



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jutta Vallenius

**”Se on niin kun prosessi, missä suunnitellaan,
johdetaan, organisoidaan ja ohjataan erilaisia
myyntitoimintoja ja myyntitiimiä tavoitteiden
saavuttamiseksi”**

Monitapaustutkimus esihenkilötyöstä osana myynnin johtamista

Markkinoinnin ja viestinnän
akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Jutta Vallenius		
Tutkielman nimi:	”Se on niin kun prosessi, missä suunnitellaan, johdetaan, organis : Monitapaustutkimus esihenkilötyöstä osana myynnin johtamista		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Minna-Maarit Jaskari		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	93

TIIVISTELMÄ:

Tutkimus käsittelee esihenkilötyön merkitystä osana myynnin johtamista ja sen kehittämismahdollisuuksia. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella myynnin esihenkilötyötä vähittäiskaupan kontekstissa ja selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilötyön onnistumiseen ja miten myynnin johtamisen esihenkilötyötä voidaan kehittää. Tutkimuksen taustalla on tarve ymmärtää, miten esihenkilötyötä voidaan johtaa tehokkaasti kilpailullisessa ja jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu aiempaan kirjallisuuteen, jossa käsitellään myynnin johtamisen osa-alueita, kuten tavoitteiden asettamista, palautteen antamista, tiimityön johtamista ja esihenkilön käytössä olevia resursseja. Myynnin johtamisen esihenkilötyötä tarkastellaan sekä operatiivisesta että strategisesta näkökulmasta, jolloin esihenkilöiden tehtävänä on varmistaa, että tiimin päivittäiset toiminnot tukevat organisaation pitkän aikavälin tavoitteita.

Tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena, jossa haastateltiin viittä vähittäiskaupan esihenkilöä eri organisaatioista. Haastattelujen avulla kerättiin tietoa myynnin johtamisen arkisista käytännöistä ja esihenkilöiden kohtaamista haasteista. Haastatellut esihenkilöt toivat esiin muun muassa tavoitteiden asettamisen merkityksen, tiimin jäsenten motivoinnin ja yksilöllisen johtamisen haasteet sekä resurssien puutteen vaikutukset esihenkilötyöhön. Tutkimuksen perusteella myynnin johtaminen vaatii esihenkilöiltä monipuolista osaamista, kuten kykyä asettaa selkeitä tavoitteita ja johtaa tiimiä motivoivalla tavalla.

Keskeiset havainnot osoittavat, että esihenkilöiden rooli on keskeinen organisaation menestyksen kannalta ja heidän tulee pystyä tasapainoilemaan monenlaisten tehtävien välillä. Haasteina esihenkilötyössä ovat erityisesti resurssien niukkuus ja tiimien yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. Tärkeää on myös säännöllinen viestintä ja palautteen antaminen, joiden avulla tiimin toimintaa voidaan kehittää ja tukea.

Tutkimuksen tuloksena esitetään kehitysehdotuksia, kuten esihenkilöiden koulutuksen ja jatkuvan oppimisen tukeminen, kommunikoinnin- ja viestintäprosessien parantaminen, motivointi ja yksilöllinen johtaminen, autonomia ja johdon tuen merkitys ja tarvittavien resurssien takaaminen. Nämä tekijät voivat auttaa esihenkilöitä johtamaan myyntitiimejään tehokkaammin ja saavuttamaan parempia tuloksia.

AVAINSANAT: myynnin johtaminen, esihenkilötyö, motivointi, tavoitteiden asettaminen, henkilöstöjohtaminen.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimusmenetelmä ja näkökulma	8
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	10
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	11
2	Myynnin johtamisen esihenkilötyö	13
2.1	Myynnin johtamisen esihenkilötyön osa-alueet	15
2.1.1	Myynnin johtamisen esihenkilön ominaisuudet ja osaaminen	17
2.1.2	Myynnin johtamisen esihenkilötyön haasteet	19
2.2	Myynnin johtamisen esihenkilötyön käytänteet	22
2.2.1	Osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen	22
2.2.2	Ajanhallinta	24
2.2.3	Motivaatio	26
2.2.4	Palkitseminen	29
2.2.5	Palautteen antaminen	31
2.2.6	Tavoitteiden asetanta ja seuranta	32
2.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	35
3	Metodologia	37
3.1	Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen monitapaustutkimus	37
3.2	Aineiston hankinta	38
3.3	Aineiston kuvaus	40
3.4	Aineiston analyysi	44
3.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	47
4	Tutkimuksen tulokset	51
4.1	Myynnin johtamisen esihenkilötyön moninaisuus ja käytännöt	52
4.1.1	Tunnuslukujen ja raportoinnin merkitys	56
4.1.2	Henkilökohtaisen myyntisuorituksen seuranta	59
4.1.3	Työhyvinvointi ja tiimihenki myynnin johtamisen esihenkilötyössä	62

4.1.4	Koulutus ja perehdytys myynnin johtamisen esihenkilötyössä	65
4.2	Myynnin johtamisen esihenkilöiden rooli ja haasteet	67
4.3	Kehitysehdotuksia myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittämiseksi	75
4.3.1	Jatkuva kouluttautuminen ja itsensä kehittäminen	76
4.3.2	Kommunikointi ja viestintä	76
4.3.3	Motivointi ja yksilöllinen johtaminen	77
4.3.4	Autonomia ja johdon tuki	77
4.3.5	Resurssit	78
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	79
5.1	Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	82
5.2	Tekoälyn hyödyntäminen tutkielmassa	83
	Lähteet	84
	Liitteet	91
	Liite 1. Myynnin johdon teemahaastattelurunko	91
	Liite 2. Saatekirje myynnin johtamisen esihenkilöille sähköpostilla	93

Kuviot

Kuvio 1. Management ja Leadership johtamisen eroavaisuudet. Mukailleen Jobber & Lancaster (2012.)	16
Kuvio 2. Myynnin johtamisen osa-alueet. Mukailleen (Tanner ja muut, 2014.).....	17
Kuvio 3. Myynnin johtajan 15 taitoa. Mukailleen Powers ja muut (2014.)	19
Kuvio 4. Henkilöstön osaamisen johtaminen. Mukailleen Madhavaram & McDonald (2010).	24
Kuvio 5. Motivaation positiivinen kierre. Mukailleen (Jobber & Lancaster, 2012.)	29
Kuvio 6. Palkitsemiskokonaisuus. Mukailleen Jobber & Lancaster (2012).....	31
Kuvio 7. Teoreettinen viitekehys.....	36
Kuvio 8. Esihenkilötyön kehittämiseen myynnin johtamisessa vaikuttavat tekijät.....	76

Taulukot

Taulukko 1. Haastattelujen koontitiedot.	43
Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot.	43
Taulukko 3. Myynnin johtamisen esihenkilötyön arkiset käytännöt ja tehtävät tapauksittain.	55

1 Johdanto

Viime vuosina myynnin johtamisen esihenkilötyö on muuttunut merkittävästi globaalin markkinakilpailun ja teknologian kehityksen vaikutuksesta. Perinteisen koulutuskeskeisen lähestymistavan sijaan organisaatiot ovat alkaneet ymmärtää myynnin johtamisen esihenkilötyön kokonaisvaltaisemmin, mikä korostaa tarvetta monipuolisille taidoille ja kyvyille sopeutua nopeasti uusiin toimintatapoihin. Menestyvät organisaatiot tunnistavat myynnin johtamisen keskeisen roolin liiketoiminnan menestyksessä ja korostavat nopeutta, joustavuutta, integraatiota, innovatiivisuutta ja työntekijöiden sitoutumista avaintekijöinä menestyksen saavuttamiseksi. (Viitala & Jylhä, 2019.)

Yritysten kilpailukyky perustuu niiden kykyyn hyödyntää taitojaan, tiedonhankintaa ja asiantuntemusta. Menestyksen avaimia ovat pätevän työvoiman hankkiminen ja kehittäminen sekä jatkuva henkilöstön osaamisen kasvattaminen. Satunnainen koulutus ei enää riitä, vaan nykyisin yritysten on keskityttävä jatkuvaan osaamisen ja asiantuntemuksen kehittämiseen, mikä on olennaista niiden menestykselle. Nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö on johtanut strategisen suunnittelun ja ennustamisen sijasta pyrkimykseen kehittää organisaatio, joka voi nopeasti omaksua ja jakaa tietoa. (Rasca, 2018.)

Muutokset asettavat myynnille ja esihenkilötyölle uusia ja entistä korkeampia vaatimuksia organisaation kaikilla tasoilla. Menestyäkseen organisaatioiden on sitouduttava jatkuvasti investoimaan myyntihenkilöstön osaamisen kehittämiseen ja heidän työympäristönsä parantamiseen. Myynnin johtamisen esihenkilötyö on keskeinen osa yrityksen kokonaisjohtamista, sillä se ei ainoastaan tue liiketoiminnan jatkuvuutta vaan myös ohjaa toimia kohti organisaation visiota. (Viitala & Jylhä, 2019.)

Tutkimuskenttänä myynnin ja johtamisen kehittäminen on laaja ja moniulotteinen, ja sitä on tutkittu eri näkökulmista sekä kotimaassa että ulkomailla. Suomessa esimerkiksi

Viitala (2004) on tarkastellut väitöskirjassaan esihenkilötyön osatekijöitä ja niitä ominaisuuksia, jotka tukevat organisaation oppimista ja menestystä, kun taas Lampela (2004) on keskittynyt tutkimuksessaan koulutustarpeisiin. Tutkimuksissa on myös käsitelty myynnin ja osaamisen johtamisen strategista ohjausta (esim. Viitala, 2013), hallintomalleja (esim. Uotila, 2010) sekä myynnin ja osaamisen johtamisen työkaluja (esim. Viitala, 2014), joissa korostetaan avoimen keskustelun tärkeyttä onnistuneiden mallien käyttöönotossa ja niiden käytännön soveltamisessa ilmeneviä haasteita. Ulkomailla on myynnin ja johtamisen kehittämistä muun muassa tutkittu yksilömyynnin, (esim. Wachner ja muut 2009; Chonko ja muut, 2003), myyntikykyjen johtamisen (esim. Küster & Canales, 2011) sekä strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. (esim. Greer, 2021.)

Tarve tutkimukselle perustuu siihen, että myynnin johtamisen kehittämistä esihenkilötyön näkökulmasta ja erityisesti sen käytänteitä on tutkittu melko vähän. Myynnin johtamisen tarkastelu esihenkilötyön kontekstissa on kuitenkin olennaista. Esihenkilötyön rooli myynnin johtamisessa vaikuttaa koko organisaatioon, ja se voi muodostaa perustan olemassa oleville johtamiskäytänteille. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, kuinka myynnin johtamisen esihenkilötyötä tulisi kehittää, jotta se toimisi tehokkaana osana organisaatiota.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa myynnin esihenkilötyön tekijöitä ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittämisen. Tätä tarkoitusta lähestytään tutkimalla myynnin johtamisen esihenkilötyötä empiirisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen tarkoitusta tukevat kolme seuraavaa tavoitetta.

Ensimmäinen tavoite on luoda aikaisempaan teoriaan pohjautuva teoreettinen viitekehys syvällisemmän ymmärryksen saavuttamiseksi esihenkilötyön näkökulmasta myynnin johtamisessa. Tämä tehdään analysoimalla ja tarkastelemalla aiempaa teoreettista kirjallisuutta myynnin johtamisesta ja sen merkityksestä esihenkilötyössä.

Toisena tavoitteena on pyrkiä selvittämään myynnin johtamisen esihenkilötyön erityiset osa-alueet, arkiset käytännöt ja mitä välineitä voidaan hyödyntää myynnin johtamisen esihenkilötyössä. Tämä toteutetaan teemahaastatteluiden avulla, joissa haastatellaan viittä B2C -sektorin esihenkilöä, joilla on vähintään viisi alaista.

Kolmantena tavoitteena on esittää kehitysehdotuksia, miten voidaan kehittää myynnin johtamisen esihenkilötyötä. Päätelmät ja kehitysehdotukset luodaan yhdistämällä teoriaosuuden viitekehys, aikaisemmat tutkimukset ja tutkimustulokset, jotka saadaan esihenkilöille toteutetusta empiirisestä tutkimuksesta.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja näkökulma

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista monitapaustutkimusta, joka on yleinen liiketaloustieteessä. Monitapaustutkimus mahdollistaa käytännönläheisen ja syvällisen ilmiön tutkimisen, tarjoten mahdollisuuden ymmärtää ja selittää sitä paremmin. Se tuottaa normatiivisia johtopäätöksiä ja syventää ymmärrystä tutkittavista tapauksista, kuten tässä tutkimuksessa yksittäisten esihenkilöiden toteuttamasta myynnin johtamisesta. Tutkimuksessa hyödynnetään viitekehystä, joka keskittyy myynnin johtamiseen, mahdollistaen syvällisen ja laajan tarkastelun sekä uusien näkökulmien esiintuomisen. (Eisenhardt & Graebner, 2007; Eriksson & Koistinen, 2014.)

Monitapaustutkimus voidaan nähdä myös tutkimusotteena, jossa perehdytään syvällisesti muutamaa tapaukseen ja analysoidaan niiden kautta laajempaa ilmiötä. Tämä malli tutkii useita toisiinsa liittyviä tapauksia osana suurempaa kokonaisuutta tai ilmiötä. Osatapaukset, jotka voivat olla esimerkiksi organisaatioita tai henkilöitä, tutkitaan huolellisesti niiden kontekstit huomioon ottaen, mikä mahdollistaa ymmärryksen lisääntymisen ilmiötä kohtaan. Monitapaustutkimuksen tieteellinen merkitys syntyy, kun syvällinen ymmärrys yhdestä tapauksesta liitetään osaksi laajempaa tieteellistä keskustelua. (Eisenhardt & Graebner, 2007; Eriksson & Koistinen, 2014.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan tekijöitä, jotka mahdollistavat myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittämisen vähittäiskaupan alalla. Tapauksina toimivat eri organisaatioista haastateltavat esihenkilöt, jotka edustavat erilaisia näkökulmia alalta. Näiden henkilöiden näkemykset eivät välttämättä heijasta organisaatioiden kantaa. Vertailemalla näitä näkemyksiä voidaan tunnistaa käytännön tekijöitä, jotka olisivat hyödynnettävissä myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittämisessä vähittäiskaupan alalla. Monitapaustutkimus on perusteltu sopivana lähestymistapana, koska se mahdollistaa tutkijan tavoitteen ymmärtää ja löytää käytännön keinoja myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittämiseksi. Tähän monitapaustutkimukseen valittuja esihenkilötapauksia haastateltiin eri teemojen avulla eli tutkimuksen pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelujen lisäksi tutkimuksen empiirisessä osiossa hyödynnettiin verkkomateriaaleja ja dokumentteja sopivilta osin sekundääriaineistoina.

Monitapaustutkimusten rajoitteisiin kuuluu yleistämisen haaste, koska tutkittavien tapausten määrä ei kata reaali maailman monimuotoisuutta. Monitapaustutkimuksissa ei tavoitella yleistettävyyttä samalla tavalla kuin kyselytutkimuksissa, vaan pyritään tuottamaan syvällistä ja intensiivistä tietoa tapauksista niiden erityiskontekstissa. Analyysissä keskitytään tapauksen sisäisiin mekanismeihin ja dynamiikkaan, jotta voidaan osoittaa tulosten merkitystä ja jonkinlaista yleistettävyyttä. (Koskinen ja muut, 2016.) Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin useita tapauksia, eli myynnin johtamisen esihenkilöitä eri vähittäiskaupan organisaatioissa, puolistrukturoituja teemahaastatteluja hyödyntäen ja osana laajempaa ilmiötä - myynnin johtamisen kehittämistä. Tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan yleistää myös teoreettisesti muihin toimialoihin, joilla myynnin johtaminen ei vielä ole systemaattista. Tutkimuksessa käsiteltävä ilmiö on myynnin esihenkilötyön kehittäminen vähittäiskaupan alalla, ja osatapaukset muodostuvat haastateltavien henkilöiden näkemyksistä kyseisestä ilmiöstä eri organisaatioissa vähittäiskaupan alalla.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta, joista ensimmäisenä on johdanto. Siinä määritellään tutkimuksen lähtökohta, aiemmat tutkimukset aiheesta, perusteet aihevalinnalle sekä tutkimusaukko. Lisäksi johdanto kappale sisältää tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet (luku 1.1), tutkimusmenetelmän ja näkökulman (luku 1.2), rajaukset ja rakenteen (luku 1.3) sekä työn keskeiset käsitteet (luku 1.4).

Toinen luku eli teoreettinen osuus rakentuu kolmesta osasta. Siinä tarkastellaan myynnin johtamisen esihenkilötyötä yleisesti ja ensimmäisessä osassa (luku 2.1) määritellään myynnin johtamisen esihenkilötyön osa-alueita. Ensin perehdytään myynnin johtajan ominaisuuksiin (luku 2.1.1), jonka jälkeen käsitellään myynnin johtamisen esihenkilötyön haasteita (luku 2.1.2). Tämän jälkeen avataan myynnin johtamisen esihenkilötyön käytänteitä aiemman kirjallisuuden pohjalta (luku 2.2) ja alaluvuissa (2.2.1-2.2.6) käsitellään yksitellen eri käytännöt. Lopuksi teoria tiivistetään teoreettiseksi viitekehykseksi, joka luo perustan tutkimuksen empiiriselle osuudelle (luku 2.3).

Teoriaosuuden jälkeen luvussa kolme käydään läpi tutkimuksen metodologisia valintoja. Ensimmäisessä osassa (luku 3.1) perehdytään kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään, jossa esitellään tutkimuksen metodologisia valintoja. Seuraavaksi käydään läpi aineiston hankinta (luku 3.2), aineiston kuvaus (luku 3.3) ja analyysi (luku 3.4). Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä (luku 3.5).

Luvussa neljä käydään läpi tutkimustulokset teema-alueittain ja esitetään kehitysehdotuksia myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittämiseksi. Viimeisessä luvussa viisi esitetään yhteenveto ja tehdyt johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen rajoituksia ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia (luku 5.1). Lisäksi luvussa (5.2) kerrotaan tekoälyn hyödyntämisestä tutkielmassa. Haastattelussa käytetty teemahaastattelurunko (Liite 1.) ja saatekirje. (Liite 2.) sekä käytetyt lähteet löytyvät tutkielman lopusta.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan myynnin johtamista esihenkilötyön näkökulmasta, joten tutkimuksen ulkopuolelle jäävät ylimmän johdon ja työntekijätason käsittely. Johtamista tarkastellaan eri esihenkilötyön arkisten käytäntöjen kautta, mikä auttaa hahmottamaan esihenkilötyön ominaispiirteitä. Oppiminen ja siihen liittyvät käsitteet ja teoriat ovat olennainen osa myynnin johtamista, mutta niitä käsitellään vain tarpeellisessa määrin. Tutkimuksessa ei myöskään syvennyttä oppimisen ja koulutuksen vaikutusten tarkempaan analyysiin. Tiedonkulussa ja viestinnässä keskitytään erityisesti esihenkilön ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen koskien osaamistarpeita, jättäen yleisemmät vuorovaikutusmallit tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksessa tarkastellaan tietoisesti vähemmän niitä osa-alueita, jotka ovat tyyppillisesti osa myynnin johtamista, kuten esihenkilön suoraa vuorovaikutusta asiakkaisiin ja rekrytointia. Näiden merkitystä ei voi väheksyä, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään esihenkilöiden myynnin johtamisen kompetensseihin. Tutkimuksen kohteena on esihenkilötyö, osaaminen ja sen merkitys myynnin johtamisessa ketterästi muuttuvissa globaaleissa liiketoimintaympäristöissä.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Myynnin johtaminen (*Sales Management*)

Myynnin johtamisella voidaan tarkoittaa kaikkea ohjaavaa tai arvioivaa toimintaa, mitä organisaatiossa tehdään yhteisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Myynnin johtamisen tehtävä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset tuottavan ja laadukkaan työn suorittamiselle. Myynnin johtamisen avulla pyritään siihen, että saadaan erilaiset ihmiset toimimaan työorganisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ingram ja muut, 2019.)

Henkilöstön kehittäminen (*HRD*)

Henkilöstön kehittäminen, lyhyemmin HRD (Human Resource Development), viittaa henkilöstön toimintavalmiuksien ja suoritustason parantamiseen, jolla pyritään varmistamaan heidän parempi suoriutumisensa sekä nykyisistä että tulevista

työtehtävistä. Tämä prosessi on jatkuvaa ja siihen voidaan käyttää erilaisia suunniteltuja kehittämistoimenpiteitä, jotka edistävät ja nopeuttavat henkilöstön kehittymistä. (Hameed & Waheed, 2011.)

Esihenkilötyö (*Leadership*)

Esihenkilötyö on olennainen osa johtamista, joka perustuu vuorovaikutukseen ja tavoitteelliseen vaikuttamiseen joko yksilöihin tai ryhmiin. Johtamistilanteessa esiintyy kolme keskeistä tekijää: vaikuttaja, vaikutettavat ja organisaation tavoitteet. Erilaiset tilanteet ja tehtävät edellyttävät monipuolisia toimintatapoja ja rooleja. (Jobber & Lancaster, 2012.)

Osaaminen (*Competence*)

Osaamisella viitataan yksilön kykyyn vastata työtehtävien asettamiin vaatimuksiin ja tuottaa korkealaatuisia tuloksia. Osaaminen koostuu monista eri elementeistä, kuten tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. (Uotila, 2010.)

2 Myynnin johtamisen esihenkilötyö

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan mitä sisältyy myynnin johtamisen esihenkilötyöhön. Kappaleissa perehdytään esihenkilön tehtäviin myynnin johtajana ja kartoitetaan menestymiseen tarvittavia taitoja.

Tutkimusten, Peesker ja muut (2019), Ingram ja muut (2019), Inyang ja muut (2018) mukaan, yritysten menestyksen kannalta myynnin johtaminen on ratkaiseva tekijä, ja se vaatii aktiivista yhteistyötä asiakkaiden, työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden kanssa. Heidän mukaansa keskeisiä myynnin johtamisen osa-alueita ovat rekrytointi, koulutus, tuotetietouden ylläpito, laadunvalvonta ja henkilöstön motivointi. Esihenkilöltä edellytetään taitoa toimia määrätietoisesti ja tavoitteellisesti sekä tehdä päätöksiä nopeasti. Hänen on kyettävä johtamaan alaisiaan rohkeasti ja luotava heille edellytykset menestyä. Esihenkilön vastuualueet vaihtelevat yrityksen ja toimialan mukaan, mutta niihin kuuluvat yleensä henkilöstön johtaminen, operatiivinen suunnittelu, kommunikaatio ja päätöksenteko. Esihenkilön on myös tuettava tiimiä muutoksissa ja varmistettava yrityksen strategioiden tehokas toteutuminen käytännön toiminnassa.

Ingram ja muut (2019) toteavat myynnin johtamisen esihenkilötyön olevan erityinen haara esihenkilötyössä, joka keskittyy nimenomaan myyntitoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen. Se eroaa kuitenkin yleisestä esihenkilötyöstä tietyistä näkökulmista, kuten myynnin prosessien, asiakaskäyttäytymisen ja markkinoiden dynamiikan monipuolisen hallinnan osalta. Heidän on kyettävä analysoimaan myyntidataa ja hyödyntämään sitä päätöksenteon tukena sekä tarjoamaan tiimilleen tarvittavaa motivointia ja valmennusta. Myynnin johtaminen ei ole pelkästään tiimin ohjaamista kohti asetettuja tavoitteita, vaan sillä on myös laajempia vaikutuksia yritykseen ja sillä on keskeinen rooli tulevaisuuden yritysten menestymisen kannalta.

Tutkimuksessaan myynnin johtamisen keskeisistä kulmakivistä Inyang ja muut (2018) korostavat esihenkilötyön merkitystä tehokkaan myyntiympäristön luomisessa ja ylläpitämisessä nykyajan liiketoimintaympäristössä, joka on tunnettu epävakaisuudesta, epävarmuudesta ja monimutkaisuudesta. Esihenkilön tehtävänä on luoda ja kommunikoida selkeä visio, kehittää myyntikulttuuria, korostaa organisaation perusarvoja ja innostaa alaisiaan kasvamaan ja kehittymään kohti yhteisiä tavoitteita. Inyangin ja muiden (2018) tutkimus osoittaa myös myynnin johtamisen myönteiset vaikutukset tiimin asiakaslähtöisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, sisäiseen motivaatioon ja panokseen. Tämä vaatii myynnin johtajilta kykyä auttaa myyjää ymmärtämään myyntiympäristöään ja priorisoimaan toimintojaan tehokkaasti. Huolimatta siitä, että myynnin johtaminen voi parantaa henkilöstön suoriutumista ja asiakassuhteiden laatua, Schmitz ja Ganesan (2014) tuovat esiin tutkimuksessaan myös näkökulman henkilöstön työn kompleksisuudesta ja sen vaikutuksista työkuormaan, työtyytyväisyyteen ja suoriutumiseen. Heidän mukaansa esihenkilö voi auttaa henkilöstöä valmistautumaan paremmin kohtaamaan kasvavan kompleksisuuden, mikä voi vähentää kuormitusta ja parantaa suoriutumista pitkällä aikavälillä.

Tutkimusten mukaan Fraccastoro ja muut (2021), Hartmann ja muut (2018) ja Verhoef ja muut (2021) nykyajan myyntityö edellyttää jatkuvaa uudistumista, sillä myyntitoiminta on laajentunut perinteisten kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten ulkopuolelle. Tämän päivän myynnin johtamisen esihenkilöiltä vaaditaan laajempaa näkemystä ja kykyä johtaa monimutkaista kokonaisuutta. Esihenkilöiden on omaksuttava operatiivisen johtamisen ohelle myös strateginen ja osallistuva rooli, sillä ilman kykyä uudistua ja sopeutua yritykset eivät menesty nykyajan myynnissä. Muutosvalmius ja kyky johtaa yritystä kohti uusia myyntitapoja ovat olennaisia tekijöitä menestyksensä myynnin johtamisen esihenkilötyössä nykypäivän liiketoimintaympäristössä. (Fraccastoro ja muut 2021; Hartmann ja muut, 2018; Verhoef ja muut, 2021.) Nykyään myös teknologioiden rooli on korostunut, sillä ne mahdollistavat rutiinien automatisoinnin, mikä vapauttaa aikaa johtamiselle.

Tutkimusten perusteella voidaan todeta myynnin johtamisen vaativan muuttuvissa toimintaympäristöissä sekä kilpailun jatkuvasti kiristyessä, uudenlaisia ja monipuolisia lähestymistapoja, kuten laaja-alaista yhteistyötä, valmentavaa johtajuutta, laajentunutta vastuun delegointia, jatkuvaa tiedon jakamista, unohtamatta yksilöllisen kohtelun ja kohtaamisen merkitystä menestymisen edellytyksenä. Johtamistyön tulisi perustua yhä enemmän tutkimusdataan, vankkaan tietoon ja faktoihin, ja oleellista on taito valmentaa yksilöitä heidän erilaisien tarpeidensa mukaisesti. Myös strateginen kokeilunhalu ja kyky luoda turvallinen työilmapiiri ovat tärkeitä ominaisuuksia myynnin johtajalle. Lisäksi johtajien tulee kommunikoida selkeästi, hallita teknisiä taitoja ja tehdä päätöksiä yhteistyössä organisaation eri osastojen kanssa. Näiden taitojen lisäksi Marcos Cuevas (2018) nostaa innovatiivisuuden tärkeäksi taidoksi myynnin johtamisessa. Sitä tarvitaan yhä enemmän arvon luomisessa asiakkaille, uusien asiakassuhteiden mallien kehittämisessä ja myyntiprosessien sekä teknologioiden tehokkaassa hallinnassa.

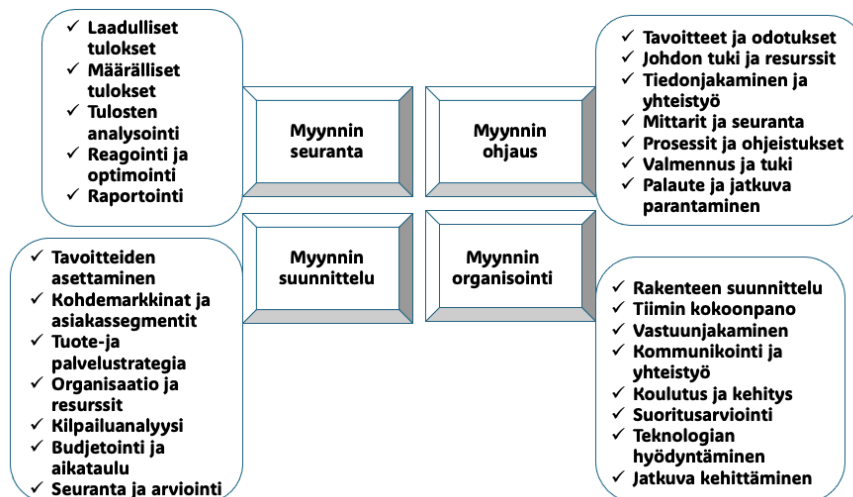
2.1 Myynnin johtamisen esihenkilötyön osa-alueet

Tässä luvussa tarkastellaan myynnin johtamisen eri osa-alueita. Inyang ja muut (2018) ja Ingram ja muut (2019) toteavat, että myynnin johtamisen esihenkilötyössä ohjataan sekä ihmisiä että asioita. Ihmisten ohjaamisessa keskitytään **leadership**-periaatteisiin, jotka viittaavat valmentavaan ohjaukseen, kun taas **management**-termi liittyy enemmänkin asioiden johtamiseen. Leadership-käsitteellä korostetaan yksilöiden vahvuuksien ohjaamista valmentajan ominaisuudessa. Esihenkilön pyrkimyksenä on syventynyt ymmärrys alaistensa tarpeista ja motivaattoreista sekä heidän yksilöllisistä vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan. Alla olevassa kuviossa (kuvio 1.) avataan tarkemmin mitä management ja leadership käsitteet pitävät sisällään ja mitkä ovat niiden eroavaisuudet.



Kuvio 1. Management ja Leadership johtamisen eroavaisuudet. Mukaillen Jobber & Lancaster (2012.)

Tanner ja muut (2014) jakavat myynnin johtamisen neljään osa-alueeseen. Näitä ovat myynnin suunnittelu, organisointi, ohjaus ja seuranta. *Myynnin suunnittelu* on keskeinen osa myynnin johtamista ja liiketoiminnan menestystä. Se käsittää strategisen prosessin, jossa asetetaan tavoitteita ja laaditaan toimintasuunnitelmia, joiden avulla organisaatio voi kohdentaa resurssejaan optimaalisesti oikeisiin markkinoihin, asiakassegmentteihin ja tuotteisiin. Prosessi edellyttää syvällistä asiakkaiden ja heidän ostoprosessiensa ymmärtämistä, jotta voidaan vastata tehokkaasti heidän tarpeisiinsa ja odotuksiinsa. *Myynnin organisoinnissa* puolestaan määritellään tarkasti myyjien roolit ja vastualueet sekä luodaan yhtenäiset toimintasäännöt, jotka varmistavat toiminnan johdonmukaisuuden ja tehokkuuden. *Myynnin ohjaus* taas keskittyy myyntitiimin toiminnan ohjaamiseen ja hallintaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, sisältäen strategioiden kehittämisen, prosessien optimoinnin ja henkilöstön valmennuksen. Lisäksi *myynnin seuranta* on kriittinen osa-alue, jossa analysoidaan myyntidataa tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi ja tarvittavien korjaavien toimenpiteiden toteuttamiseksi ajoissa. Tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa varmistaa, että myyntitoiminta on systemaattista, tehokasta ja tavoitteellista. Alla olevassa kuviossa (kuvio 2.) on avattu näitä osa-alueita tarkemmin.



Kuvio 2. Myynnin johtamisen osa-alueet. Mukailten (Tanner ja muut, 2014.)

2.1.1 Myynnin johtamisen esihenkilön ominaisuudet ja osaaminen

Useiden tutkimusten Groza ja muut (2021), Mangus (2023), Ružić ja muut (2018), Powers ja muut (2014) mukaan, myynnin johtamisen esihenkilön ominaisuudet ja osaaminen ovat monipuolisia ja laaja-alaisia, kattaen sekä *henkilökohtaiset* että *ammattilliset taidot*.

Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin lukeutuvat muun muassa johtajuus, empatia, joustavuus ja päättäväisyys. *Johtajuus* ilmenee kyvyssä inspiroida ja motivoida tiimiä, toimia esikuvana sekä jatkuvasti kehittää omia taitojaan ja osaamistaan. *Empatia* mahdollistaa tiimin jäsenten tarpeiden ja haasteiden ymmärtämisen, mikä on olennaista toimivan työilmapiirin luomisessa. Empatiakyky auttaa myös konfliktien ennaltaehkäisyssä ja ratkaisemisessa. *Joustavuus* on välttämätöntä dynaamisessa myyntiympäristössä, jossa muutoksiin on sopeuduttava nopeasti. On tärkeää, että esihenkilö pystyy mukauttamaan strategioita ja operatiivisia toimintoja nopeasti, jotta kilpailuetu säilyy ja odottamattomiin tilanteisiin voidaan reagoida tehokkaasti. *Päättäväisyys* puolestaan tarkoittaa kykyä tehdä vaikeita päätöksiä tehokkaasti ja nopeasti. Tämä on tärkeää, jotta esihenkilö pystyy antamaan selkeitä ohjeita ja tekemään ratkaisuja, jotka pitävät tiimin liikkeessä.

Ammatillinen osaaminen sisältää strategisen ajattelun, kommunikaatiotaidot, ihmisten johtamisen, konfliktien hallinnan, teknologian hyödyntämisen ja resurssien hallinnan. *Strateginen ajattelu* tarkoittaa kykyä suunnitella ja toteuttaa myyntistrategioita, jotka tukevat yrityksen liiketoimintatavoitteita sekä ymmärtää markkinadynamiikkaa ja analysoida tietoa päätöksenteon tueksi. Strateginen ajattelu varmistaa, että tiimin toiminta on linjassa yrityksen laajempien tavoitteiden kanssa ja että resursseja käytetään optimaalisesti. *Kommunikaatiotaidot* ovat olennaisia selkeän ja avoimen viestinnän varmistamiseksi niin tiimin sisällä kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa. Toimiva viestintä varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet ovat tietoisia tavoitteista, odotuksista ja rooleista. Se myös edistää yhteistyötä ja konfliktien ennaltaehkäisyä sekä ratkaisemista.

Ihmisten johtaminen käsittää tiimin motivoinnin, sitouttamisen ja kehittämisen sekä tiimin jäsenten vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen. Tehokas ihmisten johtaminen maksimoi tiimin potentiaalin ja parantaa suorituskykyä. Hyvä esihenkilö kehittää tiimin jäsenten taitoja ja auttaa heitä kasvamaan roolissaan, mikä puolestaan johtaa parempaan työtyytyväisyyteen ja alhaisempaan vaihtuvuuteen. Ihmisten johtamisen yhteydessä myös *konfliktien hallinta* on tärkeää ristiriitojen ratkaisemiseksi nopeasti ja rakentavasti, jotta tiimin toimivuus ja motivaatio säilyvät.

Teknologian hyödyntäminen tehostaa myyntiprosesseja, parantaa asiakassuhteiden hallintaa ja tukee päätöksentekoa. Tämä on välttämätöntä nykyaikaisessa myynnin johtamisessa. Tehokas *resurssien hallinta* puolestaan optimoi tiimin työmäärän ja budjetin, auttaa saavuttamaan tavoitteet ja välttämään ylikuormitusta ja resurssien tuhlausta. Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa, edellä mainittujen asioiden lisäksi myös *jatkuva oppiminen* ja *verkostoituminen* ovat välttämättömiä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.

Näitä ominaisuuksia mukailee myös Powers ja muiden (2014) laaja tutkimus, jonka tarkoituksena oli tunnistaa ja määrittää myynnin johtamisen 15 keskeistä taitoa. Nämä 15 taitoa eriteltiin analysoimalla tietoja, jotka käsittivät 116 kirjoittajan ja 16 julkaisun

antamaa informaatiota. Tutkijat esittivät samat kysymykset myös omassa tutkimuksessaan 145 eri myynnin johtotehtävissä toimivalle henkilölle. Alla olevassa kuviossa (kuvio 3.) on esitetty nämä 15 keskeistä taitoa, jotka nousivat tutkimuksesta.



Kuvio 3. Myynnin johtajan 15 taitoa. Mukailten Powers ja muut (2014.)

2.1.2 Myynnin johtamisen esihenkilötyön haasteet

Esihenkilö kohtaa monia päivittäisiä haasteita. Niiden tunnistaminen on keskeistä, jotta haasteisiin voidaan reagoida välittömästi, kehittää osaamista ja toimintoja ja siten varmistaa myynnin johtaminen menestyksekkäästi. Myynnin johtamisen esihenkilötyön haasteet johtuvat sekä ihmisten johtamisen että liiketoiminnan dynaamisen luonteen vaatimuksista.

Tutkimusten mukaan Jobber & Lancaster (2012); Marcos Cuevas (2018); Medina ja muut (2019); Cespedes & Marsh (2017) tavoitteiden asettaminen ja seuranta muodostavat merkittävän haasteen, sillä niiden on oltava yhtä aikaa kunnianhimoisia ja realistisia. Epärealistiset tavoitteet voivat heikentää tiimin motivaatiota ja aiheuttaa turhautumista, kun taas liian helpot tavoitteet eivät hyödynnä tiimin täyttä potentiaalia. Lisäksi tavoitteiden edistymisen seuranta vaatii tehokkaita järjestelmiä ja resursseja, mikä lisää esihenkilön työtaakkaa. Johto saattaa myös arvioida esihenkilön suoritusta pelkästään

numeeristen mittareiden perusteella, mikä saattaa johtaa lyhytnäköisiin toimenpiteisiin, jotka eivät välttämättä ole linjassa asiakaslähtöisen lähestymistavan kanssa. Tämä heijastuu helposti myös henkilöstöön ja esihenkilön tulisikin varmistaa, että henkilöstön tekemistä arvioidaan myös laadullisten mittareiden kautta, sillä se on pitkäjänteisempää ja oikeiden tekojen kautta päästään myös tavoitteisiin paremmin kuin ainoastaan numeroiden kautta. Numeeristen tavoitteiden takana on kuitenkin aina tekoja.

Esihenkilön haasteisiin saattaa kuulua myös yrityksen puolelta pyrkimys kontrolloida toimintaa sisältäpäin, vaikka kaikki asiat eivät ole täysin hallittavissa yrityksen sisällä. Lisäksi voidaan sortua liialliseen vertailuun kilpailijoihin nähden, sen sijaan, että keskityttäisiin oman toiminnan kehittämiseen. Esihenkilöllä saattaa olla myös rajoitettu liikkumavara omien tehtäviensä hoitamiseen, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti tiimiin ja tuloksiin. Taitavat ja älykkäät esihenkilöt osaavat vaatia riittävästi autonomiaa tehokkaaseen työskentelyyn ja organisaatiot ymmärtävät tämän. (Jobber & Lancaster, 2012.)

Ingram ja muut (2019); Cespedes (2014) ja Marcos Cuevas (2018) nostavat haasteeksi myös tiimin motivoinnin ja sitouttamisen, sillä jokainen tiimin jäsen on yksilö, jolla on omat motivaatiotekijänsä ja tarpeensa. Eri ihmisten motivoiminen yhdenmukaisella tavalla ei ole tehokasta, joten esihenkilöiden on löydettävä yksilöllisiä tapoja motivoida ja sitouttaa tiimiläisiään. Tämä vaatii aikaa, resursseja ja syvällistä ymmärrystä tiimin jäsenten erilaisista tarpeista. Tämän lisäksi jatkuva koulutus ja kehittäminen ovat myös välttämättömiä tiimin tehokkuuden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi, mutta uusien teknologioiden ja myyntistrategioiden omaksuminen vaatii esihenkilöltä jatkuvaa investointia koulutusohjelmiin ja valmennukseen.

Breaugh (2013) nostaa osaavan työvoiman löytämisen ja rekrytointiin liittyvien riskien merkityksen myynnin johtamisen haasteisiin. Rekrytointien epäonnistuminen voi johtaa lukuisiin haasteisiin, kuten resurssipulaan, tiimin motivaation laskuun ja yleiseen epävarmuuteen, jotka kaikki voivat heikentää myynnin tuloksia. Tällaisissa tilanteissa

esihenkilötyön merkitys korostuu monella tavalla. He voivat auttaa tiimin jäseniä näkemään epäonnistuneiden rekrytointien vaikutukset väliaikaisina ja keskittymään pitkän aikavälin tavoitteisiin. Lisäksi esihenkilön on kyettävä jakamaan tehtävät ja vastuut uudelleen, sillä jos rekrytoinnit epäonnistuvat, on entistä tärkeämpää panostaa olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tämä voi tarkoittaa lisäkoulutusta, mentorointiohjelmia tai mahdollisuuksien tarjoamista uusien taitojen oppimiseen. Näin esihenkilö voi varmistaa, että tiimi pystyy vastaamaan myynnin haasteisiin ja saavuttamaan tavoitteet huolimatta rekrytointien epäonnistumisesta. Rekrytointien epäonnistuminen voi aiheuttaa myös epävarmuutta ja muutosvastarintaa tiimissä. Esihenkilön on oltava selkeä ja avoin viestinnässään sekä tarjota tiimille tietoa tilanteesta ja tulevista toimenpiteistä. Tämä auttaa vähentämään epävarmuutta ja rakentamaan luottamusta esihenkilöä ja yritystä kohtaan. (Breugh, 2013.)

Schweper (2016) korostaakin esihenkilön roolia myyjien käyttäytymisen ohjaamisessa. Konfliktien hallinta on haastavaa tiimeissä, jotka usein toimivat suuren paineen alla saavuttaakseen tavoitteensa. Tämä paine voi johtaa ristiriitoihin tiimin jäsenten välillä, ja konfliktien nopea ja tehokas ratkaiseminen vaatii esihenkilöltä erinomaisia ihmissuhdetaitoja ja diplomatiaa. Haasteeksi menestymiselle voi myös muodostua esihenkilön heikko itsetunto. Se saattaa estää aidon menestyvän tiimin tukemisen, sillä heidät koetaan uhkana itselle tai omalle onnistumiselle. Fraccastoro ja muut (2021), Hartmann ja muut (2018) ja Verhoef ja muut (2021) puolestaan nostavat haasteeksi muutosten hallinnan ja johtamisen, sillä markkinat, että yrityksen sisäiset olosuhteet voivat muuttua nopeasti. Esihenkilön on oltava valmis sopeutumaan näihin muutoksiin ja johtamaan tiimiä läpi epävarmuuden, mikä vaatii joustavuutta ja sopeutumiskykyä.

Jobber & Lancaster (2012); Jones ja muut (2005) ja Aeon ja muut (2017) toteavat haasteeksi resurssien hallinnan, kuten työmäärän tasapainottamisen ja budjetin tehokkaan käytön, mitkä ovat keskeisiä ja haastavia myynnin johtamisen osa-alueita. Rajalliset resurssit ja niiden optimaalinen käyttö ovat jatkuvia huolenaiheita, ja virheelliset päätökset voivat heikentää tuloksia merkittävästi. Mikäli esihenkilö ei kykene

hallitsemaan tehokkaasti ajankäyttöään, sillä on välittömiä vaikutuksia työssä onnistumiseen. Tiimille annetuista lupauksista saattaa ajanhallinta ongelmista johtuen, olla vaikeaa pitää kiinni, jonka vuoksi tiimin luottamusta on haastavaa säilyttää. Tämän lisäksi teknologian hyödyntäminen, vaatii teknistä osaamista ja jatkuvaa koulutusta, mikä voi olla haastavaa etenkin, jos esihenkilöllä ei ole riittäviä resursseja tai osaamista. Lisäksi tehokas viestintä sekä tiimin sisällä että asiakassuhteissa on kriittinen osaamisalue, sillä viestinnän on oltava selkeää, johdonmukaista ja avointa, jotta kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät tavoitteet ja strategiat samalla tavalla.

2.2 Myynnin johtamisen esihenkilötyön käytänteet

Tässä luvussa tarkastellaan myynnin johtamisen käytänteitä esihenkilötyön näkökulmasta aiemman kirjallisuuden avulla. Käytänteet vaikuttavat myynnin tehokkuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin sekä motivaation ylläpitoon. Näihin käytänteisiin kuuluvat muun muassa osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen, ajanhallinta, motivaatio, palkitseminen, palautteen antaminen sekä tavoitteiden asettaminen ja seuranta. Seuraavissa alaluvuissa avataan käytänteitä tarkemmin. Kaikkien käytänteiden osaamisella on merkitystä esihenkilön kehittymiselle paremmaksi työssään.

2.2.1 Osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen

Organisaation osaaminen sisältää kokemuksia, arvoja, kontekstuaalista tietoa ja asiantuntevaa ymmärrystä, jotka mahdollistavat uuden tiedon integroinnin ja arvioinnin. Osaamisen systemaattinen johtaminen on keskeistä kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Osaamisen merkitys kilpailuetuna on tiedostettu tutkimuksissa, mutta sen hyödyntäminen käytännön esihenkilötyössä on edelleen osittain haasteellista. Salojärvi ja muut (2005) tutkivat osaamisen johtamisen yhteyttä yrityksen kestävään kasvuun ja kehitykseen. He havaitsivat, että yrityksen kasvu korreloi positiivisesti osaamisen johtamisen kehittyneisyyden kanssa. Organisaatioissa ollaan tietoisia osaamisen johtamisesta, mutta tietoisuuden lisäksi tarvitaan kokonaisvaltainen lähestymistapa,

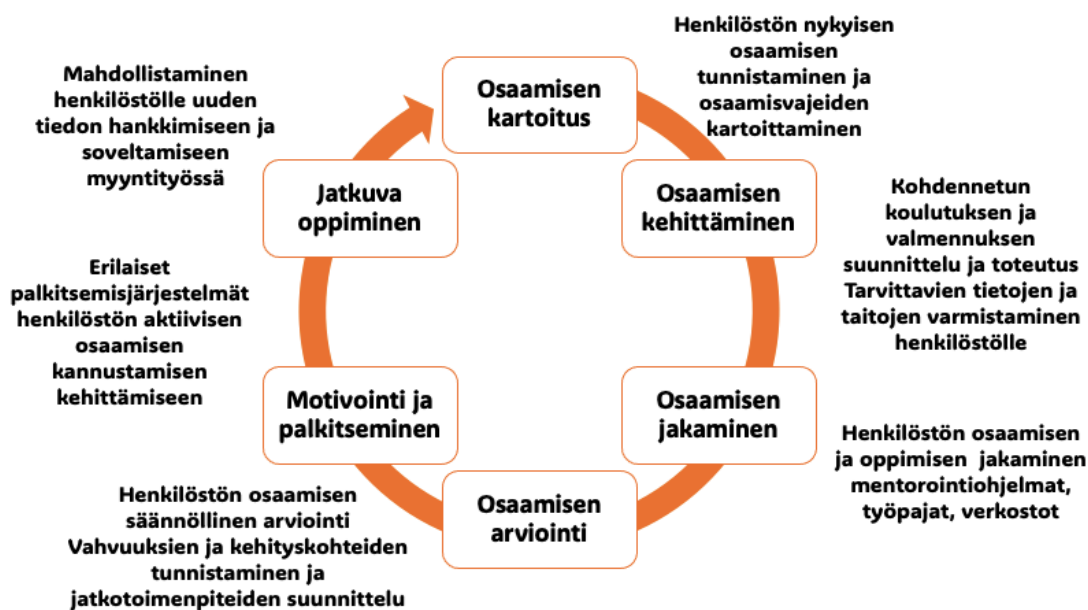
jotta potentiaaliset hyödyt voidaan saavuttaa täysimääräisesti. Tämän vuoksi osaamisen johtaminen muodostaa keskeisen osan organisaation toiminnassa ja esihenkilötyön myynnin johtamisessa. (Salojärvi ja muut, 2005.)

Useissa tutkimuksissa kuten Salojärvi ja muut (2005); Durst & Wilhelm (2011) ja Ghasabeh (2018) esitetään erilaisia osaamisen johtamisen ydinprosesseja. Ydinprosessien oikealla toteutuksella ja mittaamisella yritys voi merkittävästi parantaa myyntiään ja kannattavuuttaan. Yhteisiä ydinprosesseja tutkijoiden mukaan, olivat muun muassa osaamisen tunnistaminen, uuden osaamisen luominen, osaamisen säilyttäminen, jakaminen ja hyödyntäminen. Osaamisen johtaminen tulisi myös integroida osaksi esihenkilötyön myynnin johtamista, sillä se on suoraan yhteydessä organisaation strategiaan ja visioon ja asetettuihin tavoitteisiin.

Näiden tutkimusten näkökulmaan on helppo yhtyä. Esihenkilötyön kehittämisen näkökulmasta ydinprosessien hallinta on keskeistä ja osaamisen johtaminen sisältää myös tarvittavien kehitystoimien määrittelyn päämäärien saavuttamiseksi ja näiden toimien muuntamisen yksilökohtaisiksi suunnitelmiksi. Tämän vuoksi myynnin johtamisen esihenkilöllä on oltava kykyä tunnistaa erilaisiin työtehtäviin liittyvää monimuotoista käytännön osaamista. Tehokas osaamisen johtaminen edellyttää esihenkilöltä syvällistä ymmärrystä kyseisestä osaamisesta sekä tavoitteiden asettamisesta sen perusteella. Tätä näkökulmaa syventävät McLver ja muut (2013) jotka huomauttavat, että ilman selkeää ymmärrystä siitä, millaista osaamista tarvitaan tai mitkä osaamisen johtamisen käytännöt parhaiten tukevat tavoitteiden saavuttamista, yksittäiset osaamisen johtamisen toimenpiteet voivat jopa heikentää muiden toimintojen tehokkuutta. Tuomi & Sumkin (2012); Ghasabeh (2018) ja Madhavaram & McDonald (2010) toteavat myös, että osaamisen kehittäminen ei ole sattumanvaraista, vaan se edellyttää esihenkilöltä suunnitelmallista ja aktiivista johtamista.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 4.) esitetty osaamisen johtamisen malli korostaa systemaattista ja suunnitelmallista lähestymistapaa, jossa jatkuva oppiminen on

keskeisessä roolissa. Malli alkaa osaamisen kartoituksella, jossa henkilöstön nykyinen osaaminen tunnistetaan ja osaamistarpeet kartoitetaan, mikä muodostaa perustan kohdennetulle koulutukselle ja valmennukselle. Seuraavaksi osaamista kehitetään suunnitelmallisesti, varmistaen, että henkilöstö saavuttaa tarvittavat tiedot ja taidot. Osaamisen jakaminen tapahtuu erilaisten menetelmien, kuten mentoroinnin, työpajojen ja verkostojen kautta, mikä edistää tiedon siirtymistä organisaatiossa. Säännöllinen osaamisen arviointi auttaa tunnistamaan henkilöstön vahvuudet ja kehitysalueet, ja suunnittelemaan tarvittavia jatkotoimenpiteitä. Motivointi ja palkitseminen ovat keskeisiä elementtejä, jotka kannustavat henkilöstöä aktiiviseen osaamisen kehittämiseen ja lisäävät sitoutumista. Lopulta, jatkuva oppiminen mahdollistaa uuden tiedon hankkimisen ja sen soveltamisen käytännön työssä.



Kuvio 4. Henkilöstön osaamisen johtaminen. Mukailten Madhavaram & McDonald (2010).

2.2.2 Ajanhallinta

Ajankäytön tehokas hallinta on keskeinen osa myynnin johtamisen esihenkilötyötä, sillä se vaikuttaa suoraan myyntitiimin suorituskykyyn ja tuloksiin.

Aeon ja muut (2017) avaavat ajanhallinnan keskeisiä osa-alueita ja niiden välisiä yhteyksiä. Ensimmäinen osa-alue, *ajanhallinnan vaikutus hyvinvointiin ja suorituskykyyn*, korostaa, kuinka tehokas ajankäyttö parantaa yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia ja työtehoa, vähentäen stressiä ja lisäten tuottavuutta. Toiseksi, *yksilöiden väliset erot ajanhallinnassa* viittaa siihen, että ajanhallintataidot vaihtelevat suuresti yksilöiden välillä, johtuen persoonallisuustekijöistä, henkilökohtaisista prioriteeteista ja aikaisemmista kokemuksista. Kolmanneksi, *kognitiiviset harhat ja päätöksenteko* käsittelee, kuinka ajanhallintapäätöksiin vaikuttavat kognitiiviset harhat voivat johtaa tehostomiin ajankäyttövalintoihin, kuten tehtävien lykkäämiseen tai ajan yliarvioimiseen. Neljänneksi, *ajanhallinnan koulutus ja kehittäminen* korostaa ajanhallintataitojen koulutuksen ja kehittämisen tarvetta, mikä auttaa yksilöitä tunnistamaan ja voittamaan omat ajanhallinnan haasteensa. Viimeinen osa-alue, *ajanhallinnan ja päätöksenteon yhteys*, yhdistää kaikki edelliset näkökohdat osoittaen, kuinka ajanhallinta vaikuttaa suoraan päätöksentekoprosessiin. Tehokkaat ajanhallintakeinot parantavat päätöksenteon laatua, kun taas heikko ajanhallinta voi johtaa huonoihin päätöksiin ja heikentyneeseen suorituskykyyn.

On helppoa jakaa Aeonin ja muiden (2017) kanssa mielipide, että näiden tekijöiden ymmärtäminen ja hyödyntäminen parantavat tuottavuutta, koordinointia sekä tavoitteiden saavuttamista tiimissä. Esihenkilön on kyettävä priorisoimaan tehtäviä, organisoimaan aikatauluja ja ohjaamaan resursseja optimaalisesti varmistaakseen, että tiimi käyttää aikansa tehokkaasti keskittyen olennaisiin tehtäviin, kuten asiakaskohtaamisiin ja myynninedistämiseen. Esihenkilön on huomioitava myös, mitkä hankkeet ovat taloudellisesti kannattavimpia ja millainen referenssiarvo niillä on. Tiimin työtehtävien ryhmittely samankaltaisiin tehtäviin voi auttaa esihenkilöä henkilöstön ajankäytön tehostamisessa. Esihenkilötyön merkitys korostuu myös siinä, että tunnustetaan henkilöstön yksilölliset erot, kuten aikaan liittyvät uskomukset, asenteet ja persoonallisuuden piirteet. (Aeon ja muut, 2017.)

Tutkimuksissaan Aeon ja muut (2007); Rapp ja muut (2020); Claessens ja muut (2007) toteavat, että esihenkilön tapa kohdentaa aikansa eri vastuisiin vaikuttaa suoraan tiimin suoritukseen, tuottavuuteen ja menestykseen. Tärkeää on, että esihenkilö seuraa ja arvioi ajankäyttöä systemaattisesti, sillä se auttaa tunnistamaan mahdollisia tehottomuuksia, joihin voidaan puuttua prosesseja parantamalla tai tarjoamalla lisätukea tiimille tarpeen mukaan. Tutkimusten perusteella voidaan myös todeta, että esihenkilön tehokas ajankäytön hallinta mahdollistaa myös myynnin johtajan itsensä kehittämisen. Ajanhallinnalla on lisäksi yhteys työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Organisaatiot korostavat työn tehokkuutta, kiinnittämättä usein riittävästi huomiota työssä jaksamiseen ja sen edistämiseen. Esihenkilö voi ajankäytöllään vaikuttaa merkittävästi henkilöstön työtyytyväisyyteen. Voidaan todeta esihenkilön tuella ja arjessa käytettävissä olemisella, olevan merkitystä tiimin stressin vähentämiseen, uupumuksen ehkäisemiseen ja positiivisen ilmapiirin luomiseen. Tämä näkökulma sai tukea myös Claessens ja muiden (2007) tutkimuksesta siitä, kuinka tehokkaalla esimiehen ajanhallinnalla on paitsi positiivisia vaikutuksia tuloksiin, myös henkilöstön hyvinvointiin.

2.2.3 Motivaatio

Motivaation rooli myynnin johtamisessa on merkittävä, sillä se vaikuttaa laaja-alaisesti useisiin osa-alueisiin. Céspedesin (2014) ja Ingramin ja muiden (2019) tutkimuksissa, on osoitettu, että motivoitunut henkilöstö asettaa itselleen korkeampia tavoitteita ja sitoutuu vahvemmin niiden saavuttamiseen, mikä johtaa parempiin tuloksiin. Khusainova ja muut (2018) korostavat, että henkilöstön motivoinnin ymmärtäminen on keskeistä myyntisuorituksen parantamisessa ja organisaation menestyksen tukemisessa. Nykyajan esihenkilöillä on kuitenkin todettu olevan haasteita motivointikeinojen hallinnassa, teknologian käytössä ja sukupolvieroissa, jotka vaikuttavat työarvoihin ja asenteisiin.

Ingram ja muut (2019) vahvistavat, että useat tekijät, kuten työn luonne, kollegiaalinen vuorovaikutus ja palkitsemisen malli, vaikuttavat henkilöstön motivaatioon. Motivaation

merkitys näkyy pitkäaikaisessa sitoutumisessa organisaatioon ja positiivisen työilmapiirin luomisessa, mikä edistää tiimityötä ja innovaatioita. Cespedes (2014) ja Marcos Cuevas (2018) toteavat, että esihenkilön kyvyt motivoida henkilöstöä ovat merkittäviä, sillä hyvät motivointitaidot kannustavat tiimiä panostamaan enemmän. Esihenkilön johtamistyyllillä on suuri vaikutus henkilöstön motivaatioon; positiivinen ja kannustava tyyli lisää sitoutumista ja innostuneisuutta, kun taas autoritaarinen tyyli voi heikentää motivaatiota ja lisätä vaihtuvuutta.

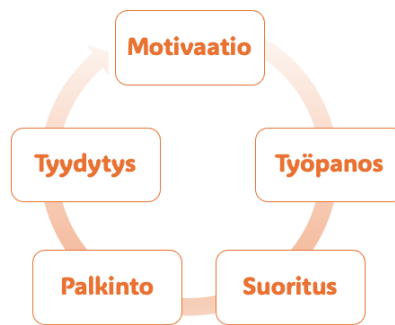
Motivaatio muodostuu sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä, jotka ovat molemmat keskeisiä myynnin johtamisen näkökulmasta. Mallin ja muut (2022) ja Marcos Cuevasin (2018) tutkimukset osoittavat, että sisäinen motivaatio perustuu yksilön sisäisiin tarpeisiin, arvoihin ja tavoitteisiin, kun taas ulkoinen motivaatio juontuu ulkoisista kannustimista, kuten palkkioista tai tunnustuksesta. On tärkeää, että esihenkilö vaikuttaa kumpaankin motivaatiotyyppiin. Esihenkilön on myös ymmärrettävä tiimiläistensä yksilölliset tarpeet ja sovellettava motivaatioteorioita käytännön tilanteisiin.

Erilaiset motivaatioteoriat, kuten Maslown tarpeiden hierarkia, Herzbergin motivaatiohygieniateoria ja Vroomin odotuksiin perustuva teoria, tarjoavat laajan käsityksen siitä, miksi ihmiset sitoutuvat työhön ja mitkä tekijät ohjaavat heidän käyttäytymistään työtehtävissä. Maslown tarpeisiin perustuva hierarkiateoria selittää ihmisten motivaatiota eri tarvealueiden kautta, jotka ovat järjestäytyneet hierarkkisesti. Teoria perustuu ajatukseen siitä, että yksilöillä on erilaisia perustarpeita, kuten fyysisiä tarpeita, sekä turvallisuuden, sosiaalisuuden, arvostukseen ja itsetoteutukseen liittyviä tarpeita, ja nämä tarpeet pyritään täyttämään tärkeysjärjestyksessä. Maslown mukaan alempien tasojen tarpeiden tyydyttäminen on välttämätöntä ennen kuin korkeampien tasojen tarpeet voivat toimia motivaattoreina. Toinen merkittävä teoria on Herzbergin motivaatiohygieniateoria, mikä erottaa työtyytyväisyyttä aiheuttavat motivaattorit ja tyytymättömyyttä aiheuttavat hygieniaan liittyvät tekijät. Motivaattorit, kuten saavutukset ja vastuu, ovat sisäisiä tekijöitä, kun taas hygieniaan liittyvät tekijät, kuten työolosuhteet ja palkkaus, ovat ulkoisia ja liittyvät työympäristöön. Viimeisenä Vroomin

odotuksiin perustuva teoria selittää työpanoksen ja suoriutumisen välistä yhteyttä kolmen keskeisen muuttujan avulla: tunnearvo, instrumentaalisuus ja odotukset. Teorian mukaan yksilöt arvostavat tietyn tyyppisiä tuloksia enemmän kuin muita ja kokevat tyytyväisyyttä, kun saavuttavat toivomansa tulokset. (Marcos Cuevas, 2018.)

Näiden tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että myynnin johtamisen esihenkilön tulee ymmärtää tiimensä yksilölliset tarpeet ja soveltaa motivaatioteorioita käytännön tilanteisiin. Jobber & Lancaster (2012) nostavat esiin myös sen, että henkilöstön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, kuten taidoilla, omalla roolilla ja sisäisellä motivaatiolla on vaikutusta siihen, miten he reagoivat erilaisiin motivointitoimiin. On helppo yhtyä heidän mielipiteisiinsä siitä, että henkilöstön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on merkitystä, mikä ketäkin motivoi. Laadukkaalla ja osaavalla esihenkilötyöllä on kuitenkin mahdollista motivoida tiimissä olevia erilaisia persoonia asetettujen tavoitteiden suuntaan. Tästä syystä on tärkeää, että esihenkilö huomioi jokaisen tiimiläisen tilanteen ja tarpeet suunnitellessaan myynnin strategioita. Tätä näkökulmaa vahvistavat myös Miao ja muut (2007) toteamalla, että esihenkilöiden on tärkeää ymmärtää henkilöstön hienovaraisuudet kehittäessään johtamisstrategioita, sitouttaessaan tiimiä ja tehostaessaan suorituskykyä. Tämä lähestymistapa edistää kokonaisvaltaista menestystä organisaatiossa.

Jobber & Lancaster (2012) esittävät myyntitiimin motivaatiomallin, joka yhdistää Herzbergin ja Vroomin teorioita. Tässä mallissa korkeampi motivaatio myyjän taholta johtaa suurempaan ponnisteluun, mikä puolestaan edistää parempaa suoritusta. Tehokkaampi suorituskyky taas johtaa suurempiin palkkioihin, jotka lisäävät tyytyväisyyttä. Tämä positiivinen kierre täydentyy, kun parantunut tyytyväisyys lisää entisestään motivaatiota. Alla olevassa kuviossa (kuvio 5.) on kuvattuna tätä motivaation positiivista kierrettä.



Kuvio 5. Motivaation positiivinen kierre. Mukailten (Jobber & Lancaster, 2012.)

2.2.4 Palkitseminen

Palkitseminen on olennaista myynnin johtamisen esihenkilötyössä, sillä sen avulla voidaan motivoida ja parantaa henkilöstön suorituskykyä. Jobber ja Lancaster (2012) sekä Küster ja Canales (2011) korostavat, että palkitseminen koostuu useista eri osa-alueista ja vaatii huolellista suunnittelua ja johtamista. Palkitsemiskäytännöillä on merkittävä vaikutus yksikön ilmapiiriin ja myynnin tuloksiin. Usein palkitsemisessa keskitytään rahapalkkaan, vaikka palkitseminen on moniulotteisempi käsite, joka sisältää myös muita tärkeitä elementtejä (Jobber & Lancaster, 2012; Küster & Canales, 2011).

Bowen ja muut (2023) tuovat esiin palkitsemisstrategioiden suunnittelun kompleksisuuden ja tärkeyden henkilöstön motivoimiseksi. Taloudelliset kannustimet, kuten provisiot, bonukset ja erilaiset etuudet, ovat yleisiä palkitsemiskeinoja myyntiorganisaatioissa. Kuitenkin taloudellisten kannusteiden vaikutus saattaa saavuttaa kyllästymispisteen, jolloin lisärahan tarjoaminen ei enää lisää merkittävästi motivaatiota tai suorituskykyä. Tämän vuoksi esihenkilön antama positiivinen palaute ja arvostus ovat lähes yhtä tehokkaita keinoja edistää tavoitteiden saavuttamista kuin taloudelliset keinot. Lisäksi ne ovat erittäin kustannustehokkaita. (Küster & Canales, 2011). Esihenkilöiden tulisikin harkita kiinteän ja provisiopalkkauksen yhdistämistä optimaalisen motivaation saavuttamiseksi sekä antaa positiivista palautetta ja arvostusta henkilöstölle.

Useiden tutkimusten Jobber & Lancaster (2012); Miao ja muut (2007); Bowen ja muut (2023) ja Baldauf ja muut (2001) mukaan palkitsemisen merkitys on kiistaton, mutta

niiden lisäksi esihenkilöiden tulee varmistaa, että valittu palkitsemismalli tukee yrityksen tavoitteita ja kannustaa henkilöstöä saavuttamaan hyviä tuloksia. Tarkasti harkittu ja toteutettu palkitsemisjärjestelmä voi parantaa työilmapiiriä ja lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Heikot palkitsemisjärjestelmät puolestaan eivät motivoi henkilöstöä ja väärin suunnitellut voivat jopa heikentää tulosta. Esihenkilöiden on tärkeää ymmärtää erilaisten mallien vuorovaikutus optimaalisen suorituskyvyn saavuttamiseksi, arvioida niiden toimivuutta ja kehittää niitä tarvittaessa. Laadullisten mittareiden kuten esimerkiksi asiakastytytyväisyyden tulisi myös olla osana palkitsemisjärjestelmää.

Aiemmissa tutkimuksissa keskityttiin palkitsemisen merkitykseen motivaatiota lisäävänä tekijänä, mutta käsittelyn ulkopuolelle jäi haaste siitä, etteivät ohjeet, mittarit tai palkitsemisjärjestelmät korvaa henkilöstön puuttuvaa halua tuloksen tekoon. Toki ylimääräiset palkkiot ja tulospalkat voivat motivoida heitä, jotka jo tekevät työtään hyvin, mutta niillä ei useinkaan voida vaikuttaa henkilöihin, joilla ei ole innostusta tai sisäistä motivaatiota työhön. Tärkeää on todeta myös se, että lähtökohtaisesti henkilöstö on palkattu tekemään hyvää työtä jo peruspalkallaan.

Näiden tutkimusten valossa voidaan todeta, että palkitsemisella on keskeinen rooli myynnin johtamisessa ja esihenkilötyössä, sillä se lisää myyjien motivaatiota, sitoutumista ja suorituskykyä. Oikein kohdennetut bonukset ja palkkiot kannustavat myyjiä ylittämään myyntitavoitteet ja jatkuvaa hyvää suoritusta palkitsevat järjestelmät vähentävät henkilöstön vaihtuvuutta. Selkeät tavoitteet ja kilpailuhenkeä lisäävät palkitsemiset parantavat myyntituloksia, ja ei-rahalliset palkitsemismuodot, kuten tunnustukset ja kehitysmahdollisuudet, lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä ja suorituskykyä. Hyvin suunnitellut palkitsemisjärjestelmät tukevat yrityksen tavoitteita ja edistävät positiivista yrityskulttuuria, mikä luo edellytykset pitkäaikaiselle kasvulle ja menestykselle.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 6.) esitetään palkitsemiskokonaisuuteen liittyvät osa-alueet. Palkitseminen on siinä jaettu neljään ryhmään. *Työ ja tapa toimia* – ryhmään sisältyy asioita kuten esimerkiksi työn sisältö, pysyvyys, esihenkilötyö ja yksilön huomioiminen. *Kasvun ja kehittymisen* – ryhmään liittyviä asioita ovat työuraan ja osaamisen kehittämiseen sisältyvät mahdollisuudet sekä muut rakenteelliset seikat. *Rahallinen palkitseminen* puolestaan sisältää kaikki konkreettiset vastineet työstä ja *henkilöstöedut* taas sisältävät asioita, kuten työajan joustavuus, luontaisedut, työvälineet- ja olosuhteet.



Kuvio 6. Palkitsemiskokonaisuus. Mukaillen Jobber & Lancaster (2012).

2.2.5 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen on merkittävä työkalu esihenkilötyössä, sillä sen avulla esihenkilöt voivat ohjata henkilöstöä organisaation tavoitteiden suuntaan. (Marcos Cuevas, 2018). Henkilöstön kehittämisen kannalta palaute varmistaa, että työntekijät tietävät, mitä he tekevät oikein ja missä he voivat kehittyä. Laadukas ja ajankohtainen palaute, joka voi olla kiittävää, korjaavaa tai ohjaavaa, mahdollistaa monipuolisen lähestymistavan henkilöstön ohjaamiseen. Chakbarty ja muut (2008) korostavat, että säännöllinen ja kannustava palaute osoittaa myyjille heidän työnsä merkityksellisyyden ja arvostuksen, mikä motivoi heitä toimimaan paremmin kohti yhteisiä tavoitteita. Kriittinen ja rakentava palaute puolestaan auttaa osaamisen kehittämisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Rakentavan palautteen antaminen johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti vahvistaa työsuhteita ja luo avoimen työilmapiirin. (Chakbarty ja muut, 2008). Palautetilanteiden tulisi olla vuorovaikutteisia ja kannustaa avoimeen keskusteluun, jolloin työntekijöillä on

mahdollisuus ilmaista näkemyksiään ja tarpeitaan. Esihenkilön rooli on tukea työntekijöitä heidän kehityspoluillaan, tarjoten tarvittaessa lisäohjausta ja resursseja.

Crans ja muut (2022) käsittelevät esihenkilöiden kriittistä roolia henkilöstön asenteiden muokkaamisessa palautekäytäntöjä kohtaan, korostaen selkeän kommunikoinnin merkitystä. Esihenkilöiden tulisi käyttää palautetta työkaluna kehittävän ja menestyvän työympäristön luomiseksi. Guerrero ja muut (2018) toivat esiin asiakkaiden antaman palautteen merkityksen henkilöstön suorituskyvyn parantamisessa, erityisesti tilanteissa, joissa vahvaa esihenkilön tukea ei ole. Asiakaspalaute voi edistää henkilöstön psyykkistä voimaantumista, motivaatiota ja itseohjautuvuutta, johtamalla parempaan työsuoritukseen ja asiakastyytyväisyyteen. Palaute ei kuitenkaan korvaa hyvää myynnin johtamisen esihenkilötyötä, vaan sen tulisi olla vaikuttava osa sitä. Steffens ja muut (2018) toivat esiin mielenkiintoisen näkökulman siitä, että esihenkilöiden tulisi tunnistaa ja vahvistaa alaisistaan nousevaa johtamispotentiaalia, mikä auttaa luomaan motivoituneempia ja sitoutuneempia tiimejä ja varmistamaan organisaation pitkäaikaisen menestyksen.

Nämä tutkimukset osoittavat, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen on monimutkainen prosessi, joka sisältää erilaisia vuorovaikutustilanteita ja toimintaympäristöjä. Esihenkilöiden tulisi tuntea henkilöstönsä vahvuudet, heikkoudet ja persoonallisuudet, jotta palaute voidaan räätälöidä vastaanotettavaksi avoimesti ja rakentavasti. Esihenkilöiden on myös hallittava oma tunnetilansa ja motiivinsa palautteen antamiselle, jotta palaute on selkeää ja tasapuolista. Nykyään hybridityöympäristöt tuovat palautteen antamiseen omat haasteensa, kuten oikean ajankohdan löytämisen ja henkilökohtaisen lähestymistavan säilyttämisen etätyössä.

2.2.6 Tavoitteiden asetanta ja seuranta

Esihenkilötyössä tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovat olennaisia käytäntöjä, jotka edistävät organisaation menestystä ja kasvua. Useiden tutkimusten Jobber & Lancaster, (2012); Marcos Cuevas (2018); Medina ja muut (2019) ja Cespedes & Marsh (2017)

mukaan asetetut tavoitteet tarjoavat selkeän suunnan ja mittarit, joiden avulla esihenkilöt voivat ohjata tiiminsä toimintaa ja arvioida heidän suoritustaan. Tavoitteiden asettaminen varmistaa, että tiimin toiminta linjautuu organisaation strategisiin tavoitteisiin. Tavoitteiden tulee olla johdettuja yrityksen visiosta, strategiasta ja keskeisistä menestystekijöistä, ja ne toimivat välineenä, joka auttaa myyjää ymmärtämään yrityksen päämäärät. Samalla ne selventävät työntekijöiden roolia ja vaikutusta näiden päämäärien saavuttamisessa. Merkittävää on, että tavoitteiden vaikutus työmotivaatioon on suuri, joten niiden tulee olla selkeitä, motivoivia ja samalla haastavia.

Tutkimusten Garcia-Perez ja muut (2020); Medina ja muut (2019); Cespedes & Marsh (2017) ja Jordan & Vazzana (2012) mukaan, onnistuneen esihenkilötyön kulmakiviä ovat tavoitteiden asettaminen ja niiden systemaattinen seuranta. Yksilöllisesti asetettuja tavoitteita tulisi arvioida ja päivittää säännöllisesti. Tilannekohtaiset tavoitteet voivat olla hyödyllisiä väliaikaisina toimenpiteinä myynnin edistämiseksi. Myyntikampanjoiden aikana esimerkiksi voidaan asettaa erityisiä myyntitavoitteita, jotka tukevat koko tiimin ponnisteluja. Tehokas esihenkilö keskittyy muutamaan keskeiseen tavoitteeseen kullekin henkilöstön jäsenelle, koska liian monen tavoitteen asettaminen hajottaa huomion ja heikentää yksittäisen tavoitteen saamaa prioriteettia. Tällainen keskittyminen auttaa varmistamaan, että jokainen tavoite on selkeä ja saavutettavissa oleva.

Tutkimukset Medina ja muut (2019) ja Garcia-Perez ja muut (2020) kertovat, että SMART-konsepti (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) on yleisesti käytetty menetelmä tavoitteiden asettamisessa. Heidän mukaansa, tavoitteiden tulisi olla realistisia, mutta samalla riittävän haastavia, toimiakseen motivaation lähteenä henkilöstölle. Tavoitteiden asettaminen yhdessä tiimin kanssa voi lisätä sitoutumista ja ymmärrystä niiden merkityksestä. Tiimin sisäistäessä tavoitteet, tämä johtaa yleensä erinomaisiin tuloksiin. Tutkimuksissa korostui myös erilaisien työkalujen käyttämisen merkitys myynnin ohjaamiseksi, sillä ilman tietoa ja analytiikkaa ei myyntiä voida tehokkaasti ohjata.

Tätä näkökulmaa vahvistavat myös Cespedes & Marsh (2017) ja Jordan & Vazzani (2012), jotka toteavat mittareiden käytön olevan olennainen osa myynnin johtamista ja päätöksentekoa, tarjoten arvokasta tietoa suoritusten arvioimiseen ja kehityksen seuraamiseen. Mittareita hyödynnetään laajasti eri toimintojen, strategioiden, prosessien ja projektien ohjauksessa. On tärkeää valita oikeat mittarit, jotka todella kertovat olennaisista asioista ja auttavat parantamaan toimintaa, sillä organisaatio keskittyy luonnostaan asioihin, joita mitataan. Väärin valitut mittarit voivat ohjata toimintaa väärään suuntaan, joten niiden valinnassa on oltava tarkkana. Mittaristossa tulisi olla myös laadullisia mittareita, sillä ne auttavat parantamaan myynnin laatua ja asiakastytyvääisyyttä.

Cespedes & Marsh (2017) ja Jordan & Vazzanin (2012) painottavat, että on tärkeää keskittyä mittaamaan nykyistä toimintaa, kuten suoria myyntiaktiviteetteja, jotka ovat yhteydessä tuleviin tuloksiin. Optimaalisessa tilanteessa esihenkilöt pystyvät antamaan henkilöstölle välitöntä palautetta ja ohjausta myyntiaktiviteettien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Jordan & Vazzanin (2012) mukaan esihenkilöt ohjaavat tiimiä kolmella pääalueella: määrällä, suunnalla ja laadulla. *Määrä* viittaa myyntiaktiviteettien lukumäärään tai asiakkaiden kontaktointien määrään. *Suunta* määrittää, millaisia toimintoja tiimin jäsenet suorittavat, kuten uusien tai vanhojen asiakkaiden kontaktointi ja tuotekeskustelut. *Laatu* taas viittaa siihen, kuinka hyvin nämä aktiviteetit suoritetaan. Näitä tekijöitä on tarkasteltava tasapainoisesti myynnin menestyksen varmistamiseksi. Myynninaktiviteettien mittaamisen tulee olla jatkuva prosessi tehokkaan myynnin johtamisen kannalta.

Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että tavoitteiden seuranta on jatkuvaa ja systemaattinen prosessi, joka mahdollistaa suoritusten arvioinnin asetettuihin tavoitteisiin nähden. Se on myös tärkeä osa motivointia ja sitouttamista, tuoden henkilöstölle näkyväksi työnsä tulokset. Seurannan tulee tapahtua vuorovaikutuksessa henkilöstön ja esihenkilön välillä, esimerkiksi säännöllisissä myyntipalavereissa, joissa käydään läpi edistymistä ja sovitaan tarvittaessa korjaavista toimenpiteistä. Seurannan

avulla voidaan tunnistaa menestystekijöitä ja haasteita, joita hyödyntämällä voidaan muokata myyntistrategiaa ja asettaa uusia tavoitteita tarpeen mukaan.

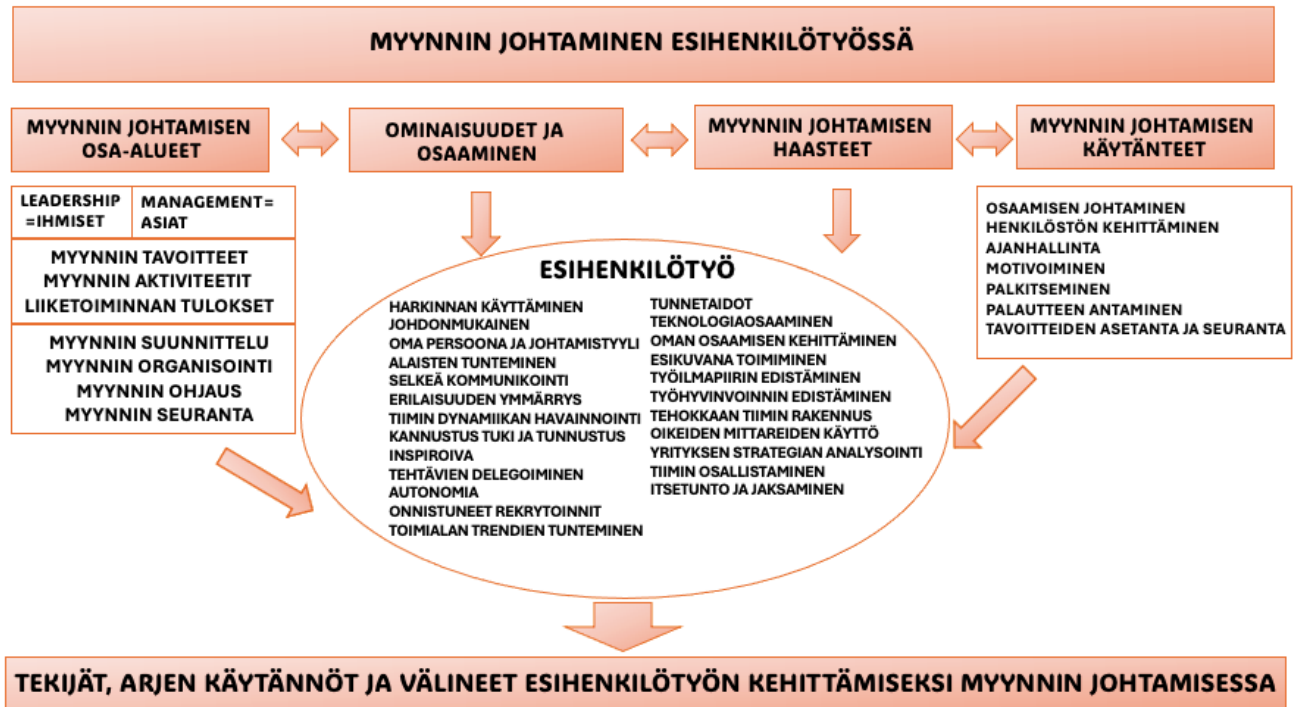
2.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka perustuu aiempiin tutkimuksiin ja teoriaosioon. Teoriaosio tarjoaa vankan teoreettisen pohjan, joka ohjaa ja tukee empiirisen tutkimuksen toteutusta sekä syventää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Tutkielman keskeisenä teoreettisena näkökulmana toimii myynnin johtamisen esihenkilötyö ja sen tarkastelun kautta syvällisempi ymmärrys myynnin johtamisen sisällöistä. Tutkielmassa käsitellyt teorialähtökohdat ovat myynnin johtaminen esihenkilötyössä, myynnin johtamisen osa-alueet, myynnin johtajan ominaisuudet ja osaaminen sekä myynnin johtamisen haasteet ja käytänteet.

Teoreettisen näkökulman ja teorialähtökohtien kautta asiat nivotaan yhteen teoreettisen viitekehysten muodostamiseksi. Näin vastataan tutkielman ensimmäiseen tavoitteeseen eli *luodaan aikaisempaan teoriaan pohjautuva teoreettinen viitekehys syvällisemmän ymmärryksen saavuttamiseksi myynnin johtamisen esihenkilötyöstä*. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa tekijöitä ja arjenkäytäntöjä, jotka mahdollistavat esihenkilötyön kehittämisen esihenkilön näkökulmasta myynnin johtamisen kontekstissa.

Teoreettisen osuuden alussa on esitelty myynnin johtamista esihenkilötyön näkökulmasta, sen eri osa-alueita ja esihenkilön ominaisuuksia sekä osaamista aikaisempiin tutkimuksiin perustuen. Myynnin johtamisen esihenkilötyö on laaja ja monitahoinen kokonaisuus, jossa menestyminen vaatii kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka yhdistää vahvan strategisen näkemyksen, käytännön johtamistaidot ja ihmisläheisen otteen tiimin kehittämiseen ja menestykseen. Esihenkilön taidoista ja osaamisesta riippuu pitkälti myynnin johtamisen onnistuminen sekä organisaation kokonaisvaltainen menestys. Tästä johtuen myynnin johtamisen esihenkilötyötä on perusteltua tutkia, esihenkilötyön kehittämiseksi. Alla olevassa

kuviossa (kuvio 7.) on kuvattuna myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittämisen teoreettinen viitekehys perustuen aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriaan.



Kuvio 7. Teoreettinen viitekehys

3 Metodologia

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen metodologisia päätöksiä. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä avataan lisäksi yleisellä tasolla, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisimpien piirteiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään myös tämän tutkimuksen metodologisia ratkaisuja. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan valittua tutkimusmenetelmää eli kvalitatiivista ekstensiivistä monitapaustutkimusta. Toisessa alaluvussa käsitellään teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Kolmannessa alaluvussa kuvaillaan tutkimuksen aineisto eli esitellään tutkimukseen valitut esihenkilötapaukset ja haastatteluiden tukena käytetty sekundääriaineisto. Neljännessä alaluvussa kerrotaan aineiston analysoinnista ja luku päättyy viidenteen alalukuun, jossa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

3.1 Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen monitapaustutkimus

Laadullinen tutkimus tarjoaa monipuolisia menetelmiä ja lähestymistapoja ilmiöiden tutkimiseen ilman sitoutumista yhteen tieteenalaan. Se pyrkii ymmärtämään elämismaailmaa syvällisesti ja lisäämään ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskiössä on usein pieni, mutta perusteellisesti analysoitu aineisto, joka auttaa merkitysten hahmottamisessa monipuolisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollisten yleistysten tekeminen, vaan ilmiöiden kuvaaminen, toimintojen ymmärtäminen ja teoreettisesti merkityksellisten tulkintojen tarjoaminen. Tärkeää on myös tutkijan aktiivinen rooli ja vuorovaikutus aineiston kanssa, sekä hypoteesittomuuden korostaminen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus vaatii harkintaa ja tulkintaa, sillä yksittäiset vihjeet voivat palvella useita eri tulkintoja. Tämän lähestymistavan avulla tutkijat voivat kartoittaa tutkittavien omia käsityksiä asiasta ja löytää odottamattomia näkökulmia ilmiöihin. (Eskola & Suoranta, 2022.) Tässä tutkimuksessa kokonaisvaltaisuus ymmärretään myynnin johtamisen kokonaisvaltaisena tarkasteluna esihenkilötyössä, jolloin tutkimuskohteesta voi nousta esiin odottamattomiakin asioita. Lisäksi pyritään ymmärtämään esihenkilöiden käsityksiä myynnin johtamisesta.

Tämän pro gradu -tutkielman lähestymistapa on kvalitatiivinen ekstensiivinen monitapaustutkimus. Valittujen esihenkilötapausten analysoinnin avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen tarkoitukseen sekä toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen. Erikssonin ja Koistisen (2014) mukaan ekstensiivisessä monitapaustutkimuksessa pyritään keräämään ja analysoimaan tietoa useasta eri tapauksesta tai yksilöstä. Tämä lähestymistapa pyrkii yleistämään havaintoja laajemmalle joukolle ja tunnistamaan mahdollisia yhtäläisyyksiä tai eroja eri tapausten välillä. Tämantyyppisessä tutkimuksessa tarkastellaan yleensä laajaa valikoimaa tapauksia, mikä antaa tutkijoille mahdollisuuden havaita trendejä tai kuvioita, jotka voivat auttaa ymmärtämään ilmiötä tai ilmiöitä paremmin. Ekstensiivisessä monitapaustutkimuksessa tapausten analysointia ei suoriteta yhtä perusteellisesti kuin intensiivisessä tutkimuksessa, sillä ekstensiivisessä tutkimuksessa on usein entuudestaan määritelty teema ja tutkimuskysymys. (Eriksson & Koistinen, 2014; Eisenhardt & Graebner, 2007.)

Ekstensiivisessä monitapaustutkimuksessa ensimmäisenä vaiheena on yleensä tutkimuskysymysten ja tutkimuksen asetelmien määrittely kirjallisuuteen pohjautuen. Tämän jälkeen valitaan tapaukset ja kerätään niihin liittyvä aineisto, jota sitten analysoidaan ja pyritään muodostamaan johtopäätöksiä. Vertaamalla tuloksia kirjallisuuteen voidaan kehittää uusia teorioita, täydentää olemassa olevia tutkimuksia tai päätellä, ettei aineistosta synny kumpaakaan. (Eriksson & Koistinen, 2014.)

3.2 Aineiston hankinta

Monitapaustutkimuksessa ei ole olemassa tiettyä aineistonkeruumenetelmää, vaan menetelmä tulee olla mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saavuttaa ymmärrystä ja käytännön keinoja siitä, miten myynnin johtamisen esihenkilötyötä voidaan kehittää vähittäiskaupan toimialan organisaatioissa. Aineiston keräämiseen käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka antoi mahdollisuuden selvittää esihenkilön myynnin johtamiseen liittyviä syitä, asenteita ja tunteuksia. Teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska se tarjosi haastateltavalle mahdollisuuden ilmaista ajatuksiaan vapaasti. Teemahaastattelun

teemat perustuivat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Eskola & Suonranta, 2022).

Haastattelun merkittävimpiä haasteita ovat tiedon epäsuoruus ja reaktiivisuus. Tiedon epäsuoruus ilmenee epätasällisenä tai välillisenä kerättynä tietona, kun taas reaktiivisuus viittaa siihen, että tutkija saattaa vaikuttaa haastateltavien käyttäytymiseen tai vastauksiin. Tämä saattaa johtua siitä, että haastateltavat eivät halua paljastaa kaikkea tietoaan tai mielipiteitään, koska he pelkäävät niiden tulevan julkisiksi tai muiden hyödynnettäviksi. (Koskinen ja muut, 2016.) Tässä tutkimuksessa aineiston keruuvaiheessa pyrittiin irrottautumaan teoreettisesta taustasta, jotta tutkimusta ei ohjaisi liikaa aiempien tutkimusten käsitteistö. Puolistrukturoidut teemahaastattelut tarjosivat joustavuutta, sillä haastateltaville annettiin enemmän vapautta vastata omalla tavallaan, mikä mahdollisti uusien havaintojen tekemisen ja löytämisen.

Monitapaustutkimuksessa haastateltavien tapausten määrä voi olla yksi tai useampi. On tärkeää, että haastateltavia tapauksia on riittävä määrä, jotta tutkija pystyy keräämään oleellisen tiedon tutkittavasta aiheesta. (Eriksson & Koistinen, 2014.) Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valikoitui viisi tapausta, myynnin johtamisen esihenkilöitä. Haastateltavat tapaukset kerättiin eri organisaatioista aineiston monipuolisuuden ja riittävyuden varmistamiseksi. Kaikki haastateltavat työskentelivät erilaisissa rooleissa myynnin johtamisen parissa ja aihe oli heille entuudestaan tuttu. Haastateltaville esitettiin samanlaiset kysymykset haastattelurungon mukaisesti, mutta kysymysjärjestyksessä ja sanamuodoissa oli hienoisia eroja, koska haastattelun lähtökohtana oli teemahaastattelu. Lisäksi jokaiseen haastatteluun sisältyi tilanteen mukaan tarkentavia lisäkysymyksiä. Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin toukokuun 2024 aikana, noin tunnin kestäväillä kahdenkeskisillä Teams -haastatteluilla. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tämä käytäntö sopi kaikille haastateltaville.

Haastattelurunko on olennainen väline puolistrukturoidun haastattelun ohjaamisessa. Sen päätehtävä on varmistaa, että tutkija esittää kaikki tarvittavat kysymykset ja hahmottelee haastattelun rakenteen. Ilman selkeää runkoa kysymykset saattavat johtaa

tutkittavaa antamaan epämääräisiä ja laajoja vastauksia. Kun haastattelurungossa on määritelty tiettyjä osa-alueita, tutkija osaa kohdistaa kysymykset näihin osa-alueisiin, mikä auttaa tarkentamaan keskustelua. (Koskinen ja muut, 2016.) Tämän tutkimuksen haastattelurunko esitetään liitteessä 1, ja sen laatimisessa on hyödynnetty Koskisen ja muiden (2016) tunnistamia keskeisiä kysymysten ulottuvuuksia, kuten muotoa, määrää ja järjestystä.

Haastattelututkimuksen toteutuksessa tärkeää on kysymysten muotoilu avoimiksi, jotta haastateltava voi vastata vapaasti omilla sanoillaan. Tutkijan roolina on pysyä mahdollisimman neutraalina eikä ohjata vastauksia haluttuun suuntaan. Lisäksi on olennaista tiivistää haastattelukysymysten määrä ja tarvittaessa esittää jatkokysymyksiä mahdollisen syvällisen keskustelun mahdollistamiseksi. Kysymysten määrä sovitettiin haastattelun keston, mikä tässä tutkimuksessa oli noin yksi tunti. Haastattelurunko jaettiin aloitus-, sisältö- ja lopetuskysymyksiin, jotta varmistettiin, että kaikki olennaiset aiheet käsiteltiin ja haastattelu päätettiin sujuvasti. (Koskinen ja muut, 2016.)

Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko koostui viidestä pääteemasta sekä taustatiedoista koskien haastateltavia. Taustatietoina kysyttiin haastateltavan esihenkilökokemusta, nykyistä työtehtävää, alaisten määrää sekä koulutusta. Teemat muodostettiin tutkimusaukon ja siten teorian perusteella ja ne olivat seuraavat: myynnin johtamisen määrittely, myynnin johtamisen tekijöitä ja käytäntöjä, myynnin johtamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, myynnin johtamisen haasteet ja myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittäminen arjessa. Myynnin johdon teemahaastattelurunko löytyy tutkielman liitteenä. (Liite 1.)

3.3 Aineiston kuvaus

Tämän pro gradu -tutkielman aineistoksi eli tapauksiksi valittiin viisi myynnin johtamisen esihenkilöä. Eriksson ja Koistisen (2014) mukaan monitapaustutkimuksessa tapausten valinta on keskeinen vaihe, joka vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja yleistettävyyteen. Tapaukset tulisi valita harkiten siten, että ne tukevat

tutkimuskysymyksiin vastaamista ja tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Tämän pro gradu -tutkielman haastateltavat muodostavat kukin oman tapauksensa. Tapaukset valittiin harkinnanvaraisesti tiettyjen ennalta määriteltujen kriteerien mukaan. Tutkimuksen tapausten valintaan vaikutti, että he edustivat tutkimuksen kannalta keskeistä ilmiötä eli esihenkilötyötä myynnin johtamisen kontekstissa ja jotka olivat teoreettisesti relevantteja, jotta voitiin saavuttaa syvälinen ymmärrys aiheesta. Tapausten valintaan vaikutti muun muassa työkokemus esihenkityöstä myynnin johtamisen kontekstissa ja aito kiinnostus aihetta kohtaan. Valintaan vaikutti myös tapausten toimiala eli he kaikki työskentelivät vähittäiskaupan toimialalla. Tapaukset löytyivät tutkijan omista kontakteista, mikä auttoi luomaan luottamuksellisen ilmapiirin ja rohkaisi keskustelemaan aiheista avoimesti, minkä ansiosta haastatteluissa päästiin syvälle aiheiden pariin. Tapaukset olivat ilmaisuvoimaisia ja avoimia kertomaan omia näkemyksiään ja kokemuksiaan. Näin saatiin erilaisia kiinnostavia näkökulmia tutkittavasta aiheesta ja saavutettiin saturaatiopiste eli kylläntyminen, jolloin tutkimuksen tiedonantajien avulla ei saada enää uutta tietoa tutkimuksen tarkoitukseen peilaten. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkielmassa saturaatio saavutettiin, kun haastattelujen edetessä aineistosta alkoi toistuvasti ilmetä keskeisiä näkökulmia ja samanlaisia teemoja, jotka olivat tärkeitä tutkielman tavoitteiden kannalta. Tämän seurauksena viiden haastattelun jälkeen, ei nähty tarpeelliseksi toteuttaa enempää haastatteluja.

Seuraavaksi esitellään monitapaustutkimuksen kohteena olevat tapaukset. Tutkimuksen ensimmäinen tapaus toimi myymäläpäällikkönä pienessä suomalaisessa lifestyle-myyvälässä, joka myi vaatteita, asusteita ja kodintuotteita eri designbrändeiltä. Kokemusta tapauksella oli kahdesta yrityksestä, joissa hän oli toiminut myymäläpäällikkönä. Toinen tapaus työskenteli myymäläpäällikkönä suuressa puolalaisessa konsernissa, joka kattoi viisi brändiä ja 2 275 liikettä 39 maassa. Hän vastasi suuresta liikkeestä, mikä toimi osana pikamuotiketjua, joka myi lasten, naisten ja miestenvaatteita. Tapauksella oli monipuolinen esihenkilökokemus, joka ulottui erikokoisiin kotimaisiin ja kansainvälisiin yrityksiin. Kolmas tapaus ei toiminut

haastatteluhetkellä työelämässä, mutta hän oli työskennellyt bisnesmuotoilijana ja omasi monipuolisen työhistorian muotialan myynnin johdon esihenkilötehtävistä. Aiemmin hän oli toiminut muun muassa myymäläpäällikkönä, kenttäpäällikkönä ja ketjupäällikkönä. Haastattelussa hän vastasi pääasiassa ketjupäällikön näkökulmasta, mutta toi esiin asioita myös muista näkökulmista kattavan työhistoriansa pohjalta. Neljäs ja viides tapaus toimivat aluepäällikköinä suuressa suomalaisessa designyrityksessä, jonka tuotevalikoima oli laaja, kattaen tuotteita eri tuoteryhmistä, kuten vaatetus, asusteet, sisustus, keramiikka, kankaat ja käyttötavarat. Konsernin päämarkkinat olivat Pohjois-Euroopassa, Pohjois-Amerikassa ja Aasian-Tyynenmeren alueella. Tapaus neljä oli toiminut aiemmin aluepäällikkönä monitavaraliikkeessä ja myymäläpäällikkönä elintarvike toimialalla. Tapaus viisi puolestaan oli aiemmin toiminut useissa eri muodin vähittäiskaupoissa Pohjoismaissa.

Tapauksilta kysyttiin heidän nykyistä työtehtäväänsä, kokemustaan esihenkilönä, alaistensa lukumäärää sekä koulutustaustaa. Heistä kaksi toimi myymäläpäällikkönä, yksi ketjupäällikkönä ja loput aluepäällikköinä. He kaikki olivat työskennelleet esihenkilöinä vähintään vuoden ajan, suurin osa heistä huomattavasti kauemmin. Alaisia oli kaikilla vähintään viisi, ja suuremmissa organisaatioissa heitä oli lähes 100. Kaikilla haastatelluista oli taustallaan kaupallisen alan koulutus. Heidän joukossaan oli yksi merkonomi ja muut olivat tradenomeja. Haastateltavilta tiedusteltiin koulutustaustaa, sillä kysymys antoi viitteitä haastateltavien opintojen soveltuvuudesta myynnin johtamisen esihenkilötehtäviin. Kaikki haastateltavat olivat työnsä puolesta osallistuneet erilaisiin esihenkilövalmennuksiin, mutta koulutuksen laajuus ja sisältö vaihtelivat merkittävästi.

Taustatietojen koontikysymyksillä oli merkitystä, sillä ne tarjosivat paitsi tärkeää informaatiota haastateltavista, toimivat myös valmistavana osiona varsinaiselle keskustelulle sekä haastateltaville että haastattelijalle. Haastateltavien ikää, sukupuolta tai tarkempia tietoja esihenkilökokemuksesta päätettiin olla kysymättä, sillä näiden tietojen antamisen katsottiin vaikuttavan merkittävästi haastateltavien yksilöllisyyteen,

ottaen huomioon tutkimuksen pieni koko. Alla olevissa taulukoissa on avattuna haastattelujen koontitiedot (Taulukko 1.) ja haastateltavien taustatiedot (Taulukko 2.).

Tapaus	Haastattelun ajankohta	Haastattelun pituus
Esihenkilö 1 (E1)	10.5.2024	40min
Esihenkilö 2 (E2)	13.5.2024	1h 20min
Esihenkilö 3 (E3)	14.5.2024	1h 10min
Esihenkilö 4 (E4)	16.5.2024	1h 5min
Esihenkilö 5 (E5)	16.5.2024	1h 5min

Taulukko 1. Haastattelujen koontitiedot.

Tapaus	Nykyinen tehtävä	Esihenkilö kokemus	Alaisten määrä	Koulutus
Esihenkilö 1 (E1)	Myymläpäällikkö	1.v	6-10	Markkinoinnin tradenomi
Esihenkilö 2 (E2)	Myymläpäällikkö	16.v	17-24	Merkonomi
Esihenkilö 3 (E3)	Ketjupäällikkö	13.v	4-100	YAMK Tradenomi
Esihenkilö 4 (E4)	Aluepäällikkö	12.v	11	Tradenomi
Esihenkilö 5 (E5)	Aluepäällikkö	16.v	16	Tradenomi

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot.

Monitapaustutkimuksessa on tärkeää käyttää monipuolisia aineistolähteitä, jotta saadaan syvälinen ja kattava ymmärrys aiheesta. (Eriksson & Koistinen, 2014.) Tämän vuoksi teemahaastattelujen tukena hyödynnettiin sekundääriaineistoa. Tässä pro gradu työssä tutkittavien tapausten anonymiteetin säilyttämiseksi, sekundääriaineiston

dokumentteja ei voitu lisätä liitteiksi salassapitosäädösten vuoksi. Tämä asetti aineistolähteiden käsittelylle haasteita, mutta sekundääriaineistoa analysoidaan ja vertaillaan yleisellä tasolla soveltuvin osin tutkimustuloksissa. Sekundääriaineiston käytöllä mahdollistettiin triangulaatio eli eri lähteistä saatavan tiedon yhdistäminen ja vertaaminen, mikä vahvistaa tutkimustulosten luotettavuutta ja validiteettia. Sekundääriaineiston valintaan suhtauduttiin kriittisesti ja erityistä huomiota kiinnitettiin sen luotettavuuteen, laatuun ja ajantasaisuuteen.

Tässä tutkimuksessa sekundääriaineistolla tarkoitetaan *dokumentteja* eli yritysten sisäisiä raportteja, esihenkilöiden palauteraportteja, kehityssuunnitelmia ja koulutusmateriaaleja, *kvantitatiivisia tietoja* eli myyntilukuja, suorituskykymittareita ja asiakastyytyväisyyskyselyitä ja *koulutusaineistoja* eli esihenkilöiden koulutusohjelmien sisältöä. Lisäksi hyödynnettiin myös yritysten verkkosivuilta saatavilla olevaa informaatiota. Yritysten verkkosivujen analyysi paljasti, että esihenkilötyön merkitystä korostettiin laajasti, mutta eroja ilmeni yrityksen koon ja esihenkilön roolin suhteen. Suuremmat yritykset käyttivät verkkosivujaan esihenkilötyön edistämiseen kattavilla johtamiskoulutuksilla, mentorointiohjelmilla ja case-tutkimuksia esittelevillä osioilla, sisältäen myös interaktiivisia elementtejä kuten videoita ja webinaareja. Pienemmät yritykset sen sijaan keskittyivät henkilökohtaisiin tarinoihin ja tiimien esittelyihin, ja niiden sivut olivat yksinkertaisempia, mutta kuvastivat syvällisemmin esihenkilöiden vaikutusta päivittäiseen toimintaan ja asiakaskokemukseen. Yritykset, jotka säännöllisesti julkaisivat ajankohtaisia artikkeleita ja uutisia esihenkilötyöstä, osoittivat sitoutumisensa jatkuvaan kehitykseen ja avoimuuteen, mikä puolestaan inspiroi nykyisiä työntekijöitä ja houkutteli uusia osaajia.

3.4 Aineiston analyysi

Aineiston keräämisen ja järjestämisen jälkeen aineistoa analysoidaan. Haastattelutiedon analysointia tulisi harkita jo tutkimussuunnitelman laatimisen vaiheessa. Ennalta valittu analyysitapa helpottaa haastattelutilanteita ja niiden jälkeistä purkamista. Laadullisessa tutkimuksessa on useita analyysitekniikoita, mutta vähän standardoituja menetelmiä.

Tavoitteena on rakentaa aineistosta yhtenäinen kokonaisuus, josta voidaan tehdä perusteltuja tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Monitapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää kaikenlaisia laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä. (Eriksson & Koistinen, 2014.) Tässä tutkielmassa käytettiin analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jonka avulla voidaan tutkia erilaisia aineistoja ja tehdä monenlaista tutkimusta. Sitä käytetään esimerkiksi dokumenttien systemaattiseen ja objektiiviseen tutkimiseen, mikä mahdollistaa ilmiön tiiviin ja yleisen kuvauksen saamisen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tuomi & Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysi voidaan jaotella kolmeen osaan: aineistolähtöiseen analyysiin, teoriaohjattuun analyysiin sekä teorialähtöiseen analyysiin. Näiden eri analyysimuotojen ero liittyy siihen, miten teoria ohjaa aineiston keruuta, analyysia ja raportointia. Heidän mukaansa sisällönanalyysi koostuu useista eri vaiheista, mutta vaiheet tapahtuvat usein samanaikaisesti. Sisällönanalyysin vaiheisiin kuuluu muun muassa analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Sisällönanalyysin avulla aineisto pyritään saamaan selkeäksi ja tiiviiksi kokonaisuudeksi luokittelemalla havaintoja, jolloin analysoitava materiaali ryhmitellään erilaisiin kategorioihin tai niin sanottuihin teemoihin. Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että teemoittelu ja luokittelu liittyvät toisiinsa, mutta teemoittelussa on kyse siitä, mitä eri teemoista kerrotaan.

Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa analyysia, sillä se sopi parhaiten tutkittavaan ilmiöön. Teoriaohjatussa analyysissä yhdistyvät sekä aineistolähtöiset että teorialähtöiset elementit, kun tutkija käyttää olemassa olevaa teoreettista tietoa ohjaamaan aineiston tulkintaa, mutta samalla antaa aineiston sisällön myös vaikuttaa analyysiin. Monitapaustutkimuksessa yleiset luokittelumenetelmät ja kategorisoinnit ovat tyyppillisiä, mutta lisäksi voidaan käyttää muitakin analyysitapoja. (Eriksson & Koistinen, 2014.) Tämän pro gradu -tutkielman aineisto kerättiin viidellä

yksilöhaastattelulla. Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin litteroimalla tekstimuotoon huolellisesti sanasta sanaan. Litteroinnin tarkoituksena on laittaa kerätty aineisto muotoon, jossa sitä on mahdollisimman helppo käsitellä. (Koskinen ja muut, 2016.) Tässä tutkimuksessa käsiteltiin ainoastaan ilmi sisältöä ja aineiston piilosisältö (esim. äänensävyt, nauru, ilmeet ja eleet) jätettiin huomioimatta. Haastattelut kuunneltiin läpi useaan kertaan litteroidun tekstin tarkistamiseksi. Haastattelujen litterointi vei tutkijalta paljon aikaa, mutta lisäsi aineiston hahmottamista ja ymmärtämistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Koskinen ja muut, 2016; Eskola & Suoranta, 2022.)

Litteroinnin jälkeen suoritettiin aineiston analyysi. Tässä pro gradu -tutkielmassa hyödynnettiin teemoittelua aineiston analysoinnissa ja alustavat teemat nousivat esille jo aineiston teoriapohjan rakennusvaiheessa. Teemoittelussa pyrittiin tunnistamaan keskeisiä näkökulmia ja teemoja aineistosta. Tapaustutkimuksen kohteena olevien esihenkilöiden haastatteluja analysoitiin suhteessa toisiinsa ja teoriaan ja pyrittiin samalla hahmottamaan erilaisia yhteneväisyyksiä ja mahdollisia poikkeavuuksia niiden välillä. Vaikka teoreettisesti pohjustetun viitekehyksen avulla valmisteltu haastattelurunko ja teemat helpottivat aineiston jäsentämistä, oli tärkeää olla avoinna mahdollisille uusille teemoille, jotka saattoivat nousta esiin empiirisestä aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Ensimmäinen askel analyysissa oli perehtyä ja syventyä aineistoon lukemalla ja tutkimalla sitä toistuvasti. Jokaiselle haastateltavalle annettiin oma tunnusväri litteroidulle tekstilleen. Tällä varmistettiin, etteivät haastateltavien vastaukset sekoitu keskenään ja samalla selkeytettiin aineiston hallintaa. Sen jälkeen aineisto järjesteltiin aluksi teemoittain viiden pääteeman ja taustatietojen mukaan. Teemojen käsittelyn aikana haastatteluista kerättiin esimerkiksi kaikki ne kohdat, joissa käsiteltiin tiettyä teemaa. Koska haastattelumateriaalia oli runsaasti, teemoja päätettiin edelleen hajottaa pienempiin osiin, jotka vastasivat teemahaastattelun kysymysasettelua. Tätä menetelmää suosittavat ainakin Eskola & Suoranta (2022). Tässä tutkimuksessa teemojen yhteydessä esitetään suoria sitaatteja aineistosta, joilla pyritään

vakuuttamaan lukija aineiston olemassa olosta. Sitaattikokoelma yksinään ei kuitenkaan riitä analyysiksi. (Eskola & Suoranta, 2022.) Tämän vuoksi teorian ja empirian vuorovaikutusta esitetään tutkimustuloksissa aiempaan tutkimustietoon peilaten.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tekeminen edellyttää sekä luotettavuuden että eettisyyden arvioimista. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on tärkeää koko tutkimusprosessin ajan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään usein varmistamaan luotettavuus reliabiliteetin ja validiteetin avulla, mutta näiden soveltuvuutta kvalitatiiviseen tutkimukseen on kyseenalaistettu, koska ne ovat peräisin määrällisestä tutkimuksesta. Siksi laadullisen tutkimuksen oppaat suosittelvatkin keskittymistä kiinnittyvyyteen, siirrettävyyteen, uskottavuuteen ja vahvistettavuuteen luotettavuuden arvioinnissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Eskola & Suoranta, 2022; Koskinen ja muut, 2016.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa luotettavuutta arvioitiin laadullisen tutkimuksen kriteereillä, uskottavuudella, vahvistettavuudella, reflektiivisyydellä ja siirrettävyydellä, jotka perustuvat useiden tutkijoiden näkemyksiin (Eskola & Suoranta, 2022; Koskinen ja muut, 2016; Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Uskottavuus tarkoittaa havaintojen loogisuutta (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Uskottavuus tässä tutkimuksessa osoitettiin syvällisellä perehtyneisyydellä aiheeseen useiden aiempien tutkimusten kautta ja keräämällä riittävästi aineistoa väitteiden tueksi. Tutkimusprosessi eteni systemaattisesti tarkoituksen ja tavoitteiden asettamisesta teoreettisen viitekehyksen muodostamiseen ja empiirisen aineiston keruuseen asti, mikä vahvisti luotettavuutta ja uskottavuutta tutkimustulosten tulkinnassa, raportoinnissa ja valinnoissa.

Vahvistettavuutta mitataan havaintojen ja tulkintojen yhdistämisellä tietoon siten, että lukijat ymmärtävät ne. (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Vahvistettavuus osoitettiin aineistonkeruun ja analyysin läpinäkyvyydellä tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa, ja

tutkimustulosten esittelyssä käytettiin aineistoesimerkkejä tukemaan ja havainnollistamaan tuloksia. Tutkimustulokset kuvaavat aidosti osallistujien näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä, he kaikki olivat vähittäiskaupan alalla työskenteleviä myynnin johtamisen esihenkilöitä sekä heillä kaikilla oli entuudestaan tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tämän lähestymistavan tavoitteena oli lisätä tutkimuksen tulosten vahvistettavuutta ja osoittaa, että tulkinnat perustuvat todelliseen aineistoon eivätkä pelkästään tutkijan omiin oletuksiin tai mielikuvituksen tuotoksiin.

Reflektiivisyys luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa, että tutkijan on tiedostettava omat lähtökohtansa ja arvioitava, miten hän itse vaikuttaa aineistoon ja tutkimusprosessiin. (Eskola & Suoranta, 2022.) Tässä pro gradu -tutkielmassa reflektiivisyys osoitettiin tarkastelemalla kriittisesti tutkijan omaa roolia, ennakko-oletuksia ja vaikutusta tutkimusprosessiin. Tutkijan vähäinen kokemus tutkimustyöstä ja tausta esihenkilötyössä myynnin johtamisen kontekstissa sekä osittain entuudestaan tunnettujen osallistujien ja organisaatioiden osallistuminen tutkimukseen asettivat ennakko-oletuksia aihetta kohtaan. Tutkija oli kuitenkin tietoinen omasta vaikutuksestaan ja pyrki aktiivisesti minimoimaan mahdolliset vääristymät läpinäkyvyyden kautta. Aineiston keruu, analysointi ja tulkinta dokumentoitiin ja raportoitiin yksityiskohtaisesti, jotta lukijat ymmärtäisivät tulosten syntymekanismien ja tutkijan näkökulmien vaikutuksen. Tutkimuksessa esitettiin eri näkökulmia ja arvioitiin, miten omat tulkinnat suhteutuvat niihin. Tutkimuksen valintoja ja menetelmiä arvioitiin jatkuvasti, jolla varmistettiin niiden perusteltavuus ja objektiivisuus. Aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja ainoastaan tutkijan toimesta, jotta osallistujien anonymiteetti säilytettiin koko tutkimusprosessin ajan.

Siirrettävyys viittaa vastuuseen osoittaa yhtäläisyydet samaa aihetta käsittelevien tutkimusten välillä ja siihen, että tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa eri konteksteihin. (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Tässä tutkielmassa siirrettävyys varmistettiin osoittamalla selkeä yhteys tutkielman tulosten ja teoreettisessa viitekehyksessä käytettyjen aikaisempien tutkimusten välillä. Puolistrukturoidun

teemahaastattelun runko rakennettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta, mikä johti samanlaisten havaintojen esiintymiseen haastatteluissa. Tutkielman tulokset ovat myös siirrettävissä toisiin konteksteihin, erityisesti aloille, joilla myynnin johtamista ei vielä aktiivisesti tehdä ja niitä voidaan soveltaa esihenkilötyön kehittämiseen ja sitä kautta myös henkilöstön kehittämiseen riippumatta toimialasta.

Eriksson & Kovalaisen (2016) mukaan, tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät myös tutkijan tekemät eettiset ratkaisut. Tutkimuksen eettisyys on olennainen osa koko tutkimusprosessia alusta lähtien, sekä teoreettisen että empiirisen tiedonhankinnan osalta, ja noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkijan tulee toimia rehellisesti ja noudattaa huolellista ja tarkkaa työskentelytapaa. Tämä tarkoittaa, että tutkijan on viitattava huolellisesti muiden tekemiin töihin, kuten aikaisempiin tutkimustuloksiin, sekä varmistettava käyttämiensä menetelmien ja tutkimustulosten huolellinen raportointi.

Eskola & Suoranta (2022) huomauttavat, että laadullisen tutkimuksen oppaat eivät usein käsittele eettisiä kysymyksiä syvällisesti. Erityisesti nykyisissä ympäristöissä, joissa disinformaatio ja vaihtoehtoiset totuudet ovat yleisiä, eettisyys on äärimmäisen tärkeää. Eettisten kysymysten merkitys korostuu entisestään internetin ja sosiaalisen median käytön lisääntymisen, tietomurtojen ja helpon tiedon saatavuuden myötä. On kuitenkin olemassa useita elementtejä, joilla tutkimuksen eettisyys voidaan taata. Tutkimuksen tarkoituksen merkitys, suunnitelmallisuus tutkimusprosessissa, haastattelutilanteen luottamuksellisuuden varmistaminen, litteroinnin tarkkuus, analyysin ja haastateltavan lausuntojen vastaavuus, todennus sekä raportoinnin eettiset huomiot ja mahdolliset seuraukset haastateltaville sekä siihen liittyville instituutioille ja ryhmille, ovat keinoja, joilla tutkimuksen eettisyyttä voidaan vahvistaa.

Tässä pro gradu -tutkielmassa noudatettiin tinkimätöntä, huolellista ja rehellistä työskentelytapaa, joka noudatti hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksessa on hyödynnetty tieteellisesti hyväksytyjä tiedonhankinta-, tutkimus- ja

analysointimenetelmiä. Lähteiden käytössä on pyritty olemaan kriittisiä ja noudattamaan yleisiä tiedonhankintaohjeita. Tämä sisältää ensisijaisten lähteiden käytön, lähteiden ajankohtaisuuden, puolueettomuuden sekä lähteiden vertailun luotettavan tiedon ja asiantuntemuksen varmistamiseksi. Tutkielmassa käytettiin johdonmukaista viittaustapaa, jotta aiempien tutkijoiden työlle annettiin asianmukainen tunnustus, erityisesti teoreettisen osion yhteydessä.

Tutkimuksen eettisyyteen kiinnitettiin erityistä huomiota aineistonkeruuvaiheessa, joka toteutettiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelut valittiin sopivaksi menetelmäksi tutkittavaan aiheeseen, ja haastattelut nauhoitettiin tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Aineiston laadukkuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi laadittiin etukäteen asianmukainen teemahaastattelurunko, pohdittiin lisäkysymysten tarvetta ja teemojen syventämistä. Ennen haastattelua tarkistettiin tekniikan toimivuus, ja kaikki haastattelut litteroitiin mahdollisimman nopeasti. Tapausten valinta tapahtui huolellisesti, ja haastateltaville korostettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta, luottamuksellisuutta ja anonymiteetin säilymistä. Ennen haastattelua osallistujille kerrottiin selkeästi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, jotta he ymmärsivät haastatteluiden merkityksen. Tutkimustulokset on julkaistu niin, että yksittäisiä henkilöitä on mahdotonta tunnistaa niistä.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tämän pro gradu -tutkielman tutkimustulokset. Ekstensiivisessä monitapaustutkimuksessa tapausten analyysi ei ole yhtä syvällistä kuin intensiivisessä tutkimuksessa, koska ekstensiivinen lähestymistapa keskittyy yleensä ennalta määriteltyihin teemoihin ja tutkimuskysymyksiin. (Eriksson & Koistinen, 2014; Eisenhardt & Graebner, 2007.) Kaikkia haastatteluissa esitettyjä kysymyksiä ei käydä läpi, vaan puolistrukturoidun teemahaastattelun tulokset esitellään siitä nousseiden teemojen ja keskeisten havaintojen mukaan. Näin pystytään keskittymään olennaisiin löydöksiin ja esittämään selkeä kuva tutkimuksen päätuloksista. Tutkimuksen päämääränä oli tutkia myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittämistä. Tavoitteena oli tunnistaa tekijöitä ja käytäntöjä, jotka edistävät ja mahdollistavat myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittämisen myynnin kontekstissa.

Tutkimuksessa analysoitiin haastateltavien näkökulmia myynnin johtamisesta, jonka jälkeen analysoitiin myynnin johtamisen esihenkilötyöhön vaikuttavia tekijöitä ja käytänteitä, joilla on merkitystä työssä onnistumiseen tai muodostuvat haasteiksi. Tässä kappaleessa vastataan tutkielman *toiseen tavoitteeseen eli esitetään myynnin johtamisen esihenkilötyön erityiset osa-alueet, arkiset käytännöt ja mitä välineitä voidaan hyödyntää myynnin johtamisen esihenkilötyössä*. Samalla vastataan myös tutkielman kolmanteen tavoitteeseen eli *esitetään yleisiä kehitysehdotuksia, miten voidaan kehittää myynnin johtamisen esihenkilötyötä*. Tuloksien esittelyn yhteyteen on sisällytetty suoria lainauksia haastateltavien antamista vastauksista luotettavuuden varmistamiseksi. Jokaisen lainauksen jälkeen on tunnistettavissa haastateltavan rooli kirjainlyhenteellä E (esihenkilö) sekä numerot 1-5, esimerkiksi (E1), mikä tarkoittaa, että tutkimukseen valitut, kyseisen esihenkilön vastaukset on merkitty koodilla E1. Tämä helpottaa vastaavuuden hahmottamista.

Perinteisissä laadullisen aineiston analyysimenetelmissä korostetaan usein yhtäläisyyksien ja samankaltaisuuksien etsimistä, kun taas uudemmissa

lähestymistavoissa keskitytään enemmän aineiston eroihin ja moninaisuuteen. Tavoitteena on saavuttaa tarkempaa ja aineistolähtöisempää analyysia kuin aiemmin (Eskola & Suoranta, 2022). Seuraavaksi esitetään tutkimustuloksia hyödyntämällä molempia näkökulmia tarkoituksenmukaisen ja luotettavan kuvan saavuttamiseksi.

4.1 Myynnin johtamisen esihenkilötyön moninaisuus ja käytännöt

Tutkimustulosten perusteella myynnin johtaminen esihenkilötyössä käsitettiin laajana ja monipuolisena prosessina, joka sisälsi useita eri osa-alueita ja käytäntöjä. Myynnin johtamisen osa-alueet käsitettiin osana myynnin johtamista ja osa-alueita kuvattiin erilaisien tehtävien kautta. Tapaukset osoittivat, että myynnin johtamisen osa-alueet sisälsivät tavoitteiden asettamisen ja seurannan, henkilöstön johtamisen ja motivoinnin, myyntiprosessien optimoinnin, asiakaspalvelun laadun ylläpitämisen sekä numeerisen johtamisen ja analytiikan. Esihenkilöiden tehtävänä oli varmistaa, että nämä osa-alueet toimivat saumattomasti yhdessä, jotta tiimi saavutti asetetut tavoitteet ja tuotti parhaat mahdolliset tulokset.

Myyväläpäällikkötasolla toimiva tapaus E1 määritteli myynnin johtamista seuraavasti;

"Myyntin johtaminen on vastaamista asiakaspalvelun tasosta. Myyjien täytyy ymmärtää myynnin osa-alueet, palvelupolku ja pystyä muokkaamaan toimintaa tunnuslukujen valossa. Myynnin johtamiseen kuuluu henkilöstöjohtamista. Täytyy ymmärtää myyjien vahvuuksia, heikkouksia ja motivaatioita ja johtaa myyntiä henkilökohtaisella tasolla. Lisäksi myynnin johtamiseen kuuluu tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen". (E1)

Tämä määritelmä sai tukea myös tutkimuksen teoriaosuudesta, jossa asiakaspalvelun laadun valvonta ja kehittäminen mainittiin tärkeänä myynnin johtamisen osa-alueena. (Peesker ja muut, 2019.) Sen lisäksi teoriaosuudessa painotettiin myös myynnin seurannan ja analysoinnin olevan kriittisiä osa-alueita myyntitiimin toiminnan hallinnassa. (Tanner ja muut, 2014.) Lisäksi tavoitteiden asettamista ja niiden seurantaa korostettiin, sillä ne auttavat varmistamaan, että tiimi pysyy motivoituneena ja keskittyy oikeisiin asioihin. (Jobber & Lancaster, 2012; Marcos Cuevas, 2018.)

Ketjupäällikkötasolla tapaus E3 puolestaan määritteli sitä seuraavasti;

"Myynnin johtamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa yrityksen myyntiä edistetään kohti asetettuja liiketoiminnallisia tavoitteita. Se voi tapahtua monella eri tavalla riippuen liiketoimintakonseptista tai toimintaympäristön vaatimuksista". (E3)

Tutkimustulosten ja sekundääriaineiston perusteella esihenkilön organisatorinen asema ja yrityksen koko vaikuttivat merkittävästi myynnin johtamisen esihenkilötyöhön ja arkisiin käytänteisiin, muokaten sekä vastuualueita että strategista fokusta. Aluepäälliköillä, joilla oli laajempi vastuualue ja useita myymälöitä hallittavanaan, oli keskeisempi rooli strategisessa suunnittelussa ja resurssien tehokkaassa allokoinnissa kuin pienempien vastuualueiden myymäläpäälliköillä. Aluepäälliköiden tehtävänä oli kehittää ja implementoida alueellisia strategioita, valvoa myymäläpäälliköiden toimintaa sekä varmistaa, että koko alueen toiminta oli linjassa yrityksen kokonaisstrategian kanssa. Tämä strateginen näkökulma vaatii kykyä analysoida markkinoiden ja kilpailijoiden toimintaa sekä muutosjohtamisen taitoja. Myymäläpäälliköiden rooli näyttäytyi operatiivisempaan, keskittyen yksittäisen myymälän päivittäiseen toimintaan, henkilöstön johtamiseen ja asiakaskokemuksen ylläpitämiseen. He vastasivat myymälän suorituskyvystä ja raportoinnista aluepäälliköille, keskittyen käytännönläheisiin tehtäviin, kuten varastonhallintaan ja asiakaspalveluun. Näin organisatorinen asema määritteli esihenkilötyön laajuuden ja painopisteet, vaikuttaen siihen, miten strategisia ja operatiivisia tavoitteita toteutettiin myynnin johtamisessa.

Tapaus E1 toimi myymäläpäällikkötasolla ja kertoi konkreettisia päivittäisiä myynnin johtamisen käytänteitä, kun taas E4 toimi aluepäällikkötasolla ja määritteli päivittäisen myynnin seurannan kuuluvan myymäläpäälliköille. Alla sitaattilainaukset aineistosta.

"...Tiimin motivointi ja koulutus sekä esimerkin näyttäminen. Työvuorot...riittävästi miehitystä myymälässä...viikkoviesti edellisviikon ja edelliskuukauden asioista ja mitä seuraavalla viikolla tulee tapahtuun eli tällänen jatkuva kommunikointi...Myyntityön tukemista kannustamalla ja keskustelemalla myyjien kanssa..." (E1)

"Päivittäinen myyntityö on aluepäällikön näkökulmasta enemmän sitä, että viikkotasolla käydään myyntiä myymäläpäälliköiden kanssa läpi ja he hoitavat päivittäisen myynnin seuraamisen ja siitä huolehtimisen". (E4)

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että myynnin johtamisen moninaisuus ja käytännöt kattoivat laajan kirjon tehtäviä ja vastuita. Esihenkilötyössä myynnin johtamisen eri osa-alueet ja arkiset käytännöt olivat tiiviisti nivoutuneet toisiinsa, ja esihenkilöltä vaadittiin monipuolista osaamista ja kykyä mukautua erilaisiin tilanteisiin. Tätä näkökulmaa tuki tutkimuksen teoriaosuus ja teoreettinen viitekehys, joissa esitettiin myynnin johtamisen osa-alueet ja siihen sisältyvät tehtävät. (Kuvio 2. Myynnin johtamisen osa-alueet. Mukailten Tanner ja muut, 2014; Kuvio 7. Teoreettinen viitekehys s.36.)

Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että myynnin johtamisen esihenkilötyön osa-alueet ja tehtävät painoutuivat eri tavoin riippuen esihenkilön yksilöllisistä johtamistavoista, organisatorisesta asemasta ja organisaatiokohtaisista vaatimuksista. Tutkimuksen tapausten yhdistävänä tekijänä voidaan aineiston perusteella todeta, että esihenkilöiden oli tärkeää pystyä hallitsemaan sekä operatiivisia tehtäviä että ihmisten johtamista. Teoriaosuudessa esitettiin termit *leadership* ja *management*. (Jobber & Lancaster, 2012) Leadership eli ihmisten johtaminen korostui enemmän työskennellessä myymäläympäristössä ja management eli asioiden johtaminen puolestaan enemmän keskijohdossa.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 3.) on avattu myynnin johtamisen esihenkilötyön arkisia käytäntöjä ja tehtäviä tapauksittain.

Tapaus	Arkiset käytännöt ja tehtävät
Esihenkilö 1 (E1)	Tunnuslukujen seuraaminen ja asettaminen, Tiimin motivointi ja koulutus, Työvuorojen suunnittelu, Jatkuva kommunikointi, Asiakaspalvelun tasosta vastaaminen, Esimerkin näyttäminen, Palaute ja kehityskeskustelut, Henkilöstön vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtäminen, Harjoitusten

	järjestäminen, Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen
Esihenkilö 2 (E2)	Tiimipalaverit, Aluepäällikköpalaverit, Työvuorosunnittelu, Myynnin seuranta, Esimerkin näyttäminen, Asiakaspalvelun kehittäminen, Myynnin analysointi, Koulutus ja perehdytys, Tavoitteiden asettaminen, Raportointi, Tiimin motivointi ja luottamuksen rakentaminen, Operatiivisten haasteiden ratkaiseminen
Esihenkilö 3 (E3)	Viikkopalaverit ja tiedotteet, Mymäläkäynnit, Myynnin seuranta ja raportointi, Tiimin motivointi ja valmennus, Strateginen suunnittelu, Henkilöstön kehittäminen, Asiakaskokemuksen ja myyntiprosessien kehittäminen, Suunnittelutyö ja aikataulutus, Rekrytoinnit ja koulutus, Tavoitteiden asettaminen ja seuranta, Reagointi markkinamuutoksiin
Esihenkilö 4 (E4)	Kuukausipalaverit, Viikkopalaverit, Mymäläkäynnit, Aktiviteettien suunnittelu ja seuranta, Järjestelmien ja tunnuslukujen seuraaminen, Koulutukset ja kehittäminen, Työilmapiirin ylläpito, Resurssien ja välineiden hallinta
Esihenkilö 5 (E5)	Viikkopalaverit, Mymäläkäynnit, Päivittäisen myyntityön johtaminen, Tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen, Kampanjoiden ja markkinoinnin toteutus, Raporttien ja järjestelmien käyttö, Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Taulukko 3. Myynnin johtamisen esihenkilötyön arkiset käytännöt ja tehtävät tapauksittain.

Taulukon perusteella esihenkilöiden tehtävissä ilmeni merkittäviä eroja. Esihenkilö 1 (E1) painotti erityisesti palaute- ja kehityskeskusteluja, henkilöstön vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtämistä sekä harjoitusten järjestämistä, ja korosti henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista. Esihenkilö 2 (E2) keskittyi aluepäällikköpalaveriin, operatiivisten haasteiden ratkaisemiseen sekä myynnin analysointiin ja raportointiin. Esihenkilö 3 (E3) erottui strategisella suunnittelulla, rekrytoinneilla ja markkinamuutoksiin reagoimisella. Esihenkilö 4 (E4) korosti resurssien ja välineiden hallintaa, työilmapiirin ylläpitoa sekä kuukausipalavereita. Esihenkilö 5 (E5) keskittyi päivittäisen myyntityön johtamiseen, kampanjoiden ja markkinoinnin toteutukseen sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Nämä erot kuvaavat kunkin esihenkilön ainutlaatuisia painopistealueita heidän tehtävissään. Johtopäätöksenä voidaankin todeta teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen arkisten käytäntöjen olevan osa

esihenkilötyötä jokaisella organisatorisella tasolla, mutta niiden painopistealueet vaihtelevat organisaation koosta ja esihenkilön asemasta riippuen.

4.1.1 Tunnuslukujen ja raportoinnin merkitys

Tunnuslukujen ja raportoinnin merkitys myynnin johtamisessa on kiistaton, sillä ne tarjoavat objektiivista ja ajantasaista tietoa, joka tukee päätöksentekoa ja strategista suunnittelua. Yhtenäistä kaikille tutkimuksen tapauksille oli, että he korostivat tunnuslukujen ja raportoinnin merkitystä myynnin johtamisessa ja niiden vaikutusta myynnin suoritukseen, tavoitteiden asettamiseen, strategiseen suunnitteluun, ennustamiseen, resurssien hallintaan sekä prosessien parantamiseen. Tämän vuoksi esihenkilöillä tulisi olla käytössään erilaisia järjestelmiä, jotka mahdollistavat myynnin tunnuslukujen seuraamisen ja asettamisen. Eroavaisuudet tapausten ja heidän käytössään olevien järjestelmien välillä liittyivät aineiston perusteella yrityksen kokoon ja tapausten organisatoriseen asemaan.

Tapaukset E2, E3, E4 ja E5 korostivat järjestelmien toimivuuden, käytön osaamisen ja raporttien ajamisen tärkeyttä myynnin ohjauksessa. Aluepäällikkötasolla ja suuremmissa yrityksissä olikin käytössään enemmän ja laajemmin erilaisia seurantamenetelmiä, kuin pienemmissä yrityksissä toimivilla myymäläpäälliköillä. Tapaus E2, joka toimi myymäläpäällikkötasolla, mutta jolla oli kokemusta eri kokoisista yrityksistä, painotti raporttien merkitystä tehokkaassa myynnin johtamisessa ja peräänkuulutti koulutuksen tarpeellisuutta erityisesti uusien järjestelmien käyttöönotossa. Hän totesi myös, että suuremmissa yrityksissä on tietyt normit, kun taas pienemmissä yrityksissä voi analysoida myyntilukuja tarkemmin, jopa päivä- tai tuntitasolla. Myös E1, joka työskenteli pienemmässä yrityksessä myymäläpäällikkönä, vahvisti tämän tarkemman seurannan näkökulman.

Tapausten näkökulmaa tukee tutkimuksen sekundääriaineisto, mikä korosti koulutuksen merkitystä eri organisaatiotasoilla. Aluepäälliköillä korostui strateginen koulutus, joka tuki päätöksentekoa, tiimien johtamista ja liiketoiminnan pitkäjänteistä kehittämistä, kun

taas myymäläpäälliköiden koulutuksessa keskityttiin konkreettisiin, arjen työtehtäviin, kuten myyntitekniikoihin ja asiakaspalveluun. Suuremmissa yrityksissä koulutusohjelmat olivat laajempia ja hyödynsivät monipuolisia resursseja, kun taas pienemmissä yrityksissä koulutukset olivat tiiviimpiä ja käytännönläheisempiä. Kaiken kaikkiaan koulutuksen rooli organisaation kehityksessä nähtiin keskeisenä sekä strategisella että operatiivisella tasolla.

Myymäläpäällikkötasolla toimiva E1 antoi konkreettisia esimerkkejä tunnuslukujen tärkeydestä;

"...Tunnusluvuilla pystyy seuraamaan tosi tarkasti sitä myynnin tasoa, mitä on tapahtunut ja milloin..on euromääräisiä, mutta on myös montako asiakasta on ostanut, kuinka monta tuotetta on myyty, asiakaspalautteet, myyjien palautteet ja yrittäjien palautteet..." (E1)

Aluepäällikkötasolla toimivat E4 ja E5 kertoivat puolestaan seuraavaa;

"Meillä on viikoittaiset raportit, jotka käymme läpi tiimin kanssa. Näin kaikki tietävät, missä mennään ja mitä pitää parantaa" (E4)

"Tavoitteiden selkeys ja viestintä on äärimmäisen tärkeää, koska ilman niitä ei voida toimia tehokkaasti. Tarvitsemme jatkuvasti ajantasaista tietoa, jotta voimme tehdä oikea-aikaisia päätöksiä. Tunnusluvut auttavat meitä ymmärtämään, miten hyvin myynti sujuu ja missä on parannettavaa. Ilman selkeitä ja ajantasaisia raportteja, emme pysty havaitsemaan mahdollisia ongelmakohtia ajoissa, mikä voi johtaa myynnin laskuun." (E5)

Tapausten organisaatioiden sekundääriaineiston palauteraporttien vertaileva analyysi paljasti, että viestintätaidot, motivointikyky ja tavoitteiden asettaminen olivat keskeisiä tekijöitä organisaatioiden menestyksessä. Suuremmissa yrityksissä aluepäälliköt käyttivät monimutkaisia viestintästrategioita, jotka ulottuivat laajalle alueelle ja vaativat kulttuurista herkkyyttä. Aluepäälliköiden rooli korostui erityisesti tehokkaassa viestinnässä eri sidosryhmien välillä, mikä oli ratkaisevaa strategisessa johtamisessa. Myymäläpäällikkötasolla ja pienemmissä yrityksissä viestintä keskittyi selkeyteen ja

suoraviivaisuuteen, mikä mahdollisti nopean ja tehokkaan vuorovaikutuksen asiakkaiden ja tiimin kanssa. Tämä viittasi siihen, että viestintätaitojen ja johtamiskykyjen sopeuttaminen eri organisaatiotasolle oli ratkaisevan tärkeää organisaation toiminnan sujumuudelle. Viestinnän haasteellisuus ja merkitys esihenkilötyössä tuli esiin myös tutkijoiden Jobber & Lancaster (2012), Jones ja muut (2005) sekä Aeon ja muut (2017) tutkimuksissa. Tehokasta viestintää korostettiin keskeisenä osaamisalueena sekä tiimin sisällä että asiakassuhteissa.

Esihenkilöt korostivat tavoitteiden asettamisen merkitystä. Tutkimusten mukaan tavoitteiden asettaminen ja seuranta on merkittävä haaste, sillä niiden on oltava samanaikaisesti sekä kunnianhimoisia että realistisia. (Jobber & Lancaster, 2012; Marcos Cuevas, 2018; Medina ja muut, 2019; Cespedes & Marsh, 2017.) Tunnuslukujen ja raporttien avulla tapaukset tunnistivat parhaiten suoriutuvat myyjät ja ne, jotka tarvitsivat tukea, mikä mahdollisti resurssien tehokkaan kohdentamisen. Tanner ja muut (2014) tukivat tätä näkökulmaa tutkimuksen teoriaosuudessa, jossa todettiin, että myynnin ohjaus keskittyy myyntitiimin toiminnan ohjaamiseen ja hallintaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimuksen tapausten mukaan, tunnusluvut, kuten myyntimäärät, asiakaskäynnit, konversioprosentit ja keskimääräinen kaupan arvo, olivat keskeisiä mittareita myynnin suoriutumisen seurannassa ja analysoinnissa. Näiden avulla tapaukset tekivät tietoon perustuvia päätöksiä ja seurasivat myynnin kehitystä reaaliajassa. Tunnusluvut ja raportit antoivat myös tärkeää tietoa strategiseen suunnitteluun ja ennusteiden tekemiseen, auttaen erityisesti aluepäällikkötasolla toimivia tapauksia E3, E4 ja E5 reagoimaan markkinamuutoksiin ja parantamaan kilpailuetua. Tätä näkökulmaa tuki myös tutkimuksen teoriaosuus, jossa kerrottiin, että myynnin suunnittelu ja seuranta, vaativat tarkkoja mittareita ja jatkuvaa seurantaa, jotta päätökset perustuvat luotettavaan dataan ja todellisiin olosuhteisiin (Jobber & Lancaster, 2012; Marcos Cuevas, 2018.)

4.1.2 Henkilökohtaisen myyntisuorituksen seuranta

Henkilökohtaisen myyntisuorituksen seuranta on tärkeä osa myynnin johtamista ja esihenkilötyötä. Tehokas seuranta auttaa esihenkilöitä tunnistamaan myyntitiimin jäsenten vahvuudet ja kehityskohteet, tukemaan heitä tavoitteiden saavuttamisessa ja parantamaan koko tiimin suorituskykyä. Eräs tapauksista korosti, että henkilökohtaisen myyntisuorituksen seuranta antaa mahdollisuuden tunnistaa kunkin myyjän vahvuudet ja kehityskohteet.

"On tärkeää, että jokaisen myyjän suorituksia seurataan, jotta voimme tarjota juuri oikeanlaista tukea ja koulutusta." (E5)

Toinen tapaus lisää, että henkilökohtaisen seurannan avulla voidaan myös palkita onnistumisista.

"Kun myyjät tietävät, että heidän työtään seurataan ja arvostetaan, se motivoi heitä saavuttamaan parempia tuloksia." (E1)

Tutkimuksen tapausten mukaan, myyjä voitiin palkita bonuksilla tai muilla kannustimilla, mikä lisäsi heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan. Kannustimet ja palkitseminen olivat tapausten mukaan tehokkaita motivaatiotekijöitä, jotka samalla auttoivat myyjää ylittämään tavoitteensa. Tulokset osoittivat esihenkilöiden hyödyntävän erilaisia motivointikeinoja, kuten bonuksia, palkkioita ja tunnustuksia, jotka palkitsivat saavutuksia ja kannustivat jatkuvaan parantamiseen. Oikeudenmukainen ja läpinäkyvä palkitsemisjärjestelmä lisäsi tiimihenkeä ja motivoi yksilöitä suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tätä näkökulmaa vahvisti myös tutkimuksen teoriaosuus, jossa useiden tutkimusten Jobber & Lancaster (2012); Miao ja muut (2007); Bowen ja muut (2023) ja Baldauf ja muut (2001) mukaan palkitsemisen merkitys on kiistaton, mutta esihenkilöiden tulee varmistaa, että valittu palkitsemismalli tukee yrityksen tavoitteita ja kannustaa henkilöstöä saavuttamaan hyviä tuloksia. Tarkasti harkittu ja toteutettu palkitsemisjärjestelmä voi parantaa työilmapiiriä ja lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitoutumista.

Tutkimuksen sekundääriaineisto osoitti, että tapausten organisaatiot käyttivät erilaisia palkitsemisjärjestelmiä tiimien motivointiin. Aluepäälliköt antoivat säännöllistä palautetta teknologian avulla laajemmalle joukolle, kun taas myymäläpäälliköt käsitelivät palautteen henkilökohtaisemmin, mikä tehosti tiimien motivaatiota. Suuremmissa yrityksissä käytettiin monipuolisia palkitsemisjärjestelmiä, kuten osakevaihtoehtoja ja urakehitysmahdollisuuksia, jotka motivoivat pitkällä aikavälillä. Pienemmissä yrityksissä painopiste oli nopeissa ja välittömissä palkinnoissa, kuten bonuksissa ja lahjakorteissa, jotka sidottiin suoraan myyntituloksiin ja asiakaspalvelun laatuun. Tapaukset painottivat henkilökohtaisen myyntisuorituksen seurannan tärkeyttä, mutta samalla nostivat esiin siihen liittyviä haasteita ja huolenaiheita. Eräs tapaus kertoi henkilökohtaisesta myyntisuorituksen seurannasta seuraavasti;

"Henkilökohtaisen myyntisuorituksen seuranta voi olla tehokas keino motivoida myyjiä, mutta samalla se voi luoda liiallista kilpailuhenkisyttä tiimin jäsenten välillä." (E4)

Toinen tapaus lisäsi että;

"Vaikka henkilökohtaiset tavoitteet ovat tärkeitä, on varottava, ettei niiden asettaminen johda tiimin sisäiseen kilpailuun, joka voi heikentää yhteistyötä ja tiimihenkeä." (E2)

Tapaukset E2 ja E4 korostivat tarvetta ylläpitää tervettä kilpailuhenkisyttä ja tavoitteiden asettamista, jotka edistivät tiimityötä. Tutkimuksen teoriaosuudessa näkökulmaa tuki Schmitz & Ganesan (2014) ja Ingram ja muut (2019), jotka painottivat, että myyjiä on valmennettava ja tuettava yksilöllisesti, mutta samalla varmistettava, että kilpailuhenkisyys ei vaaranna tiimihenkeä. Sekundääriaineiston perusteella aluepäälliköt asettivat tavoitteita, jotka kattoivat useita myymälöitä tai jopa koko alueita tarkastellen laajempia myynti- ja kehitystavoitteita. Myymäläpäällikkötasolla puolestaan keskityttiin konkreettisiin, lyhyen aikavälin tavoitteisiin, jotka liittyivät suoraan myymälän päivittäiseen toimintaan ja asiakaspalautteisiin.

Tutkimuksen tapaukset korostivat yhtenäisesti, että suorituskyvyn mittaaminen kattavin myyntimittarein, kuten myyntivolyymi, uusien asiakkaiden määrä ja asiakaspitoisuus, on

keskeistä myyjien toiminnan ja suoriutumisen arvioinnissa. Keskeisten suoritusindikaattorien (KPI) määrittely ohjaa myyntitiimejä keskittymään tulosta tuottavaan toimintaan. Teoriaosuudessa Medina ja muut (2019) ja Garcia-Perez ja muut (2020) tukivat tätä näkemystä korostaen oikeiden mittareiden merkitystä myynnin johtamisessa ja päätöksenteossa.

Tämä monitapaustutkimus osoittaa, että selkeiden, realististen ja mitattavien tavoitteiden asettaminen on myyjien henkilökohtaisen suorituksen seurannan perusta. Tavoitteiden tulee kattaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin päämäärät, jotta myyjät voivat keskittyä sekä välittömään suoriutumiseen että pitkäjänteiseen kehitykseen. Tämä näkemys sai tukea myös Garcia-Perezin (2020), Medinan ja muiden (2019), Cespedesin & Marshin (2017) sekä Jordan & Vazzanin (2012) tutkimuksista, jotka korostivat tavoitteiden asettamisen ja niiden systemaattisen seurannan merkitystä myynnin johtamisessa. Tutkimuksen tapaukset korostivat yhtenäisesti jatkuvan palautteen ja valmennuksen merkitystä myyjien kehityksessä. Esihenkilöiden tarjoama rakentava palaute auttoi myyjiä tunnistamaan kehitysalueensa ja vahvistamaan heikkouksiaan. Henkilökohtainen valmennus ja tuki edistivät yksilöllistä kehitystä ja auttoivat maksimoimaan myyjien potentiaalin, mikä paransi suoriutumista ja myyntituloksia. Eräs tapaus totesikin seuraavasti;

"...Me tehdään paljon erilaisia harjoituksia. Riippuen aina vähän siitä, että mihin osa-alueeseen halutaan milläkin hetkellä keskittyä...keskustellaan, että mitä viime aikoina on tapahtunut ja miten me voitaisiin kehittyä niistä...". (E1)

Toinen tapaus kiteytti seuraavalla tavalla;

"...Henkilökohtaisten osaamisten ja vahvuuksien tunnistaminen ja sitä kautta sitten niitten ihmisten kehittäminen...". (E5)

Tutkimuksen tulosten ja aineistojen perusteella voidaan todeta, että henkilökohtaisen myyntisuorituksen seuranta on tärkeää räätälöidyn tuen ja kehitysohjelmien tarjoamiseksi, mikä parantaa kokonaisuomyntiä.

Vertailtaessa sekundääriaineiston pohjalta tapausten organisaatioiden dokumenttianalyysijä, voidaan todeta, että esihenkilöiden roolia myyntitulosten parantamisessa korostettiin useissa yrityksissä. Sekundääriaineiston analyysin perusteella esihenkilöiden roolin selkeä määrittely ja strukturointi osoittautui keskeiseksi myyntitulosten parantamisessa. Pienemmissä yrityksissä esihenkilöiden rooli oli laajempi, mikä vähensi keskittymistä myyntituloksiin. Koulutuksen osalta esihenkilöt kaipasivat käytännönläheistä ja jatkuvaa kehittämistä, erityisesti johtamistaidoissa ja konfliktienhallinnassa. Suuremmissa yrityksissä arvostettiin syvällisiä johtamiskoulutuksia, kun taas pienemmissä yrityksissä painotettiin käytännön sovellettavuutta. Strategiadokumenteissa korostettiin asiakaskeskeisyyttä ja jatkuvaa parantamista, ja esihenkilöiden rooli tiimiensä johtamisessa näiden arvojen mukaisesti oli kriittinen kaikilla organisaatiotasolla. Tämä osoitti, että esihenkilöiden koulutus ja roolien selkeä määrittely vaikuttivat merkittävästi organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

4.1.3 Työhyvinvointi ja tiimihenki myynnin johtamisen esihenkilötyössä

Työhyvinvointi ja tiimihenki ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat myyntitiimien motivaatioon, tuottavuuteen ja sitoutumiseen. Esihenkilöiden rooli on merkittävä positiivisen työympäristön luomisessa, mikä edellyttää henkilökohtaista tukea, resurssien varmistamista ja kohtuullisen työmäärän hallintaa. Työhyvinvoinnin edistäminen alkaa esihenkilöiden tarjoamasta tuesta ja tiimin jäsenten huolenaiheiden kuuntelemisesta, ja se sisältää myös kannustuksen säännöllisiin taukoihin ja lomien pitämiseen. Eräs tapaus totesikin;

"On tärkeää, että tiimissä on hyvä henki ja että kaikki tuntevat olonsa arvostetuksi. Tämä vaikuttaa suoraan myyntituloksiin, sillä motivoitunut tiimi tekee parempaa työtä." (E1)

Toinen tapaus lisäsi, että henkilökohtainen johtaminen ja yksilölliset motivointikeinot ovat avainasemassa;

"Jokainen tiimin jäsen on erilainen, ja siksi heitä täytyy johtaa yksilöllisesti. Tämä auttaa parantamaan työhyvinvointia ja sitä kautta myös myyntituloksia." (E5)

Kolmas tapaus totesi, että työhyvinvointi vaikuttaa suoraan henkilöstön pysyvyyteen;

"Hyvinvoiva tiimi pysyy pidempään yrityksessä, mikä vähentää rekrytointikustannuksia ja parantaa asiakaspalvelun laatua, kun tiimissä on kokeneita työntekijöitä." (E4)

Neljäs tapaus korosti avoimen viestinnän merkitystä;

"Avoin ja rehellinen viestintä rakentaa luottamusta ja parantaa tiimihenkeä. Kun työntekijät tietävät, että heidän mielipiteensä otetaan huomioon, he tuntevat olevansa arvostettuja." (E2)

Tapausten näkökulmia vahvistaa tutkimuksen teoriaosuus, jossa todettiin, että esihenkilön tehtävänä on luoda ja kommunikoida selkeä visio, kehittää myyntikulttuuria, korostaa organisaation perusarvoja ja innostaa alaisiaan kasvamaan ja kehittymään kohti yhteisiä tavoitteita (Inyang ja muut, 2018). Lisäksi työhyvinvointi ja tiimihenki nähdään keskeisinä tekijöinä, jotka vaikuttavat positiivisesti tiimin suorituskykyyn ja asiakastyytyväisyyteen (Schmitz & Ganesan, 2014). Työhyvinvointiin panostaminen ei ainoastaan paranna myyntituloksia, vaan myös vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja parantaa työnantajamielikuvaa.

Tutkimuksen sekundääriaineiston kvantitatiivisten tietojen analyysi osoitti selkeän yhteyden esihenkilöiden vahvojen johtamistaitojen, korkean työntekijätyytyväisyyden ja myönteisten myyntitulosten välillä. Korkean suorituskyvyn toimipisteissä vahvat johtamistaidot ja tyytyväinen henkilöstö paransivat myyntiä, kun taas heikommilla toimipisteillä puutteelliset johtamistaidot johtivat alhaisempaan tyytyväisyyteen ja huonompiin tuloksiin. Henkilöstön korkea vaihtuvuus korreloi negatiivisesti tyytyväisyyden kanssa ja ilmensi ongelmia, kuten heikkoa työilmapiiriä ja johtamista. Tiimien pysyvyys puolestaan edisti yhteistyötä ja paransi tuloksia. Suuremmissa yrityksissä vaihtuvuuden hallinta oli haasteellisempaa monimutkaisempien rakenteiden vuoksi, kun taas pienemmissä yrityksissä ja myymäläpäällikkötasolla henkilökohtaisempi

johtamistapa ja tiiviimpi yhteisö tukivat korkeaa työtyytyväisyyttä ja vähensivät vaihtuvuutta. Tämä osoitti, esihenkilöiden johtamistaitojen kehittämisen olevan keskeistä organisaation menestykselle.

Työhyvinvointi voi tarkoittaa myös työskentelyolosuhteiden parantamista, kuten joustavan työajan mahdollistamista tai ergonomisten työvälineiden tarjoamista. Lisäksi on tärkeää luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat avoimesti ilmaista huolensa ja kehitysehdotuksensa ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Tämä lisää luottamusta ja vahvistaa tiimihenkeä. Eräs tapaus totesikin, että tiimin jäsenten yksilöllinen huomioiminen ja tukeminen parantavat työhyvinvointia.

"Kun esihenkilö tuntee tiimiläisensä ja heidän tarpeensa, hän voi tarjota oikeanlaista tukea, mikä parantaa kaikkien hyvinvointia ja motivoi heitä tekemään parhaansa." (E4)

Toinen tapaus lisäsi, että motivointikeinot voivat olla monenlaisia;

"On tärkeää löytää oikeat tavat motivoida kutakin tiimin jäsentä. Se voi olla esimerkiksi julkinen kiitos, bonukset tai mahdollisuus kehittyä urallaan." (E1)

Tutkimusaineiston perusteella aluepäälliköiden kyky motivoida, luoda inspiroiva visio ja saada tiimi sitoutumaan tavoitteisiin oli kriittistä. Heillä oli laajemmat tiimit, mutta heillä oli myös enemmän resursseja käytössään henkilöstön motivoimiseksi kuin myymäläpäälliköillä, esimerkiksi erilaisilla koulutuksilla ja urakehitysmahdollisuuksilla. Myymäläpäälliköt puolestaan keskittyivät lähijohtamiseen ja tiiviisiin henkilökohtaisiin suhteisiin, mikä oli tehokas motivointikeino päivittäisessä työssä.

Kolmas tapaus korosti myös säännöllisten hyvinvointikyselyiden merkitystä;

"Hyvinvointikyselyiden avulla voimme saada arvokasta palautetta ja tehdä tarvittavia muutoksia parantaaksemme työolosuhteita." (E4)

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvoinnin ja tiimihengen merkitys myynnin johtamisen esihenkilötyössä on valtava. Hyvinvoiva ja motivoitunut tiimi

saavuttaa parempia tuloksia ja toimii tehokkaammin. Esihenkilöiden tulee panostaa tiiminsä hyvinvointiin yksilöllisellä johtamisella, sopivilla motivointikeinoilla ja avoimella viestinnällä. Työhyvinvointi ei ainoastaan paranna myyntituloksia, vaan myös edistää koko organisaation menestystä ja positiivista työnantajamielikuvaa, lisäten työntekijöiden sitoutumista ja halua saavuttaa yrityksen tavoitteet.

4.1.4 Koulutus ja perehdytys myynnin johtamisen esihenkilötyössä

Koulutus ja perehdytys ovat keskeisiä myynnin johtamisen esihenkilötyön osa-alueita, jotka vaikuttavat suoraan myyntituloksiin ja asiakaspalvelun laatuun. Hyvä perehdytys nopeuttaa uusien työntekijöiden integroitumista ja sitoutumista yritykseen, mikä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Jatkuva koulutus pitää työntekijät ajan tasalla markkinamuutoksista ja uusista myyntitekniikoista, parantaen suoritusta ja myyntiä. Näiden prosessien tulisi olla suunnitelmallisia ja jatkuvia, sillä ne tukevat ammatillista kehitystä ja auttavat pitämään myös kokeneet työntekijät motivoituneina ja tehokkaina.

Eräs tapaus korosti koulutuksen ja perehdytyksen merkitystä seuraavasti;

"Hyvä perehdytys on kaiken A ja O. Se auttaa uusia työntekijöitä sopeutumaan nopeasti ja suoriutumaan tehtävistään tehokkaasti." (E3)

Toinen ja kolmas tapaus lisäsivät, että jatkuva koulutus on olennaista;

"Koulutus ei saa loppua perehdytykseen. On tärkeää, että myyjät pysyvät ajan tasalla tuotteista ja myyntitekniikoista jatkuvan koulutuksen avulla." (E1)

"Jatkuva koulutus on tärkeää, jotta myyjät tuntevat olonsa varmoiksi tuotteiden ja myyntitekniikoiden suhteen. Tämä heijastuu suoraan asiakaspalvelun laatuun ja myyntituloksiin." (E5)

Neljäs tapaus huomautti, että perehdytysprosessin onnistuminen vaikuttaa myös uuden työntekijän sitoutumiseen;

"Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys auttaa uusia työntekijöitä tuntemaan itsensä osaksi tiimiä ja sitoutumaan yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin." (E2)

Viides tapaus lisäsi, että koulutuksen tulisi olla jatkuva prosessi, joka mukautuu markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden muutoksiin;

"Koulutuksen on oltava jatkuvaa ja ajankohtaista, jotta voimme vastata asiakkaiden tarpeisiin ja kilpailla markkinoilla." (E4)

Osaamisen johtaminen on tunnustettu tärkeäksi kilpailueduksi, mutta sen hyödyntäminen esihenkilötyössä on edelleen haastavaa. Tutkimusten mukaan yrityksen kasvu korreloi positiivisesti kehittyneen osaamisen johtamisen kanssa, mutta pelkkä tietoisuus ei riitä. Kokonaisvaltainen lähestymistapa on välttämätön, jotta osaamisen johtamisen potentiaali voidaan maksimoida. (Salojärvi ja muut, 2005.) Esihenkilötyössä osaamisen johtaminen on olennainen osa myynnin johtamista, sillä se linkittyy suoraan organisaation strategiaan, visioon ja tavoitteisiin. Integroimalla osaamisen johtaminen esihenkilötyöhön, organisaatio voi parantaa suoritustaan ja saavuttaa pitkäaikaisia etuja.

Mclver ja muut (2013) huomauttavat, että ilman selkeää käsitystä tarvittavasta osaamisesta ja oikeista käytännöistä, osaamisen johtaminen voi jopa heikentää organisaation toimintaa. Osaamisen kehittäminen ei ole sattumanvaraista, vaan se vaatii suunnitelmallista ja aktiivista johtamista, kuten Tuomi & Sumkin (2012), Ghasabeh (2018) sekä Madhavaram & McDonald (2010) toteavat.

Tapausten näkökulmia vahvistaa tutkimuksen teoriaosuus, jossa todetaan, että osaamisen systemaattinen johtaminen on keskeistä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja jatkuva oppiminen sekä kehittäminen ovat välttämättömiä myyntitiimin tehokkuuden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi (Inyang ja muut, 2018; Salojärvi ja muut, 2005; Durst & Wilhelm, 2011) Tulosten perusteella voidaankin todeta, että koulutuksen ja perehdytyksen ja osaamisen johtamisen merkitys myynnin johtamisessa on valtava. Hyvä perehdytys ja jatkuva koulutus varmistavat, että myyjät ovat hyvin valmistautuneita ja pystyvät tarjoamaan korkealaatuista palvelua asiakkaille. Tämä ei ainoastaan paranna

myyntituloksia, vaan myös lisää asiakastyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista. Esihenkilöiden tulisi panostaa sekä uusien työntekijöiden perusteelliseen perehdytykseen että olemassa olevien työntekijöiden jatkuvaan koulutukseen, jotta tiimi pysyy kilpailukykyisenä ja motivoituneena.

Esihenkilöiden onnistuminen työssään edellyttää myös heille koulutusta ja perehdytystä, jotka tarjoavat tarvittavat taidot myyntitiimien tehokkaaseen johtamiseen. Niiden avulla esihenkilöt oppivat ajankohtaiset myyntistrategiat, teknologiat ja asiakassuhteiden hallinnan. Hyvä perehdytys lisää esihenkilöiden motivaatiota ja sitoutumista, mikä vaikuttaa positiivisesti myös tiimin tuottavuuteen. Jatkuva osaamisen kehittäminen on tärkeää ja koulutusohjelmat voivat painottua johtamisen eri osa-alueisiin, kuten tiimityöhön, konfliktien hallintaan ja viestintään. Näiden taitojen hallinta auttaa esihenkilöitä ohjaamaan tiimejään menestyksekkäästi. Esihenkilön jatkuva oppiminen ja kehittyminen ovat avainasemassa organisaation pitkäaikaisessa menestyksessä ja työntekijöiden ammatillisessa kasvussa.

4.2 Myynnin johtamisen esihenkilöiden rooli ja haasteet

Esihenkilöiden rooli on keskeinen organisaation menestyksen kannalta, sillä he toimivat sillanrakentajina johdon ja työntekijöiden välillä. Heidän tehtävänsä ovat moninaisia ja vaativat monipuolisia taitoja, jotta he voivat tehokkaasti johtaa tiimejään, hallita resursseja ja edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Esihenkilöiden monipuolinen rooli nousee selkeästi esiin aineistosta ja eräs tapaus kuvaakin sitä näin;

"Esihenkilönä täytyy tasapainotella monenlaisten tehtävien välillä – myynnin seuranta, henkilöstön motivointi ja koulutus ovat vain osa tehtävistä." (E4)

Toinen tapaus jatkoi;

"Resurssien puute ja ajan riittämättömyys ovat jatkuvia haasteita, mikä tekee henkilökohtaisesta johtamisesta ja tiimin motivoinnista haastavaa." (E1)

Tutkimustapausten mukaan, esihenkilöiden tehtävä on inspiroida ja motivoida tiimiä. Tämä edellyttää esihenkilöiltä vahvoja vuorovaikutustaitoja sekä kykyä tunnistaa työntekijöiden yksilölliset vahvuudet ja kehitysalueet. Teoreettisen viitekehyksen mukaan esihenkilöiltä vaaditaan ominaisuuksia, kuten harkinnan käyttöä, tehokasta viestintää, ja tiimin dynamiikan ymmärtämistä. Lisäksi keskeisiä taitoja ovat kyky nähdä henkilöstön osaamisen kehittämisen yksilölliset tarpeet ja tukea ammatillista kasvua, mikä auttaa tiimiä ylittämään itsensä ja saavuttamaan korkeampia suoritustasoja. Tämän lisäksi johtamistyössä korostuvat tunteiden hallinta ja kyky inspiroida esimerkkinä toimimalla, kuten tutkimuksen teoreettinen viitekehys osoittaa.

Teoriaosuudessa Khusainova ja muut (2018) korostivat, että työntekijöiden motivoinnin ymmärtäminen on keskeistä myyntisuorituksen ja organisaation menestyksen kannalta. Nykyajan esihenkilöillä on haasteita motivoida henkilöstöä, hallita teknologiaa ja ymmärtää sukupolvieroja, joilla on vaikutusta työntekijöiden työarvoihin ja asenteisiin. Näiden tekijöiden hallitseminen on välttämätöntä tehokkaan johtamisen ja myynnin kasvun tukemiseksi.

Sekundääriaineiston perusteella tapausten organisaatioiden kehityssuunnitelmat osoittivat, että avoin ja osallistava johtamistyyli koettiin tehokkaimmaksi lähestymistavaksi organisaation koosta tai asemasta riippumatta. Alueen johtajat käyttivät monipuolisia viestintäkanavia ja osallistumismuotoja, mukautuen laajoihin tiimeihin ja alueellisiin eroihin. Myymäläpäälliköt puolestaan hyödynsivät osallistavaa johtamista henkilökohtaisemmalla tasolla, mikä mahdollisti nopean reagoinnin ja tiiviin vuorovaikutuksen tiimin kanssa. Johtamistavan tehokkuudesta huolimatta muuttuneet työympäristöt, kuten hybridi- ja etätö, loivat uusia haasteita vuorovaikutukselle ja työntekijöiden motivoinnille, erityisesti silloin, kun välitön ja henkilökohtainen johtaminen oli vaikeammin toteutettavissa. Näiden haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan entistä monipuolisempia viestintä- ja johtamismenetelmiä.

Yrityksen koko vaikutti merkittävästi vuorovaikutuksen laatuun, mikä puolestaan heijastui suoraan myyntituloksiin ja tiimin motivaatioon. Suurissa yrityksissä monimutkaisemmat rakenteet edellyttivät kehittyneempiä viestintästrategioita, mutta samalla ne loivat haasteita vuorovaikutuksen tehokkuudelle. Pienemmissä yrityksissä yksinkertaisemmat rakenteet ja lyhyemmät kommunikaatioketjut mahdollistivat sujuvamman ja selkeämmän vuorovaikutuksen, mikä paransi myyntituloksia ja tiimin sitoutumista. Aineisto korosti myös selkeän ja ymmärrettävän viestinnän tärkeyttä esihenkilöiden työssä. Johdon päätösten ja strategioiden välittäminen tiimille selkeästi sekä työntekijöiden palautteen välittäminen johdolle auttoivat ehkäisemään väärinkäsityksiä, vähentämään työpaikan jännitteitä ja edistämään luottamuksellista ilmapiiriä.

Tutkimusentapausten mukaan, työpaikkakonfliktit olivat väistämättömiä ja esihenkilöiden oli kyettävä käsittelemään niitä tehokkaasti työrauhan ja tiimihengen ylläpitämiseksi. Tämä vaati kykyä kuunnella kaikkia osapuolia, arvioida tilanteet objektiivisesti ja löytää rakentavia ratkaisuja. Oikea-aikainen ja ammattitaitoinen puuttuminen oli ratkaisevan tärkeää, jotta konfliktit eivät eskaloituneet ja aiheuttaneet laajempia ongelmia. Schwepkerin (2016) tutkimuksessa korostettiin esihenkilöiden roolia tiimin käyttäytymisen ohjaamisessa ja ihmissuhdetaitojen merkitystä konfliktien hallinnassa.

Suurissa organisaatioissa, kuten E5 johtamassa suomalaisessa brändiorganisaatiossa, konfliktien hallinta tukeutui selkeisiin prosesseihin ja tiimien autonomiaan. E5 painotti tiimien sitouttamista ja aktiivista osallistumista päätöksentekoon, mikä vähensi konfliktien eskaloitumista. Kansainvälisessä ketjuorganisaatiossa E4 korosti jatkuvaa palautetta ja tiivistä yhteistyötä myymäläpäälliköiden kanssa. Tiivis viikoittainen viestintä auttoi ehkäisemään ongelmia ennen niiden eskaloitumista. Pienemmissä organisaatioissa, kuten E1 johtamassa myymälässä, konfliktien hallinta oli henkilökohtaisempaa ja epävirallisempaa. E1 korosti työilmapiirin ja yksilöllisten tarpeiden ymmärtämisen tärkeyttä. Ilman laajoja resursseja konfliktit ratkaistiin usein

tiimin sisäisen keskustelun kautta, mikä vaati esihenkilöltä herkkyyttä ja taitoa käsitellä ihmissuhteita. Yhteistä kaikille tapauksille oli esihenkilöiden kyky reagoida joustavasti ja tukea tiimiä konfliktien ratkaisemisessa. Konfliktien hallinta vaati selkeää viestintää, avointa palautteenantoa ja vahvaa johtajuutta, riippumatta yrityksen koosta tai rakenteista.

Tapausten mukaan, muutokset ovat jatkuva osa liiketoimintaympäristöä, ja esihenkilöiden on johdettava niitä tehokkaasti. Tämä vaatii taitoa viestiä muutoksen tarpeellisuudesta, sitouttaa työntekijät ja tarjota tarvittavaa tukea. Inyang ja muut (2018) sekä Fraccastoro ja muut (2021) korostivat, että erityisesti vähittäiskaupassa esihenkilöiden sopeutumiskyky ja innovatiivisuus ovat keskeisiä markkinatrendien ja asiakaskäyttäytymisen nopeiden muutosten vuoksi. Esihenkilöiden rooliin kuuluu myös resurssien tehokas hallinta, kuten henkilöstön, ajan ja materiaalien käytön varmistaminen. Heidän on huolehdittava, että tiimit ovat riittävän miehitettyjä ja inventaariot ajantasaisia vastaamaan asiakaskysyntään. Päätöksenteko on keskeinen osa esihenkilöiden työtä, ja sen on oltava nopeaa ja paineensietokykyistä, erityisesti päivittäisissä operatiivisissa sekä strategisissa kysymyksissä, kuten tuotevalikoiman ja hinnoittelun osalta.

Esihenkilöiden työssä haasteet ovat väistämättömiä, ja ne liittyvät usein resurssien puutteeseen, tiimien erilaiseen motivaatio -ja taitotasoon sekä henkilökemiasta aiheutuviin ongelmiin. Tutkimusaineiston perusteella haasteiden kokeminen vaihteli tapausten välillä erityisesti sen suhteen, kuinka esihenkilöt kokivat aikansa riittävän henkilökohtaiseen johtamiseen ja henkilöstön kouluttamiseen. Muutamissa tapauksissa tämä rajoitti mahdollisuuksia huomioida tiimin yksilöllisiä tarpeita ja edistää tiimin optimaalista toimintaa. Näiden erojen taustalla oli esihenkilön asema organisaatiossa ja yrityksen koko. Samankaltaisuutena kaikissa tapauksissa korostui ajankäytön hallinnan merkitys esihenkilötyössä. Esihenkilöiden oli priorisoitava tehokkaasti, jotta he pystyivät tukemaan tiimiään päivittäisessä työssään ja vastaamaan tiimin erilaisiin tarpeisiin.

Yrityksen koko ja resurssit vaikuttivat kuitenkin siihen, kuinka hyvin esihenkilöt pystyivät vastaamaan yksilöllisiin haasteisiin.

Suurissa organisaatioissa, kuten E5 johtamassa suomalaisessa brändiorganisaatiossa, esihenkilöillä oli enemmän resursseja käytettävissä, ja johtaminen tapahtui selkeiden prosessien ja autonomisten tiimien kautta. Toisaalta pienemmissä organisaatioissa, kuten E1 johtamassa myymälässä, resurssit olivat rajallisempia, mikä pakotti esihenkilön toimimaan enemmän henkilökohtaisen johtamisen ja epävirallisten prosessien varassa. Tämä johti siihen, että pienemmissä yrityksissä esihenkilöt kokivat ajan riittämättömyyden erityisesti yksilöllisten tarpeiden huomioimisessa ja kouluttamisessa suurempana haasteena. Suurissa yrityksissä, kuten E5 ja E4 tapauksissa, esihenkilöillä oli usein laajemmat päätöksentekovaltuudet ja tukea strategisten päätösten tekemiseen. Pienemmissä organisaatioissa, kuten E1 tapauksessa, päätökset olivat henkilökohtaisempia ja painottivat enemmän päivittäisiä operatiivisia ratkaisuja, kuten työvuorojen suunnittelua ja resurssien jakamista tiimin kesken.

Kaikissa tapauksissa esihenkilöiden kyky hallita ajankäyttöään oli keskeinen tekijä. E5, E4 ja E1 korostivat, että ajankäytön tehokkuus oli ratkaisevaa tiimin tukemisessa ja päivittäisessä työssä. Tämä oli erityisen tärkeää, jotta esihenkilöt pystyivät vastaamaan tiimin tarpeisiin, tarjoamaan tukea ja varmistamaan, että tavoitteet saavutetaan. Riippumatta organisaation koosta, kaikissa tapauksissa esihenkilöt mainitsivat tiimin motivoinnin ja työilmapiirin ylläpitämisen tärkeinä osa-alueina. Tämä oli välttämätöntä, jotta tiimin jäsenet pystyivät suoriutumaan tehtävistään ja pysymään sitoutuneina. E4 ja E1 korostivat tiiviin viestinnän ja palautteenannon merkitystä motivoinnin välineinä, kun taas E5 näki tiimien autonomian lisäävän sitoutumista.

Seuraavissa sitaateissa haastateltavat kuvasivat myynnin johtamisen haasteita ja siinä onnistumiseen vaikuttajia tekijöitä. Kyseessä on tutkimuksen pääteema ja tästä syystä jokaisesta haastattelusta otettiin sitaatti, jotta saatiin kattavasti läpikäydyksi myynnin johtamiseen liitetyt haasteet ja sen onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Sitaaateissa on

käytetty tekstin lihavoitua keinona nostaa esiin myynnin johtamisen haasteita tutkimustapausten kuvaamana.

*”**Koulutus** on mun mielestä semmoinen iso osa, mitä mä toivoisin et tehtäisiin tosi paljon enemmän. Ja tällöinen **myynnin ja henkilöstön johtamisen ymmärrys**, että ymmärretään mitä oikeasti tehdään ja miksi. Sitten meillä ainakin korostuu paljon tällöinen niin kun yrityksen ja niinku **oman esihenkilön tuki** siinä, että niin kun myös esihenkilölle viestitään sitä, että mitä halutaan ja tota mitä voisi tehdä paremmin ja missä vois itsekkin kehittyä, sitten myös tuota **tiimihenki on tärkeä** ja sitten mun mielestä myös niin kun **oma motivaatio** on semmoinen, mikä täytyy olla kondiksessa, että onnistuu sitten johtamaan myöskin muita.” (E1)*

*”...**Kommunikaatiotaidot**...Se sun **oma tiimityöskentelytaito**, sitten se miten sä itse teet niitä sun päätöksiä. Sun **omat asiakaspalvelutaidot** se miten sä itse johdat ja sitten myös se, että miten sä **sopeudut noihin kaikkiin muutoksiin**, koska niitäkin tulee aina tietyn väliajoin, niin sitten jos on itse kauhean negatiivinen kaikille muutoksille ja ei ota niitä hyvin vastaan, niin et saa vietyä niitä sun tiimillesikään kauhean mairittelevasti.” (E2)*

*”...Pitää saada ihmiset kukoistamaan, oppimaan ja toimimaan...**pitää olla riittävä osaaminen ihmisten johtamiseen ja arjen työn organisointiin**...ymmärrät miten se työ optimaalisesti tehtäisi ja osaat johtaa ihmisiä niin että saat aikaan toimintaa...**alkuvaiheessa ajattelin, että tärkeintä on, että ihmiset tietää mitä pitää tehdä, että tavallaan viestintä korostui**...nykyään mä pystyn yksilöllisesti ohjaamaan henkilöitä siinä heidän työssään, että he pystyy onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla.” (E3)*

*”...Pitää olla itse tosi innostunut myynnin tekemisestä, pitää olla innostava persoona...että sä saat innostuksen tarttumaan kaikkiin muihinkin ja sellainen **osallistava ja kannustava, että sä saat luotua hyvän ilmapiirin**...pitää olla jämällä ja tavoitteellinen...laittaa itsensä likoon on avoin suora vaativa...**johtaa jokaista persoonaa sille persoonalle sopivalla tavalla**...” (E4)*

*”No **kommunikaatiotaitoa**, että osaa tuoda omat näkemyksensä ja odotuksensa selkeästi esille ja osaa antaa ja ottaa vastaan palautetta ja osaa **ymmärtää erityyppisiä ihmistyyppejä**...sellainen aito halu ihmisten kanssa työskentelemiseen, koska myynnin johtaminen on...**ihmisjohtamista ja ihmisten ymmärtämistä**...mutta **tottakai strateginen ajattelumalli ja että sä pystyt erottamaan strategiat** ja miettimään sitä että mitä me voidaan käyttää missäkin tilanteessa...” (E5)*

Esihenkilötyön suurimpana haasteena nähtiin onnistuneen vuorovaikutuksen ja yhteistyön muodostaminen tiimin kanssa. Jokainen tapaus korosti ihmisten johtamisen

haasteellisuutta eri näkökulmista, mutta yhteisenä teemana oli motivoinnin ja tehokkaan vuorovaikutuksen ylläpito. E5 tapauksessa suuri organisaatio antoi mahdollisuuksia tukeutua selkeisiin prosesseihin ja tiimien autonomiaan, mikä helpotti tiimin motivointia. E5 korosti tiimien sitouttamista ja osallistamista päätöksentekoon;

*“Kyllä mä koen, että niinku tärkeintä on se, että sä **saat sen niinku hyvän fiiliksen sinne myyntitiimeihin, jota kautta sitten se myynti myöskin syntyy.**” (E5)*

Suuremmissa organisaatioissa haasteena oli kuitenkin ajoittain liian etäinen vuorovaikutus, mikä vaikeutti henkilökohtaista johtamista. Tiimien itsenäinen toiminta oli tärkeää, mutta vaati jatkuvaa seuranta. E4 painotti vuorovaikutuksessa jatkuvan viikoittaisen palautteen merkitystä tiimien innostamisessa ja motivoinnissa. Hän korosti tiimipalavereiden merkitystä konfliktien ennaltaehkäisyssä;

*“Meillä on **viikoittainen palaveri. Aina kaikki päälliköt on paikalla ja käydään viime viikon luvut läpi ja sitten katsotaan vähän seuraavaa viikkoa.**” (E4)*

E4 koki haasteeksi sen, kuinka jatkuvat muutokset ja uudet tavoitteet vaativat tiimiltä sopeutumista, mutta näki säännöllisen viestinnän olevan avain tiimin motivaation ylläpitämisessä.

E1 näkökulmasta suurin haaste oli tiimin jäsenten yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, erityisesti tiiviissä vuorovaikutuksessa ja henkilökohtaisessa johtamisessa. Resurssien vähyyks korosti esihenkilön roolia konfliktien ja elämäntilanteiden käsittelyssä;

*“Sitten tiimi voi olla tosi erilaisia **henkilöitä, joita motivoi tosi erilaiset asiat... tiimi voi olla tosi eri tasoisia myyjiä.**” (E1)*

E1 joutui sovittamaan johtamistaan yksilöllisesti ja olemaan tiiviisti läsnä tiiminsä arjessa, mikä erotti hänen lähestymistapansa suuremmista organisaatioista. Hänen mukaansa myös resurssien puute ja ajan riittämättömyys vaikeuttavat henkilökohtaista johtamista;

”...Ei anneta riittävästi resursseja ihan pelkkään johtamiseen ja henkilöstön kouluttamiseen...Pitäisi pystyä keskittymään enemmän henkilökohtaiseen johtamiseen...voi olla tosi erilaisia henkilöitä, joita motivoi tosi erilaiset asiat ja sitten voi olla tosi eri tasoisia myyjiä...tarvitsisi päästä henkilökohtaisesti paneutumaan jokaisen myyjän kanssa...sitten tiimissä voi olla henkilöitä, jotka saattaa protestoida muutosta tai tietynlaista johtamista tai ei välttämättä innostu harjoituksista tai henkilökemia ei muuten toimi. Voi olla paljonkin haasteita.” (E1)

E2 korosti viestinnän merkitystä ja haasteita silloin, kun tiimiä ei nähdä säännöllisesti;

*”...Sanotaanko sun **työkalut...mitä sä saat myynnin johtamiseen**, onko ne kuinka laajat vai ei ja mitä sä lähdet rakentamaan niillä...**kommunikaatio**...kun sä et näe kaikkia välttämättä sen viikon aikana laisinkaan...että menee kaikki tarpeelliset asiat mitä pitäisi mennä eteenpäin, että ne varmasti menee...**tiimityöskentely**, koska se ei ole mikään itsestäänselvyys, kun riippuu ihmisen persoonasta ja muusta.” (E2)*

E3 näkemyksen mukaan selkeän suunnan, oikean ilmapiirin ja oikeiden ihmisten löytäminen olivat keskeisiä haasteita;

*”Pitää olla avoin ja **hyvä ilmapiiri** pitää olla selkee suunta, että mihin ollaan menossa. Pitää olla **avoin strategia, että näin me aiotaan yhdessä onnistua**. Pitää olla oikea mielentila...pitää olla ne oikeat ihmiset, jotka haluaa tehdä sen homman. Ja sitten kun ollaan löydetty hyvät ihmiset niin ne pitää pystyä pitää siellä talossa. Paras esimies on itse asiassa sellainen, joka pysyy taustalla ja joka mahdollistaa, ei niinkään, että se on siellä edessä ja näyttää suuntaa, että tehkää näin.” (E3)*

E4 koki haasteena motivoimattomien tiimin jäsenten aktivoimisen;

*”Se on mun mielestä ehkä se **kaikista haastavin, että millä me saadaan semmoiset ei motivoituneet ihmiset motivoitumaan ja saadaan heistä tavallaan irti se mitä otettavissa on...**” (E4)*

E5 nosti esiin ulkoiset ja sisäiset tekijät, kuten maailman tilanteen ja henkilöstön motivaatio-ongelmat;

*”Meillä on ulkoiset tekijät, meillä on sisäiset tekijät, että tavallaan on se kenttä, mihin me ei voida vaikuttaa, mikä vaikuttaa suoraan siihen meidän myyntiin, mikä on maailman tilanne ja Suezin kanavan jumahtaneet tuotteet tai mitä nyt milloinkin, mitä me ei niinku voida etukäteen nähdä...mallisto voisi olla huono...**meillä ei oo tarpeeksi osaavaa porukkaa tai että meillä ei ole tarpeeksi motivoitunutta porukkaa** tai että meillä on riitaisa työyhteisö. Meidän asiakasohjelman muutos saattaa olla meille myynnin haaste, jos ei sitä saada tehtyä oikealla tavalla. Niitä on paljon taklattavia asioita.” (E5)*

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että kaikki tapaukset joutuivat tasapainoilemaan resurssien riittävyyden ja henkilöstön johtamisen välillä. Esihenkilöiden haastatteluista nousi esiin tarve jatkuvalla osaamisen kehittämiseksi muun muassa kommunikaatio- ja motivointitaidoissa, strategisessa osaamisessa sekä erilaisien järjestelmien hyödyntämisessä. Esihenkilöt toivoivat myös resursseja tiimin johtamiseen ja kouluttamiseen. Huolimatta siitä, että esihenkilöt kokivat työnsä vaativaksi, he arvostivat sen tarjoamia mahdollisuuksia vaikuttaa tiiminsä toimintaan.

4.3 Kehitysehdotuksia myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittämiseksi

Tutkielman *kolmantena tavoitteena oli esittää kehitysehdotuksia, miten voidaan kehittää myynnin johtamisen esihenkilötyötä*. Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen tulosten valossa ehdotuksia myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittämiseksi. Kehitysehdotukset pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen, aiempiin tutkimuksiin ja empiirisen tutkimuksen tuloksiin.

Myynnin johtamisen esihenkilötyö on yrityksen menestyksen kannalta kriittistä ja se toimii kilpailuedun lähteenä tai jopa elinehtona. Tämän vuoksi sen kehittäminen on oleellista ja tärkeää. Alla oleva kuvio (Kuvio. 11) kuvaa myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittämisen tärkeimmät tekijät tutkimustulosten perusteella. Tekijät eivät ole tärkeysjärjestyksessä, sillä kehittämistekijöiden painopisteet vaihtelevat muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä. Kiinnittämällä huomiota ja kehittämällä näitä osa-alueita, voidaan saavuttaa parempia tuloksia ja kasvaa myynnin johtamisen esihenkilönä.



Kuvio 8. Esihenkilötyön kehittämiseen myynnin johtamisessa vaikuttavat tekijät.

4.3.1 Jatkuva kouluttautuminen ja itsensä kehittäminen

Esihenkilöiden jatkuva kehittyminen ja kouluttautuminen ovat keskeisiä tekijöitä myynnin johtamisen menestyksessä. Ne auttavat esihenkilöitä pysymään ajan tasalla alan uusimmista trendeistä ja kehittämään niin teknisiä kuin pehmeitä taitojaan. Resurssien ja ajan puute kouluttautumiseen on kuitenkin yleinen haaste, ja organisaation tulisi tukea esihenkilöiden oppimista tarjoamalla räätälöityjä koulutusmahdollisuuksia ja joustavaa ajankäyttöä. Johdon tulisi myös aktiivisesti luoda ympäristö, joka kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, sillä tämä parantaa esihenkilöiden johtamistaitoja ja tiimien suorituskykyä.

4.3.2 Kommunikointi ja viestintä

Selkeä kommunikointi ja avoin viestintä ovat myynnin esihenkilötyön keskeisiä osa-alueita, jotka vaikuttavat suoraan tiimin toimivuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimuksen tuloksissa korostui, että esihenkilöt pitävät viestintää ratkaisevana niin tiimin sisäisessä toiminnassa kuin ylemmän johdon ja asiakkaiden kanssa. Viestinnän puutteellisuus voi johtaa väärinkäsityksiin ja heikentää tiimihenkeä, mikä tekee sen kehittamisestä olennaista. Viestintäprosessien parantamiseksi esihenkilöiden tulisi

varmistaa säännöllinen ja avoin palautteenanto, tavoitteiden selkeyttäminen sekä hyödyntää tehokkaita viestintävälineitä. Avoin viestintäkulttuuri, jossa palautetta annetaan ja vastaanotetaan rehellisesti ja jatkuvasti, parantaa sitoutumista, luottamusta ja tiimin suorituskykyä. Viikoittaiset raportit ja säännölliset keskustelut tarjoavat tiimille konkreettista tietoa kehityksestä ja auttavat selkeyttämään parannusalueita, mikä tukee tiimin yhteistä päämäärää ja kasvua.

4.3.3 Motivointi ja yksilöllinen johtaminen

Motivointi ja yksilöllinen johtaminen ovat keskeisiä teemoja esihenkilötyössä, joissa esihenkilöiden tulisi kohdata tiimin jäsenet yksilöinä ja hyödyntää henkilökohtaisia motivointikeinoja. Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden tulee tunnistaa jokaisen myyjän vahvuudet ja kehityskohteet, jotta he voivat kohdentaa johtamistaan ja hyödyntää yksilöllisiä motivointikeinoja. Tämä vaatii esihenkilöiltä kykyä ymmärtää, mikä motivoi kutakin tiimin jäsentä, sekä tarjota tukea näiden tarpeiden mukaan. Kehitysehdotuksena on vahvistaa esihenkilöiden valmiuksia yksilölliseen johtamiseen tarjoamalla heille työkaluja ja koulutusta, jotka auttavat rakentamaan kullekin tiimin jäsenelle sopivia motivointikeinoja. Yksilöllisen johtamisen avulla voidaan lisätä tiimin sitoutumista ja suorituskykyä, mikä parantaa myös myyntituloksia ja työtyytyväisyyttä.

4.3.4 Autonomia ja johdon tuki

Autonomia esihenkilötyössä mahdollistaa nopean päätöksenteon ja vahvemman vastuullisuuden, mikä on erityisen tärkeää esihenkilötyössä. Autonomia vaatii, että johto antaa selkeät valtuudet ja tarvittavat resurssit, keskittyen tulosperusteiseen johtamiseen, jossa esihenkilöt voivat hyödyntää vahvuuksiaan ja innovatiivisuuttaan. Johdon tuki on keskeinen tekijä myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittämisessä, sillä se lisää sitoutumista ja motivaatiota, mikä parantaa myyntituloksia. Luottamus johdon ja esihenkilöiden välillä antaa vapautta kokeilla uusia strategioita ja rohkaisee innovatiivisuuteen. Tämä luottamus rakentuu avoimen kommunikaation, selkeiden tavoitteiden ja tukemisen avulla.

4.3.5 Resurssit

Resurssit varmistavat, että esihenkilöillä on käytössään tarvittavat työkalut, tiedot ja tukiverkostot, jotta he voivat suorittaa työnsä tehokkaasti ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Resurssien puute voi johtaa tehottomuuteen, motivaatio-ongelmiin ja heikentyneisiin myyntituloksiin. Johdon tehtävänä on varmistaa, että esihenkilöillä on käytössään kaikki tarvittavat resurssit. Tämä saavutetaan säännöllisillä tarpeiden arvioinneilla, resurssien allokoinnilla ja investoimalla esihenkilöiden ja tiimien kehitykseen. Kun esihenkilöt tuntevat saavansa tarvitsemansa tuen, he voivat keskittyä paremmin myyntitulosten parantamiseen ja tiimiensä tehokkuuden maksimoimiseen.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa tehdään yhteenveto ja esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Lisäksi pohditaan tutkimuksen rajoituksia sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Lopuksi kerrotaan vielä tekoälyn hyödyntämisestä tutkielmassa.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus oli selvittää, miten myynnin esihenkilötyötä voidaan kehittää ja tavoitteena oli tunnistaa tekijöitä ja käytänteitä, jotka mahdollistavat esihenkilötyön kehittämisen myynnin johtamisen kontekstissa. Tutkimuksen tarkoitus saavutettiin kolmen tavoitteen kautta. *Ensimmäisenä tavoitteena oli luoda aikaisempaan teoriaan pohjautuva teoreettinen viitekehys syvällisemmän ymmärryksen saavuttamiseksi esihenkilötyön näkökulmasta myynnin johtamisen kontekstissa.* Tavoite saavutettiin perehtymällä ensin syvällisesti myynnin johtamisen esihenkilötyön eri osa-alueisiin, käytänteisiin ja ominaisuuksiin sekä haasteisiin. Näiden eri aihekokonaisuuksien pohjalta muodostettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 7, s.36), joka antaa kiteytetysti vastauksen tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen.

Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin myynnin johtamisen esihenkilötyön olevan laaja ja monipuolinen kokonaisuus sekä jatkuvan muutoksen alla. (Viitala & Jylhä, 2019, Rasca, 2018.) Teoriassa korostui myynnin johtamisen esihenkilöiden kyvyt inspiroida, motivoida, kyky tehdä strategisia päätöksiä, hallita tehokkaasti resursseja sekä hyödyntää nykyaikaisia työkaluja myynnin tukena. Lisäksi korostettiin taitoa johtaa rohkeasti, selkeästi ja määrätietoisesti omalla johtamistyyllillään. (Groza ja muut, 2021; Mangus, 2023; Ružić ja muut, 2018.) Haasteiksi teoriasta nousi erityisesti ihmisten johtaminen, tavoitteiden asettaminen ja seuranta, tehokas resurssien käyttö, johdon arviointi ja luotto sekä esihenkilön autonomian puute. (Jobber & Lancaster, 2012; Marcos Cuevas, 2018; Medina ja muut, 2019; Cespedes & Marsh, 2017.) Esihenkilötyössä tarvittavia ominaisuuksia, osaamista ja haasteita lähdettiin purkamaan erilaisten arkisten käytänteiden kautta, jotka olivat osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen,

ajanhallinta, motivaatio, palkitseminen, palautteen antaminen, tavoitteiden asettanta ja seuranta.

Empiirisen aineiston tulokset vahvistavat monia teoreettisia oletuksia, mutta tuovat esiin myös uusia näkökulmia myynnin esihenkilötyön haasteista ja vaatimuksista. Esihenkilön ominaisuudet ja osaaminen osoittautuivat keskeisiksi tekijöiksi haasteiden ratkaisemisessa, mikä vahvisti teorian painotusta johtajuuden ja hallinnollisten taitojen välisestä vuorovaikutuksesta. Erityisesti ihmissuhdetaidot ja vuorovaikutuskyky korostuivat, sillä esihenkilöt kokivat ihmisten johtamisen ja tiimin motivoinnin olevan työnsä haastavimpia osia. Odotetusti resurssipula ei kuitenkaan noussut ylitsepäsemättömäksi esteeksi, sillä esihenkilöt olivat tottuneet toimimaan niukoilla resursseilla ja mukautumaan tilanteisiin. Yllättävänä havaintona työhyvinvointi ja tiimihenki korostuivat merkittävinä tekijöinä, jotka vaikuttivat suoraan myyntituloksiin ja työntekijöiden sitoutumiseen. Tämä osoittaa, että myynnin esihenkilötyö vaatii laajaa osaamista, jossa korostuvat paitsi johtajuus ja hallinnointi myös tiimin työhyvinvoinnin ja yhteishengen ylläpito. Empiirisen tutkimusaineiston perusteella, teoreettisessa viitekehyksessä tulisikin painottaa erityisesti myynnin esihenkilön ihmissuhde- ja motivointitaitoja, joilla on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja sitä kautta myös myyntituloksiin ja organisaation menestymiseen. Teorian pohjalta oli mielenkiintoista todeta, että esihenkilön ominaisuuksien ja osaamisen avulla voitiin vastata esiintyviin haasteisiin ja ne olivatkin tiiviisti vuorovaikutuksessa.

Tutkimuksen *toisena tavoitteena oli pyrkiä selvittämään myynnin johtamisen esihenkilötyön erityiset osa-alueet, arkiset käytännöt ja mitä välineitä voidaan hyödyntää myynnin johtamisen esihenkilötyössä.* Tähän tavoitteeseen vastattiin tutkimuksen neljännessä luvussa eli tutkimuksen empiirisessä osassa haastatteleamalla viittä tapausta eli myynnin johtamisen esihenkilöä, jotka työskentelivät vähittäiskaupan alalla sekä analysoimalla sekundääriaineistoa. Teemahaastatteluissa keskityttiin selvittämään, miten tapaukset käsittävät myynnin johtamisen ja mitä arkisia tehtäviä ja

käytäntöjä siihen liittyen heidän työnsä sisältää. Tapausten arkiset tehtävät ja käytännöt esitettiin koostettuna taulukossa 3. (Taulukko 3, s. 56.)

Tutkimuksen empiiriset tulokset vahvistivat tutkimuksen teoreettista viitekehystä erityisesti myynnin johtamisen monimuotoisuuden ja esihenkilötyön käytäntöjen osalta vähittäiskaupan kontekstissa. Monitapaustutkimus toi esiin merkittäviä eroja organisaatioiden välillä, mutta samalla myös yhtäläisyyksiä johtamisen käytännöissä. Myynnin johtamisen keskeisiksi osa-alueiksi vahvistuivat tavoitteiden asettaminen, henkilöstön motivointi ja myyntiprosessien optimointi, mikä tukee teoreettista käsitystä siitä, että onnistunut johtaminen edellyttää sekä ihmisten (leadership) että asioiden (management) hallintaa. Empiiriset havainnot osoittivat, että esihenkilöiden rooli vaihteli huomattavasti organisatorisen aseman mukaan: aluepäälliköt keskittyivät strategiseen suunnitteluun ja resurssien allokointiin, kun taas myymäläpäälliköillä painottuivat operatiiviset tehtävät, kuten työvuorojen hallinta ja asiakaspalvelun laadun valvonta. Haasteiksi nousivat erityisesti henkilöstön yksilöllinen johtaminen ja motivointi, jotka vaativat esihenkilöiltä monipuolisia taitoja. Nämä havainnot vahvistavat aiempaa teoreettista kirjallisuutta, joka korostaa myynnin johtamisen monimuotoisuutta ja dynaamisuutta sekä kykyä mukautua erilaisiin johtamistilanteisiin.

Tämän tutkielman tulokset tukevat aiempia tutkimuksia, jotka ovat osoittaneet, että esihenkilötyön kehittäminen on olennainen osa myynnin johtamisen onnistumista. Johtopäätöksenä voidaan todeta, myynnin esihenkilötyön kehittämisen olevan monivaiheinen prosessi, joka vaatii jatkuvaa oppimista, sopeutumista ja innovointia. Esihenkilötyön onnistuminen myynnin johtamisessa ei ainoastaan paranna myyntituloksia, vaan myös lisää tiimien motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Tämä on erityisen tärkeää nykyisessä kilpailullisessa liiketoimintaympäristössä, jossa asiakaspalvelun laatu ja myyntitulokset ovat keskeisiä menestystekijöitä. Hyvin johdettu myyntitiimi on motivoituneempi, tuottavampi ja sitoutuneempi työhönsä, mikä parantaa asiakastytyväisyyttä ja vahvistaa yrityksen mainetta. Lisäksi esihenkilötyön kehittäminen vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja parantaa työnantajamielikuvaa. Kun

esihenkilöt ovat hyvin koulutettuja ja motivoituneita, he pystyvät paremmin tukemaan tiimiään ja saavuttamaan asetetut tavoitteet.

5.1 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän pro gradu -tutkielman rajoitteet liittyvät empiirisen aineistonkeruun osalta tutkijan rajallisiin resursseihin. Haastatteluissa sovellettiin saturaatioperiaatetta, jolloin haastattelujen edetessä tutkielman keskeisten näkökulmien ja teemojen havaittiin toistuvan. Suuremmalla haastattelumäärällä olisi voitu saavuttaa vahvempi tutkimustulosten validointi sekä mahdollisesti tuoda esiin uusia näkemyksiä ja kokemuksia. Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan haastattelut olivat kuitenkin riittävän pitkiä, jotta keskusteluissa voitiin syventyä aiheisiin perusteellisesti.

Rajoituksena tulee myös huomioida, että tutkielmassa keskityttiin ainoastaan suomalaisten vähittäiskaupan esihenkilöiden haastatteluihin. Tutkimalla esihenkilötyötä myynnin johdon esihenkilöiden keskuudessa eri aloilla ja eri maissa, voitaisiin löytää kulttuurisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, sekä olisi voitu saada monipuolisempia näkökulmia. Etenkin monikansallisissa organisaatioissa tulokset olisivat voineet poiketa merkittävästi, sillä ulkomaisessa myynnin johtamisen kirjallisuudessa eettisiä haasteita korostetaan usein. Huolimatta siitä, että monet ulkomaiset tutkimukset painottavat eettisiä kysymyksiä, tämän tutkielman haastateltavat eivät tuoneet esiin eettisiä haasteita haastatteluiden aikana. Tutkimusaineiston tulokset myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittämisestä ovat kuitenkin yleispäteviä, joten voidaan todeta, että ne ovat hyödynnettävissä myös muilla toimialoilla ja esihenkilötyön kehittämisessä ylipäätään. Viimeisenä huomioitavana rajoituksena, tämä tutkielma on poikittaistutkimus myynnin johtamisen esihenkilötyöstä nykyhetkessä. Pitkittäistutkimus olisi myös hyödyllistä, koska se mahdollistaisi myynnin johtamisen esihenkilötyön kehityksen seurannan ajan mittaan.

Tutkimuksen keskiössä oli myynnin johtamisen esihenkilötyön kehittäminen. Tutkimus korosti myynnin johtamisen käytännölläheisyyttä, sillä sen avulla voitiin konkreettisesti

osoittaa, miten esihenkilö voi kehittyä myynnin johtamisessa. Tutkimustuloksia yleistettäessä on tärkeää ottaa huomioon kvalitatiivisen tapaustutkimusmenetelmän rajoitukset yleistettävyyden suhteen. Tutkimuksessa käytettiin suhteellisen pientä tutkimusotosta, sillä haluttiin tutkia yksittäisen esihenkilön tekemää myynnin johtamista. Mikäli aihetta halutaan jatkotutkia tulevaisuudessa, voidaan kvalitatiivisten tulosten yleistettävyyttä parantaa toteuttamalla kvantitatiivinen kyselytutkimus.

Tämän pro gradu -tutkimuksen tulokset toivat esille lukuisia erilaisia jatkotutkimusehdotuksia. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi digitaalisen johtamisen vaikutusta, sillä digitaaliset työkalut ja etätyö ovat muuttaneet merkittävästi myynnin johtamisen esihenkilötyötä. Toiseksi, kulttuurierojen ja parhaiden käytäntöjen analysointi voi paljastaa, miten eri kulttuurien johtamiskäytännöt vaikuttavat monikulttuurisiin myyntitiimeihin. Myös emotionaalisen älykkyyden vaikutus esihenkilöiden johtamiskykyihin ja tiimien suorituskykyyn olisi kiinnostava tutkimusaihe, sillä emotionaalinen älykkyys vaikuttaa ratkaisevasti esihenkilöiden kykyyn johtaa tiimejä tehokkaasti. Esihenkilöiden roolin muutoksen ennustaminen tulevaisuudessa olisi myös relevantti tutkimusaihe, sillä teknologiset ja sosiaaliset muutokset muokkaavat jatkuvasti esihenkilöiden tehtäviä ja vaatimuksia. Oli kiinnostavaa huomata, kuinka paljon yksittäinen aihepiiri voi sisältää tietoa ja potentiaalia syvempään tutkimukseen.

5.2 Tekoälyn hyödyntäminen tutkielmassa

Tässä pro gradu -tutkielmassa on hyödynnetty OpenAI ChatGPT4 - tekoälyohjelmaa. Tekoälyä on hyödynnetty itse tuotetun akateemisen tekstin selkiyttämiseen ja parantamiseen sekä kielioppivirheiden tarkistamiseen. Tekoälyä on käytetty englanninkielisten lähteiden suomentamisessa ja tiivistämisessä sekä lähdeviitteiden ja lähdeluettelon asianmukaisessa muotoilussa. Tekoälyn hyödyntämisessä on otettu huomioon Vaasan yliopiston ohjeistus ja tekoälyn tuottamiin materiaaleihin on suhtauduttu tarvittavalla kriittisyydellä. Tutkielman tekijä ottaa täyden vastuun julkaisun sisällöstä.

Lähteet

- Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's about time: new perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309-330. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2001). Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 109-122. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754262>
- Bowen, M., Haas, A., & Hofmann, I. (2023). Sales force financial compensation – a review and synthesis of the literature. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2238905>
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389-416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>
- Cespedes, F. V. (2014). Aligning strategy and sales: The choices, systems, and behaviors that drive effective selling. *Harvard Business Review*.
- Cespedes, F., & Marsh, B. (2017). Find the right metrics for your sales team. *Harvard Business Review*.
- Chakrabarty, S., Oubre, D. T., & Brown, G. (2008). The impact of supervisory adaptive selling and supervisory feedback on salesperson performance. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 447-454. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.04.002>
- Chonko, L. B., Dubinsky, A. J., Jones, E., & Roberts, J. A. (2003). Organizational and individual learning in the sales force: An agenda for sales research. *Journal of Business Research*, 56(12), 935-946. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00330-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00330-7)
- Claessens, B. J., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255-276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>

- Crans, S., Aksentieva, P., Beusaert, S., & Segers, M. (2022). Learning leadership and feedback seeking behavior: Leadership that spurs feedback seeking. *Frontiers in Psychology, 13*, 890861. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890861>
- Durst, S., & Wilhelm, S. (2011). Knowledge management in practice: Insights into a medium-sized enterprise's exposure to knowledge loss. *Prometheus, 29*(1), 23-38. <https://doi.org/10.1080/08109028.2011.565693>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50*(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Noudettu 25.3.2024 osoitteesta <https://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/monenlainen-tapaustutkimus>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*(2nd ed.). Sage Publications Ltd. Noudettu 25.3.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/283574321_Qualitative_Methods_in_Business_Research
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2022). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Fraccastoro, S., Gabrielsson, M., & Bolman Pullins, E. (2021). The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs. *International Business Review, 30*(4), 101776. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101776>
- Garcia-Perez, A., Gheriss, F., & Bedford, D. (2020). *Designing and tracking knowledge management metrics*. Bingley: Emerald Publishing Limited Central. <https://doi.org/10.1108/9781789737233>
- Ghasabeh, M. S. (2018). Is your knowledge management good enough to exploit sales and profitability? Important metrics and measurements for evaluating knowledge management effectiveness. *HCM Sales, Marketing & Alliance Excellence, 17*(7), 15-17.

- Greer, C. R. (2021). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing.
- Groza, M. D., Zmich, L. J., & Rajabi, R. (2021). Organizational innovativeness and firm performance: Does sales management matter? *Industrial Marketing Management, 97*, 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.007>
- Guerrero, S., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tremblay, M., & Ben Ayed, A. K. (2018). Employees' psychological empowerment and performance: How customer feedback substitutes for leadership. *The Journal of Services Marketing, 32*(7), 868-879. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2017-0325>
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International Journal of Business and Social Science, 2*(13). Noudettu 25.3.2024 osoitteesta http://www.ijbssnet.com/journals/Vol._2_No._13_Special_Issue_July_2011/26.pdf
- Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018). Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of Marketing, 82*(2), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0268>
- Ingram, T., LaForge, R., Avila, R., Schwegker, C., & Williams, M. (2019). *Sales management: Analysis and decision making*. New York: Routledge. Noudettu 25.3.2024 osoitteesta <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Sales%20Management%20Analysis%20and%20Decision%20Making%20-%20Ingram-%20T.N..pdf>
- Inyang, B. J., Agnihotri, R., & Muñoz, P. (2018). Sales leadership: The cornerstone of sales success in a VUCA business environment. *Industrial Marketing Management, 69*, 168-179. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2017-0230>
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Selling and sales management*. Pearson Education.
- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A., & Weitz, B. A. (2005). The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 25*(2), 105-111. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749052>
- Jordan, J., & Vazzana, M. (2012). *Cracking the sales management code. The secrets to measuring and managing sales performance*. New York: McGraw-Hill.

- Khusainova, R., de Jong, A., Lee, N., Marshall, G. W., & Rudd, J. M. (2018). (Re)defining salesperson motivation: Current status, main challenges, and research directions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 2-29. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1415761>
- Koskinen, I., Peltonen, T., & Alasuutari, P. (2016). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Küster, I., & Canales, P. (2011). Compensation and control sales policies, and sales performance: The field sales manager's points of view. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 273-285. <https://doi.org/10.1108/08858621111127018>
- Lampela, M. (2004). "Tarve tulee sieltä työstä, mutta... se lähtee kuitenkin ittestä se halu osata." Koulutustarve neuvoteltuna järjestyksenä. [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Madhavaram, S., & McDonald, R. E. (2010). Knowledge-based sales management strategy and the grafting metaphor: Implications for theory and practice. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1078-1087. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.12.009>
- Mallin, M. L., Hancock, T. D., Pullins, E. B., & Gammoh, B. S. (2022). Salesperson's perceived personal identification with supervisor and the relationship with turnover intention and performance: A mediated motivation model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(3), 243-264. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2044345>
- Mangus, S. M. (2023). Personal-selling and sales-management abstracts. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 43(2), 146-159b. <https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2197234>
- Marcos Cuevas, J. (2018). The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management*, 69, 198-208. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.017>
- Mclver, D., Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L., & Ramachandran, I. (2013). Understanding work and knowledge management from a knowledge-in-practice

- perspective. *The Academy of Management Review*, 38(4), 597-620. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0266>
- Medina, M., Altschuler, M., & Kosoglow, M. (2019). *Sales engagement: How the world's fastest growing companies are modernizing sales through humanization at scale*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems — Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.005>
- Peesker, K., Ryals, L., Rich, G., & Boehnke, S. (2019). A qualitative study of leader behaviors perceived to enable salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(4), 319-333. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1596816>
- Powers, T. L., Jennings, J. C., & DeCarlo, T. E. (2014). An assessment of needed sales management skills. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(3), 206-222. <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.890900>
- Rapp, A. A., Petersen, J. A., Hughes, D. E., & Ogilvie, J. L. (2020). When time is sales: The impact of sales manager time allocation decisions on sales team performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(2), 132-148. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1717961>
- Rasca, D. L. (2018). Employee experience-an answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. *Quality-Access to Success*, 19(166). Noudettu 25.3.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/327963258_Employee_experience_-_An_answer_to_the_deficit_of_talents_in_the_fourth_industrial_revolution
- Ružić, E., Benazić, D., & Tezzele, R. B. (2018). The influence of sales management control, sales management support and satisfaction with manager on salespeople's job satisfaction. *Ekonomski vjesnik/Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 31(1), 111-123. Noudettu 1.5.2024

- osoitteesta <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/ekonomskivjesnik/article/view/5691>
- Salojärvi, S., Furu, P., & Sveiby, K.-E. (2005). Knowledge management and growth in Finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 103-122. <https://doi.org/10.1108/13673270510590254>
- Schmitz, C., & Ganesan, S. (2014). How organizational and individual factors interact to explain the salesperson's role stress: A multilevel study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(2), 119-134.
- Schwepker, C. H. (2016). Sales leadership, salespeople, and the sales organization: Crafting the foundations of enduring customer relationships. *Journal of Business Research*, 69(6), 2113-2118.
- Steffens, N. K., Fonseca, M. A., Ryan, M. K., Rink, F. A., Stoker, J. I., & Nederveen Pieterse, A. (2018). How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 637-647. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.06.001>
- Sumkin, T., & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia* (1st ed.). Talentum Meda.
- Tanner, J. F., Honeycutt, E. D., & Erffmeyer, R. C. (2014). *Sales management: Shaping future sales leaders*. Pearson.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uotila, T.-P. (2010). *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-313-4>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Viitala, R. (2004). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä* (5th ed.). Universitas Wasaensis. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen*. Edita.

- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita.
- Viitala, R. K., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1st ed.). Edita.
- Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 32-44.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.003>

Liitteet

Liite 1. Myynnin johdon teemahaastattelurunko

Haastateltavan taustatiedot:

Nykyinen tehtävä

Esihenkilökokemus

Alaisten määrä

Koulutus

HAASTATTELUN TEEMAT

TEEMA 1. MYYNNIN JOHTAMISEN MÄÄRITTELYÄ

- Miten käsität myynnin johtamisen?
- Mitä osa-alueita työssäsi siihen kuuluu?

TEEMA 2. MYYNNIN JOHTAMISEN TEKIJÖITÄ JA KÄYTÄNTÖJÄ

- Mitä myynnin johtamiseen liittyviä tehtäviä olet tehnyt viimeisen viikon aikana?
- Miten johdat päivittäistä myyntityötä?
- Millaisilla menetelmillä seuraat myynnin suorituskykyä?
- Millaisilla toimenpiteillä autat myyjiä saavuttamaan asetetut tavoitteet?

TEEMA 3. ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

- Mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilötyön onnistumiseen myynnin johtamisessa?

TEEMA 4. MYYNNIN JOHTAMISEN HAASTEITA

- Haasteellisuus myynnin johtamisessa / Mitä haasteita mielestäsi on myynnin johtamisessa?

TEEMA 5. ESIHENKILÖTYÖN KEHITTÄMINEN ARJESSA

- Mitä taitoja tarvitaan myynnin johtamisessa?

-Millaisia resursseja ja välineitä tulisi olla päivittäisen myynnin johtamisen toteuttamiseksi tehokkaasti?

-Mikä auttaisi kehittymään?

-Miten myynnin johtamista tulisi mielestäsi kehittää?

-Mikä auttaisi sinua kehittymään myynnin esihenkilönä?

-Mitä muuta haluaisit aiheesta sanoa? Lisättävää kommentoitavaa?

Liite 2. Saatekirje myynnin johtamisen esihenkilöille sähköpostilla

Hyvä vastaanottaja!

Teen pro gradu tutkimusta aiheesta esihenkilötyön merkitys myynnin johtamisessa ja Sinut on valittu pro gradu -tutkimukseni haastattelujoukkoon. Tutkimus on markkinoinnin johtamisen kauppatieteiden maisterin tutkinnon pro gradu Vaasan yliopistoon. Haastattelu antaa Sinulle mahdollisuuden vaikuttaa esihenkilötyön kehittämiseen myynnin johtamisen kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää ja kehittää hyviä käytäntöjä esihenkilötyön myynnin johtamiseen.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jossa tavoitellaan haastateltavien näkemyksiä ja mielipiteitä teemakysymysten avulla. Korostamme jokaisen haastateltavan näkemyksen arvokkuutta, eikä kysymyksiin ole objektiivisesti oikeita tai väärä vastauksia. Haastateltavien vapaus ilmaista itseään painottomasti on keskeistä, samoin kuin anonymiteetin ja luottamuksellisuuden varmistaminen. Kaikki vastaukset käsitellään *nimettöminä ja luottamuksellisina*.

Kysymykset toimitetaan sinulle sähköpostitse muutamaa päivää ennen haastattelua, jotta sinulla on aikaa valmistautua niihin. Haastattelu tehdään Teamsin välityksellä ja siihen varataan aikaa noin 30-60 minuuttia. Tutkimuksen tulokset julkaistaan pro gradu -tutkielmana Vaasan yliopiston Osuva tietokannassa. Tutkielman ohjaajana toimii Yliopistonlehtori Minna-Maarit Jaskari. Jos sinulla herää kysymyksiä liittyen tutkimukseen, voit ottaa yhteyttä tutkimuksen käytännön toteuttajaan Jutta Valleniukseen.

Tutkijan yhteystiedot

Jutta Vallenius, KTM-opiskelija

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö

Vaasan yliopisto

x0437472@student.uwasa.fi