Janette Jokihaara

Myynnin johtamisen menestystekijät - Balanced Scorecard myynnin johtamisen tukena

Opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

Syksy 2022

KAMK • University of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Jokihaara Janette

Työn nimi: Myynnin johtamisen menestystekijät - Balanced Scorecard myynnin johtamisen tukena

Tutkintonimike: Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen YAMK

Asiasanat: myynti, asiantuntijaorganisaatiot, osaamisen johtaminen

Kehittämistyön aiheena oli tutkia myynnin johtamiseen vaikuttavia menestystekijöitä esihenkilön näkökulmasta myynnillisissä asiantuntijaorganisaatioissa. Kehittämistyössä kohteena oli neljä eri myyntiorganisaatiota, mutta työllä ei ollut varsinaista toimeksiantajaa. Kehittämistyön tutkimus paneutui myynnin johtamisen onnistumiseen tiettyjen näkökulmien kautta: toimivat työkalut, ihmisten johtamisen keinot, palkitsemisjärjestelmä, kouluttautuminen sekä vertaistuki ja henkilöstön hyvinvointi. Kehittämistehtävän tavoitteena oli löytää myynnin johtamisen kriittiset menestystekijät. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys nojasi myynnillisen työn ja esihenkilötyön tematiikkaan.

Opinnäytetyön keskeisenä tutkimusongelmana oli myynnin johtamisen menestystekijät asiantuntijaorganisaatioissa, joissa myyjät toimivat asiantuntijatehtävissä. Päätutkimuskysymykset rakentuivat Balanced Scorecardin kategorisointien ympärille. Päätutkimuskysymykset käsittelivät sitä, mistä muodostuu tehokas ja onnistunut myynnin johtaminen, millaisia ihmisten johtamisen keinoja käytetään sekä millaiset valmiudet myynnin johtajilla on johtaa alaisiaan. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda Balanced Scorecard esiin nousseista menestystekijöistä. Balanced Scorecard toimii kuin huoneentaulu, se on muistuttamassa esihenkilöitä siitä, mihin asioihin on tärkeää panostaa myynnin johtajan asemassa. Balanced Scorecardia voi käyttää myös uuden esihenkilön perehdytykseen.

Tutkimusstrategiana oli laadullinen tapaustutkimus (neljä myyntiorganisaatiota) ja tutkimusaineisto kerättiin fokusryhmä-haastattelulla. Fokusryhmähaastattelu toteutettiin lokakuussa 2024, jossa haastateltiin neljää myynnin johtajaa eri organisaatioista. Haastattelu tallennettiin, litteroitiin ja tulokset analysoitiin temaattisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen avulla löydettiin neljä selkeää menestystekijää, jotka vaikuttavat myynnin johtamiseen. Nämä menestystekijät olivat systemaattinen ja aktiivinen seuranta myynnin johtajien toimesta, esihenkilön edesauttama turvallinen työympäristö, jossa on uskallus epäonnistua ja mahdollisuus onnistua, ihmisten johtamisen keinot sekä myynnin johtajan valmiudet toimia esihenkilön asemassa. Näihin menestystekijöihin keskittymällä ja panostamalla, myynnin johtajalla on mahdollisuus onnistua työssään ja saada alaisistaan heidän kaikki potentiaalinsa organisaation käyttöön.

KAMK • University of Applied Sciences

Abstract

Author(s): Jokihaara Janette

Title of the Publication: Critical success factors in a sales specialist organization – Balanced Scorecard in support of sales management

Degree Title: Master's Degree in Business Development and Management

Keywords: sales, expert organizations, competence management

The topic of the development work was to investigate critical success factors from the point of view of the sales manager that coordinates sales management in a sales specialist organization. This development work concentrated on four sales organizations but not specifically had a commissioner. This development work focused on the success of sales management from particular perspectives: sales supporting tools, sales personnel management, reward system, sales education, peer support and staff well-being.

The main research problem was to find the success factors in sales management in expert organizations, where salespersons work in expert positions. The main research questions were structured around the Balanced Scorecard categorizations. The main research questions dealt with what constitutes effective and successful sales management, what kind of people management methods are used, and what kind of capabilities sales managers must lead their subordinates.

The goal of this development work was to create Balanced Scorecard of the success factors that were found in the research. The Balanced Scorecard structure can function as a room board. It reminds superiors of what things are important to invest in as a sales manager. The Balanced Scorecard can also be used for the orientation material for a new supervisor.

The research strategy was based on a qualitative case study (four sales organizations) and the research data was collected through one focus group interview. The focus group interview was conducted in October 2024, where four supervisors of different sales organizations were interviewed. The interview was recorded and transcribed and the results were analyzed using thematic content analysis.

The theoretical framework of the thesis was based on the themes of sales work and supervisors' work. What is sales work in the commissioner's organization and what does it mean to specialists in their work tasks? Theoretical framework delved into sales management, talent management, humans' management, and coaching management.

Based on the research, there were four clear success factors that influence sales management. These factors were systematic and active tracking by sales managers, a safe work environment facilitated by a supervisor; with the courage to fail and the opportunity to succeed, the means of human resource management and the sales manager's skills to act as a supervisor. By focusing on these success factors the sales manager can succeed in her work and get her subordinates to use their full potential for the organization.

Sisällys

1 Johdanto 1

2 Myynnin elementit 4

2.1 Positiivisella asiakaskokemuksella tulosta 6

2.2 Myyntiosaaminen asiantuntijatyössä 8

2.3 Myyntitaitojen kehittäminen 11

3 Esihenkilötyö 13

3.1 Osaamisen johtaminen 15

3.2 Myynnin johtaminen 16

3.3 Myynnin johtamisen kriittiset menestystekijät 18

3.4 Balanced scorecard myynnin johtamisen välineenä 21

3.5 Valmentava johtaminen 22

4 Tutkimusstrategia ja -menetelmät 25

4.1 Laadullinen tapaustutkimus 26

4.2 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä 29

4.3 Temaattinen sisällönanalyysi 32

5 Tutkimusaineiston raportointi ja analyysi 35

5.1 Tehokas myynnin johtaminen 35

5.2 Onnistunut myynnin johtaminen 39

5.3 Ihmisten johtamisen keinot myynnin johtamisessa 41

5.4 Myynnin johtajan valmiudet johtaa alaisiaan 45

5.5 Myynnin johtamisen tulevaisuuden näkymät 47

6 Balanced Scorecard myynnin johtamisen menestystekijöistä 49

7 Pohdinta 52

Lähteet 57

Liitteet

1 Johdanto

Myyntityö asiantuntijaorganisaatiossa ja myynnin johtaminen ovat mielenkiintoisia, laaja-alaisia ja keskustelua herättäviä aiheita. Asiantuntijatyö ja myynti kalskahtaa monen asiantuntijatyötä tekevän korvaan, vaikka asiantuntemus on juuri asia, joka johtaa hyviin myyntituloksiin. Myynnin johtaminen on ihmisten ja heidän osaamisensa johtamista, yksilöiden valjastamista parhaimpiin lopputuloksiin ja erilaisuuksien tunnistamista. Myynnin johtaminen on myös tiedolla johtamista, koska myyntitulokset ovat pääsääntöisesti numeerisesti mitattuja.

Tämä kehittämistyö paneutuu myynnin johtamisen menestystekijöihin neljässä eri myynnillisissä asiantuntijaorganisaatioissa. Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli tutkia, mitkä ovat myynnin johtamisen menestystekijöitä myynnin johtajien näkökulmasta. Miten myynnin johtaminen onnistuu tiettyjen näkökulmien kautta: toimivat työkalut, ihmisten johtamisen keinot, palkitsemisjärjestelmä, kouluttautuminen sekä vertaistuki ja henkilöstön hyvinvointiin panostaminen.

Myyntityö itsessään asiantuntijaorganisaatioissa on pohjimmilta periaatteiltaan samanlaista: asiantuntija myy tuotteen tai palvelun lisäksi asiantuntijuuttaan, jota asiakkaat arvostavat. Myyntityön tavoitteena, myynnin lisäksi, on tuottaa lisäarvoa asiakkaille asiakaskokemuksen laadun kautta. Asiantuntijaorganisaation halutaan kehittyvän ja kasvavan, joten myyjiltä odotetaan myynnissä onnistumista. Kilpailu asiakkaista on kovaa alasta riippumatta ja myyntityössä onnistuminen vaatii niin yksilön ominaisuuksia kuin hyvää johtamista.

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys rakentui myyntityön, esihenkilötyön sekä myynnin johtamisen tematiikkaan.

Kehittämistyössä tutkittiin myynnin johtamisen menestystekijöitä Balanced Scorecardin kategorisointeihin perustuen. Teemahaastattelun runko muodostui BSC:n kategorisointien ympärille, pääteemoina käsiteltiin tehokkaan myynnin johtamisen osatekijöitä, onnistunutta myynnin johtamista, ihmisten johtamisen keinoja, myynnin johtajan valmiuksia sekä tulevaisuuden kehitysnäkökulmia. Tutkimuskysymykset:

1. Mistä osatekijöistä tehokas myynnin johtaminen syntyy?
2. Milloin koet, että myynnin johtaminen on onnistunutta?
3. Arvioi, millaisia ihmisten johtamisen keinoja käytät työssäsi.

4. Millä tavoin organisaatioissa tulisi pitää huolta myynnin johtajien valmiuksista johtaa alaisiaan?

5. Mitkä ovat tulevaisuuden kehittämiskohteet myynnin johtamisessa?

Alatutkimuskysymyksiä esitettiin haastattelun edetessä tarpeen mukaan, mikäli kyseiset aiheet eivät nousseet itsellään esille vastausten kautta. Kehittämistyön liitteenä on teemahaastattelussa läpi käyty haastattelurunko, josta käy ilmi myös esitetyt alatutkimuskysymykset.

Kehittämistyön tavoitteena on löytää kriittisiä menestystekijöitä, joiden avulla myynnin johtaminen tehokasta ja onnistunutta. Sellaista, joka tukee myyjien työtä kohti onnistumisia sekä organisaatiota kohti kannattavuutta ja menestystä. Lopputuotoksena syntyi Balance Scorecard myynnin johtamisen tueksi esihenkilöiden käyttöön.

Tutkimusstrategiaksi kehittämistyölle valikoitui laadullinen tapaustutkimus. Tämän tutkimuksen tutkittavat kohteet toimivat eri organisaatioissa ja eri toimialoilla, mutta tutkittavia kohteita yhdistää se, että organisaatiot, jossa he työskentelevät ovat myynnillisiä asiantuntijaorganisaatioita. Organisaatioiden myynnillinen asiantuntijatyö pohjautuu samanlaisiin tekijöihin, kuten myös myynnin johtaminen tällaisissa organisaatioissa. Tämän yhdistävän tekijän vuoksi tutkimus voitiin toteuttaa tapaustutkimuksena, vaikka tutkimusta ei tehty yhdelle tietylle organisaatiolle. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, jonka vuoksi se sopii hyvin kehittämistyön lähtökohdaksi, koska kohteena on neljä myyntiorganisaatiota. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista löytää keinoja, joilla voidaan kehittää työyhteisöjä ja syventää työyhteisön prosessien ymmärrystä.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemoitettua ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelu toteutettiin lokakuun lopussa 2024 ja haastatteluun osallistui neljä (4) myynnin johtajaa eri organisaatioista ja toimialoilta. Haastattelu kesti puolitoista tuntia ja se toteutettiin Teams-alustalla. Haastateltavien joukko kerättiin LinkedInin kautta. Opinnäytetyön tekijä otti yhteyttä suureen joukkoon myynnin johtajia ja tiedusteli halukkuutta lähteä mukaan tutkimukseen. Tavoitteena oli saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä keskustelemalla ryhmässä etukäteen mietityistä pääteemoista, jotka rakentuivat tutkimuskysymysten ympärille. Keskustelun kautta voitiin kartoittaa erilaisia näkökulmia ja pystyttiin havaitsemaan kehityskohteita sekä hyväksi todettuja menetelmiä, jotka olisivat jalkautettavissa myös muihin yksiköihin. Haastattelu nauhoitettiin ja haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon.

Aineisto analysoitiin temaattisen sisällönanalyysin keinoin. Temaattisessa sisällönanalyysissä aineistosta kerätään eniten esiin nousseet teemat, joiden pohjalta analyysi muodostuu. Tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena ollutta ilmiötä, niin että voidaan tehdä johtopäätöksiä kohteesta. Johtopäätöksissä selitetään esiin nousseet teemat ja näistä pyritään muodostamaan vastaus tutkimusongelmaan. Sisällönanalyysi toimii erilaisissa tutkimuksissa ja se tukee kehittämistyön tuotoksen rakentamista, sillä sen avulla voidaan paikallistaa keskeisimmät tutkimuksen tavoitteisiin liittyvät teemat.

Tuotoksen sisältö muotoutui temaattisesta sisällönanalyysistä, sieltä esiin nousseet tärkeimmät myynnin johtamisen menestystekijät siirrettiin tuotokseen, joka oli Balance Scorecard. BSC annettiin organisaatioiden käyttöön myynnin johtajien hyödynnettäväksi arjen työssä.

2 Myynnin elementit

Myynti, on tapahtuma, jossa yksi myy, toinen ostaa, jos ostaa, ja kaikki osapuolet tietävät mitä myydään. Myynnin voi ajatella kahdella eri tavalla: tilanteena tai prosessina. Tilanne voi olla niin, että pölynimurikauppias saapuu ovelle ja ostajaehdokas päästää hänet kotiinsa. Kauppias esittele tuotteensa ja ostaja, joko ostaa tuotteen tai sanoo kiitos ei. Tilanne voi hyvinkin nopeasti olla käytännössä ohi. Prosessina myynti taas on hieman erilainen ja voi kestää pitkäänkin. Esimerkiksi henkilö, joka myy firmansa kehittämää monimutkaista tietojärjestelmää. Alkukontakti myyjän ja ostajan välillä voi olla suositus, tarjouskilpailu tai kylmäsoitto ja ensimmäinen tapaaminen on vasta lämmittelyä. Tämäntyyppisen järjestelmän myynti määritellään ja muotoillaan asiakkaan kanssa yhdessä. Ensin kirjoitetaan alennussopimus ja sitten vasta itse sopimus. Tämänkin jälkeen voidaan vielä neuvotella huoltosopimuksista. Prosessi on siis pitkä ja monivaiheinen. Arjen hankinnat ovat usein tilanteita, kun taas kalliimmat ostopäätökset ovat puolestaan enemminkin prosesseja. Myynti on sekä tilanteita että prosesseja sekä kohtaamisia ja projekteja. (Ojanperä, Pyyhtiä & Rehn 2023, 17-18.)

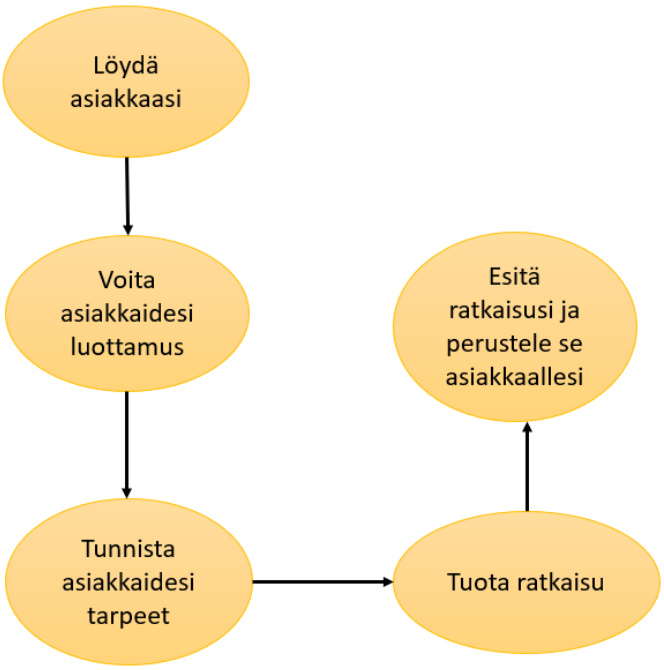
Myynti voidaan ymmärtää myös laajemmin, kuin edellä kuvatulla tavalla. Myyntityö on myös kaikenlaista vaikuttamista. Yksi osapuoli yrittää saada toisen osapuolen ostamaan hänen ideansa tai aikeensa. (Ojanperä ym. 2023, 19.) Esimerkiksi työhaastattelussahakijalla on usein ajatuksena vakuuttaa haastattelijat hakijan erinomaisuudesta, jotta tulisi valituksi. Myyjän ja ostajan välinen vuorovaikutus sekä viestintä on pyrkimystä vaikuttaa toisen mielipiteisiin ja näkemyksiin. On olemassa erilaisia myynnin vaikuttamistaktiikoita, joita myyjä voi käyttää hyödykseen. Informaationvaihdossa myyjä kertoo tuotteesta tai palvelusta, kyselee asiakkaalta tietoja, mutta ei suostuttele asiakkaalle. Suositustaktiikassa puolestaan myyjä esittää väitteitä vakuuttaakseen asiakkaan uskomaan, että hänen tarjoamat tuotteet tai palvelut ovat hyödyksi asiakkaalle. Uhkaustaktiikassa myyjä vihjaa tai viittaa suoraan negatiivisiin vaikutuksiin, mikäli ostaja ei toimi myyjän ehdotusten mukaisesti. Lupaustaktiikalla myyjä lupaa etuja ostajalle tulevaisuudessa. Mielistelytaktiikan avulla myyjä kehuu asiakasta ja myötäilee hänen mielipiteitään. Inspirointitaktiikalla myyjä pyrkii vetoamaan asiakkaan tunteisiin, arvoihin tai tavoitteisiin ja tekee sitä kautta ehdotuksen kauppoihin liittyen. (Niemi & Vuori 2021.)

Myyjä voi käyttää myyntityössään erilaisia myynninvuorovaikutustaktiikoita. Näiden lisäksi on kolme lisätaktiikkaa, joiden avulla myyjä voi luoda lisäarvoa asiakkaalle eli parantaa asiakaskokemusta. Ensimmäisenä lisätaktiikkana on säröytys, jolloin asiakkaan tilannetta lähestytään uuden-

laisesta näkökulmasta, määritellään tilanne eri tavalla kuin asiakas ja tehdään vastaväitteitä. Toisena lisätaktiikkana on rauhoittelu, jolloin rauhoitellaan asiakasta ja vakuutellaan, että ongelma on ratkaistavissa. Asiakasta autetaan löytämään uusia näkökulmia tai esitellään hyötyjä sekä haittoja. Kolmantena lisätaktiikkana on omistautuminen. Tällöin asiakkaalle kerrotaan, että ollaan hänen käytettävissä ja aikaa käytetään joustavasti asiakkaan toiveiden mukaisesti. (Niemi & Vuori 2021.)

Myynti on siis myös vaikuttamista. Myyjä yrittää vaikuttaa toisiin ihmisiin, jotta mahdollistaisimme jotain sellaista mitä haluamme saada aikaan tai jotta saisimme kontaktia muihin, esimerkiksi juuri myyntityössä. Tästä syystä myyntityö koskee nykyään yhä useampaa ammattia ja työtehtävää. Myyntityö on myös muuttanut muotoaan tyrkyttämisestä vaikuttamiseksi ja asiakkaiden tarpeiden kuuntelemiseksi sekä asiakkaan auttamiseksi. (Ojanperä ym. 2023, 20.)

Myyntityö voidaan kuvata yksinkertaisena prosessina.



Kuva 1. Myyntiprosessi (Salminen 2018, 23).

Yllä olevan kuvion prosessi voisi kuvata myyntityön tavoin myös asiantuntijatyötä. Myyntityö on asiakaslähtöistä asiakkaiden tarpeiden tunnistamista sekä heidän ongelmien ratkaisua, kuten asiantuntijatyökin on. Myyntityössä on tärkeää tunnistaa nykyiset sekä potentiaaliset asiakkaat, ja määritellä sellaiset asiakasryhmät, joille ei haluta tarjota palveluita. Näin säästytään resurssien

tuhlaamiselta, jolloin tehokas myyntityö ja laadukkaan palvelun tuottaminen kärsisi. (Salminen 2018, 24.)

2.1 Positiivisella asiakaskokemuksella tulosta

Elämä on täynnä asiakaskokemuksia ja hyvin erilaisia sellaisia. Monenlaisia palveluita käytetään tavanomaisesti ja se onkin muodostanut asiakkaille vakiintuneen odotustason siitä, millaista asiakaskokemusta odottavat. (Sippola & Mutkala-Vierula 2021, 297.) Asiakaslähtöinen organisaatio asettaa asiakastyytyväisyyden toimintansa keskiöön, tällaisessa organisaatiossa asiakkaan tarpeet sekä näkökulmat ohjaavat organisaation ja yksittäisen asiantuntujan toimintaa. Muutos kohti asiakaslähtöistä organisaatiota on vaativa prosessi, joka etenee vaiheittain. Tällainen muutos vaatii aikaa, resursseja sekä merkittäviä asenteiden muutoksia (Salminen 2018, 33-34.) Muutos edellyttää myös henkilöstöltä datalähteiden osaamista, tunneälykkyyden kehittämistä, signaalien keräämistä sekä strategian ennakointia (Sippola & Mutkala-Vierula 2021, 297).

Myyntityö on yksi muutoksen työkaluista, myyntityön kehittäminen ja pyrkiminen parempiin tuloksiin lähtee siitä, että ymmärtää paremmin mitä ratkaisuja ollaan asiakkaalle tarjoamassa ja millaisiin ongelmiin. Asiakasta ymmärretään paremmin, kun hahmotetaan, mitä palveluita oikeastaan tarjoamme. Näin päästään tuottamaan laadukkaampaa asiakaskokemusta kohtaamisissa. Parhaimmillaan myynti on ongelmanratkaisua sekä asiakkaan unelmien toteuttamista. (Herranen 2020, 53-54, 60.)

Parhaimmissa organisaatioissa ymmärretään se, että organisaation menestys syntyy asiakkaille tuotetuista positiivisista kokemuksista sekä onnellisista asiakkaista. Asiakkaan kokemus organisaatiosta muodostuu kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summana, se on asiakkaan kokonaisvaltainen näkemys organisaatiosta. (Sippola & Mutkala-Vierula 2021, 296.) Asiakaslähtöisessä organisaatiossa seurataan asiakkaan kokemaa arvoa, panostetaan asiakassuhteisiin, asiakaspalvelusta vastaava henkilö on mukana johtoryhmässä, asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen korostuu ja kehitetään jatkuvia asiakassuhteita ennemmin kuin yksittäisiä asiakaskohtaamisia (Salminen 2018, 36-37.)

Myyntityö on vaativaa ja raadollistakin. Vaativan myyntityön perustekijöitä on asiakkaan luottamus myyjää kohtaan ja tarjotun palvelun arvolupaus asiakkaalle rakentuvat myyjän ja asiakkaan

välisestä vuorovaikutuksesta. Asiakaskohtaamisia verhoaa epävarmuus ja se onkin yksi haastavimmista osista myyjän työtä. Jokainen asiakaskohtaaminen voi olla mahdollisuus kauppoihin, useimmiten kauppoja ei kuitenkaan synny. (Niemi & Vuori 2021.)

Asiakkaan kokema luottamus myyjää kohtaan syntyy siitä, miten päteväksi myyjä nähdään roolissaan, miten hyväntahtoiseksi hänet koetaan ostajan etujen edistämisessä ja miten suoraselkäiseksi hänen toimintansa mielletään, toisin sanoen onko myyjä ostajan mielestä lahjomaton ja moraalinen. (Niemi & Vuori 2021.) Asiakkaan tunteisiin vetoaminen on yksi taktiikka myyntitilanteissa. Tunteet ja tunteellisuus ovat luonnollinen osa ihmisten välissä vuorovaikutusta ja ihminen haluaa tuntea asioita, vaikka sillä ei suoranaisesti hyötyä tai järkeä olisikaan. Myyntitilanteissa tunteisiin vetoamalla pyritään ylittämään asiakkaan rationaalista ajattelua. Myyjä voi vedota tunteisiin seuraamuksien tai pelkojen kautta. Myös asiakkaan imartelu ja sääli ovat tapoja vedota tunteisiin, niin että asiakas tuntee myyjää kohtaan sääliä. (Parviainen 2013.)

Erinomainen asiakaskokemus muodostuu asiakkaan kokemasta vahvasta myönteisestä tunnekokemuksesta, joka liittyy vahvasti vuorovaikutukseen. Tilanteeseen liittyy usein sellainen tekijä, joka yllättää asiakkaan ja vahvistaa hänen tunnettaan siitä, että häntä arvostetaan. Asiakaskokemuksen laatua ei voida suoraan parantaa, vaan asiakaskokemuksen laatu on seurausta monesta tekijästä. Asiakaskokemuksen laatu rakentuu kokonaisuutena asiakaslähtöisestä kulttuurista ja toimintaympäristöstä, arvoista ja niiden perusteella valituista päämääristä, selkeistä asiakaslähtöisistä tavoitteista ja riittävästä aktiivisuudesta sekä osaamisesta. (Salminen 2018, 43, 45-46.)

Asiantuntijan kohdatessa palvelutilanteessa tyytymättömän asiakkaan ammattimainen henkilö kykenee toimimaan rakentavasti, myös haastavissa asiakaskohtaamisissa, joissa asiakas voi käyttäytyä jopa aggressiivisesti. Vaikeissa asiakaskohtaamisissa tarvitaan itsehillintää sekä tilannejohtamisen taitoja. Konfliktitilanteet edellyttävät empatiaa, jolloin asiantuntija kykenee näkemään ongelman myös asiakkaan silmin. Tätä kautta päästään pohtimaan sellaista ratkaisua, joka ottaa huomioon molempien osapuolten näkemykset. Ammattimaisen toiminnan avulla myös konfliktitilanteista voidaan saada muodostettua asiakkaalle onnistunut kokemus. Oleellista tällaisissa tilanteissa on yrittää kääntää asiakkaan huomio hänen ongelmansa ratkaisuun. (Salminen 2018, 79-81.)

Yhtenä näkökulmana onnistuneeseen asiakaskohtaamiseen on peak-end-sääntö. Ihmiset arvioivat kokemuksensa huipun prosessin lopun perusteella. Esimerkiksi autonvalmistajat kiinnittävät

huomiota auton oven sulkeutumisesta kuuluvaan ääneen, koska se on viimeinen asia, jonka asiakas kuulee koeajon päätteeksi. Asiakkaan mielikuvaan siis vaikuttavat merkittävimmin viimeisimmät tapahtumat asiakaskohtaamisissa. (Rubanovitsch 2019, 38.)

2.2 Myyntiosaaminen asiantuntijatyössä

Myyntiosaamiseen asiantuntijatyössä kohdistetaan yhä enemmän odotuksia, koska alojen kilpailu kiristyy ja markkinoilla on yhä enemmän palveluiden tarjoajia. Kun tarjontaa on paljon, asiakas ei välttämättä kykene tunnistamaan omia tarpeitaan eikä löydä itsenäisesti ratkaisua tarpeisiinsa, tällaisessa tilanteessa asiantuntija, joka pystyy tunnistamaan asiakkaan tarpeet sekä tuottamaan hänelle lisäarvoa, on vahvoilla. Asiakkaan luottamuksen voittaminen jo alkuvaiheessa on tärkeää, toimimalla asiantuntevasti ja arvokkaasti, luottamuksen voittaminen nopeutuu. (Salminen 2018, 17, 24.)

Moni asiantuntija saattaa pitää myyntityötä aivottomana työnä, joka ei sovi asiantuntijalle (Hernberg 2013). Ennen ajateltiinkin myynnin olevan vain myyjien työtä, mikä on kovin alkukantainen ajattelutapa, vaikkakin edelleen melkoisen suosittu. Myyntityö kun on nykypäivänä yksi tärkeimmistä osaamisalueista, oli yritys mikä tahansa. Myyntityö on tänä päivänä moninaisempaa ja kokonaisvaltaisempaa, digitalisaatiosta huolimatta. Se koskettaa yhä laajemmin isompaa osaa työtehtäviä sekä ammatteja, myyntityö on myös muuttanut muotoaan tyrkyttämisestä, pikemminkin vaikuttamiseksi, asiakkaiden tarpeiden kuuntelemiseksi sekä hänen auttamisekseen. (Ojanperä ym. 2023, 56-57.)

Myyntityön osaaminen ja sen tärkeys organisaatiolle olisi hyvä jokaisen ymmärtää, mutta usein sen esteenä on arvostuksen puute myyntityötä kohtaan. Jossain määrin edelleenkin ajatellaan, että myyntityö on tyrkyttämistä ja harvallehan myyntityö oikeasti sopii. (Kurtti 2022, 25.) Asiantuntijatyö ja myyntityö muistuttavat kuitenkin toisiaan ja jokainen asiantuntija tekee huomaamattaankin myyntityötä. Asiantuntijatyössä tapahtuvan myyntityön tavoitteena on asiakasarvon tuottaminen. Asiakkaalle harvemmin nykyään riittää, että asiantuntija tuntee tuotteensa tai palvelunsa, vaan hän odottaa, että asiantuntija osoittaa mitä lisäarvoa asiakas siitä saa. (Salminen 2018, 17, 23, 60-62.) Suurin osa myyntityöstä nykypäivänä on nimenomaan asiantuntijuuteen perustuvaa, se on konsultoivaa sekä asiakkaan tarpeet huomioivaa (Kurtti 2022, 25).

Laadukkaan myyntityön lähtökohtana on erilaisten suostuttelustrategioiden hyödyntäminen, joita käytetään usein tiedostamattakin. Suostuttelustrategia pohjautuu vuorovaikutuspsykologiaan, jossa läsnäolo on yksi keskeisin tekijä. Läsnäolo tuntuu ihmisestä aina joltakin, ihmiset viestivät muille läsnäolijoille omaan suhtautumistaan ulkomaailmaan ja ihmiset kertovat pelkällä läsnäolollaan asioita. (Parviainen 2013.)

Asiantuntijan ollessa läsnä asiakkaalle ja kuunnellessaan syvällisesti asiakasta, pystyy hän löytämään asiakkaan todellisia tarpeita vastaavan ratkaisun. Tämä ei kuitenkaan toteudu, jos asiantuntija perustaa asiakkaalleen tarjoaman ratkaisun omaan olettamuksiin ja tulkintoihin. Tarpeiden tunnistaminen ja ratkaisun löytäminen ei tietenkään yksistään riitä, asiakkaalle tulee perustella eli toisin sanoen myydä tämä ratkaisu. Tämä vaihe erityisesti yhdistää asiantuntija- ja myyntityön toisiinsa. (Salminen 2018, 25-26.)

Asiantuntijatehtävissä tapahtuva myyntityö voidaan kuvata alla olevan kuvion mukaisesti.

Kuva 2. Asiantuntijuuden, myyntityön ja asiakkaiden tarpeiden yhdistyminen (Salminen 2018, 27).

Kuten kuvassa 2 esitetään, asiantuntijatyössä tapahtuvan myyntityön voi ajatella olevan vähän niin kuin silta, joka yhdistää asiakkaiden tarpeet ja asiantuntijan ammattiosaamisen. Asiakkailla on yksilölliset tarpeensa ja asiantuntijalla taas syvällistä osaamista, jonka avulla hän löytää ratkaisut, joilla asiakkaiden tarpeet voidaan tyydyttää. Asiantuntijoilta edellytetään jatkuvaa osaamisen kehittämistä, jotta asiakasdialogin laatu säilyy. Parhaimmillaan kehittyminen on asiakkaan ja asiantuntijamyyjän välinen kumppanuus, jossa molempien osaaminen yhdistyy ja tuottaa merkittävää asiakasarvoa (Salminen 2018, 28.)

Myyntityö asiantuntijatehtävissä on haastavaa, sillä oman asiantuntemuksen myyminen on haastavampaa, kuin esimerkiksi jonkin fyysisen tuotteen myynti. Koska asiantuntijan tietotyö ja sen tulokset ovat vaikeammin kuvattavissa, kuin fyysisen tuotteen ominaisuudet, asettaa se erityisiä vaatimuksia asiantuntijan vuorovaikutustaidoille. Asiantuntijan myyntityöhön tuo vielä lisää haas-

tetta se, että hän myy omaa osaamistaan, mikä tekee myyntitilanteista henkilökohtaisia. Asiantuntija voikin herkemmin kokea asiakkaan kielteisen vastauksen henkilökohtaisena loukkauksena. (Salminen 2018, 30.) Tällaiset pettymyksen tunteet on syytä purkaa tapaamisen jälkeen, sillä muuten tunne voi jäädä valloilleen ja seuraavakin asiakas voiolla haastavaa kohdata. Asiantuntijan on tärkeää tunnistaa tapahtuma, joka on herättänyt tällaisia tietynlaisia tunteita. (Hautamäki 2020.)

Ammattiosaamisen lisäksi asiantuntijalla tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. Kyky ilmaista itseään selkeästi ja jämäkästi, mutta silti ystävällisesti on arvokas taito, kuten myös se, että osaa puhua ja kirjoittaa sellaisella tavalla, että asiakkaat ymmärtävät mitä asiantuntija tarkoittaa. Tällaisilla kyvyillä asiantuntija saa asiakkaat kuuntelemaan ja toimimaan hänen haluamallaan tavalla. Vielä lisättynä asiantuntijan oma taito kuunnella asiakasta, on vuorovaikutus äärimmäisen onnistunutta. Myös omien sekä asiakkaan tunteiden tunnistaminen on keskeinen taito myyntityössä, sillä tunteet ovat läsnä kaikessa toiminnassamme. Empaattisuus ja kyky katsoa maailmaa asiakkaan silmin, ovat äärimmäinen merkittäviä taitoja asiantuntijalle. Taitava myyjä omaa asiakkaan tunteiden johtamisen taidon eli hän kykenee tuottamaan ja vahvistamaan asiakkaan myönteisiä tunteita, kuten luottamusta ja innostusta, mutta samalla hänellä on taito lieventää asiakkaan negatiivisia tunteita, kuten pelkoja ja huolenaiheita. Tunteet välittyvät sanattomasti, eikä niiden merkitystä tule aina mietittyä. (Salminen 2018, 66-67, 69-71.)

Asiakkaan tunteiden havaitseminen ja ymmärtäminen vaatii kuitenkin asiantuntijalta kykyä havaita ja tiedostaa omiaan tunteitaan. Nämä taidot linkittyvät toisiinsa, mikäli asiantuntija ei kykene ymmärtämään omia tunteitaan, on hänen vaikea tunnistaa muidenkaan tunteita. Omien tunteiden kontrollointi on yhtä lailla tärkeää, mikäli asiantuntija haluaa menestyä myyntityössä ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Myyntityö on rutiinityötä sekä määrätietoisesti tavoitteisiin pyrkimistä, eikä luovuttamisen tunteilla voi antaa valtaa, vaikka välillä epäonnistumisia tulisikin useampi putkeen. Kyky hallita tunteitaan niin, etteivät ne käy ylivoimaisiksi auttaa menestymään myyntityössä. Kykenemättömyys omien tunteiden hallintaan, aiheuttaa hallitsemattomia tunteenpurkauksia ja liiallista vellomista hankalissa tunnetiloissa. Tunnetaitoihin kuuluu myös kyky arvostaa omaa osaamista. Kun asiantuntija omaa vahvan itseluottamuksen sekä positiivisen asenteen, on myyntityössä menestyminen helpompaa. (Salminen 2018, 71-72, 74.)

Merkittävässä osassa asiantuntijan myyntityötä on myös asiakkaan johtamisen taito, kyky johtaa asiakassuhteen kaikkia vaiheita ammattimaisesti. Asiakkaan johtamisen taidot voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: asiakassuhteen johtamistaidot ja yksittäisen asiakaskohtaamisen johtamistaidot. Yksittäisten asiakaskohtaamisten tavoitteena on tuottaa asiakkaalle mahdollisimman hyvä

asiakaskokemus. Monesti asiakaskohtaamisissa asiakas saattaa yrittää viedä keskustelua sivuraiteille, mutta asiantuntija osaa ohjata sen takaisin aiheeseen. Taitava myyjä keskittyy olennaiseen ja välttää turhaa jaarittelua. Yksi tehokas keino asiakkaan johtamiseksi on vastuunottaminen. Jos asiantuntija lupaa hoitaa asian asiakkaan puolesta, asiakas harvoin puuttuu siihen, kuinka asia hoidetaan. (Salminen 2018, 76, 78.)

2.3 Myyntitaitojen kehittäminen

Maailmaa muuttuu ja muutokset koskettavat kaikkia asiantuntijatyötä tekeviä. Kyse ei ole pelkistä toimintaympäristön muutoksista, vaan myös siitä miten asiantuntijatyötä tehdään ja millä välineillä. Työlainsäädännössä on määritelty työnantajan vastuu tarjota työntekijälle ammatillista koulutusta, jotta he kykenevät selviytymään muutoksista työssään, kuitenkin vastuu omien taitojen ylläpitämisestä sekä kehittämisestä on myös asiantuntijalla itsellään. Työnantaja voi tarjota asiantuntijalle myyntikoulutusta, mutta ei luonnollisesti voi pakottaa häntä oppimaan. Pelkät työnantajan tarjoamat koulutukset eivät myöskään yksinään riitä kehittämään sellaisesta osaamista, jota työssä vaaditaan, vaan asiantuntijoiden tulee yhä enemmän itse panostaa oman ammattitaitonsa ja myyntitaitojensa kehittämiseen. (Salminen 2018, 172-174.)

Ammattitaitoisen asiantuntijamyyjän on kiinnitettävä monipuolisesti sekä jatkuvasti huomiota eri osaamisalueiden kehittämiseen. Näitä osaamisalueita on substanssiosaaminen eli oman asiantuntemuksen tekninen sisältö sekä toimialatuntemus sekä myynti- ja asiakastaidot, jotka takaavat, että asiantuntijan osaamiselle on kysyntää tulevaisuudessakin. Asiantuntijan tulee myös huolehtia, että hän on jatkuvasti ajan tasalla siitä, mitä omalla asiantuntemusalueella tapahtuu; miten omat asiakkaat ja kilpailijat toimivat sekä kehittyvät. (Salminen 2018, 172-174.)

Myyntitaitoja voi opetella, kuin mitä tahansa muitakin taitoja, kuten pyörällä ajoa tai pianonsoittoa. Toiset ovat henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan toki paremmin soveltuvia tekemään myyntityötä, mutta se ei tarkoita, että olisi hyvä myyjä syntyessään. Myynnilliset taidot ovat eduksi asiantuntijatyössä, ja siksi niitä kannattaa kehittää. Usein myyntitaitojen avulla saa aikaan paremman lopputuloksen monissakin työelämän tilanteissa. (Hernberg 2013.) Hyvä myyjä on empaattinen, herättää luottamusta, hänellä on selkeät tavoitteet myyntityöhönsä, hän haluaa myydä ja hän on ylpeä tekemästään työstä. Hyvä myyjä välittää asiakkaidensa tarpeista ja hän haluaa tehdä kaikkensa, jotta heidän tarpeensa tyydytetään. Hyvä myyjä pyrkii jo ensikohtaamisella voittamaan asiakkaan luottamuksen, tarjoamaan apua asiakkaan ongelmaan, ei myymään asiakkaalle

tarjoamaansa palvelua. Ja tietenkin, tärkeää on, että myyjä on ylpeä omasta työstään ja siitä, että on myyjä. Mutta kaikkein eniten, asenne ratkaisee myyntityössä myyjän menestyksen. (Pekarila 2022, 49-50.) Kun asiantuntija suhtautuu myyntityöhön myönteisesti, myyntitilanteista jää enemmän mieleen positiivisia asioita. Kun asiantuntija muistaa mukavat asiakkaat ja onnistuneet myyntitilanteet, hän alkaa mieltää itsensä hyvänä asiantuntijana ja menestyneenä myyjänä. Se mitä ajattelee ja, mihin keskittyy, pyrkii toteutumaan, koska myönteiset ajatukset ja teot keräävät myönteisiä seuraamuksia. Kun itse uskoo omiin mahdollisuuksiin ja tietää tarkalleen mitä haluaa, toimii tehokkaammin omien tavoitteiden saavuttamiseksi ja samalla myös ympäristö alkaa tukemaan näitä tavoitteita, kun ne on ilmaissut selkeästi sekä vakuuttavasti. (Salminen 2018, 175-176.)

Digitalisaation myötä asiantuntijuutta on alettu arvostamaan entisestään kaikissa kohtaamistilanteissa; tarvitaan yhä enemmän uudenlaista osaamista ja osaamisen kaupallistamista. Taitava myyjä osaa toimia verkossa yhtä hyvin ja inhimillisesti, kuin kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Toki kasvotusten on helpompi tulkita asiakkaan äänenpainoja, kuin esimerkiksi verkkotapaamisessa. Toisille on helpompi toimia kasvokkain tapaamisissa, kun taas toisille virtuaalisessa ympäristössä. Verkkotapaamiset ovat kustannustehokkaampia ja ajankäyttö optimaalisempaa, kun taas asiakkaaseen tutustuminen ja piilevien tarpeiden selvittäminen helpompaa kasvokkain. Verkkotapaamisissa on tärkeää, että asiantuntija kykenee osallistamaan asiakkaan tapaamiseen, esimerkiksi jakamalla oman näyttönsä havainnollistaakseen tapaamisessa läpikäytäviä asioita. Nykyaikaiset työkalut mahdollistavat sen, että verkkotapaaminen on yhtä henkilökohtainen kuin kasvokkain kohtaaminen. (Rubanovitsch 2019, 75-76, 82, 88, 127.)

3 Esihenkilötyö

Esihenkilötyö on ensisijaisesti ihmisiin vaikuttamista. Esihenkilön tehtävänä on saada työntekijät hoitamaan heille osoitetut tehtävät ja saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. Tämän lisäksi esihenkilön tulee valvoa, että työntekijät tekevät työnsä työajan puitteissa ja laatukriteerien, ohjeiden, lakien sekä määräysten mukaisesti. Esihenkilön tulee saada alaiset suhtautumaan työhönsä aktiivisesti sekä työssä kohtaamiin muutoksiin avoimella mielellä. Esihenkilön tulee ottaa kokonaisvastuu, tukea ja auttaa työntekijöitä sekä toimia yhteistyöhakuisesti. (Järvinen 2013.) Onnistuakseen esihenkilön työssä, tarvitsee esihenkilö tukea sekä koulutusta tehtävään, joka on paljastava ja monesti myös armoton. Esihenkilön on hyvä muistaa, että on lähes mahdotonta täyttää kaikkia odotuksia. Johtaminen on usein myös taustalla tapahtuvaa ja näkymätöntä, jolloin sen merkitystä ei arvosteta riittävästi. Usein vasta sellaisessa tilanteessa, kun johtaminen on huonoa ja työssä viihtyminen heikkenee, aletaan kysellä hyvän johtamisen perään. (Järvinen 2020, 20,31.)

Esihenkilön työn haastavuus muodostuu paljolti siitä, että ihmisten johtamiseen ei ole olemassa tiettyä kaavaa, jota noudattaa. Ihmisten käyttäytyminen ei ole ennustettavissa tai kaavamaista (Järvinen 2020, 20.) Esihenkilö on työssään tekemisissä ihmisten erilaisuuden ja erilaisten luonteenpiirteiden kanssa, kuten myös yksilöllisten tarpeiden, vaikeuksien ja jopa henkilökohtaisen elämän tragedioiden kanssa. Esihenkilön tehtävänä on myös selvitellä työyhteisön konflikteja sekä yhteistyöongelmia sekä ratkoa joskus hyvin vaikeitakin kiusaamistapauksia, väärinkäytöksiä ja jopa rikollisia tekoja. Esihenkilön rooliin liittyy, monesta muusta ammatista poiketen, syvällisiä psykologisia, eettismoraalisia ja filosofisia näkökulmia. (Järvinen 2013.)

Esihenkilön työ on laaja-alaista ja pitää sisällään useita eri osa-alueita. Ihmisten johtamisen keskiössä on toiminnan tavoite, ryhmä, kommunikaatio sekä vaikuttaminen. Ihmisten johtaminen tapahtuu niin yksilö- kuin ryhmätasolla ja se on vaikuttamista ihmisiin suuntaamalla heidän työskentelyään sekä mahdollistamalla heidän onnistumisensa. Parhaimmillaan hyvä ihmisten johtaja kykenee innostamaan ja auttamaan ihmisiä kehittymään täyteen potentiaaliinsa. Nykyään uskotaankin yhä enemmän, että organisaatioiden suorituskyky rakentuu pitkälti ihmisten johtamisen varaan. (Viitala & Jylhä 2019.)

Johtamisen merkitystä ei sovi vähätellä. Se millä tavalla ihmisiä johdetaan, on noussut yhdeksi organisaatioiden menestystekijäksi. (Järvinen 2020, 18.) Hyvä ihmisten johtaja on sellainen, joka saa ihmiset seuraamaan omaa tahtoaan. Ylimpään johtoon kuuluvien johtajien uskottavuus riip-

puu voimakkaasti siitä, kuinka menestynyt yritys on. Hyvin menestyneet yrityksen johtajan seurataan herkemmin. (Kamensky 2015.) Tämä ei kuitenkaan riitä, mikäli esihenkilö tosissaan haluaa menestyä esihenkilön työssään, hänen täytyy haluta johtaa ihmisiä, ei vain esimerkiksi taloutta tai prosesseja. Hyvästä asiantuntijasta ei välttämättä ikinä tulee hyvää esihenkilöä juuri edellä mainitun vuoksi. (Järvinen 2013.) On hyvä myös hyvä huomioida, että iällä ei ole merkitystä, kun mietitään, onko henkilö hyvä johtaja vai ei. Ikä ei paranna johtamista. Esihenkilön persoona sekä hänen viestintätyylinsä puolestaan vaikuttavat siihen millaisena johtajana häntä pidetään. (Kokemus auttaa johtamisessa – vai auttaako? 2022.)

Tunneäly on isossa roolissa hyvässä ihmisten johtamisessa, se että tunnistaa mielialat, tunteet ja vaikuttimet, jotka vaikuttavat omaan käyttäytymiseen ja ymmärtää kuinka oma käyttäytyminen vaikuttaa muihin ihmisiin on äärimmäisen tärkeää esihenkilötyössä. Esihenkilötyössä tarvitaan myös itsesääntelyn taitoja; näiden avulla ihminen kykenee kontrolloimaan itseään. Esihenkilön on kyettävä suuntamaan mielipiteitään sekä mielialojaan uusien tilanteiden mukaisesti. Myös stressinsietokyky ja avoimuus muutoksilla ovat tärkeitä ominaisuuksia esihenkilölle. Ihmisen johtamisessa tarvitaan myös empatiakykyä, kykyä ymmärtää muiden tunteita. Empaattiset ihmiset kykenevät käsittelemään ihmisiä heidän tunnereaktioidensa kautta ja pystyvät rakentamaan ihmisen kyvykkyyttä sekä hyödyntämään sitä, mistä erityisesti hyötyä ihmisten johtamisessa. (Kamensky 2015.)

Hyvä ihmisten johtaja moninkertaistaa henkisiä resursseja ja vetää puoleensa kyvykkäitä ihmisiä ja osaavat käyttää näiden ihmisten parasta osaamista. Parhaat ihmisten johtajat keskittyvät nerojen tekemiseen, enemmän kuin omaan nerouteensa. Hyvä johtaja onnistuu päätöksentekoprosessissa ja varmistaa, että päätökset menevät käytäntöön, hyvä ihmisten johtaja omaa myös hyvät vuorovaikutustaidot; hän on hyvä kuuntelija. (Kamensky 2015.) Hyvät vuorovaikutustaidot pitävät sisällään myös hyvää käyttäytymistä, vastavuoroista viestintää, yhteistyötaitoja, suvaitsevaisuutta, toisten huomioimista sekä hienotunteisuutta. Esihenkilön tehtävänä onkin varmistaa, että sosiaaliset tilanteet sujuvat ja asiat selviävät. (Kuusela 2013, 41-42.)

Nykypäivän ihmisten johtamisessa toimii pehmeän vallan käyttö. Työntekijässä herää herkästi vastustus ja protestimieliala, mikäli häneen yritetään käyttää kovaa valtaa. Pehmeän vallan käyttö puolestaan tuottaa työntekijöissä kokemuksen, että he tekevät päätöksen ja toimivat tietyllä tavalla omasta tahdostaan, eivätkä esihenkilön vaatimuksesta. Pehmeän vallan käyttö perustuu houkuttelu-, johdattelu- ja suostuttelutaktiikoihin sekä osallistamiseen, yhteisiin arvoihin, ihanteisiin ja kulttuuriin, pehmeän vallan käyttö onkin hyvin hienovaraista. Tällaisessa johtamisessa korostetaan avointa, rohkaisevaa ja keskustelevaa toimintatapaa, jossa esihenkilö pysyttelee

taustalla ja sieltä ohjailee tiimiä kohta päätöksentekoa, esimerkiksi esittämällä kysymyksiä heille. Monet sellaiset päätökset, joita aiemmin esihenkilö olisi vain sanellut, menevätkin nyt työntekijöiden kautta. (Järvinen 2013.)

Hyvä johtaminen luo hyvät työnteon puitteet. Työssä saadaan tuloksia aikaiseksi ja on hyvä yhdessä tekemisen meininki. Tämä puolestaan kannustaa työntekijöitä tekemään parhaansa ja ylläpitää positiivista ilmapiiriä. Tämä kaikki heijastuu positiivisesti asiakaskokemuksiin. Esihenkilö on onnistunut työssään, koska työntekijät onnistuvat. (Järvinen 2020, 30,91)

3.1 Osaamisen johtaminen

Perusta työssä suoriutumiselle on osaaminen (Viitala & Jylhä 2019). Ilman osaavaa sekä oppimiskykyistä henkilöstöä, organisaation on haastavaa menestyä (Osaamisen johtaminen 2022). Asiantuntijaorganisaatioissa osaaminen on ehdottomasti yksi keskeisimmistä organisaation pääomista, sen ylläpito ja kehittäminen vaikuttavat suoraan organisaation toimintaan (Santanen & Rouhelo 2021).

Osaaminen koostuu tiedosta, taidosta, asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista ja se näkyy sujuvana työskentelynä sekä hyvinä työsuorituksina. Osaaminen kehittyy jatkuvassa prosessissa; opitaan uutta ja opitaan pois vanhasta. Osaamisen johtamisella tarkoitetaankin kaikkea sitä toimintaa, jolla edistetään osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä organisaatiossa. Tehokas osaamisen kehittäminen edellyttää sitä tukevia rakenteita, järjestelmiä, johtamista ja ilmapiiriä. Osaamisen johtamisessa onkin eniten kyse ihmisten taidon ja osaamisen ylläpidosta sekä lisäämisestä niin, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. (Viitala & Jylhä 2019.)

Osaamisen johtaminen on noussut keskusteluihin 1990-luvulla (Osaamisen johtaminen 2022). Osaamisen johtamisen päämääränä on varmistaa, että yrityksessä tiedetään mikä osaaminen on tärkeää ja, että osaamisen riittävyys on turvattu kaikissa tilanteissa, myös ennakolta ajatellen. (Viitala & Jylhä 2019.) Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että hänen alaisensa kehittyvät ja toiminnan laatu säilyy. Normaalin toiminnan ylläpitokin jo vaatii osaamisen kehittämistä. Myös eläköitymisen ja muihin tehtäviin siirtymisen kautta tiimistä poistuu osaamista. Osaamisen kehittämisen ja ylläpidon työkaluja ovat esimerkiksi perehdytys, kehityskeskustelut, kehittämissuunnitelmat, koulutukset ja työssä oppiminen. Myös oppimista tukevat rakenteet, työkierto ja palaute

ovat hyviä työkaluja. (Kupias, Pirinen & Peltola 2014.) Osaamisen johtaminen on siis kaikkea sellaista toimintaa, jolla osaamista ylläpidetään, kehitetään sekä hankitaan (Osaamisen johtaminen 2022).

Osaamisen johtaminen pitää sisällään osaamistarpeiden selvittämistä, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan tavoitteiden sekä strategian toteutumiseksi. Tässä voi käyttää apuna osaamisen osaamiskartoitusta, osaamiskartoituksen avulla voidaan määritellä tarvittava osaaminen sekä sen eri tasot. Osaamisen johtaminen on myös ydinosaamisen tunnistamista, mikä on organisaation tärkein sekä strategisin osaaminen. Näiden lisäksi esihenkilön tulee selvittää jo olemassa oleva osaaminen ja tunnistaa puutteet osaamisessa. Hänen tulee auttaa perusosaamisen kehittämisessä sekä luoda puuttuvalle osaamiselle hankkimisstrategia. Osaamisen johtaminen on myös yleisesti osaamisen hallintaa, jakamista ja hyödyntämistä, jatkuvasti arjen työssä. (Santanen & Rouhelo 2021.)

Osaamiskartoituksen lisäksi, motivointi ja kehityskeskustelut ovat keinoja osaamisen johtamiseen. Esihenkilön rohkaistessa alaisiaan omien kykyjen käyttöön sekä vahvistaa heidän uskoaan muutoksen onnistumiseen motivoi työntekijöitä arjen työssään. Kehityskeskustelujen avulla puolestaan pyritään kehittämään työn tavoitteellisuutta, työntekijän osaamista sekä yhteistoimintaa. Kehityskeskustelussa käydään läpi mennyt kausi sekä luodaan kehittämistarpeet, tavoitteet ja vahvuudet seuraavalle kaudelle. Kehityskeskustelussa luodaan myös esihenkilön ja työntekijän välille yhteinen näkemys siitä, mihin ollaan menossa, millaisia päämääriä on ja millaisia toimenpiteitä matkan varrella tarvitaan. (Denisova, Hirsivaara, Mustonen, Moisanen & Mertala 2021, 66,70.)

3.2 Myynnin johtaminen

Myynnin johtamisen tavoitteena, organisaatiosta riippumatta, on lähes aina kasvattaa markkinaosuutta, liikevaihtoa sekä kannattavuutta. Myyntityössä onnistuminen kasvattaa liikevaihtoa ja myyntityössä onnistutaan paremmin, kun myyjät ovat koulutettuja sekä valmennettuja. Myyjien onnistuessa työssään, he ajattelevat itsestään positiivisemmin, kokevat menestyksen hetkiä ja ovat sitoutuneempia. (Johnson 2020, 7.)

Myynnin ongelmat koskettavat koko organisaatiota, ilman myyntiä organisaatio lakkaa olemasta ennen pitkää. Myyntityötä voidaan tukea erilaisilla työkaluilla, kuten asiakkuudenhallintajärjes-

telmillä tai myynnin pelikirjoilla. Myynnin johtamista puolestaan voidaan tukea mittaamalla ja raportoimalla myynnin tuloksia. Hyvin toimivalla seurantajärjestelmällä esihenkilö pääsee näkemään myynnin kokonaistilanteen nopeasti ja täsmällisesti. Esihenkilön tulee tarjota myös työntekijälle mahdollisuus oman myyntituloksen seurantaan ja kertoa hänelle, mitä mittareita on tärkeää ja relevanttia seurata. Myynnin seurantajärjestelmästä ei myöskään ole työntekijälle hyötyä, jos hän ei tiedä mittarien merkitystä. On esihenkilön vika, jos työntekijältä katoaa ajatus siitä, mitä hänen pitikään seurata. (Karppinen, Paussu & Sorri 2022.)

Esihenkilön tulisi ymmärtää myyntiprosessin kokonaiskuva, jotta hän voi laatia työntekijöille yksiselitteiset ohjeet myyntityön ja mittarien seurannan tueksi. Näin hän ohjaa työntekijöitään johtamaan omaa myyntiään. Esihenkilön kannattaa keskittyä kerrallaan enintään kahteen asiaan työntekijöiden myyntityössä, koska työntekijät eivät pysty kerralla sisäistämään tämän enempää. Esihenkilön kannattaa myynnin johtamisessa panostaa tekemisen johtamiseen, ei niinkään tuloksen johtamiseen. (Karppinen ym. 2022.)

Myynnin seurantajärjestelmien tulisi mitata määrien lisäksi laatua, ei siis pelkästään sitä, kuinka monta asiakaskohtaamista myyntityötä tekevällä henkilöllä, vaan myös sitä millaisia tapaamiset ovat laadultaan. Olisi hyvä myös seurata, mitä näissä tapaamisissa tapahtuu ja kuinka niiden laatua voitaisiin parantaa. Työntekijöillä olisi hyvä olla tukena esihenkilön laatima ohjeistus tapaamisiin: helppoja repliikkejä käytettäväksi myynnin tueksi ja vastauksia yleisimpiin ongelmatilanteisiin sekä vasta-argumentteihin. Työntekijät tarvitsevat motivaatio myyntityöhön, esimerkiksi jonkun palkitsemismallin. Tekeminen itsessään jo merkitsee, ei vain tulos. Työntekijöitä voisi palkita, kun he saavuttavat tietyn määrän laadukkaita asiakaskohtaamisia, vaikka kuukausitasolla, ei vain toteutuneista kaupoista. Näin esihenkilö saa motivoitua työntekijöitään itse tekemiseen. Myynnin johtamisessa onkin siis tärkeää paneutua prosessiin jo alkuvaiheessa ja tehdä siellä korjausliikkeitä, koska sen vaikutus näkyy myynnin moninkertaistumisena prosessin loppupäässä. Työtehtävien määrittely täsmällisesti työntekijöille, motivoi heitä, koska se korostaa heidän työnsä merkitystä. (Karppinen ym. 2022.)

Jokainen motivoituu jostakin ja jokainen haluaa, jossakin määrin, valtaa, riippumattomuutta, hyväksyntää, järjestystä toimia oikein, saada arvostusta, menestyä, huolehtia jälkikasvusta, liikkua, voittaa, olla muiden ihmisten seurassa, nauttia elämästä, tuntea turvallisuutta sekä oppia uutta. (Mayor & Risku 2015.) Mikäli motivointiin otetaan mukaan palkitsemista, sitä ei kannata tehdä liian lyhyellä aikavälillä. Hyvä palkitsemisen aikajänne on neljä kuukautta. Palkitsemisen tulisi olla läpinäkyvää ja helposti ymmärrettävää, sellaista että jokaisella on tasavertainen mahdollisuus onnistua omaan motivaation, panoksen ja kyvykkyyden mukaan. (Karppinen ym. 2022.) Myynnin

johtamisessa esihenkilön olisi tärkeää tuntea työntekijänsä, jotta pystyisi motivoimaan heitä yksilöllisellä tavalla. Kun esihenkilö kykenee antamaan työntekijöilleen juuri heitä motivoivia tehtäviä, suoritukset ja tulokset paranevat. (Mayor & Risku 2015.)

Työntekijöiden onnistumisten huomioiminen on tärkeä työkalu esimiehille myynnin johtamisessa. Onnistumisten, ihan pientenkin, huomioimisesta kumpuaa motivaatiota. Myyntityötä tekeville työntekijöille onnistuminen on elinehto, mikäli he eivät koe onnistumisia, seuraa itseluottamuksen menetys ja ahdistusta. Tämä vaikuttaa asiakaskohtaamisiin ja kierre on valmis. (Huhtala 2015, 172.) On myös esihenkilön tehtävä keskustella työntekijän kanssa siitä, miksi onnistumisia ei tule; antaa palautetta, ohjata oikeaan suuntaan ja antaa kehitysehdotuksia. Myynnin johtamisessa on tärkeää, että esihenkilö näyttää työntekijälle missä hänen työtehtävistään on parantamisen varaa. Ei niin, että palautetta annetaan vain myyntilukujen julkistuspäivänä, koska ennen tulokseen pääsyä työntekijä on ehtinyt suorittaa jo pitkän ketjun työtehtäviä. Palautteenantamisen tulee olla läpinäkyvää, tasavertaista ja perustua mittareihin. (Karppinen ym. 2022.)

Onnistuneessa myynnin johtamisessa esihenkilö suunnittelee myynnin johtamisen vuosikellon etukäteen. Esimerkiksi pääsiäisenä esihenkilö ohjaa työntekijät hoitamaan asiakaskohtaamiset ennen pääsiäistä, jotta hyviä kohtaamisia ei menetetä. Myynnin johtamisen ollessa suunniteltua ei tule pidettyä viikoittain samanlaista viikkopalaveria ja johtaminen muuttuu reaktiivisesta aktiiviseksi. Suunniteltu johtaminen ei kuitenkaan tarkoita, etteikö siitä voisi poiketa. Se tarkoittaa sitä, että viikkopalaverissa käydään läpi vain sellaisia asioita, joihin seuraavalla viikolla voidaan vaikuttaa ja parantaa ja kuukausipalaverissa sellaisia asioita, joihin seuraavassa kuussa pyritään vaikuttamaan. Tällä tavoin johtaminen tehostuu ja keskittyy tulevaan; mitä jatkossa voidaan tehdä paremmin. (Karppinen ym. 2022.)

3.3 Myynnin johtamisen kriittiset menestystekijät

Aito kiinnostus esihenkilötyötä ja myynnin toiminnan kehittämistä kohtaan, ovat tärkeitä myynnin johtajan ominaisuuksia. Hyvä myynnin johtaja ottaa vastuuta, on aito sekä avoin, suosii valmentavaa johtamista, mutta osaa myös johtaa asioita. Hyvä myynnin johtajaa omaa tunneälyä sekä empatiakykyä. Myynnin johtajan tulee mukauttaa johtamistyyliään erilaisten ihmistyyppien mukaan, erilaisia ihmisiä motivoi erilaiset asiat. On tärkeää, että esihenkilö oppii tuntemaan myyjät muutenkin kuin vain tietojen ja taitojen perusteella. Esihenkilön on oltava läsnä, mikä ei tarkoita aina fyysisesti, mutta tavoitettavissa ja kommunikoitava sujuvasti. Hyvä kokonaiskäsitys

myynnin ja yrityksen toiminnasta sekä tuntemus numeroista on myynnin johtajalle eduksi, vaikka pelkillä numeroilla ei myyntiä johdeta. Myynnin johtajan tulee tietää kuinka asioida pitäisi olla, jotta hän voi antaa palautetta sekä ohjata myyjiä. (Hartikainen 2019, 34-35.)

Vaatimukset kasvavat myös esihenkilöitä kohtaan, myynnin johtajalta vaaditaan paljon, kuten myyjiltäkin. Hyvä myynnin johtaja osaa johtaa sekä kehittää itseään osaamistarpeiden mukaan. Jotta hän voi johtaa esimerkillään, tulee olla tuntemusta alasta sekä substanssiosaamista. (Hartikainen 2019, 34-35.) Peesker, Ryals, Rich ja Davis (2020) huomasivat tutkimuksessaan, kuinka myynnin johtaja voi omalla käyttäytymisellään tukea myyjien kehitystä, niin että he pystyvät nostamaan myyntiään seuraavalle tasolle. Tutkimuksessa nousi esiin yhdeksän tekijää, joita pidettiin tärkeinä myynnin johtamisen onnistumiseksi: valmentaminen, yhteistyö, kannustaminen, asiakkaiden sitouttaminen, haastaminen, visioiminen, rekrytointi, inspirointi ja palkitseminen. (Peesker, Ryals, Rich, & Davis 2020, 654, 657). Tärkeitä ominaisuuksia myynnin johtajalle ovat lisäksi innostus omaa työtä kohtaan, kyky kuunnella, kyky kommunikoida rehellisesti, kyky muokata omaa johtamistyyliä alaisten tarpeiden mukaan. Ihmiset motivoituvat erilaisista asioista ja oppivat eri tavoin, nämä asiat myynnin johtajan on tärkeää tunnistaa. Kärsivällisyys on myös yksi tärkeä ominaisuus, kuten myös sinnikkyys. (Johnson 2020, 27-28.)

Peeker ym huomasivat tutkimuksessaan valmentamisen nousevan voimakkaasti esiin vastauksissa. Valmentavaa johtamista pidettiin onnistuneena etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa myynnin johtaja oli onnistunut kysymään myyjältä sellaisen kysymyksen, jonka kautta myyjä onnistuikin itse löytämään vastauksen ja tutkiskelemaan omaa toimintaansa. (Peeker ym 2020, 657).

Tärkeä osa myynnin johtamista on luoda sellaiset tavoitteet, mittarit ja palkitsemisen mallit, jotka ohjaavat toimintaa kohti yrityksen ja myynnin strategiaa sekä kehittävät ja motivoivat myyjiä. Tavoitteet tulee miettiä yhdessä, niiden tulee olla kannustavia, perusteltuja sekä realistisia. Tärkeää on, että myyjät otetaan mukaan tavoitteiden luomiseen ja heille perustellaan, kuinka tavoitteet tukevat yrityksen sekä myyjien toimintaa. Tavoitteiden ja palkitsemisen tulee olla tiimiläisillä ja samaa työtä tekevillä yhdenmukaiset sekä läpinäkyvät. (Hartikainen 2019, 39-41.) Tavoitteisiin pääsystä palkitseminen kasvattaa motivaatiota, joka näkyy tekemisessä ja tuloksissa. Jo pieni palkinto esimerkiksi viikon tai kuukauden parhaalle tekijälle, ruokkii myyjissä merkityksellisyyden tunnetta ja halua tavoitella entistä parempia tuloksia. Yritys voi nostaa tavoitteita ja menestyä paremmin. (Pihkanen 2020, 45,58.) On merkittävää, että myynnin johtaja näyttää alaisilleen suuntaa kohti tavoitteita (Koskela 2022, 39).

Myynnin johtajan on luotava sellaiset työkalut, jotka tukevat hänen omaa johtamistyötään, mutta samalla myös myyjien työtä. CRM- järjestelmä on koettu keskeiseksi myynnin työkaluksi. Esihenkilön tulee huolehtia, että järjestelmän avulla hän pystyy keräämään ja tuottamaan myynnin johtamista tukevaa dataa, jotta sen avulla hän voi yhdessä myyjien kanssa kehittää myynnin toimintaa. (Hartikainen 2019, 39-41.) Pihkasen (2020) tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät kokisivat tärkeäksi päästä osalliseksi myynnin järjestelmien kehittämiseen. (Pihkanen 2020, 60).

Myynnin seuranta on koettu tärkeäksi palaseksi myynnin johtamisessa, etenkin avoimella myynnin seurannalla on koettu olevan positiivisia vaikutuksia myyntityöhön (Koskela 2022, 39). Myynnin seurannalla on suuri merkitys, kun esihenkilö haluaa valmentaa alaisiaan kohti parempia tuloksia (Pihkanen 2020, 45). Myynnin mittareiden on hyvä olla portaittaista ja niitä olisi hyvä tarkastella mieluiten kuukausittain. Kun mittareita luodaan, on kiinnitettävä huomiota siihen mitä myydään ja mitä mitataan. (Hartikainen 39-41.) Tärkeää on mitata koko myyntiprosessia, jotta voidaan huomata ongelmakohtia, kuten miksi kauppoja ei synny, vaikka tarjouksia tehdään paljon (Pihkanen 2020, 57). Pihkasen tutkimuksessa (2020) kävi ilmi, että mittarit ovat hyviä seurannan kannalta, mutta ongelmaksi oli muodostunut, ettei myyjät itse pääse seuraamaan omia myyntejään reaaliajassa. Oman suorituksen seuraaminen tulisikin olla myyjän tavoitettavissa. Näin myyjillä olisi myös mahdollisuus kehittää omaa toimintaansa itsenäisesti. (Pihkanen 2020, 56.)

Myynnin johtajan tulee myös luoda hyvää ilmapiiriä sekä luottamusta tiimiinsä, tämän toteutumisessa auttaa avoin vuoropuhelu alaisten kanssa. Myynnin johtajalla on myös tärkeää olla hyvät viestimistaidot sekä kyky hahmottaa myyjille, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Arjen työssä tukeminen sekä oman alan ammattitaito ovat myös merkittäviä tekijöitä myynnin johtajana menestymisessä. (Koskela 2022, 44, 45.) Keskusteluissa alaisten kanssa on hyvä kysyä kolme seuraavaa kysymystä: mitä, miksi ja miten. Mitä on meneillään ja mitä apua alainen toivoo saavansa keskustelusta. Miksi kyseisiä asioita tapahtuu, miksi alainen on kyseissä tilanteessa. Miten tästä siirrytään eteenpäin. (Rosen 2018.)

Myynnin johtajan on tärkeää tuntea alaisensa: heidän arvonsa, tavoitteensa ja tarkoitusperänsä. On tärkeää ymmärtää, mitä alaiset haluavat, mitä he odottavat esihenkilöltä ja miksi, nämä ovat avainasemassa, kun puhutaan hyvästä myynnin johtajasta. Myynnin johtajan asema on myös haastava, koska he ovat jatkuvasti sen välissä mitä heiltä pyydetään ja odotetaan, samalla kun he yrittävät kunnioittaa omia arvojaan. (Rosen, 2018.)

Kuva 3. Myynnin johtamisen menetystekijät (Hartikainen 2019, 46).

Ylhäällä näkyvässä Hartikaisen (2019) tekemässä kuvassa on tiivistettynä myynnin johtamisen neljä menestystekijää. (Hartikainen 2019, 46).

3.4 Balanced scorecard myynnin johtamisen välineenä

Robert Kaplan ja David Norton loivat yhteisprojektinaan Balance Scorecardin 1990-luvun alussa, kun heillä oli tavoitteena kehittää yritysten suorituskyvyn mittaamista. BSC pohjautuu ajatukseen, että on haastavaa johtaa sellaista, mitä ei voi mitata. Toinen merkittävä oivallus BSC:ssä on, että perinteiset laskentatoimen mittarit antavat tietoa menneestä, se on sama kuin ajaisi autoa peruutuspeiliin katsoen. (Vuorinen & Huikkola 2023, 50.)

BSC-mallissa on neljä näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Jokaisen näkökulman alle luodaan useampi tavoite, taloudellisessa ne usein liikevaihto-, kannattavuus-, kasvu- ja tuottotavoitteita. Asiakasnäkökulman tavoitteet voivat liittyä asiakastyytyväisyyteen ja -kokemukseen sekä uusasiakashankintaan, jossain halutussa asiakassegmentissä. Sisäisten prosessien tavoitteet liittyvät tehokkuuteen ja laatuun. Oppimis- ja kasvunäkökulman tavoitteet ottavat huomioon henkilöstötyytyväisyyden sekä työntekijäkokemuksen, sitoutumisen ja osaamisen kehittymisen. (Kehusmaa 2023, 93.)

BSC on suosittu strategiatyössä tavoitteiden asetannassa ja niiden toteutumisen seurannassa. Alla esimerkki tavoitteiden asettamisesta BSC-menetelmää hyödyntäen. (Kehusmaa 2023, 93.)

TALOUDELLINEN NÄKÖKULMA	ASIAKASNÄKÖKULMA	PROSESSINÄKÖKULMA	OPPIMISEN JA KASVUN NÄKÖKULMA
Liikevaihdon kasvu	Asiakastyytyäisyyden parantaminen	Toimitusvarmuuden parantaminen	Henkilöstön tyytyväisyyden parantaminen
Tuloksen parantaminen	Asiakasuskollisuuden kasvu	Laatuvaihteluiden vähentäminen	Henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen
Myynnin kasvu (esim. tietyissä asiakassegmenteissä)	Markkina-osuuden kasvu	Hävikin minimointi	Osaamisen kehittyminen
Asiakaskohtaisen kannattavuuden kasvu	Palvelumielikuvan parantaminen	Hukka-ajan minimointi	
Tuottavuuden kasvu			

Kuva 4. Esimerkki taulukko BSC-tavoitteista (Kehusmaa 2023, 93).

BSC otetaan käyttöön usein ryhmätyönä laadittavin tavoittein, mittarein ja toimintasuunnitelmin. On tärkeää, että myös henkilökunnan näkemyksiä kuunnellaan mahdollisimman laajasti. BSC:n tavoitteena on luoda mittaristo, jota voidaan seurata viikoittain kuukausittain tai neljännesvuosittain. Olennaista on löytää mittareita, joita voidaan seurata tiiviisti ja helposti, ilman erillisiä analyysejä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 56.)

BSC:n tarkoitus on implementoitua strategiaan, joten on tärkeää, että BSC otetaan organisaatiossa käyttöön 45-60 päivän kuluessa sen valmistumisesta. BSC:n lanseerausta ei kannata venyttää. Käyttöönottoon on hyvä tehdä esimerkiksi kuukausittaisissa palavereissa, joissa käydään läpi mitä edellisen kuukauden aikana on tapahtunut. Sitä mitä on saavutettu, mikä on estänyt tavoitteisiin pääsyn ja miten asia voidaan korjata. (Anand 2016, 30,38.)

BSC:n avulla voidaan parantaa organisaation toimintaa muuntamalla strategia toiminallisiksi tavoitteiksi. BSC:n avulla voidaan myös ymmärtää suorituskykytekijöiden sekä tulosmittareiden välisiä suhteita, se mahdollistaa myös työntekijöiden osallistuttamisen roolien selkiyttämiseen. (Hristov, Christofaro, Camilli & Leona 2024, 707-708.)

3.5 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen perustuu ajatukselle, että omilla alaisilla on riittävästi voimavaroja ja kykyjä löytää ratkaisuja ongelmiin ja haasteisiin (Kupias ym. 2014.). Valmentaminen on keino, jolla

työntekijöiden potentiaalia voidaan aktivoida. Valmentavalla johtamisella työntekijät pystyvät tarkastelemaan työssä eteen tulevia tilanteita erilaisista näkökulmista sekä ymmärtämään oman käyttäytymisen vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen. (Kohti valmentavaa johtamista 2021.) Valmentavan johtamisen päämääränä on, että esihenkilö keskittyy aktiivisesti tukemaan työntekijöitään, jotta he suoriutuisivat mahdollisimman hyvin tehtävistään, toimisivat itseohjautuvasti, kehittyisivät työssään, oppisivat uutta ja uskaltaisivat olla innovatiivisia. Valmentavan johtamisen tavoitteena on myös edesauttaa ryhmää kasvamaan joukkueeksi, jonka jäsenet tukevat toisiaan ja oppivat yhdessä, jotta suoriutuisivat mahdollisimman hyvin tehtävistään. (Viitala & Jylhä 2019.) Valmentava johtaminen on tavoitteellista, osallistavaa sekä arvostavaa vaikuttamista, jossa yhdistyy arvostava asenne, tahto, ajatukset ja tunteet (Ristikangas & Grünbaum 2013).

Valmentavan johtamisen perustyökalu on kysymykset. Kysymysten avulla esihenkilö voi aktivoida valmennettavan oman ajattelun kehittymistä sekä herättää heidän omaa tietoisuuttaan itsestään, toiminnastaan ja tavoitteistaan. Oppimisen kannalta näillä kysymyksillä on havaittu olevan hyötyjä, kuten kysymykset tuottavat oivalluksia, joiden kautta voi oppia ja näin ollen myös ongelmanratkaisutaidot kehittyvät. (Valmentava johtaminen on potentiaalin hyödyntämistä, 2022.)

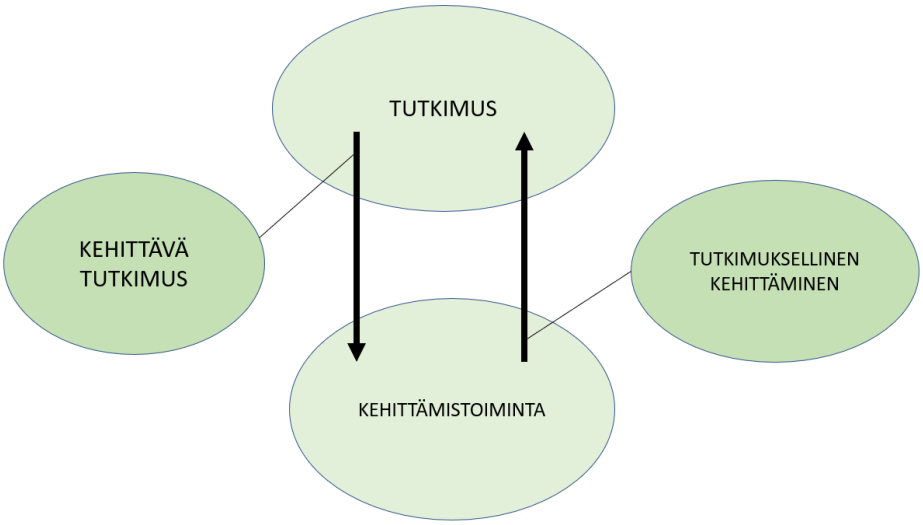
Valmentavan johtamisen tunnusmerkit voidaan jakaa kahteen; voimaannuttava johtamiskäyttäytyminen ja mahdollistava johtamiskäyttäytyminen. Toteuttamalla kumpaakin ulottuvuutta esihenkilö voi vahvistaa työntekijöiden itseluottamusta sekä kykyä johtaa omaa työntekoaan. Voimaannuttaminen on työntekijöiden rohkaisemista vastuunottamiseen, esimies siirtää valtaa ja vastuuta työntekijälle, joka puolestaan asettaa itselleen tavoitteita, työskentelee itseohjautuvasti ja arvioi myös omaa suoriutumistaan. Esimies pyrkii välttämään valmiiden vastausten antamista ja toimiikin lähinnä sparraajana. Hän ohjaa työntekijöitä kysymysten avulla ja auttaa heitä selkiyttämään ajatuksia, toimimaan innovatiivisesti sekä löytämään ratkaisuja. (Viitala & Jylhä 2019.) Kysymysten esittäminen nostetaan usein valmentavan johtamisen yhdeksi tärkeimmistä osa-alueista. Toisena yhtä tärkeänä osa-alueena on kuuntelu. (Kupias ym. 2014.) Esihenkilö onkin aina tarvittaessa apuna, mutta voimaannuttamisen avulla hän pyrkii vahvistamaan työntekijöiden kykyä ja halua johtaa itseään (Viitala & Jylhä 2019).

Mahdollistajana esihenkilö pyrkii mahdollistamaan työntekijöiden oppimisen sekä kehittymisen; hän luo tietoisuutta osaamisen tilasta, kehittämisen tavoitteista ja aktivoi oppimista avaamalla keskustelun osaamistavoitteista sekä kehittämistarpeista. Hän ohjaa työntekijöitä arvioimaan osaamistaan, niin yksilö- kuin ryhmätasolla ja antaa palautetta, joka vie työntekijää eteenpäin. Mahdollistajana esihenkilö uskoo työntekijöidensä kehittymisen mahdollisuuksiin ja pyrki tunnistamaan sekä tekemään näkyväksi työntekijöidensä kyvykkyyksiä. (Viitala & Jylhä 2019.)

Valmentavassa johtamisessa tehokkuus ammennetaan johtamisen kohteesta eli työntekijästä ja hän on keskustelujen arvostettu päähenkilö. Valmentava johtaminen edellyttää esihenkilöltä hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä toimia johdettaviensa peilinä. On jaettava kannustavaa palautetta, mutta tuotava myös esille osa-alueita, joissa työntekijöillä on vielä kehittymisen varaa. (Kupias ym. 2014.) Mitä paremmin esihenkilö on perillä omasta toiminnastaan ja omista vaikuttamisen keinoista, sen paremmin hän pystyy auttamaan alaisiaan ottamaan käyttöön heidän piilevät kykynsä ja rakentamaan mahdollisuuksia hyville yhteistyösuhteille (Ristikangas & Grünbaum 2013). Valmentavan johtamisen on todettu edistävän työtyytyväisyyttä ja oppimista sekä parantavan suoriutumista ja voimistavan sitoutumista organisaatioon (Viitala & Jylhä 2019.).

4 Tutkimusstrategia ja -menetelmät

Tutkimuksen lähtökohtana on yleensä kiinnostava aihealue, valmis tutkimusongelma tai tutkijaa mietityttävät kysymykset. Tutkimuksen ongelmat tai kysymykset ovat usein merkittävimpiä tutkimuksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä sovelletaan tutkimuksen tietoa, tutkimus tuottaa uutta tietoa, jota sovelletaan käytäntöön. Tutkimuksellinen kehittämistyö yhdistää konkreettisen kehittämistoiminnan ja tutkimuksellisen lähestymistavan. (Rantanen & Toikko 2009, 19.)



Kuva 5. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan. (Rantanen ym. 2009, 21.)

Kuviossa 5 nähtyä risteyspaikkaa voidaan lähestyä kehittämistoiminnan sekä tutkimuksen suunnasta. Voidaan puhua kehittävästä tutkimuksesta, jossa ajattelun logiikka kulkee tutkimuksellisesta kysymyksenasettelusta ja metodologisesta tarkastelusta kohti konkreettista kehittämistoimintaa. Tietoa tuotetaan kehittämisprosessin yhteydessä. Pääpainona on tutkimus, mutta suunta on kehittämisessä. Toinen lähestymistapa on tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Tietoa tuotetaan aidoissa toimintaympäristöissä, apuna toimii tutkimukselliset menetelmät. Kehittämistoiminta on pääpainossa, mutta siinä hyödynnetään tutkimuksellisia periaatteita. Kehittämistoiminnan tavoitteena ei ole vain käytännön kysymysten ja ongelmien ratkaisu, vaan niiden kuvaaminen sekä välittäminen laajempaan keskusteluun. Kehittämistyön lähtiessä tulkinnalli-

sesta näkökulmasta, kohdistuu se esimerkiksi organisaatiokulttuuriin, asenteisiin tai työhyvinvoinnin kokemukseen. Tällöin tavoitteiden saavuttaminen ei ole todennettavissa, vaan edellyttää tulkinnallista näkökulmaa. (Rantanen ym. 2009, 21-22, 38.)

Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa tietoa, esimerkiksi siitä onko jokin työmenetelmä hyvä, tällöin etsitään näyttöä kehitettävän asian käyttökelpoisuudesta. Tutkimuksellinen kehittämistyö tavoittelee empiirisesti pätevää tietoa. Uusi tieto syntyy pääosin toimintaympäristöissä, aidossa käytännön toiminnassa ja kun halutaan ratkoa käytännön ongelmia. Uusi tieto on myös transdisiplinaarista, eli raja-aidat ylittävää, tällöin teorian ja käytännön rajat ylittyvät tiedonmuodostukseksi. Näiden lisäksi tuotettu tieto on reflektiivistä, joka on syntynyt tutkijan ja tutkimuskohteen välisestä vuorovaikutuksesta ja sen kriittisestä tarkastelusta. (Rantanen ym. 2009, 39,42-43.)

4.1 Laadullinen tapaustutkimus

Laadullinen tutkimus perustuu tulkintaan, sen avulla voi tutkia ihmisen arkipäivän monimuotoista sosiaalista todellisuutta, kun tavoitteena on kuvata jokin ilmiö kokemusten avulla tai, kun tavoitteena on ymmärtää ihmisten tuottamia monitulkintaisia merkityksiä. Laadullista tutkimusta käytetään työyhteisöjen kehittämiseen, asiantuntijuuden kehittymisen, moniammatillisuuden, osaamisen ja rekrytoinnin kokemusten tutkimiseen, sen avulla voi pureutua yhteisöjen arvoihin ja johtamiseen. Tiedon tuottamisessa kiinnostus kohdistuu henkilöiden tai yhteisön ilmiötä koskevissa käsityksissä tai kokemuksissa, sekä niiden merkityksessä. (Vilkka 2021.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää missä kontekstissa, miten ja miksi tutkittava ilmiö on merkityksellinen tutkittavalle. Konteksti muodostuu tutkimuksen kannalta kiinnostavasta yhteydestä, kuten organisaatiosta tai tilanteesta. Tietyssä asiayhteydessä tieto rakentuu eletyn ja koetun elämän sekä toiminnan kautta epäsuorasti, siksi onkin tärkeää tulkita tutkittavien henkilöiden puhetta sekä heidän tuottamia tekstejä. Tämän lisäksi on tärkeää ymmärtää missä, millä tavalla ja miksi tutkittava asia on noussut merkitykselliseksi tutkittavan mieleen. (Vilkka 2021.)

Tapaustutkimuksena tavoitteena on tuottaa tietoa, joka on syvällistä ja yksityiskohtaista. Tapaustutkimus on tyypillinen tutkimusstrategia ja sen lähtökohdat ovat tieteellisessä tutkimuksessa. Tapaustutkimus sopii erinomaisesti myös kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämisideoita sekä -ehdotuksia. Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi yritys tai yrityksen tuote, palvelu tai prosessi, tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta asiasta,

sen todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohteita kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimus ei yritä yksinkertaistaa liikaa, vaan antaa tilaa ilmiön monimuotoisuudelle. Tapaustutkimuksen avulla voidaan esimerkiksi ymmärtää paremmin työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Tutkimus sopii esimerkiksi hyvin myös heikosti ymmärrettyjen tilanteiden tai epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 52-53.)

Tapaustutkimuksessa on tärkeää, että tietoa saadaan paljon suppeasta kohteesta, ennemmin kuin vähän laajasta joukosta. Ei ole kyse siitä, kuinka yleistä jokin asia on vaan siitä, kuinka jokin asia tapahtuu tai on mahdollista. Tapaustutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat usein, miten ja miksi- kysymyksiä. Jos tapaustutkimusta käytetään kehittämistyössä, on tutkimuksen tarkoituksena tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2015, 52-53.)

Tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita on vähän ja oleellista tutkimuksen kannalta on, että tutkittava kohde ymmärretään kokonaisuutena eli tapauksena. Tapaustutkimusta voidaan käyttää kaikessa tutkimisessa ja kehittämisessä, jos kohde voidaan rajata kategorisesti, funktionaalisesti tai situationaalisesti. (Ojasalo ym. 2015, 53.)

Tapaustutkimus lähtee liikkeelle siitä, että mietitään alustavasti kehittämisen kohde, joka voi vielä muuttua tai täsmentyä prosessin edetessä. Sen jälkeen siirrytään perehtymään teoriaan, metodeihin sekä aiempiin tutkimuksiin kyseisestä aiheesta. Kehittämistyötä tekevälle on tärkeää löytää olemassa olevasta tiedosta se, mikä on oman kehittämistyön kannalta relevanttia. Tärkeitä poimittavia asioita on taustat ja menetelmät, joiden kautta on aiemmin käsitelty samantapaisia ongelmia, kuin omassa kehittämistyössä tullaan käsittelemään. (Ojasalo ym. 2015, 53-54.)

Laadullinen tutkimus on empiiristä ja siinä on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä kvantitatiivisesti (määrällisesti) tai kvalitatiivisesti (laadullisesti), nämä menetelmät voidaan myös yhdistää. Monesti näitä menetelmiä verrataan toisiinsa, vaikka ne eivät välttämättä ole toistensa vastakohtia tai toisiaan poissulkevia. (Juuti & Puusa 2020.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista kerätyt tiedot. Näitä menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä. Haastattelu ja kysely ovat menetelminä hyvin yksinkertaisia, kun haluamme tietää mitä ihminen ajattelee ja miksi hän toimii niin kuin toimii, kysymme asiaa häneltä (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineiston keruussa korostuu laadulliseen tutki-

mukseen osallistuvien henkilöiden omat sanat sekä mahdollisuus kertoa tutkittavasta ilmiöstä itselle ominaisella tavalla. Laadullisen tutkimuksen yhdistyessä kehittämistyöhön, saadaan tuloksia käytettyä hyödyksi ja sovellettua käytäntöön. (Laadullinen tutkimus osana tutkimuksellista kehittämistä 2022.)

Keskusteltaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta herää esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta. Laadullisessa tutkimuksessa on syytä ottaa huomioon havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Puolueettomuus nousee esiin siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavia vai suodattuuko haastateltavan kertomus tutkijan omien ennakkoajatusten läpi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita, mutta on joitain keinoja, joita voi käyttää apuna luotettavuuskysymyksissä. Tutkimusraportin olisi hyvä olla johdonmukainen ja seuraavien asioiden olla suhteessa toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tämän kehittämistyön tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Tutkijan on tärkeä ymmärtää myynnin johtaminen kokonaisuutena valituissa kohdeorganisaatioissa. Tämä kokonaisuus on jaoteltu kategorisesti, mikä on edellytys tapaustutkimukselle. Aihealueen laajan ymmärtämisen ja yksityiskohtaisuuden vuoksi tapaustutkimus sopiva tutkimusstrategia, koska laadullisella tapaustutkimuksella saadaan kattavaa tietoa myynnin johtamisen nykytilasta ja sen kehittämistarpeista. Tapaustutkimuksessa kohteita voi olla useita, mutta tärkeää on, että kohde ymmärretään tiettynä kokonaisuutena eli tapauksena ja on tärkeää saada tietoa paljon suppeasta kohteesta, ennemmin kuin laajasta joukosta vähän (Ojasalo ym 2015, 52-53).

Tämän tutkimuksen tutkittavat kohteet toimivat eri organisaatioissa ja eri toimialoilla, mutta tutkittavia kohteita yhdistää se, että organisaatiot, jossa he työskentelevät ovat myynnillisiä asiantuntijaorganisaatioita. Organisaatioiden myynnillinen asiantuntijatyö pohjautuu samanlaisiin tekijöihin, kuten myös myynnin johtaminen tällaisissa organisaatioissa. Tämän yhdistävän tekijän vuoksi tutkimus voitiin toteuttaa tapaustutkimuksena, vaikka tutkimusta ei tehty yhdelle tietylle organisaatiolle.

Laadullinen tutkimus valikoitui tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, koska tavoitteena oli saada pieneltä joukolta tutkittavia henkilöitä mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa myynnin johtamisen menestystekijöistä, joita tässä tutkimuksessa tutkittiin. Laadullisen tutkimuksen avulla saaduista tutkimustuloksista saatiin luotua tämän työn tuotos, joka oli Balanced Scorecard. BSC:n (Balanced score card) avulla on mahdollista luoda selkeä ja yksinkertainen ”taulu” esihenkilöiden tueksi. BSC:n käyttäminen arjen työssä ei vie aikaa myynnin johtamiselta, koska työkalun käyttöön ei tarvita koulutusta tai opastusta, se on enemmänkin muistutus siitä mihin myynnin

johtamisessa kannattaa keskittyä arjen työssä, jotta se on mahdollisimman mielekästä ja tehokasta. Järjestelmien käyttö, ohjeistusten lukeminen vie jo entuudestaan riittävästi aikaa, joten tavoitteena oli luoda ketterä ja helppokäyttöinen työkalu tukemaan esihenkilöitä työssään.

4.2 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava, ja sopii moniin eri lähtökohtiin ja tarkoitusperiin (Hirsjärvi & Hurme 2022). Haastattelu antaa tilanteena haastattelijalle mahdollisuuden toistaa kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä, selventää sanamuotoja ja käydä keskustelua. Haastattelun etuja on myös se, että kysymykset voidaan esittää halutussa järjestyksessä, siten kuin on eniten aiheellista. Haastattelun tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa, joten onkin hyvä antaa haastateltaville kysymykset jo etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelun onnistumiseksi, haastateltavien onkin hyvä päästä tutustumaan vähintään haastattelun teemaan jo etukäteen. On myös eettisesti oikein kertoa haastateltaville etukäteen haastattelun aihe. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullisen tutkimukseen liittyvä perinteinen kysymys onkin pitääkö kaikki kysymykset esittää kaikille haastateltaville, pitääkö kysymykset esittää samassa tai tietyssä järjestyksessä, pitääkö sanamuodot olla samat kaikille haastateltaville ja niin edelleen. Yhdenmukaisuuden vaade vaihtelee tutkimuksesta toiseen, teemahaastatteluiden toteutukset vaihtelevat avoimesta haastattelusta strukturoidusti etenevään haastatteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teemahaastattelu on yksi haastattelumuoto ja siinä edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelun avulla pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Metodologisesti teemahaastattelu korostaa ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioilleen antamia merkityksiä sekä miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teemahaastattelu lähtee siitä oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia sekä ajatusrakennelmia voidaan tutkia kyseisellä haastattelumenetelmällä. Teemahaastattelu korostaa haastateltavien elämismaailmaa ja subjektiivisia käsityksiä. (Juuti & Puusa 2020, 107.) Teemahaastattelu ei ole sidottu laadulliseen tai määrälliseen tutkimukseen, eikä se ota kantaa haastattelujen määrään tai haastattelun syvällisyyteen. Oleellista on edetä haastattelussa teemojen mukaisesti, ei tarkkojen etukäteen päätettyjen kysymysten mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Osa haastattelun lähtökohdista on siis etukäteen päätetty, jotta tutkija pystyy ohjaamaan haastattelua. Vaikka haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen mukaisesta, on se tutkimusmenetelmänä hyvin vapaamuotoinen sekä joustava. Tutkittavaa kannustetaan puhumaan teemoista vapaasti. (Juuti & Puusa 2020, 107.)

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa myös ryhmähaastatteluna eli fokusryhmämenetelmällä. Tässä menetelmässä osallistujia on useita, tavallisesti 6-12 henkilöä. Ryhmähaastattelun etuna on ryhmän dynamiikka, joka vie asioita uudelle tasolle haastattelun aikana. Myös haastattelijoita voi olla enemmän kuin yksi, jolloin he voivat onnistua luomaan rennomman ilmapiirin ja ohjata keskustelua monipuolisemmin. Ryhmähaastattelussa haastattelun vetäjä ohjaa keskustelua ja pitää huolta siitä, että tarvittavat aihepiirit käydään läpi. Tällainen haastattelu kestää usein 1-3 tuntia ja sopii hyvin tilanteisiin, joissa aihepiiristä ei ole juurikaan tietoa etukäteen tai tieto on epämääräistä. (Ojasalo ym. 2025, 112.)

Fokusryhmähaastattelulle tavallisia piirteitä on, että haastateltavat on valikoitu tarkoin ja he ovat usein alan asiantuntijoita, jotka voivat saada aikaan muutoksia. Tavoite on määritelty etukäteen, ja se on myös kerrottu osallistujille. Ryhmällä on selkeä puheenjohtaja eli usein moderaattori, joka ei sekaannu keskustelun kulkuun, mutta pyrkii saamaan jokaisen mukaan keskusteluun. On suositeltavaa, että haastattelija ei kuulu ryhmän organisaatioon. Fokusryhmähaastattelu pyritään saamaan tilanteena mukavaksi ja rentouttavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Ryhmähaastattelun tavoite on vapaamuotoinen, osanottajat kommentoivat asioita spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa. Haastattelija puhuu usealle haastateltavalle saman aikaisesti ja suuntaan väliin kysymyksiä, myös haastatteluryhmän yksittäisille jäsenille. Haastattelijan tehtävänä on saada aikaan keskustelua ja pitää huoli, että keskustelu pysyy valituissa teemoissa. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Ryhmähaastattelun aluksi asetetaan tavoitteet eli määritetään, mitä tietoa haastattelusta halutaan saada. Sen jälkeen määritetään, keitä haastatteluun halutaan ja kenestä olisi eniten hyötyä. On myös hyvä tässä vaiheessa pohtia, sopivatko nämä henkilöt samaan ryhmään keskustelemaan yhdessä. Kun henkilöt on valittu, voidaan keskustelut pitää. Keskustelut olisi hyvää pitää organisaation tilojen ulkopuolella, jotta keskeytysten todennäköisyys olisi pieni ja tunnelma vapautuneempi. (Ojasalo ym. 2025, 112.)

Teemahaastattelu kannattaa äänittää ja haastattelun jälkeen litteroida. Se miten aineistoa hyödynnetään analyysi- ja raportointivaiheessa vaikuttaa siihen, litteroidaanko teksti puhe- vai kirjakielellä. Mikäli haastattelijaa kiinnostaa vain esiin tulleet asiat, tekstin voi litteroida yleis- tai kirjakielistä, jos kuitenkin sanavalinnoilla on merkitystä esimerkiksi tutkimuksessa, tulee litterointi suorittaa sanatarkasti käytetyllä kielellä. Koska monet haastattelut sisältävät, niin strukturoituja kuin avoimia kysymyksiä, aineisto käsitellään niin määrällisiä kuin laadullisia menetelmiä käyttäen. (Ojasalo ym. 2015, 110.)

Tutkijalla on tärkeää olla riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä sekä siihen vaikuttavista tekijöistä, jotta teemahaastattelu on onnistunut. Teorian tuottama tieto yhdistettynä tutkijan esiymmärrykseen antaa rakennusaineet teemarungolle, jota hyödynnetään haastattelutilanteessa. Teemahaastattelu menetelmänä on kuitenkin melko vaativa, sen lisäksi että tutkijalla tulee olla riittävä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, tulee hänellä olla kykyä keskustelun aikana pilkkoa osatekijät ymmärrettäviin sekä mielekkäisiin keskusteluteemoihin. (Juuti & Puusa 2020, 107-108.)

Ryhmähaastattelu valikoitui tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, sillä tarkoituksena on tutkia yksityiskohtaisesti sekä syvällisesti myynnin johtamisen toteutumista kohdeorganisaatioissa. Tällä tutkimusmenetelmällä on mahdollisuus saada riittävän yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, jotta lopputuotoksen eli Balanced Scorecardin luominen kohdeorganisaation käyttöön on mahdollista.

Haastattelun teemat valittiin etukäteen ja ne pohjautuivat BSC:n kategorisointeihin sekä myynnin johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Pääteemat muodostuivat kategorisointien ympärille ja tarkentavat kysymykset paneutuivat syvemmin myynnin johtamiseen sekä esihenkilötyöhön kohdeorganisaatiossa, siihen miten esihenkilöt kokevat nämä asiat nykyisessä työssään. Haastateltavat valikoituivat asemansa takia eli he toimivat myynnin johtajina kohdeorganisaatiossa ja ovat asiantuntijoita tutkimusaiheeseen liittyen. Tarkoituksena on tutkia myynnin johtamista, jonka vuoksi on tärkeää, että haastateltavat ovat sellaisessa asemassa, että heillä syvällinen käsitys aiheesta ja, että heillä on mahdollisuus asemansa puolesta vaikuttaa organisaatiossa tapahtuviin asioihin ja viedä eteenpäin muutoksia, joita tällä työllä on tarkoitus aikaan saada.

Haastattelun teemarunko pohjautuu tässä työssä käytettyyn teoriataustaan eli myyntityöhön, myynnin johtamiseen ja esihenkilötyöhön, kuten valmentavaan johtamiseen sekä BSC:n kategorisointeihin eli myynnin johtamisen tehokkuuteen ja onnistumiseen, johtamisen keinoihin ja myynnin johtajien valmiuksiin. Haastattelurungon pääteemat muodostuvat kategorisointien kautta, ja niitä on täydennetty alatutkimuskysymyksillä esihenkilötyön tematiikkaan pohjautuen. Alatutkimuskysymyksiä kysyttiin haastattelun edetessä tarpeen mukaan, mikäli kyseiset aihepiirit eivät nousseet esiin haastattelun edetessä luonnostaan.

4.3 Temaattinen sisällönanalyysi

Haastattelusta syntynyt litteroitu aineisto analysoidaan usein teema-alueittain, jolloin tarkastellaan aineistosta esiin nousseita ilmiöitä tai asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhtenäisiä. Nämä asiat voivat liittyä teemoihin tai haastatteluissa esiin tulleisiin yllättäviinkin asioihin. Esiin tulleiden asioiden tarkastelu suhteessa toisiinsa on yhteyksien tarkastelua, jota ilman analyysi jää melko pintapuoliseksi. Yhteyksien tarkastelua voidaan tehdä useilla eri tavoilla, kuten tyypitellen, jolloin analyysin kautta pyritään asiat ryhmittelemään yhteisten piirteiden mukaisesti. Kaikki haastateltavat halutaan sijoittaa kahteen tai useampaan tyyppiin kehittämistyön kannalta tärkeiden asioiden pohjalta. Toisena tapana voi olla ääriryhmittely, jolloin etsitään vastakohtia haastateltavien vastauksista. Ryhmiä voi olla kaksi tai useampi ja ryhmien luokittelu perustuu kehittämistyön kannalta merkittäviin ilmiöihin. (Ojasalo ym. 2015, 110-111.)

Analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena ollutta ilmiötä. Tarkoituksena on, että analyysistä syntyy hyvä kokonaisuus, jonka avulla on mahdollisuus tuottaa perusteltu tulkinta ja tehdä johtopäätöksiä tutkimuskohteesta. Tutkija kokoaa sanallisen ja selkeän kuvauksen kokonaisprosessista kaikkine vaiheineen. Analyysivaiheessa aineistoa eritellään ja luokitellaan, synteesivaiheessa luodaan kokonaiskuva aineistosta. Päämääränä päästä onnistuneisiin tulkintoihin. (Juuti & Puusa 2020.)

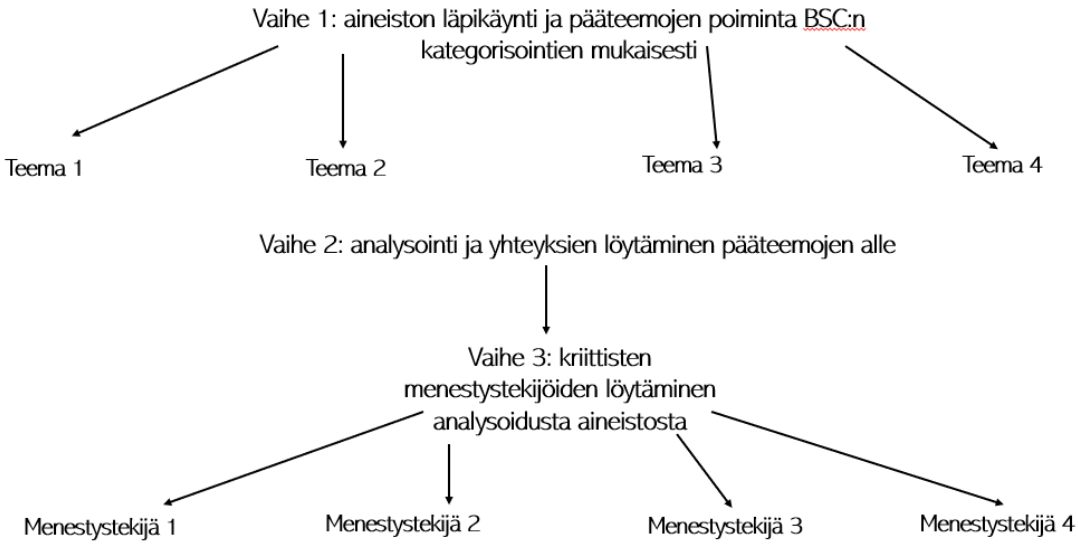
Sisällönanalyysi etenee niin, että ensimmäisessä vaiheessa etsitään aineistosta sellaisia lauselmia, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Näistä lauselmista tehdään yleistyksiä, jotka kootaan yhteen ja viedään analyysiin. Näistä kategorioista muodostetaan teemoja, mutta on tärkeää muistaa, että aineiston tulee kulkea koko ajan käsi kädessä teorian kanssa. Teemat syntyvät suhteessa teoriaan. Kun teemat ovat löytyneet, niistä kirjoitetaan analyysiin kunkin teeman tulkinta. Tulkinnassa teemat asetetaan uudestaan vuoropuheluun teorian kanssa ja tarkoituksena on löytää kustakin teemasta sellaisia aineksia, joilla voi vastata tutkimuskysymykseen. Usein analyysissä löydettyjä havaintoja tulkittaessa täytyy tarkentaa tutkimuksen lähtökohtana ollutta teoreettista ajattelua, koska aineiston analysointi on yllätyksellistä. (Juuti & Puusa 2020.)

Analyysin ja tulkinnan pohjalta kirjoitetaan tutkimuksen johtopäätökset, jossa pyritään selittämään kaikki löytyneet ilmiöt. Analysoiduista teemoista löytyneet tulkinnat kerätään yhteen ja ajatellaan uudelleen, kuinka onnistutaan vastaamaan tutkimusongelmaan. Asiat voi koota teemoittain taulukkoon ajatusten selkiyttämiseksi. Ja aivan lopuksi kaikkien teemojen tulkinnat asetetaan

samaan keskusteluun ja etsitään vastaus alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Tällainen sisällönanalyysimenetelmä ei ole ehdoton, vaan se on työkalu, jota voi muokata erilaisiin tutkimuksiin tutkimusongelman ja aineiston mukaisesti. (Juuti & Puusa 2020.)

Temaattinen sisällönanalyysi valikoitui tämän työn analysointimenetelmäksi, koska työn tavoitteena on ymmärtää mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä eli tässä kehittämistyössä myynnin johtamista kohdeorganisaatiossa. Temaattisen sisällönanalyysin keinoin on mahdollista tulkita ja ymmärtää tutkimusaineisto riittävän syvällisen tavalla, jotta tutkimus saavuttaa sen tavoitteet. Temaattisen sisällönanalyysin avulla, kun aineistosta on poimittu pääteemat ja tutkittu niiden yhteyttä toisiinsa, on mahdollista rakentaa itse tuotos eli BSC-työkalu.

Pääteemat pohjautuivat vahvasti haastattelurungon päätutkimuskysymyksiin, jotka oli rakennettu BSC:n kategorisointien kautta. Näin toteutettuna, temaattisen sisällönanalyysin keinoilla, saatiin huomioitua BSC:n neljä näkökulmaa: sisäisten prosessien näkökulma, asiakasnäkökulma, oppimis- ja kasvunäkökulma sekä taloudellinen näkökulma. Haastatteluaineistoa analysoitaessa pidettiin mielessä nämä pääteemat, joihin löydettiin yhdistäviä tekijöitä läpi tutkimusmateriaalin. Vastauksia poimittiin pääteemojen mukaan, edeten päätutkimuskysymys kerrallaan, kuitenkin jokaista teemaa analysoitaessa käytiin koko haastattelu läpi, sillä arvokasta aineistoa löytyi päätutkimuskysymysten ulkopuoleltakin.



Kuva 6. Temaattisen sisällönanalyysin havainnollistaminen.

Kuvion kautta pyritään havainnollistamaan tässä tutkimuksessa tehdyn temaattisen analyysin prosessia. Tärkeimmät vaiheet on tuotu esille kuvioon: pääteemojen löytäminen, yhteyksien löytäminen pääteemojen alle sekä kriittisten menestystekijöiden löytäminen analysoidusta aineistosta.

5 Tutkimusaineiston raportointi ja analyysi

Kehittämistyö tehtiin neljästä myyntiorganisaatiosta. Tutkimuksen ollessa laadullinen tutkimus tiedonkeruumenetelmänä käytettiin ryhmäteemahaastattelua. Haastatteluun osallistui neljä (4) myynnin johtajaa, jotka kaikki edustivat myyntiorganisaatioita. Toimialoista edustettuina oli rahoitusala, vakuutusala sekä turvallisuusala. Puolella haastateltavista oli pitkä useiden vuosien kokemus myynnin johtamisesta ja toisella puolella tausta myynnin johtamiselle oli lyhyempi, muutaman vuoden verran. Haastattelu toteutettiin Teams-alustalla, sillä tutkittavat sijaitsivat eri puolilla Suomea. Tutkittaville lähetettiin haastattelurunko etukäteen tutustuttavaksi sähköpostitse, jotta haastattelusta saatiin tiivis paketti ja tutkittavasta ilmiöstä saatiin riittävästi tietoa. Ryhmähaastattelu toteutettiin etäyhteydellä ja keskustelu pidettiin rentona alusta loppuun. Haastattelun aikana tutkittaville annettiin syventäviä kysymyksiä pohdittavaksi, jotta saatiin luotua vuorovaikutteista keskustelua sekä ajatustenvaihtoa. Haastattelu nauhoitettiin ja haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin analysoitavaan muotoon. Tutkimustulokset kirjoitettiin auki temaattisen sisällönanalyysin keinoin.

Haastattelurunko rakennettiin selkeiden pääteemojen mukaan, jotka mukailivat BSC:n kategorisointia. Sisällönanalyysin teemat poimittiin pohjautuen päätutkimuskysymyksissä esiin nousseisiin vastauksiin, jotka linkittyivät haastattelurungon pääteemoihin. Sisällönanalyysiä tehtäessä pyrittiin seuraamaan johdonmukaisesti BSC:n kategorisointia tuotoksen luomiseksi. Tarkentavilla kysymyksillä saatujen vastausten avulla, saatiin sisällönanalyysin pääteemoihin syvyyttä. Analyysiä tehtiin vaiheittain edeten pääteemasta toiseen, aineisto analysoitiin päätutkimuskysymys kerrallaan, jotta saatiin luotua selkeä sisällönanalyysin tuotoksen tekemistä varten.

5.1 Tehokas myynnin johtaminen

Haastattelu aloitettiin kysymällä mistä osatekijöistä tehokas myynnin johtaminen tutkittavien mielestä syntyy. Vastauksissa nousi esiin seurannan merkitys, myyjien tekemisen ja tulosten seuraaminen tulisi olla helppoa ja reaaliaikaista. Seurannalta toivottiin etenkin reaaliaikaisuutta, jotta myynnin johtaminen seurannan avulla olisi mahdollisimman tehokasta ja relevanttia. Myös manuaalinen työ seurannan osalta haluttaisiin pois, niin myyjiltä kuin myynnin johtajilta. Myyjän pe-

rustyötä eli myynnin tekemistä syö se, että tietoa joudutaan syöttämään manuaalisesti järjestelmään. Se syö myös aikaa myynnin johtajilta muun muassa ihmisten johtamisesta. Toivetilana olisi saada kaikki tieto yhdestä paikkaa ja reaaliajassa.

> *”Mä ajattelen, että aktiivisuuden seurannan pitää olla helppoa ja sitten tietysti myyntitulosten seurannan pitäisi olla mahdollisimman reaaliaikaista ja helppoa.”*

> *”Mutta tota varmaan jokainen myynnin esimies toivoo ja myyjäkin, että ne olisi kaikki yhdessä paikassa.”*

Myynnin seuranta, johon pääsee myynnin johtaja sekä myyjä oli käytössä pääosalla haastateltavista. Erään haastateltavan organisaatiossa oli otettu käyttöön myynnin seuranta ensimmäistä kertaa haastateltavan toimesta, tämän seurauksena myynnin aktiivisuus olikin kasvanut selkeästi. Seurannan vaikutus on merkityksellinen, kun mietitään myyntityötä, motivaatiota ja työssä onnistumista.

> *”Se on niinku tehnyt sen, että tää myynnin aktiivisuus on lisääntynyt aivan merkittävästi, kun kaikki näkee mitä tekee. ”*

Riittävän systemaattinen ja usein tapahtuva seuranta myynnin johtajan toimesta koettiin tärkeäksi tekijäksi tehokkaassa myynnin johtamisessa, että pysyy läsnä myyjien arjen työssä. Myyntityö on myyjille jokapäiväistä työtä, jonka vuoksi olisikin tärkeää pitää myös seuranta mukana jokapäiväisissä keskusteluissa, ei ainoastaan kuukausittaisissa tai viikoittaisissa palavereissa. Myynnin seurannan olisikin hyvä olla aitoa läsnä olevaa keskustelua siitä, kuinka meillä menee. Myös läpinäkyvyys nousi esiin keskustelussa, oli koettu positiivisena tekijänä se, että kaikki tiimiläiset näkevät toistensa myynnit. Läpinäkyvyys luo rehellistä ja tasa-arvoista ilmapiiriä, eikä kenenkään tarvitse huolehtia niin sanotuista vapaa matkustajista. Myyjiä myös motivoi nähdä se, kuinka toisella menee. Kilpailuhenkisyys on luonnollinen piirre myyjän työtä tekeville henkilöille. Läpinäkyvyys myös auttaa huomioimaan jokaisen tekijän, myös sellaiset, jotka eivät lukujen kautta nouse esiin. Näin myynnin johtajalla on helpompaa johtaa jokaista alaistaan henkilökohtaisesti ja onnistua työssään.

> *”Jos se on semmoinen, että kerran kuukaudessa ihmetellään, että tälleen meillä meni, niin eihän se pysy sen läsnä kaverin arjessa, että kyllä se pitää olla niinku jatkuvaa puhetta ja keskustelua.”*

”Mutta se arjen johtaminen, tukeminen ja läsnäolo, niille keskiverto hyville, mitä on kumminkin onneksi suurin osa, niin se tahtoo herkästi jäädä.”

Seuranta myös valmentavan johtamisen tasolla nousi esiin erään haastateltavan vastauksessa. Tilanteessa, jossa myyjältä pyydetään muutoksia tekemiseen, on tärkeää pystyä seuraamaan, tapahtuuko työssä muutosta ja kehittyykö tekijä roolissaan halutulla tavalla. Tässä korostuu jälleen myynnin johtajan kyky johtaa ihmisiä lukujen lisäksi, myyjät ovat erilaisia persoonia ja jokaista tuleekin huomioida eri tavoin, kaikki eivät tarvitse niin paljoa ohjausta ja tukea, mutta on tärkeää, että jokainen tietää sitä olevan saatavilla.

”Systematiikka, että se mitä halutaan, niin kyllä se vaatii vaan yksinkertaisesti tosi paljon toistoja monesti, että jos sitä kerran tai kaksi asiasta mainitsee, että tämä asia pitää saada kuntoon, niin kyllä sitä pitää pystyä myös seuraamaan ja varmistamaan, että se tulee selkärangasta sitten hetken päästä.”

Tavoitteet olivat asia, mitä pidettiin erityisen tärkeänä myynnin johtamisessa. Jokaisen tulisi tietää mitä kohti ollaan menossa, mitkä ovat organisaation tavoitteet. Etenkin tavoitteiden selkeys korostui vastauksissa, että myyjille pystytään selkiyttämään se, mitä heiltä vaaditaan ja, että he tietävät mistä tekijöistä tavoitteisiin pääsy koostuu. Ilman näitä tekijöitä tavoitteet voivat olla jopa motivaation latistajia enemmän kuin sitä kasvattavia. Tavoitteet ovat asia, joiden avulla pyritään saavuttamaan organisaatiolla menestystä sekä kannattavuutta, ilman selkeitä tavoitteita, on vaikeaa motivoida henkilöstöä kohti kannattavaa työtä, joka johtaa organisaation kohti menestystä sekä hallittua kasvua.

”Tiedetään mihin mennään, että nimenomaan mitä tavoitellaan, mitä kohteita ylipäätään, minne suuntaan ollaan menossa. ”

”Tavoitteet on kyllä kaikkein olennaisin kanssa, että tiedetään mitä halutaan ja mitä vaaditaan ja ehkä osatekijöistä, myös semmoinen selkeys.”

Vastauksissa nousi esiin myös se, että myyjillä tulisi olla oma kalenteri hallinnassa, jotta asiakaskontaktien ja -tapaamisten määrä ei korvaa laatua. Laadun säilymistä riittävällä tasolla pidettiin äärimmäisenä tärkeänä myynnin johtajien vastauksissa. Kalenterin hallinnassa korostuu jälleen myynnin johtajan valmiudet johtaa alaisiaan, se että herkällä korvalla kuunnellaan myyjien ajatuksia ja tunteita työtilanteesta sekä reagoidaan aktiivisesti ja läsnäolevalla otteella näihin ajatuksiin Myynnin johtajan tulee myös huomioida yksilöiden erot ja ominaisuudet, toinen myyjä pystyy

kannattelemaan suurempaa työkuormaa kuin toinen, jonka johdosta kalenteritkin näyttävät erilaiselta ja tulisi suhteuttaa yksilön ominaisuudet huomioiden.

> *”Ehkä liittynee laatuun vahvasti, että ihmisen työpöytä on semmoinen missä pystyy aidosti priorisoimaan ja poimimaan sieltä ne olennaisimmat asiat.”*

> *”Kalenterin täyttöasteessa on mun mielestä eroa yksilöillä, että mikä on optimimäärä, että ne on laadukkaasti ja hyvin hoidettuja.”*

Tehokas myynnin johtaminen koostuu muutamasta osatekijästä, mutta päätekijänä siinä on seuranta ja sen merkitys. Seurannan avulla esihenkilö pääsee motivoimaan alaisiaan, puuttumaan epäkohtiin työssä ja valjastamaan niin tiimiä kuin yksilöitäkin kohti kannattavaa kasvua. Seurannan tulee olla systemaattista ja läsnä arjen työssä, sen tulee olla keskusteluita yksilöiden kanssa ja lisäksi viikoittaisia tai kuukausittaisia palavereita. Tehokas seuranta vaatii kuitenkin työkalun, josta materiaalin saa yhdestä paikasta ja reaaliajassa. Toimivan työkalun avulla myynnin johtaja säästää aikaa ihmisten johtamiselle, läsnäololle myyjien arjessa. Jotta tiedetään mitä seurataan ja mikä on organisaation suunta, tulee tavoitteet olla selkeät ja kirkkaana mielessä. Myynnin johtajien tulee kirkastaa tavoitteiden merkitys sekä niihin pääsyyn vaikuttavat osatekijät myyjille, jotta jokainen tietää mitä häneltä odotetaan työssä. Seurannan toteuttamiseen liittyy myös vahvasti ihmisten johtaminen, myynnin johtajan vahva läsnäolo arjessa, kyky johtaa ihmisiä eikä pelkkiä lukuja.

Kuva 7. Myynnin johtamisen ensimmäinen menestystekijä.

Myynnin johtamisen ensimmäinen menestystekijä on seuranta, jota toteutetaan systemaattisesti ja aktiivisesti. Seurantaan liittyy selkeät tavoitteet, jotka ovat jokaisella työyhteisön jäsenellä tiedossa. Onnistunut seuranta edellyttää toimivan työkalun, joka on myynnin johtajien tukena arjen työssä. Onnistuneeseen seurantaan liittyy myös ihmisten johtaminen, sillä pelkkiä lukuja ei tule

johtaa, vaan henkilöitä näiden lukujen takana. Seurannan avulla myynnin johtajat pääsevät tukemaan myyjien työtä sekä motivoimaan heitä kohti tavoitteita.

5.2 Onnistunut myynnin johtaminen

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, milloin he kokevat myynnin johtamisen olevan onnistunutta. Haastateltavat kokivat onnistuneensa työssään, kun olivat saaneet valjastettua myyjiä kohti onnistumisia ja kehittymistä, kun he olivat voineet antaa jotain lisäarvoa omalla työllään tiimilleen. Myös silloin koettiin onnistumisen tunnetta, kun oli saatu ylläpidettyä motivaatiota vuodesta toiseen myyjän pitkästä työurasta huolimatta. Onnistumisen tunne liittyikin voimakkaasti johdettaviin ja heissä syntyneisiin tunteisiin esihenkilön toimintaan liittyen.

> *”Että näkee, että saa semmoista motivaatiota luotua ja ylläpidettyä semmoista motivaatiota siihen työhön ja pystyy olemaan siinä niinku tukena.”*

> *”Miten voi olla siinä arjessa mukana niin, että on halua tehdä sitä vuosia kausia.”*

Onnistumisena koettiin myös se, että myynnin johtajat olivat yhdessä myyjien kanssa saaneet kalenterit sopivan täyteen tarkoituksenmukaista työtä ja jokaisella oli riittävästi tekemistä omaan kapasiteettiin nähden, jolloin he olivat keskittyneitä itse asiaan eli myyntiin. Oli saatu säilytettyä myynnin perustehtävä arjen keskiössä. Myynnin johtajat kertoivat myös kokeneensa onnistuneensa, kun olivat omalla työllään, saanet luotua tiimiläisille onnistumisen edellytykset työssään sekä turvallisen työympäristön niin kehittymiselle kuin epäonnistumisillekin. Ympäristön, jossa kenenkään ei tarvitse pelätä tekevänsä virheitä, koska niitä tekee jokainen. Virheiden tekeminenhän on avain kasvuun ja kehitykseen, nämä kulkevat käsi kädessä. Myynnin johtamisessa onnistuminen koettiinkin läpi haastateltavien olevan sitä, kun on onnistuttu johtamaan ihmisiä kohti kasvua, kehittymistä ja onnistumisia. On saatu luotua sellainen työympäristö, jossa ei pelätä tehdä virheitä ja keskitytään perustehtävään eli myyntiin.

> *”Itse oon ehkä kääntäen kokenut sitten myös sellaisen, milloin voi olla tyytyväinen, että kaikilla myyjillä on järkevää tekemistä ja ne on keskittynyt siihen.”*

> ”*Sitten se että, on niinku luonut onnistumisen edellytykset.”*

Haastateltavilta kysyttiin myös päinvastoin, mitä he ovat kokeneet myynnin johtamisen kompastuskiviksi. Tässäkin nousi esiin perustehtävän säilyminen arjessa sekä kalenterien riittävä työmäärä. Monesti ongelmia oli alkanut ilmetä, kun oli huomattu, ettei myyjillä ole riittävästi tekemistä ja ehditään keskittymään epäolennaisiin asioihin. Kompastuskivinä pidettiin myös sitä, ettei organisaation säännöt ole selvät ja ollaan epäjohdonmukaisia näiden sääntöjen noudattamisessa, joka voi johtaa pahimmillaan suosimiseen ja aiheuttaa suurtakin mielipahaa työyhteisössä. Tärkeänä koettiin, että jokainen voi luottaa esihenkilöönsä, että hän pitää huolen reilusta pelistä ja hoitaa oman työnsä eli luo oikeanlaiset työolosuhteet.

> *”Yleensä siinä kohtaa, kun alkaa kaikennäköisiä ongelmia olemaan siellä tiimissä ja kaikennäköistä purnaamista, siitä tästä ja tuosta, niin yleensä kertoo siitä, että siellä ei ole tekemistä.”*

> *”Sanoisin, että yks kompastuskivi on siis se, että ei niin kuin tehdä sitä omaa työtä. Mikä on luoda ne työolosuhteet kaikille ja pitää se tiimi niin sanotusti harmoniassa.”*

Esihenkilön aitoa läsnäoloa pidettiin tärkeänä tekijänä myynnin johtajan työssä. Läsnäolossa on kuitenkin myös omat haasteensa, kuten eräs haastateltava kertoi. Hän oli kokenut työurallaan haasteena sen, että on jopa liian lähellä alaistaan. Tällaisessa tilanteessa, mikäli alaisella on haasteita erottaa työ- ja yksityiselämää toisistaan, voi esihenkilö joutua tilanteeseen, jossa saa jopa liikaa tietoa henkilön elämästä ja sellainen tieto ei saa vaikuttaa hänen työhönsä. Tämä koettiin hankaloittavan esihenkilön työtä, olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Tämä koettiin myös toisen haastateltavan kommentissa haastavana tilanteena, vaikka on pelisäännöt, on vaikeita tilanteita, joissa rajaa on hankalaa vetää. Esihenkilön tulee säilyttää luottamus alaisiaan ja koko työyhteisöä kohtaan, ja luottamuksen säilyminen asettaa haasteita vaikeissa tilanteissa. Milloin voi puuttua tietynlaiseen toimintaan, jotta luottamus alaisen jakamien tietojen osalta ei rikkoudu, mutta että muut tiimiläiset eivät koe, että tiettyä henkilöä suositaan. Luottamus nostettiin tässä keskustelussa tärkeäksi tekijäksi onnistuneessa myynnin johtamisessa sekä esihenkilön työssä. Luottamuksen rakentaminen alaisia kohtaan on tärkeää, jotta on lupa auttaa ja puuttua asioihin työyhteisössä.

> *”Totta kai ihminen jakaa sen mitä haluaa, mutta että joskus se, että tietää tosi paljon toisen yksityiselämän haasteista, niin ei välttämättä helpota sitä tasapuolisena ja oikeudenmukaisena olevana esihenkilönä toimimista.”*

Myynnin johtamisen toinen menestystekijä onkin turvallinen työympäristö, jonka esihenkilö on omalla työllään onnistunut luomaan. Hän on luottamuksen arvoinen, huolehtii säännöistä, on aidosti läsnä, kuuntelee ja keskustelee ja yhdessä myyjien kanssa varmistaa, että jokaisella on tarkoituksensa mukaista työtä eli myyntiä kalenterissa. Turvallisessa työyhteisössä jokaisella on myös mahdollisuus kehittyä ja tehdä virheitä. Ihmisten johtaminen vaatii aitoa läsnäoloa, jotta haastavissakin tilanteissa pääsee sisään myyjän tilanteeseen, jotta voi löytää ongelman ytimen. On tärkeää tuntea alaisensa, jotta voi aidosti johtaa heitä.

Kuva 8. Myynnin johtamisen toinen menestystekijä.

Toinen menestystekijä eli turvallinen työympäristö muodostuu selkeistä pelisäännöistä, jotka ovat kaikilla tiedossa ja joita kaikilla on velvollisuus noudattaa, jokaisella on riittävästi asianmukaisia työtehtäviä sekä mahdollisuus kehittyä ja epäonnistua. Turvallisessa työympäristössä esihenkilö on aidosti läsnä ja hänen sekä alaisten välillä vallitsee aito luottamus, puolin ja toisin.

5.3 Ihmisten johtamisen keinot myynnin johtamisessa

Kysyttäessä haastateltavilta ihmisten johtamisen keinoista esiin nousi läsnäolo, henkilökohtaiset kohtaamiset, huomionanto johdettavalle, säännölliset keskustelut, joissa on selkeä agenda ja joihin esihenkilö on oikeasti valmistautunut, arvostuksen jakaminen ja se, että on aidosti kiinnostunut johdettavista ja heidän asioistaan. Tukena oleminen ja tuen tarjoamisen merkitys sijainnista riippumatta korostui vastauksissa. Selän takana hyvän puhuminen oli havaittu toimivaksi ihmisen johtamisen epäviralliseksi keinoksi, suoran palautteen rinnalla. Mutta oli huomattu, että kun oli

kehuttu työntekijää kaverille, joka tietenkin kantautui kehutun korviin, oli se lämmittänyt mieltä jopa enemmän kuin suora palaute.

> *”Annetaan huomio sille johdettavalle henkilölle.”*

> *”Mitä ekana tulee itselle mieleen, niin on ehkä se semmoinen tuki, että jotkuthan sitä kaipaa enemmän ja jotkut vähemmän, mutta että kaikilla olisi semmoinen tunne, että sitä on saatavilla.”*

> *”Selän takana hyvän puhuminen on ollut semmoinen niinku epävirallisena keinona yllättävän toimiva.”*

Systemaattisuus ja selkeys nousi myös ihmisten johtamisessa keskusteltaessa esiin. Pidettiin tärkeänä, että keskusteluja dokumentoidaan, jotta se jää muistiin niin myynnin johtajalle kuin myyjällekin. Varsinkin, jos asioihin joudutaan puuttumaan ja pyytämään muutoksia, on tärkeää pystyä palaamaan dokumentoidusti näihin asioihin, jotta esihenkilö pystyy luotettavasti osoittamaan, milloin muutostoiveista on ensimmäisen kerran keskustelusta. Tässäkin päästään taas luottamus asiaan, joka on noussut esiin tässä tutkimuksessa jo aiemminkin.

> *”Varsinkin jos mennään suoriutumiseen ja just näihin vakavampiin asioihin, koska ne on pitkiä prosesseja, ne kannattaa olla sitten ylhäällä, niin sitten jos joudutaan keskusteluita käymään niin voidaan heti näyttää, että tämähän on jo aloitettu täällä ja säännöllisesti seurattu.”*

Palkitsemisjärjestelmästä keskusteltaessa nousi erityisesti esiin se mistä asioista palkitaan. Erään haastateltavan mielestä tuli erottaa ne tehtävät mitä pitää tehdä eli lakisääteiset asiat ja sitten ne tehtävät, joilla tehdään tulosta, joista voikin sitten palkita. Kaikissa organisaatioissa on työtehtäviä, joita vain tulee tehdä muun muassa lain mukaan, kuten asiakkaiden tunnistaminen, mutta näiden ei hänen mielestään tulisi olla palkitsemisjärjestelmän piirissä. Palkitsemisjärjestelmä toimii yhtenä motivointikeinona, jotta organisaatio voi päästä parempiin tuloksiin ja kohti kannattavaa kasvua, joten haastateltavan nosto siitä, ettei kaikesta tulisi palkita, oli erinomainen huomio organisaatioiden menestystä ajatellen.

Haastateltavat olivat hieman eri mieltä siitä, kuinka paljon tulospalkkioon pohjautuva palkitsemisjärjestelmä motivoi myyjiä kovimpiin tuloksiin. Eräät haastateltavat kokivat tällaisen järjestelmän hyvinkin motivoivaksi myyntiorganisaatiossa, ja olivat huomanneet, kuinka myyjät haluavat

vaikuttaa omalla tekemisellään siihen, kuinka paljon ansaitsevat. Rahan oli selvästi huomattu motivoivan työntekijöitä parempiin tuloksiin. Yksi haastateltavista puolestaan koki, ettei raha motivoi kaikkia parempiin tuloksiin ja tämä pitää täysin paikkaansa, onhan jokainen työntekijä yksilö ja jokainen myös motivoituu erilaisista asioista. Nämä ovatkin tärkeitä huomioitavia asioita myynnin johtajan työssä, jotta voi kaivaa jokaisesta myyjästä suurimman kapasiteetin organisaation käyttöön. Palkitsemismetodeja olisikin hyvä olla useita, jotta niitä olisi mahdollista räätälöidä yksilön tarpeita vastaaviksi.

> *”Osaan ihmisiä raha tehoaa ja osaan ei tehoa ja sitten kaikilla se jossain kohtaan tullaan jonkun viitearvon yli ja sitten sillä rahalla ei ole ihan verotuksenkin takia niin paljon merkitystä.”*

> *”Mutta sanoisin, että ehdottomasti tulospalkkiot tai palkitsemisjärjestelmä ylipäänsä, niin kyllähän se myyjä organisaatiossa motivoi.”*

Laatu nousi vahvasti esiin myös palkitsemisjärjestelmistä keskusteltaessa. Herkästi voi käydä niin, että kun tavoitellaan kovia myyntituloksia, rahanpalo silmissä tai ei, laatu kärsii. Tämä on luonnollinen ilmiö kilpailulla alalla ja myyntiorganisaatiossa, sillä myyntityöhön hakeutuu usein henkilöitä, jotka haluavat tehdä tulosta ja viehättyvät kilpailuasetelmasta. Luonnollisesti on aina riskinä, että laatu kärsii, koska jokainen haluaa olla paras. Eräässä organisaatiossa olikin keksitty ratkaisu tähän ongelmaan, organisaatiossa poltetaan tulospalkkioita, mikäli huomataan että laatu on kärsinyt.

> *”On tuota tavoitemittaristot ja tavoitteisiin kun päästään niistä maksetaan tulospalkkiota, riippuen siitä, että miten menestytään. Voi olla huimiakin eroja ja, jos siellä on jotain älyttömyyksiä laadukkuuden osalta, niin sitten niitä pystytään polttamaan aidosti niitä palkkioita.”*

Myös muut haastateltavat olivat kokeneet, että liian rahan nälkäinen myyjä ei motivoidu organisaatiolle suotuisalla tavalla tulospalkkioista. Myös muut olivat huomanneet laadun kärsivän, oli haluttu tehdä vain niitä töitä mistä erikseen maksetaan, vaikka jokaiselle kuuluu kaikki hänelle osoitetut työtehtävät tai, että myyjät olivat löytäneet sellaisia porsaanreikiä palkitsemisjärjestelmästä, millä oli saatu tulospalkkioita, mutta organisaatio ei ollut saanut katteellista työtä. Erään toisenkin haastateltavan organisaatiossa puututaan siihen, jos laatu on kärsinyt, eikä tällöin ole mahdollisuutta saada palkkioita. Pelkkä rahankiilto silmissä siis työtä ei voi tehdä. Haastateltava

kokikin, että palkitsemisjärjestelmä, jossa ei palkita kaikesta, olisi toimivampi, jotta asiakaspalvelun laatu ja asiakkaista huolenpito säilyisi hyvällä tasolla. Hieman samanlaisia ajatuksia, kuin ensimmäisellä haastateltavalla palkitsemisjärjestelmään liittyen.

> *”Semmoinen kompromissi olisi kova, että jos ennen kaipasin sitä, että myynti vaikuttaisi palkkaan, niin nyt kaipaisin sitä, että olisi se joku osa, joka ei vaikuta ja se olisi niinku itsestäänselvää.”*

Haasteltavat nostivat esiin myös sen, kuinka usein palkkioita tulisi maksaa, jotta niiden tuoma motivaatio pysyisi myyjien mielessä. Kerran vuodessa tai puolessa vuodessa maksettavat palkkiot koettiin maksettavan liian harvoin, kolmen kuukauden välein tai kerran kuussa koettiin olevan parempi aikasykli. Palkitsemisjärjestelmään liittyen nousi kaikilla haastateltavilla ongelmakohtia esiin. Palkitsemisjärjestelmää kuitenkin pidettiin suurimmalta osin tärkeänä motivaation osana myyntiorganisaatiossa, kunhan laatu ei sen takia kärsi ja organisaatio saa motivoitua myyjiä kannattavaan työhön sitä kautta.

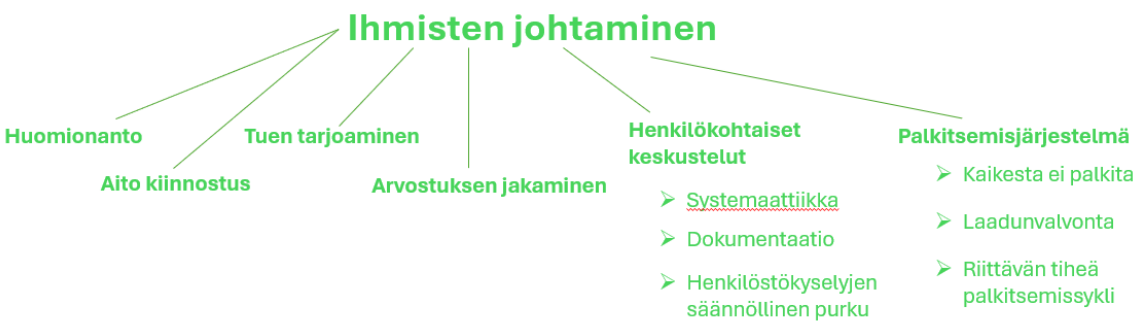
Haastateltavilta kysyttiin ihmisten johtamisen keinoihin liittyen, pitävätkö he henkilöstön tyytyväisyyden mittaamista tärkeänä ja millä tavalla tyytyväisyyttä tulisi mitata. Tärkeänä tekijänä nousi esiin se, mitä henkilöstökyselyistä saadulla tiedolla tehdään. Kyselyiden tekeminen, ilman että siitä saatuja tietoja käytetään organisaation kehittämiseksi ja työhyvinvoinnin parantamiseksi, on ajanhukkaa. Vastauksissa korostuikin keskustelujen tärkeys kyselyjen jälkeen, että niitä puretaan niin henkilö- kuin tiimitasollakin, jotta saadaan syvempää tietoa kyselyyn liittyen. Onko taustalla jokin isompi ongelma tai päinvastoin, oliko kyselypäivänä vastaajalla huono päivä ja todellisuudessa asiat ovat hyvin. Kyselyitä tehtäessä on hyvä pohtia, millaisessa tilanteessa kysely toteutettiin: onko juuri tehty suuria muutoksia organisaatiossa, jotka voivat aiheuttaa mielipahaa, kuten palkkioiden leikkaaminen, tällaiset tekijät vaikuttavat kyselyn tuloksiin hetkellisesti. Tärkeää on kuitenkin, että vastaukset huomioidaan, jotta henkilöstö tietää, että kyselyihin vastaaminen on tärkeää ja he tulevat kuulluksi. Kyselyjen koettiin antavan hyvää osviittaa siitä, millaiseksi ilmapiiri koetaan yleisellä tasolla ja mitä työolosuhteista ajatellaan. Haastateltavat kuitenkin korostivat henkilökohtaisten keskustelujen merkitystä ja jatkuvaa havainnointia työyhteisön hyvinvointiin liittyen, näitä asioita pidettiin tärkeämpinä kuin työtyytyväisyyskyselyjä. Pidettiin myös tärkeänä sitä, että kyselyjä toteutetaan tasaisella frekvenssillä, jotta nähdään mihin suuntaan asiat ovat kehittyneet.

> *”No nyt on suuret organisaatiomuutokset meneillään ja myyjien palkkioihin mentiin koskee juuri nyt ekan kerran taas johonkin viiteen vuoteen ja sitten kyselyt on siihen kohtaan,*

niin jokainen niinku tietää, että ei sieltä silloin priimaa voi tulla. Siinä sun pitäisi niinku nähdä sen ohi kuitenkin."

"Itse koen kyllä hyväksi semmoiseksi suuntaa antavaksi. Ne on yleensä niitä teemoja kuitenkin mitä siellä nousee."

Kolmantena myynnin johtamisen menestystekijänä on ihmisten johtaminen, joka on huomionantoa, aitoa kiinnostusta johdettavien asioista, tuen tarjoamista sekä arvostuksen jakamista. Ihmisten johtaminen on säännöllisiä henkilökohtaisia keskusteluita alaisten kanssa, joista jää dokumentaatio molemmille osapuolille. Palkitsemisjärjestelmä on osa toimivaa motivointia ihmisten johtamisessa, kunhan kaikesta ei palkita, pidetään huolta laatuasioista ja palkkioita maksetaan riittävän tiheällä aikasyklillä.



Kuva 9. Myynnin johtamisen kolmas menestystekijä

Myynnin johtamisen kolmas menestystekijä eli ihmisten johtaminen on henkilöstön huomioimista, aitoa kiinnostusta alaisia kohtaan, tuen tarjoamista sekä arvostuksen jakamista. Se on myös henkilökohtaisia keskusteluja myynnin johtajan ja alaisten välillä. Keskusteluja, jotka toteutetaan systemaattisesti, dokumentoidaan ja joissa aidosti puretaan henkilöstökyselyjä. Palkitsemisjärjestelmä on myös osa ihmisten johtamista, kunhan se on toimiva. Toimivan palkitsemisjärjestelmän avulla ei palkita kaikesta, vaan pidetään myös huolta, että laatu ei kärsi. Palkitsemista toteutetaan riittävän tiheällä syklillä, jotta palkitseminen toimii yhtenä motivoinnin keinoista.

5.4 Myynnin johtajan valmiudet johtaa alaisiaan

Neljäntenä päätutkimuskysymyksenä haastateltaville esitettiin kysymys liittyen myynnin johtajan valmiuksiin johtaa alaisiin. Heiltä kysyttiin millä tavoin organisaatioissa tulisi pitää huolta myynnin

johtajien valmiuksista johtaa alaisiaan? Minkälainen koulutus on tärkeää? Tarvitaanko vertaistukea? Vertaistuen merkitys korostui erityisesti haastateltavien vastauksissa, vertaistukea pidettiin hyvin tärkeänä myynnin johtajan työssä, koska esihenkilönä toimiminen voi välillä olla yksinäistä työtä. Henkilöstökyselyyn liittyvässä keskustelussa eräs haastateltava nosti jo esiin vertaistuen merkityksen, hän koki vertaistuen erittäin tarpeelliseksi esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa esihenkilö saa todella huonoa palautetta henkilöstökyselyn kautta omasta työstään. Olisikin hyvä, että myynnin johtajalla olisi oma esihenkilö, joka voisi olla tukena ja rohkaisemassa myynnin johtajaa arjen erilaisissa tilanteissa. Myös kollega voi toimia hyvänä vertaistukena toimiessaan samanlaisessa asemassa, näin esihenkilöt voivat jakaa ajatuksia ja tunteita ihmisen kanssa, joka on kokenut samaa omassa työssään ja voi auttaa löytämään ratkaisuja ongelmatilanteisiin. Jokainen haastateltava toivoi vertaistukea arkeen, oli arjessa haasteita tai ei. Se, että oli mahdollisuus avautua haastavista tilanteista ja myös onnistumisista luottamuksellisesti, koettiin isona etuna myynnin johtajan työssä. Jokainen haastateltava koki tämän positiivisena voimavarana arjessa.

> *”Jos sen tiiminsä kanssa pitäisi käydä semmoista, että käytännössä missään omassa perustehtävässäsi et ole onnistunut, niin toivon mukaan hänellä olisi oma esihenkilö, joka sitten pystyisi sparraamaan ja olemaan tukena.”*

> *”Vaikka niistä haastavista asioista on tärkeä päästä avautumaan ja saada ehkä sitä tukea, niin sitten myöskin niitä onnistumisia on kiva päästä jakaa, koska se on kuitenkin aika yksinäinen se esihenkilön rooli.”*

Koulutukseen liittyen vastauksissa korostui myynnin johtajan omat taustat, vankkaa kokemusta voi olla substanssiosaamiseen liittyen tai aiempaa kokemusta esihenkilötyöstä, nämä vaikuttavatkin siihen, millaista koulutusta jatkossa tarvitaan. Vastauksissa korostui myös se, ettei mikään koulutus yksistään anna riittäviä valmiuksia myynnin johtajan työhön, vaan tarvitaan paljon muutakin. Etenkin ymmärrystä myynnin perusteista pidettiin tärkeänä myynnin johtajille sekä halua tehdä esihenkilötyötä, johtaa ihmisiä.

Valmennus vaikeita esihenkilötilanteita varten nousi esiin keskusteltaessa kouluttautumisesta. Tällaista valmennusta pidettiin arvokkaana itsensä kehittämisen kannalta. Tällainen valmennus tuo myös varmuutta esihenkilölle kohdata vaikeita tilanteita alaisten kanssa, kun löytyy omasta takaa työkaluja ratkaista ongelmat sekä varmuutta tehdä vaikeita päätöksiä.

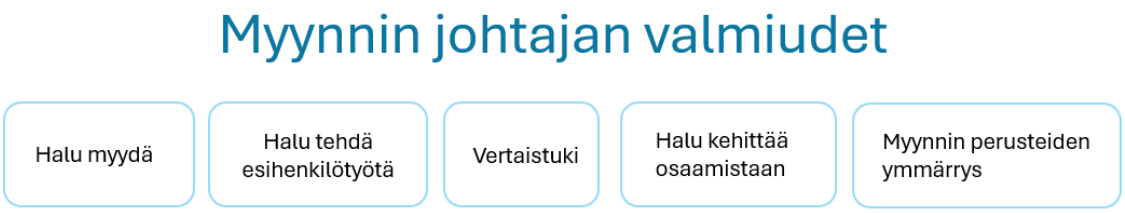
Halu myydä, koska myynnin johtaja näyttää esimerkkiä alaisilleen ja halua oppia tekemällä olivat avainasemassa myynnin johtajan ominaisuuksista keskusteltaessa. Haastateltavat kokivat, että

arjessa oppiminen, halua kehittyä ja halu tehdä myynnin johtajan työtä olivat tärkeitä ominaisuuksia myynnin johtamisessa onnistumisessa.

> *”Pitää ymmärtää ylipäätään myynnistä niin kun logiikka, miten se tulee sieltä, ihan niinku perus matematiikkaa.”*

> *”Kyllähän aika paljon myöskin tekemällä nimenomaan sitten oppii, että harva tässä niinku ehkä valmis on koulun penkiltä.”*

Neljäntenä ja viimeisenä menestystekijänä on itse myynnin johtaja ja hänen ominaisuutensa sekä valmiutensa johtaa alaisiaan. Tärkeinä tekijöinä tässä menestystekijänä on myynnin johtajan halu myydä sekä tehdä esihenkilötyötä, hän haluaa kehittää osaamistaan ja että hän ymmärtää myynnin perusteet. Vertaistuki arjessa, niin haastavissa tilanteissa kuin onnistumisissa, on tärkeä tekijä myynnin johtajalle, jotta hän voi menestyä työssään.



Kuva 10. Myynnin johtamisen neljäs menestystekijä.

Myynnin johtamisen neljäntenä menestystekijänä on myynnin johtajan valmiudet suorittaa työtään onnistuneesti. Halu myydä, halu tehdä esihenkilötyötä, halu kehittää itsenään sekä myynnin perusteiden ymmärtäminen ovat avainasemassa myynnin johtajan työssä. Vertaistuki on myös yksi osatekijä, jotta työssä voi menestyä parhaalla mahdollisella tavalla.

5.5 Myynnin johtamisen tulevaisuuden näkymät

Viimeisenä haastateltavilta kysyttiin millä tavalla heidän mielestään myynnin johtamista tulisi kehittää, jotta se vastaisi tätä nykypäivän työelämää. Eräs haastateltava koki uuden sukupolven työntekijät haastavaksi saada sitoutumaan työhön, koska oli huomannut, että nykypäivän nuorilla aikuisilla työn tulisi aina olla kivaa, mutta sehän ei ole realistista. Työhön kuuluu kehittyminen,

onnistumiset ja myös ne epäonnistumiset. Työhön suhtautuminen on muuttunut vuosien varrella, aiemmin koettiin tärkeäksi, että on vakituinen työ, mutta nykyään on vaikeaa saada henkilöstöä sitoutettua edes muutamaksi vuodeksi. Pelkkä rahakaan ei enää samalla tavalla motivoi, vaan nykypäivänä halutaan, että työllä on tarkoitus ja sillä mitä tekee, on merkitystä. Toinen haastateltava kokikin, että on tärkeää alun keskusteluissa selvittää henkilön motiivit, mistä asioista hän on aidosti kiinnostunut ja mistä saa onnistumisen ja hyvän olon kokemuksen työelämässä. Tällaisia asioita olisi hyvä miettiä pidemmällä aikajänteellä sitoutumista ajatellen. Ihmisten kohtaaminen ihmisinä nostetiin myös esiin tulevaisuuden näkymissä, mikä liittyy myös vahvasti muutoksiin sukupolvissa. On tärkeää, että tuntee alaisensa, jotta kykenee priorisoimaan omaan ajankäyttöään ja antaa tukea sitä eniten tarvitseville. Ihmisten johtaminen on tärkeää myös tulevaisuudessa, henkilöstön sitouttamiseksi ja valjastamiseksi kohti menestyksekästä työsuhdetta.

> *”Semmoinen ei rahallinen palkitseminen ja jotenkin semmoisen sisäisen motivaation tukeminen”.*

> *”Olisi hirveän tärkeää niin kun tietää sen henkilön motiivit, että mistä se onnistumisen ja hyvän olon kokemus niin kun siihen työhön liittyen tulee ja ehkä vähän semmoinen niinku pidempi aikajänne myös sillä niinku uralla.”*

> *”On hyvä tuntea ja tietää ihmiset riittävällä tasolla, jotta pystyy käyttämään niitä omia resursseja oikein niihin tekijöihin.”*

Teknologian kehitys tulevaisuudessa nousi esiin vastauksissa, myynnin johtaminenkin tulee muuttumaan teknologian kehityksen ja muun muassa tekoälyn myötä, pohdittiinkin kuinka näitä voisi hyödyntää myynnin johtamisessa ja etenkin ihmisten johtamisessa. Pystyykö tekoäly antamaan esimerkiksi ohjeita tulevaisuudessa keskusteluihin alaisten kanssa, millaisiin asioihin tulee vaikkapa kiinnittää huomiota.

> *”Itse haluan pysyä siellä niinku kehityksessä mukana, että millä kaikilla tavoin tää menee niinku vielä läpinäkyvämmäksi ja automatisoituu, ne hommat mitkä pystytään automatisoimaan.”*

6 Balanced Scorecard myynnin johtamisen menestystekijöistä

Kehittämistyön tavoitteena oli löytää laadullisen tutkimuksen avulla myynnin johtamisen menestystekijöitä, joista saadaan luotua Balanced Scorecardin myynnin johtajien työkaluksi ja tueksi arjen työhön. Tutkimustulosten avulla löydettiin neljä menestystekijää myynnin johtamiseen liittyen. Ensimmäinen menestystekijä on seuranta, jonka avulla myynnin johtaja pystyy seuraamaan tavoitteisiin pääsyä, motivoimaan ja valmentamaan yksilöitä sekä tiimiä kohti menestystä eli johtamaan ihmisiä. Seuranta auttaa myös epäkohtiin puuttumisessa, kuten alisuoriutuminen ja laadun kärsiminen. Seurannan tulee olla systemaattista ja läsnä arjessa, mutta toteutuakseen siihen tarvitaan toimiva työkalu, joka on reaaliaikainen ja joka pitää sisällään kaiken tarvittavan tiedon.

Toisena menestystekijänä oli turvallinen työympäristö. Turvallinen työympäristö on sellainen, jossa on selvät pelisäännöt, jotka pätevät kaikkiin. Työyhteisössä vallitsee luottamus, niin alaisilla esihenkilöä kohtaan ja toisinpäin. Turvallisessa työympäristössä esihenkilö on aidosti läsnä, jokaisella on mahdollisuus kehittyä, onnistua ja epäonnistua ja jokaisella on riittävästi työtehtäviä hänen kapasiteettiinsa suhteutettuna.

Kolmas menestystekijä oli ihmisten johtaminen ja sen keinot. Ihmisten johtamisessa korostui huomionanto, aito kiinnostus, tuen tarjoaminen ja arvostuksen jakaminen. Ihmisten johtaminen on myös henkilökohtaisia keskusteluita, joita toteutetaan systemaattisesti, esillä olevat asiat dokumentoidaan ja keskusteluissa säännöllisesti puretaan henkilöstökyselyjen tuloksia. Palkitsemisjärjestelmä on myös tärkeä osa ihmisten johtamista, sen tulee kuitenkin olla sellainen, ettei kaikesta palkita, laatu ei saa kärsiä palkkionnälän takia ja, jotta palkitseminen motivoisi halutulla tavalla, tulee palkitsemista harjoittaa riittävän tiheällä syklillä.

Neljäntenä menestystekijänä oli myynnin johtaja itse ja hänen valmiutensa johtaa alaisiaan. Myynnin johtajalla tulee olla halu myydä ja halu tehdä esihenkilötyötä. Myynnin johtajan työssä menestymiseen auttaa vertaistuki, koska myös esihenkilö on ihminen ja esihenkilön rooli on välillä yksinäinen. Myynnin johtajan tulee haluta kehittyä ja kehittää osaamistaan ja hänen tulee ymmärtää myynnin perusteet. Näistä koontina luotiin Balanced Scorecard, joka on kuin huoneentaulu.

Seuranta
- Systematiikka ja aktiivisuus seurannassa
- Tavoitteet
- Toimiva työkalu
- Ihmisten johtaminen

Turvallinen työympäristö
- Selkeät pelisäännöt kaikille
- Esihenkilön aito läsnäolo
- Mahdollisuus kehittyä, onnistua ja epäonnistua
- Riittävästi työtehtäviä
- Luottamus

Ihmisten johtaminen
- Huomionanto
- Aito kiinnostus
- Tuen tarjoaminen
- Arvostuksen jakaminen
- Henkilökohtaiset keskustelut
- Toimiva palkitsemisjärjestelmä

Myynnin johtajan valmiudet
- Halu olla esihenkilö
- Halu myydä
- Vertaistuki
- Halu kehittyä
- Myynnin perusteiden ymmärrys

Kuva 11. Balaced Scorecard myynnin johtamisen menestystekijöistä.

Balanced Scorecard muodostuu neljästä näkökulmasta: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Jokaisen näkökulman alle luodaan useampi tavoite, taloudellisessa ne usein liikevaihto-, kannattavuus-, kasvu- ja tuottotavoitteita. (Kehusmaa 2023, 93.)

Seuranta kuvastaa sisäisten prosessien näkökulmaa, jonka tavoitteena on toimiva työkalu, joka tukee systemaattista ja aktiivistaa seurantaa. Toimivan seurannan avulla tuetaan tavoitteisiin pääsyä ja pystytään johtamaan ihmisiä.

Turvallinen työympäristö kuvastaa asiakasnäkökulmaa, tavoitteena on luoda sellainen työympäristö, jossa jokaisella on mahdollisuus onnistua ja rohkeus epäonnistua. Kun työyhteisö voi hyvin, asiakkaatkin voi hyvin ja asiakaspalvelun laatu paranee.

Ihmisten johtaminen kuvastaa oppimis- ja kasvunäkökulmaa. Ihmisten johtamisen tavoitteena on motivoida alaisia, auttaa kehittymään ja olla tukena arjen haasteissa. Työura on jatkuvaa oppimista ja kasvua, joka avuksi tarvitaan ihmisten johtamisen keinoja.

Myynnin johtajan valmiudet kuvastavat taloudellista näkökulmaa, onhan esihenkilötyön tavoitteena saada alaisista suurin potentiaali esiin ja pitää huolta, että organisaation tavoitteita kohti mennään.

Balanced Scorecard toimii kuin huoneentaulu, se on muistuttamassa siitä mihin asioihin kannattaa keskittyä arjen työssä. BSC voi olla esimerkiksi tulostettuna kahvihuoneen seinälle tai oman

työpöydän laatikkoon, jotta se on helposti saatavilla. BSC:hen kerättyjen menestystekijöiden avulla myynnin johtaja voi kehittää omaa tekemistään sekä auttaa alaisiaan kehittymään ja onnistumaan. Tähän kerätyt asiat ovat osa jokaista organisaatiota, jossa tehdään myyntityötä. Työkalua voidaankin siis hyödyntää organisaatiosta riippumatta.

Kun organisaatiossa keskitytään ja panostetaan edellä mainittuihin asioihin, on menestyksekkäämpi työ helpompaa saavuttaa ja pystytään keskittymään oikeisiin asioihin, eli myyntiin, kasvuun ja kehittymiseen. BSC onkin hyvä muistutus siitä mihin tulisi keskittyä, mitkä ovat ne perusasiat siellä kaiken keskiössä. Tätä huoneentaulua voi käyttää pitkän työuran omaavat esihenkilöt työnsä tukena, mutta sitä voi hyödyntää myös uuden myynnin johtajan perehdytyksessä.

7 Pohdinta

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tutkia myynnin johtamisen menestystekijöitä asiantuntija-organisaatioissa toimialasta riippumatta. Tutkimustulosten pohjalta luotiin Balanced Scorecard myynnin johtajien tueksi. Tavoitteena oli löytää sellaisia kriittisiä menestystekijöitä, joiden avulla myynnin johtajan on helpompaa onnistua työssään myyntiorganisaatiossa. BSC:n tarkoitus on muistuttaa myynnin johtajia arjen kiireessä siitä, mihin kannattaa keskittyä. Tutkimuksen tutkimusjoukko oli kuitenkin tavoitteeseen nähden pieni, kymmenen henkilöä ilmoitti osallistuvansa tutkimukseen, mutta aikatauluhaasteiden vuoksi vain neljä saapui paikalle. Viime hetken peruutukset ja vain saapumatta jättäminen, olivat pettymys, mutta haastatteluhetkessä pyrittiin ohjaamaan keskustelua niin, että tietoa myynnin johtamisesta saatiin mahdollisimman monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti haastattelurunkoa noudattaen. Vaikka joukko oli pieni, haastattelu onnistui hyvin ja haastattelussa saatiin yksityiskohtaista tietoa myynnin johtamisesta tutkimuksen onnistumiseksi. Laadullinen tutkimus toimii työyhteisöjen kehittämisessä, asiantuntijuuden kehittymisessä, osaamisen tutkimisessa ja sen avulla voi pureutua yhteisöjen arvoihin sekä johtamiseen (Vilkka 2021). Tämä on syy, miksi laadullinen tutkimus oli hyvä valinta tälle kehittämistyölle.

Tutkimuksessa esiin nousseet menestystekijät, seuranta, turvallinen työympäristö, ihmisten johtaminen ja myynnin johtajan valmiudet, tulivat esiin myös teoreettisessa viitekehyksessä. Karppinen, Paussu ja Sorri (2022) kirjoittivat kirjassaan, kuinka myynnin johtamista voidaan tukea mittaamalla ja raportoimalla myynnin tuloksia ja kuinka hyvin toimivalla seurantajärjestelmällä esihenkilö pääsee näkemään myynnin kokonaistilanteen nopeasti ja täsmällisesti. Tässäkin korostuu, kuten tutkimuksessa, toimivan seurantajärjestelmän merkitys. Tutkimuksessa nousi esiin se, kuinka myynnin johtajien toiveena olisi saada kaikki seurantaan ja myynnin johtamiseen liittyvä tieto yhdestä paikasta ja reaaliaikaisesti. Karppinen ym. (2022) totesivat myös, miten esihenkilön tulee tarjota työntekijälle mahdollisuus oman myyntituloksen seurantaan. Tämä nousi esiin tutkimuksessa myynnin seurannasta keskusteltaessa ja pidettiinkin tärkeänä, että myyjä itse pääsee seuraamaan tekemistään. Seurantaa pidettiin tärkeänä osana myynnin johtamista tässä tutkimuksessa. Myös Koskelan (2022) tutkimus osoittaa, että seuranta on tärkeä palanen myynnin johtamisessa.

Tavoitteet nousivat selkeästi esiin tutkimustuloksissa ja, se kuinka niiden tulee olla selkeät ja kaikilla kirkkaana mielessä. Myös teoreettisessa viitekehyksessä tämä nousi esiin. Karppinen ym. (2022) toteavat, että on esihenkilön vika, jos työntekijältä katoaa ajatus siitä, mitä hänen pitikään seurata.

Ihmisten johtaminen nousi myös selkeästi esiin tutkimustuloksissa. Myös Karppinen ym. (2022) ovat sitä mieltä, että johtamisessa kannattaa keskittyä tekemisen johtamiseen, ei niinkään tuloksen johtamiseen. Myös tutkittavat olivat sitä mieltä, ettei pelkkiä numeroita tule johtaa, vaan juuri ihmisiä näiden numeroiden takana. Ihmisten johtamiseen liittyen tutkimustuloksissa nousi esiin se, kuinka tärkeää huomionanto, arvostuksen jakaminen, aito kiinnostus ja tuen tarjoaminen on. Tärkeitä ihmisten johtamisen keinoja olivat henkilökohtaiset keskustelut sekä toimiva palkitsemisjärjestelmä. Huhtalan (2015) teoksessa mainitaankin, kuinka tärkeä työkalu esihenkilöille on se, että huomioi työntekijöiden onnistumisia. Etenkin myyntityötä tekeville, onnistuminen on elinehto.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että palkitsemisjärjestelmä on tärkeä osa motivointia myyntiorganisaatiossa, mutta sen tulisi kuitenkin olla toimiva. Kaikesta ei tulisi palkita, laatua tulee valvoa ja palkitseminen tulisi tapahtua riittävän tiheällä syklillä, kolme kuukautta koettiin olevan hyvä aikaväli palkitsemiselle, jotta se pysyisi myyjien mielessä. Karppinen ym. (2022) totesivat teoksessaan, että hyvä palkitsemisväli on neljä kuukautta, jotta sitä ei tapahdu liian tiheään. Tutkimuksessa nousi myös esiin, se ettei rahallinen palkitseminen motivoi kaikkia yhtä paljon, toiset pitävät sitä tärkeämpänä kuin toiset, mikä korostaa sen tärkeyttä, että tuntee alaisensa. Myös Mayor ja Risku (2015) olivat sitä mieltä teoksessaan, että on tärkeää tuntea työntekijänsä, jotta kykenee motivoimaan heitä yksilöllisellä tavalla. Laatu oli myös paljon esillä ollut aihe, tutkimustuloksissa kävi ilmi, kuinka on tärkeää pitää huolta siitä, että laatu ei kärsi hyviä tuloksia tavoiteltaessa. Tätä samaa mieltä olivat myös Karppinen ym. (2022), todetessaan kuinka seurantajärjestelmien tulisi mitata määrien lisäksi myös laatua.

Myynnin johtajan valmiuksista keskusteltaessa nousi esiin myynnin perusteiden ymmärrys. Karppinen ym. (2022) toteavatkin kirjassaan, kuinka esihenkilön tulisi ymmärtää myyntiprosessin kokonaiskuva, jotta hän voi laatia työntekijöille yksiselitteiset ohjeet myyntityön ja mittarien seurannan tueksi. Halu myydä ja halu tehdä esihenkilötyötä nousivat esiin tutkimustuloksissa myynnin johtajan valmiuksiin liittyen. Myös Hartikaisen (2019) tutkimus osoittaa, että halu tehdä esihenkilötyötä on tärkeä myynnin johtajan ominaisuus. Tutkimustuloksissa nousi esiin esihenkilön läsnäolon merkitys, tuen tarjoaminen, arvostus ja luottamus. Hartikaisen (2019) tutkimuksessa nousi esiin myös se, kuinka esihenkilön tulee olla läsnä, vaikkei aina fyysisesti, mutta tavoitettavissa.

Tutkimustulosten avulla luotiin Balanced Scorecard myynnin johtajien tueksi, joka oli tämän työn tavoitteena. Balanced Scorecardin avulla myynnin johtajat voivat muistuttaa arjessa mieleen, mi-

hin asioihin tulee panostaa ja sen avulla voidaan myös asettaa tavoitteita, mihin suuntaan halutaan mennä. BSC sopii jokaiseen organisaatioon, koosta ja toimialasta riippumatta. Tutkimuksessa luotua BSC:tä voi käyttää sellaisenaan jokaisessa myyntiorganisaatiossa tai sitä voi jatkojalostaa jokaisen organisaation kehittämistarpeita varten BSC:tä voi kehittää yhdessä esihenkilöiden ja alaisten kanssa, jotta se saadaan paremmin vastaamaan organisaation sen hetkisiä tarpeita.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myynnin johtaminen ihmisten johtamisen näkökulmasta. Tutkimus voisi pitää sisällään erilaisia ihmisten johtamisen keinoja, kuten valmentava johtaminen, osaamisen johtaminen ja myös itsensä johtaminen, niin myynnin johtajien kuin myyjienkin. Ihmisten johtaminen nousi voimakkaasti esiin tutkimustuloksissa, jonka vuoksi sen tutkiminen tämän tutkimuksen jatkona antaisi lisää tietoa, ei pelkästään myynnin johtamisen kehittämiseksi, vaan myös esihenkilötyön kehittämiseksi organisaatioissa.

Kehittämistyön onnistumisena on tuotos, joka hyödynnettävissä erilaisissa myyntiorganisaatioissa. Yleishyödyllisen tuotoksen tekeminen oli onnistuminen, kun otetaan huomioon pieni osallistujajoukko tutkimushaastattelussa. Tutkimusetiikka eli hyvä tieteellinen käytäntö on se mihin tutkimuksen tekeminen kietoutuu. Tutkimusetiikka kulki tutkimusprosessin mukana aina ideointivaiheesta tutkimustuloksiin ja tiedottamiseen. Kun tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, hän lähtee liikkeelle tutkimuksessaan tutkimuseettisestä keskustelusta ja palaa siihen lopulta takaisin, täysin riippumatta siitä missä tutkimusta tehdään, millä tieteen- tai ammattialalla sitä tehdään tai mikä koulutustausta tutkijalla on. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen velvoittaa kaikkia tutkijoita ja samalla tavalla. Tutkimuseettiset perusperiaatteet ovat aina samat, mutta välillä niitä voi olla vaikea soveltaa työelämän tutkimuksiin. (Vilkka 2021.)

Tieteellisen tutkimuksen normit koskettavat myös kehittämistyötä; tutkittavien tulee siis tietää, mitä tutkija tai kehittäjä on tekemässä, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet sekä mikä on heidän roolinsa yrityksen toiminnan kehittämistä edistävässä hankkeessa. Rehellisiä ja todellisia vastauksia saa usein silloin, kun vastaajien nimettömyys taataan ja tämä heille tulee myös kertoa. Erityisesti työyhteisössä tulee miettiä suostuttelun ja pakottamisen rajaa; kun tieteellisessä tutkimuksessa tutkittavalta kysytään heidän suostumustaan tutkimukseen, oletetaan että he haluavat osallistua organisaationsa toiminnan kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 48-49.) Työelämälähtöisessä kehittämistyössä eettiset säännöt tulevat tieteen tekemisestä sekä yritysmaailmasta. Työn tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti, tarkasti ja seurausten tulee hyödyttää käytäntöä. (Ojasalo ym. 2015, 48.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tekemisen eettiset periaatteet toteutuvat hyvin. Kehittämistyö tehtiin rehellisesti, huolellisesti sekä tarkasti luotettavuus ja eettisyys huomioiden. Haastattelujoukkoa kerätessä kontaktoitaville kerrottiin, mistä oppilaitoksesta tekijä on, mitä tutkintoa hän suorittaa, mitä aihealuetta kehittämistyö koskee, millaisesta tutkimuksesta on kyse. Kutsuviestissä kerrottiin myös, että haastattelurungon saa etukäteen tutustuttavaksi ja, että jokaisen anonymiteetti on suojattu valmiissa työssä. Kerrottiin myös, että lopputuotoksena on tarkoituksena rakentaa BSC työkalu. Haastattelun tallennukseen Teamsissa pyydettiin lupa ja jokaisella oli mahdollisuus jättää kertomatta työnantajaorganisaationsa niin halutessaan. Valmis työ lähetetään sähköpostitse haastateltaville luettavaksi.

Epärehellisyyttä tulee välttää ja keskeisiä keinoja sen tekemiseksi on; muiden tekstien plagiointi, toisten tutkijoiden osuuden vähättely, tulosten kritiikitön yleistäminen ja harhaanjohtava raportointi. On myös tärkeää jo aiheen valinnan yhteydessä pohtia, kenen ehdoilla kehittämistehtävä valitaan ja minkä takia siihen ylipäätään ryhdytään. (Ojasalo ym. 2015, 49.) Kehittämistyö tehtiin siitä näkökulmasta, että se hyödyttäisi mahdollisimman laajasti erilaisia myyntiorganisaatioita.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan kiteyttää kolmeen sanaan; uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Luotettavuus viittaa siihen, missä määrin tutkimusta lukevat henkilöt hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. (Juuti & Puusa 2020.) Laadullisessa tutkimuksessa on syytä ottaa huomioon havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Puolueettomuus nousee esiin siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavia vai suodattuuko haastateltavan kertomus tutkijan omien ennakkoajatusten läpi. Tutkimusraportin olisi hyvä olla johdonmukainen ja asioiden olla suhteessa toisiinsa. (Tuomi & Sara-järvi 2018.)

Tässä tutkimuksessa tutkittavat tulivat eri organisaatioista ja oli syytä kiinnittää huomiota siihen, että jokaisella on halutessaan mahdollisuus pitää omana tietonaan muun muassa työnantajaorganisaationsa. Kehittämistyön tekijän oli myös tärkeää kiinnittää huomiota omaan luotettavuuteen, kun otti yhteyttä itselleen entuudestaan tuntemattomiin henkilöihin. Luottamusta oli syytä alkaa rakentaa jo heti alussa, jotta haastattelujoukon kerääminen onnistuisi ja jotta tutkittavilla olisi miellyttävä olotila osallistumisestaan. Vähäinen osallistujamäärä ryhmähaastattelussa loi haasteen tutkimuksen toteuttamisella ja etenkin sen yleistettävyydelle. Tutkittaville lähetettiin etukäteen tutustuttavaksi haastattelurunko, jonka avulla he pääsivät tutustumaan tutkimuskysymyksiin. Haastattelussa kysyttiin tarkentavia haastattelukysymyksiä päätutkimuskysymyksiin liit-

tyen. Kaikkien henkilöllisyys suojattiin niin, ettei tutkimustuloksista voi käydä ilmi, kuka on vastannut kysymyksiin. Sukupuolta ja ikää ei kerrota tai kysytä, koska ne eivät varsinaisesti vaikuta tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseen.

Opinnäytetyöprosessi ei saisi antaa sattumanvaraisia tuloksia tai kehittämisideoita. Luotettava tutkimus ei myöskään sisällä sisäisiä ristiriitoja. Luotettavuutta pohtiessa tulisi erotella kootun aineiston, siitä tehtyjen tulosten sekä tutkimustekstin luotettavuus. On myös äärimmäisen tärkeää arvioida opinnäytetyöprosessin aikana oman toiminnan vaikutuksia tuloksiin sekä tulosten hyödynnettävyyteen; mikäli prosessin aikana esiintyy luotettavuutta heikentäviä asioita, näitä ei saa peitellä. (Vilkka 2021.)

Kehittämistyö kasvatti tekijän asiantuntijuutta etenkin esihenkilötyöhön liittyen, josta on hyötyä jatkossa esihenkilötyötä tehdessä. Erilaisten näkökulmien saaminen sekä teoriaan paneutuminen loi laajemman käsityksen siitä, mitä kaikkea työ pitää sisällään, millaisiin asioihin on hyvä kiinnittää huomiota ja mitä arjen työssä tarvitaan siinä onnistuakseen. Tutkimuksesta on tekijälle hyötyä tulevaisuudessa. Tekijä toivoo löytävänsä seuraavalla askeleella urallaan mahdollisuuden hyödyntää tässä tutkimuksessa luotua BSC:tä ja toivoo pääsevänsä kehittämään sitä yhdessä organisaation kanssa.

Lähteet

Anand, S. (2016.) Execution excellence : making strategy work using the balanced scorecard. John Wiley & Sons Inc.

Denisova, N., Hirsivaara, A., Mustonen, A., Moisanen, K. & Mertala, M. (2021). Motivointi ja kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen menetelmänä. Teoksessa Punta-Saastamoinen, M-L. (toim.) Hyvä henkilöstöjohtaminen – avain henkilöstön hyvinvointiin ja työyhteisön menestykseen. (66-76.) Kajaanin ammattikorkeakoulu http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7219-74-4

Hartikainen, M. (2019). Mitä vaatii laadukas myynnin onnistuminen? Myynnin johtamisen tutkimus. YAMK-opinnäytetyö. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019121125966

Hautamäki, P. (2020). Tunteiden merkitys myyntityössä http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020100678177

Hernberg, K. (2013). Asiantuntija epämukavuusalueella : kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Talentum.

Herranen, K. (2020). Ketterä kasvu. Alma Talent Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu. Gaudeamus.

Hristov, I., Cristofaro, M., Camilli, R. & Leoni, L. A system dynamics approach to the balanced scorecard: a review and dynamic strategy map for operations management. Julkaisussa: Journal of manufacturing technology management 2024-09, Vol.35 (4). (705-743). Browzine.com.

Huhtala, M. (2015). Asennejohtaja: arjen työkalut esimiehille. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Johnson, S. (2020.) Next level sales coaching : how to build a sales team that stays, sells, and succeeds. John Wiley & Sons Inc.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Järvinen, P. (2013). Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Talentum.

Järvinen, P. (2020). Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent Oy.

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent Oy.

Karppinen, J., Paussu, A. & Sorri, T. (2022). Valitse myynnin kasvu: 10 kohdan polku kasvamiseen. Docendo.

Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Kehusmaa, K. (2023). Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. Kauppakamari.

Koskela, J. (2022). Myynnin johtamisen kehittäminen rahoitusalalla. YAMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202205047226

Kohti valmentavaa johtamista. (2021). LAB University of Applied Siences. Saatavilla 1.6.2023 https://www.labopen.fi/lab-pro/kohti-valmentavaa-johtamista/

Kokemus auttaa johtamisessa – vai auttaako?. (2022). Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Saatavilla 2.6.2023 https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/kokemus-auttaa-johtamisessa-vai-auttaako/#020ce292

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro.

Kurtti, J-R. (2022.) Myynnin arvostus ja miksi opiskella myyntiä. Teoksessa Siltavirta, K. & Korva, S. (toim.) Myyntipäiväkirjat-kertomuksia myynnistä. (24-26). Tiedejatutkimus.fi

Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent Oy.

Laadullinen tutkimus osana tutkimuksellista kehittämistä. (2022). Oamk Journal. Saatavilla 8.2.2024 https://vanha.oamk.fi/oamkjournal/2022/laadullinen-tutkimus-osana-tutkimuksellista-kehittamista/

Mayor, P. & Risku, M. (2015). Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Alma Talent Oy.

Niemi, J. & Vuori, J. (2021). Myyntityö vuorovaikutuksena. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Niskavaara, E. (2024). Yritystaloutta esihenkilöille. Alma Talent Oy.

Ojanperä T., Pyyhtiä, T. & Rehn, A. (2023). Vihaan myyntiä! Myynnin myytit ja modernit mahdollisuudet. Alma Talent Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy.

Osaamisen johtaminen. (2022). Vaasan ammattikorkeakoulu. Saatavilla 31.5.2023 https://energiaa.vamk.fi/osaaminen/osaamisen-johtaminen/

Parviainen, P. (2013). Myyntipsykologiaa. Docendo.

Peesker Karen M., Ryals, Lynette J., Rich, Gregory A. & Davis, L. (2020). An ecosystems analysis of how sales managers develop salespeople. Julkaisussa The Journal of business & industrial marketing 2021-05, Vol.36 (4). (654-665).

Pekarila, K. (2022). Oikea asenne ratkaisee myyjän menestyksen. Teoksessa Siltavirta, K. & Korva, S. (toim.) Myyntipäiväkirjat-kertomuksia myynnistä. (49-50). Tiedejatutkimus.fi

Pihkanen, J. (2020). Myynnin johtamisen malli : myyntiorganisaation menestystekijä. AMK-opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020112824906

Rantanen, T. & Toikko, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University Press.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. (2013). Valmentava esimies. Alma Talent Oy.

Rosen, K. (2018.) Sales leadership : the essential leadership framework to coach sales champions, inspire excellence, and exceed your business goals. John Wiley & Sons Inc.

Rubanovitsch, M. (2019). Stop-myynti: pysähdy myymään. OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Salminen, J. (2018). Asiantuntijan myyntitaidot. Grano Oy.

Santanen, E. & Rouhelo, A. (2021). Osaamiskartoitus antaa hyvän pohjan asiantuntijaorganisaationosaamisen johtamiselle. Talk-verkkolehti, HYVE / Health and Well-being. Saatavilla 3.6.2023 https://talk.turkuamk.fi/hyve/osaamiskartoitus-antaa-hyvan-pohjan-asiantuntijaorganisaation-osaamisen-johtamiselle/

Sippola, P. & Mutkala-Vierula, K. (2021). Asiakaskokemus yrityksen strategisena valintana. Teoksessa Tekijä, näkijä ja vaikuttaja, SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri kokoomateos 2021. (296-302). Seinäjoen ammattikorkeakoulu https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021120759307

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valmentava johtaminen on potentiaalin hyödyntämistä. (2022). LAB University of Applied Sciences. Saatavilla 1.6.2023 https://blogit.lab.fi/labfocus/valmentava-johtaminen-on-potentiaalin-hyodyntamista/

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita.

Vilkka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-Kustannus.

Vilkka, H. (2021). Tutki ja kehitä. Santalahti-kustannus.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. (2023). Strategiakirja : 25 työkalua. Alma Talent Oy.

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Minkä tyyppistä tutkimusaineistoa opinnäytetyössä kerätään tai käytetään?

Opinnäytetyössä käytetään ryhmäteemahaastattelusta saatua aineistoa, aineisto on kerätty neljältä (4) tutkittavalta. Osallistuminen on ollut vapaaehtoista.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Aineisto dokumentoitiin Teams-alustan tallenna-toiminnolla.Video tallennettiin palvelusta tekijän henkilökohtaiselle tietokoneelle. Vastaukset litteroitiin Word-ohjelmaan, jonka jälkeen ne analysoitiin kehittämistyöhön.

Litterointi tehtiin huolella tallenteelta sanasta sanaan, hyödyntäen Teams:n omaa transkriptiota myös ja se tallennettiin erillisenä tiedostona, jonka johdosta tuloksia analysoitaessa vastauksia oli helppo tarkistaa.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Miten aineisto tallennetaan? Miten taataan sen tietoturva (esimerkiksi pääsy aineistoon) opinnäytetyön tekemisen aikana? Kuka/ketkä pääsee käsittelemään aineistoa? **Tekijä on ainoa, kenellä on pääsy tutkimusaineistoihin, aineistot sijaitsevat tekijän henkilökohtaisella tietokoneella, joka on suojattu salasanalla. Kehittämistyö sijaitsee myös samassa paikassa, mutta se jaetaan myös opinnäytetyöohjaajalle ja tutkittaville. Opinnäytetyöohjaaja pääsee käsittelemään tiedostoa, mutta edellä mainitut vastaanottajat pääsevät vain tarkastelemaan kehittämistyötä.**

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysymykset

Miten aineiston säilytykseen liittyvät mahdolliset eettiset kysymykset (esimerkiksi arkaluontoiset henkilöihin liitetyt tiedot, muiden pääsy aineistoihin) otetaan huomioon? Miten aineiston omistus- ja käyttöoikeudet hallinnoidaan? **Aineistoa käsitellään ja hallinnoidaan niin, ettei kenenkään anonymiteetti vaarannu missään vaiheessa. Aineistot hävitetään asianmukaisesti kehittämistyön valmistuttua, jolloin nimiä ei jää talteen tiedostoihin. Kehittämistyössä ei ole henkilötietoja, joten tekijän ulkopuoliset henkilöt eivät pääse käsiksi niihin.**

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Kehittämistyö tulee nähtäväksi Theseuksen avoimeen kokoelmaan. Kehittämistyössä esiin tulleita kehitysideoita jatko käytetään, mutta tutkimusaineiston jatkokäytölle sellaisenaan ei nähdä tarvetta.

Haastattelurunko

1. **Mistä osatekijöistä tehokas myynnin johtaminen syntyy?**
    a. Onko käytössänne riittävät ja toimivat työkalut tehokkaaseen myynnin johtamiseen ja henkilöstön tukemiseen myynnissä onnistumisessa?
        i. Minkälaisia työkaluja?
        ii. Mitä toivoisitte työkaluilta?
    b. Onko tavoitteisiin pääsemisen seuraaminen mielestänne tärkeää?
        i. Vaikuttaako myynnin tehokkuuteen se, että myyjät pääsevät myös itse seuraamaan omia myyntejään?
2. **Milloin koet, että myynnin johtaminen on onnistunutta?**
    a. Mitkä koette olevan myynnin johtamisen menestystekijöitä?
    b. Mitä asioita olette kokeneet myynnin johtamisen kompastuskiviksi?
3. **Arvioi, millaisia ihmisten johtamisen keinoja käytät työssäsi?**
    a. Onko osaamisen ja valmentavan johtamisen keinot teille tuttuja?
    b. Onko organisaatiossa käytössä yhteinen johtamisen malli?
    c. Mennäänkö johtamisessa ihminen edellä?
    d. Annetaanko alaisille mahdollisuus kehittää itseään motivaation tukemiseksi?
    e. Pidätkö palkitsemisjärjestelmää tärkeänä?
        i. Millainen palkitsemisjärjestelmä on mielestäsi toimiva?
        ii. Huolehditaanko siitä, että palkitseminen on yhteneväistä?
        iii. Onko palkitseminen läpinäkyvää?
    f. Onko henkilöstön tyytyväisyyden mittaaminen mielestäsi tärkeää?
        i. Millä tavoin tyytyväisyyttä voisi mitata?
4. **Millä tavoin organisaatioissa tulisi pitää huolta myynnin johtajien valmiuksista johtaa alaisiaan?**
    a. Minkälainen koulutus on tärkeää myynnin johtamisessa?
    b. Miten vertaistukea voi hyödyntää arjen haasteissa?
5. **Mitkä ovat tulevaisuuden kehittämiskohteet myynnin johtamisessa?**

Haastattelussa esitetyt kysymykset

1. **Kertoisitteko hieman taustoja itsestänne, millä toimialalla työskentelette ja kauan olette tehneet töitä myynnin johtamisen parissa?**
2. **Mistä osatekijöistä tehokas myynnin johtaminen teidän mielestä syntyy?**
    a. **Millä tavalla te seuraatte tavoitteisiin pääsyä?**
    b. **Ja onko teidän myyjillä mahdollisuus itse seurata?**
3. **Milloin koet, että myynnin johtaminen on onnistunutta? Lähinnä että, mitkä olisi niitä myynninjohtamisen menestystekijöitä teidän mielestä?**
    a. **Mitä koette, että olisi sellaisia mahdollisia kompastuskiviä tai olette kokenut myynnin johtamisessa, mitkä on vaikeuttanut teidän työtä tai tuonut siihen haasteita?**
4. **Millaisia ihmisten johtamisen keinoja te käytätte teidän työssä? Onko osaamisen tia valmentamisen johtamista?**
    a. **Pidättekö te palkitsemisjärjestelmää tärkeänä myyjien kannalta ja millainen palkitsemisjärjestelmä on teidän mielestä toimiva?**
        i. **Onko teillä käytössä palkitsemisjärjestelmää tällä hetkellä, mihin voisitte vähän kokemuksia verrata?**
    b. **Pidättekö te henkilöstön tyytyväisyyden mittaamista tärkeänä ja millä tavalla teidän mielestä sitä olisi hyvä mitata?**
        i. **Mitataanko teillä henkilöstön tyytyväisyyttä?**
5. **Millä tavoin organisaatiossa tulisi pitää huolta myynninjohtajien valmiuksista johtaa alaisiaan, minkälainen koulutus on tärkeätä ja just sitten se vertaistuki?**
6. **Miten te kokisitte, että myynnin johtamista kannattaisi kehittää, jotta se vastaisi tätä nykypäivän työelämää?**

Kehittämistyön suorat lainaukset taulukkomuodossa

Tehokas myynnin johtaminen

”Mä ajattelen, että aktiivisuuden seurannan pitää olla helppoa ja sitten tietysti myyntitulosten seurannan pitäisi olla mahdollisimman reaaliaikaista ja helppoa.”	*”Kyllä kaikesta niinku tietoa on, mutta jos saisi toivoa, niin se voisi tulla vähän nopeempaa.”*
”Mutta tota varmaan jokainen myynnin esimies toivoo ja myyjäkin, että ne olisi kaikki yhdessä paikassa.”	*” Se on niinku tehnyt sen, että tää myynnin aktiivisuus on lisääntynyt aivan merkittävästi, kun kaikki näkee mitä tekee. ”*
”Jos se on semmoinen, että kerran kuukaudessa ihmetellään, että tälleen meillä meni, niin eihän se pysy sen läsnä kaverin arjessa, että kyllä se pitää olla niinku jatkuvaa puhetta ja keskustelua siitä, että mitkä meidän tavoitteet on ja miten tällä hetkellä ollaan onnistuttu ja miksei nyt onnistuttu.”	*”Kun ainakin itse kokee, että siinä herkästi tulee se, että ne semmoiset huippusuoritukset huomataan, ja sitten ne alisuoritukset huomataan. Mutta se arjen johtaminen, tukeminen ja läsnäolo, niille keskiverto hyville, mitä on kumminkin onneksi suurin osa, niin se tahtoo herkästi jäädä, niin jotenkin se semmoinen läpinäkyvyys ja sen huomioiminen, niin on mun mielestä toiminut siinä hyvin.”*
”Systematiikka, että se mitä halutaan, niin kyllä se vaatii vaan yksinkertaisesti tosi paljon toistoja monesti, että jos sitä kerran tai kaksi asiasta mainitsee, että tämä asia pitää saada kuntoon, niin kyllä sitä pitää pystyä myös seuraamaan ja varmistamaan, että se tulee selkärangasta sitten hetken päästä.”	*”Tää ei ole nyt varmaan mikään semmoinen ratkaisu tekijä, mutta itselle on ollut se, että joka viikko kun sen viikkoviestin laittaa niin myös reagoi henkilökohtaisella tasolla jokaisen niinku onnistuneeseen viikkoon, että kyllähän ne myyjät itse tietää, että onko se hyvä vai huono viikko, eihän se yllätyksenä tule, mutta jotenkin sen näkyväksi tekeminen ja huomioiminen.”*
”Tiedetään mihin mennään, että nimenomaan mitä tavoitellaan, mitä kohteita ylipäätään, minne suuntaan ollaan menossa. ”	*”Tavoitteet on kyllä kaikkein olennaisin kanssa, että tiedetään mitä halutaan ja mitä vaaditaan ja ehkä osatekijöistä, myös semmoinen selkeys.”*
”Ehkä liittynee laatuun vahvasti, että ihmisen työpöytä on semmoinen missä pystyy aidosti priorisoimaan ja poimimaan sieltä ne olennaisimmat asiat.”	*”Niin se ei ole tietysti semmoinen absoluuttinen totuus, että haetaan vaan maksimimäärää, että se niinku sanoitte, niin pitää olla selkeä ja ihmisellä hallinnassa ja kalenterin täyttöasteessa on mun mielestä eroa yksilöillä, että mikä on optimimäärä, että ne on laadukkaasti ja hyvin hoidettuja.”*

Onnistunut myynnin johtaminen

" Että näkee, että saa semmoista motivaatiota luotua ja ylläpidettyä semmoista motivaatiota siihen työhön ja pystyy olemaan siinä niinku tukena."	*" Ja ehkä tämmöiset pienet havainnot siellä niinku arjen keskellä tyypin tekemisessä, mihin pystyy jollain tavalla myötävaikuttamaan. Että hei oletko pohtinut tällä kulmalla ja sitten kun se itse sieltä reflektoi ja pohtii se tyyppi, että no itse asiassa hyvä kulma, että tarkoititko tällä tavalla. Että vähän niinku poksauttaa itse itseään siinä se tyyppi ja lähtee koittamaan jotain uutta metodia ja saakin kaupan kiinni. Ja sitten se tulee kertomaan siitä, niin onhan ne niitä parhaita niinku myynninjohtajan onnistumisia."*
"Että saa ihmisen onnistumaan vuodesta toiseen, että tavallaan sen ylläpito, että jaksaa ja että tavallaan, sitten kun ihminen on jo erinomaisella tasolla ja tehdään jo erinomaista tulosta ja sitten kun se työ pysyy aika lailla samanlaisena, jos myyjänä on samassa paikassa, että miten voi olla siinä arjessa mukana niin, että on halua tehdä sitä vuosia kausia."	*"Itse oon ehkä kääntäen kokenut sitten myös sellaisen, milloin voi olla tyytyväinen, että kaikilla myyjillä on järkevää tekemistä ja ne on keskittynyt siihen."*
"Kaikista semmoisista pienistä asioistahan se koostuu, että nimenomaan se perustehtävä säilyy ja se kalenteri on täynnä eikä mietitä sitä, että keneen astianpesukoneen tyhjennysvuoro on."	*"Sitten se että, on niinku luonut onnistumisen edellytykset. Että sitten on yksilöitä, jolla voi olla taas kerran erilaisia, mutta että jos pystyy niinku selvästi sanoa, että no kyllä tässä nyt on niinku mahdollisuus tehdä näitä töitä mitä on tarkoitus, niin silloin mun mielestä kanssa onnistunut."*
"Yleensä siinä kohtaa, kun alkaa kaikennäköisiä ongelmia olemaan siellä tiimissä ja kaikennäköistä purnaamista, siitä tästä ja tuosta, niin yleensä kertoo siitä, että siellä ei ole tekemistä."	*"Sanoisin, että yks kompastuskivi on siis se, että ei niin kuin tehdä sitä omaa työtä. Mikä on luoda ne työolosuhteet kaikille ja pitää se tiimi niin sanotusti harmoniassa, niin toi on mun mielestä yks tärkeä."*
"Totta kai ihminen jakaa sen mitä haluaa, mutta että joskus se, että tietää tosi paljon toisen yksityiselämän haasteista, niin ei välttämättä helpota sitä tasapuolisena ja oikeudenmukaisena olevana esihenkilönä toimimista tai siis sillä tavalla, että ei se nyt varmaan suosimista ole, mutta semmoinen niin kun, että just se, että kun siihen alisuoriutumiseen pitää puuttua, jotta on tasapuolinen ja sitten kun sä tiedät, että siellä on asiat ihan tosi pahasti pielessä, mutta ihminen ei halua hakeutua sairaslomalle, niin se luo niitä semmoisia haastetilanteita"	*"Ihan kaiken taustalla, mun mielestä, on sitten aina luottamus. Ihan sama mistä me tässäkin puhutaan. Mä väitän, että se luottamus on siellä taustalla ja vaikka se, että sä voit puuttua mihinkä tahansa tai auttaa edes, että sulla on lupa auttaa niin sen toisen osapuolen pitää luottaa suhun."*

Ihmisten johtamisen keinot myynnin johtamisessa

”Annetaan huomio sille johdettavalle henkilölle. Se on niinku taas tämmöistä yleistä johtamista kaikessa ja esihenkilötyötä, mutta oot läsnä ja oot valmistautunut, ihan siis perusjuttuja. Ja sitten kaikessa arvostuksen jakaminen. Tämmöisiä tulee itsellä mieleen.”	*”Mitä ekana tulee itselle mieleen, niin on ehkä se semmoinen tuki, että jotkuthan sitä kaipaa enemmän ja jotkut vähemmän, mutta että kaikilla olisi semmoinen tunne, että sitä on saatavilla, että se on niinku havaittavissa olevaa. On se sitten käytettävää tai haluaa käyttää tai ei, mutta että tietäisi, että on joku jolle voi aina soittaa tai tulla nykäisemään hihasta.”*
”Selän takana hyvän puhuminen on ollut semmoinen niinku epävirallisena keinona yllättävän toimiva.”	*”Oikeiden kysymysten esittäminen ja oivalluttaminen ja ennen kaikkea semmoinen tukena oleminen. ”*
”Säännöllisyyden lisäksi niin ehkä tuossa se systemaattisuus myöskin sen osalta tähän kohtaan, että jos ja kun sovitaan jotain asioita, mitä pitää lähteä muuttamaan tai tekemään, niin se, että se ehkäpä menee dokumentoituna tälle tekijälle, ettei se vahingossakaan jää siihen keskusteluun, että hän pystyy siihen palaamaan. Ja sitten kun on seuraava keskustelu, niin sitten siellä aidosti palataan, että on selkeä frekvenssi, että millä me yritetään joku asia viemään eteenpäin, että muuten se helposti jää ehkä kellumaan.”	*”Pyritään niin kun edistämään seuraavan sanotaan, että vaikka kuukauden aikana ja kyllä niihin vanhoihin keskusteluihin aina palataan ja todetaan, että onko asia mennyt eteenpäin, että ehkä se dokumentointi on siinä tärkeätä. Jos tulee myöskin tilanteita, että niissä pitää sitten lähteä niin kun tiukempia keskusteluihin syystä tai toisesta, niin on vähän dokumentaatiota myöskin historiasta olemassa.”*
” Varsinkin jos mennään suoriutumiseen ja just näihin vakavampiin asioihin, koska ne on pitkiä prosesseja, ne kannattaa olla sitten ylhäällä, niin sitten jos joudutaan keskusteluita käymään niin voidaan heti näyttää, että tämähän on jo aloitettu täällä ja säännöllisesti seurattu.”	*”Osaan ihmisiä raha tehoaa ja osaan ei tehoa ja sitten kaikilla se jossain kohtaan tullaan jonkun viitearvon yli ja sitten sillä rahalla ei ole ihan verotuksenkin takia niin paljon merkitystä.”*
”Mutta sanoisin, että ehdottomasti tulospalkkiot tai palkitsemisjärjestelmä ylipäänsä, niin kyllähän se myyjä organisaatiossa motivoi.”	*”On tuota tavoitemittaristot ja tavoitteisiin kun päästään niistä maksetaan tulospalkkiota, riippuen siitä, että miten menestytään. Voi olla huimiakin eroja ja, jos siellä on jotain älyttömyyksiä laadukkuuden osalta, niin sitten niitä pystytään polttamaan aidosti niitä palkkioita.”*
”Semmoinen kompromissi olisi kova, että jos ennen kaipasin sitä, että myynti vaikuttaisi palkkaan, niin nyt kaipaisin sitä, että olisi se joku osa, joka ei vaikuta ja se olisi niinku itsestäänselvää.”	*”Paras olisi kerran kuussa, mutta sitten jos nyt ei siihen haluta, niin sitten kolmen kuukauden välein, että se on tarpeeksi lähellä, niin se motivoi.”*
”No nyt on suuret organisaatiomuutokset meneillään ja myyjien palkkioihin mentiin koskee juuri nyt ekan kerran taas johonkin viiteen vuoteen ja sitten kyselyt on siihen kohtaan, niin jokainen niinku tietää, että ei sieltä silloin priimaa voi tulla. Siinä sun pitäisi niinku nähdä sen ohi kuitenkin.”	*”Itse koen kyllä hyväksi semmoiseksi suuntaa antavaksi. Ne on yleensä niitä teemoja kuitenkin mitä siellä nousee. Mitä myöskin sitten pöytäkeskusteluissa henkilöiden kanssa nousee pinnalle, mutta ehkä kertoo ennen kaikkea sitten ilmapiiristä ja luo luottamusta.”*

Myynnin johtajan valmiudet

”Ihminenhän se esihenkilökin on, että varmaan, että jos sen tiiminsä kanssa pitäisi käydä semmoista, että käytännössä missään omassa perustehtävässäsi et ole onnistunut, niin toivon mukaan hänellä olisi oma esihenkilö, joka sitten pystyisi sparraamaan ja olemaan tukena, eikä silleen syyttämässä tai muuta, että kyllähän siinä niinku apua varmaan siinä omassa perustehtävässä tarvitsee, jos tiimi tosi huonosti voi pysyvästi.”	*” Pitää ymmärtää ylipäätään myynnistä niin kun logiikka, miten se tulee sieltä, ihan niinku perus matematiikkaa.”*
”Siellähän se sitten eniten mitataan niin tiukoissa tilanteissa niin niistä on kyllä tosi paljon apua semmoisesta, että saat sparria siihen.”	*”Juttukaveri, varmaan aika harva on niinku silleen, että ei tarvitse sitä juttukaveria, että sen soisi jokaisella olevan.”*
”Johtotehtäväthän on vähän semmoisia yksinäisiä rooleja, niinku jollain tasolla. Sulla tulee sieltä ylhäältä sitä puristusta ja sitten sä oot vähän niinku siellä hallituksen ja sitten omien tiimiläisten niinku välissä puristuksissa ja suodattimena niinku molempiin suuntiin.”	*”Niin se on kanssa ollut semmoinen tärkeä, että on joku kenen kanssa voi niinku puhua ja joka auttaa puolin ja toisin ja sitten kuulee, että no samat ongelmat, ne niinku haasteet myös muualla.”*
”Toivoisi, että jokaisella olisi se joku henkilö jolle voisi sanoa, että nyt tuntui hyvältä, että mä onnistuin.”	*”\Vaikka niistä haastavista asioista on tärkeä päästä avautumaan ja saada ehkä sitä tukea, niin sitten myöskin niitä onnistumisia on kiva päästä jakaa, koska se on kuitenkin aika yksinäinen se esihenkilön rooli.”*
”Kyllähän aika paljon myöskin tekemällä nimenomaan sitten oppii, että harva tässä niinku ehkä valmis on koulun penkiltä.”	