saavuttavat tavoitteensa vain myyjiensä ja alaistensa työnsä kautta. Esimiehen tärkein tehtävä on siis pitää alaiset tyytyväisenä ja sitoutuneina. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118.)

Myynnin johtaminen on tärkeä myynnin tukitoimi. Myynnin johdon tehtävänä on varmistaa, että myynnin edellytystekijät ovat kunnossa ja tärkeää on myös määrittää asianmukaiset tavoitteet. Esimiesten tehtävänä on suunnitella ja organisoida myyntiä sekä motivoida ja seurata sitä. (Rope 2003, 117.)

Myynnin johtaminen on toki haastavaa, mutta äärimmäisen tärkeää organisaatiolle ja yksittäisille myyjille. Moni aloitteleva myyjä luovuttaa myyntityössä äkkiä, koska he eivät usko kehittyvänsä tarpeeksi tai tarpeeksi nopeasti. Myyjän tukeminen ja onnistumiset ovat avainasemassa siinä, että myyjälle syntyisi nautintoa ja uskoa omaan osaamiseen sekä tekemiseen. (Vuorio 2011, 120.) Kouluttamaton ja kokematon myyjä laitetaan liian usein töihin näyttämään osaamisensa ja suurin osa heistä karsiutuu, koska työ on liian kuluttavaa (Sarasvuo & Jarla 2002, 22).

Esimiesten on tärkeää kuunnella työntekijöidensä mielipiteitä, koska jos alaisia kohdellaan paremmin kuin he itse ajattelivat, he osoittavat kiitollisuuttaan esimiehille. Yhä useampi yritys aliarvioi henkilöjohtamisen vaikutuksen taloudellisiin tuloksiin. Fakta on se, että mitä paremmin työntekijöitä kohdellaan ja johdetaan, sitä lojaalimpia ja ahkerampia työntekijät ovat. Tämä aiheuttaa

sen positiivisen kierteen, että myyjä pysyy pidempään organisaatiossa, oppii tuntemaan liiketoiminnan, oppii tuntemaan asiakkaat ja tämä vaikuttaa luonnollisesti myyjän suoriutumiseen positiivisesti ja asiakastyytyvyyteen suotuisasti. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118-119.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 119-122) listaavat tärkeitä asioita, joita esimiehen tulee tarkkailla myyjiensä toiminnassa. Näiden lisäksi, esimiehen tulee osoittaa kiinnostusta myyjien työhön ja antaa heidän kantaa vastuunsa:

- Myyjillä on tarpeeksi kontakteja ja asiakastapaamisia
- Tapaamisten laadukkuus
- Oikeat myyntitekniikat ja myyntiargumentit

Yllä olevaa asialistausta on hyvä peilata myös kohdeorganisaation myyjän työhön. On turha kiistää, että mitä enemmän myyjällä on kontakteja ja asiakastapaamisia niin sitä enemmän myyjä tekee kauppaa. Sitten kun vielä jalostetaan asiakastapaamisia ja kontakteja enemmän ja enemmän laadukkaiksi, onnistumisprosentti kaupan saamisen suhteen kasvaa. Luvusta kuusi eteenpäin käydään tutkimuksen tuloksia läpi ja sieltä voi huomata sen seikan, että myyjätkin haluavat sitä, että esimies on kiinnostunut heidän töistään.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään esimiehen roolia myyjien töissä. Esimiesten tulee johtaa alaisten tuloksentekoa ja siihen on keinoina, esimerkiksi, ajankäytön ja asiakkuuksien hallinta ja asiakkaiden seulonta. Tutkimuksen kehitysehdotukset alkavat luvusta seitsemän. On tärkeä ymmärtää mitä myyjät odottavat esimiehiltään päivittäistä tekemistä kohtaan.

3.1 Tuloksenteon johtaminen

Esimies ei saa vähätellä ja aliarvioida oman näkyvyyden ja läsnäolon merkitystä omalle tiimilleen. Esimiehen tulee tukea, keskustella, kuunnella ja arvioida omia työntekijöitä ja aktiivisesti muistuttaa myyjä tavoitteista, niin tiimin kuin myyjienkin tavoitteista. Esimiehen tulee etsiä ja löytää jokaisen myyjän

henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet, näin tiimin tekeminen saadaan korkean tasalaatuiseksi ja varmaksi ilman suuria poikkeamia. Esimiehen tulee aktiivisesti osallistua päivittäiseen tekemiseen, jotta hän voi antaa selkeitä neuvoja ympäröivien ohjeiden sijaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 128.)

Esimehen on autettava myyjää asiakasvalinnassa ja opastettava laadukkaassa asiakashankinnassa, soittamisessa ja asiakastapaamisissa. Tämä pitää hoitaa kuitenkin niin, että myyjä hoitaa itse asiakkaiden kontaktoinnin, tapaamiset ja myynnin. Muuten myyjä ei voi ikinä kehittyä. Esimehen on pyrittävä tunnistamaan tiimistä vahvat ja hankalat persoonat ja paneutua heidän ongelmallisiin luonteenpiirteisiin. Tarkoituksenmukaista olisi pyrkiä pikkuhiljaa vähentämään ja hälvettämään näitä haitallisia luonteenpiirteitä. Monesti tämä on helpommin sanottu kuin tehty, mutta palkitsevaa, kun se onnistuu. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 128-129.)

3.2 Myyjien johtaminen

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 130) jakavat myynnin johtamisen kolmeen vaiheeseen asiakkaiden tarpeiden tasojen mukaisesti:

1. Passiivinen tarve
2. Aktiivinen, mutta jäsentymätön tarve
3. Tunnistettu kokonaistarve

Näistä asioista kerrotaan taulukossa 1.

Asiakkaan tarpeen taso	Myyjä	Asiakas
Vaihe 3: Tunnistettu kokonaistarve 5%	<ul style="list-style-type: none"> • Tapaa tunnistettavissa olevia tai olemassa olevia asiakkaita • Tuntee kokonaistarpeet ja kipupisteet • Hakee yhtenäistä näkemystä • Vastaa tarjouspyyntöön • Saavuttaa korkean luottamuksen • Kertoo saavutuksista 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnistaa ja osaa esitellä tarpeensa • Tunnustaa vaikutukset ja hyödyt • Hakee kokonaisratkaisua • Etsii aktiivisesti uutta kumppania • Hakee vahvistusta päätökselleen • Arvioi hintaa ja tuloksia

	<ul style="list-style-type: none"> • Auttaa asiakasta päätöksenteossa 	<ul style="list-style-type: none"> • Saattaa vaikuttaa hermostuneelta kaupan päättämisen lähestyessä • Harkitsee ja on valmis ottamaan hallitun riskin • Laatii tarjouspyynnön • Tuntee toimittajan ja myyjän tai ottaa oma-aloitteisesti yhteyttä • Tuntee myyjän kilpailijat • Hankinta on ajankohtainen • Hinta-laatu ratkaisee • Ylin johto, ostoryhmä
<p>Vaihe 2: Aktiivinen, jäsentymätön tarve <i>Nykytilan kartoitus</i> 20%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koittaa saada asiakkaan kokemaan tarpeensa henkilökohtaisella tasolla • Luo asiakkaalle näkemyksen laajasta tarjoomasta ja ratkaisusta • Auttaa asiakasta arvioimaan investoinnin • Pyrkii olemaan mukana tarjouspyynnön määrittelyssä • Luo turvallisen vaikutelman • Esittelee vaikutuksen ja demoja • Saattaa joutua ilmaisen konsultin rooliin 	<ul style="list-style-type: none"> • Määrittelee tarpeensa • Ymmärtää edut • On tyytymätön nykyiseen tai nykyinen ei enää vastaa tarvetta • On kiinnostunut uutuuksista • Esittää todellisia vastaväitteitä • Kaipaa todisteita • Minimoi riskejään • Ei tiedä miten ratkaisisi tarpeensa • Keskustelee asiantuntijoiden kanssa • Varaa aikaa etsimiseen • Etsii ratkaisuja ja vertailee toimittajia ja hintoja • Mietti hankintabudjettiaan ja aikatauluja • Keskijohto, projektipäällikkö tai -vastaava, konsultti, hankevetäjä
<p>Vaihe 1: Passiivinen tarve <i>Maine, referenssit</i> 75%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Määrittelee asiakkaan tarpeet • Luo kysyntää ja painetta • Välttää tuotevuodatusta • Herättää mielenkiintoa ja uteliaisuutta • Lieventää jännitettä ja epäilyksiä • Tekee uusasiakashankintaa • Ei tunne asiakasta tai yritystä • Hyödyntää puhelinta • Hyödyntää referenssejä 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei tunnista tarvetta • Tuntee ominaisuuksia • Ei etsi uutta toimittajaa • Välttää muutosta • Haluaa kuulla referenssejä • Kaihtaa riskiä • Ei ole tekemässä ostopäätöstä • Ei ole kiire • Ei ole määriteltyä budjettia • Kyttää lukuja ja hintaa • Asiantuntija, tekninen henkilö

Taulukko 1. Myyjien johtamisen kolme vaihetta (Kuva: Rubanovitsch & Aalto 2007, 131).

Esimiehen ja myynnin johtajan tulee auttaa ja opastaa myyjäänsä joka vaiheen läpi. Vaiheessa 1, asiakas ei etsi aktiivisesti ratkaisua ja tärkeintä olisi päästä etenemään vaiheeseen kaksi ja kolme (taulukko 1). Tälle vaiheelle ominaista on myyjän ja organisaation puolelta enemmänkin mainontaa, maine ja referenssit kuin varsinainen myyntityö. Asiakkaan puolelta taas luottamus ja tarve on matalalla. Esimies voi auttaa kartoittamisessa potentiaalisia asiakkaita, joilla on potentiaalia jalostua muihin vaiheisiin. Vaiheessa kaksi myyjälle on tärkeintä luottamuksen rakentaminen (taulukko 1). Tässä vaiheessa myyjän aktiivisuus korostuu ja asiakkaan luottamus myyjää kohtaa kasvaa. Esimies voi osallistua tapaamisiin ja rakentaa yhdessä myyjän kanssa luottamusta, jotta vaiheeseen kolme siirtyminen olisi mahdollisen kivutonta. Vaiheessa kolme, myyjän ja esimiehen tulee varmistaa kaupan kotiutuminen (taulukko 1). Myyntityö ja myyjän kyvykkyys on avainasemassa, koska asiakas on valmis tekemään ostopäätöksen ja tarve on kova. Esimies voi auttaa valmistelemalla myyjää myyntitilanteeseen mahdollisimman hyvin, esimerkiksi, valmentamalla myyjää vastaamaan asiakkaan mahdollisiin kysymyksiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 130-132.)

3.3 Ajankäytön ja asiakkuuksien hallinta

Ajankäytön ja asiakkuuksien hallitsemiseksi esimiesten olisi hyvä laatia kunkin myyjän kanssa selkeä suunnitelma. Sitä voidaan kutsua vaikka kehitys- ja hoitosuunnitelmaksi. Joillakin toimialoilla suunnitelma voi olla, esimerkiksi, dokumentoitu markkinointisuunnitelma. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 144.)

Suunnitelman tarkoituksena on varmistua siitä, että myyjät työskentelevät oikeiden asiakkaiden ja asiakkuuksien parissa sovitulla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Tietysti, pelkkä suunnitelma ei ole riittävä, vaan suunnitelmaa pitää säännöllisesti seurata sovituisissa aikaikkunoissa, esimerkiksi, vuosi-, kvartaali-, kuukausi- tai viikkotasolla. Monesti seuranta onkin suunnitelman ja säännöllisen seurannan hybridi ja välitarkistuksia seurannalle asetetaan näille aikaikkunoille. Myyjän ja esimiehen tulee

yhteistyössä pohtia ja analysoida onnistumiset ja epäonnistumiset ja tietysti sopia tarvittavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 144-145.)

Asiakkuuksien hallinta auttaa myyjiä selvittämään ja keskittymään potentiaalisten asiakkaiden tärkeisiin yksityiskohtiin. Sen tarkoitus on myös antaa toimintakelpoisia oivalluksia, joita voisi käyttää isompien asiakkuuksien isojen kauppojen saamiseksi maaliin. (Deolekar 2022.)

Deolekar (2022) listaa muutaman tavan, joita voi hyödyntää valitessaan oikeat asiakkuudet ylläpidettäväksi. Ensimmäinen on potentiaaliset tulot. On tärkeä siis varmistaa, että hoidettavalla asiakkaalla on potentiaalisia tuloja tulevaisuudessa ja tällä asiakkaalle pystyy myymään. Potentiaaliset asiakkaat riippuu tietysti hieman alasta, mutta esimerkiksi IT-myyntissä, IT-alan yritykset ovat hyvin potentiaalinen kohderyhmä. (Deolekar 2022.)

Myyjän tärkeä toimenkuva on vakuuttaa ostajat siitä, että sinun kanssa kannattaa tehdä kauppaa ja myös siitä, että pystyt ja pystytte yrityksenä ratkomaan asiakkaan ongelmat paremmin kuin kilpailijat. Myyjän tulee myös ymmärtää asiakkaita ja asiakkaiden liiketoimintaa. Miten helppoa asiakkaat on vakuuttaa? Miten helppoa heille on myydä? Miten he tekevät kauppaa sidosryhmien kanssa? Tätä kutsutaan kartoittamiseksi. Jos saat kysymyksiin vain negatiivisia vastauksia, asiakkuus ei ole oikea. (Deolekar 2022.)

Onko sinulla tuotteita ja/tai palveluita, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita? Pystytkö tuottamaan asiakkaalle oikeasti arvoa tuotteellasi/palvelullasi verrattuna kilpailijoihin? Jos näihin vastaat kyllä, olet löytänyt oikeat asiakkaat palveltavaksi ja näihin asiakkaisiin kannattaa panostaa. Tämä on kolmas keino valita asiakkaita. Mutta, vaikka yrityksellä olisi potentiaalia ostaa, mutta sinun tuotteet ei palvele heitä, miksi sitten uhrata heihin aikaa? (Deolekar 2022.)

4 Myyjän kehittäminen

Esimiehen tulee asettaa alaistensa mieliin ajatusmalli tai ajatus siitä, että yrityksen tulee pyrkiä siihen, että yrityksessä tapahtuva toiminta on myyntiä tai sellaista toimintaa, joka tukee ja edistää myyntiä. Mitkä ovat asioita, joita esimies voisi tehdä myyjän menestyksen eteen? Esimiehen tulee selkeästi kertoa odotuksensa myyjän suoritusta kohtaan. Ei riitä, että ne kerrotaan, esimerkiksi, perehdytysjaksolla, vaan ne tulee säännöllisesti käydä läpi kaikkien myyjien kanssa työn ohella. Esimiehen tulee iskostaa alaistensa eli myyjien mieleen se fakta, että kaikki mitä he tekevät ja myyvät vaikuttavat koko yrityksen menestykseen ja toimintaan. Rubanovitsch & Aalto (2007, 170-171) listaavat muita tärkeitä esimiehen tehtäviä:

- Konkreettisten ohjeiden antaminen
- Myyjien itsevarmuuden vahvistaminen
- Korkean tasalaatuisen toiminnan varmistaminen
- Sitouttaminen
- Myynnin esteiden raivaaminen
- Suhteiden hoitaminen (sisäiset ja ulkoiset) (Rubanovitsch & Aalto 2007, 170-171.)

Listauksesta allekirjoittanut pystyy löytämään tärkeitä asioita kohdeorganisaation myyjän työhön. Jos ei ole jonkun tietyn asian tekemiseen (esimerkiksi tilauksen) konkreettisia ja selkeitä ohjeita, silloin suurella todennäköisyydellä kyseisen asian tekemiseen tuhrautuu turhaa aikaa. Myyjä tulee kehua onnistumisista, koska on psykologinen oletus, että ihminen pitää kehuista. Myyjien tulee saada keskittyä myyntityöhön ja mikäli sieltä löytyy esteitä (sisäisiä tai ulkoisia) on tärkeää, että ne saadaan raivattua, koska muuten ne esteet ovat konkreettisesta myyntityöhön käytettävästä ajasta pois.

Esimiehen tehtävänä on selvittää tiimensä myyjien valmiudet, vahvuudet ja heikkoudet (Nieminen & Tomperi 2008). Ihannemyyjällä on tietoa, tahtoa ja taitoa. Myyjien tiedot ja taidot esimies voi selvittää näppärästi vaikka kahdenkeskeisellä tapaamisella tai valmennuksella, jossa keskustellaan myyjän odotuksista ja kehitettävistä osa-alueista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 173.)

Esimiehen tulee kannustaa myyjäänsä kehittämään itseään. Hyviä keinoja ja tapoja ovat muun muassa alan kilpailutilanteen, kilpailijoiden tuotteiden ja kilpailijoiden toimintatapojen selvittäminen. Myyjä olisi hyvä myös kannustaa lukemaan alan kirjallisuutta ja verkkojulkaisua ja esimiehellä tulisikin olla itsellään jotain hyviä kirjasuosituksia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 173.)

4.1 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on tärkeä myyjän kehittämisen keino. Jos myyjä ei saa säännöllisesti palautetta työstään, on vaara, että hän kokee työnsä yhdentekeväksi. Palautteen antaminen on taitolaji. Palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa muun muassa seuraavat asiat:

- Tapa antaa palautetta
- Palautteen antamisen tavoite
- Sanat ja esitystapa (erityisesti negatiivista palautetta antaessa)
- Palautteen vastaanottajan aktivointi
- Mitä palautteensaaja voi hyötyä palautteesta
- Ratkaisujen korostaminen
- Rohkeus antaa palaute, eikä kierrellä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 174-175.)

Kehittämisen ja myyjän oppimisen kannalta järkevintä on välttää suorien vastauksien antamista. Myyjä kannattaa ohjalla oivaltamaan ratkaisu kehittämiskohteen suhteen (Nieminen ym. 2008, 118).

4.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut liittyvät olennaisesti myyjän kehittymiseen ja esimiestyöhön. Kehityskeskustelussa esimies ja myyjä pitää ennalta sovitun ja suunnitellun

luottamuksellisen keskustelun, jolla on aina jokin tietty tavoite tai useita tavoitteita. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94.) Kehityskeskusteluita voidaan pitää organisaatiosta ja alasta riippuen useastikin, yleinen suositus on noin kaksi kertaa vuodessa. Tavoitteena kehityskeskusteluissa on luoda kannustava työilmapiiri, saada aikaan parempia työsuorituksia ja aktivoida myyjä/työntekijä refleктоimaan omaa toimintaansa. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää molempien (esimiehen ja myyjän) aktiivista osallistumista keskusteluun. Myös molempien valmistautuminen on tärkeää suunnitelman mukaisesti. Parhaimmillaan kehityskeskustelu kannustaa myyjää aktiiviseen ajatteluun, motivoi myyjää ja ajaa myyjää parempiin suorituksiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 181-182, Ronthy-Östberg ym. 2004, 99-100.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 183-184) on listannut esimerkin omaisesti aiheita ja kysymyksiä kehityskeskusteluissa käytäväksi:

- Tärkeimmät työtehtävät ja niiden tunnistaminen
- Miten myyjän työ tukee yritystä, myyntitiimiä ja tavoitteita
- Oman työn arviointi määrätyllä aikavälillä
- Missä on onnistuttu ja missä on ollut haasteita
- Omat tiedot ja taidot ja niiden hyödyntäminen tai hyödyntämättä jääminen
- Miten myyjä haluaisi itse kehittää itseään ja myyntitiimiä
- Onko edellytykset myynnille kunnossa
- Tavoitteet, niiden saavuttaminen, lyhyellä ja pitkällä aikavälillä
- Toiveet esimiehelle, tiimille, organisaatiolle ja yritykselle.

Kehityskeskusteluja kohdeorganisaatiossa käydään läpi työssä ja niitä käsitellään tarkemmin luvusta kuusi alkaen. Ylläolevassa listauksessa on kuitenkin paljon asioita, joita myyjät arvostavat kehityskeskusteluissa. Eniten myyjät arvostavat kehityskeskusteluissa kokonaiskuvan muodostamista. Mistä on aloitettu, missä on kehitytty, missä mennään nyt, missä pitää kehittyä, mihin ollaan menossa ja miten pitää kehittyä, että päästään tavoitteeseen? Kuin myös luvussa neljä käytiin läpi, myynnin tieltä pitää raivata esteet, että myyjät voi onnistua.

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä osiossa, kerrotaan lyhyesti kohdeyrityksestä (siltä osin kuin se on mahdollista niin, että yritys ja organisaatio pysyy anonyyminä). Tämän jälkeen, kerrotaan tutkimusmenetelmästä, esitellään tutkimuksen aineisto sekä keruu- ja analysointimenetelmät. Lopuksi pohdiskellaan hieman tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

5.1 Kohdeyritys

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on verrattain iso ICT-alan toimia Suomessa. Yritys keskittyy ICT-tarpeiden myyntiin kaiken kokoisille yrityksille Suomessa ja toki jonkin verran myös ulkomaille. Kohdeyrityksen kohdeorganisaatio koostuu noin 15 myyjästä, kahdesta esimiehestä ja organisaation johtajasta. Taustaa kohdeyrityksestä ja tutkimuksen tarpeesta voi lukea luvusta 1.1.

5.2 Tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu ja sen analysointi

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Kvalitatiivista menetelmää kutsutaan myös laadulliseksi menetelmäksi. Se soveltuu erinomaisesti empiiristen ilmiöiden tutkimukseen, koska tutkimustavan lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Siispä, kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia ilmiöitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Eskola & Suoranta, 2001, 14; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152 - 155.)

Tyypillisesti tapaustutkimukselle valitaan kohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne tai tapahtuma. Tutkimuksen kohteena voi myös hyvinkin olla organisaatio, yritys tai oppilaitos. Se voi toki myös olla joukko tapauksissa, jos tarkoituksena on, esimerkiksi, selvittää jotain prosesseja. Joskus tapaus voi käsitellä myös yhtä yksilöä. Sopivana esimerkkinä tähän on myyntitapaukset; jokaiset on yksilöityjä. Tämä aiheuttaa sen, että eri tutkimusten analysoimat tapaukset voivat olla mittasuhteiltaan hyvinkin erilaisia. Tärkeää on, että tutkittavasta tapauksesta saadaan muodostettua jonkinlainen kokonaisuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Kallinen & Kinnunen 2022.)

Tapaustutkimuksessa siis on tarkoitus saada tutkittavasta asiasta mahdollisimman monipuolinen kuva. Tätä varten aiheeseen, ilmiöön tai asiaan tulee tutustua kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksen aineisto voi koostua haastatteluista, havainnoinnista, tilastoista tai vaikka asiakirjoista. Tapaustutkimus voi käyttää hyväkseen hyvin erilaisia analyysin keinoja ja viitekehyksiä. (Kallinen & Kinnunen 2022.)

Koska tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonkeruu ja tiedon analysointitapoja, sitä ei voi pitää ainoastaan aineistonkeruun tekniikkana. Tämä aiheuttaa sen, että tapaustutkimuksen käyttö ei rajoita menetelmävalintoja. Tässä tutkimuksessa kuitenkin menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen menetelmä kvantitatiivisen tai niiden yhdistelmän sijaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisen tapaustutkimuksen prosessi etenee hyvin samanlaisena kuin muidenkin tutkimustyyppien kanssa. Ensiksi muotoillaan tutkimuskysymys ja jäsennellään tutkimusasetelma. Sen jälkeen mietitään ja määritetään tapaukset ja valitaan tapaukset. Tässä yhteydessä määritellään myös teoreettiset näkökulmat. Sen jälkeen mietitään logiikka ja pohditaan miten saadaan aineisto, tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys keskustelemaan keskenään. Lopulta pohditaan ja päätetään raportointitapa ja aineiston analyysitavat. (Vaasan Ammattikorkeakoulu 2021.)

Tapaustutkimuksen heikkoutena on se, että se ei kerro syy-seuraussuhteesta mitään eli toisin sanoen, sitä ei kannata tämmöisten ongelmien selvittämiseen käyttää menetelmänä. Kritiikkiä aiheuttaa myös se, että tutkimuksen analysoinnin kehiteltyjä hypoteeseja ei pääse testaamaan johtuen pienestä kohderyhmästä, johon tutkimus on suunniteltu alun perin. On myöskin ymmärrettävä, että valittu tutkimustapa on väline tiedonhankintaan ja kaikissa tiedonhankintatavoissa on sama ongelma; tutkimuskysymys määrittelee pitkälti tutkimustavan. (Vaasan Ammattikorkeakoulu 2021.)

Tapaustutkimusta on kritisoitu myös aineiston käsittelystä ja jalostamisesta. Tapaustutkimus yleensä tuottaa runsaan aineiston, jota käsitellään ja pelkistetään jatkokäsittelyä varten. Tämä jatkokäsitelty aineisto tiivistetään sitten vielä lopulliseen raporttiin, joka voi aiheuttaa siten mahdollisesti olennaisen tiedon puuttumista tutkimuksesta. (Vaasan Ammattikorkeakoulu 2021.)

Vaikka kritiikkiä annetaan, on tapaustutkimuksessa hyvääkin. Parhaimmillaan, tapaustutkimus tuottaa laadukkaita hypoteeseja ja tutkimusideoita, jotka luovat sitten uusia tutkimuksia. Vaikka saatu tieto ei olekaan yleistettävissä, niin se ei ole tarkoituskaan. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tiettyä ilmiötä. Yhdenkin tapauksen huolellinen tutkiminen voi tarjota yksittäistapauksen ylittävää tietoa, vaikka sitä ei voisikaan yleistää. (Vaasan Ammattikorkeakoulu 2021; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla. Haastattelua käytetään siihen, että saadaan kerättyä aineistoa tutkimusta varten. Tämän aineiston analyysistä voidaan saada tuloksia ja selvittää tutkittavaa asiaa. Haastattelut ovat yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä. Sen yksi heikkous on se, että aineisto ei ole välttämättä kaikin puolin realistista vaan yhden tietyn henkilön näkemys asiasta. Haastattelutavat voi jakaa karkeasti kahtia; lomakehaastattelu (strukturoidu) sekä avoimeen haastatteluun (puolistrukturoidu/strukturoidun haastattelu). Haastattelun muoto, rakenne ja kysymykset on olennaista valita sen mukaan, millaista informaatiota

tutkimuksesta on tarkoitus saada. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 52 - 53.)

Haastattelun etuja on sen joustavuus. Siinä voidaan huomioida tilanne ja haastateltava eri tavalla kuin muissa menetelmissä. Haastateltavat voi taas perustella ja selittää avoimesti vastauksiaan. Tämä toki riippuu hieman haastattelutyypistä. Haastattelujen huonoja puolia on jo aikaisemmin mainittu vastausten mahdollinen virheellisyys, haastattelun toteuttaminen on työlästä ja vaatii paljon suunnittelua ja valmistautumista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199-200)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation asiakkuuspäällikköjä (account manager) eli myyjiä eli tutkimuksen tekijän kollegoita. Haastattelumenetelmäksi muodostui puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu antaa tiettyjä vapauksia. Haastattelulomake voi elää aineiston keruun yhteydessä. Se voi olla tiettyjen teemojen ympärillä, mutta voi sisältää tarkkoja kysymyksiä, kuin myös avoimia kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Haastateltavia oli yhteensä 10 kappaletta. Haastateltavat oli eri myyntialueilta Suomesta (pohjoinen, keski-suomi, etelä) ja haastateltavat olivat olleet tässä roolissa tässä organisaatiossa vaihtelevan mittaiset työurat. Tutkimusta suunniteltaessa organisaation yhteishenkilön kanssa, pohdittiin myös esimiesten haastattelemista. Tämä hylättiin kuitenkin siihen perustuen, että esimiehiä olisi sen verran vähän (2kpl), että tuloksista olisi hankala saada valideja. Tutkimuksen tekijän rooliksi oli keskittyä haastattelijan rooliin niin, että hänen omat näkemykset ja kokemukset organisaatiosta eivät vaikuttaisi haastateltavien vastauksiin. Tutkijan roolina oli toki myös auttaa vastaajia vastaamaan kysymykseen, mikäli kysymyksen asettelu ei aivan auennut heille.

Haastattelurunko muodostui vahvasti kohdeorganisaation ohjaajan toiveisiin tutkia, miten organisaation jäsenet kokevat mahdollisuudet oppia ja kehittyä organisaatiossa. Myös teoreettisessä viitekehyksessä tähän keskityttiin osittain. Haastattelulomakkeeseen valikoitui helpommin mitattavia kysymyksiä, josta tulen esittelemään diagrammimuodossa vastauksia. Näitä mitattavia

kysymyksiä täydennettiin avoimilla kysymyksillä. Ennen haastattelua, suoritettiin pilottihaastattelu, jossa mitattiin aika, mikä suurin piirtein kestää yhden haastattelun toteuttamiseksi. Ajaksi muodostui 15 minuuttia ja haastatteluihin näin ollen varattiin aikaa 30 minuuttia. Tämän jälkeen, varattiin haastatteluajat. Toisen haastattelun jälkeen, haastattelulomaketta tuli muutettu hieman ja siitä tarkemmin tuloksien analysoinnissa. Haastattelut toteutettiin 13.6 – 27.6.2022 ja ne nauhoitettiin Microsoft Teams-ohjelmiston avulla, jonka toimivuus testattiin ennen jokaista haastattelua (verkkoyhteys ja nauhoittaminen). Haastattelut kesti 15 – 25min per haastateltava ja siinä mielessä, pilottihaastattelu oli hyödyllinen. Tutkijan veikkaus nimittäin ennen pilottihaastattelua oli, että haastatteluissa menisi 30 – 45 minuuttia.

Haastattelujen alkuun, haastateltaville painotettiin tutkimuksen anonymiteettia ja kuinka aineisto tullaan litteroimaan ja käsittelemään. Nauhoitetut Teams-haastattelut tullaan poistamaan 6 kuukautta tutkimuksen julkaisemisen jälkeen ja ne säilytetään (kuten litteroinnitkin) GDPR-ohjeistuksien mukaisesti. Haastattelut siis litteroitiin sanatarkasti ja niistä muodostui yhteensä 16 sivua. Tulee ottaa huomioon se, että kysymyksistä 13 kappaletta oli semmoisia, johon vastattiin joko numeroarvioinnilla tai vastaavalla mitattavalla arvolla kun taas 7 kysymystä oli avoimia. Jos haastattelulomake olisi ollut pelkkiä avoimia kysymyksiä, litteroituja haastatteluja olisi sivumäärällisesti tullut paljon enemmän. Tutkija pyrki mitattavien kysymysten kohdalla pitämään keskustelun minimissä, mutta avoimien kysymysten osalta, tutkija rohkaisi kertomaan haastateltavia mahdollisimman paljon omia kokemuksiaan. Litteroidut aineiston analysoitiin mitattavien kysymyksen osalta Microsoft Excel –ohjelmiston avulla. Myös avointen kysymysten vastaukset vietiin samaan Excel – tiedostoon, jotta samankaltaisuuksien ja poikkeavuuksien etsiminen helpottuisi verraten siihen, että niitä etsisi kymmenestä erillisestä Word-tiedostosta erikseen.

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tilastokeskus (2022a) kuvailee reliabiliteettia seuraavasti: ” Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteettia voidaan arvioida esim. toistomittauksilla.” Tilastokeskus

(2022b) kuvailee taasen validiteettia seuraavasti: ”Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Esim. kysymys työpaikan ilmanvaihdosta ei vielä riitä mittaamaan sitä, kuinka hyvin henkilö viihtyy työssään.”

Laadullisessa tutkimuksessa, kyseisten mittareiden arviointi on huomattavasti haastavampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Näiden arviointi pitää enemmänkin pohjautua koko tutkimustyöhön ja kokonaisuuteen ennemminkin kuin yhden mittarin tai aineiston luotettavuuden tai siirrettävyyden arviointiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009; Immonen 2018.)

Helvi Kyngäs (Immonen 2018) kirjoittaa Kati Immosen blogissa, miten laadullista tutkimusta on hyvä arvioida. Vaikka reliabiliteettia ja validiteettia on helpompi arvioida kvantitatiivisessa tutkimuksessa, voi näitä soveltaa myös kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimustuloksista on löydettävissä yhtäläisyyksiä teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tämä antaa tutkimukselle luottoa sen siirrettävyyden ja vahvistettavuuden osalta (Immonen 2018). Mielestäni myöskin tutkimusraportista on koko prosessi kuvattu melkoisen hyvin. Tutkimuksen lähtökohdat, tarve, tutkimuskysymys ja kaikki muutkin laadukkaasti tutkimuksen prosessit on kuvattu ainakin jollain tasolla raportissa. Tämä lisää tutkimuksen uskottavuutta.

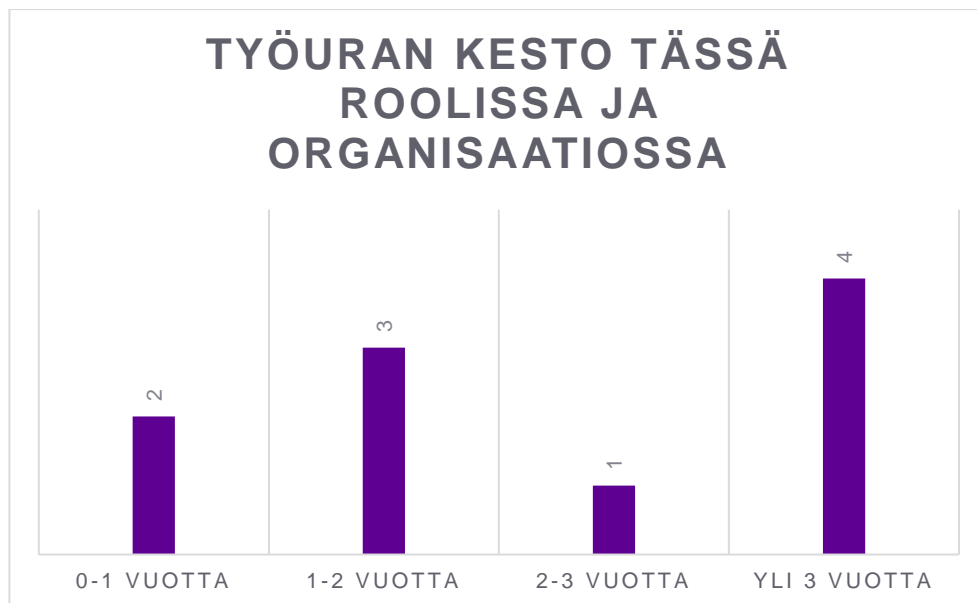
Mitkä sitten heikentää tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia? Tutkijalla itsessään on ollut läheinen suhde kohdeorganisaatioon ja tutkija itse on tuntenut haastateltavat. Tämä on voinut vaikuttaa haastattelutilanteisiin, haastateltaviin ja mahdollisesti tutkijaan itseensä tuloksia arvioidessa. Myöskin haastatteluja toteutettiin yhteensä kymmenen kappaletta ja tämä on verrattain pieni otos. En epäile hetkeäkään, etteikö isommalla otoskoolla saataisi enemmän vertailukelpoista aineistoa. Toisaalta, tälläkin otoskoolla, tietyissä kysymyksissä, löytyi paljon toistuvuutta, mikä taas lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Immonen 2018.). Edellisiin kappaleihin peilaten, pidän itse vahvasti tutkimustani luotettavana.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset on pyritty jakamaan mahdollisimman selkeästi. Ensimmäisen taustatietokysymyksen jälkeen siirryttiin osioon, jossa vastaajat saivat ensiksi antaa numeroarvioinnin kysymykselle ja sen jälkeen, hieman kysymyksestä riippuen, vastata avoimeen kysymykseen. Viimeisenä vastaajat saivat arvioida itselleen sopivimman oppimistyylin.

6.1 Taustatiedot

Taustatietokysymyksenä selvitettiin, miten pitkään myyjä on ollut töissä. Ja hieman tarkennuksena, miten pitkään myyjä on ollut töissä kyseisessä myyjän roolissa toimeksiantajaorganisaatiossa. Kymmenestä vastaajasta kaksi oli ollut töissä kyseisessä myyjän roolissa 0-1 vuotta, kolme oli ollut 1-2 vuotta, yksi oli ollut 2-3 vuotta ja neljä yli 3 vuotta (kuvio 1).



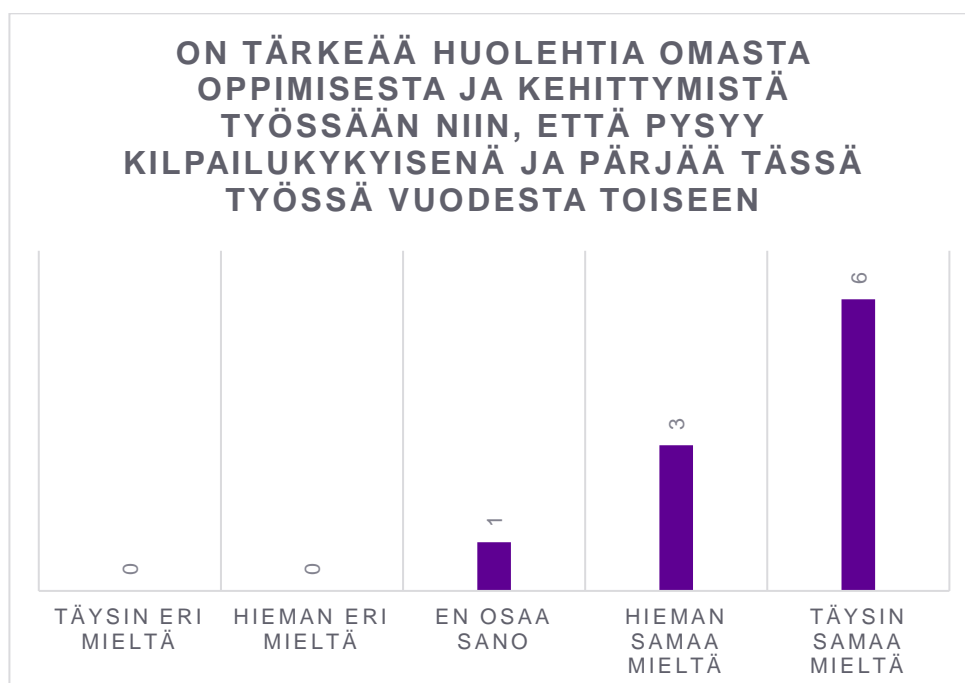
Kuvio 1. Vastaajien työuran kesto kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksessa oli toive saada haastatteluihin mahdollisimman eri mittaisilla työurilla tässä organisaatiossa olleita henkilöitä. Näihin vastaajamääriin peilaten, mielestäni tässä onnistuttiin.

6.2 Numeerisen mittauksen- ja avoimet kysymykset

Taustatietojen jälkeen, lähdettiin varsinaisten tutkimuskysymysten pariin. Aihealueista haluttiin mitattava aineisto. Näin ollen, ensiksi aihealueen kysymykseen vastattiin asteikolla yhdestä viiteen niin, että yksi tarkoittaa, että vastaaja on täysin eri mieltä kysymyksen kanssa, numerolla kaksi vastaaja on hieman eri mieltä, numerolla kolme, vastaaja ei osaa sanoa. Numerolla neljä vastaaja on hieman eri mieltä ja numerolla viisi, täysin samaa mieltä.

Ensiksi kysyttiin vastaajien mielipidettä siitä, onko heidän mielestä tärkeää huolehtia omasta oppimisesta ja kehittymisestä työssään niin, että he pysyvät kilpailukykyisenä ja pärjäävät nykyisessä työssään vuodesta toiseen. Kuusi vastaa oli täysin samaa mieltä, kolme vastaajaa hieman samaa mieltä ja yksi ei osannut sanoa (kuvio 2). Voikin tällä otannalla sanoa, että väite piti vastaajien mielestä paikkansa.



Kuvio 2. Vastaajien vastaukset itsensä ja kilpailukyvyyn kehittämiseen.

Aiheeseen kysyttiin avoin kysymys seuraavasti: mitä minun tulisi oppia tai missä minun tulee kehittyä, jotta pysyn kilpailukykyisenä ja pärjään työssäni myös tulevina vuosina? Melkein jokainen vastaaja nosti esille tuotetuntemuksen. Vastaajat pitivät siis tärkeänä osata nykyiset myytävät tuotteet ja moni myös nosti esille uusien tuotteiden ja innovaatioiden opiskelun. Toinen yhteneväinen trendi muutamalla vastaajalla oli ICT-alan yleinen seuraaminen ja ns. aallonharjalla pysyminen. Myöskin henkilökohtaisten myyntitaitojen ylläpitämiseen muutama vastaaja kiinni huomion. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen sai parin vastaajan vastauksen. Osiossa 2.1 esittelin mitä Rubanovitsch ja Aalto (2005, 22-23) pitävät huippumyyjien taitoina. Sinne oli listattuna omien tuotteiden tuntemus. Myös asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden ymmärtäminen oli heidän listauksessaan, kuten liiketoiminnan osalta myös vastaajien vastauksissa. Actional (2020) taas listaa myyntikoulutukset tärkeiksi myyjän kehittymisen kannalta, kuten vastaajatkin. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan kiinnittänyt huomioita ns. perusasioihin eli asiakkaiden kontaktointiin, tarjousten tekoon, kaupan tekemiseen ja niin edelleen. Olisiko vastaajat jo sen vaiheen kehittymisen ohittaneet? Alla muutamia suoria vastauksia.

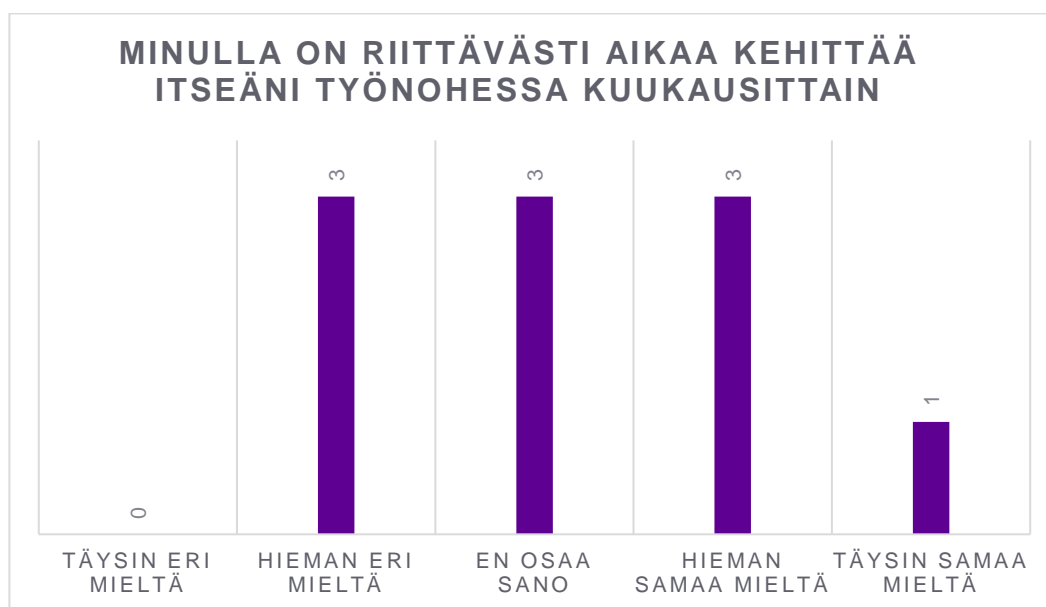
Tuotetietämys tottakai. Osallistuu koulutuksiin, mitä järjestetään. Vaikka olisivat vapaaehtoisia. Oma mielenkiinto pitää pysyä siinä. Summa summarum, tiedä mitä myyt.

Asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtäminen, niin kuin eri liiketoimintojen ymmärtäminen ja sinne niin kuin uusien ideoiden tuonti sitä kautta. Tottakai meidän eri tuotteiden ymmärtäminen, mutta kuten oon huomannut monen vuoden ajan, ihmiset jotka ei tiedä mitään meidän tuotteista niin se vaan silti niitä myy eli enemmän tulisi ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa.

Järjestelmä- ja tuoteosaaminen ja niissä mukana pysyminen. Se helpottaa ja vie sitä työtä eteenpäin. Luo sitä asiantuntijuutta siihen ja monipuolistaa sitä omaa myyntiä ja päivittäistä tekemistä.

6.2.1 Itsensä kehittäminen

Seuraavana kysyttiin, kuinka myyjät kokevat ajan riittävän itsensä kehittämiseen kuukausittain. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä ja muuten vastaukset jakautui melko tasan muiden vaihtoehtojen kanssa. Hieman eri mieltä, en osaa sanoa ja hieman samaa mieltä kohtiin kaikkiin tuli kolme vastausta. Täysin samaa mieltä oli yksi vastaaja (kuvio 3). Vastausten hajonnasta voi päätellä, että kysymys jakaa selvästi mielipiteitä.



Kuvio 3. Itsensä kehittämisen ajankäyttö kuukausittain.

Aiheeseen liittyen kysyttiin seuraava avoin kysymys: miten itsensä kehittämiseen tulisi järjestää aikaa työn ohessa? Yleisesti ottaen, vastaajat koki sen, että työnantaja järjestää koulutuksia suhteellisen hyvin ja opiskelumateriaalia myös työnantaja tuottaa hyvin. Jos näihin koulutuksiin ei kerkeä osallistumaan, voisi katsoa tallenteen sopivassa hetkessä ja/tai käydä läpi koulutuksen materiaalit. Useampi koki ajan järjestämisessä ongelmaksi työn luonteen; kun työskennellään kuukausitavoitteella myyntialalla, saattaa se itse pääasiallinen myyminen ajaa kaiken koulutautumisen ohi. Pari myyjää heitti myös ajatuksen siitä, että varaisi esimiehen kanssa ajan kalenterista sparrailua varten, joka olisi sitten itsensä kehittämistä. Alla muutama avoin vastaus.

Se pitää tulla organisaation sisältä. Nyt kun on sekä myynti-, että tapaamispaine ja on kuukausikortti niin se munakellon sekkari kulkee aika vääjäämättä aina sen 30pv ja sit se nollataan taas ja sit sä lähdet alusta. Pidemmät aikavälit tavoitteille. Jolloin sulla on myös aikaa viedä niitä projekteja rauhallisemmin eteenpäin ja tehdä siinä ohella myös itsensä kehittämistä.

Sen itsensä johtamisen kautta. Eihän se ole muuta kuin ottaa sieltä aikaa ja hyppää johonkin koulutukseen tai kuuntelee jotain podcasteja tai lukee jotain alaa/työtä koskevaa kirjallisuutta tai näin. Nimenomaan se, että ottaa sen ajan, se on ehkä se kynnyskysymys. Sitä aikaa on, jos sen vain haluaa löytää.

Työnantajan puolesta yhteiset koulutussetit tai tiimipäivät, missä ollaan käyty sitä myynnillistä puolta läpi. Itse jos on kiinnostunut hommista, sparraannut palaverissa, käyt niitä jonkun kanssa läpi palaverien jälkeen esim esimiehen kanssa vartin puhelu palaverin jälkeen joka meni hyvin. Voit vähän pureskella sitä. Itse opin siinä, että kerron jollekin, mitä on tapahtunut. Hiffaan siitä, kun sanon ääneen asiat. Jos oot oikein kiinnostunut, voit lukea vaikka kirjallisuutta vapaa-ajalla.

Luvussa 2.2, Actional (2020) listaa hyviä itsensä kehittämisen keinoja. Siellä myös mainitaan sparrailu ennen ja jälkeen asiakastapaamisen. Myöskin myyjälle on tärkeää oma aktiivisuus kouluttautumisen suhteen; osallistuminen ja tiedon hankkiminen eri lähteistä (Actional 2020).

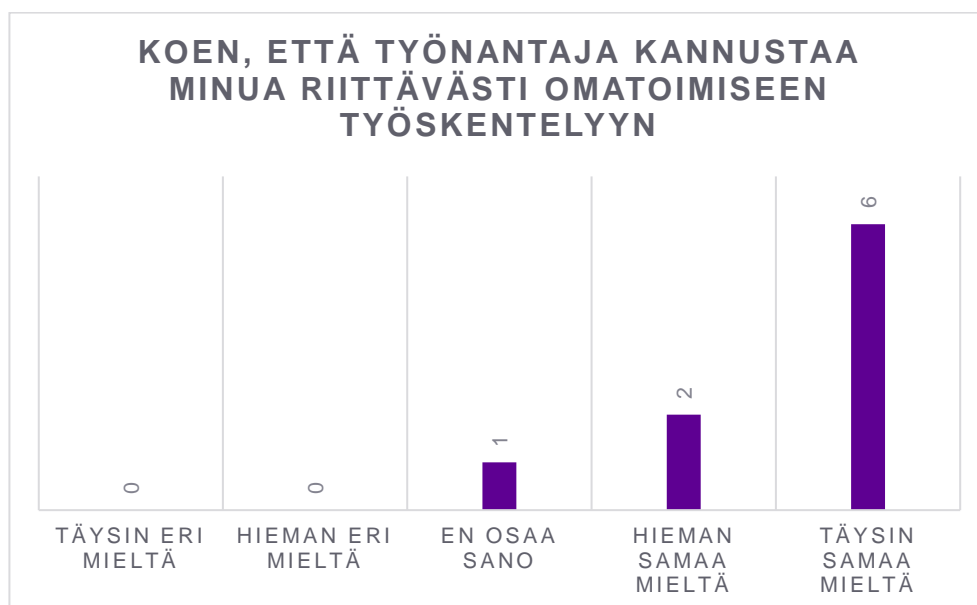
6.2.2 Omatoimisuus

Alkuperäisessä kysymyslomakkeessa, seuraava kysymys asetettiin näin:

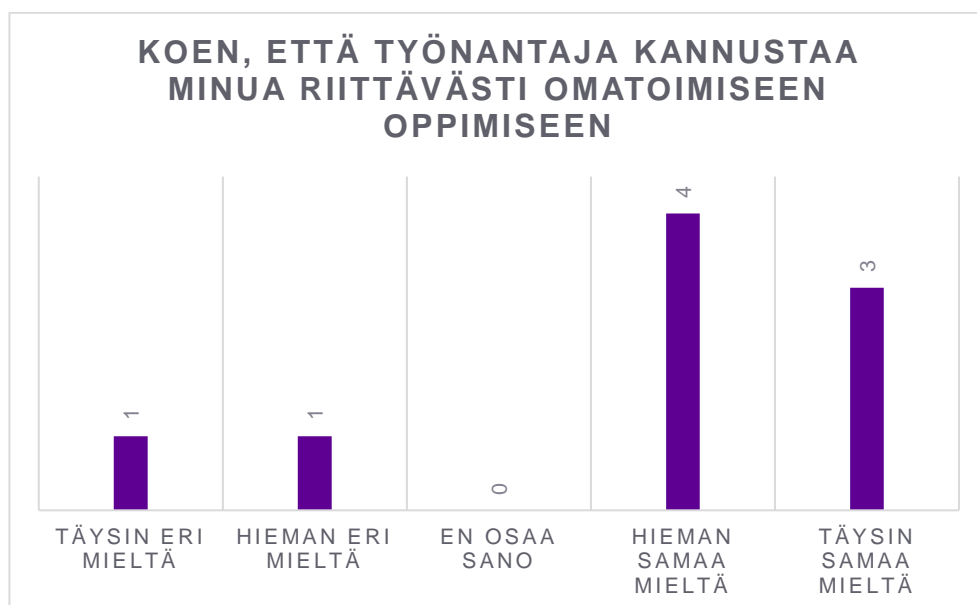
”Koen, että työnantaja kannustaa minua riittävästi omatoimiseen työskentelyyn ja oppimiseen. Ensimmäisen haastattelun jälkeen, muokkasin kysymyksen kahteen osaan. Näin ollen, numeroarviointikysymyksissä tässä osiossa on vain 9 vastaajan vastaukset huomioitu.

Ensiksi siis kysyttiin, kokeeko työntekijät, että työnantaja kannustaa heitä riittävästi omatoimiseen työskentelyyn. Tässä yksi vastasi, että ei osaa sanoa, kaksi oli hieman samaa mieltä ja loput (6kpl) täysin samaa mieltä (kuvio 4). Toinen tähän liittyvä kysymys oli sitten, että kannustaako työnantaja riittävästi omatoimiseen työskentelyyn. Täysin ja hieman erimieltä oli yhdet vastaajat.

Hieman samaa mieltä oli neljä vastaajaa ja täysin samaa mieltä kolme vastaajaa (kuvio 5).



Kuvio 4. Kannustaako työnantaja omatoimiseen työskentelyyn?.



Kuvio 5. Kannustaako työnantaja omatoimiseen oppimiseen?

Tässä osiossa ei ollut avoimia kysymyksiä. Vastauksista voidaan päätellä, että suurimmaksi osaksi, työnantaja koetaan kannustavaksi suhteessa omatoimiseen työskentelyyn ja oppimiseen. Luvussa 3, Rubanovitsch ja Aalto (2007, 119-122) listaavat asioita, joita esimiesten kannattaa tarkkailla alaisten toiminnassa. Yksi asia on se, että antaa myyjien kantaa vastuunsa.

Omatoiminen oppiminen ja työskentely on mielestäni juuri eräänlaista vastuun kantamista.

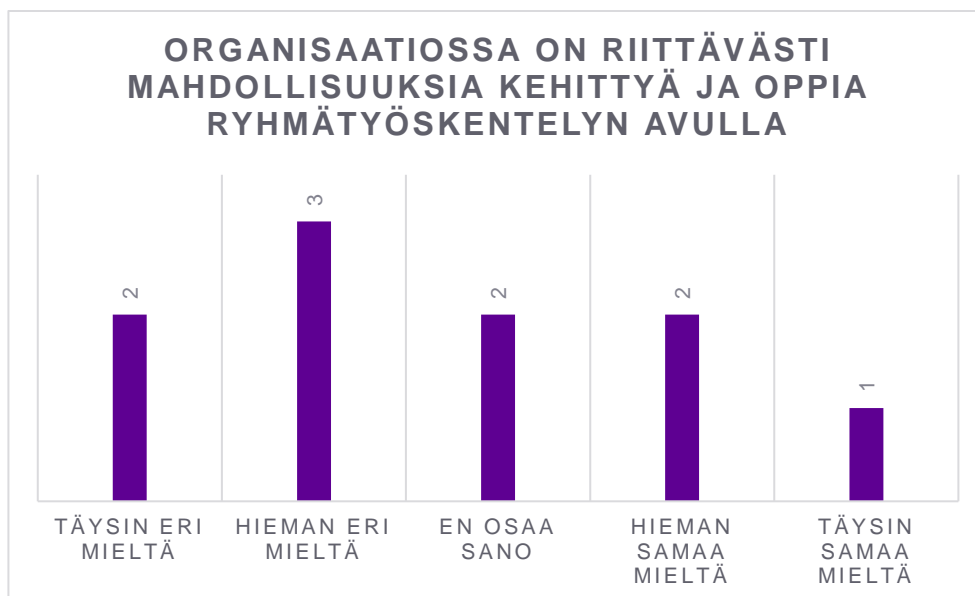
6.2.3 Valmennustilaisuudet ja ryhmätyöskentely

Seuraavana haastattelussa tiedusteltiin vastaajien mielipidettä siihen, tulisiko työnantajan järjestää valmennustilaisuuksia työntekijöiden kehittämiseksi (kuvio 6). Tätä organisaation ohjaajan kanssa jo etukäteen hieman mietittiin, että aika yksipuolisia vastauksia luultavasti tulee. Jos ei muuta arvoa tutkimukselle, niin se arvo, että vastaajat olivat hereillä kysymyksen aikana. Actional (2020) sanoo, että myyntikoulutukset ovat hyviä lähinnä noviisien kehittymiselle. Vastauksista voidaan rohkeasti päätellä, että kyllä kokeneetkin kokevat valmennustilaisuudet hyödylliseksi ja, että työnantajan tulisi niitä aktiivisesti järjestää.



Kuvio 6. Tulisiko työnantajan järjestää valmennustilaisuuksia?

Seuraavana vastaajilta tiedusteltiin ryhmätyöskentelystä. Haluttiin selvittää, miten työntekijät kokevat mahdollisuudet kehittymiseen ryhmätyöskentelyn avulla (kuvio 7).

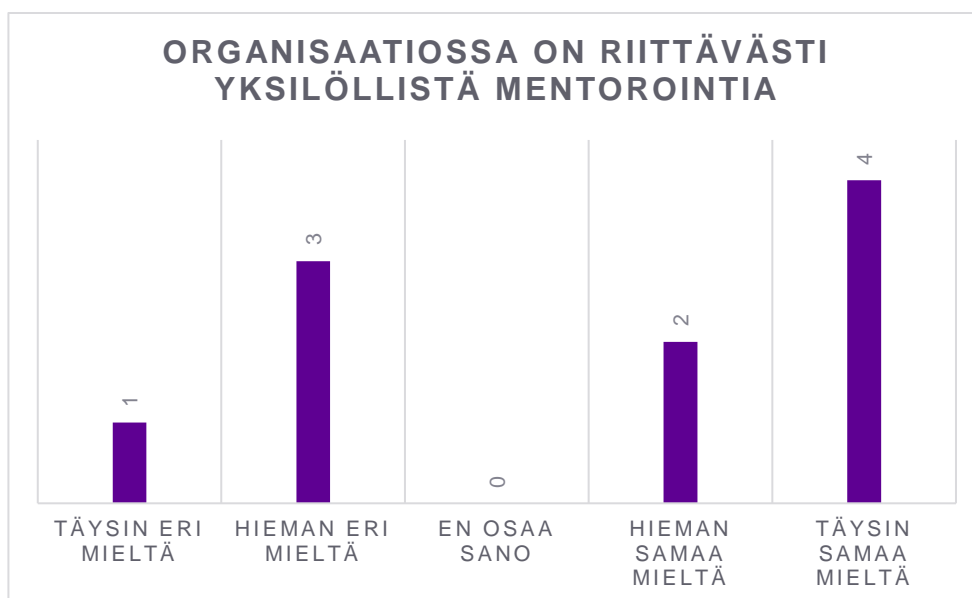


Kuvio 7. Onko organisaatiossa riittävästi mahdollisuuksia ryhmätyöskentelylle?

Tässä kysymyksessä vastaukset hajosivat selkeästi, kuitenkin painottuen keskimäärin eli joko ei osata sanoa tai ollaan hieman samaa mieltä tai eri mieltä. Selkeästi kysymys jakaa mielipiteitä. Ryhmätyöskentelyllä tässä haastattelussa tarkoitettiin sitä, että mietiskellään ja pohditaan ratkaisuja eri asioihin. Silloin ei välttämättä konkreettisesti tehdä mitään (esimerkiksi tilauksia) vaan sparraillaan ja jaetaan kokemuksia ja kehitytään ja opitaan sitä kautta. Tämä käytiin läpi myös vastaajien kanssa haastattelujen aikana. Ryhmätyöskentelyyn liittyi myös avoin kysymys, mutta analysoidaan se seuraavassa luvussa.

6.2.4 Mentorointi

Seuraavana tiedusteltiin vastaajilta mentoroinnista (kuvio 8). Tarkemmin ottaen, haluttiin tietää, onko sitä heidän mielestään organisaatiossa riittävästi. Mentoroinnilla tässä tarkoitetaan kahdenkeskisiä keskusteluita. Ne voivat tapahtua esimerkiksi esimiehen, kollegan tai vaikka teknisen tuen henkilön kanssa.



Kuvio 8. Yksilöllisen mentoroinnin määrä.

Vastaukset hieman jakaantuivat, mutta tällä otannalla, hieman yli puolet kuitenkin kokevat mentorointia olevan riittävä määrä. Vain yksi oli täysin eri mieltä verraten siihen, että neljä kuitenkin oli täysin samaa mieltä.

Avoin kysymys kuului seuraavasti: missä asioissa toivoisit olevan enemmän yksilöllistä mentorointia/valmennusta tai ryhmätyöskentelyä? Osittain avoin kysymys liittyi myös edellisen luvun kysymykseen. Muutama teema toistui avoimien kysymyksen vastauksissa. Ne, jotka kokivat tarvitsevan yksilöllistä mentorointia enemmän, halusivat sitä nimenomaan esimieheltä. Osa kaipasi sitä päivittäiseen tekemiseen, myyntihankkeisiin mukaan avuksi ja tapaamisille mukaan. Toiset taas ajatteli, että varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa, sitä esimiehen puolelta tulee aktiivista mentorointia tulee olla enemmän. Osa taas koki, että sitä on tosiaan riittävästi ja kun sitä tarvitsee, on sitä saanut.

Ryhmätyöskentely myöskin jakoi mielipiteitä. Osa suorastaan koki, että sitä ei tarvitse ja/tai sitä on riittävästi ja osa (niin kuin numeroarviointivastauksissa nähtiin) koki, että sitä ei ole käytännössä ollenkaan. Suurin osa koki, että ryhmätyöskentelyn tulisi liittyä arjen tekemiseen, vähän niin kuin yksilöllinen mentorointikin. Käytäisiin myyntihankkeita läpi, asiakkaan tarpeiden kartoittamista, esimerkkitaapauksia hankkeissa missä on onnistuttu ja tuotekohtaisia harjoitteita. Myöskin nostettiin esille viikkopalaverien merkitys.

Useampi vastaaja koki, että niissä pääsee hyvin toteuttamaan itseään ryhmässä. Alla muutama avoin vastaus suorana lainauksena:

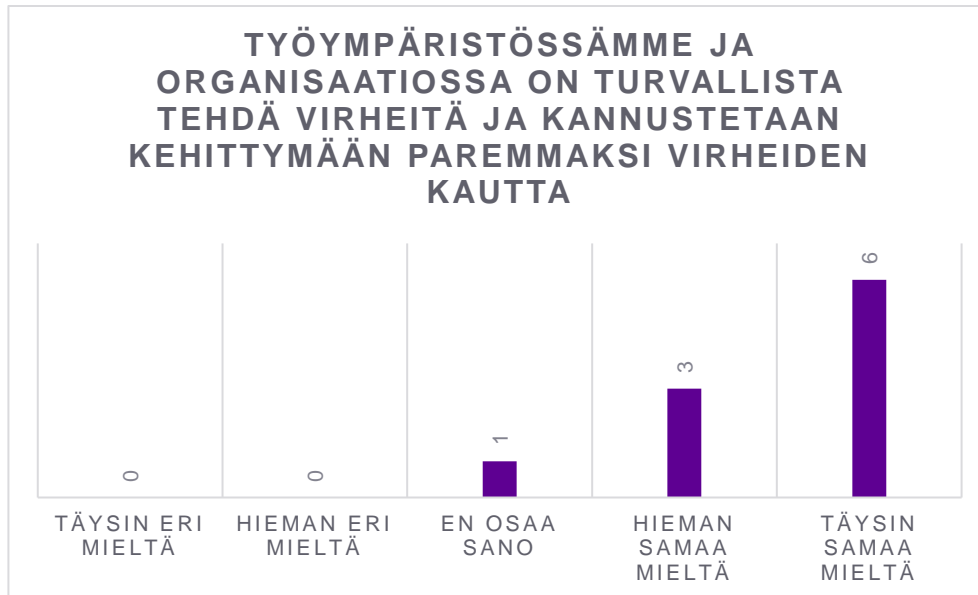
Myyntiin liittyvissä asioissa eli myynnillisissä asioissa että sparrata joko kollegan kanssa tai esimiehen kanssa ja osallistuu ryhmätyöskentelyyn. Mä lasken siihen, että tulee esim palaveriin ja käydään ceissi yhdessä läpi ja ideoidaan yhdessä mitä tehdään tämän kanssa ja miten tän kanssa kannattaa edetä. On siinä aika läsnä mukana, se toinen osapuoli. Niitä voi olla montakin henkilöä, jos on tarve mutta jos puhutaan nyt mentoroinnista kyl se esimiehen tulee olla siinä mukana.

Mentorointia ja valmennusta toivoisin olevan enemmän tuloksellisuuteen/tavoitteisiin pääsemiseen/arkipäiväiseen tekemiseen/rutiineihin (kun uutena on tullut). Mistä se päivä/kuukauden tulos koostuu/mitä pitää tehdä päivittäisellä tasolla, että siihen päästää. Vaikeimmat tuotteet, isommat kokonaisuudet, kokonaisuuden/ison asiakkuuden hallinta/miten ne rakentuu/mistä ne lähtee. Luotaisiin semmoista polkua, mitkä on semmosta step 1 tuotteet ja mihin ois mahdollista kasvaa. Mitä sitten yrityksen kasvaessa tulee vastaa. Ite oon huomannut, että täällä on tuotteet, mitkä löytyy kaikilla firmoilla ja sitten se menee vaikeammaksi, riippuen miten yritys rakenne kasvaa ja kehittyy meidän organisaation arvojen mukana.

Luvussa 3 Rubanovitsch ja Aalto (2007) mainitsevat, että esimiehen tulee olla myyjän arjessa mukana monessa eri asiassa. Siinä mielessä teoria tukee saatuja vastauksia. Kuitenkaan Rubanovitsch ja Aalto (2007) eivät kannusta siihen, että esimiehet tekisivät alaistensa työt, esimerkiksi, asiakashankinnan. Myöskään kukaan vastaajista ei tätä toivonut.

6.2.5 Virheet ja palautteet

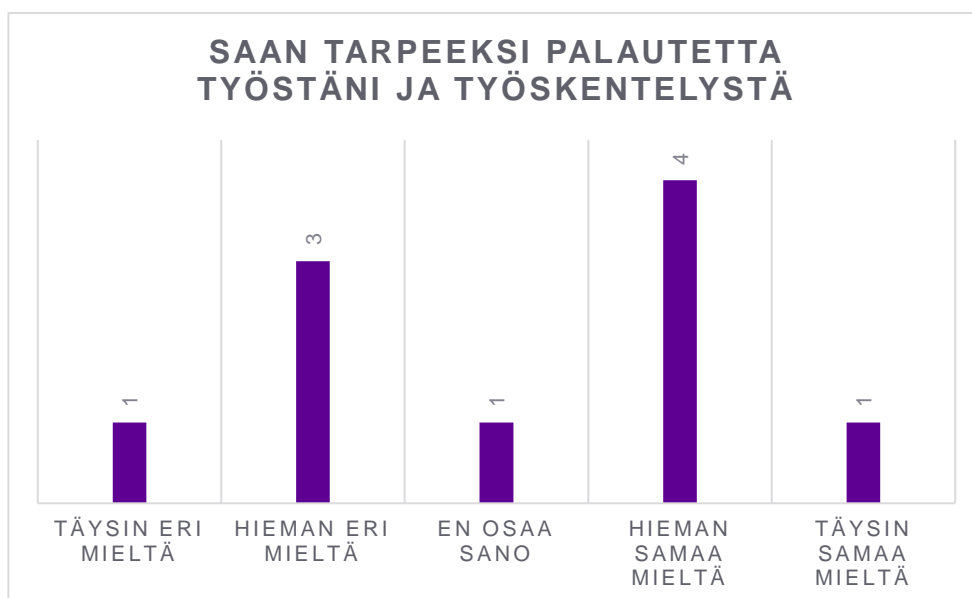
Virheet kuuluvat elämään ja työskentelyyn. Se, miten niihin suhtaudutaan, määrittää monet organisaatiot. Seuraavana haluttiin tiedustella, miten myyjät kokevat organisaation suhtautumisen mahdollisiin virheisiin (kuvio 9).



Kuvio 9. Koetkö, että virheitä on turvallista tehdä?

Yksi ei osannut sanoa, mutta muuten loput yhdeksän vastaajaa oli hieman tai täysin samaa mieltä siitä, että työympäristössä/organisaatiossa olisi turvallista tehdä virheitä. Ja jos virheitä tapahtuu, kannustetaan kehittymään paremmaksi virheiden kautta. Tähän kysymykseen ei varsinaisesti ollut suoraa avointa kysymystä, mutta seuraava kysymys liittyy olennaisesti virheiden tekemiseen ja niistä selviämiseen.

Seuraavassa numeroarviointikysymyksessä haluttiin selvittää sitä, että kokevatko myyjät saavansa tarpeeksi palautetta työstään ja työskentelystään (kuvio 10). Vastauksissa oli selkeää hajontaan. Täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä vastasivat yhdet henkilöt. Hieman eri mieltä oli kolme henkilöä, hieman samaa mieltä oli neljä henkilöä ja yksi osannut sanoa. Hiuksenhienosti oltiin siis samaa mieltä kysymyksen kanssa.



Kuvio 10. Saan tarpeeksi palautetta työstäni.

Tähän osioon liittyen kysyttiin seuraavan avoin kysymys: missä asioissa toivoisit saavasi palautetta? Kysymystä vielä tarkennettiin haastattelussa suullisesti niin, että kokevatko vastaajat saavan nimenomaan rakentavaa ja kehittävää palautetta riittävästi. Kaikilta vastaajilta tuli vastauksia siihen, minkälaista palautetta haluaisivat. Osa toivoi saavansa palautetta ihan arkisesta tekemisestä eli sama teema toistuu kuin luvussa 6.2.4. Osa taas halusi palautetta enemmän lukujen takaa. Myyntiorganisaatiossa kerätään runsaasti dataa, esimerkiksi soitetuista puheluista, avoimista tarjouksista, tapaamisista, tehdyistä ja hävityistä kaupoista ja niin edelleen. Osa koki, että näitä lukuja käydään läpi ja jos ne on ns. mittaritasolla, kaikki hyvin. Jos joku tunnusluku ei ole mittaritasolla, kannustetaan keskittymään siihen, mutta ei välttämättä keskitytä siihen, miten jonkun toisen luvun nostattaminen voisi kasvattaa toistakin lukua. Alla muutama avoin vastaus:

Nyt on kyllä jo paha. Tietenkin asiakkailta toivoisi saavan aina palautetta, niiden kanssa enemmän mä oonkin. Eihän esimiehet varmaan edes tiedä minkälainen niin kuin itse kukin on tuolla asiakaspalavereissa. Et asiakkailta toivois saavan aktiivista palautetta, esim NPS kyselyiden avustuksella. Mutta yksi sadasta saattaa laittaa just ja just sen palautekyselyn tulee ja se on aika lyhyillä sanoilla. Esimiehet antaa sitten palautetta pelkästään oikeestaan numeraalisten tietojen pohjalta eli numeroiden kautta. Mitkä on myyntiluvut, sieltä tulee palautteet. Mutta ei oikeestaan niin kuin koskaan tuu semmosta niin kuin ns syvällisempää. Syvällisempää palautetta haluaisin enemmän

varmaan esim. pureudutaan niihin lukuihin: ”Sulla on tämän verran puhelu-merkintöjä. Näistä sulla on vaan tämän verran tapaamisia. Millä me saataisiin sulle näitä puhelu-merkintöjä niin kuin jalostettua sillä tavalla että näistä tulisi mahdollisesti enemmän sitten niin kuin sitä tapaamispuolta. Sitten vastaavasti taas, että sulla on tapaamisia X määrä ja sulla on tarjousta X määrä, mut sulla on tullut näistä kauppaa X määrä. Mitä me jouduttaisiin tekemään että me saadaan tää tapaamismäärä, siitä saadaan enemmän tarjousmäärää ja tarjousmäärästä saadaan enemmän niin kuin tehtyä kauppaa. Tai sitten jos on iso tarjousmäärä ja pieni määrä clousattua kauppaa niin sitte lähdetäisiin pureutua siinä, että mitä siellä pitäisi mahdollisesti vähän lähtee muuttamaan, että saataisiin sieltä isosta tarjousmäärästä enemmän clousattua kauppaa.

Yksinkertaisesti enemmän palautetta sieltä lukujen takaa. Lähdetään oikeesti pureutumaan siihen dataan, mitä me otetaan sieltä. Se on ihan turha, että meillä on tämän verran tapaamisia ja merkata se ylös, et meillä on tää määrä tapaamisia. Ja sitte jos se on hyvä määrä tai pieni määrä niin sitten sanotaan pitäs olla enemmän tai riittä olla vähemmänkin. Et mielummin niin kuin pureudutaan siihen dataan ja jalostetaan sitä enemmän kuin nykyään.

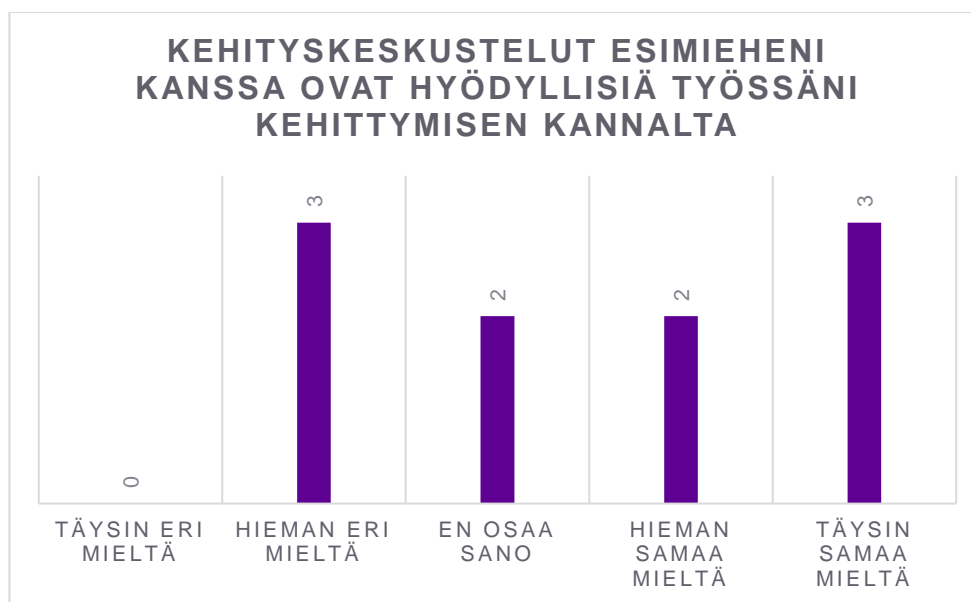
Myyntituloksia tietysti seurataan, niistä saa nyt palauteen hyvässä ja pahassa. Jos kulkee niin kaikilla on kivaa jos ei niin tulee sitten palautetta ja sen myös ymmärrän. Mutta usein muita seurattavia asioita esim palaverit ja niiden kirjaukset jää taka-alalle kun seurataan myyntituloksia. Niitä vaaditaan mutta painoarvo on aika vähäinen oli ne kunnossa tai ei. Niitä vaaditaan mutta ei kuitenkaan seurata.

Actional (2020) kertoo, että palautteen saaminen on tärkeä työkalu myyjän kehittymisessä. Actional kannustaa myyjiä vahvasti myös itsereflektioon ja toki myös hankkimaan palautetta aktiivisesti, niin asiakkailta kuin esimiehiltä. Myös Rubanovitsch ja Aalto (2007) luvussa 4.1 toteavat, että palautteen antaminen on tärkeä myyjän kehittymisen väline. He myös antavat vinkkejä siihen, miten palautetta esimiehen tulisi antaa. Meidän vastaajien näkökulmasta ei ehkä ollut puute siitä miten palaute annetaan vaan, että annetaanko sitä riittävästi.

6.2.6 Kehityskeskustelut

Osana oppimista ja kehittymistä kuuluu olennaisesti pohdinta ja palautteen saaminen ja kohdeorganisaatiossa niitä saadaan kehityskeskusteluissa. Kysyttiinkin seuraavassa numeroarvioinnissa kokevatko vastaajat

kehityskeskustelut hyödylliseksi (kuvio 11). Jälleen kerran, hieman hajontaa vastaajien kesken. Kolme oli hieman eri mieltä, kaksi ei osannut sanoa, kaksi oli hieman samaa mieltä ja kolme täysin samaa mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä.



Kuvio 11. Koetaanko kehityskeskustelut hyödyllisinä?

Tässä osiossa oli myös seuraava avoin kysymys: kuinka usein tulisi olla kehityskeskusteluita esimiehesi kanssa ja mitä näissä tulisi käsitellä?

Nykyorganisaatiossa tahtotilana on pitää kehityskeskustelu kerran kuukaudessa. Tätä tietysti välillä sotkee muut kiireet, lomakaudet ja poissaolot, mutta lähtökohtaisesti pitäisi olla kerran kuukaudessa. Melkein kaikki vastaajat oli sitä mieltä, että kerran kuukaudessa on hyvä tahti. Muutamalle riittäisi kerran kvartaalissa ja yksi oli sitä mieltä, että uusille työntekijöille, kerran viikossa pitäisi olla.

Mitä sitten näissä kehityskeskusteluissa tulisi käsitellä? Melkein kaikki vastaajat oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa pitäisi pysyä yksinkertaisessa. Katsotaan missä ollaan nyt, mikä menee hyvin, mikä voisi mennä paremmin, mistä asiat mahdollisesti johtuu ja sitten tehdään kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmaa seurataan (ei ehkä jokaisessa kehityskeskustelussa), mutta vähintään kerran kvartaalissa. Vastauksista paistaa läpi hieman se, että

kaikille ei ole selvää tai kaikki ei koe, että näitä kehityssuunnitelmia seurataan tai miten niitä seurataan. Alla muutama avoin vastaus asiaan liittyen:

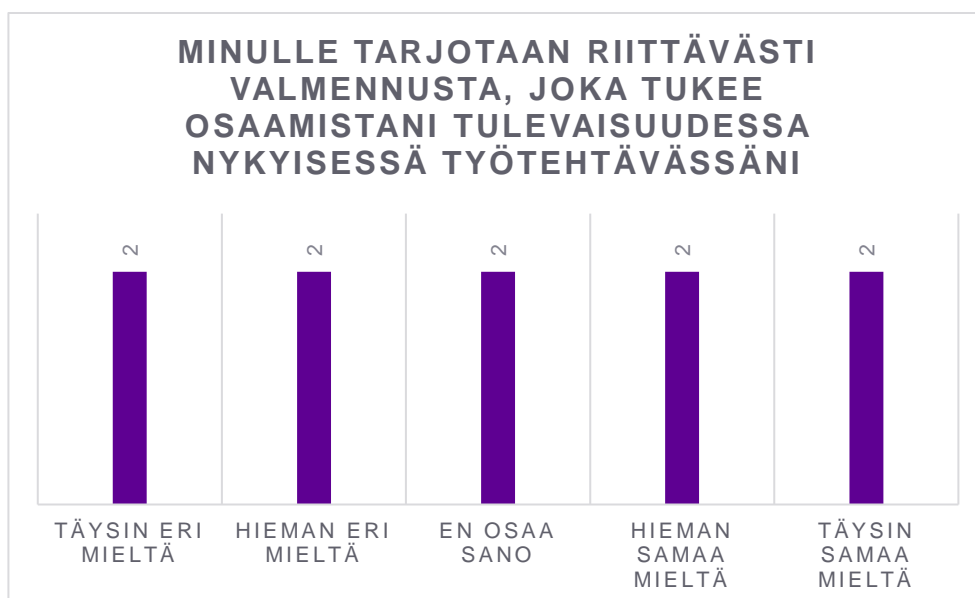
No kyl mun mielestä kerta kvartaaliin riittää jos sitä tukea ja sparrailua, mistä ollaan puhuttu, olisi enemmän siinä arjessa aiemmin niin sit kerran kvartaaliin riittäis. No kyl siel niinku vois käsitellä just kaikkii onnistumisii, mitä vaikeuksia nyt on ollu, missä haluu kehittyä ja tämmöstä. Ja sitä ois just niin paljon helpompi käydä läpi jos siinä ois enemmän arjessa mukana kuin se että sä oot kerran kvartaalissa mukana niin se on sit se on monta kertaa niin iso vuori semmonen purettavaksi että ei sitä kerkee mitenkään siinä kerkeä käydä. Ja sit laitetaan next stepit seuraavalle kolmelle kuukaudelle koitetaan tehdä jotain tai vastaavaa niin monta kertaa tuntuu, että homma ei edistynyt yhtään mihinkään.

Vähintään kerran kvartaalissa isompi keskustelu (sanotaan 0,5h – 1h), missä paneudutaan isommin juttuihin/laajemmin. Muuten kuukausittain eli kvartaalin kaksi muuta kuukautta voi olla semmoinen lyhyempi tsekkaus, mis vaan katotaan että ollaan ajantasalla, että esimies tietää missä mennään. Laajemmassa käydään enemmän lukuja/historiaa läpi ja mitä voitais tehdä, jotta asiat etenee ja mitä ollaan tehty oikein/mitä väärin. Kaksi muuta ovat nimenomaan tällästä updateja tilanteista ja ollaanko tehty niitä isossa sovittuja juttuja ja seurantaa lähinnä. Ja sitte jos siellä on jotain niin sitte määritetään uudet stepit.

Rubanovitsch ja Aalto (2007) listaavat muun muassa seuraavia asioita tärkeiksi kehityskeskusteluissa: oma työ ja rooli, tavoitteet, niiden saavuttaminen, lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Lisää voitte lukea luvusta 4.2. Kuitenkin, vastaajat kokivat samat asiat tärkeiksi vastauksissaan. Rubanovitsch ja Aalto (2007) oli sitä mieltä, että hyvä sykli kehityskeskusteluille olisi pari kertaa vuodessa. Kohdeorganisaatio on selvästi valinnut tiheämmän aikavälin ja ainakin vastauksien perusteella, se on ollut pidetty ratkaisu.

6.2.7 Valmennus

Seuraavana numeroarviointikysymyksenä tiedusteltiin, että kokevatko vastaajat organisaatiossa olevan riittävästi valmennusta, joka tukisi osaamista ja sen kehittymistä tulevaisuudessa (kuvio 12). Vastaukset jakaantui tasan kaikkien viiden kohdan kesken; kaikkiin tuli kaksi vastausta.



Kuvio 12. Valmennukset tulevaisuudessa.

Vastauksista voidaan päätellä se, että nykyiset valmennukset koetaan hyvin yksilöllisesti tarpeellisina. Tähän liittyen kysyttiin avoin kysymys: kuinka usein työnantajan tulisi järjestää valmennustilaisuuksia ja mitä näissä tulisi käsitellä? Vastaukset vaihtelivat koulutuksien tarpeesta aina kerran viikossa kerran kvartaaliin. Paljon herätti keskustelua se valmennukset luonne. Suhteellisen yhteistä linjaa oltiin siinä, että valmennus koetaan enemmän, esimerkiksi myyntivalmennuksena tai tietynlaisina harjoituksina myyjien ja/tai ulkopuolisten kesken.

Mitä näissä valmennuksissa tulisi käsitellä? Kysymys luonnollisesti herätti keskustelua. Selvästi kuitenkin huomattavasti trendi, että vastaajat kaipasivat nykyistä enemmän myyntivalmennusta. Kuitenkin, suurin osa myös halusi, että tuotekoulutuksia pidetään jatkossakin. Myös toivottiin valmennuksilta enemmän keskittymistä liiketoimintaan ja asiakkaan liiketoimintaa helpottaviin ratkaisuihin. Alla muutaman avoimet vastaukset esimerkiksi:

Kuinka usein työnantajan tulisi järjestää valmennustilaisuuksia? Valmennus ja koulutus on tietenkin eri asia. Valmennus on tähän työkuvaan liittyviä asioita, miten mä pystyn jatkaa mun duunii ja kehittää itteeni tässä työkuvassa. Siinä pitää olla ainakin myynnin ammattilainen, tai vastaava, sellainen joka on ollut samassa roolissa kuin minä joka kouluttaa ja on kokenut. Niitä kyllä mä toivoisin että niitä ois paljon useemmin kun mitä meille on nyt tarjottu. No nyt on ollut

covid mut ennen sitä tais olla kerran vuodessa. Se ois ihan jees jos niit ois kolmen kuukauden välein niin se ois mahtavaa siit sais aina energiaa. Ne on kuitenkin kalliita ja mä ymmärrän että ei oo budjettii mut jos sais valmennusta enemmän ja enemmän ois jees.

Mitä näissä tulisi käsitellä?

Puhtaasti myyntiä et järjestelmät ja tuoteasiat ne hoidetaan firman sisällä erikseen. Valmennuksessa käydään läpi (voi olla firman sisäisiä, se ei haittaisi, esim large myyjiltä) ihan puhdasta myyntiä. Sanotaan et ois vaikka kikkaosio, mitä tipsejä, kikkoja, keinoja käytetään myynnissä. Kikoilla tarkotan just sitä millon on asiakkaaseen on yhteydessä ja mitä sä sanot jos asiakas vastaa näin ja tämmösiä teknisiä asioita. Ja sitten toinen puoli tietenkkin se kokonaiskuva ja se "why" eli miksi sä haluat kehittyä myyjänä ja löytää jonkinlainen tiäksä polttoaine itelleen, et sä jaksat tehdä sun duunii.

Kuinka usein työnantajan tulisi järjestää valmennustilaisuuksia?

Kerran kvartaalissa

Mitä näissä tulisi käsitellä?

Varmaan puolet ja puolet pitäisi olla kannustavaa henkilövalmentamista. Mitkä ei välttämättä ei ees liittyisi siihen tuotteeseen mitä myydään. Yleistä myyntivalmennusta, tämmöstä Team Spirit meininkii, mis luodaan henkee/fiilistä ja yhtenäistetään porukkaa. Toinen puoli vois olla ihan puhtaasti tuotteita, mikä onkaan sitten sen hetken kipupisteet. Missä tuotteissa on firmassa käyrä alaspäin tai firma haluaa boostata. Luoda sinne helppoja tapoja myyjille saada lisämyyntiä ja saada kurssi käännettyä.

6.2.8 Erilaiset oppimistavat

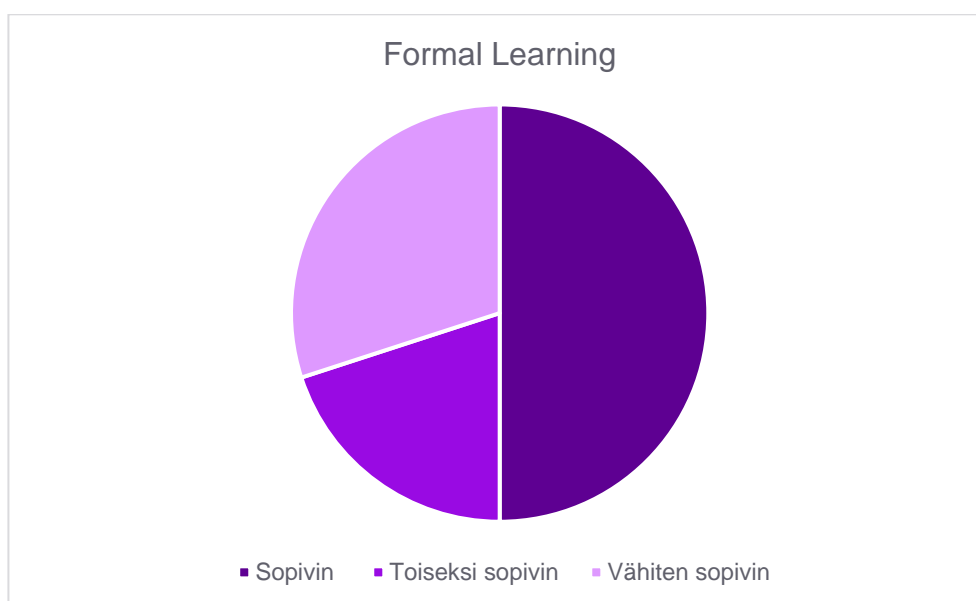
Viimeinen kysymys erosi hieman muista kysymyksistä vastausvaihtoineen.

Organisaatio halusi tiedustella vastaajilta, mitkä ovat heille mieluisimpia oppimistyyliä. Jokainen vastaaja pisteytti kolme eri oppimistyyliä niin, että vaihtoehto yksi oli vastaajalle mieluisin tapa oppia. Vaihtoehto kaksi oli toiseksi mieluisin ja vaihtoehto kolme vähiten mieluisin.

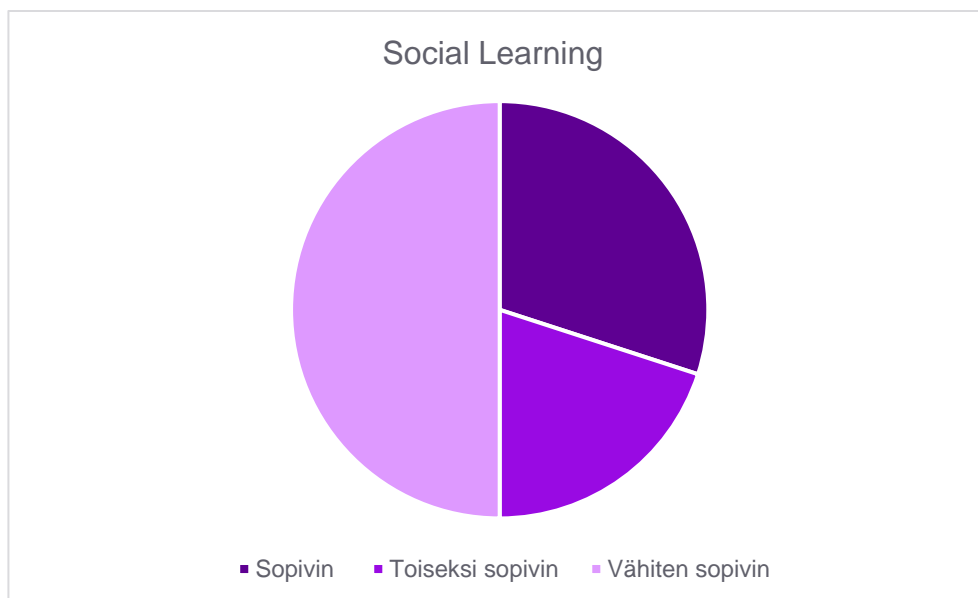
Oppimistyyliä oli siis vaihtoehtoissa kolme ja yksi oli formal learning (kuvio 13). Tälle oppimistyyliä ominaista on se, että silloin joku tai jotkut opettaa sinulle konkreettisesti jonkun asian tai tekevät jonkun asian kanssasi niin, että opit sen (Hager 2012). Kohdeorganisaatiossa hyvä esimerkki olisi esimerkiksi tarjouksen tai tilauksen tekeminen.

Yksi kolmesta oppimistyylistä oli myös social learning (kuvio 14). Tälle oppimistyyliille ominaista on se, että sinulle ei anneta suoria ratkaisuja miten joku asia menee tai toimii. Tässä oppimistyyliässä enemmänkin heitellään ajatuksia jonkun tai joidenkin kanssa (esimerkiksi kollegan tai esimiehen) ja pyritään löytämään ratkaisut ongelmiin tätä kautta (Fitzgibbons 2019). Kohdeorganisaatiolle olennainen esimerkki voisi olla vaikka jonkun myyntihankkeen eteenpäin vieminen tai kehittyminen vaikka ajanvarauspuheluissa.

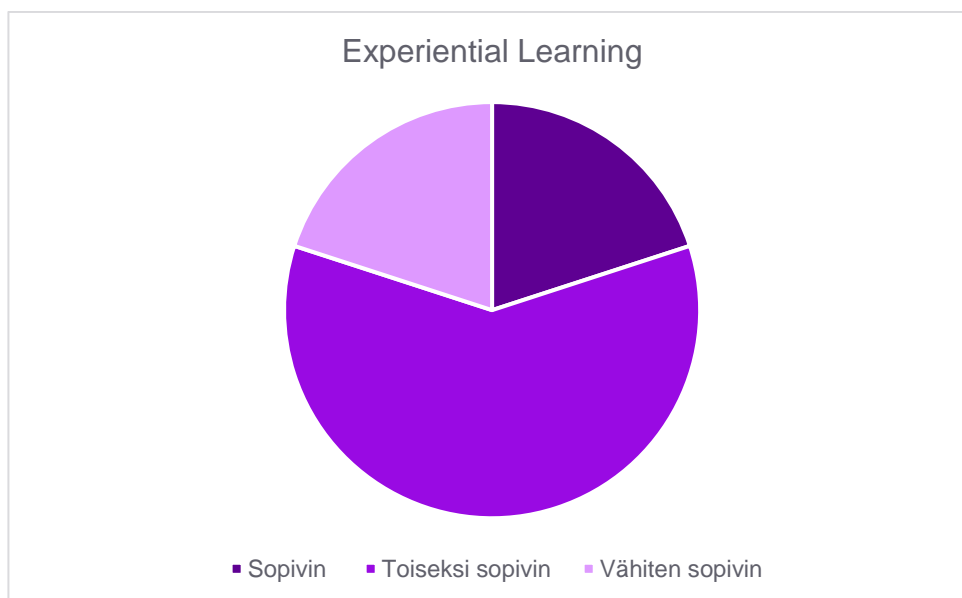
Viimeinen kolmesta oppimistyylistä oli experiential learning (kuvio 15). Tässä oppimistyyliässä, teet itse asioita. Suoritat tehtäviä, teet myyntiä, vedät projekteja, teet tilauksia ja tarjouksia. Tarkoitus on kehittyä tässä oppimistyyliässä itse tekemällä, onnistumalla ja myös virheitä tekemällä (Institute of Experiential Learning 2021)



Kuvio 13. Formal Learning oppimistyyli.



Kuvio 14. Social Learning oppimistyyli.



Kuvio 15. Experiential Learning oppimistyyli.

Kuten kuvioista voi katsoa, sopivammaksi oppimistyyliksi enemmistölle valikoitui formal learning. Toiseksi sopivin oli experiential learning ja kolmanneksi sopivin social learning. Toki jokainen oppimistyyli sai kannatusta kaikista kolmesta vaihtoehdosta (sopivin, toiseksi sopivin, vähiten sopivin) eikä missään nimessä tarkoita sitä, että olisivat mikään huonoja oppimistyyliä.

Jos hetki pohditaan, miksi formal learning oli suosituin. Ainakin itselleni ajatuksena nousee mieleen se, että tutkimuksen useammassa osiossa nousi

esille tuen tarve arkiseen tekemiseen. Jos siihen on totuttu ja sitä kaivataan lisää, uskoisin, että tässä arkisessa tuessa saadaan myös vastauksia niihin päivittäisiin kysymyksiin ja näytetään miten arkisia asioita tehdään.

Ryhmätyöskentelyä koskeva numeroarviointikysymys jakoi vastaajia. Tämä tukee hieman sitä, että social learning oli näistä oppimistyyleistä vähiten sopivin enemmistölle. Vaikka ryhmätyöskentelymahdollisuuksia osa kaipasikin lisää, avoimissa kysymyksissä sitä kaipasi selkeästi vähemmistö verrattuna yksilölliseen mentorointiin.

Experiential learning oppimistyylinä oli kokonaisuutena suosituin eli se sai yhteensä eniten sopivin ja toiseksi sopivin ääniä. Tätä se myyjän arki suurimmaksi osaksi on. Tehdään yksin paljon asioita, varataan tapaamisia, käydään tapaamisissa, tehdään tarjouksia ja tilauksia ja niin edelleen. Tämä on varmasti eniten käytetty oppimistyyli organisaatiossamme ihan myyntityön luonteen takia.

7 Johtopäätökset

7.1 Yhteenveto ja kehittämisideat

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja tutkia, miten kohdeorganisaatio pystyy varmistumaan nyt ja tulevaisuudessa siitä, että organisaation asiakkuuspäälliköt eli myyjät kehittyvät koko työuransa ajan. Tätä tehtävää lähdettiin viemään eteenpäin ensiksi keräämällä teoreettista viitekehystä, joka painottuu vahvasti myyntiin, myyntityöhön, myyntityössä kehittymiseen ja myynnin johtamiseen. Aineista kerättiin kohdeorganisaation myyjiä haastatteleamalla. Haastattelussa pyrittiin etsimään karkeasti eroavaisuuksia eri yksilöiden väleillä oppimistyyleissä ja -tavoissa. Haastattelussa pyrittiin selvittää vahvasti miten myyjät kokevat organisaation tällä hetkellä onnistuvan myyjien kehittämisessä ja miten siitä varmistuttaisiin myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksesta pystymme havaitsemaan muutaman kiistattoman asian haastateltavista. Ensinnäkin, melkein kaikki vastaajista (90%) pitävät tärkeänä huolehtia omasta oppimisesta ja kehittämisestä, jotta he pärjäävät roolissaan myös tulevina vuosina. Kaikki myöskin oli sitä mieltä, että työnantajan tulisi aktiivisesti järjestää valmennustilaisuuksia työntekijän kehittämiseksi. Myöskin melkein kaikki (90%) vastaajista koki, että työnantaja kannustaa vastaajia riittävästi omatoimiseen työskentelyyn. Vastaajat myös kokivat, että organisaatiossa on turvallista tehdä virheitä. Omatoimiseen opiskeluun kannustamisessa tuli muutama hajaääni toiseen suuntaan.

Mitä sitten koettiin organisaatiosta puuttuvan tai haluttiin mahdollisesti lisää? Itsensä kehittämiseen toivottiin aikaa niin, että sitä järjestettäisiin organisaation puolelta. Mitä avoimissa vastauksissa tuli vastaan, niin toivottiin, että annetaan enemmän eväitä, mistä sitä tietoa löytyisi ja miten suunnittelisi oman kalenterinsa itsensä kehittämistä varten. Vastaajat kokivat vahvasti (yli puolet), että organisaatiossa ei ole paljolti mahdollisuuksia kehittyä ryhmätyöskentelyn avulla. Myöskin yksilöllistä mentorointia (esimerkiksi esimieltä) kaipasi osa lisää. Esimerkkejä minkälaista ryhmätyöskentelyä myyjät kaipaivat, olivat myyntitilanneharjoitukset, yhteiset päivät myyjien kesken ja myyntitapauksien läpikäynti. Yksilöllistä mentorointia kaivattiin eniten ihan arkiseen tekemiseen.

Palautteen saaminen jakoi hieman mielipiteitä. 40% olivat joko eri mieltä tai hieman eri mieltä siitä, että saavatko he tarpeeksi palautetta. Myöskin 30% koki, että kehityskeskustelut esimiehen kanssa ei välttämättä olisi hyödyllisiä työssä kehittämisen kannalta. Pääsääntöisesti kaivattiin palautetta enemmän ihan yleisesti. Jäi haastatteluista semmoinen olo, että kun myyjällä menee hyvin niin taputellaan selkää ja jos on jotain parannettavaa, käydään se läpi, mutta ei sen syvemmin. Myöskin osa näki palautteen kehittävänä; kun saa palautetta, varmistaa tavallaan kehittämisen myös jatkossa. Kehityskeskusteluista jäi semmoinen olo, että vaikka asioita käydään läpi, myyjille varsinkin jäi epäselväksi mitä nyt seurataan vai seurataanko mitään. Sitten kun asioihin palataan seuraavassa kehityskeskustelussa, muistuu asiat mieleen.

Eri oppimistyyleistä, sopivimmaksi vastaajille valikoitui se, että joku konkreettisesti neuvoo, kertoo, kouluttaa ja näyttää miten joku asia tehdään tai miten joku asia menee. Toiseksi suosituin oli myyjien eittämättä eniten käyttämä oppimistyyli; opitaan samalla kun itse tehdään.

Mitä seuraavaksi? Seuraavia asioita organisaatio voi hyödyntää jatkossa kun pohtivat henkilöstön kouluttautumista ja haluavat parantua siinä, miten varmistua, miten myyjät kehittyvät nyt ja tulevaisuudessa.

1. Jokainen on yksilö. Esimiehen ja organisaation tehtävänä on selvittää mahdollisimman hyvin jokaisen yksittäisin myyjän intohimot, tavoitteet ja oppimistyyli. Hyvä keino tähän on kehityskeskustelut.
2. Kehityskeskusteluiden selventäminen. Organisaation olisi hyvä täsmentää esimiehille kehityskeskusteluiden kulku. Esimiehet voisi myös keskenään sparrailla itse pitämistään kehityskeskusteluista ja saamista palautteistaan. Myyjille kehityskeskusteluiden agendan selventäminen ja jatkotoimenpiteiden kirjaaminen ja esittäminen selkeämmin.
3. Esimiehet enemmän arkeen mukaan. Tämä on varmasti haastavin toteuttaa, mutta tämä oli toistuva kaava monen haastateltavan vastauksissa. Enemmän kaivataan esimiehen läsnäoloa päivittäiseen tekemiseen. Tämän voi yhdistää kohdan yksi kanssa; jos joku yksilö ei koe tarvitsevänsä tukea määränsä enempää, jää enemmän aikaa muille.
4. Enemmän myynnillistä koulutusta. Tuote- ja järjestelmäkoulutuksia vastaajien mukaan on riittävästi, mutta kaivataan enemmän myynnillistä otetta. Jos on tuotekoulutus, esimerkkejä miten tätä tuotetta voisi myydä ja mahdollisesti minkälaisiin tosielämän tarpeisiin sitä on myyty. Lisäksi ylipäättänsä enemmän koulutusta, missä keskitytään siihen, miten kehitytään myyjänä. Onko se sitten ulkoinen taho, joka tulee pitämään koulutusta vai pidetäänkö työpajoja keskenään myyntiin liittyvistä aiheista ja jaetaan kokemuksia? Mahdollisuudet on monet.
5. Palautteet. Miten saadaan myyjille enemmän palautetta? Mistä myyjä voi tarvittaessa pyytää palautetta? Aktivoidaanko enemmän myyjiä olemaan proaktiivisia vai esimiehiä haastamaan ja kertomaan, tarvitaanko palautetta. Yhdistettävä ehdottomasti kohtaan yksi.

7.2 Reflektio tehdystä tutkimuksesta

Mitä tutkimuksesta jäi käteen? Mielestäni, monia hyviä huomioita.

Kohdeorganisaatio toivottavasti hyötyy tutkimuksesta konkreettisesti ja tuo siitä löydettyjä kehitysehdotuksia jokapäiväiseen tekemiseen myyjille ja esimiehille. Toivotaan, että ainakin organisaatio, sen johtajat ja muutkin jäsenet, pysähtyvät miettimään missä mennään nyt, mitä teemme nyt hyvin ja miten voisimme olla parempia tulevaisuudessa. Fakta on se, että myyntialalla, henkilöstöön panostaminen ja henkilöstön kuunteleminen on ehdottoman tärkeää pätevän ja saumattoman organisaation luomiseksi. Tämän tutkimuksen johtopäätöksillä koen, että saataisiin johtoa ja alaisia taas hieman lähemmäksi toisiaan. Organisaatio voi myös käyttää tätä pohjana jatkotutkimuksiin. Esimerkiksi kehityskeskustelut herättivät hyvin keskustelua. Jos yritys vaikka kehittäisi nykyistä malliaan, testaisi sitä jonkun aikaa, tekisi uuden tutkimuksen aiheesta ja analysoisi tulokset. Myöskin erilaisia osaamiskartoituskortteja voitaisiin tuoda arkeen ja tutkia kehittymistä sitä kautta.

Mitä tutkimuksen tekijälle jäi käteen? Ensinnäkin, koen kehittyneeni tutkijana huomattavasti tämän prosessin aikana verrattuna alemman korkeakoulututkinnon (tradenomi) opinnäytetyöprosessin aikana. Muutenkin tämä prosessi on ollut sinällään opettava kokemus. Kun opiskelet ylempää korkeakoulututkintoa, käyt täysipäiväisesti töissä, harrastat urheilua useita kertoja viikossa ja tämän kaiken lisäksi normaali arkielämä seurusteluineen ja lomailuineen niin voin sanoa omasta kokemuksesta, vaatii opettelua. Ehkä sitä on taas hieman parempi priorisoimaan asioita omassa elämässään ja viemään tietynlaisia elämän projekteja eteenpäin, maaliin asti ja aloittamaan uusia.

Lähteet

- Actional 2020. Keinoja huippumyijäksi kehittymiseen.
<https://www.actional.fi/keinoja-huippumyijaksi-kehittymiseen-myyntityota-tekemalla/>. 19.9.2021
- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön Käsikirja. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.
- Altman, H. 2002. Myyjästä voittajaksi. Helsinki: Multikustannus.
- City 2014. 11 Hyvän myyjän ominaisuutta.
<https://www.city.fi/ilmiot/11+hyvan+myyjan+ominaisuutta+ja+mita+apua+niista+on+meille+jokaiselle/7732>. 19.9.2021.
- Deolekar, P. 2022 What is Account Planning in B2B Sales & How Can You Effectively Perform Them? LinkedIn.
https://www.linkedin.com/pulse/what-account-planning-b2b-sales-how-can-you-perform-them-deolekar?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card. 27.8.2022.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Fitzgibbons, L. 2021. Social Learning Theory. TechTarget.
<https://www.techtarget.com/whatis/definition/social-learning-theory>. 9.9.2022
- Hager, P. 2012. Formal Learning.
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-1-4419-1428-6_160. 9.9.2022.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Immonen, K. 2018. Miten arvioin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta? 1.11.2018. Blogi.
<http://immonenkati.blogspot.com/2018/11/laadullisen-tutkimuksen-luotettavuus.html>. 28.9.2022
- Institute of Experiential Learning. 2021. What Is Experiential Learning?
<https://experientiallearninginstitute.org/resources/what-is-experiential-learning/>. 9.9.2022.
- Kallinen, T & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. 28.9.2022.
- Koskenranta, R. 2021. Haluatko oppia paremmaksi myyjäksi?. Yrittäjät.
<https://www.yrittajat.fi/uutiset/641543-haluatko-oppia-paremmaksi-myyjaksi-kiinnita-huomio-asiakkaisiin-vuorovaikutukseen-ja>. 19.9.2021.
- Luukkainen, J. 2016. Mitä myynti on? Huippumyynti.
<https://www.huippumyynti.fi/mita-myynti-on/>. 19.9.2021.
- Nieminen, T., Tomperi S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY.
- Padelford, L. 2014. 5 ways sales has dramatically changed in 5 years. 15.4.2014. Blogi. <http://blog.skura.com/blog/5-ways-sales-has-dramatically-changed-in-5-years>. 19.9.2021.
- Rope, T. 2003. Onnistu Myynnissä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia. Helsinki: Kuriiri Oy.

- Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. kvalitatiivisten menetelmien verkkooppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen Yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. 27.8.2022.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. 27.8.2022.
- Sarasvuo, J. & Jarla, P. 2002. Myynnin korkeajännitys. Juva: WS Bookwell Oy.
- Tracy, B. 2010. Menestys ja onnellinen elämä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Tilastokeskus. 2022a. Reliabiliteetti. <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. 28.9.2022
- Tilastokeskus. 2022a. Validiteetti. <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. 28.9.2022
- Vaasan Ammattikorkeakoulu. 2021. Tapaustutkimus eli Case Study. 22.9.2021. Blogi. <https://energiaa.vamk.fi/osaaminen/tapaustutkimus-eli-case-study/>. 28.9.2022
- Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Osa 2. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja. Helsinki: Power Competence.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelulomake

Haastattelulomake

Kuinka pitkään olet ollut töissä tässä organisaatiossa B2B-myynnissä?

0-1 Vuotta

1-2 vuotta

2-3 vuotta

Yli 3 vuotta

Vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1-5 niin, että 1 = En yhtään samaa mieltä, 3 = en osaa sanoa, 5 = Täysin samaa mieltä

On tärkeää huolehtia omasta oppimisesta ja kehittymistä työssään niin, että pysyy kilpailukykyisenä ja pärjää tässä työssä vuodesta toiseen.

- Avoin kysymys: Mitä minun tulisi oppia tai missä minun tulee kehittyä, jotta pysyn kilpailukykyisenä ja pärjään työssäni myös tulevana vuosina?

Minulla on riittävästi aikaa kehittää itseäni työnohessa kuukausittain.

- Avoin kysymys: Miten itsensä kehittämiseen tulisi järjestää aikaa työnohessa

Koen, että työnantaja kannustaa minua riittävästi omatoimiseen työskentelyyn.

Koen, että työnantaja kannustaa minua riittävästi omatoimiseen oppimiseen.

Työnantajan tulisi järjestää aktiivisesti valmennustilaisuuksia työntekijän kehittämiseksi.

Organisaatiossa on riittävästi mahdollisuuksia kehittyä ja oppia ryhmätyöskentelyn avulla.

Organisaatiossa on riittävästi yksilöllistä mentorointia (1to1, sparrailu kollegan/esimiehen kanssa).

- Avoin kysymys: Missä asioissa toivoisit olevan enemmän yksilöllistä mentorointia/valmennusta tai ryhmätyöskentelyä?

Työympäristössämme ja organisaatiossa on turvallista tehdä virheitä ja kannustetaan kehittymään paremmaksi virheiden kautta.

Saan tarpeeksi palautetta työstäni ja työskentelystä.

- Missä asioissa toivoisit saavasi palautetta? (rakentava palaute, tuleeko sitä tarpeeksi)

Kehityskeskustelut esimieheni kanssa ovat hyödyllisiä työssäni kehittymisen kannalta.

- Kuinka usein tulisi olla kehityskeskusteluita esimiehesi kanssa ja mitä näissä tulisi käsitellä?

Minulle tarjotaan riittävästi valmennusta, joka tukee osaamistani tulevaisuudessa nykyisessä työtehtävässäni.

- Kuinka usein työnantajan tulisi järjestää valmennustilaisuuksia
- Mitä näissä tulisi käsitellä?

Pisteytä seuraavat oppimistavat asteikolla 1-3 niin, että 1 = sinulle sopivin, 2 = toiseksi sopivin ja 3 = vähiten sopivin:

- a) Formal learning (kollega/esimies/joku muu näyttää/kertoo miten joku toimii/kouluttaa).
- b) Social learning (ryhmätyöskentely, 1to1, sparrailu kollegan kanssa, mietitään yhdessä asioita/ratkaisuja).
- c) Experimental learning (teet yksin asioita, tehtäviä, myyntiä, projekteja, onnistut ja epäonnistut ja kehityt niiden kautta).

