

Minna Haataja

**Myyjästä huippumyijäksi - esimiesten kokemuksia myyjän osaamisen
kehittämisestä**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tradenomikoulutus
Liiketalouden koulutusohjelma
Kevät 2014



Koulutusala Liiketalous	Koulutusohjelma Tradenomi
Tekijä(t) Minna Haataja	
Työn nimi Myyjästä huippumyyjäksi - esimiesten kokemuksia myyjän osaamisen kehittämisestä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Mervi Väisänen
	Toimeksiantaja
Aika Kevät 2014	Sivumäärä ja liitteet 35 + 6
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata myyntijohtajien käsityksiä, miten he esimiestyöllään voivat tukea myyjien osaamisen kehittymistä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa on tarkasteltu aiempaa tutkimustietoa huippumyyjien ominaisuuksia, motivaatiotekijöitä ja osaamisen johtamisesta sekä kehittämisestä. Teoriaosuuteen on pyritty kokoaamaan olennainen tieto myyjän osaamisen johtamiseen sekä kehittämiseen vaikuttavista asioista.</p> <p>Keskeiset tutkimusongelmiksi muodostuivat myyntijohtajan toimenpiteet, joilla tämä koki voivansa johtaa ja kehittää myyjän osaamista myynnin tuloksellisuuden lisäämiseksi sekä myyntijohtajan keinot motivoida sekä mahdollisuus vaikuttaa myyjän asenteeseen myyntityössä.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu haastattelemalla 8 kokenutta myyntijohtajaa Kainu-Koilismaan –alueella. Haastattelussa käytettiin teemahaastattelua. Keskeiset haastatteluteemat olivat: myyjän ominaisuudet, motivaatio ja osaamisen kehittäminen ja johtaminen, jotka nousivat kirjallisuustaustasta. Osaamisen johtamisen keskeisiä osa-alueita myyntityössä olivat palautteen antaminen, onnistumisen ja ilon jakaminen, epäonnistumisen ja ristiriitojen käsittely, kehityskeskustelut sekä palkitseminen.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	myynnin johtaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, motivaatio
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Minna Haataja	
Title Sales Managers' Impressions on Sales Personnel's Knowledge Management	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Mervi Väisänen
	Commissioned by
Date Spring 2014	Total Number of Pages and Appendices 35 + 6
<p>The purpose of this thesis was to describe the impressions of sales managers on how they can manage their sales personnel's knowledge development.</p> <p>The theory section focuses on the previous studies on a sales persons' attributes, motivational factors and knowledge management. The goal was to gather all essential knowledge on sales person's knowledge management and development in this section.</p> <p>The central research questions were the actions of the sales manager with which he felt to be able to influence the knowledge development of the sales person to increase sales, the motivating factors and the sales manager's influence on the sales attitude.</p> <p>The empiric section was conducted by theme interviews with 8 experienced sales managers in the Kainuu-Koivismaa –area. The themes risen from the theory section were: the attributes of the sales person, motivation, knowledge management and knowledge development. The key areas of knowledge management in sales were feedback, sharing joy and success, dealing with failure and disagreements, performance appraisals and rewards.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	sales management, knowledge development, knowledge management, motivation
Deposited at	<input type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Matka tähän pisteeseen on ollut pitkä. Opiskelun aloittaminen ja sen eteneminen eivät ole kulkenee läheskään suunnitellusti, Vastoinkäymisiä on ollut monella rintamalla, mikä ei yllätä ketään perheellistä, joka on opiskellut työn ohessa.

Mielenkiinnon painopisteet ovat prosessin aikana muuttuneet. Lähtökohtana oli oman ammattitaidon kehittäminen myyntityössä, kun taas opinnäytetyöprosessin loppupuolella osaamisen painopiste siirtyi osaamisen kehittämiseen ja johtamisnäkökulmaan. Prosessin aikana olen oppinut paljon.

Haluan kiittää opiskelun mahdollistanutta perhettäni, Anttia kärsivällisyydestä ja avusta, lapsia jakamastaan rakkaudesta.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 MYYNTITULOS JA SIIHEN VAIKUTTAMINEN	2
3 MYYJÄN OMINAISUUDET	4
3.1 Huippumyyjän asenne	5
3.2 Motivaatio	7
Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	8
4 ESIMIEHET JA OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN MYYNTITYÖSSÄ	9
4.1 Myynnin johtamisen osa-alueet	10
4.2 Myyjän motivointi	11
4.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen myyntityössä	13
5 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN	17
5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	17
5.2 Tutkimusongelmat	17
5.3 Teemahaastattelut	18
5.4 Tutkimuksen eteneminen	20
6 MYYNTIJOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ MYYJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ	23
6.1 Myyjän ominaisuudet: tieto taito ja asenne	24
6.2 Motivaatio	25
6.3 Esimiehet ja osaamisen johtaminen sekä kehittäminen	26
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	29
LÄHTEET	32
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Myynnin osaamisen kehittämistä esimiehen/myynnin johtajan näkökulmasta. Aihepiirissä yhdistyvät ammatillinen kehittyminen myyntityössä liiketalouden opintoihin. Opinnäytetyössä selvitettyjen asioiden myötä minulla on mahdollista kehittyä omassa myyntityössä, tutkiessani myynnin edistämisen keinoja. Tutkimustuloksia voidaan jatkossa hyödyntää myynninedistämistehtävissä sekä esimiestyössä.

Päätutkimusongelma hakee vastausta myyntijohtajan toimenpiteisiin, joilla tämä kokee voivansa tukea ja kehittää myyjien osaamista myynnin tuloksellisuuden lisäämiseksi? Tutkimuksen alaongelmat tarkentavat pääongelmaa syventymällä myyntijohtajan keinoihin tukea myyjä, sekä miten myyntijohtaja voi vaikuttaa myyjien asenteeseen myyntityössä?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu myyntityötä sekä osaamisen johtamista ja kehittämistä koskevasta kirjallisuudesta sekä aiemmista tutkimuksista. Empiirisessä osassa on haastateltu kokeneita myynninjohtajia, haastattelut on käsitelty sisällönanalyysillä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata myyntijohtajien käsityksiä siitä, miten he voivat esimiestyöllään tukea myyjien osaamista. Teoreettisesta viitekehuksesta ja tutkimustuloksista muodostetaan synteessin kautta asiaa käsittelevä lehtiartikkeli.

Tutkimusprosessi kuvataan kirjallisena raporttina, jossa kuvataan teoreettinen viitekehys, tutkimuksen kulku sekä tulokset.

2 MYYNTITULOS JA SIIHEN VAIKUTTAMINEN

Myyntin tavoitteena on tuloksen tekeminen. Jokaisella meistä on käsitys, millainen on hyvä myyjä, mutta sellaisen kuvaileminen sanallisesti voi olla hyvinkin vaikeaa. Myyjän näkökulmasta tuloksen teon hahmottaminen ja siihen pyrkiminen voi olla itsestään selvää, ilman toimenpiteiden tai vaikutusten erittelyä. Oppimisen ja johtamisen näkökulmasta tekijöiden erittelyllä on merkitystä.

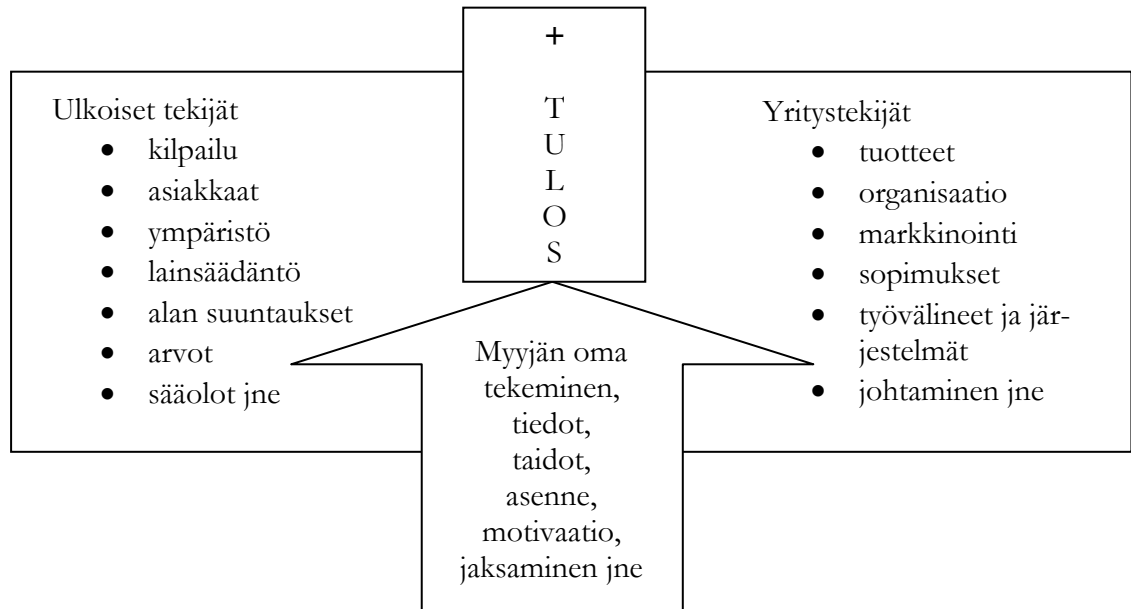
Myyntityö on asiakkaiden tarpeiden luotaamista ja luomista. Asiakkaat saavat perusinformaation esimerkiksi Internetistä, jolloin myyjän tehtävänä on neuvoa asiakasta hankinnan teossa ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle perusinformaatiota vaativamman tiedonvälityksen kautta. Myyntiä tehdään yhdessä asiakkaan kanssa.(Parvinen 2008, 66, 68.)

Ojasalon ja Ojasalon (2010, 174–176.) mukaan myyntityöhön kuuluvia taitoja ovat henkiloisuhdetaidot, esiintymis- ja esittämiskyky, neuvottelutaito, itsensä johtaminen sekä ajankäytön hallinta. Nämä ovat olennaisia työelämätaitoja lähes kaikessa työssä. Asiakkaan vastuuhenkilön osaamiseen kuuluvat lisäksi strateginen suunnittelu ja vaikuttaminen, liiketoiminnan suunnittelu, projektin johtaminen, tiimin johtaminen, moninaisuuden hallinta sekä koordinaatio, innovaatio ja luovuus. Vastuuhenkilön on taas omattava kyky ymmärtää oman liiketoiminnan lisäksi asiakassuhteen liiketoimintaa, vaikuttamaan molemmissa organisaatioissa, neuvottelemaan omansa ja asiakkaan edun puolesta, johtamaan tiimejä ja kommunikoidaan erilaisissa ympäristöissä.

Myyntityön tulos on hyvin selkeästi mitattavissa. Mittarina käytetään yleensä myyntitulosta, mutta myös asiakasmäärä, tuotejakauma ja kate ovat mahdollisia mittareita. (Alanen ym. 2005, 16; Chunawalla, S.A. 2008, 470-472) Tulokseen vaikuttavat myyjän osaaminen, innostus, kyky luoda hyvä ilmapiiri sekä pitää yllä vuorovaikutusta (kuvio 1). Myyntityössä on koko ajan kehitettävä itseään sekä omia työskentelytapojaan. (Alanen ym. 2005, 16)

Muita myyntitulokseen vaikuttavia tekijöitä ovat ulkoiset ja sisäiset- eli yritystekijät. Ulkoisia tekijöitä on useita, esimerkiksi kilpailu, asiakkaat, ympäristö, lainsäädäntö, alan suuntaukset, arvot, sääolot. Ulkoisiin tekijöihin ei myyjä itse voi vaikuttaa, mutta parhaassa tilanteessa myyjä voi kuitenkin ennalta huomioida ne, ja mahdollisesti vaikuttaa siihen, miten ne vaikut-

tavat tulokseensa. Sisäisiä tekijöitä eli yritystekijöitä ovat mm. tuotteet, organisaatio, markkinointi, sopimukset, järjestelmät ja työvälineet, johtaminen. Yritykset tekevät sisäisiä ratkaisujaan myös ulkoisten ratkaisujen perusteella. (Alanen ym. 2005, 16.)



Kuvio 1. Myyntitulokseen vaikuttavat tekijät (Alanen ym. 2005, 17)

Myynnin seurannalla, kuten tulos- ja toimintatavoitteilla, mitataan tavoitteiden saavuttamista. Seuranta voidaan suorittaa organisaatiotason lisäksi yksittäisen myyjän toiminnan määrää, laatua sekä kannattavuuden tasoa seuraamalla. Seurannan tarkoituksena on kehittää ja ohjata myyjiä. Jatkuva seuranta helpottaa myynninsuunnittelua: kuinka hyvin tavoitteisiin nähden on onnistuttu. (Rope 2003, 121.)

3 MYYJÄN OMINAISUUDET

Kaikki voivat myydä, mutta kaikista ei ole myyjiksi, olen kuullut todettavan. Myyjän ominaisuudet ovat jotain, joita usein sanotaan ihmisellä joko olevan, tai niitä ei saa tekemälläkään. Jokainen voi oppia uusia asioita ja siten täydentää omaa osaamisvarantoaan, mutta voimme-ko oppia olemaan hyviä myyjiä?

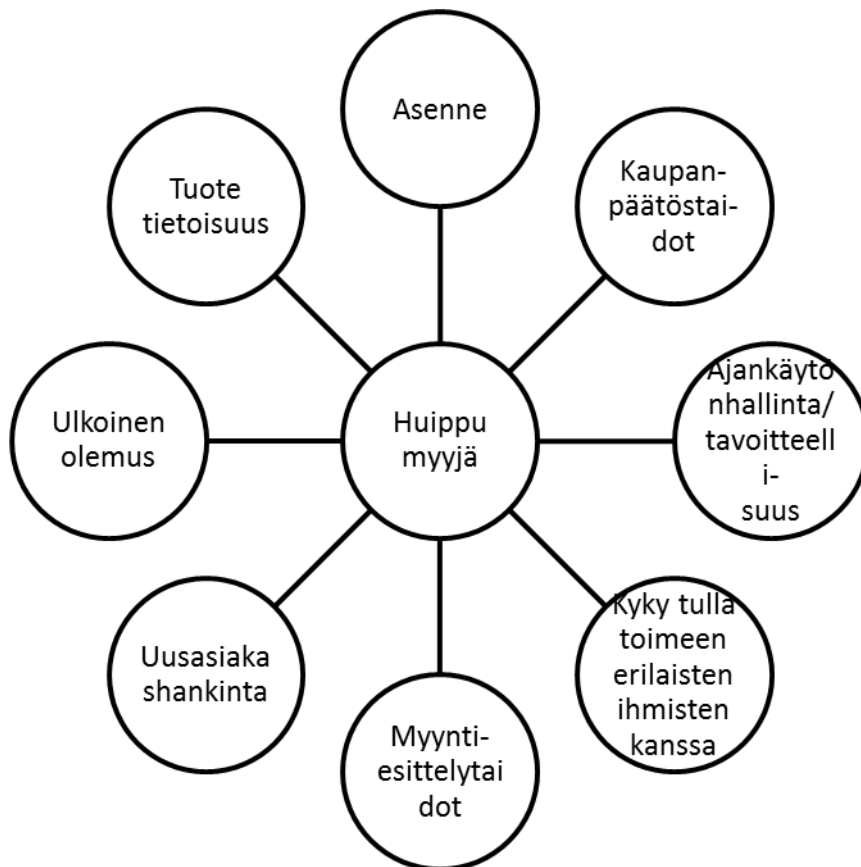
Myynti- ja markkinointihenkisyys eli marketing spirit on kykyä luoda uutta, päästä jatkuvasti eteenpäin ja löytää uutta asiakasarvoa, jonka vuoksi sitä olisi lisättävä. Myynti- ja markkinointihenkisyys on yleisellä tasolla kykyä ymmärtää ja hyväksyä organisaation tavoitteet, toimia tavoitteellisesti ja tehokkaasti niiden saavuttamiseksi sekä muuttaa tieto ja osaaminen konkreettiseksi tuloksiksi. (Parviainen (2008, 30, 35–37)

Yksilötasolla myynti- ja markkinointihenkisyys on kykyä innostua, sujuvaa vaihtamista tehtävästä toiseen sekä ennakkointia ja asioiden hoitoa etukäteen. Ryhmätasolla se on kykyä innostaa muita, itsenäistä organisoitumista rooleihin, toisten auttamista sekä rinnakkaisten prosessien ja verkostovaikutusten ymmärtämistä. (Parvinen 2008, 41–43.)

Myyjän tavoitteena on myytävällä tuotteella ratkaista asiakkaan ongelma tai tarve. Ostotarpeen luominen tulee tuotetietoisuudesta. (Chunawalla, S.A. 2008, 309.) Rummukaisen (2008) tutkimus huippumyyjien ominaisuuksista osoitti, että huippumyyjiä yhdistää kahdeksan ominaisuutta. Vain muutamalta tutkitulta löytyivät nämä kaikki 8, mutta kaikilta löytyi oikeanlainen asenne ja hyvät kaupanpääöstaidot. Useimmat hallitsivat kuusi tai seitsemän ominaisuutta näistä kahdeksasta. (Rummukainen 2008, 11.)

Rummukaisen (2008, 11) mukaan huippumyyjän ominaisuuksia ovat: asenne, kaupanpääöstaidot, ajankäytön hallinta/tavoitteellisuus, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa, myynti-esittelytaidot, uusasiakashallinta, ulkoinen olemus sekä tuotetietoisuus (kuvio 2). Yksikään näistä ominaisuuksista ei ole sellainen, joihin myyjä ei voisi itse vaikuttaa.

Tärkeimmäksi Rummukainen (2008, 16-17.) nostaa asenteen. Myyjän tulisi arvostaa niin myyntiä kuin myymäänsä tuotetta. Asennoituminen takaiskuihin rakentaa eroja myyjien tuloksiin. Keskinertainen myyjä masentuu takaiskusta, kun taas menestyvä myyjä poistaa takaiskun analysoinnin jälkeen mielestään.



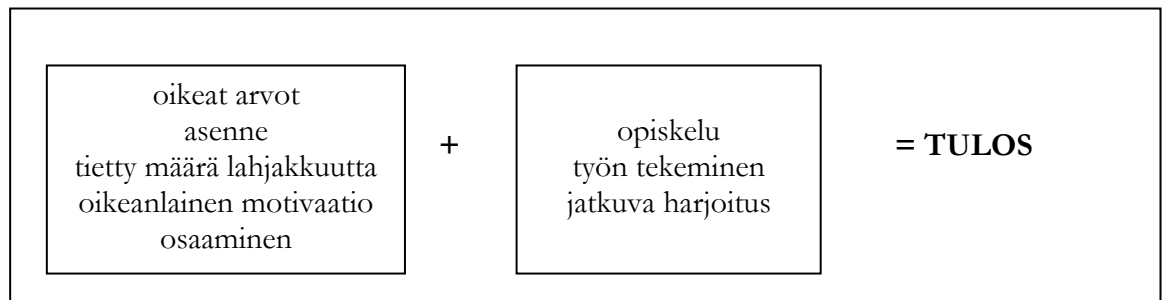
Kuvio 2. Huippumyyjän ominaisuudet Rummukaista (2008, 11) mukaillen.

Muita huippumyyjien ominaisuuksia ovat huoliteltu ulkoinen olemus, jonka on oltava siisti ja puhdas sekä asiallinen. Parhaita tuloksia saavutettiin pitkillä työpäivillä sekä työskentelemällä ahkerasti. He myös palkitsivat itseään tavoitteiden saavuttamisesta, esimerkiksi asiakashankinnasta. Tuotetietoisuudella ei tarkoiteta tarkkaa kuvausta myytävän tuotteen ominaisuuksista, vaan taitoa kertoa asiakkaalle tämän saamista hyödyistä. (Rummukainen, 2008, 19, 23, 24, 30, 32, 63.) Tässä työssä keskitytään asenteeseen ja sen merkitykseen myyntityössä, koska asenne vaikuttaa tulokseen useammalla tasolla.

3.1 Huippumyyjän asenne

Asenne vaikuttaa monella tasolla myyntityössä. Asennoituminen asiakkaisiin, myyntiin, myytävään tuotteeseen, mutta myös kilpailijoihin sekä myynnin ulkoisiin tekijöihin heijastuu myyntityöhön.

Toiset myyjät ovat luonteeltaan valmiimpia kuin toiset, mutta myyjäksi ei synnytä vaan ennen kaikkea opitaan, oikean myyntitekniikan oppii jokainen. Myyntitilanteessa on tärkeää uskoa, että jokainen kauppa voidaan saattaa päätökseen ensikohtaamisella. Kun myyjä toimii järjestelmällisesti ja uskoo omaan toimintaansa, syntyy positiivinen kierre, jonka seurauksena innostus ja tulokset paranevat. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 10-11.) Paneutumalla omiin vahvuuksiin, jatkuvaan oppimiseen sekä elinikäiseen kehittymiseen voi jokaisesta tulla huippumyyjä (kuvio 3). (Nieminen & Tomperi 2008, 22.)



Kuvio 3. Huippumyyjän ominaisuudet ja hankitut ominaisuudet Niemisen & Tomperin, (2008, 10-22) mukaan.

Myyntitulokseen vaikuttavat myyjän oma tekemisen lisäksi tiedot, taidot, asenne ja motivaatio, joten myyntityö on jatkuvaa oman itsensä ja omien työskentelytapojensa kehittämistä (Alanen ym. 2005, 16–17.). Myyjän työssä asenne on kaiken perusta. Itse määrittelemällään asenteella myyjä myös osoittaa toiminnan laatua. Asenne muodostuu ihmisen omista arvoista ja halusta siihen, toimiiko positiivisen vai negatiivisen näkökulman kautta. (Nieminen & Tomperi 2008, 23.)

Myyjän oikea asenne sisältää nälkäisyyttä, halua kehittyä, sisukkuutta sekä oma-aloitteisuutta (Nieminen & Tomperi 2008, 23). Oikealla asenteella myyjä voi hyödyntää epäonnistumisen positiiviseen kierteeseen, joka ruokkii lisää onnistumisia ja itsevarmuuden tunnetta. Tällöin myös myyntitekniikka harjaantuu ja myyjän rooli alkaa kehittyä. Asenne mahdollistaa oikean myyntitekniikan oppimisen ensin teoriassa, ja myöhemmän käytäntöön siirtämisen. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 10-11.)

Myyjä tarvitsee hyvää itsetuntemusta hyväksi myyjäksi kehittyessään. Myyjältä vaaditaan oppimista ymmärtää ja muuttaa omia tunteita, asenteita, sekä ajattelumalleja. Myyjän työssä on tärkeää ymmärtää ihmisten välisiä suhteita ja muita ihmisiä (Nieminen & Tomperi 2008, 22).

Oman kehityksen kannalta on oikean asenteen lisäksi tarkasteltava omia arvoja, jottei kehitys seisahdu. Myyntialalla kehitys on välttämätöntä johtuen siitä, että asiakkaat tulevat yhä enemmän tietoisiksi vallitsevista trendeistä ja markkinoista (Nieminen & Tomperi 2008, 24.)

3.2 Motivaatio

Motivaatio saa ihmisen tekemään asioita. Motivaatio työhön tekee joko työstä mielekkään ja sitouttaa siihen, tai passivoittaa työntekijän. Motivaatiota sekä motivaatitekijöitä on erilaisia ja jokaisella meistä on henkilökohtaiset motivaattorit.

Motivaatio vaikuttaa jokaisen ihmisen käyttäytymiseen. Se vaikuttaa suoraan yksilön toimintaan ja myös tiedostamatta siihen, miten käyttäytyään eri tilanteissa. Motivaatio on ihmisen liikkeelle paneva voima. Motivaatio saa ihmiset käyttäytymään tietyllä tavalla. Kun tarkastellaan motivaatiota, etsitään vastausta kysymykseen, miksi joku toimii tietyllä tavalla. Jokaisella ihmisellä on jonkinlainen käsitys siitä, mitä motivaatio on ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Motivaation käsitettä on kuitenkin vaikea selittää yksiselitteisesti ja sen vuoksi kirjallisuudessa on esitetty yli kolmekymmentä erilaista teoriaa motivaatiosta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 10-12.)

Motivoitunut, liikeidean sisäistänyt ja yritykseen sitoutunut myyjä on valtava voimavara hyviä myyntituloksia tavoiteltaessa. Kannustava työilmapiiri sekä palkkaus, koulutus, työn arvostus ja mielekkyys sekä työn haasteellisuus ovat keinoja hyvään motivointiin. Tulospalkkaus on hyvin tyypillistä myyntialalla ja toimivalla palkkauksella voidaankin vaikuttaa yrityksen myyntiin positiivisesti. Yrityksen tuleekin suunnitella juuri heidän myyjille ja yritykselle toimiva motivointimalli. Yksi merkittävä motivaatitekijä on myös myyjien keskinäinen kilpailu. Tämä tukee myös myyjien motivaatiota kohti parempia tuloksia. (Rope 2003, 120-121; Nieminen & Tomperi 2008, 32.)

Motivaatio toimii energian lähteenä, suuntaa käyttäytymistämme ja säätelee käyttäytymistämme. Motivaatio vaikuttaa toiminnan voimakkuuteen, pysyvyyteen, tehtävien valintaan sekä itse suoritukseen. Jos ihmisellä on korkea motivaatio, hän tekee töitään sitoutuneemmin, paremmin ja laadukkaammin. (Liukkonen ym2006, 11-12.) Motivaation avulla saavutamme tavoitteitamme ja sitoudumme työhömme. Myyjän yleinen motivaatio muodostuu

yleisestä kiinnostuksesta työntekoa kohtaan, mutta myyjältä täytyy löytyä intohimoa työhönsä saavuttaakseen huipputuloksia. Myyjän motivaatioon vaikuttavat erilaiset kannustimet, kuten palkitseminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 31-32)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Niemisen & Tomperin (2008, 33) mukaan yritysten työntekijät voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan: ensimmäisessä osassa ovat ne, jotka tekevät työtä ainoastaan saadakseen rahaa. Toiseen ryhmään kuuluvat ne, jotka haluavat luoda uraa. He haluavat kehittää osaamistaan sekä päästä uralla eteenpäin, heille ulkoinen menestys on tärkeää. Kolmanteen ryhmään kuuluvat ne, joille ammatinvalinta on kutsumus ja he voisivat tehdä työtään ilman palkkaakin. Kolmannen ryhmän työntekijät omaavat todellisen motivaation työnsä tekemiselle.

Herzbergin kaksifaktorigiteorian mukaan työmotivaatioon vaikuttavat työn ulkoiset tekijät ja itse työ. Työn ulkoisiin olosuhteisiin lukeutuvat Herzbergin mukaan mm. hallinto, työpaikan siisteys, henkilösuhteet, luontoisedut ja indeksiin sidotut palkankorotukset. Työn ulkoiset tekijät eivät suoraan lisää hyvää työsuoritusta, mutta parantavat työtyytyväisyyttä ja poistavat työsuorituksen esteitä. Herzbergin mukaan työ itsessään vaikuttaa suoraan yksilön motivaatioon. Työhön itsessään Herzberg sisällyttää mm. työn mielenkiintoisuuden, tunnustuksen suorituksesta ja työn haasteellisuuden. Näitä Herzberg kutsuu motivaatiotekijöiksi, koska niiden olemassaolo tai puuttuminen vaikuttaa työsuoritukseen. (Timpe 1989, 25-26.) Oppimisen ja työtyytyväisyyden tai motivaation välistä yhteyttä on johtamistutkimuksissa tutkittu vasta vähän, mutta todisteita yhteydestä on saatu. (Tannebaum, Salas & Cannon-Bowers 1996; London & Smither 1999; Viitala 2002, 88)

4 ESIMIEHET JA OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN MYYNTITYÖSSÄ

Esimiesten roolina myyntityössä on tulosten saavuttaminen ja myyntituloksen kasvattaminen. Jokainen johtaja tuo työhön osaamisensa sekä oman persoonansa ja asenteensa. Esimies käyttää omia motivointi- ja edistämiskeinoja tavoitteen saavuttamiseksi sekä tuloksen tekemiseksi.

Johtajan tulkinta roolistaan määrittää paljolti johtamisen sisältöä. (Katz & Kahn. 1978, 195-196). Rooli on tulkintaa hänen tarkoituksestaan organisaatiossa. Johtajaan kohdistuvat odotukset vaikuttavat tämän käyttäytymiseen ja toimimiseen tehtävässään. Se, miten johtaja tulkitsee näitä rooliodotuksia ja hyväksyykö hän niitä määrittelevät, lähteekö hän toteuttamaan roolia.

Viitalan (2002,37) mukaan esimiehen rooli on aina yhteisvaikutuksen tulosta. Siihen vaikuttavat hänen omat määritelmänsä organisaation odotuksista, sekä hänen omat määritelmänsä organisatorisen tehtävän sisällöstä ja tarkoituksesta

Onnistunut myyntityö vaatii aina riittävät sekä oikein kohdistetut resurssit. Myynnissä onnistuminen vaatii oikeita toimia myyjiltä ja myös taustatoimijoilta, eli myyntijohtajilta. Myyntijohtajan oleellisimpia tehtäviä ovat myynnin suunnittelu, organisointi, motivointi sekä seuranta. Myynnin sujumiseksi tarvitaan asiantunteva ja toimiva myyntijohtaja. Tämän on osattava suunnata myyntitoimet, määriteltävä myynnin tavoitteet sekä varmistettava, että hyvän tuloksen saamiseksi kaikki edellytystekijät (esim. myyjien tuotetietämys, myyntiprosessin tuntemus, hintapolitiikka) ovat kunnossa. (Rope 2003, 117.)

Työtehtävien, henkilöstön rekrytoinnin ja koulutuksen ohella Chunavalla (2008, 379) määrittelee myynnin johdon tehtäviin kuuluvaksi myös henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Näihin kuuluvat kehityskeskustelut, työntekijöiden valvominen sekä osaamisen kehittäminen. Chunavallan mukaan myös palkitseminen sekä motivointi ovat esimiehen vastuulla. Myös minkä tahansa osa-alueen laiminlyöminen vaikuttaa muihin osa-alueisiin.

Osaamisen johtaminen on osa johtamistoimintaa. Riitta Viitala on määritellyt osaamisen johtamista mm. seuraavasti:

Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2006, 38).

Hyppälän (2007,282) mukaan osaamisen johtaminen on prosessi, jossa organisaation visiosta ja strategiasta johdetaan organisaation ydinosaaminen ja muu osaaminen, arvioidaan nykyosaamisen tila, laaditaan kehityssuunnitelmia ja seurataan osaamisen kehittymistä.

4.1 Myynnin johtamisen osa-alueet

Tässä työssä keskitytään myynnin johtamisen osa-alueista osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen sekä motivointiin myynnin näkökulmasta. Johtamismallit, joissa työntekijät tekevät ainoastaan, mitä johto määrää, Alanko (2004, 35-37) kokee ongelmallisiksi. Työnteko perustuu silloin käskyttämiseen ja tiukkaan hierarkiaan. Työntekijät eivät uskalla tehdä omia päätöksiä, koska oma-aloitteisuuteen ei kannusteta. Sen vuoksi onkin tärkeä, että työntekijöillä on tiettyjä vapauksia, jotka helpottavat päivittäistä työskentelyä. Johdon tuleekin kannustaa työntekijöitä itsenäiseen ajatteluun sekä maalaisjärjen käyttöön, sekä palkita heitä erilaisilla kannustimilla, esimerkiksi rahalla.

Niemisen ja Tomperin (2008, 38) mukaan palkitseminen ja tunnustukset ovat vaikutukseltaan lyhytaikaisia, koska ne ohjaavat työntekijän ulkoista motivaatiota. Tämän kaltaisia kannustimia pitää jakaa usein, jotta motivaatiota pystytään ylläpitämään. Sisäistä motivaatiota ohjaavat työn monipuolisuus, haasteellisuus sekä mielekkyys. Tällöin työntekijä saa omasta työnteostaan hyvän mielen ja se kannustaa häntä myös jatkossa hyviin suorituksiin. Tällöin sisäinen motivaatio ohjaa työntekijää, eikä ulkoisia kannustimia tarvita. Kun motivaatio lähtee sisältä päin, se kestää pidempään, kuin työntekijällä, jonka toimintaa ohjaavat ulkoiset motivointikeinot.

Myyjien motivointi on haasteellista, koska moni myyjä tulee työssään useammin torjutuksi kuin kokeneeksi onnistumisia. Myyjä tulisi palkita, muttei vääristä asioista eikä väärin perustein. Palkintojen tulee olla todellisia, eikä näennäisiä. Ne voivat olla palkan sijaan tunteisiin vetoavia, kuten päätösvaltaa tai itsenäisyyttä. Palkkiota tulisi maksaa kokonaistyytyväi-

syiden, eikä pelkästään myyntilukujen perusteella, jolloin työntekijät kiinnostuisivat ja sitoutuisivat yhteiseen tavoitteeseen. (Rubanovitsch ym. 2007b, 185-187)

On vaikea määritellä hyvän esimiehen piirteitä ja ominaisuuksia, kriteereistä on hyvin poikkeavia käsityksiä. Yleisesti esimieheltä vaaditaan pätevyyttä ja ominaisuuksia, jotka johtavat tehokkaaseen ja korkealaatuiseen työsuoritukseen. Yleisiksi pätevyysalueiksi voidaan tunnistaa päämääräsuuntautuneisuus, inhimillisten voimavarojen kehittäminen, johtamistaito, muiden huomioon ottaminen sekä ryhmänjohtamistaidot. Kaikki nämä ovat vahvasti sidoksissa esimiehen taitoon motivoida henkilöstöä. Esimiehen perusominaisuutena tulee olla kokonaisnäkömyksen hallitseminen ja johtaminen kohti tavoitteiden saavuttamista.

(Ruohotie & Honka 1999, 184 - 189.)

4.2 Myyjän motivointi

Osaaminen on kykyä ja halua suoriutua hyvin tietyssä tehtävässä. Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Tiimissä toimivien yksilöiden osaaminen ja niiden yhdistelmä muodostaa osaamisen tiimitasolla (Sydänmaalakka 2007, 16). Yritystasolla osaaminen kuvaa henkisten voimavarojen yhtä ulottuvuutta eli laatua muodostuen siitä, kuinka hyvin organisaatio on oppinut tuottamaan tuotteitaan tai palvelujaan. Yritystasolla osaaminen kuvataan hyvin yleisellä tasolla ja se on abstraktista, jolloin puhutaan ydinosaamisesta. Organisaation osaamiseen kuuluvat prosessit, toimintamallit ja kulttuuri. (Ranki 1999, 38 – 39. ; Sydänmaalakka 2007, 148.)

Osaamisesta tarkoitetaan myös käsitteitä kyvykkyys tai pätevyys, joskin hieman eri merkityksessä. Johtaminen on toimintaa, jolla on jokin tiedostettu kohde (Viitala 2006, 18). Suunnan näyttäminen ja voimavarojen suuntaaminen on johtamista. Johtaminen tapahtuu aina tietyssä kontekstissa, jotka täytyy huomioida, esim. resurssit. (Åberg 2006, 63).

Balk, Eskelinen, Malinen ja Vanhatalo (2006,135-136) kertovat tekemässään yhteenvedossa, että yrityksen vision ja strategian määrittelyt ovat yleisesti hyvällä tasolla suomalaisissa yrityksissä. Samalla kuitenkin tavoitteet ja mittarit määritellään edelleen kovista taloudellisista arvoista käsin. Johtoryhmätasolla strategiaan linkitettyjä osaamisasioita käsitellään edelleen

melko vähän, eikä yksittäisten organisaatioiden osaamisen kehittämistä ole johdettu yrityksen strategiasta käsin. Samaan aikaan osaamispääoman raportointi on vähäistä. Osaamispääoman raportointi antaisi yrityksille välineen, jolla voitaisiin systemaattisesti linkittää osaamisen kehittämisen ja aineeton osaamispääoma koviin taloudellisiin tuloksiin.

Osaamispääoma tai aineeton pääoma on organisaation inhimillisten, organisaatioon liittyvien ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistelmä. Aineeton pääoma muodostuu inhimillisestä pääomasta ja sisäisistä sekä ulkoisista rakenteista. Osaamisen johtamisen tulisi kattaa kaikki edellä mainitut alueet. (Myyry 2008, 9.) Osaamisen johtamisen tavoitteena on osaamispääoman kasvattaminen määrällisesti ja laadullisesti niin, että se auttaa saavuttamaan liiketoiminnan tavoitteet (Ojala & Aura 2005, 7).

Viitalan (2002, 166) osaamisen johtamisen malli nostaa esiin neljä keskeistä johtamisen ulottuvuutta, jotka kaikki ovat vuorovaikutuksessa keskenään:

- Oppimisen suuntaaminen: tavoitteiden määrittely, laadun arviointi sekä edellisiä tukkevien foorumeiden luominen
- Oppimista edistävän ilmapiirin luominen: työyhteisön ilmapiirin kehittäminen, esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen kehittäminen
- Oppimisprosessin tukeminen: ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen, yksilön kehittymisen tukeminen
- Esimerkillä johtaminen: oman ammattitaidon kehittäminen, innostus työhön sekä sitoutuminen muutoksiin.

Näyttää siltä, ettei osaamisen johtamista ole vielä omaksuttu näkyväksi toimintatavaksi. Voi myös olla, ettei esimiehillä ole riittävästi keinoja tai taitoa, millä asiaa voisi edistää käytännön työyhteisössä. Alaisten antamat arviot olisivat osaamisen suuntaamisen ulottuvuuden piirissä, mikä liittyy läheisesti perinteisen tavoite- ja tulosjohtamisen kehukseen. Esimiesten aktiivisuus on vähäistä oppimisprosessien edistämisen ulottuvuudella, jonka merkitys on korostunut toimintaympäristön muutosten myötä vasta viime vuosikymmenellä ja siirtyy käytännön toiminnan tasolle hitaasti. (Viitala 2002, 179-180) Osaamisen johtamisen ja kehittämisen jalkauttaminen vaatii systemaattista johtamista ja voi olla pitkäkestoinen prosessi. Työntekijäta-

solla osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessit saatetaan usein kokea aikaa vieviksi ja liian käsitteellisiksi. Esimiesten tulee selkiyttää itselleen osaamisen liittyvät käsitteet ja ymmärtää ne sekä tarvittaessa yksinkertaistaa, jotta asia on helpompi myydä työntekijöille. (Balk, et. al. 2006, 136.;Sydänmaanlakka 2007, 172.)

Virkkusen (2002) mukaan osaamisen kehittämisessä puhutaan jo toisesta sukupolvesta. Enää ei riitä, että hallitaan olemassa oleva tieto, vaan pitää myös osata uutta. Nähtävissä on tiedon käytön ja oppimisen tehostaminen. Enää osaaminen ei ole tiedon hallintaa, vaan sitä tarvitaan myös muutoksen hallintaan, toiminnan uudistamiseen sekä uuden osaamiseen.

Organisaation oppimista edistävä johtajuus (eng. knowledge leadership) on johtamista, jossa esimies alustensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Hän tekee sen ennen kaikkea luomalla reflektiivistä keskustelua ja jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä alustensa kanssa. Lisäksi hän innostaa alaisiaan jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillään. (Viitala 2006, 302.) Halosen (2001, 85) mukaan kehittymistä on kilpailuedun saavuttamiseksi ja vahvistamiseksi hankittu osaaminen. Organisaation osaaminen ja sen vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Uusi osaaminen on nykyään usein yrityksen omien toimintojen ulkopuolelle jäävää. Tulevaisuudessa henkilöstöltä vaaditaan yhä enemmän yrittäjäjyötä, luovuutta ja vuorovaikutustaitoja. Olennaisinta kuitenkin on saada koko organisaatio mukaan osaamisen kehittämiseen (Balk et. el. 2006, 136.).

Suomessa ja yleisemmin EU-maissa henkilöstökoulutukseen käytetään keskimäärin 2,3 % palkkasummasta. Globaalit yritykset toteuttavat henkilöstökoulutusta aiempaa useammin verkon avulla. Ns. eOpiskelun etuna ovat riippumattomuus ajasta ja paikasta, laajan joukon tavoitettavuus sekä käytön edullisuus. (Ojala 2008, 68, 69.)

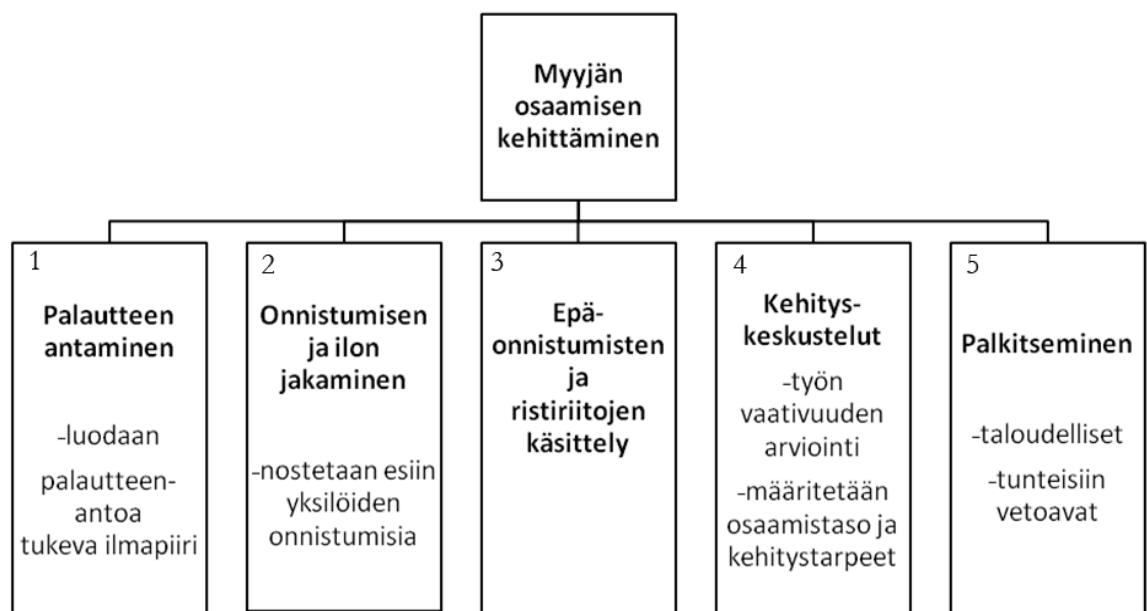
4.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen myyntityössä

Rubanovitchin ja Aaltosen (2007b, 174) mukaan jokaisen esimiehen tulee selvittää jokaisen myyjänsä valmiudet, vahvuudet ja heikkoudet. Esimiehen tulee yhdessä myyjän kanssa selvittää myyjän odotukset ja kehitettävät osa-alueet, ja esimiehen tulee kannustaa myyjää kehittä-

mään itseään. Myyjiä tulee myös kannustaa ottamaan selvää kilpailutilanteesta sekä kannustaa lukemaan alan kirjallisuutta.

Suomi nousuun myynnillä -projektissa koottiin aivoriihen avulla ajatuksia myynti- ja palveluosaamisen kehittämistä. Tulosten perusteella henkilöstön osaaminen on ratkaisevan tärkeässä asemassa myyntiorganisaatiossa ja myynnin kehittämisessä esimiehellä on vastuu henkilöstön motivoimisessa. Tulosten mukaan myyntiä johdetaan selkeillä suunnitelmilla ja tuella sekä osaamisen johtamisella. (Hihnala & Ahlman 2013, 3, 10, 45.)

Myyntialalla tuntuu olevan pelkoa siitä, että osaavat myyjät syrjäyttävät esimiehensä, mikäli heidän osaamistasonsa ja tietomääränsä nousevat. Yritys ja myynnin esimies antavat myyjälle menestyksen puitteet sekä mahdollisuudet, mutta niiden hyödyntäminen on kiinni jokaisen myyjän omasta tahdosta sekä kyvyistä. (Rubanovitsch ym. 2007b, 173) Esimiehen kehittyminen on yhtä ratkaiseva tekijä kilpailukyvyyn säilyttämisessä kuin henkilöstönkin kehittyminen. Johtamisen kehittämisen tarpeellisuutta voidaan kartoittaa henkilöstön palautteilla. Esimiehen tulee jatkuvasti kehittää kommunikointitaitojaan sekä harjoitella ja soveltaa tietotaitoaan. Esimiehen kehittymistä tukevat organisaation koulutukset ja erilaiset kehittämishankkeet yhdessä henkilöstön kanssa. Kehittymisen onnistumiseen vaikuttavat kokemukset, työn haasteellisuus ja vaihtelevuus sekä vastoinkäymiset. (Ruohotie 1996, 148 - 152.)



Kuva 5. Myynnin osaamisen kehittäminen Rubanovitsch ym:n (2007b) mukaan.

Esimiehen on kyettävä antamaan rakentavaa palautetta myyjille (1). Kun yrityksessä kyetään luomaan palautteenantoa tukeva ilmapiiri, tulee oppimisesta ja kehittymisestä osa päivittäistä työskentelyä. (Rubanovitsch ym. 2007b, 174)

Esimiehen tulee myös nostaa esiin myyjien onnistumisia (2). Kun esimies nostaa esiin onnistumisia, hän osoittaa olevansa kiinnostunut myyjien työstä, joka motivoi myyjää antamalla tunteen, ettei heidän työnsä ole yhdentekevää. Onnistumiset ovat myös tärkein motivaation lähde. (Rubanovitsch ym. 2007b, 176)

Yrityskulttuurissa tulee sallia virheitä (3): on tärkeämpää tehdä oikeita asioita, kuin että asiat tehdään joka kerta oikein. Esimiehen tulee kannustaa työntekijöitä oppimaan tekemistään virheistä ja ne tulee käsitellä yhdessä. Keskivertomyyjä pelkää epäonnistumista ja saattaa siksi välttää riskien ottamista myyntitilanteissa, joka voi muodostua kaupanteon esteeksi. Esimiehen tulee myös kyetä puuttumaan työyhteisössä piileviin ristiriitoihin tai työntekijöiden henkilökohtaisiin ongelmiin, mikäli se vaikuttaa työntekoon. (Rubanovitsch ym. 2007b, 176-181)

Myynnin johtajan tehtävänä on (4) kartoittaa myyjien kehittämistarpeet esimerkiksi kehityskeskustelussa (Rubanovitsch ym. 2007b, 174). Myyjien osaamisen kehittämisessä käytettävissä koulutuksissa voidaan käyttää esimerkiksi viiden askeleen ohjelmaa, ACMEE:ta. Koulutuksella on aina tietyt tavoitteet (aims), jotka määrittelevät sen sisällön (contents). Koulutuksen sisältö muodostuu erilaisista pedagogisista metodeista (methods), kuten luennoista, tapauksista sekä konferenseista, eli koulutuksen toteutus (execution). Jokaisen koulutuksen tulokset tulee arvioida (evaluate). (Chunawalla, S.A. 2008, 412)

Kehityskeskustelut (4) ovat oleellinen osa esimiestyötä, ja ne tulisikin käydä säännöllisesti. Keskusteluissa tehdään työn vaativuuden sekä työsuoritusten arviointi sekä osaamistason määrittäminen ja kehittäminen. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on luoda kannustava ilmapiiri sekä saada aikaan parempia työsuorituksia. Kehityskeskusteluiden avulla on myös tarkoitus saada työntekijä arvioimaan toimintaansa. Mikäli myyjä ei ole saavuttanut hänelle asetettuja tavoitteita, sen syyt täytyy käsitellä ennen uusien tavoitteiden asettamista. Onnistuessaan kehityskeskustelu kannustaa myyjää analysointiin sekä motivoi tätä. (Rubanovitsch ym. 2007b, 181-182)

Kannustamisella ja palkitsemisella (5) voidaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitsemista ovat sekä sisäiset että ulkoiset palkitsemisvaikutukset. Si-

säiset palkkiot ovat työn sisältöön liittyviä, yksilön itsensä välittämiä ja tarpeita tyydyttäviä. Ulkoiset taas johdetaan työympäristöstä, ovat organisaation välittämiä ja ne esiintyvät aineellisenä tai tapahtumatyyppisenä. Kun henkilöstö on sisäisesti motivoitunutta, saavutetaan pysyvää motivoituneisuutta ja parempia tuloksia. Ulkoiset palkkiot siis lisäävät sisäistä motivaatiota. Palkkion luonteeseen taas vaikuttavat esimerkiksi kannustetyypit, joita ovat taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, vuorovaikutuskannusteet ja tehtäväkannusteet. (Ruohotie & Honka 1999, 45 – 49.)

5 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksella on tarkoitus eli tehtävä, joka ohjaa tutkimuksellisia valintoja. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. (Hirsjärvi ym. 2008, 134-135) Yhteen tutkimukseen voi kuitenkin sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus, ja tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, 1997. 128-129)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata myyntijohtajien käsityksiä siitä, miten he voivat esimiestyöllään tukea myyjien osaamista. Tutkimustulokset koostetaan artikkeliksi, joka kirjoitetaan teoreettisen viitekehyksen sekä haastatteluiden sisällönanalyysin pohjalta saatavasta synteesisistä

Tutkimus on kuvaileva sekä kartoittava, koska sen tarkoituksena on kartoittaa sekä kuvailla, miten myynninjohtajat kokevat voivansa vaikuttaa myyjien tulokseen, sekä millä toimenpiteillä he kokevat olevan merkitystä. Tutkimuksen tarkoituksena on myös kuvailla, miten myyntijohtajat voivat motivoida myyjiä tulokselliseen myyntiin.

5.2 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen päätutkimusongelma on:

- Millaisilla toimenpiteillä myyntijohtaja kokee voivansa tukea ja kehittää myyjien osaamista myynnin tuloksellisuuden lisäämiseksi?

Sekä tutkimuksen alaongelmat ovat:

- Miten myyntijohtaja voi motivoida myyjiä?
- Miten myyntijohtaja voi vaikuttaa myyjien asenteeseen myyntityössä?

5.3 Teemahaastattelut

Yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa on haastattelun eri muodot. Haastatteluille ominaista on ennalta määrittelemisen, ohjautuvuus, motivoivuus, roolit ja luottamus osapuolten välillä. Käytetyimmässä puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä. (Eskola & Suoranta 2000, 85 - 86.)

Haastattelu soveltuu tutkimusmenetelmäksi, kun kartoitetaan tutkittavaa aluetta, halutaan kuvaavia esimerkkejä tai tutkitaan aiheita, joista ei ole objektiivisia testejä (Metsämuuronen 2006, 113) tai tarvitaan tietoa mielipiteistä, asenteista, havainnoista tai kokemuksista (Anttila 2006, 195).

Haastattelumenetelmän valinta on ensimmäinen askel: strukturoitu vai avoin haastattelu. Haastattelun toteutus (kesto voi olla useita tunteja), haastattelun mahdollinen aukikirjoitus, valittava sisällön ja tutkimusongelmien mukaan, kuinka tarkkaan, haastatteluiden analysointi. Strukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on etukäteen suunniteltu haastattelurunko. Samaa runkoa käytetään kaikissa haastatteluissa. Teemahaastattelun teemat on mietitty etukäteen, mutta kysymyksiä voidaan muokata haastattelujen mukaan. Avoin haastattelu on lähinnä keskustelua ja soveltuu syvällisen tiedon hankintaan. Ryhmähaastattelua voidaan käyttää ideointiin ja kehittämistyön tueksi. (Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. 41-42) Teemahaastattelu on liiketaloustieteissä käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmä. Menetelmänä se on tehokas, sillä tutkija voi ohjata haastattelua. Haastattelu voi olla myös motivoiva haastateltavalle, siitä ei yleensä aiheudu vaivaa ja tutkija on hyvä ja ymmärtävä kuuntelija. (Koskinen ym. 2005, 105.)

Teemat muodostavat haastattelun rungon. Teemat ovat asiakokonaisuuksia, joihin itse kysymykset keskittyvät. Teemojen avulla tutkimusta voidaan syventää ja samalla luodaan kokonaisuuksia yksittäisten kysymysten sijaan. Teemat helpottavat myös analysointivaihetta ja kokonaiskuvan hahmottamista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66.) Haastattelurungon avulla tutkija muistaa kysyä kaiken tarpeellisen ja kysymysten tehtävänä on tuottaa teorian kautta tulkittava informaatio (Koskinen ym. 2005, 109)

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa tutkittavaa ilmiötä lähestytään mahdollisimman avoimesti (Kylmä & Juvakka 2007,64). Teemahaastattelussa haastateltava tuo esiin omia tuloksiaan tutkittavasta asiasta. Tutkijan tulisi pyrkiä löytämään olennaiset vastaukset tutkimuksen tarkoitukseen vastaten. Etukäteen valitut teemat kuitenkin usein pohjautuvat jo tutkittavasta ilmiöstä olemassa olevaan tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77 - 78.) Kun haastattelu kohdistuu haastateltavan omiin subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, niin sen perusteella voidaan testata, miten ilmiö vastaa teoriaa tai ilmiöstä saadaan uutta tietoa (Anttila 2006, 197) Tutkimuksessa on aineistonkeruuna käytetty teemahaastattelua.

Teemahaastattelu on haastattelutyypin välimuoto, joka voi sisältää sekä lomake- että avoimen haastattelun piirteitä. Teemahaastattelu pohjautuu kohdennettuun haastatteluun, ja sitä kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Haastattelijasta riippuen siinä painotetaan joko kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusta. Haastattelulle on tyypillistä sen avoin, strukturoimaton luonne; kysymysten järjestystä tai sisältöä ei ole tarkkaan aseteltu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208; Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. 41-42)

Teemahaastattelussa edetään nimensä mukaisesti keskeisten teemojen varassa, strukturoimattomasti ja avoimin kysymyksin. Lähtökohtana tutkimukselle on jonkin haastattelun aspektin sopiminen samaksi, toisin sanoen teeman tai teemojen määrittely. Tarkoituksena on saada tutkittavan ääni kuulumaan, ja haastattelijan rooli on enemmänkin valittujen teemojen esiintuomista. (Hirsjärvi & Hurme 2000,47 – 48). Ojasalon ym. (2009) mukaan teemahaastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi, kun halutaan korostaa yksilön näkemystä asiasta. Haastattelun avulla voidaan kerätä uutta tietoa tai syventää ja selventää asioita. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ihminen, hänen elämänpiirinsä sekä siihen liittyvät merkitykset (Kylmä & Juvakka 2007,16).

Menetelmä sopi tutkimukseen, koska tutkitaan subjektiivista kokemusta myynnin esimiehenä toimimisesta. Tutkimusmenetelmä edellyttää avointa lähestymistapaa teemaan, joten haastattelukysymyksiä ei etukäteen määritelty tarkasti. Haastattelu toteutettiin etukäteen suunniteltujen, teoreettisen viitekehyksen teemojen mukaisesti (Liite 1), joita tarkennettiin tarvittaessa lisäkysymyksillä.

5.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimukseen haluttiin haastateltavia monialaisesti eri myynnin osa-alueilta. Tavoitteena oli saada 6 – 8 haastateltavaa. Haastattelut tehtiin toukokuussa 2012. Ensimmäinen haastateltava oli tuttavani esimies. Haastattelun lopuksi tiedustelin häneltä muita samassa tehtävässä työskenteleviä, joita lähestyin sopiakseni haastattelun. Toinen polku oli oman työpaikkani toiseen toimipisteen esimies, jolta myös tiedustelin muita haastateltavia. Haastateltavien saamisessa käytettiin nk. lumipallomenetelmää, jossa haastateltavilta tiedusteltiin mahdollisia muita tutkimukseen rekrytoitavia.

Tavoitteen mukaisesti haastateltavat edustivat eri alojen osaajia. Haastatteluun osallistui 7 myyntijohtajat, jotka toimivat Kainuun-Koilismaan alueella. Myyntijohtajat olivat kaikki eri myyntialoilla vähittäiskaupan-, vakuutus-, matkailu-, pankki- ja kiinteistöalalla työskenteleviä. Haastateltavista 3 oli naisia ja 4 miehiä (liite 2). Haastateltavat edustivat aloja, kahdella oli kiinteä kuukausipalkka, mutta muut työskentelivät joko kokonaan tai osittain omaan sekä myyjensä tulospalkkaan sidotulla tuloksella. Haastattelut toteutettiin myyntijohtajien työpaikalla. Haastatteluissa edettiin ennalta määriteltujen teemojen mukaisesti, keskustellen.

Haastattelut nauhoitettiin kahdella nauhurilla, jolla varmistettiin nauhoitusten onnistuminen. Muistiinpanoja haastatteluiden aikana ei tehty vastauksista, mutta vastausten aikana kirjoitettiin muistiin jatkokysymyksiä. Haastattelut kestivät 1,5 tunnista reiluun kahteen tuntiin.

Teemoittelussa aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja teemojen esiintymisiä. Tavoitteena on kerätä keskeiset aiheet aineistosta ja pyrkiä linkittämään ne tutkimusongelmaan. Teemoittelun onnistuminen vaatii usein teorian ja jo aikaisempien tutkimusten yhteen sitomista. Teemoittelua käytetään käytännön ongelmien ratkaisemisessa, jolloin aineistosta voidaan poimia juuri kyseiselle tutkimukselle olennaista tietoa. (Eskola & Suoranta 2000, 174 - 178.)

Litterointi suoritettiin teemoittelun avulla. Litteroinnissa analysoitiin tekstiä nostaen esiin vastauksia, jotka esiintyivät kaikissa teksteistä tai erottuivat selvästi muista, teemoittain ohjautuvana. Analysointi tapahtui tutkimuksen tavoitteisiin verraten ja tarkoituksena oli koota yhteen juuri tutkimukselle olennaisia tietoja. Vastauksiin liitettiin vastaajaan sukupuoli sekä esimieskokemuksen määrä

Tutkimuksen analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä, joka perustui tutkimuksen teoreettisiin teemoihin (kuvio 6). Sisällönanalyysiä käytetään usein laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmänä. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä tutkimuksessa aineiston analyysi perustuu olemassa olevaan teoriaan - aikaisempiin tutkimuksiin ja viitekehukseen. Analyysin tavoitteena on saattaa tekstimuodossa oleva aineisto tiiviiseen, selkeään ja informatiiviseen muotoon, joka osaltaan helpottaa johtopäätösten tekemistä. Tutkimuksessa havaintoja tarkastellaan tietystä, eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta eli teoreettisen viitekehksen pohjalta. Yleistä analysoinnille on esimerkiksi ohjautuvuus teemojen kautta. (Alasuutari 2011, 79; Tuomi & Sarajärvi 2002, 95, 109 - 110, 116.)

Tutkimustulosten ja teoreettisen taustan synteesisistä on kirjoitettu lehtiartikkeli (liite 3), jota on tarjottu julkaistavaksi Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset –lehteen.

Tutkimuksessa virheiden määrä pyritään minimoimaan, mutta pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat aina väistämättä. Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliaabeliudella pyritään siihen, että tutkimus antaa mahdollisimman ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti kertoo, onko tutkimuksessa tutkittu luvattua asiaa ja mittareiksi valittujen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitettu mitattavan. Laadullisen tutkimuksen arvioinnille on ominaista sen uskottavuuden, siirrettävyyden ja vahvistuvuuden havaitseminen. (Eskola & Suoranta 2000, 211 - 212.; Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus ovat täyttyneet. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata esimiesten käsityksiä, jolloin sen siirrettävyys on vähäistä. Kvalitatiivisen tutkimuksen objektiiviset tulokset kuvaavat juuri tutkitun joukon näkemyksiä ja ovat mahdollisesti hyvin vähäisissä määrin siirrettävissä. Kuitenkin teoreettisen taustaan suhteutettuna tuloksissa oli myös hyvin laajalti samankaltaisia asioita, joka hypoteettisesti lisää siirrettävyyttä.

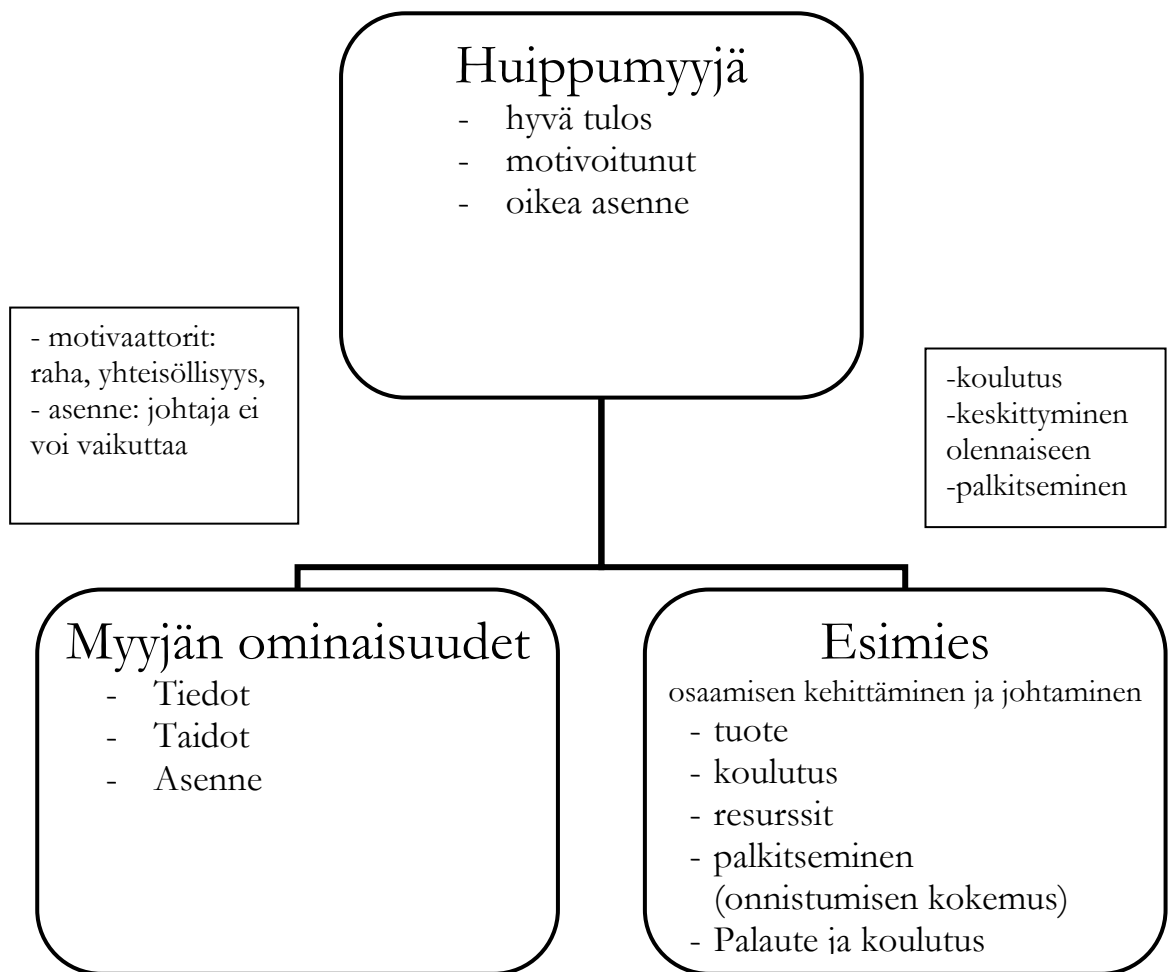
Holsteinin ja Gubrium (2004,158) mukaan teemahaastatteluiden osalta reliaabeliuden ja validiuden tutkiminen on hieman haasteellista. Käsitteet ovat saaneet kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä erilaisia tulkintoja, ja perinteistä pätevyden ja luotettavuuden arviointia on hankala tässä menetelmässä tehdä. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Ojasalon ym. (2010) mukaan avoimen haastattelun luottavuuteen vaikuttaa haastattelijan objektiivisyys, koska hän ohjaa avointa haastattelua. Mielestäni teemahaastattelu löyhästi ohjaa haastattelun etenemistä, mut-

ta tutkijan on onnistuttava etäännyttää itsensä teoreettisesta taustasta, ettei hänellä jää huomioimatta jotain haastateltavan esiintuomaa oleellista seikkaa.

Tutkimuksen laadukkuutta arvioidaan sen sisällön perusteella, kiinnittäen huomiota tutkimuksen kohteeseen ja tarkoitukseen, tutkijan sitoumuksiin, aineistonkeruuseen, tutkittaviin, tutkittavien ja tutkijan suhteeseen, tutkimuksen keston, aineiston analysointiin, tutkimuksen luotettavuuteen sekä raportointiin. Näiden kaikkien tekijöiden tulee muodostaa kokonaisuus ja olla suhteessa toisiinsa. Tulkinnoissa voi tukea perustelujaan esimerkiksi suoriin haastatteluluotteisiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 -232.; Tuomi & Sarajärvi 2002, 135 - 136.) Tutkimuksen etenemisen kuvaus lisää luotettavuutta näiltä osin. Haastatteluluotteita esitetään raportissa, tutkijan analyysin tukena.

6 MYYNTIJOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ MYYJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ

Myyntijohtajien haastatteluissa he toivat esiin monia asenteeseen, motivaation sekä vaikuttamiskeinoihinsa liittyviä vastauksia. Pieni määrä myyntijohtajia toi esiin hyvin erilaisia asioita, joka voi antaa käsityksen myyntijohtajien persoonan vaikutuksesta esimiestyössä.



Kuva 6. Myyntijohtajien näkemykset teemoittain suhteessa teoreettiseen viitekehykseen.

Esimiehillä oli kaikilla useamman vuoden esimieskokemus, vaihteluväli oli 6-18 vuotta. Alaisia haastateltavilla oli 2-14. Alaisten sukupuolijakauma vaihteli, joskin sukupuolijakaumalla ja palkkauksella tuntui olevan yhteyttä. Kiinteä kuukausipalkka vaikutti kiinnostavan enemmän naisia niin alaisissa kuin myyntijohtajissa, kun taas provisiopalkkaisessa työssä myyntijohtajissa ja myyjissä miesten osuus oli suurempi.

6.1 Myyjän ominaisuudet: tieto taito ja asenne

Tärkeimmiksi myyjien ominaisuuksiksi kaikki myyntijohtajat nostivat myyjän asenteen, mutta osa haastatelluista koki, ettei voinut vaikuttaa siihen, vaan se lähti täysin myyjästä. Myös myyjän tavoitteellisuus ja halu menestyä nousi esiin kaikkien myyntijohtajien haastatteluissa.

Miesjohtajien mielestä huippumyyjäksi tulemiseen piti olla ominaisuuksia, joita ei voi oppia. Ihmisellä joko on ne, tai niitä ei ole, oppia niitä ei voinut, eikä esimiehillä ollut halua ryhtyä niiden opettajaksi vaan nämä henkilöt saivat poistua alalta mahdollisimman nopeasti. Naisjohtajat näkivät enemmän potentiaalia kaikissa ihmisissä, mutta myönsivät, että joidenkin ihmisten opettaminen vaati johtajalta paljon. Naisjohtajat korostivat rekrytoinnin merkitystä, jo siinä vaiheessa tuli mahdollisimman laajasti selvittää henkilön sopivuutta myyntialalle.

'kyllä myymiseen pitää olla nälkä. Kukaan ei tehdä sinusta hyvää myyjää, jos et sitä itse halua...on täällä nähty vaikka minkälaisia tyyppejä, muttei kaikista vaan ole pärjäämään tällä alalla.'

Asiakaspalvelutaidoissa nostettiin esiin asiakkaan kuuntelu ja tunteminen sekä halu auttaa. Asiakaspalvelun merkitystä korostivat myyntijohtajat erityisesti kuukausipalkkaisilla aloilla, jossa asiakastytyväisyys nousi keskusteluun muutenkin hyvin voimakkaasti esiin.

Provisiopalkkaisessa työssä asiakaspalvelutaitoja ei nostettu esiin kuin kysyttäessä. Asiakaspalvelu terminä sivuutettiin suhteellisen nopeasti

'tietylainen ihminen haistaa, tai lukee asiakasta hyvin ja osaa päättää kaupat tuomalla samalla lisäkauppoja'

Provisiopalkkaisessa työssä haastateltavat nostivat esiin koulutusta, ja keskittymisen puutteen korjaamista. Koettiin, että mikäli myyjä ei keskittynyt työhönsä ja sen hetkiseen asiakastilanteeseen, vaikutti se välittömästi negatiivisesti myyntitulokseen.

'koko ajan pitää olla kaikki tuntusarvet pystyssä ja reagoida asiakkaaseen..... ei se ole turhaa puhetta, että myyjällä on suuremmat korvat kuin suu, vaikka koko ajan olisikin äänessä'

Naisjohtajat kokivat, että heidän esimerkkinsä vaikuttaa myyjien asenteeseen. Naiset olivat kriittisempiä itseään kohtaan johtajina, he esittivät analyysiä omasta johtamistoiminnastaan, vähätellen menestymistään ja johtamistaitojaan. Miesjohtajat 'kehuivat' itseään, saavutuksiin, eikä yksikään haastateltava tuonut esiin minkäänlaisia puutteita omissa johtamistaidoissaan. Miesjohtajien haastatteluissa korostui myyjän vastuu omasta onnistumisestaan, naisjohtajat taas tuntuivat ottavan myyjän epäonnistumisen omalle kontolleen.

'kyllä mä koitan näyttää mallia, miten näitä asioita tehdään. Ei ainakaan voi sanoa, että kun tuokin teki noin (väärin) niin minäkin. Oikean tien näyttämistä tämä esimiehen homma on.'

6.2 Motivaatio

Provisiopalkkaisessa myyntityössä työskentelevät miehet nostivat palkkauksen keskeiseksi myyjän motivaatiokeinoksi, eivätkä niin voimakkaasti uskoneet omiin mahdollisuuksiinsa vaikuttaa myyjien tulokseen. Naisjohtajat kokivat tärkeämmäksi yhteisöllisyyden, mutta myös muita motivaatiotekijöitä. Naisjohtajat puhuivat taloudellisista motivaatiokeinoista ainoastaan pakollisena osana työntekoa, muut asiat tuntuivat olevan merkityksellisempiä myös aloilla, joissa alaisten määrästä suurempi osa oli naispuolisia.

' raha on ainoa konsultti täällä'

'olla enemmän kaikki kavereita, melkeen perhettä keskenään. Meillä on monien vuosien kokemus yhdessä tekemisestä, yhden onnistuminen on kaikkien ilo'

Kannustamista ja palkitsemista esiintyi myös muissa, kuin palkkauksen muodoissa. Yhteisöissä järjestettiin myyntikilpailuja, joissa parhaat palkittiin tietyin väliajoin. Oli myös käytäntöjä, joissa edellisen päivän kaupantekijät nostettiin aamupalaverissa esiin. Tämän koettiin vaikuttavan myönteisesti ja motivoivasti työyhteisössä.

'kyllä varmasti tulee hyvä fiilis kun kuulee nimensä ja kauppasummansa aamupalaverissa, vaikka monena päivänä peräkkäin...se toimii myös muille motivaattorina, tulee positiivista, keskinäistä kilpailua'

6.3 Esimiehet ja osaamisen johtaminen sekä kehittäminen

Palautteen antamista pidettiin tärkeänä motivoitikeinona kaikissa haastatteluissa. Esimiehet kokivat, että positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen oli yhtäläillä tärkeää. Miespuoliset esimiehet kokivat, että työpaikalla annettu koulutus oli se, jolla oli merkitystä, kun taas naiset arvostivat koulutusta monipuolisemmin

'Kyllä mä sanon myyjälle kun se boitaa bienosti jonkun tilanteen. Kyllä se saa kuulla silloinkin jos joku menee pieleen.'

'me koulutetaan täällä oma väki. Tuntuu että on parempi kun keskittyy vaan tähän, muu opiskelu voi hajauttaa huomiota, joka näkyy myynnissä.'

'me kyllä tuetaan opiskelua, moni onkin jatkanut opintoja tässä töiden ohessa. Se positiivisuus ja onnistumisen tunne tarttuu sitten muuhinkin.....Kyllähän se opiskelu välillä aiheuttaa stressiä, mutta ei se työhön ole silleen vaikuttanut.'

Onnistumisten jakaminen ja niistä iloitseminen nousi esiin useammassa haastattelussa. Esimiehet kuvailivat hyvin erilaisia tapoja nostaa onnistumisia esiin. Osa työyksiköistä nosti niitä esiin tiheämmin kuin toiset, osa toi niitä esiin säännöllisin väliajoin. Osassa työyhteisöistä onnistumisen nostamiset eivät olleet säännöllisiä, mutta niitä nostettiin esiin kahvipöytäkeskusteluissa.

'Meillä on tapana aamupalaverissa kertoa edellisen päivän kaupantekijät. Nostetaan esiin lisäksi yksittäisiä onnistumisia, hankalia tilanteita, joita klaarattiin bienosti. Näistä voi muutkin ottaa mallia ja oppia.'

'Kyllä me juodaan kauppakahveja henkilökunnankin kanssa. Kaikille se on ilo, kun kauppa on saatu aikaiseksi.'

Myyntijohtajien ominaisuuksista myyntijohtajat nostivat esiin tasapuolisuuden myyjiä kohtaan. Pienemmissä työyhteisöissä työskentelevät myyntijohtajat kuvasivat itseään myös myyjien kaverina, mutta korostivat, ettei esimies voi olla työntekijöiden kaveri tai se ei saa vaikuttaa esimiestyöhön.

Esimiehet korostivat myös kykyä tehdä päätöksiä ja toimia johtajana sekä ratkaista konflikteja. Naisjohtajat kokivat konfliktien ratkaisun hankalaksi työyhteisön pienuuden vuoksi. Nii-

den käsittelyn kerrottiin vaativan lempeyttä ja esimiehen ja myyjän samanarvoisuutta. Konfliktitilanteet haluttiin yleisesti ratkaista heti, jotta positiivisuus säilyisi.

'kyllähän se on välillä haasteellista, kun niitä erimielisyyksiä tulee. Ollaan niin tuttuja keskenään, että meinaa välillä mennä henkilökohtaiseksi, silloin on vaikeaa etäännyttää itsensä esimiehenä ja ratkaista asiaa. Ettei vaan kukaan luule, että olisin toisen puolella.'

Kaikissa haastatteluissa nousi motivaattorina esiin työilmapiirin merkitys, jonka myyntijohtajat nostivat esiin keinona myyjien osaamisen johtamisessa.

'esimiehen tulee voida ylläpitää hyvää työilmapiiriä, koska se vaikuttaa myyjiin'

'kyllä meillä on täällä hyvä tekemisen meininki. on ilo tulla aamuisin töihin, kun on mukava yhteisö. Kun ollaan hyvällä päällä niin kauppaakin kulkee'

Naisjohtajat nostivat esiin kehityskeskustelun merkityksen motivaatiokeinona oppimiseen ja kehittämiseen. Nämä lisäävät naisjohtajien mielestä vuorovaikutusta esimiehen ja myyjän välillä, jossa voidaan yhdessä tarkastella mahdollisia kehitystarpeita. Naisten johtamisessa organisaatioissa oli selkeästi suunniteltu kehityskeskusteluiden pitoajankohdat, miesten johtamisessa organisaatioissa suunnittelu oli suurpiirteisempää

'pyrimme pitämään ne (kehityskeskustelut) noin vuoden välein'

'kyllähän niitä koitetaan pitää, aina kun ehditään [milloin viimeksi?] Osan kanssa on haasteltu tänä vuonna, jokunen on tainnut olla pidemmän aikaa ilman.... se on sellaista vapaamuotoista, tuleehan noista keskusteltua aina tässä työn ohessa'

Myyntikilpailut koettiin myös hyviksi työntekijöiden palkitsemiskeinoiksi. Osa myyntijohtajissa järjesti niitä säännöllisesti, toiset satunnaisemmin. Kaikissa paikoissa niitä ei käytetty. Myyntikilpailut vaihtelivat päiväkohtaisista pidempikestoisiin. Selkeimmin vaikutus oli nähtävissä esim. päivän kestävässä kilpailuissa työyhteisöissä, joihin se soveltui.

'On saatu todella hyviä päivätuloksia, kun aamulla on lanseerattu kilpailu. Se luo jännitettä, mutta kyllä meidän työntekijät ovat niin kilpailubenkisiä, että tuloksia alkaa syntyä.'

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Haastatelluilla myyntijohtajilla oli paljon yhteisiä käsityksiä omista toimistaan myyjien tuloksiin vaikuttamisessa. Monissa haastatteluissa nousivat esiin samat elementit kuten taloudellinen ja henkinen kannustaminen motivointikeinona sekä ilmapiiri, mutta myös eroavaisuuksia löytyi kuten koulutuksen merkitykseen, esimerkiksi johtamiseen sekä urakehityksen merkitykseen liittyen.

Osassa haastatteluja nousi selkeästi esiin sillä hetkellä oleva tilanne eikä myyjän pitkäjänteinen kehittyminen. Myyjän tuli keskittyä työhönsä, esimerkiksi omaehtoinen opiskelu oli joidenkin myyntijohtajien mielestä keskittymistä häiritsevä tekijä. Urakehityksellä ei heidän mielestään nähty olevan myyjälle merkitystä, rahan ja ansioiden merkitys korostui selkeästi. Osa myyntijohtajista oli myös vahvasti sitä mieltä, ettei heillä ollut vaikutusta myyjän osaamisen kehittämiseen, vaan myyjän oma halu nousi esimiehen vaikutuksen edelle.

Yleisesti haastatteluihin osallistuneet naispuoliset johtajat korostivat oppimista, myyjien kehittymistä, yhteisöllisyyttä. He näkivät työn enemmän yhtenä osana elämää eikä sen keskiössä. Puhuttiin perheestä, yhdessä tekemisestä sekä omalla esimerkillä johtamisesta. Itsensä kehittäminen ja esimiehen antama tuki nousivat keskiöön onnistumisessa.

Myyntityö on vaativaa työtä, joka kuormittaa tekijäänsä henkisesti, vaatien paljon voimavaroja työntekijältä. Mielestäni luontaiset ominaisuudet nousevat merkittävään rooliin, eikä kaikista ole provisiopalkkaisessa myyntityössä menestyviksi huippumyyjiksi. Myyntityö ja asiakaspalvelu yleisesti, mutta erityisesti provisiopalkkainen myyntityö vaatii työntekijältä stressinsietokykyä sekä tukea esimieheltä.

Tulosten sekä kokemusteni perusteella voin olettaa, että tietentyypiset ihmiset hakeutuvat eri palkkausmallisiin töihin. Koska esimiehissä oli niin selkeitä eroja sukupuolten välillä, pohdinkin, vaikuttaako sukupuoli työntekijöiden menestykseen. Myyntityössä menestymisen sukupuolittuminen olisi mielenkiintoinen ja uutta tutkimustietoa tuottava tutkimusaihe.

Tutkimuksen tavoite oli kuvata esimiesten käsityksiä huippumyyjäksi kehittymisestä, sekä miten esimiehet voivat esimiestyöllään tukea myyjien osaamista. Tämä tavoite on mielestäni saavutettu. Teoreettinen viitekehys oli mielestäni keskittyneempi kuin haastatelluissa myynti-

johtajissa esiintyneet mielipide- ja kokemuserot heidän näkemyksissään sekä vaikutusmahdollisuuksistaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että haastateltujen myyntijohtajien käsitys heidän omista mahdollisuuksistaan myyjien motivoinnissa ja kehittämisessä vaihteli hyvinkin voimakkaasti jo pienen otannan sisällä. Haastatteluissa osoittautui yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia. Myyjän persoonasta ja kenties sukupuolesta riippuen onnistumiseen työssä voi mielestäni varmasti olla vähintään yhtä suuri merkitys myyjän omilla ominaisuuksilla kuin esimiehen persoonalla sekä mahdollisilla käsityksillä myyjän tulokseen vaikuttamisesta.

Tutkimuksen keskeiset teemat olivat myyjän ominaisuudet, tieto, taito ja asenne, myyjän motivaatio sekä osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Näihin teemoihin saatiin vastauksia haastatteluissa. Esimiehet olivat suhteellisen avoimia keskusteluissaan. Osa haastateltavista oli hyvin luontevia, sosiaalisia ja ehkä tyyppillisen myyjän tapaan puheliaita, osa taas esitti saannottavansa hyvin lyhyesti.

Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä olit mielestäni hyvä ja kuvaava tapa saada tutkimusaineistoa tutkittavasta aihealueesta. Tällöin haastattelun kulkuun oli mahdollista vaikuttaa, kun vastauksissa ilmeni jotakin aiheeseen keskeisesti liittyvää. Teemahaastattelu antoi syväluotaavaa tietoa, jolloin tämä tutkimusmenetelmä antoi parhaalla mahdollisella tavalla vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Kirjallisuudesta nousi selkeät aiheeseen liittyvät teemat, joita haastattelussa voitiin nostaa esiin keskusteluaihioiksi.

Haastatteluiden toteuttaminen oli haasteellista. Osan haastateltavien kohdalla haastattelun pitäminen oikeilla urilla eikä antaa sen rönsyillä vaati haastattelijalta itsekuria. Haastattelun jälkeen mieleen tuli lisäkysymyksiä, joita olisi voinut esittää mahdollisesti tiedon syventämiseksi. Tämä johti varmasti siihen, että haastatteltujen edetessä myös niitä saatu tietomäärä kasvoi. Koin helpotukseksi, kun minun oli mahdollista toteuttaa haastattelut ripeällä aikataululla, jolloin omat ajatukset pysyivät aihepiirissä.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita mielestäni olisivat sukupuolen vaikutus johtamistyyliin sekä johtamistyylin vaikutus alaiseen sukupuolinäkökulmasta. Nämä asiat nousivat esiin, koska mielestäni sukupuoli näkyi hyvin selvästi myyntijohtajissa, heidän vastauksissaan sekä mahdollisesti myös heidän johtamistyyliinsään. Myös johtamistyylin vaikutus myyntitulokseen olisi kiinnostava aihealue.

LÄHTEET

- Alanko, E. 2004. Bisnes, menestys & maalaisjärki. WSOY: Helsinki.
- Alanen, V. & Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Tietosanomat Oy: Helsinki.
- Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.
- Balk, T., Eskelinen, S., Malinen, J. & Vanhatalo S. Yhteenveto raportissa Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla. Osaamisen johtamisen tuloksellisuus ja osaamispääomanraportointi. Pdf. Toim. Ojala, L. & Vainionmäki, J. 2006/01. Teknillinen korkeakoulu. <http://lib.tkk.fi/Reports/2006/isbn9512283565.pdf>. Luettu 27.3.2013
- Chunawalla, S.A. 2008. Advertising, Sales and Promotion management. Geetanj Press Pvt. Ltd: Nagpur, India.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. p., Tampere: Vastapaino.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Talentum.
- Hihnala, Hanna & Ahlholm, Riitta 2013. Suomi nousuun myynnillä. Yhteenvetoraportti osallistujien ajatuksista. Fountain Park. WWW-julkaisu. http://blogit.haaga-helia.fi/suominousuunmyynnilla/files/2013/03/Suomi_nousuun_myyynnilla_aivoriihen_tulostivistys.pdf. Luettu 27.3.2014
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu–Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kirjayhtymä.

- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (2004). The active interview. Teoksessa: D. Silverman (Ed.), *Qualitative research: Theory, method, and practice* (140-161). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Katz, D & Kahn, R.L. 1978. *The social Psychology of Organizations*. 2nd edition. New York: John Wiley & Sons.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Kylmä, J & Juvakka, T. 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. *Taitolajina työ*. Helsinki: Edita Prima.
- Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, Jari (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp ky, 79–148.
- Myrsky, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki: Tekes. Tykes Raportteja.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. Helsinki: WSOY
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri 2010. *B-to-B-palvelujen markkinointi*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Otala, Leenamajja & Aura, Ollipekka 2005. *Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla -osaamispääoman raportointi*. Pdf. Toim. Ojala, L. & Vainionmäki, J. 2006/01. Teknillinen korkeakoulu. <http://lib.tkk.fi/Reports/2006/isbn9512283565.pdf>. Luettu 27.3.2013

- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY
- Parvinen, Petri 2008. Marketing spirit. Oppi realismista ja innostuksesta liiketoiminnassa. Helsinki: Infor Oy.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WSOY
- Rubanovitsch, M D. & Aalto, E. 2007a. Myy enemmän myy paremmin. Porvoo: WSOY
- Rubanovitsch, M D. & Aalto, E. 2007b. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.
- Rummukainen, Tuija 2004. Huippumyymyjien ominaisuudet & tositarinoita. Yrityskirjat: Helsinki.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tannenbaum, S.I. & Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. 1996. Promoting team effectiveness. In; Handbook of Work Group Psychology, 502.529. Ed M.A. West Chichester: John Wiley & Sons.
- Timpe A. 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weilin & Göös.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Keuruu: Otava.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan käsikirja. Jyväskylä: Inforviestintä.

OPINNÄYTETYÖT:

Viitala, Riitta. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Universitas Wasaensis. Vaasa 2002. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf

Virkkunen, Jaakko. 2002. Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Jaakko Virkkunen(toim): Osaaminen johtaminen muutoksessa – Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelyyn.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/jvirkkunen.pdf#page=11 luettu 11.3.2012

Teemat ja esimerkkikysymykset

Taustatiedot

1. Kauanko olet työskennellyt myynnin johtotehtävissä kokonaisuudessaan, sekä nyk. yrityksessä?
 - 2a. Kuinka monta alaista sinulla on?
 - b. Mikä on alaistesi mies/naisjakauma?

Teema: Myyjän ja esimiehen ominaisuudet

Mitkä ovat mielestäsi hyvän myyjän tärkeimmät ominaisuudet?

Miten myyjän tulee näkemyksesi mukaan asennoitua työhön?

Mikä on mielestäsi tärkeää myyjän onnistumiseksi myyntityössä?

Mitkä ovat mielestäsi hyvän myyntijohtajan tärkeimmät ominaisuudet?

Miten kuvailisit itseäsi johtajana?

Teema: Motivaatio

Mikä vaikuttaa myyjän onnistumiseen tai epäonnistumiseen työssään?

Miten myyjä motivoituu? Mikä on keskeisin motivaattori?

Miten sinä motivoit myyjää onnistumisiin?

Miten palkitsette myyjiä? Millainen palkkausmalli teillä on?

Teema: osaamisen johtaminen ja kehittäminen.

Määrittelettekö henkilökohtaisia myyntitavoitteita? Kuka määrittelee ne? Miten myyjiä tuetaan niihin pääsemisessä?

Millaisia toimenpiteillä sinä voit auttaa myyjää onnistumaan/tukemaan onnistumista?

Millaista koulutusta järjestätte myyjille?

Miten koulutatte myyjiä? Mitä mieltä olet omaehtoisesta kouluttautumisesta? Kouluttavatko myyjänne paljon omaehtoisesti?

Millainen työyhteisönne on? Vaikuttaako se myyntituloksiin? Miten käsittelette ristiriitoja työyhteisössä?

Haastatteluihin osallistuneiden taustatiedot

mies, matkailualalla, 14 vuotta esimieskokemusta, 9 alaista

nainen, kiinteistöalalla, 7 vuotta esimieskokemusta, kolme alaista

mies, vakuutuslalla, 18 vuotta esimieskokemusta, 12 alaista

mies, pankkialalla, 11 vuotta esimieskokemusta, 4 alaista

nainen, matkailualalla, 12 vuotta esimieskokemusta, 2 alaista

mies, vähittäiskaupan alalla, 6 vuotta esimieskokemusta, 5 alaista

nainen, pankkialalla, 8 vuotta esimieskokemusta, 14 alaista

Esimies myyjän osaamisen johtajana

Esimiesten roolina myyntityössä on tulosten saavuttaminen ja myyntituloksen kasvattaminen. Jokainen johtaja tuo työhön osaamisensa sekä oman persoonansa ja asenteensa. Esimies käyttää omia motivointi- ja edistämiskeinoja tavoitteen saavuttamiseksi sekä tuloksen tekemiseksi. Kaikissa työyhteisöissä osaamisen johtamista ei ole vielä omaksuttu näkyväksi toimintatavaksi. Voi myös olla, ettei esimiehillä ole riittävästi keinoja tai taitoja, millä asiaa voisi edistää työyhteisöissä.

Tässä artikkelissa avataan osaamisen johtamisen käsitettä sekä kuvataan muodostettua osaamisen johtamisen mallia käytettäväksi työyhteisöissä.

- Osaamisesta käytetään myös käsitteitä kyvykkyyks tai pätevyys, joskin hieman eri merkityksessä.
- Johtaminen on voimavaroja suuntaavaa toimintaa, jolla on jokin tiedostettu kohde.

Osaamisen johtaminen

Viitala (1) kuvailee osaamisen johtamista systemaattisena johtamistyönä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.

Työtehtävien, henkilöstön rekrytoinnin ja koulutuksen ohella myynnin johdon tehtäviin kuuluvat myös henkilöstöjohtamisen osa-alueita, kuten kehityskeskustelut, työntekijöiden valvominen sekä osaamisen kehittäminen. Myös palkitseminen sekä motivointi ovat esimiehen vastuulla. Myös minkä tahansa osa-alueen laiminlyöminen vaikuttaa muihin osa-alueisiin. (2) Tutkimuksessa myyjän keskeisiksi osaamisen alueiksi (3) nousivat palautteen antaminen, onnistumisen ja ilon jakaminen, epäonnistumisten ja ristiriitojen käsittely, kehityskeskustelut sekä palkitseminen.

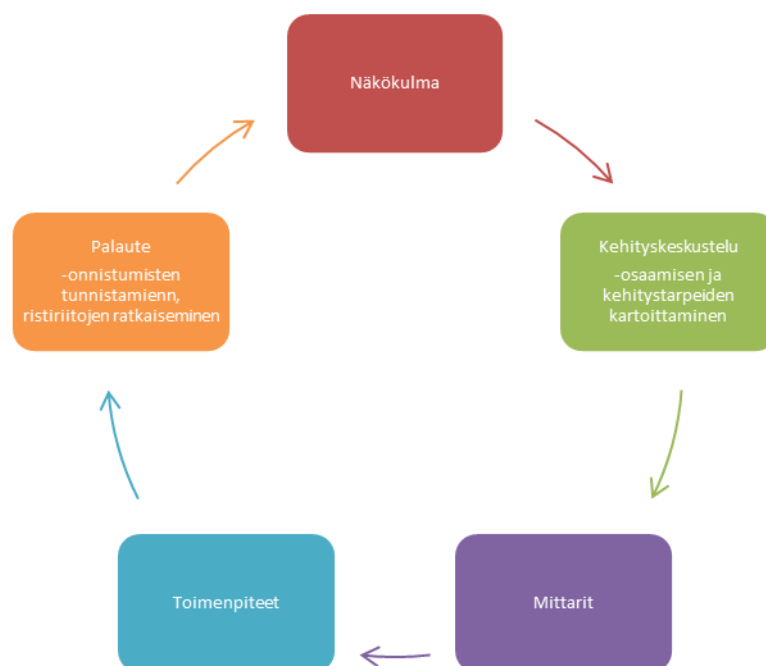
Onnistunut myyntityö vaatii aina riittävät sekä oikein kohdistetut resurssit. Mikäli myyjän osaamista ja kehittämistarpeita ei ole kartoitettu, voi siitä seurata väärää resurssien kohdentamista, joka vaikuttaa yrityksen tulokseen.

Kainuu-Koilismaan alueella haastateltujen myyntijohtajien kokemusten mukaan kehityskeskusteluihin suhtauduttiin vaihtelevasti. Osassa työyhteisöjä ne suorettiin säännöllisesti, peila-
ten joko edelliseen, suoritettuun vuoteen sekä sovittuihin tavoitteisiin, tai korvattiin antamal-
la palautetta vapaamuotoisemmin.

Myyntijohtajien arvostus koulutukseen vaihteli suuresti. Toisissa työyhteisöissä omaehtoiseen
koulutukseen suhtauduttiin myönteisesti, jopa rohkaisemalla siihen, kun taas osa myyntijoh-
tajista koki opiskelun haittaavan myyjän sen hetkistä suoritusta. Lyhytjänteinen katsontakanta
voi olla haitallista yrityksen pitkäjänteisen tuloksen teon kannalta, joskin välitön palautteen
antaminen tukee osaamisen kehittämistä ja voi siten vaikuttaa positiivisesti.

Osaamisen kehittämisen prosessi

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on käytetty yrityksen visiota. Yrityksen visio pilkotaan
näkökulmiksi eli tavoitteiksi (esimerkiksi myyntitulos), jonka pohjalta esimies ja alainen kar-
toittavat työntekijän osaamisen ja kehityskohteet. Kehityskeskustelussa voidaan kartoituksen
pohjalta laatia mittarit (henkilökohtainen myyntitulos) sekä päättää toimenpiteet näkökulman
eli tavoitteen saavuttamiseksi. Myyjän osaamisen johtamisen ja kehittämisen kannalta palaute
on olennainen osa prosessia, joka peilaa jatkuvaa osaamisen kehittymistä ja mahdollistaa ke-
hityksen oikeaan suuntaan, yrityksen strategista päämäärä kohti.



Esimiehen tehtävä on huolehtia kehityskeskusteluiden pitämisestä sekä seurannan järjestämisestä. Kehityskeskustelun tarkoituksena ei ole kerran vuodessa keskustella osaamisen kehittämistarpeista, vaan se on koko kalenterivuoden kestävä prosessi, johon kuuluvat niin myyjän toteuttamat toimenpiteet kuin seuranta molempien osapuolten taholta.

1 Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Keuruu: Otava.

2 Chunawalla, S.A. 2008. Advertising, Sales and Promotion management. Geetanj Press Pvt. Ltd: Nagpur, India.

3 Rubanovitsch, M D. & Aalto, E. 2007b. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.