



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Johtajuusnäkökulma rahoitusalan myyntijohtajien työhön

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Jesse Takkula

Ohjaaja:
Prof. Satu Teerikangas

30.8.2022
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Jesse Takkula

Otsikko: Johtajuusnäkökulma rahoitusalan myyntijohtajien työhön

Ohjaaja: Prof. Satu Teerikangas

Sivumäärä: 68 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 30.8.2022

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus oli tutkia rahoitusalan myyntijohtajien johtajuustaitoja. Aihetta on tärkeä tutkia, sillä rahoitusala on kokenut murroksen etätyön ja lisääntyneen digitalisaation seurauksena. Johtajuustaitoja on tutkittu laajasti, mutta aikaisemmassa tutkimuksessa ei ole keskitytty tutkimaan kattavasti johtajuutta myyntijohtamisen näkökulmasta. Tämän tutkielman päätavoitteena on luoda katsaus johtajuustaidoille, joita tarvitaan nykypäivän myyntijohtamisessa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostui johtajuuden ja myyntijohtamisen teorioista. Johtajuutta tarkasteltiin karismaattisen-, transformationaalisen- ja strategisen johtajuuden kautta. Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin kuutta myyntijohtajaa eri rahoitusalan organisaatioista. Laadullisena tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tämän tutkielman tutkimusotteena oli teorialähtöisyys, mutta haastatteluista havaittujen uusien teoreettisten huomioiden johdosta tutkimusote muuttuu abduktiiviseksi johtopäätöksissä.

Tutkielman tulokset osoittavat, että myyntijohtajien johtajuustavat ovat yksilöllisiä. Haastateltavilta myyntijohtajilta havaittiin karismaattisen- ja transformationaalisen johtajuuden piirteitä. Toisaalta haastateltavilta ei löytynyt strategisen johtajuuden piirteitä. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että rahoitusalan myyntijohtajan tulee muodostaa yksilöllinen johtajuustyylisi ja jatkuvasti kehittää henkilökohtaisia johtamistaitoja. Myyntijohtajan tulee myös mukautua toimialalla tapahtuviin muutoksiin. Tällä tavoin myyntijohtajat kykenevät johtamaan menestyksekkäästi myös pitkällä aikavälillä. Tämä tutkielma laajentaa aiheen tutkimuskenttää uusien teoreettisten havaintojen pohjalta ja mahdollistaa jatkotutkimuksen myyntijohtamisen johtajuudesta myös muilla toimialoilla.

Avainsanat: Myyntijohtaminen, rahoitusala, johtajuus

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Katsaus suomalaiseen rahoitusalaan	8
1.3	Tutkimuskysymys ja työn rajaus	10
1.4	Tutkimusmenetelmä	11
1.5	Tutkimuksen rakenne	12
2	Johtajuusteoriat	13
2.1	Karismaattinen johtajuus	14
2.2	Transformationaalinen johtajuus	16
2.3	Strateginen johtajuus	18
3	Myyntijohtaminen	21
3.1	Myyntijohtamisen vastuut	21
3.2	Myyntijohtajan johtamistaidot	23
3.3	Myyntijohtamisen eettiset haasteet	24
3.4	Yhteenvedo kirjallisuuskatsauksesta	28
4	Tutkimuksen toteutus	30
4.1	Tutkimusmenetelmä ja aiheen perustelu	30
4.2	Aineiston keruu	31
4.3	Aineiston analyysi	33
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	34
5	Tutkimuksen tulokset	38
5.1	Myyntijohtaminen rahoitusosalalla	38
5.2	Myyntijohtaminen nykypäivänä rahoitusosalalla	40
5.2.1	Johtamistavat rahoitusalan myyntiorganisaatioissa	41
5.2.2	Myyntijohtamisen tila tällä hetkellä rahoitusosalalla	42
5.2.3	Haasteet rahoitusalan myyntijohtamisessa	43
5.2.4	Vaatimukset menestyvälle myyntijohtajalle	44
5.3	Persoonallisuuksien ja palautteen vaikutus myyntijohtamiseen	46

5.3.1	Persoonallisuuksien vaikutus myyntijohtamisessa	46
5.3.2	Palautteen vaikutus myyntijohtamiseen	48
5.4	Myyntijohtamisen tulevaisuus	49
6	Johtopäätökset	54
6.1	Yhteenveto	54
6.2	Tutkimuksen rajoitukset ja yleistettävyys	58
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	59
	Lähteet	60
	Liitteet	69

KUVIOT

Kuvio 1. Pro gradu -tutkielman rakenne	12
Kuvio 2. Myynnin hallinnan ja psykologisen ilmapiirin vaikutus työn tuloksiin (mukaillen Evan Ym. 2007)	22
Kuvio 3. Eettisten keinojen suhde myyntijohtajan työhön ja myyntihenkilöstön käyttäytymiseen (mukaillen Schewpker & Good 2007)	26
Kuvio 4. Pro gradu -tutkielmassa käytetty tutkimusmenetelmää kuvaava sipulimalli (mukaillen Saunders Ym. 2016)	30
Kuvio 5. Tutkimusotteen muutos	33

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastatteluun osallistuneet henkilöt	32
--	----

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Myyntijohtaja on monissa organisaatioissa tuttu työnimike, mutta työnkuvan laajuutta ja osaamistarpeita vain harvat tiedostavat (Plank ym. 2018). Aiheen tutkiminen on ajankohtaista, sillä korona pandemian seurauksena esimerkiksi työtavoissa on syntynyt murros sekä lisääntyvä digitalisaatio muokkaa myyntijohtajien työnkuvaa eri organisaatioissa. Etenkin digitaalisen muutoksen vaikutuksia ei vielä tunneta myyntijohtamisen näkökulmasta perusteellisesti.

Myyntijohtajat toimivat organisaatioissa erilaisilla ja haastavilla vastuualueilla, mikä tekee työnkuvasta tutkimisen ja kehittämisen arvoisen. Myyntijohtajan rooli on tärkeä, jotta organisaatio kykenee aikaansaamaan myyntiä eli liikevaihtoa suunnitelmallisesti. Tärkeimmiksi myyntijohtajien tehtäviksi Ingram ym. (2002) kertovat myynnin edistämisen ja asiakastyytyväisyyden ylläpitämisen. Nykyisessä myyntijohtamisen tutkimuksessa on keskitytty tutkimaan myyntihenkilöiden toimintaa ja tiedonkulkua organisaatioissa (Reid ym. 2017). Sen sijaan myyntijohtajan rooliin liittyvä tutkimus on jäänyt vähäiseksi, jonka takia myyntijohtamisen roolin kehittäminen on jäänyt vajaaksi (Plank ym. 2018).

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan rahoitusalan myyntijohtajien johtajuutta. Tutkielma edistää aiheen ymmärtämistä varsinkin rahoitusalan myyntijohtamisen näkökulmasta. Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on lisätä keskustelua löytämällä tuoreita havaintoja myyntijohtamisen tilasta johtajuuden näkökulmasta ja luoda päivitettyjä näkökantoja myyntijohtajien johtajuuteen.

Seuraavaksi esitellään kaksi tärkeää termiä myyntijohtamisen tutkimuksista, jotka perustelevat tämän tutkielman johtajuusnäkökulman. Ingramn ym. (2005) esitelevät tutkimuksessaan, että myyntijohtamisen johtajuutta tutkittaessa käytetään englanninkielisiä termejä (*engl. sales management*) sekä (*engl. sales leadership*). Saman huomion nosti esille myös Badrinarayanan ym. (2021). Pro gradu -tutkielman kannalta on tärkeää ymmärtää mitä nämä termit merkitsevät ja mitkä ovat termien erot. Sales management tarkoittaa tiivistetysti myynnin johtamista, jossa esihenkilö tarkkailee ja johtaa henkilöstöä suunnitelmallisesti sekä kontrolloivasti. Sales managementissa johtaja tarkkailee etenkin, että asiat tehdään organisaatioissa niin kuin on määritelty ja sovittu.

Toiminnan tarkkailu toteutetaan yleensä määrällisillä mittareilla. Ohjeiden noudattamisen pohjalta palkitaan ja ohjataan työntekijöitä arjen eri tilanteissa. (Ingram ym. 2005.) Sales leadership -termi sen sijaan kuvaa johtajuudentyyliä, jossa johtaja toimii ennakoivasti, pitkäjänteisesti ja vaikuttaa työntekijöihin myös muutenkin kuin työnvalvojana. Sales leadershipin pääajatuksena on asioiden tekeminen oikea-aikaisesti, eikä esihenkilö kiinnitä jatkuvasti huomiota työtehtävien tekotapaan. Tässä johtajuustyyliässä esihenkilö koetaan usein osaksi tiimiä, eikä irralliseksi valvojaksi. Tässä pro gradu -tutkielmassa käsitellään myyntijohtamista käsitteen sales leadership kautta. Badrinarayanan ym. (2021) toteavat sales leadership johtajuustyylin olevan nykyaikaisempi ja kuvaavan kattavammin myyntijohtamisen johtajuutta kuin sales management.

Vaikka myyntijohtajan johtajuutta on tutkittu muihin myyntijohtamisen aiheisiin nähden vähäisesti, aihetta tutkitaan kuitenkin kohtalaisen aktiivisesti. Johtajuusoppien ymmärtäminen on myyntijohtajan työssä kriittistä, sillä myyntijohtaminen perustuu ihmisten ja asioiden johtamiseen. Ihmisten johtaminen on usein puolet myyntijohtajan työnkuvasta. (Reid ym. 2017.) Johtajuustaidoille ja niiden kehittämiseksi on tarve, sillä myyntijohtajan työnkuva tulee pysymään työelämässä jatkossakin (Ingram ym. 2002). Seuraavassa alaluvussa käsitellään tämän pro gradu -tutkielman keskiössä olevan rahoitusalan pääpiirteitä.

1.2 Katsaus suomalaiseen rahoitusalaan

Rahoitusallalla tarkoitetaan toimialaa, jossa toimii rahoitus-, vakuutus-, ja sijoituspalveluja tarjoavia organisaatioita. Näitä organisaatioita ovat esimerkiksi pankit, vakuutusyhtiöt, rahoitusyhtiöt, arvopaperinvälittäjät ja sijoitusrahastoyhtiöt. (Suomen Pankki 2021.) Monet rahoitusalan yritykset ovat merkittäviä yhteiskunnallisia vaikuttajia. Alan tavoitteena on lisätä ihmisten hyvinvointia sekä taloudellista vastuullisuutta. Rahoitusala on suuri työllistäjä Suomessa. Vakuutusyhtiössä ja pankeissa työskenteli vuonna 2021 noin 33 000 henkilöä kokoaikaisesti sekä osa-aikaisesti noin 2500 henkilöä. Rahoitusala työllistää noin kuusi prosenttia kaikista Suomen palkansaajista. (Finanssiala ry 2021.)

Rahoitusalan toimijat jaetaan kahteen eri ryhmään. Nämä ryhmät ovat rahoitusmarkkinoilla toimivat instituutiot ja vakuutusyhtiöt. (Suomen Pankki 2021.) Suomessa rahoitusmarkkinoilla toimivia instituutiota ovat talletuspankit ja muut luotto-

ja rahoituslaitokset. Suomalaisella rahoitusmarkkinalla toimivat instituutiot tarvitsevat toimiakseen toimiluvan, jonka myöntää Finanssivalvonta ja Euroopan keskuspankki. Tällä hetkellä osa pankeista tarjoaa laajasti erilaisia rahoitusalan palveluita, joita ovat muun muassa pankki-, varainhoito- ja vakuutuspalvelut. (Finanssiala ry 2021.)

Vakuutusyhtiöt ovat rahoitusalan toimijoiden toinen ryhmä. Vakuutusyhtiöt jaetaan toiminnan mukaan eri yhtiöihin vahinko-, henki-, työeläke- ja jälleenvakuutusyhtiöihin. Lain mukaan jokaista eri vakuutustoimintaa varten tulee perustaa oma yhtiö. Eri vakuutusyhtiöt toimivat kuitenkin usein yhteistyöryhminä. Yksityisillä vakuutusyhtiöllä on tärkeä yhteiskunnallinen rooli, sillä nämä vakuutusyhtiöt hoitavat suuren osan lakisääteisistä vakuutuspalveluista. Finanssivalvonta valvoo vakuutusyhtiöiden toimintaa Suomessa. Vakuutusten tehtävänä on turvata ihmisten, yritysten ja yhteisöjen taloudellista toimintaa ja jatkuvuutta vahinkojen sattuessa. (Finanssiala ry 2021.)

Viime vuosina korona pandemian aiheuttama yhteiskunnan sulkeutuminen ja digitaalisuuden lisääntyminen ovat haastaneet rahoitusalan toimijoita. Etenkin asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen johdosta rahoitusalan toimijoiden on pitänyt keksiä uusia toimintatapoja pärjätäkseen markkinoilla. Rahoitusalan toimijat ovat selvinneet nykyisistä toimialan haasteista hyvin ja liiketoiminta on yleisesti kehittynyt positiivisesti. Rahoitusalan yhtenä tärkeänä tulevaisuuden haasteena on vastuullisuuden lisääminen omassa ja asiakkaiden toiminnassa. (Deloitte 2022.) Rahoitusosalalla on panostettu paljon digitalisten ratkaisuiden kehittämiseen viime vuosina. Esimerkiksi sähköinen asiointi on lisääntynyt merkittävästi koko toimialalla. Pankit ja vakuutusyhtiöt tarvitsevat silti jatkossa uusia innovaatioita teknologian kehittämiseksi. Tämä on tärkeää, jotta työn tuottavuutta voidaan kasvattaa pitkäjänteisesti. Rahoitusosalalla tuottavuutta voidaan kehittää teknologian innovaatioilla, henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittämisellä sekä uudenlaisen yrityskulttuurin luomisella. Rahoitusalan yrityskulttuurin tulisi jatkossa palvella asiakkaiden digitaalisten tarpeiden täyttymistä ja tämä kokonaisuus tulisi huomioida muun muassa rahoitusalan organisaatioiden palkitsemisjärjestelmissä entistä enemmän. (Pohjola 2015.)

Myyntijohtajien johtajuutta on mielenkiintoista tutkia rahoitusalan näkökulmasta, sillä rahoitusalan organisaatiot ovat viime vuosien aikana tehneet siirtymän vanhoista toimintatavoista digitaalisiin käytäntöihin. Rahoitusosalalla on myös suuri merkitys yhteiskunnallisesti esimerkiksi varallisuuden ohjautumisessa yhteiskuntaa, valtioita,

yrittäjiä ja yksityishenkilöitä hyödyttävällä tavalla. (Pohjola 2015.) Rahoitusalan digitaalista murrosta on nopeuttanut etenkin korona pandemia, joka on aiheuttanut myös alan myyntijohtajille haasteita arkisessa johtajuudessa esimerkiksi etätyön johdosta. Seuraavassa alaluvussa esitellään tutkielman tutkimuskysymykset ja työn rajaukset.

1.3 Tutkimuskysymys ja työn rajaus

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaista johtajuutta tarvitaan rahoitusalan myyntijohtamisen roolissa. Alla olen esitellyt tutkielman päätutkimuskysymyksen ja alakysymykset.

Päätutkimuskysymys

- Millaista johtajuutta tarvitaan rahoitusalan myyntijohtamisessa?

Tutkielman alakysymykset

- Kuinka eri johtajuusteoriat näkyvät rahoitusalan myyntijohtajan työssä?
- Mitkä ovat tulevaisuuden vaatimukset myyntijohtajan johtajuustaidoille?

Myyntijohtaminen muuttuu jatkuvasti toimialan muutosten mukana, joten päätutkimuskysymyksessä on tärkeää tunnistaa tutkielmaan valittujen myyntijohtajien ajatuksia ja ammattitaitoa johtajuusnäkökulmasta. Tutkielman alakysymyksissä selvitetään kuinka johtajuusteoriat vaikuttavat myyntijohtamiseen päivittäisessä työssä. Toinen alakysymys liittyy tulevaisuuden johtajuuden vaatimukseen myyntijohtamisen näkökulmasta. Pro gradu -tutkielman avulla pyritään vastaamaan tutkielman kolmeen tutkimuskysymykseen.

Tässä tutkimuksessa keskitytään esihenkilö -roolissa toimivien myyntijohtajien johtajuuden tutkimiseen. Johdettavien ja johtajien samanaikainen tutkiminen olisi ollut haastavaa, sillä tutkielma olisi pitänyt rajata tässä tilanteessa muutamiin yhtiöihin ja myyntijohtajiin. Toisaalta se olisi antanut johdettavien näkökulman aiheeseen, nyt työ rajautuu johtajina toimivien omaan arvioon johtajuudesta. Tässä pro gradu -tutkielmassa on haastateltu myyntijohtajia eri organisaatioista, jotta saavutetaan käsitys rahoitusalan myyntijohtamisen johtajuusnäkökulmasta.

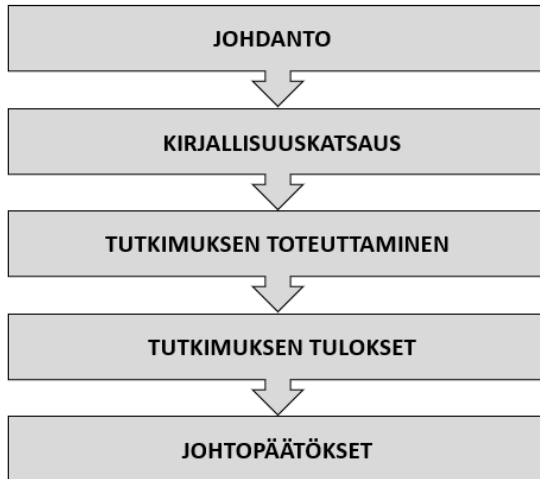
1.4 Tutkimusmenetelmä

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, eli tuloksia käsitellään laadullisin tutkimuskeinoin. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tutkielman aihetta voidaan tutkia mahdollisimman syvällisesti ja monipuolisesti. Tutkielman tuloksia ei voida yleistää tilastollisesti, mutta myyntijohtajan johtajuustaitoja pyritään ymmärtämään syvällisesti haastatteluiden avulla. Tässä pro gradu -tutkielmassa haastateltiin kuutta rahoitusalan myyntijohtajaa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tällä tavoin haastateltavat kykenivät kertomaan myyntijohtamisesta ja haastattelut pysyivät keskustelunomaisena. Haastattelut pidettiin Microsoft Teamsin ja puhelimen välityksellä. Tutkielman aineisto kerättiin huhtitoukokuussa vuonna 2022. Haastattelun tulokset esitetään anonymisti ja haastattelut litteroitiin aiheen tutkimisen helpottamiseksi. Tutkielmasta tehdyt johtopäätökset perustuvat haastatteluista tehtyihin havaintoihin.

Tämän pro gradu -tutkielman kohderyhmänä olivat työssäkäyvät rahoitusalan myyntijohtajat, joilla on usean vuoden kokemus myyntihenkilöstön johtamisesta. Työkokemusta omaavat myyntijohtajat valikoituivat tutkielman kohderyhmäksi, jotta aineistoon saatiin erilaisia näkökulmia sekä kokemuksia myyntijohtamisesta. Tavoitteena oli, että tutkielman analyysiosiosta tulisi monipuolinen ja tutkimuskysymyksiin saadaan mahdollisimman laaja-alaisia vastauksia. Johdannon viimeisessä kappaleessa esitellään tämän tutkielman rakenne.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Alla oleva kuvio 1 havainnoi pääpiirteisesti pro gradu -tutkielman kulkua johdannosta johtopäätöksiin.



Kuvio 1. Pro gradu -tutkielman rakenne

Tutkielman johdannossa pohjustetaan työn aihetta ja tutkimuksen tekemisen tärkeyttä. Johdannossa esitellään myös tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite. Kirjallisuuskatsauksessa esitellään aiheen teorettinen viitekehys. Tässä pro gradu -tutkielmassa valitut teorit ovat vaikuttaneet tutkielman aineiston koostamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelut ovat pidetty vasta teorettisen viitekehysten muodostamisen jälkeen. Tutkielman aineistoa on siis ohjannut valmis malli, ja tavoitteena on ollut teorian testaaminen aineiston havaintojen pohjalta. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen esitellään työn tutkimusmenetelmä. Tässä luvussa esitellään kuinka, tutkimusaineisto muodostettiin ja analysoitiin. Luvussa käsitellään myös tutkimusprosessin luotettavuutta. Tutkimuksen tulokset kappaleessa on esitelty tutkimusaineiston analysoidut tulokset. Johtopäätöksissä kerätään yhteen tutkielman tärkeimmät havainnot sekä kootaan vastaukset tutkielman tutkimuskysymyksiin.

2 Johtajuusteoriat

Tässä luvussa tehdään katsaus johtajuuden teorioihin, jotta myyntijohtajien johtajuutta voidaan tutkia syvällisesti. Johtajuusteoriat muovaantuvat jatkuvasti muun muassa organisaatioiden toimintatapojen muutosten seurauksena. Johtajuusteoriat kehittyvät esimerkiksi uusien innovaatioiden, aikakausien sekä vallitsevien arvojen perusteella. (Anderson ym. 2017.) Johtajuudella on tutkitusti merkittävä rooli organisaatioiden menestyksen suhteen. Ilman suunnitelmallista johtajuustyötä organisaatioiden on mahdotonta toimia tehokkaasti. Mikään nykyaikainen organisaatio ei toimi ilman onnistunutta johtajuutta. (Child & McGrath 2001.) Johtajuusteorioita muokkaa tällä hetkellä Anderson ym. (2017) mukaan etenkin sukupolvien väliset erot. Tämä on havaittavissa esimerkiksi työntekijöiden asenteiden muutoksissa työtä kohtaan. Nykypäivänä työkeskeisyys ja työssä menestyminen eivät ole enää yhtä tärkeässä roolissa nuoremmille työntekijöille kuin aiemmilla sukupolvilla. Lisäksi nykyisin uudet tavat tehdä työtä sekä erilaiset tekniset ratkaisut muovaavat johtajuutta organisaatioissa.

Vaikka moderni työympäristö luo uudenlaisia vaatimuksia johtajuudelle, monet perinteiset johtajuusteoriat ovat edelleen ajankohtaisia ja toimivia. Johtajuuden tutkiminen onkin usein eri johtajuusteorioiden vertailua ja kehittämistyötä tulevaisuuden haasteiden varalle. (Anderson ym. 2017.) Johtajuudelle ja sen tehokkuudelle syntyy jatkuvasti uusia vaatimuksia organisaation sisältä kuin myös ulkopuolelta. Näitä vaatimuksia ovat muun muassa organisaation oppimiskyvyn lisääminen ja uuden tiedon hyödyntäminen organisaation toiminnassa. (Barkema 2002.) Erilaisia johtajuusteorioita on kehitetty organisaatioiden tueksi kymmenittäin. Johtajuuden tulee olla järjestelmällistä ja sillä tulee olla selkeytetty tarkoitus, jotta johtajuudella saavutetaan haluttuja tuloksia. Tämä on yksi tärkeimmistä lähtökohdista johtajuudessa. Johtajuusteorioiden tarkoituksena on suunniteltujen tavoitteiden saavuttaminen johtajuuden avulla. (Uhl-Bien ym. 2007.)

Gron (2002) on kritisoinut johtajuuden tutkimusta rakenteeltaan byrokraattiseksi, koska johtajuutta perustellaan havaintojen ja rakenteiden pohjalta. Monet johtajuusopit perustuvat ajatukselle, että johtajan toimilla saavutetut tavoitteet ja työn lopputulos tulisi havainnollistaa. McCauley & Palus (2020) ovat myös huolissaan siitä, että johtajuutta tutkitaan liikaa henkilösuhteiden kautta.

Nykyisin johtajuusteorioiden tutkimuksessa on keskitytty tutkimaan ja havainnoimaan kuinka esihenkilöasemassa oleva henkilö kykenee johtamaan henkilökuntaa tasapuolisesti kohti organisaation tavoitteita. Tämä yhdessä tekemisen asetus on lähes syrjäyttänyt hierarkkiset johtajuuden mallit. Nykyisen johtajuustutkimuksen keskiössä ovat työntekijöiden motivointi, tehokkuuden ja innovoitavuuden lisääminen sekä työntekijöiden sitouttaminen organisaation tavoitteisiin. (McCauley & Palus 2020.) Johtajuusteorioiden tutkimus on siis siirtynyt auktoriteettisista organisaatorakenteiden tutkimuksesta ihmisten välisten suhteiden sekä vuorovaikutusten tutkimiseen. (Uhl-Bien ym. 2007.)

Meuser ym. (2016) tekemässä johtajuusteorian tutkimuksessa todettiin, että johtajuusteorioita tutkitaan laajasti ja monialaisesti. Erilaisia johtajuusteorioita löytyi johtajuutta kuvaavasta kirjallisuudesta yhteensä 49 kappaletta. Näissä johtajuusteorioissa on paljon yhtäläisyyksiä sekä ulottuvuuksia. Tässä pro gradu -tutkielmassa esitellään kolme tutkituinta johtajuusteoriaa nykyisestä tutkimuksesta.

2.1 Karismaattinen johtajuus

Karismaattisen johtajuuden nimitys on peräisin Kreikan kielestä *charisma*, mikä tarkoittaa jumalaista lahjaa. Karismaattinen johtajuus koostuu monista eri johtajuuden teorioista ja sillä on yhteys myöhemmin esiteltyyn transformationaaliseen johtajuuteen. (Dinh ym. 2014.) Karismaattinen johtajuus perustuu johtajan kognitiivisten tekijöiden vaikutuksiin organisaatiossa. Kognitiivisia tekijöitä ovat esimerkiksi johtajan ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot. Johtajan ja johdettavien suhteet ovat karismaattisessa johtajuudessa läheiset. Karismaattisessa johtajuudessa esihenkilön henkilökohtaisilla ponnisteluilla pyritään tekemään vaikutus organisaation jäseniin. Vaikutusta haetaan esimerkiksi järjen ja tunteiden kautta. (Conger 1999.)

Karismaattisen johtajuuden vaikutus organisaatioon voi olla suora, jolloin johtajan käytös ja viestintä muuttavat organisaation toimintaa ja kulttuuria. Epäsuora vaikutus organisaatioon on keskeisten tavoitteiden nostamista henkilökunnan tietoisuuteen. Organisaation keskeisiä tavoitteita voivat olla esimerkiksi tuloksenteon tärkeys tai liiketoiminnan eettisyys. Tärkeiden tavoitteiden korostaminen tulisi suunnata organisaation jäsenten ajattelua ja toimintaa tavoitteiden suuntaisesti. Karismaattinen johtaja vaikuttaa omalla toiminnallaan organisaatioon monikanavaisesti ja luo usein voimakkaita reaktioita, jotka johtavat johtajan seuraamiseen. (Meuser ym. 2016.)

Karismaattisen johtajuuden tunnistaa kolmesta eri johtajuuden piirteestä. Ensimmäisenä on huomion herättämisen taito. Karismaattinen johtaja viestii energisesti, jotta saa muiden huomion puoleensa. (Grabo ym. 2017.) On myös tutkittu, että fysiologinen olemus voi luoda karismaattisia piirteitä johtajalle. Näitä ovat esimerkiksi ryhdikäs olemus ja päättäväinen katse. (Hamstra 2014.) Viestinnällä ja olemuksella saavutetaan muiden huomio, jonka avulla luodaan yhtenäisyyttä ja kyetään luomaan vaikuttavuuden tunnetta henkilöstölle. Lisäksi vuorovaikutustaidot ovat nykypäivänä tärkeässä roolissa, sillä jo pelkällä äänen sävyllä ja puheen painotuksella on vaikutus johtajuuden kehittymiseen. Puheen avulla voidaan vaikuttaa suoraan organisaation jäsenten toimintaan ja se onkin karismaattisessa johtajuudessa tärkeää. (Sy ym. 2018.)

Karismaattisen johtajuuden piirteisiin kuuluvat myös voimakkaat tunteet. Puheen ja käytöksen avulla johtaja kykenee osoittamaan älykkyyttään ja henkisiä kykyjään, joihin organisaation jäsenet kykenevät samaistumaan. Voimakkaiden tunteiden osoittaminen hienovaraisesti viestii henkilökunnalle johtajan halusta ja kyvystä johtaa organisaatiota menestyksekkäästi. (Sy ym. 2018.) Karismaattisen johtajan voimakkaat tunteet esimerkiksi onnistumisesta ja haasteiden selättämisestä tulisi vaikuttaa koko organisaation tekemiseen. Voimakkaat tunteet näkyvät usein karismaattisen johtajan sanoissa ja teoissa. (Grabo ym. 2017.)

Kolmanneksi karismaattisen johtajan piirteisiin kuuluvat visiointikyky ja viestinnän selkeys. Karismaattinen johtaja kykenee vetoamaan organisaation arvoihin, normeihin ja yhteiseen identiteettiin. (Stam ym. 2014.) Karismaattinen johtaja kykenee viestimään organisaatiolle missä olemme tällä hetkellä ja mihin olemme menossa, jos toimimme yhdessä päämäärätietoisesti. Tästä hyvä esimerkki on Martin Luther Kingin puhe ”minulla on unelma”, jossa esitettiin voimakas visio tulevaisuuden yhteiskunnasta. Tämä visio on osoittanut todeksi ajan kuluessa. Vision selvä viestiminen tekee johtajasta myös niin sanotun ensimmäisen toimijan, joka luo onnistuessaan luottamusta organisaatiossa. Nykyaikaiset mediat ja organisaatioiden hajanaisuus ovat tehneet vision selkeästä viestimisestä yleisesti vaikeaa. Tulevaisuudessa karismaattisten johtajien tulee keksiä uusia keinoja vision viestimiseen myös monikanavaisin keinoin. (Grabo ym. 2017.)

Yhteenvedon karismaattista johtajuutta voidaan kuvailla aktiivisena viestintäprosessina, jossa johtaja käyttää sosiaalisia taitojaan ja fyysisiä ominaisuuksiaan johtaessa henkilöstöä. Karismaattinen johtaja kykenee sanallisesti ja sanattomasti saamaan

organisaation henkilöiden mielenkiinnon sekä tekemisen osaksi visiota, yhteisiä arvoja ja organisaation tavoitteita. (Grabo ym. 2017.) Karismaattista johtajuutta on myös kritisoitu nykyisessä johtajuuden tutkimuksessa. Useissa tutkimuksissa on huomattu, että tiimi- ja asiantuntija organisaatioissa karismaattinen johtajuus ei useinkaan johda toivottuun tulokseen. Tiimipohjaisissa organisaatioissa asiantuntijuus ja tieto määrittelevät laajasti tekemistä eikä niinkään esihenkilön johtajuus. (Meuser ym. 2016.)

2.2 Transformationaalinen johtajuus

Ennen tämän kappaleen johtajuusteoriaan perehtymistä on tärkeä esitellä kaksi käsitettä aiheeseen liittyen. Nämä käsitteet ovat transformationaalinen ja transformatiivinen johtajuus. Kyseiset käsitteet voivat mennä helposti sekaisin tutkielmaa tehdessä ja tutkimuksia lukiessa. Käsitteet kuvaavat erilaista johtajuutta melkein samanlaisen sanan kautta. Transformatiivinen johtajuus tarkoittaa johtajuutta, jossa johtaja on henkilökohtaisesti luomassa muutosta organisaatiossa omalla toiminnallaan. Transformationaalinen johtaja ohjaa muutosta keskittymällä organisaation ominaisuuksiin, ulottuvuuksiin ja tehokkuuteen eri sidosryhmien kanssa. (Hewitt ym. 2014). Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan ja käsitellään transformationaalista johtajuutta.

Transformationaalinen johtajuus keskittyy organisaatioiden haasteisiin eri organisaatiotasolla muuttuvassa työympäristössä. James McGregor Burns esitteli transformationaalisen johtajuuden konseptin ensimmäisenä vuonna 1978, jonka jälkeen johtajuusteoria on kehittynyt nykyiseen muotoonsa. (Burns 1978.) Transformationaalisen johtajuuden kehittymiseen ovat vaikuttaneet eniten Bernard Bass ja hänen kollegansa. He ovat selventäneet etenkin johtajan käyttäytymisen vaikutusta johdettaviin ja kuinka muutos voidaan saavuttaa. Tämän lisäksi he löysivät erialaisia tapoja, joilla johtajat voivat muokata johdettavien toimintaa ja esittelivät kuinka tärkeää onnistuneet vuorovaikutussuhteet ovat johtajuuden kannalta. (Siangchokyoo Ym. 2020.) Transformationaalisen johtajuuden empiirisistä havainnoista on myös laajennettu tutkimusta työn tehokkuuden ja työtyytyväisyyden tutkimuksiin. (Swaiti & Rajub 2014.)

Transformationalisella johtajuudella on neljä oleellista ominaisuutta: idealisoiva vaikutus työyhteisöön, inspiroivan motivoinnin taito, älyllisen stimuloinnin lisääminen työyhteisössä sekä yksilöiden huomioiminen. Transformationalisessa johtajuudessa laajennetaan yksilöiden etuja ja oppimista samassa suhteessa tiimin sekä organisaation

tavoitteiden kanssa. Tällä tavoin organisaation yksilöt pääsevät osalliseksi positiivisia vaikutuksia yhteisistä onnistumisista. (Bass 1998.)

Transformationaalinen johtajuus perustuu siihen, että johtaja kykenee muokkaamaan ja kehittämään työntekijöidensä henkilökohtaisia tavoitteita sekä lisäämään työntekijöiden itsevarmuutta. Transformationaalisella johtajalla on yleensä hyvä itsetunto, selkeät arvot ja eettiset toimintatavat, joiden pohjalta johtaja kykenee johtamaan organisaatiota vision mukaisesti. (Bass 1998.) Työntekijöiden inspiroiva motivointi on transformationaaliselle johtajuudelle tärkeää, sillä sen avulla pyritään laaja-alaisesti saavuttamaan tavoitteita. Inspiroivaa motivointia on esimerkiksi esihenkilön luottamus henkilökunnan osaamiseen sekä positiivinen suhtautuminen arjen työhön. Transformationaalinen johtajuus hyödyntää myös älyllistä stimulointia johtajuudessa lisäämällä työyhteisön mahdollisuuksia käyttää luovuutta työtehtävissä sekä luomalla rohkaisevan ilmapiirin työympäristöön. Tällöin ongelmanratkaisu on mahdollista myös ilman esihenkilön ohjeistusta. Transformationaalisessa johtajuudessa älyllisen stimuloinnin avulla pyritään siihen, että työntekijöistä kasvaa oman työnsä asiantuntijoita. Työntekijöiden tulisi kyetä muovaamaan omaa ja tiimin toimintaa haasteiden sekä onnistumisten kautta lopulta autonomisesti. (Banks ym. 2016.)

Transformationaalisen johtajan tulee hallita eri johtajuuden osa-alueita tasapainoisesti strategiatyöstä yksilöiden kohtaamiseen. Etenkin yksilön kohtaaminen ja työn ohjeistaminen tukevat muita ominaisuuksia. Onnistunut transformationaalinen johtajuus tarvitsee aikaa, vuoropuhelua ja luottamusta toimiakseen. Yksilöt ovat johtajuuden keskiössä ja työntekijät ovat ne, jotka määrittävät onnistumisen johtajuudelle. (Swaiti & Rajub 2014.)

Transformationaalisella johtajuudella pyritään usein myös vaikuttamaan suoraan tiimeihin ja koko organisaatioon. Transformationaalisen johtajuuden hyödyt tulevat tutkitusti parhaiten esille tiimejä johdettaessa. (Wang & Howell 2010.) Silloin yksilöä kehittää tiimin yhteinen tekeminen ja samalla tiimi huolehtii jäsenistään. Transformationaalisen johtajuuden avulla voidaan löytää positiivisia vaikutuksia erilaisissa tilanteissa. Transformationaalinen johtajuus on tällä hetkellä johtajuustutkimuksessa yksi tutkituimmista johtajuuden teorioista. (Braun ym. 2013.)

Vaikka transformationaalinen johtajuus on nykyisin yksi tutkituimmista johtajuuden teorioista, se on saanut osakseen myös kritiikkiä. Näitä transformationaalisen johtajuuden

ongelmia ovat tutkineet etenkin van Knippenberg & Sitkin (2013), jotka toteavat johtajuuden peittävän mahdollisesti totuuden organisaation tilasta. Transformationaalinen johtajuus voi aiheuttaa organisaatioon näköalattomuutta, jolloin henkilökunta näkee ja kokee vain sen mitä organisaation johto haluaa (Li ym. 2015). Van Knippenberg & Sitkin (2013) kertovat, että nykyisessä transformationaalisen johtajuuden tutkimuksesta löytyy neljä ongelmakohtaa. Transformationaalinen johtajuus voi olla epäselvää ja sen käsitteellinen määritelmä organisaatioissa on puutteellista. Johtajat eivät myöskään ymmärrä riittävän laajasti johtajan käyttäytymisen, henkilökunnan reagoinnin ja työsuoritusten välistä yhteyttä. Transformationaalinen johtajuus yhdistetään usein myös organisaation toimintoihin, jolloin johtajien käyttäytyminen sekoitetaan toiminnan seurauksiin. Lopuksi transformationaalista johtajuuden vaikutusta ei ole kyetty mittaamaan tarkasti, joka on vaikeuttanut johtajuuden tutkimista ja teorian toimivuutta.

2.3 Strateginen johtajuus

Viimeisenä johtajuuden teoriana esitellään strateginen johtajuus. Strateginen johtajuus yhdistetään käsitteenä yleensä armeijan johtamiseen. Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään organisaation strategiseen johtajuuteen. Strateginen johtajuus on nykyisin yleinen johtajuustapa monissa organisaatioissa. Johtoryhmä, toimitusjohtaja ja liiketoimintajohtajat toimivat tyypillisesti organisaatioissa strategisina johtajina. (Samimi ym. 2020.) Toimitusjohtaja toteuttaa yleensä strategian mukaisia toimia yhdessä liiketoimintajohtajien ja henkilöstön kanssa. Strategisen johtajuuden tavoitteena on luoda yhteiset tavoitteet, jotka mukailevat organisaation strategisia linjauksia. (Cannella 2001.) Strategisen johtajuuden tärkeimpänä tehtävänä on katsoa organisaation tulevaisuuteen, asettaa tavoitteita ja päämääriä kasvun sekä kehityksen edistämiseksi. Strategisen johtajuuden tärkeimpiin tehtäviin lukeutuvat muun muassa viestintä, yrityskulttuurin ylläpitäminen sekä työntekijöiden motivointi organisaation tavoitteiden perusteella. Voidaan todeta, että strategisella johtajuudella on monialaisia tehtäviä, jotka vaativat epävarmuuden ja vaikeiden kokonaisuuksien käsittelytaitoa sekä oikea-aikaista viestintää eri tilanteissa. (Bass 2007.)

Bass (2007) mukaan kaikissa organisaatioissa toimitusjohtaja ei kuulu yhtiön hallitukseen. Sen sijaan toimitusjohtaja toimii yleensä yrityksen johtoryhmän jäsenenä, jossa toimitusjohtajalla on keskeinen rooli strategian toimeenpanemisessa. Organisaation johtoryhmän tulee koostua alansa asiantuntijoista, jotta suunnitellut tulokset saavutetaan.

On tärkeää, että johtoryhmän jäsenet ymmärtävät mennyttä sekä osaavat visioida yhteisiä tavoitteita tulevaisuuteen. Johtoryhmän jäsenillä on tärkeää olla laaja-alainen näkemys tulevaisuuden näkymistä ja riskeistä. Yhtenä johtoryhmän tärkeimpänä tehtävänä on organisaation jatkuvuuden säilyttäminen sekä uudistuminen. Etenkin toimintaympäristön tunteminen ja jatkuva oppiminen kuuluvat strategisen johtajuuden keskiöön. Boal & Hooijberg (2000) toteavat, että onnistuneet strategiset päätökset eivät riitä, vaan työntekijöitä tulee ohjata ja kouluttaa, jotta strategisia tavoitteita saavutetaan. Yrityksessä etenkin keskijohto on tärkeä pitää tietoisina organisaation tilanteesta ja motivoituneina, jotta strategisia päätöksiä kyetään hyödyntämään laajasti organisaatiossa (Cannella 2001). Strategisen johtajuuden onnistuessa organisaatioon on mahdollista syntyä Mintzbergin (1994) esittelemä emergenttinen strategiamalli. Tällöin organisaation yksilöt tekevät organisaatiossa strategiatyötä huomaamattaan. Tämä ilmiö voidaan havaita esimerkiksi työntekijöiden vuorovaikutussuhteiden toimivuutena sekä alhaalta ylöspäin syntyvinä oma-aloitteisina toimintatapoina.

Strateginen johtajuus jaetaan yleensä kahteen kokonaisuuteen, strategiseen asioiden johtamiseen sekä strategiseen henkilöstön johtajuuteen. Molemmat ovat tärkeitä, jotta organisaation toiminta on jatkuvaa. (Boal & Hooijberg 2000.) Esimerkiksi toimitusjohtajalla on usein päävastuu organisaation päivittäisestä toiminnasta ja johtajuudesta. Strategisen johtajan tulee viestiä strategisista linjauksista henkilöstölle sekä osallistua organisaation päätöksentekoon. Ylemmän johdon strategiset linjaukset tulee asettaa saman suuntaiseksi organisaation muiden tasojen kanssa. Alemmalla tasolla strategiset tavoitteet sekä arkiset työtehtävät tulee suunnitella siten, että ylemmän tason linjaukset toteutuvat. Näissä kahdessa tasossa ei saa olla suuria eroja, sillä strategian eri tasojen tulee palvella toinen toisiaan. Strateginen johtajuus tarvitsee onnistuakseen asioiden- ja henkilöstön yhtäaikaista johtajuutta. Ilman strategista suunnittelua organisaation jatkuvuus ja kilpailukyky vaarantuvat. Ilman ihmisten johtamistyötä organisaatio ei kykene hyödyntämään strategisia päätöksiä kokonaisvaltaisesti. (Boyd ym. 2012.)

Samimi ym. (2020) toteavat, että tällä hetkellä strategista johtajuutta on tutkittu organisaation tehtävänkuvien kautta. Tulevaisuudessa strategisen johtajuuden tutkiminen tulee keskittymään enemmän kokonaisuuden tarkasteluun organisaatioissa. Tehtävänimikkeiden kautta aiheen tutkiminen on jättänyt strategisen johtajuuden tutkimuksen osittain yksipuoliseksi ja tällöin organisaation eri jäsenten näkökulmat eivät

ole tulleet riittävästi esille. Tulevaisuuden tutkimustarve strategisen johtajuuden näkökulmasta on selvittää kuinka organisaatioiden johtoryhmät kykenevät vaikuttamaan organisaation toimintaan esimerkiksi organisaatiokulttuurin ja uuden oppimisen kautta. (Liu ym. 2018.) Strategisen johtajuuden tutkimus tarvitsee myös uutta teoriaa etenkin nopeasti kasvavien organisaatioiden tueksi. Nopeasti kasvavat organisaatiot tarvitsevat päivitettyä teoriaa strategisen johtajuuden eri osa-alueista, jotta liiketoimintaa kyetään kasvattamaan pitkäjänteisesti. (Samimi ym. 2020.)

3 Myyntijohtaminen

Myyntijohtajan työnkuva on kehittynyt jatkuvasti entistä kokonaisvaltaisempaan suuntaan. Myyntijohtaminen edellyttää johtajuutta asioiden ja ihmisten suhteen. Myyntijohtajalta odotetaan muun muassa päivittäistä johtajuutta, toiminnan budjetointia sekä strategian toteuttamista organisaatiossa. Tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen on usein myyntijohtajan vastuulla. (Moorman & Rust 1999.) Nykypäivän myyntijohtaja ei voi johtaa ainoastaan omalla esimerkillä, sillä myyntityö muuttuu jatkuvasti ja tietoa tarvitaan entistä enemmän myynnin onnistumiseksi. Vaikka myyntiä ja markkinointia on tutkittu laajalti niin itse myyntijohtamisen tutkimus jäänyt pienemmälle huomiolle. (Ingram ym. 2002.) Tulevissa kappaleissa käsitellään myyntijohtajan työnkuvan vastuita, myyntijohtajantaitoja, eettisiä haasteita sekä lopuksi kootaan yhteenveto koko kirjallisuuskatsauksesta.

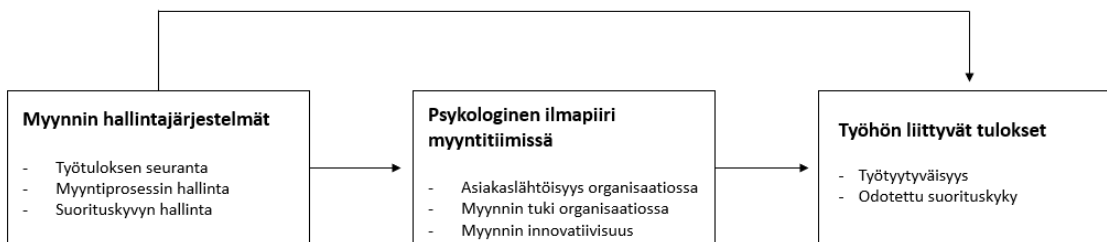
3.1 Myyntijohtamisen vastuut

Työnvalvontavastuu sekä myyntituloksesta vastaaminen ovat osa myyntijohtajan työnkuvaa, kertoo Ingram ym. (2002) tekemä tutkimus. Nämä myyntijohtajan vastuualueet ovat pysyneet samanlaisena pitkään ja muutosta vastuualueiden muutokseen ei ole havaittavissa. Yleisesti esihenkilöasemassa seurataan ja ohjataan työntekijöiden työtä sekä tavoitteita organisaation toimialasta riippumatta. Työnvalvontavastuu on etenkin myyntijohtajalle oleellinen tehtävä, koska myyntijohtaja vastaa usein henkilökohtaisesti lopullisesta myyntituloksesta organisaation johdolle. Myyntijohtajan on näin ollen tärkeää seurata ja ohjata päivittäistä työtä. (Mallin ym. 2009.)

Ingram (2002) tutkimuksen mukaan myyntijohtajan vuorovaikutuksella, luottamuksella ja motivoinnilla on yhteys myyntihenkilöstön työssä suoriutumiseen. Tämä osoittaa, että yksittäisellä myyntijohtajalla on keskeinen vaikutus myyntihenkilöstön asenteisiin ja käytökseen. Osaava myyntijohtaja kykenee samanaikaisesti ymmärtämään työntekijöiden mielialoja, työn tuloksia ja päivittäistä tekemistä sekä löytämään yhteensovitettuja ratkaisuja eri tilanteisiin. Ammattitaitoinen myyntijohtaja toimii työssään systemaattisesti ja hyödyntää usein teknisiä ratkaisuja johtamisensa tukena. Myyntijohtajalla on tutkimusten mukaan moninaisia vastuita, jotka kaikki eivät liity pelkästään työn tulosten saavuttamiseen. Näitä vastuita ovat esimerkiksi työtyytyväisyyden ylläpito ja toiminnan kehittäminen. (Ingram ym. 2005.) Seuraavassa

kappaleessa esitellään myyntijohtajan keinoja hallita työn kokonaisuutta, jonka avulla tuloksellista myyntijohtamista kyetään ylläpitämään.

Tämän sivun kuvio 2 esittää myyntijohtajan hallintajärjestelmien vaikutusta työpaikan ilmapiiriin ja työn tuloksiin. Hallintajärjestelmien avulla myyntijohtaja kykenee seuraamaan henkilöstön toimintaa reaaliajassa. Näitä järjestelmiä voivat olla esimerkiksi työtuloksen ja myyntiprosessien erilaiset seurantajärjestelmät. Kuvioista voidaan todeta, että myyntijohtajan tulee olla järjestelmällinen johtamisessaan, sillä kaikki päätökset johtajuudessa vaikuttavat työn tuloksiin ja työtyytyväisyyteen. Yksinään hallintajärjestelmä ei kuitenkaan takaa positiivisia tuloksia myyntijohtamisessa. Kuvio 2 nuolet osoittavat kommunikaation suhdetta myyntitiimissä. Ilman onnistunutta kommunikaatiota hallintajärjestelmällä ei kyeta seuraamaan ja ohjaamaan myyntijohtajalle tärkeitä asioita. Hallintajärjestelmillä kyetään saamaan arvokasta tietoa johtamisen tueksi. (Evan ym. 2007)



Kuvio 2. Myynnin hallinnan ja psykologisen ilmapiirin vaikutus työn tuloksiin (mukaillen Evan ym. 2007)

Ingram ym. (2005) korostavat, että myyntijohtajien tulisi keskittyä myyntiä ja työtyytyväisyyttä edesauttavien toimenpiteiden tekemiseen myyntitiimiä johdattaessa. Tällä tavoin myyntijohtajalle asetetut vastuut ja tavoitteet pyritään saavuttamaan. Strategisten linjauksien mukaisesti toimiminen on koettu tehokkaaksi tavaksi täyttää myyntitiimeille asetetut odotukset. Pitkäjänteisellä ja strategian mukaisella työllä myyntijohtaja kykenee ohjamaan toimintaa kohti haluttuja tuloksia. Tällöin myös työtyytyväisyys pysyy korkeana. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan tarkemmin myyntijohtajan johtamistaitoja.

3.2 Myyntijohtajan johtamistaidot

Tässä alaluvussa esitellään Powersin ym. (2014) tutkimuksen neljä johtamistaitoa myyntijohtajan työssä. Tärkeimmät taidot myyntijohtajalla ovat luottamuksen rakentaminen myyntihenkilöstön kanssa, organisaation strategian ymmärtäminen, tiimien kokoaminen ja palautteen antamisen taito. Seuraavassa kappaleessa esitellään näitä johtamistaitoja ja miksi niiden hallitseminen on hyödyllistä myyntijohtajalle.

Luottamuksen rakentaminen myyntihenkilöstön kanssa nousi Powers ym. (2014) tutkimuksessa tärkeimmäksi myyntijohtajan taidoksi. Myyntijohtajan tulisi kyetä rakentamaan kannustava ilmapiiri työyhteisöön. Tähän vaikuttaa vahvasti myyntijohtajan viestintätaidot, jonka avulla myyntijohtaja voi jopa vähentää työntekijöiden kokemaa työstressiä. Luottamuksen rakentamisessa korostetaan myös tiimiajattelun tärkeyttä, sillä myyntitiimeissä pyrkimys yksilösuorituksiin voi johtaa ylimääräisten kilpailuasetelmien syntymiseen. Mallin ym. (2009) toteaa, että myyntijohtajan ja henkilöstön luottamus ei muodostu hetkessä. Luottamuksen rakentumiselle tulee antaa aikaa ja tilaa. Kannustava palaute ohjaa tutkimuksen mukaan myös tiimiä kokonaisuudessa itsenäiseen päätöksentekoon. Voidaan todeta, että kannustava kommunikaatio sekä oma-aloitteisuuteen ohjaaminen luo luottamukselliset suhteet myyntijohtajan ja myyntitiimin välille. Luottamuksen rakentaminen on erityisen tärkeää, jotta myyntitiimi kykenee saavuttamaan strategisia tavoitteita ja tekemään tulosta pitkäjänteisesti.

Seuraavaksi Powers ym. (2014) tutkimus osoittaa, että myyntijohtajan on tärkeä ymmärtää organisaation strategiaa laaja-alaisesti. Strategian ymmärtäminen tarkoittaa organisaation tavoitteiden ymmärtämistä ja kuinka strategia vaikuttaa myynnin työskentelyyn (Shepherd ym. 2011). Organisaation strategia linjaa yleensä suoria tavoitteita myyntitiimin toiminnalle, joten myyntijohtajan on oltava jatkuvasti tietoinen organisaation strategiasta. Strategian tärkeys näkyy esimerkiksi myyntihenkilöstön koulutuksissa, jotka myyntijohtaja rakentaa henkilöstölleen. Tällä tavoin myyntijohtaja kehittää ja ylläpitää henkilöstön osaamista. Myyntijohtajan tulee osata myös kertoa omia näkemyksiä organisaation myynnillisestä tilanteesta johtoryhmälle. Näillä tiedoilla johtoryhmä voi tarvittaessa muokata organisaation strategiaa. (Cron ym. 2009.)

Kolmanneksi myyntijohtajan tulee hallita myyntitiimien suunnitelmallinen kokoaminen eri tilanteissa. Tiimityö vaatii oikeita yksilöitä, joiden henkilökohtaiset ominaisuudet täydentävät toisiaan. Henkilöstövalinnat ovat myyntitiimeissä myyntijohtajan vastuulla.

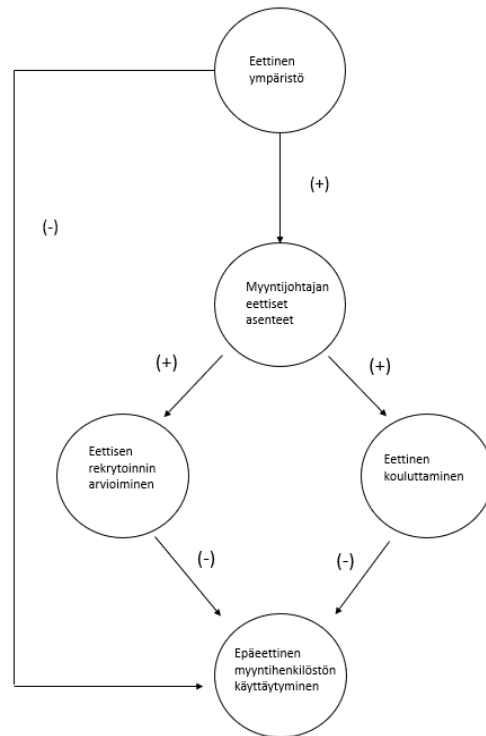
Haastavat asiakkuudet vaativat oikeiden yksilöiden asettamista oikeisiin työtehtäviin. (Steward ym. 2010.) Myyntijohtajan tulee osata yksilöitä johdettavia heidän henkilökohtaisten taitojen ja sosiaalisten vahvuuksien perusteella. Yksilölliset taidot voivat vaikuttaa muun muassa palkkaukseen ja koulutustarpeisiin. (Cron ym. 2009). Tiimin kokoamisen yhteydessä myyntijohtajalla on vastuu palkitsemisjärjestelmien rakentamisesta ja palkkaukseen liittyvissä kysymyksissä. Palkitsemisjärjestelmän luomisessa on tärkeää, että mittarit asetetaan oikein ja tavoitteiden saavuttaminen on riittävän haastavaa, mutta myös mahdollista. Palkkaus ja palkkiojärjestelmät sovitaan harvoin pelkästään myyntijohtajan toimesta, sillä tähän keskusteluun on hyvä ottaa kaikki tiimin jäsenet mukaan. Myyntitavoitteiden saavuttaminen ja strategian mukaisen tuloksen toteuttaminen vaatii, että henkilöstövalinnat sekä palkkaus palvelevat strategian tavoitteita. Myyntijohtajan rooli on etenkin tiimin kokoamisvaiheessa huomattava, mutta vastuut jakautuvat tiimin kokoamisen jälkeen myös tiimin jäsenille. (Powers ym. 2014.)

Myyntijohtajan arjessa tärkeää on myös palautteen antamisen taito. Johkle ym. (2000) toteavat, että myyntijohtaja johtaa henkilöstöä palautteellaan vaikuttaen suoraan yksilön ja tiimin motivointiin sekä ohjaamiseen. Myyntijohtajan on oltava sanavalmis ja kykenevä auttamaan henkilöstöään haastavissa tilanteissa. Powers ym. (2014) mukaan menestyksellä myyntijohtaja kykenee tiivistämään tärkeät asiat helposti ymmärrettäviksi kokonaisuuksiksi. Verbaalisella viestinnällä voidaan antaa suoraa palautetta tehdystä työstä ja vaikuttaa näin tiimin toimintaan. Tunnetaidot kuuluvat myös osaksi palautteen antamisen taitoja. Positiivinen ja negatiivinen palaute vaikuttavat eri lailla ihmisiin, joten on hyvä tuntee palautteensaaja. Harmon ym. (2002) toteavat, että epäonnistuneet palautteen antotilanteet voivat johtaa jopa kokonaisten tiimin työmoraalin heikkenemiseen ja tärkeiden asioiden sekavuuteen. Myyntijohtajan palautteen ja ohjaamisen tulisi loppujen lopuksi perustua tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin positiiviset ja rakentavat palautteet palvelevat tavoiteltua tavoitetta eikä palaute aiheuta ylimääräisiä negatiivisia tunteita tiimi- ja yksilötasolla.

3.3 Myyntijohtamisen eettiset haasteet

Cadogan ym. (2009) mukaan myyntijohtajan yksi suurimmista haasteista on eettisen työskentelytavan rakentaminen ja sen ylläpitäminen. Eettiset haasteet myyntijohtamisessa ovat usein peräisin vääränlaisista myyntitilanteista, joilla on negatiivisia vaikutuksia organisaatioon. Yleensä myyntijohtajalla on paine saavuttaa hänelle annetut tavoitteet ja

tämä voi johtaa epäeettisiin myyntitilanteisiin sekä vääränlaiseen johtamiseen. Tällaisia epäeettisiä tilanteita voivat olla esimerkiksi myyntihenkilökunnan virheelliset lupaukset myyntikeskusteluissa tai organisaation vääränlainen palkkiomalli. Jos tulostittarit ovat asetettu virheellisesti, myyntityö ei ohjautu kohti yrityksen strategisia tavoitteita. Ostajan epärealistiset odotukset myydystä tuotteesta tai palvelusta aiheuttavat myös suuren riskin organisaatiolle, koska tällöin pitkäkestoiset asiakkuudet jäävät kehittymättä. Myös myyntijohtaminen voi perustua epäeettisiin lähtökohtiin. Schewpker & Good (2007) kertovat tutkimuksessaan, että melkein 50 % tutkimukseen osallistuneista myyntijohtajista uskoi henkilöstönsä valehdelleen jollain tavalla myyntitilanteissa. Kyselyyn vastanneista myyntijohtajista yli 70 % uskoi myös myyntihenkilöstön luopuneen asiakkaan tarpeiden välittämisestä, kun yksittäisen kaupan tavoitteet oli täytetty. Tämä on ongelma myyntijohtamisen näkökulmasta, sillä paine luoda tuloksia pitkäjänteisesti ja eettisesti on tärkeää. Myynnin onnistumiseksi myyjän ja ostajan on voitava luottaa toisiinsa, muuten ostotapahtuma ei tapahdu siinä hetkessä eikä tulevaisuudessa. Tämä ongelma on laajasti tiedossa eri alojen myyntijohtajilla ja vastuu eettisyydestä myyntitilanteissa sekä johtamisesta on myyntijohtajalla. (Chonko ym. 1996.) Seuraavan sivun kuviossa 3 plussalla merkityt yhteydet kuvaavat eettisyyden positiivista kehitystä, kun organisaatio ja myyntijohtaja kiinnittävät huomioita eettisiin toimiin. Negatiivinen yhteys kuvaa vaikutusta, jos eettisyyteen ei kiinnitetä kokonaisvaltaisesti huomiota eri organisaation tasoilla. Kuvion 3 tarkoitus on kuvata eettisyyden eri tasoja myyntiorganisaatioissa.



Kuvio 3. Eettisten keinojen suhde myyntijohtajan työhön ja myyntihenkilöstön käyttäytymiseen (mukaiillen Schewpker & Good 2007)

Myyntijohtaja kykenee vaikuttamaan myyntihenkilöstönsä eettiseen käyttäytymiseen omilla teoillaan ja asenteellaan. Myyntijohtajan tulee puuttua väärinkäytöksiin esimerkiksi ja korostaa organisaation hyväksytyjä toimintamalleja. Myyntijohtajan henkilökohtainen esimerkillisyys ja vastuunkanto ovat lähtökohtana eettiselle myyntityölle. Myyntijohtajan esimerkki ei kuitenkaan yksinään riitä myyntityön eettisten haasteiden selvittämiseen. (Cadogan ym. 2009.) Rekrytointi ja kouluttaminen ovat myyntijohtajan suoria mahdollisuuksia vaikuttaa myyntihenkilöstön eettiseen toimintaan. Rekrytointi ja kouluttaminen ovat keskiössä organisaation tuloksellisuuden ja arvojen kehittämisessä. Nykypäivänä organisaatioilla on tarve rekrytoida niin sanotusti oikeita tekijöitä. Silloin eettisyys voi olla sivuroolissa näissä tilanteissa esimerkiksi kiireen takia. (Schewpker & Good 2007.)

Kuten edellisessä kappaleessa esiteltiin, rekrytointi ja kouluttaminen ovat tärkeimmät työkalut myyntijohtajalle eettisen työskentelyn edistämiseksi. Sivadas ym. (2003) toteavat, että monet myyntijohtajat rekrytoivat uusia työntekijöitä omien henkilökohtaisten johtopäätösten pohjalta. Tämä voi olla haitallista etenkin eettisen

myyntityön näkökulmasta, sillä usein valinta ei perustu puolueettomaan kokonaisuuden arviointiin. Ellei myyntijohtaja välitä henkilökohtaisesti eettisyydestä, niin tällä tavoilla rekrytoinnin kautta organisaatioon voidaan palkata lisää samanhenkistä henkilökuntaa. Rekrytointien onnistuminen eettisestä näkökulmasta on mahdollista, kun myyntijohtaja henkilökohtaisesti välittää asiasta. Schewpker & Good (2007) toteavat tutkimuksessaan, että oikeaa henkilöä rekrytoidessa tulee kiinnittää huomiota eettisiin kokonaisuuksiin ennen palkkaamista. Rekrytoinnin onnistumiseksi palkkaamisprosessiin tulisi osallistua muita organisaation jäseniä kuin myyntijohtaja. Tällä tavoin hakijan arviointiin osallistuu enemmän henkilökuntaa ja hakijan vahvuuksia sekä riskejä voidaan arvioida kattavammin. Joskus on suotavaa myös hyödyntää organisaation ulkopuolisen rekrytointikonsultin palveluita rekrytoinnin onnistumiseksi.

Cadogan ym. (2009) mukaan työntekijöiden koulutuksessa työntekijä perehdytetään osaksi tehtäväänsä ja eettisyys tulisi olla osa tätä prosessia. Eettinen kouluttaminen on erityisen tärkeää, sillä alussa opetetut eettiset ohjeet sekä pelisäännöt vähentävät väärinkäytöksiä tulevaisuudessa. Myyntityössä tämä on erityisen tärkeää, sillä myynnissä työskennellään asiakasrajapinnassa usein eettisten kysymysten parissa. Honeycutt ym. (1995) kertoo tutkimuksessaan, että eettistä koulutusta saaneet työntekijät työskentelevät usein asiakaslähtöisemmin ja ymmärtävät organisaation tavoitteita paremmin kuin ilman eettistä koulutusta työskentelevät työntekijät. Jos työntekijä ei saa eettistä koulutusta myyntitehtävänsä alussa, on huomattu, että työ on usein yksittäisten kauppojen tekemistä kokonaisuuteen keskittymättä. Eettinen kouluttaminen kehittää myös työntekijöistä itsenäisempiä, sillä he kykenevät ajattelemaan työtään laajemmin organisaation strategian kautta (Schewpker & Good 2007).

Organisaation tasolla eettisyyttä sekä käyttäytymistä kyetään hallitsemaan monin eri keinoin. Organisaatio voi tukea ja palkita vastuullisesta työstä tiimejä tai yksilöitä. Organisaation tuki myyntijohtajalle työn vastuullisuuden hoidossa on tärkeää. Ilman organisaation tukea vastuullisuus myyntityössä ei onnistu. (Babakus ym. 1996.) Organisaatioiden rakenne vaikuttaa myös suoranaisesti organisaation vastuullisuuteen. Organisaatiot, joissa on kaikille yhteiset säännöt sekä eettiset ohjeet, ohjaavat suoranaisesti työtä eettisempään suuntaan. Tällä tavoin organisaatiot kykenevät vastaamaan eettisyyden haasteisiin tehokkaasti. Organisaatio kykenee ennalta sovittujen sääntöjen avulla esimerkiksi palkitsemaan ja ohjaamaan tasavertaisesti. (Cadogan ym. 2009.) Tällöin myyntijohtaja ei ole eettisten sääntöjen kanssa yksin. Myyntijohtaja voi

aina kääntyä haastavissa tilanteissa omien esihenkilöidensä puoleen. Eettistä työtä arvioidessa on siis tarkasteltava koko organisaatiota, sillä useissa tilanteissa organisaatio on asettanut eettiselle työlle rajat, joiden pohjalta toimitaan. Parhaassa tapauksessa yrityksen eettiset ohjeistukset siirtyvät myyntijohtajan käyttäytymisen ja asenteiden kautta henkilöstön päivittäiseen tekemiseen. (Schewpker & Good 2007.)

Organisaatioissa eettisyys on tärkeä kokonaisuus ja myyntijohtajalla on siinä oleellinen rooli. Eettisyys lähtee aina organisaation halusta ja kyvystä tehdä asiat oikein sekä tarkasti. Oikeat toimintatavat linkittyvät työntekijöiden arkeen myyntijohtajan asenteiden ja valmiuksien kautta. Myyntijohtajalla tulee olla eettisen myynnin ja pitkien asiakkuuksien syntymiseksi aktiivinen rooli erilaisissa myyntitilanteissa. Myyntijohtaja tarvitsee kuitenkin eettisyyden onnistumiseksi jatkuvaa vuoropuhelua ja tukea organisaation johdolta sekä muilta kollegoilta. (Cadogan ym. 2009.)

3.4 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, millaista johtajuutta tarvitaan rahoitusalan myyntijohtajien työssä. Kyseistä tutkimusasetelmaa on käytetty aiemmissa myyntijohtajien johtajuuden tutkimuksissa, mutta tutkimuksen rajaaminen rahoituslalle luo uutuusarvoa tähän pro gradu -tutkielmaan. Johtajuuden teorioita tarkastellaan tässä työssä karismaattisen-, transformationaalisen- ja strategisen johtajuuden kautta. (Meuser ym. 2016). Aikaisempien myyntijohtamisen tutkimusten perusteella johtajuusteorioita on ollut haastava erotella toisistaan. Myyntijohtamisen kirjallisuudesta voidaan todeta, että myyntijohtajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on merkitys johtajuuteen ja työssä menestymiseen. (Dixon & Tanner 2012.) Organisaatio muokkaa myös vahvasti myyntijohtajan roolia ja johtajuutta. Myyntijohtajan työ on useissa organisaatioissa monialaista ja sisältää eri vastuualueita. Eettiset haasteet nousivat tutkimuksissa suurimmaksi myyntijohtamisen haasteeksi. (Rapp & Beeler 2021.)

Eri tutkimuksissa johtajuusteoriat perustuivat johtajan toiminnan tutkimiseen. Etenkin johtajan vaikutusta tiimin työskentelyyn on tutkittu runsaasti. (Mehra ym. 2006.) Johtajuustutkimuksen ja myyntijohtamisen työnkuvan yhdistäminen on haastavaa, koska myyntijohtajan työ on monialaista ja työ sisältää monia eri vuorovaikutussuhteita sekä erilaisia tehtäväkokonaisuuksia. Ingram ym. (2007) ja MacKenzie ym. (2001) esittävät, että transformationaalinen johtajuus on teoreettisesti kokonaisvaltaisin johtajuusteoria kuvailemaan myyntijohtajan johtajuutta. Transformationaalisessa johtajuudessa

korostuvat myös eettisten haasteiden selvittäminen ja hyvät viestintätaidot. Bass (1997) kuvaa transformationaalista johtajuutta kokonaisvaltaiseksi johtajuusteoriaksi, kun sitä verrataan muiden teorioiden tavoin myyntijohtamisen työnkuvaan. Transformationaalinen johtajuus korostaa roolimallina oloa, henkilökohtaista otetta ja aktiivista tavoitteiden seuraamista. Transformationaaliset johtajat nähdään myös Siangchokyoo ym. (2020) tutkimuksessa esikuvina, joilla on rohkeutta kokeilla uusia toimintatapoja omassa työssään.

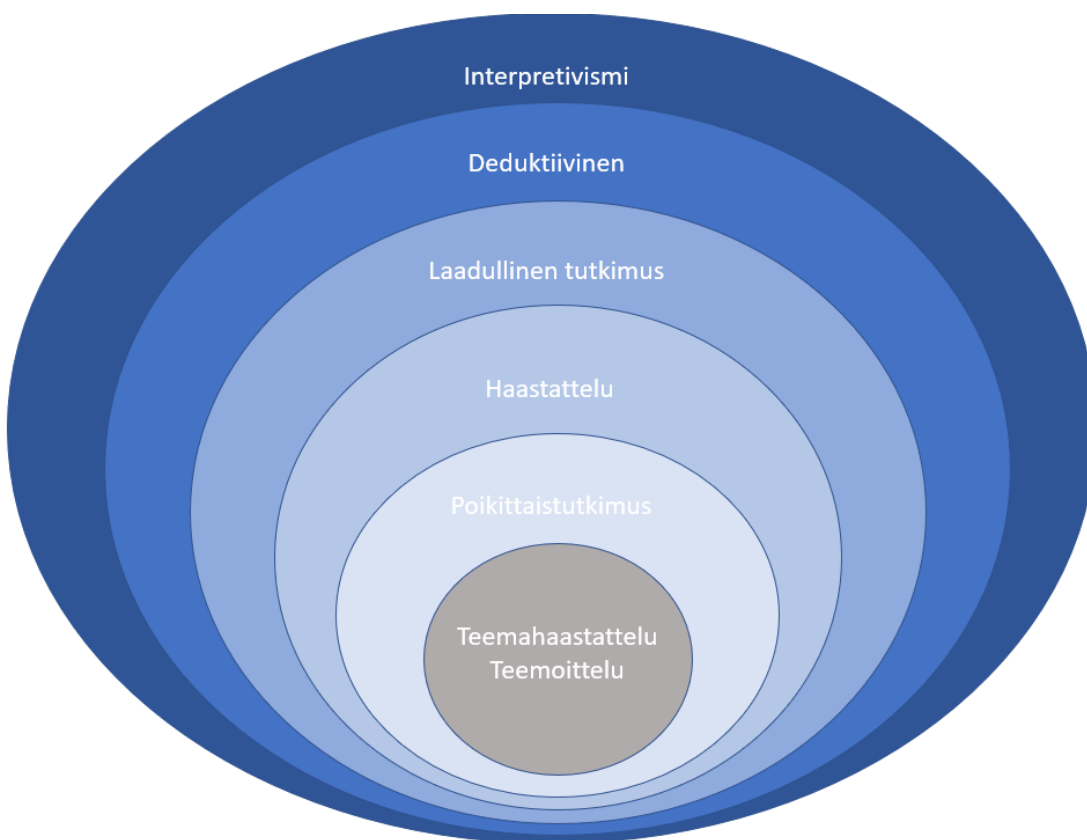
Johtajuusteorioita myyntijohtajan näkökulmasta on tutkittu verrattain vähän muihin johtajuustutkimuksiin nähden. Aihe on tärkeä, sillä myyntijohtajiksi siirtyy jatkuvasti uusia osaajia. Rapp & Beeler (2021) toteavatkin, että usein uudet myyntijohtajat astuvat myyntijohtajan rooliin tietämättä työn vaatimuksia ja johtajuuden vastuita. Tutkimuksesta nousi esille, että johtajuuden haasteet ovat kaikilla johtajatyypeillä samankaltaisia ja jokainen uusi myyntijohtaja tarvitsee laajaa koulutusta ennen varsinaisen työtehtävän aloitusta.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä ja aiheen perustelu

Tämän pro gradu -tutkielman metodologia ja tutkimusrakenne noudattaa Saunders ym. (2016) tutkimuksen sipulimallia. Kuvio 4 havainnollistaa työn tieteenfilosofisia ja metodologisia valintoja. Tutkimuksen tieteenfilosofiana toimii interpretivismi. Interpretivismi korostaa tulkinnallisuutta ja tulkintojen tekemistä tutkimuksessa. Yksilön kokema todellisuus on mahdollisesti tosi, joten todellisuutta tutkitaan interpretivismissä yksilön todellisuuden kautta. (Given 2008.) Tässä pro gradu -tutkielmassa tehdään subjektiivisia tulkintoja ja havaintoja haastatteluiden pohjalta.

Tämän tutkielman alustava lähestymistapa oli deduktiivinen eli teorialähtöinen. Teoreettisen viitekehyksen havainnot ovat koostettu aikaisemmista tutkimuksista. Tutkielman teorian pohjalta ovat määritelty tutkimuksen käsitteet ja haastattelukysymykset. Teorialähtöisessä tutkimuksessa aikaisempaa tietoa tutkitaan uudessa asiayhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 82.)



Kuvio 4. Pro gradu -tutkielmassa käytetty tutkimusmenetelmää kuvaava sipulimalli (mukaillen Saunders ym. 2016)

Pro gradu -tutkielman tutkimusmetodiksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa asiaa syvällisesti eikä tutkimuksessa käytetä numeerisia keinoja ilmiön selittämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan avustavasti käyttää numeerisia havaintoja, mutta yleisesti laadullisessa tutkimuksessa ulkoasu on tekstiä. Laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan empiirisiä ilmiöitä, jossa kohdeilmiö selitetään käsitteellisen pohdinnan kautta. Yleensä laadullinen tutkimus muodostaa kokonaisuuden aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin kanssa. (Eskola & Suoranta 1998, 14.)

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on ymmärtää rahoitusalaalla toimivien myyntijohtajien johtajuusnäkökulmaa. Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui tutkielman toteutustavaksi, jotta tutkielman avulla kyetään löytämään aiheen tärkeimmät havainnot ja huomiot haastateltavilta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 56.) Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä myyntijohtamisen johtajuustaidoista. Pro gradu -tutkielman tavoitteena on, että haastateltavat kertovat avoimesti oman ammattitaitonsa kautta näkemyksensä tutkittavasta aiheesta. Seuraavassa kappaleessa kuvataan Saunders ym. (2016) sipulimallin kaksi seuraavaa kerrosta, jotka käsittelevät aineiston keräämistä ja analyysiprosessin kuvaamista.

4.2 Aineiston keruu

Tämän pro gradu -tutkielman empiirinen aineisto kerättiin toteuttamalla kuusi puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu valittiin aineiston kokoamistavaksi, jotta haastattelukysymykset voitiin muotoilla myyntijohtajille sopiviksi ja haastatteluissa pysyi järjestys. Haastattelukysymysten teemat ovat peräisin kirjallisuudesta sekä osittain tutkielman tutkimuskysymyksistä.

Tämä pro gradu -tutkielma on poikittaistutkimus, joka tutkii myyntijohtajien johtajuutta tiettyinä ajanjaksona. Viisi haastattelua toteutettiin huhtikuussa ja yksi haastattelu toteutettiin toukokuussa vuonna 2022. Kaikki haastateltavat työskentelivät rahoitusalaalla. Tämä valinta perustui tutkijan omaan mielenkiintoon kyseistä alaa kohtaan. Rahoitusala on myös kokenut paljon muutoksia niin toimintaympäristön kuin asiakkaiden tarpeiden muutoksien takia, joten aiheen tutkiminen rahoitusalan näkökulmasta on ajankohtaista. Tavoitteena on löytää haastatteluista erilaisia näkökulmia ja ajatuksia tutkimuskysymysten avulla, vaikka haastateltavat työskentelevät samalla toimialalla.

Tutkimusjoukon kokoamiseksi tutustuin aluksi haastateltaviin henkilöihin LinkedIn sovelluksen kautta ennen kuin lähetin heille haastattelukutsun. Tarkastelin etenkin heidän profiileistaan rahoitusalan myyntijohtamisen työkokemusta ja esihenkilönä toimimisen historiaa. Tällä tavoin varmistin, että en lähetä aiheettomia kutsuja tutkimukseen soveltumattomille henkilöille. Kaikki haastateltavat työskentelevät tällä hetkellä yksityisomisteisissa yrityksissä.

Jokainen haastattelukutsun saanut henkilö ilmoitti halusta osallistua haastatteluun. Muutama haastateltava tarjosi myös omia kontaktejaan haastateltaviksi. Tämä helpotti haastateltavien löytämistä, sillä tällä tavoin pääsin lähettämään haastattelukutsun suoraan ammattilaiselle hänen tuttavansa terveisten yhteydessä. Tavoitin puolet haastateltavista näiden suositusten ansiosta. Tutkielman haastattelut kestivät 24–41 minuuttia. Haastattelun pituudesta on karsittu aiheen ulkopuolinen keskustelu. Kaikki haastattelut toteutettiin etähaastatteluin. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, jotta tulosten litterointi ja analysointi onnistuivat tutkielman kokoamiseksi. Neljä haastattelua käytiin Microsoft Teamsissä ja kaksi haastattelua puhelimen välityksellä. Ensisijainen haastattelualusta haastattelukutsuissa oli Teams-sovellus. Puhelimen välityksellä käydyt haastattelut toteutettiin haastateltavien toiveesta. Haastattelut toteutuivat ilman häiriöitä tai teknisiä ongelmia. Haastattelut lopetettiin kuuden haastattelun jälkeen, koska haastateltavien vastaukset alkoivat toistamaan toisiaan eri haastateltavien välillä.

Haastateltavien myyntijohtajien välillä on eroja ja yhtäläisyyksiä, joka on tutkielman kannalta hyvä asia aiheen tarkastelun kannalta. Suurin ero haastateltavilla on heidän työkokemus rahoitusosalalla myyntijohtajana. Tutkielmaan onnistuttiin löytämään eri tittleillä toimivia myyntijohtajia ja haastateltaviksi valikoitui miehiä sekä naisia. Taulukko 1 kuvaa haastatteluun osallistuneita henkilöitä ja heidän kokemustaan myyntijohtamisesta.

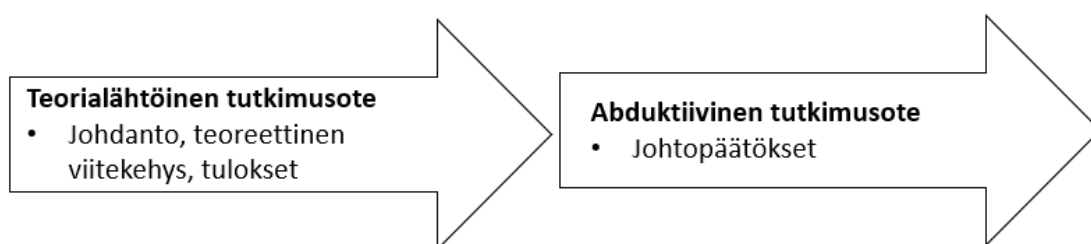
Taulukko 1. Haastatteluun osallistuneet henkilöt

	Päivämäärä	Kesto	Sukupuoli	Vuodet myyntijohtajana	Toimiala	Titteli
H1	13.4.2022	41 min	Mies	6 v	Rahoitusala	Osaamisen kehittäjä, Myyntijohtaja
H2	14.4.2022	35 min	Mies	30 v	Rahoitusala	Toimitusjohtaja
H3	19.4.2022	25 min	Nainen	2 v	Rahoitusala	Myyntipäällikkö
H4	21.4.2022	39 min	Mies	3 v	Rahoitusala	Myyntipäällikkö
H5	22.4.2022	31 min	Mies	20 v	Rahoitusala	Asiakkuuspäällikkö
H6	3.5.2022	24 min	Nainen	20 v	Rahoitusala	Liiketoiminnan kehittäjä, Myynnin johtaminen

4.3 Aineiston analyysi

Tässä pro gradu -tutkielmassa hyödynnettiin alustavasti deduktiivista eli teorialähtöistä tutkimusotetta. Tutkielmassa tulkitaan laadullista aineistoa valittujen teorioiden näkökulmasta. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen tehtävänä on rajata tulkintamahdollisuuksia ja luokitella aineistoa etukäteen. Luokittelu on toteutettu teemoittelun avulla tässä pro gradu -tutkielmassa. Aineiston analyysi perustuu siihen, että tutkielman alussa esitellään teoreettinen viitekehys ja se koostetaan mitattavaan muotoon kokoamalla aiheen tärkeimmät havainnot samaan tutkielmaan. Tämän jälkeen aineisto kerätään suunnitellusti ja lopuksi palataan arvioimaan, tukeeko tutkielman teoria aineiston löydöksiä. Pro gradu -tutkielman teoreettista viitekehystä täydennetään lopulta johtopäätöksissä tutkielman tulosten perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

Tutkielman johtopäätöksissä esitellään myös muita teoreettisia havaintoja, jotka nousivat haastatteluiden yhteydessä esille. Pro gradu -tutkielman tutkimusote muuttuu sen takia abduktiiviseksi johtopäätökset kappaleessa. Alla oleva kuvio 5 havainnollistaa tutkimusotteen muutosta tässä pro gradu -tutkielmassa.



Kuvio 5. Tutkimusotteen muutos

Seuraavaksi tässä kappaleessa esitellään tarkemmin tutkielman analyysiprosessia. Tutustuin aluksi aiempaan teoriaan huolellisesti, jotta kykenin muodostamaan tutkielmalle alustavan teoreettisen viitekehyksen, tutkimuskysymykset ja haastattelurungon. Teorian avulla kykenin muun muassa muodostamaan alustavia haastattelukysymyksiä eri tutkielman teemojen ympärille. Haastatteluiden aikana en muokannut tutkimuskysymyksiä tai haastattelurunkoa. Kaikilta haastattelevilta kysyttiin samat kysymykset aineistoa kerätessä (Liite 1). Tutkielman lopulla johtopäätökset kappaleessa arvioidaan aineiston ja teorian yhteyttä sekä lisätään uutta teoriaa, joka havaittiin aineistosta. Alla olevissa kappaleissa kuvataan teemoittelun toteutusta tässä tutkielmassa.

Pro gradu -tutkielman aineiston analyysinä hyödynnettiin teemoittelua. Aineiston pohjalta muodostettiin teemoja, jotka liittyivät olennaisesti tutkimuskysymyksiin. Teemoittelun avulla haetaan sekä yhtäläisyyksiä, että eriäviä näkökulmia aineistosta. Teemoittelun onnistumiseksi on tärkeää, että teemat syntyvät aineiston analyysin pohjalta, eikä tutkija ole päättänyt teemoja ennen haastatteluiden järjestämistä. Teemoittelun analyysiprosessi jaetaan yleensä kolmeen eri osaan, jotta analyysistä saadaan mahdollisimman kattava ja selvä kokonaisuus. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 109.)

Teemoittelu alkoi aineistoon tutustumisella, jolloin kuuntelin nauhoitetut haastattelut ja litteroin haastattelut tekstimuotoon. Litteroinnit tehtiin päivän sisällä haastattelun pitämisestä, jotta haastattelun sanoma saatiin kirjoitettua mahdollisimman tarkasti. Litteroinnin sujuvoittamiseksi hyödynnettiin Microsoft Wordin litterointi apuohjelmaa. Tämän jälkeen koostettiin ryhmiä eri teemoihin. Haastattelurunko oli valmiiksi jaoteltuna eri teemoihin, mutta jaottelua ei käytetty lähtökohtana teemoitetulle. Lopulta haastateltavien keskustelut koottiin yhdeksi kokonaiseksi tekstiksi, josta muodostettiin kokonaiskuva haastateltavien ajatuksista teemoihin liittyen. Sain kerättyä paljon erilaisia näkökulmia ja ajatuksia analyysin kautta nousseista teemoista. Kuitenkaan kaikkea tutkimusmateriaalia ei voinut hyödyntää tutkimuksen tuloksissa, mutta kaikki haastateltavien keskustelut loivat lisäarvoa aiheen ymmärtämiseksi. Tutkimustulosten ulkopuolelle jäivät muun muassa haastateltavien henkilökohtaiset kertomukset ja tarkat asiakaskuvaukset, jotka eivät suoranaisesti liittyneet tutkimukseen. Analyysin kautta jäsenyi neljä erilaista teemaa, joiden kautta vastaan tutkimuskysymyksiin. Nämä neljä teemaa ovat kaikki erillisinä kappaleina tutkimuksen tulokset osiossa.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa tulisi pyrkiä luotettavaan tekotapaan ja uskottaviin tutkimustuloksiin, joten on tärkeää arvioida avoimesti tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus kulkea vapaasti aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119.) Tämä on myös syy miksi, laadullisen tutkimuksen tekijä joutuu pohtimaan tekemiään ratkaisuja sekä ottamaan kantaa analyysin kattavuuteen ja luotettavuuteen. Tutkielman luotettavuutta tarkasteltaessa suurimmat kysymykset nousevat tutkimuksen objektiivisuudesta ja totuudenmukaisuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa esiintyy aina

subjektiivisuutta esimerkiksi tutkijan valintojen osalta. Tässä tutkielmassa subjektiivisuus näkyy esimerkiksi teorioiden ja haastateltavien valinnassa.

Kaikessa tutkimuksessa tulisi pyrkiä myös tulosten puolueettomaan tarkasteluun. Puolueettomuus tulee esille etenkin tutkielman tulos- ja johtopäätöskappaleissa, jolloin tutkijan tulisi ymmärtää ja havainnoida haastateltavia omana itsenään. Tutkimuksen tuloksiin ja havaintoihin eivät saa vaikuttaa esimerkiksi haastateltavan ikä, sukupuoli, uskonto tai kansalaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119.)

Tutkielman luotettavuuden arviointiin voidaan hyödyntää Lincolnin ja Guban (1985) neljäosaista kriteeristöä, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus. Uskottavuudella tutkija varmistuu käsityksistään ja johtopäätöksistään tutkittavista käsitteistä. Tutkijalla tulee olla riittävän paljon oikeanlaista tietoa, jotta aihetta voidaan tutkia uskottavasti. Tässä pro gradu -tutkielmassa uskottavuus otettiin huomioon perehtymällä kattavasti aiheen kirjallisuuteen. Tällä tavoin aihetta kyettiin tutkimaan mahdollisimman monipuolisesti. Tutkielman haastatteluvaiheessa tutkimuskysymykset muodostettiin harkiten teorian pohjalta, jotta haastatteluista kerättävä aineisto kykenisi vastaamaan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Jokainen tutkimuskysymys kysyttiin myös kaikilta haastattelevilta.

Siirrettävyyttä on perustelu laadullisessa tutkimuksessa toistettavuudella ja tutkimusten yhdistämisen mahdollisuudella. Siirrettävyyden avulla sama tutkimus voitaisiin toteuttaa toisessa tutkimustilanteessa, jolloin tutkimustulokset olisivat vertailtavissa eri tutkimuksista riippuen. Siirrettävyys voitaisiin toteuttaa tämän tutkimuksen osalta esimerkiksi haastatteleamalla muita alalla toimivia myyntijohtajia. Tämän tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset koottiin tietyltä ajanjaksolta ja ennalta valituilta haastateltavilta. Tulokset ja johtopäätökset koostuvat haastateltavien omista ajatuksista ja kokemuksista nykyisten tietojen pohjalta. Siirrettävyys ja tutkimuksen toistettavuus voivat olla haasteellista tämän tutkimusaiheen osalta, sillä toimiala ja työnkuva ovat jatkuvasti muutoksessa.

Luotettavuutta arvioidessa tutkijan tulee ottaa huomioon tutkimuksen ulkoiset tekijät kuin myös ilmiöstä johtuvat tekijät. Eri tutkijoiden tulisi myös päästä verrattain samoihin lopputuloksiin, jos heillä olisi samat tutkimusaineistot käytössä. Tutkijan tulee myös kirjoittaa tutkielma kirjalliseksi tuotokseksi, jossa kaikki käytetty materiaali on esiteltynä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa luotettavuus on otettu huomioon kirjoittamalla

kaikki tutkimuksessa tarvittavat kohdat kirjalliseen muotoon. Tutkimukseen liittyvät muut aineistot ovat asianmukaisesti säilytettynä tutkijan tietokannassa, jotta asiattomat eivät niitä löydä. Tämä on tutkimuseettisesti tärkeä asia huomioida tutkimusta tehdessä.

Viimeiseksi tutkielmassa tulee varmistaa työn vahvistettavuus. Tämä tarkoittaa, että tutkija on tehnyt työnsä yleisten tieteellisten periaatteiden mukaisesti. Vahvistettavuuden varmistamiseksi tutkijan tulee tarkastella tutkimustuloksia mahdollisimman objektiivisesti, joten tutkimuksen lopputuloksia ei saa muokata omien oletustensa pohjalta. Tämä tutkielma on tehty mahdollisimman objektiivisesti ja tieteellisten periaatteiden pohjalta. Jokaisessa haastattelussa oli käytössä sama haastattelurunko ja litterointi tehtiin sanatarkasti jokaisen haastateltavan osalta. On kuitenkin selvää, että tutkijan omat ajatukset ja havainnot näkyvät jossain määrin tutkielman johtopäätöksissä. Tutkijan subjektiivisia näkökulmia on mahdotonta välttää kokonaan etenkin laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen laaja teoriapohja on kuitenkin vahvistanut työn objektiivisuutta ja luotettavuutta. Seuraavaksi kappaleessa käsitellään eettisiä kysymyksiä tässä pro gradu -tutkielmassa.

Eettisten kysymysten kokonaisvaltainen huomioiminen tieteellisissä tutkimuksissa on tärkeää. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää keskittyä eettisiin haasteisiin tutkimusta tehdessä, jotta tutkimustulosten todenperäisyys ja eri näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2004, 217–218.) Tutkimuksissa eettisyyttä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Näitä näkökulmia ovat esimerkiksi tutkimustulosten vaikutus eettisiin ratkaisuihin ja tutkijan henkilökohtainen eettinen kanta tutkimuksen teon yhteydessä. Etenkin jäljempänä esiteltäviä tapauksia tutkia eettisyyttä pidetään tieteen eettisyyden näkökulmasta tärkeänä. Suoranta (1995, 15–23) on määritellyt eettisiä normeja, joita seuraamalla tutkimusta kyetään tekemään tehokkaasti eettisyys huomioiden. Suorannan (1995, 15–23) mukaan tietoväitteitä pitää pystyä perustelemaan universaalisti ja tiedon tulee olla julkista etenkin tiedeyhteisöissä. Tieteen tulee olla myös puolueetonta eli tutkimusta tehneen tutkijan ei tulisi saada maineen lisäksi muita henkilökohtaisia palkintoja tehdystä tutkimuksesta. Viimeisenä Suoranta (1995, 15–23) peräänkuulutti jatkuvaa kriittisyyttä tutkimuksen teon yhteydessä.

Tässä pro gradu -tutkielmassa on kiinnitetty huomiota eettisiin kysymyksiin kautta tutkimuksen teon. Kaikki tutkimuksen haastateltavat ovat antaneet vapaaehtoisen suostumuksen osallistumisesta tutkimukseen. Haastattelurunko on lähetetty ennen

varsinaista haastattelua ja haastateltavat olivat tietoisia, että haastattelut nauhoitetaan. Tutkimuksen tulokset esitellään anonyymisti, joten haastateltavia on mahdotonta tunnistaa heidän vastauksistaan. Pro gradu -tutkielman haastattelunauhut säilytetään tutkijan henkilökohtaisessa sähköisessä kansiossa salasanan turvaamana. Valmis tutkielma palautetaan haastateltaville, jotka pyysivät valmista pro gradu -tutkielmaa lukemiseen. Tämä pro gradu -tutkielma palautetaan Turun yliopiston sähköiseen arkistoon.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Myyntijohtaminen rahoitusallalla

Kaikki haastatteluun osallistuneet myyntijohtajat työskentelevät tällä hetkellä rahoitusallalla. Haastateltujen johtamat yksiköt myyvät Suomen markkinoilla vakuutus-, rahoitus- tai säästämisen ratkaisuja henkilö- sekä yritysasiakkaille. Tutkimukseen osallistuneista kolme haastateltavaa 2,5 ja 6 ovat työskennelleet myyntijohtajana rahoitusallalla yli 20-vuotta. Tutkimusjoukossa haastateltava 6 ja haastateltava 2 ovat myös aikaisemmin työskennelleet rahoitusalan ulkopuolella. Muut tutkimukseen osallistuneet haastateltavat kertoivat olleensa allalla koko työuransa ajan. Tuloksissa nousi neljä teemaa, joita käsittelen seuraavissa kappaleissa. Tämän kappaleen tarkoituksena on selvittää mitä haastateltavat ajattelevat myynninjohtamisen olevan rahoitusallalla sekä millainen on heidän myynninjohtamistyylinsä.

Haastateltavat myyntijohtajat kuvailivat myyntijohtamista rahoitusallalla haastavaksi ja laaja-alaiseksi. Tärkeimmiksi kokonaisuuksiksi haastatteluista nousivat tavoitteiden asettaminen, läsnäolo, työntekijöiden vahvuuksien löytäminen sekä henkilökohtaisten vahvuuksien tukeminen. Tavoitteiden asettaminen koettiin haastatteluissa ensisijaisen tärkeäksi, sillä ilman strategista tavoitteiden asettamista ei ole mahdollista saavuttaa toivottuja tuloksia. Läsnäolo työntekijöiden arjessa koettiin myös tärkeäksi etenkin työntekijöiden tukemisen sekä työn seurannan kannalta. Kun myyntijohtaja on läsnä arjen työssä, niin esihenkilö kykenee löytämään työntekijöiden vahvuudet sekä kehityskohteet, joita voidaan aktiivisesti kehittää henkilökohtaisesti tai tiimin kanssa yhteisesti.

Myyntijohtaminen perustuu tavoitteiden asettamiseen ja myyntisuunnitelmien tekemiseen. Tulee asettaa yhdessä tiimin kanssa myyntitavoitteet, aktiviteettitavoitteet. Sekä sitten erittäin tärkeä on niiden tavoitteiden seuranta. Se jää helposti pois. On tärkeää, että siellä on se motivaattori siitä, että asetetaan riittävät tavoitteet. Myynninjohtaminen on käytännössä systemaattista duunia, mutta ennen kaikkea sinulla pitää olla nämä tavoitteet määriteltynä. (Haastateltava 2)

Haastateltava 4 korostaa myyntijohtamisessa työn merkityksen luomista työntekijöille ja yksilöiden vahvuuksien löytämistä. Myyntijohtajana tulee saada tiimi toimimaan ja onnistumaan.

Se on oikeastaan sitä, että löydät sun tiimistä niitä vahvuuksia mitä sä lähdet tukemaan. Se koostuu itseluottamuksesta ja tiedoista sekä taidoista niin että

ihminen kokee merkitystä työstään. Tärkeää on, että tulee onnistumisia. Se on johtamista siinä, että saat sen tiimi toimimaan ja onnistumaan. Osaltaan myös, että mietit sitä isompaa kuvaa, että mikä on sitten se seuraava tapahtuma tai mitä on tulossa. (Haastateltava 4)

Kaikki haastateltavat totesivat, ettei nykyinen myyntijohtaminen sisällä komentelua tai hierarkian taakse piiloutumista. Vaikka myyntijohtajan työnkuvaan kuuluu ajatella nykyhetken lisäksi myös tulevaa, niin päivittäisen työn tulee olla keskiössä.

Se on tosi paljon joukkuepelaamista ja se on vaikuttamista. Se ei ole missään nimessä komentelua vaan se on eteenpäin vievää ja tärkeää on löytää porukan kanssa keinot, jotta päästään eteenpäin. (Haastateltava 6)

Haastateltava 6 lainauksen mukaisesti myyntijohtaminen koettiin myös muissa haastatteluissa vahvasti tiimityöksi ja tiimin jäsenillä on onnistumisessa merkittävä rooli. Myyntijohtajat kokivat kuitenkin, että lopullinen vastuu tuloksesta on heillä, vaikka he eivät aina kykene vaikuttamaan yksityiskohtaisesti arkiseen työhön. Tällöin yksittäisen työntekijän tulee kantaa vastuuta omasta toiminnasta ja tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Haastatteluissa korostui, että myyntijohtajan on ensisijaisesti mahdollistettava olosuhteet toiminnalle. Olosuhteiden ollessa hyvät tiimin menestykselle, myyntijohtaja kykenee keskittymään paremmin työntekijöiden kehittämiseen ja markkinatilanteen ymmärtämiseen.

Se on yksilö ja se on tiimityötä. Mun vastuulla on oman myyntiyksikön tulokset. Mutta minun esimiehellä on siinä vastuu, että hän kertoo minulle selkeästi, että mitä minulta vaaditaan ja sitten myös kyllä se tiimityötä sinällään, koska jokaisen panos on tärkeä. Jokainen on tänne palkattu sen takia, että meillä on täällä töitä ja ne pitää tehdä. (Haastateltava 3)

Loppupeleissä johtaminen on myyntijohtajan vastuulla. Tai kuka siellä onkaan esihenkilönä. Kyllä se myyntijohtaja siellä taustalla vaikuttaa todella vahvasti. Mutta kyllä tämä on täysin tiimityötä. Yksin täällä ei pärjää. On turha yksin yrittää porskuttaa ja nostaa itseänsä ylös. Se ei onnistu. (Haastateltava 6)

Haastatteluissa todettiin, että pitkäjänteinen onnistuminen vaatii nykypäivänä luottamuksellista tiimityötä ja jatkuvaa reagointia arkiseen tekemiseen. Markkinaa muovaavissa organisaation ulkopuolisissa tapahtumissa johtajaa ei voi silti yksin syyttää esimerkiksi heikoista myyntituloksista.

Haastatteluissa tuli selvästi esille myyntijohtamisen kokonaisuus ja odotukset työnkuvaan kohtaan. Myyntijohtajana toimiminen oli jokaisella haastateltavalla hieman erilaista johtuen jokaisen henkilökohtaisista taidoista ja suhtautumisesta työtä kohtaan.

Myyntijohtamistyylin ydin erottui kuitenkin selvästi haastateltavilta. Läsnaolo arjessa oli johtajuuden perusta kaikilla haastateltavilla. Läsnaoloon löytyi kaksi syytä. Nämä olivat myyntijohtajan tarve seurata myyntitavoitteen saavuttamista sekä mahdollisimman nopea reagointi kehitettäviin kohteisiin. Toisaalta myyntijohtajan läsnäolo on tärkeää, jotta työntekijöitä voidaan oikeasti ymmärtää ja auttaa tehokkaasti. Myyntijohtajan läsnäolo arjessa madaltaa myös hierarkkisuutta myyntitiimin sisällä. Näitä ominaisuuksia kuvaavat haastateltavien 1 ja 5 kommentit:

Meitsin oma myynnin johtamisen tyyli on se, että mä oikeastaan koitan miettiä niitä kaikkia epäpäteviä myyntijohtajia mitä mulla on uran aikana ollut ja mä teen kaikki päinvastoin kuin mitä ne tekevät. Mä pyrin ennen kaikkea luomaan luottamuksellisen suhteen ihmisen kanssa, jotta pääsen ymmärtämään, että mikä on oikeasti hätänä. (Haastateltava 1)

Se on hyvin läsnäoleva, vaikka ollaan etämaailmassa. Mä pidän viikoittain myyntivalmennuksia ja ne ovat joko yksilö- tai sitten ne ovat ryhmävalmennuksia. Ja sitten ylipäättänsä semmoinen, että mä seuraan päivittäin ja useamman kerran päivissä ihan myyntilukuja, että mä tiedän oikeastaan, että mitä jokainen myyjä tekee. (Haastateltava 3)

Tämän lisäksi haastateltavat 6 ja 2 painottivat, että johtajan tulee vaatia tuloksia johtajuuden ohella. He totesivat, että tavoitteisiin pääseminen vaatii ajoittain vaikeita päätöksiä ja paljon työtä. Tavoitteet tulee täyttää, jotta esimerkiksi kesälomat voidaan pitää rauhallisesti mielin. Myyntijohtajana kehittyminen vie molempien haastateltavien mukaan paljon aikaa ja kärsivällisyyttä. He nostavatkin tärkeäksi asiaksi itsensä kehittämisen ja omien mielipiteiden syrjään laittamisen. Myyntijohtaminen ei ole omien toimintatapojen ja mielipiteiden asettamista etusijalle. Johtamistyylin tulee perustua tiiminä työskentelyyn ja yhteisten voimavarojen yhdistämiseen tavoitteet huomioiden. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan tarkemmin myyntijohtamista nykypäivän rahoitusosalalla.

5.2 Myyntijohtaminen nykypäivänä rahoitusosalalla

Tässä kappaleessa käsitellään sitä, miten tutkimukseen osallistuneet myyntijohtajat arvioivat nykyisiä johtamistapoja myyntityössä sekä kuvaavat kuinka onnistuneeksi kokevat johtajuutensa. Kappaleen lopulla käsitellään nykyisiä haasteista myyntijohtamisen näkökulmasta ja mitä vaatimuksia myyntijohtajille johtajuuden näkökulmasta asetetaan työssä menestymiseksi. Tämän kappaleen tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen kuva myyntijohtajien johtajuudesta ja sen haasteista.

5.2.1 Johtamistavat rahoitusalan myyntiorganisaatioissa

Kaikki tutkimuksen myyntijohtajat kokivat nykyisessä organisaatiossaan johtamisen olevan avointa. Organisaatioissa kannustetaan keskustelemaan myös vaikeista aiheista. Johtajuus myyntiorganisaatioissa ei kuitenkaan ole aina ollut avointa ja vuorovaikutteista. Aiemmin johtamista luonnehdittiin jopa auktoriteettiseksi tai pelolla johtamiseksi.

Meillä on hyvinkin ihmisläheinen johtamistapa ja palautetta annetaan avoimesti. Jos on jotain negatiivista niin se annetaan henkilökohtaisesti perustellusti. Eli ei aleta julkisesti kaikkien edessä moittimaan. Kyllä täällä on ollut ilmapiiri, että on vapaat kädet tehdä töitä ja on lupa tehdä virheitä. Niistä sitten vain opitaan. (Haastateltava 5)

Avoimuus, ihmisläheisyys ja ketteryys kuvaavat haastateltavien mukaan johtamistapaa, jolla myyntiorganisaatioita kokonaisuudessa johdetaan. Nämä kolme asiakokonaisuutta toistuivat haastatteluisissa ja ne kuvastavat tämänhetkistä myyntijohtamista haastattelijoiden mukaan yli tiimirajojen.

No mun mielestä meillä yleinen johtamistapa on semmoinen avoin, että mun mielestä se kuvaa hyvin. Meidän arvokin on suoraa puhetta. Niin se näkyy vahvasti tässä meillä myyntityössä. Myöskin semmoinen avoimuus niiden myyntilukujen kanssa, että täällä on kaikille selvää mitä kaikki tekee. (Haastateltava 3)

Yksilöille annetaan myös jatkuvasti lisää vastuuta, jolloin kaikki työ ei ole itse myyntijohtajan vastuulla. Keskusjohtoisesta ajattelumallista ollaan siirtymässä kaikkien haasteltavien mielestä jaettuihin vastuualueisiin ja yhdessä tekemiseen.

Jokaisen yksilön pitää käyttää aivoja, ei voi olla sellaista keskusyksikköä, joka sanelee muille, että mitä pitää tehdä. Jokainen tiiminjäsen ajattelee omilla aivoilla ja sitä kautta se on ketterä ja valmis tekemään muutoksia. Toi on hyvin keskeistä siinä johtamistyyliissä. Pitää olla itsenäinen ajattelemaan sitä, että mitä tapahtuu tai mikä on se kohde ja miten tähän pitää reagoida. Eli ihmisten tulee ajatella itsenäisesti ja esihenkilön tulee pitää tiimi kasassa. Minun oma rooli on tukemassa näitä yksittäisiä kohtaamisia. (Haastateltava 4)

Myyntiorganisaation johtamistavoista haastateltavat kertoivat melkein identtiset vastaukset, vaikka haastateltavat eivät työskennelleet samoissa organisaatioissa. Tästä voidaan todeta, että myyntijohtaminen eri organisaatioissa perustuu samanlaisille johtamisen lähtökohdille. Tähän ilmiöön vaikuttaa varmasti myös toimialan tuomat haasteet. Se mikä ei ole muuttunut on haastateltavan 1 mielestä asetelma, jossa

strategiaryhmät määrittelevät myyntitavoitteet esimerkiksi kuuden kuukauden päähän ja myyntijohtaja asettaa tavoitteet varsinaiselle myyntityölle saamansa strategian pohjalta.

Firma elää jatkuvasti murroksessa. Siirrytään tämmöisiin agile metodeihin mutta samaan aikaan myynninjohto ei niinkään. En ole nähnyt suurta muutosta siellä. Tuota et tuossa on tavoitteet ja tiedätkö joulun asti aikaa meininki. Niin ei se sieltä ole sillä lailla lähtenyt. (Haastateltava 1)

Haastatteluiden perusteella yleinen johtamistapa tulee perustua rehellisyyteen ja avoimuuteen, jotta yhteisiä tavoitteita kyetään saavuttamaan. Myyntijohtamisessa on tapahtunut selvä muutos kohti avoimempaa tapaa toimia organisaatioissa. Muutos on haastatteluiden mukaan myyntijohtajien ansiota. Muutosta avoimuuteen ei useinkaan ole syntynyt strategiaryhmissä, joista organisaation tavoitteet asetetaan yksiköille.

5.2.2 Myyntijohtamisen tila tällä hetkellä rahoitusallalla

Tässä kappaleessa kuvataan haastateltavien myyntijohtajien ajatuksia myyntijohtamisesta päivittäisessä työssä. Haastateltavat pohtivat esimerkiksi edellisen kappaleen johtamistapojen vaikutuksia johtajuuteen.

Haastatteluiden perusteella myyntijohtajat kokivat johtajuuden heidän organisaatiossa onnistuneeksi tällä hetkellä. Haastateltavat perustelivat mielipiteitään samankaltaisesti. Haastateltavat olivat saavuttaneet viime vuoden tavoitteet, ja työtyytyväisyys oli ollut erinäisissä mittauksissa positiivista. Toisaalta samaan aikaan todettiin, että omassa johtajuudessa on kehitettävää eri osa-alueilla. Onnistunut myyntijohtaminen perustui haastatteluiden mukaan läpinäkyvyyteen, palkitsemiseen, työn merkitsevyyden lisäämiseen ja arjen sujuvuuteen.

Mä koen, että se on onnistunut. Semmoisia yksittäisiä asioita mitkä meillä on tosi jees ja on just toi läpinäkyvyyden ja asioiden jalkauttamisen kulttuuri. Sen eteen on tehty tosi kovasti töitä. Oikeasti se koko suomen läpi menevä myyntiyksikkö, joka on tosi iso, elää ja hengittää samaa kamaa. (Haastateltava 1)

Meillä hyvin useinkin nostetaan henkilöitä esiin ja ne kertovat niistä keisseistä sekä jaetaan samalla informaatiota. Työntekijä kertoo sen eikä silleen, että hän kertoo minulle sen viestin ja sitten mä kerron muille. Vaan mieluummin tiimiläinen on siinä äänessä. Siitä tulee samalla se merkitys. (Haastateltava 3)

Etenkin pitkään myyntijohtajana työskennelleet kokivat nykyisen tilanteen hyvänä ja innostavana. Tähän kokemukseen saattaa vaikuttaa se, että he ovat kokeneet erilaisia

johtajuuden kulttuureja kuin lyhyemmän aikaa myyntijohtajana toimineet. Tästä hyvä esimerkki on haastateltavan 5 kokemus myyntijohtajan nykyisestä johtajuudesta.

Ihan perusasiat ovat kunnossa niin se on hyvä. Ei tässä ruutia tarvitse uudestaan keksiä. Onhan tämä muuttunut silti viimeiset 20-vuotta. Ennen esihenkilöt istuivat liikennevalojen takana toimistokopeissa ja sinne sai mennä lakki kädessä kysymään lupaa johonkin juttuun. Niin onhan tämä vapautunut todella paljon. (Haastateltava 5)

Onnistunut myyntijohtaminen helpottaa tulevaisuudessa uusien tiimien kokoamista ja tavoitteiden asettamista. Haastatteluista nousi esille, että kehityshakuisuus on johtajuuden onnistumisen taustalla. Kriittisyys omaa ja muiden toimintaa kohtaan muokkaavat myös tiimin toimintatapoja. Rahoitusala muuttuu markkinoiden kehittyessä, joten niin sanottuun tyytyväisyyteen ei ole alan myyntijohtajilla varaa.

5.2.3 Haasteet rahoitusalan myyntijohtamisessa

Tutkimukseen osallistuneet myyntijohtajat kokivat hieman erilaisia haasteita tällä hetkellä johtajuudessaan. Vaikka luku 5.2.2 antoi ymmärtää, että myyntijohtaminen olisi tällä hetkellä laajasti onnistunutta niin haastateltavien mukaan tehtävän kehittämistä tulee jatkaa. Kun kysyin nykyisiä haasteista johtajuuden näkökulmasta, vastaukset erosivat toisistaan yllättävän paljon. Haastatellut myyntijohtajat kokivat haasteita johtajuuden näkökulmasta muun muassa kokonaisuuksien hallinnassa, etätyöstä, pitkäjänteisyyden vaalimisessa, kiireen ja datan käsittelyn kanssa. Ainoa tema, joka tästä joukosta nousi yhteisesti esille, oli työn pirstaloituminen. Työn kokonaiskuvaa on vaikea pitää sopivan kokonaisena, sillä esimerkiksi markkinoille tulee jatkuvasti lisää tuotteita. Samoin tietoa tarvitaan työn hoitamiseksi huomattava määrä.

Nykyään digitaaliset kanavat ovat lisänneet myytäviä tuotteita paljon. Yksittäisellä myyjällä tulee olla äärimmäisen paljon yleistietoa, jotta se pärjää nykymarkkinassa. (Haastateltava 2)

Nykyiset haasteet voidaan haastattelun mukaan jakaa selvästi kahteen eri kategoriaan. Ne ovat haasteet myyntijohtajan henkilökohtaisissa taidoissa ja organisaation ulkopuoliset asiat, joihin myyntijohtaja voi harvoin itse vaikuttaa suoranaisesti. Esimerkiksi myyntitiimin kokonaisuuden hallitseminen, pitkäjänteisyyden vaaliminen ja myyntijohtajan datan käsittelyn haasteet voidaan sijoittaa myyntijohtajan omien taitojen haasteisiin.

Myyntijohtamisessa on paljon haasteita esimerkiksi datan käsittelyssä ja siinä että oltaisiin analyttisiä sekä osattaisiin tehdä oikeita päätöksiä datan avulla. Pitäisi osata analysoida nykytilaa paremmin, jotta ei olisi niin paljon peräpeiliin katsomista. Tavallaan tulisi osata tehdä nopeita peliliikkeitä siinä hetkessä. (Haastateltava 6)

Miten ihmisille saa pitkäjänteisyyttä? Tuntuu että nykyään on aika lyhyt se ajatusmaailma. Pitää heti olla huipulla. Niin miten saa ihmisen tuota ymmärtämään, että tämä vaatii kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Tulee saada rakennettua osaamista ja pohjaa siihen tekemiseen. (Haastateltava 4)

Myyntijohtajasta riippumattomat haasteet liittyvät selkeästi ulkoisiin asioihin kuten etätyöhön ja työn hektisyyden lisääntymiseen. Nämä ulkoiset haasteet vaikuttavat myyntijohtamiseen suoranaisesti ja niihin tulisi löytää nopealla aikataululla vastauksia. Haastateltavat kuvailevat huomaamiaan ulkoisia haasteita seuraavasti:

Etätyö! Ei voi muuta sanoa kuin, että etätyö ja se että vaikka sanon, että olen läsnä ja haluan olla läsnä niin mä en ole kuitenkaan ikinä läsnä, kun mä en ole siinä vieressä tai samassa tilassa. Niin se on kyllä ehdottomasti se isoin haaste. (Haastateltava 3)

No sanotaan näin, että onhan tämä aika hektistä ja tietysti työntekijät ovat erilaisia. Esihenkilön tulee tutustua jokaiseen kunnolla niin se on haaste. Meilläkin tiimi on Oulu - Helsinki akselilla. Eli tiimi on levittäytynyt todella laajalti. Koolle saaminen face to face esimiehen kanssa on joskus haaste. Porukan kokoaminen säännöllisesti on haastavaa. (Haastateltava 5)

Myyntijohtajat ovat kokeneet monenlaisia uusia haasteita viime vuosina. Tähän vaikuttavat esimerkiksi korona pandemia sekä kokonaisuudessaan lisääntynyt digitalisaatio. On selvää, ettei myyntijohtaja yksin kykene varautumaan kaikkiin toimialan haasteisiin. Sen takia haastatteluiden perusteella avoimuuteen perustava johtamiskulttuuri on hyvä lähtökohta haasteiden ylittämiseksi. On positiivista, että tutkimuksen myyntijohtajat pystyvät nimeämään näin monia nykyisiä haasteita työssään, sillä ongelmien ratkaiseminen lähtee yleensä haasteiden tunnistamisesta. Vuoropuhelu oman tiimin ja esihenkilön kanssa koettiin ensimmäiseksi askeleeksi näiden haasteiden ylittämiseksi.

5.2.4 Vaatimukset menestyvälle myyntijohtajalle

Tutkimukseen osallistuneet myyntijohtajat olivat yleisesti samaa mieltä mitä menestyvältä myyntijohtajalta vaaditaan johtajuuden näkökulmasta. Haastatteluista voidaan osoittaa, että rahoitusalan myyntijohtajana on mahdollista menestyä omien kokemusten ja kouluttautumisen avulla. Kaikki alkaa henkilökohtaisesta intohimosta ja

voittamisen tahdosta. Rahoitusala on todella kilpailullinen, joten myyntijohtajan asenteen lähtökohtana tulisi olla menestyminen. Toinen tärkeä asia, joka nousi esiin haastatteluista, oli hyvät vuorovaikutustaidot. Ilman vuorovaikutustaitoja myyntijohtaja ei kykene johtamaan työntekijöitään suunnitellusti. Haastateltavat korostivat, että työ on osittain teknistä datan käsittelyä. Työ on kuitenkin pääsääntöisesti ihmisten johtamista. Nämä kaksi kokonaisuutta tulee hallita ja yhdistää tehokkaasti, jotta on mahdollista saavuttaa toivottuja tuloksia. Haastateltava 1 kiteytti myyntijohtajana menestymisen seuraavanlaisesti:

Intohimoa, voittamisen halua, hyvää datan ymmärrystä, hyviä vuorovaikutustaitoja ja ennen kaikkea ihmissuhdetaitoja. Koska sä olet sen pelin mahdollistaja. (Haastateltava 1)

Myyntijohtajat korostivat systemaattista otetta työntekemiseksi ja palkitsemisen avoimuutta. Myyntijohtajan työtä ei voi haastatteluiden perusteella tehdä omien henkilökohtaisten tuntemusten pohjalta vaan työn taustalla tulee olla systemaattinen ja avoin toimintasuunnitelma. Palkitsemisen tulee olla avointa ja rehellistä, jotta työntekijöiden välille ei synny ristiriitoja. Myyntijohtajan tulee myös ymmärtää yritystoimintaa kokonaisvaltaisesti, jotta hän voi analysoida oman tiimin vaikutusta organisaation toimintaan. Organisaatiossa tavoitteet liittyvät vahvasti myös muiden tiimien toimintaan, joten tavoitteiden tulee olla synergiassa organisaatiossa.

Myyntijohtajan tulee olla systemaattinen ja analyyttinen sitten myöskin tasapuolinen. Myyntiorganisaatiossa tulee olla mittarit, jotka ovat kaikille samat ja palkitsemismallit pitää olla kaikilla samat. Muuten se aiheuttaa ehdottomasti närää siinä organisaatiossa ja sä et pääse niihin tuloksiin mihin sun pitäisi päästä. Systemaattisuutta ja pulssia pitää seurata. Pitää olla siinä valtimolla, että miten se myynti tapahtuu. Se on turha paperi se myyntisuunnitelma, jos sitä ei aktiivisesti seurata. (Haastateltava 2)

Haastatteluista ilmeni myös, että myyntijohtajan on osattava itse tehdä myyntityötä, jotta hän voi osallistua esimerkiksi tärkeimpien asiakkuuksien hoitamiseen. Myyntijohtajan ei kuitenkaan tule olla tiimiläisiä parempi myyjä, vaikkakin osallistuminen päivittäiseen työhön koettiin tärkeäksi.

Tarpeen tullen tänä päivänä esimiehen on myös itse laitettava kädet saveen ja tultava kentälle. Tulee siis osallistua myyntiprosesseihin ainakin joskus. Varsinkin isompien asiakkaiden kanssa. (Haastateltava 5)

Inhimillinen ja jämäkkä ote kuvaa haastatteluiden perusteella menestyvän myyntijohtajan luonnetta. Työlle tulee löytää merkitys, jotta tiimi kykenee oppimaan ja kehittymään

kokonaisvaltaisesti. Tämä on haastatteluiden perusteella haastavaa, mutta täysin saavutettavissa.

Jo Napoleon sanoi aikoinaan silleen, että materiaalin ja mielen suhde on yhden suhde kymmeneen. Eli jos sulla on kaveri, joka on täysillä mukana. Niin voit laittaa vaikka kymmenen materiaalia sitä vastaan niin sä et voita. Elikä sen työn merkitys täytyy olla selkeä, luissa ja ytimissä olemassa. Se pitää luoda siihen työntekijään. Esihenkilön tulee tukea työntekijää, koska sillä mennään pitkälle. (Haastateltava 4)

Tärkeintä yksittäistä asiaa myyntijohtajana menestykseen vaikuttavaa tekijää on vaikea osoittaa. Johtajuus on monialaista ja vaatii paljon työtä sekä kokemusta. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että kaikki lähtee henkilökohtaisesta halusta menestyä. Menestyviä myyntijohtajia yhdistää haastatteluiden mukaan etenkin hyvät vuorovaikutustaidot, markkinoiden kokonaisvaltainen ymmärrys sekä työn merkityksen luomisen taito.

5.3 Persoonallisuuksien ja palautteen vaikutus myyntijohtamiseen

5.3.1 Persoonallisuuksien vaikutus myyntijohtamisessa

Seuraavaksi haastateltavat arvioivat persoonallisuuksien ja palautteen vaikutusta myyntijohtamisessa. Aiheet nousivat haastatteluihin aiheeksi teorian pohjalta. Persoonallisuuksien vaikutusta on tärkeä ymmärtää, sillä myyntijohtaminen on osin ihmisten johtamista. Aiheen käsittely alkaa ensin eri persoonallisuuksien- ja sen jälkeen palautteen vaikutuksista myyntijohtamiseen.

Kaikki haastateltavat myyntijohtajat kokivat, että heidän työhönsä vaikuttaa voimakkaasti johdettavien tiimin jäsenten persoonat ja henkilökohtaiset taidot. Haastateltavien mukaan etenkin palautteen antamiseen sekä oppimistilanteisiin tiimin yksilöt reagoivat eritavoin. Tämä aiheuttaa myyntijohtajalle haasteita päivittäisessä johtamisessa, sillä jokainen työntekijä tulisi kohdata yksilönä. Myyntijohtajat korostivat, että persoonallista käyttäytymistä tulee opiskella. Ihmisten persoonallisiin ominaisuuksiin tulee varautua, jotta henkilöstöstä kyetään löytämään parhaimmat puolet työn onnistumiseksi. Haastateltava 6 toteaa, että myyntijohtaminen olisi jopa helppoa, jos ihmisten eri persoonat eivät vaikuttaisi johtamiseen.

Vaikuttaa. Todellakin vaikuttaa. Tämä olisi äärettömän helppoa työtä, jos se ei vaikuttaisi. Kyllähän sen henkilön oma persoona tulee ottaa huomioon. Toki sillä tavalla, ettei se aiheuta eriarvoista kohtelua. Mutta tuota persoonilla on törkeästi eroavaisuuksia. Toiset haluavat saada huomiota, toiset kehuja ja kolmannet ei halua mitään palautetta. Tärkeää on tietää, että miten annat palautetta kellekin, niin se menee silloin perille. (Haastateltava 6)

Myyntijohtajat eivät kuitenkaan pitäneet työntekijöiden persoonallisia ja taidollisia eroja työn kannalta haasteina. Päinvastoin nämä koettiin voimavaraksi, johon myyntijohtajan tulee parhaimpansa mukaan varautua ja mukautua. Työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen lisää haastattelun mukaan etenkin luottamusta työntekijän ja esihenkilön välillä.

Vaikuttaa joo! Jokainen on yksilö ja ei ole yhtä samanlaista ihmistä olemassa. Siihen tilanteeseen pitää adaptoitua, että jotkut ihmiset ovat hiljaisempia ja jotkut ovat puheliaampi. Siihen toimii eri mallit, että miten saat ihmisten kanssa juttelun käynnistettyä ja tavallaan se mihin myyjät pystyvät... Jokainen on yksilö. Sitä kautta tulee se luottamus ja myyjän ajatusmaailma tulee sitä kautta läpi. Samoin mikä se fiilis on sekä mitä ajatellaan. (Haastateltava 4)

Johtajuuden kannalta työntekijöiden persoonat vaikuttavat haastateltavien myyntijohtajien mukaan kykyyn vastaanottaa palautetta. Haastateltavat painottivat tätä asiaa, sillä vääränlainen palaute väärässä paikassa voi aiheuttaa mielipahaa työntekijöille tai jopa lomaantumista työtehtävien suorittamisessa. Myyntijohtajien ja työntekijöiden suhde voi vääränlaisen palautteen takia heikentyä jopa pidemmäksi aikaa.

Joo vaikuttaa henkilöstön persoonat ja taidot siihen johtamiseen. Koska tässä on hyvin eritasoisia ja eri kokemuseräistä myyjiä. Niin kyllä mun pitää lähestyä eri henkilöitä ihan eri tavalla. Myöskin sitten miten yksilö on valmis ottaa palautetta koska kaikki ei sitä palautetta ota ihan yhtä hyvin kuin toiset niin kyllä siinä pitää hirveästi miettiä sitä yksilöä. (Haastateltava 3)

Haastatteluissa selvitettiin myös myyntijohtajien persoonien vaikutuksia johtajuuteen. Tähän kaikki haastateltavat vastasivat, että myyntijohtajan oma persoona vaikuttaa työhön. Myyntijohtajien mukaan rahoitusallalla ei pärjää ilman tietynlaista persoonaa, koska työ vaatii paljon sosiaalisia verkostoja ja vuorovaikutustaitoja. Haastateltava 1 mukaan myyntijohtajien persoonat näkyvät esimerkiksi työtavoissa.

Kyllä vaikuttaa. Eli kun olen nähnyt sellaista sähköpostilla johtamista, sit mä oon nähnyt sellaista, että ei käytetä sitä sähköpostia ollenkaan. Ei edes vastata siihen. Niin onko se ihmisten johtamista, että mä katson jotain exceliä ja pistän sen excelin eteenpäin, että voitko katsoa, että miksi olette alhaalla tässä

tilastossa. Ei. Eikö ihmisten johtamista ole nimenomaan se, että sä koet, että voitte kehittyä yhdessä. (Haastateltava 1)

Myyntijohtajat kokivat selvästi, että heidän oma persoona vaikuttaa työssä menestymiseen ja johtajuuteen merkittävästi. Haastatteluissa selvisi, että myyntijohtajat usein toimivat työpersoonan kautta, jotta myyntijohtaminen olisi mahdollisimman tehokasta. Vapaa-ajan ja työn erottaminen oli haastateltaville myyntijohtajille tärkeää, jotta he jaksoivat keskittyä johdettaviin halutulla tavalla pitkäjänteisesti.

5.3.2 Palautteen vaikutus myyntijohtamiseen

Haastatteluun osallistuneet myyntijohtajat kokivat, että henkilöstöltä saatu palaute on positiivinen asia johtajuuden kehityksen kannalta. Osa myyntijohtajista koki saavansa ajoittain myös liian vähän palautetta tiimiltään. Kokonaisuudessaan haastateltavat kertoivat saavansa sopivasti palautetta. Ajoittain vähäisiin palautemääriin voi liittyä haastatteluiden mukaan palautteen antamisen kynnyks, jota jotkin tiimin jäsenet kokivat. Palaute johtamisesta ja päivittäisestä toiminnasta koettiin yleisesti kehittävänä ja eteenpäin vievänä. Haastatteluissa painotettiin, että myyntijohtajan tulee osata ulkoistaa itsensä saadusta palautteista ja tutkailla asiaa puolueettomasti ilman henkilökohtaisia tunteita.

Kyllä siis se on aivan parasta. Jos joku uskaltaa oikeasti laittaa meikäläiselle kriittisen palautteen, jossa on vielä joku rakennusehdotus niin ne ovat parhaimpia palautteita mitä mä olen saanut ikinä. Niistä voi oppia ihan älyttömän paljon ja mä olen tehnyt siis lukuisia kämmejä ja mä oon tehnyt lukuisia muutoksia palautteen pohjata. Yksikään niistä muutoksista ei ollut huonompaan suuntaan. Ulkoista itsesi tilanteesta ja katso sitä asiaa rauhassa. Mieti sitä juttua rauhassa, vaikka sä olet siitä vastuussa. Sen jälkeen mieti miten tämä tehtäisiin oikeasti paremmin. (Haastateltava 1)

Haastateltava 2 totesi myös palautteesta keskusteltaessa, että hänelle suunnattu palaute ei tule pelkästään hänen käsiteltäväksi. Haastateltava 2 käytti organisaatiossa scrum-hallintamenetelmää, jossa kaikkien palaute kerättiin yhteen ja ne käsiteltiin yhdessä. Tällä tavoin palaute oli avointa kaikille ja siitä opittiin yhdessä. Kyseistä menetelmää käytetään koko organisaatiossa ja menetelmää pidettiin yrityksessä tärkeänä johtajuuden tukena. Haastateltava 5 totesi myös, että kaikki heidän organisaation palautteet eivät tule lainkaan myyntijohtajalle. Palautetta kerätään tiimin keskinäisen kehittämisen tueksi. Tällä tavoin myyntijohtaja ei ota vastuuta jokaisesta asiasta ja antaa työntekijöille vapauden kehittää päivittäistä toimintaa.

Kuitenkaan kaikki palautteet omasta johtajuudesta tai työn haasteista eivät olleet suotuisaa haastatelluille myyntijohtajille. Etenkin palautteet, jotka eivät vieneet tiimin etua eteenpäin koettiin jopa rasittaviksi. Tällaisten palautteiden kanssa haastateltavat myyntijohtajat kokivat, että on tärkeää irrottaa itsensä pois kontekstista ja katsoa tilannetta eri näkökulmista.

Mä suhtaudun erittäin myönteisesti ja positiivisesti silloin kun se on kehittävä. Jotenkin sen pitää olla eteenpäin vievää niin silloin mä haluan sitä palautetta ja toivoisin jopa saavani sitä lisää. Mutta jos se on semmoista niin kun tavallaan murmuttamista tai asia ei ole eteenpäin vievää niin silloin se menee vähän ohi korvien. Ja miten se näkyy sitten päivittäisessä johtamisessa, niin jos mä saan palautteen, jota voi viedä eteenpäin niin mä otan sen kyllä saman tien asialistalle. Musta se on ihana saada sitä palautetta koska omaa työtä on välillä vähän vaikea peilata yksin. (Haastateltava 3)

Haastateltava 6 koki, että palautetta on oppinut arvostamaan kokemuksen ja iän karttuessa. Hän kiteytti tuntemuksensa palautteen saamisesta ytimekkäästi.

Mitä enemmän on tullut ikää ja ammattitaitoa niin sitä enemmän olen ollut kiitollinen saamastani palautteesta. Nykyään sen ajattelee niin, että kun saa kriittistä palautetta niin se on todella uskomatonta, että joku uskaltaa antaa palautetta. Ihmiset aina sanoo, että ompa ihana saada palautetta, mutta ei se aina niin ole. Kyllä se hyvää tekee, vaikka se ei hyvältä aina tunnu. (Haastateltava 6)

Vaikka haastateltavat kokivat saadun palautteen vaikutuksen johtajuuteen osittain kaksijakoisena niin palaute koettiin yleisesti johtajuutta tukevana asiana. Myyntijohtaja pystyy harvoin refleктоimaan omia toimintatapoja toisin kuin myyntihenkilöstö. Myyntijohtajat pitivät tärkeänä palautteen osalta suoraa puhetta ja eteenpäin vieviä oivalluksia. Myyntijohtaja ei ole koskaan valmis työssään, joten on äärimmäisen tärkeää ulkoistaa itsensä palautteesta, analysoida palaute puolueettomasti sekä kehittää itseään sen mukaisesti. Haastateltava 4 kiteyttää myyntijohtajan ja palautteen suhteen johtajuuteen oivallisesti:

Myyntijohtajalle on toisaalta terveellistä aina miettiä myös sitä, että mitä voi kehittää, ettei ole silleen, että jes olen valmis. (Haastateltava 4)

5.4 Myyntijohtamisen tulevaisuus

Arvioidessa tulevaisuuden johtajuuden näkökulmaa rahoitusalan myyntijohtajien kannalta on tärkeää ymmärtää myyntityön tulevaisuuden suuntaa. Tällä tavoin myyntijohtajien tulevaisuuden johtajuutta voidaan arvioida monipuolisemmin.

Haastatteluissa todettiin, että myyntityö on jatkuvasti murroksessa ja myyntityö elää nykyhetken ilmiöiden rinnalla. Kaikki haastateltavat korostivat, että tällä hetkellä digitalisaatio on muokkaamassa toimialaa ja johtajuutta perinpohjaisesti. Haastateltava 1 ajatukset kuvaavat tällä hetkellä tutkimuksen myyntijohtajien ajatuksia heidän työstään ja muutossuunnasta.

Myyntijohtaminen on muuttumassa sillä lailla, että kun tämä maailmanlaajuinen pandemia on kiihdyttänyt digitaalista transformaatiota, josta on nyt vauhkottu kymmenen vuotta. Niin siitä ei tarvitse enää vauhkota, että se tulee kohta. Vaan se on nyt. Se taas tarkoittaa sitä, että et välttämättä pääse kättelemään asiakasta paikan päälle tai se asiakas ei jaksa lähteä autonsa kanssa parkkeeraamaan kaksikymppiä tunti Helsingin keskustaan. Se saattaa valita digitaaliset kanavat. Niin silloin pitää ymmärtää sitä asiakkuuden matkaa paremmin ja pitää tajuta, että missä kohtaa tämä asiakas on missäkin nytkin menossa. Eli matka pirstaloituu. (Haastateltava 1)

Myös uudet työskentelytavat ovat muovaamassa myyntijohtamista. Johtamismallit ovat haastateltavien mukaan muovaantumassa entistä joustavimmiksi ja johtajan kyky reagoida eri tilanteisiin on entistä tärkeämpää. Tähän suurimmat yksittäiset syyt ovat lisääntyvä hybridityö ja tiimityön merkitys. Tiimit ovat fyysisesti entistä hajanaisempia, vaikka työn tekeminen vaatii jatkossa entistä enemmän tiimityötä.

No ehdottomasti tämä hybridityö on tullut osaksi työtä. Se on myöskin se mikä tuo johtamiselle uusia haasteita. Koska toinen voi olla konttorilla ja toinen voi olla siellä kotona niin se, että miten sitä motivaatiota saa ylläpidettyä ja miten sitä valmentamista pystyy parhaiten tekemään. Miten pystytään varmistumaan siitä, että asioita tehdään oikein? (Haastateltava 3)

Myyntityö on jo rakentunut pieniin soluihin. Ettei ole enää yhtä isoa muottia, että tässä on yritys x myyjät. Mä en usko, että tää pienenee tästä. Tarvitaan se tiimi kumminkin mutta tuota henkilöasiakas puolella voidaan tietysti aina tiivistää loputtomiin. Esimerkiksi tiimissä voisi olla yritysmyynnin ja digitaalisen myynnin osajia, esimerkiksi tällaisia elementtejä mukana. Tiimit voisivat sekoittautua vielä rohkeammin ja mikään tiimi ei olisi omissa oloissaan. (Haastateltava 4)

Haastateltavat painottivat, että myyntityö on muuttunut ja muutos on jatkuvaa. Tämä on haaste myyntihenkilöstön johtamiselle, sillä johtajuus muuttuu samassa suhteessa kuin työn luonnekin muuttuu. Myyntijohtamisen haasteita ilmenee suoraan toimialan sisältä, mutta myös toimialan ulkopuolelta. Myyntijohtamisen muutostahti liittyy siis selvästi tietynä aikana vallitseviin ilmiöihin ja ihmisten käyttäytymisen muutoksiin.

Seuraavaksi haastattelu eteni tulevaisuuden johtajuustarpeiden kartoittamiseen myyntijohtamisen näkökulmasta. Selvää oli, ettei myyntijohtajan rooli ole poistumassa rahoitusosalta, vaikka työympäristö ja totutut johtajuustavat muuttuvat. Tutkimuksen haastatteluun osallistuneet myyntijohtajat olivat samaa mieltä tulevaisuuden johtajuuden tarpeiden suhteen. Johtajuuden tulee olla entistä avoimempaa ja tavoitteellisempaa tiimityötä. Toisaalta haastateltava 1 kertoi, että jotkin toimialan johtajat jarruttavat silti digitaalisuuden tuomia muutoksia organisaatioissa. Haastattelun ulkopuoliset muutoksen vastaiset myyntijohtajat kokevat, että maailma on palaamassa takaisin siihen mitä se oli esimerkiksi kaksi vuotta sitten.

Elikkä ne kipukohdat ovat siellä henkilökohtaisella tasolla. On vielä tyyppejä, jotka odottavat, että kyllä kohta sen maailma palaa sellaiseksi kuin se oli kaksi vuotta sitten voin kertoa heille, että ei palaa. (Haastateltava 1)

Yleisesti haastatteluun osallistuneet myyntijohtajat kokivat, että tulevaisuuden johtajuuden haasteet liittyvät laajasti toimialan muutokseen eli digitalisaatioon. Myyntialan murros näkyy siis hyvin voimakkaasti johtajuudessa ja se on suurin yksittäinen tekijä tulevaisuuden näkymille. Tulevaisuuden myyntijohtaminen vaatii monia eri taitoja ja etenkin avointa suhtautumistapaa eri asioihin sekä vuorovaikutustaitoja. Myyntijohtajien pohdintoja tulevaisuuden johtajuudesta kuvaavat alla olevat huomiot tutkimuksen haastatteluista.

Niin varmaan hybridityön lisääntyessä ihmiset osaavat sitä vaatia ja jotkut haluavat ehkä tehdä, vaikka ulkomaillakin töitä. Miten sitten tavallaan tämmöinen varmistetaan. Esimerkiksi miten Espanjasta käsin pystytään tekemään töitä? Varmaan robotiikka tulee myös yhdeksi osaksi arkea. Miten saadaan ihmisen arvo säilymään tässä? Kaikki ei voi olla vaan sitä, että joku robotti tuolla toimii automaattisesti. Mikä on ihmisen arvo? (Haastateltava 3)

Digitalisoituminen aiheuttaa sen haasteen, ettei sitä myyntiä ei oikein huomaa ja siihen ei voi oikein puuttua tai sä et voi jälkijunassa kehittää. Tämä vaikuttaa suoranaisesti myyjien määrään. Miten paljon me tarvitsemme jatkossa myyjiä, jotka tekevät suoraan b2b ja b2c kauppaa. Se tuo suuria tulevaisuuden haasteita myynninjohtamiseen. Kyllä perinteinen myynninjohtaminen myyntihenkilöille ja digitaalisen myynnin johtaminen on ihan eri homma. (Haastateltava 6)

Myyntijohtamisen tulevaisuuden tarkastelussa haastattelu siirtyi tutkielman viimeiseen aiheeseen eli tulevaisuuden kehitysehdotuksiin johtajuuden suhteen. Myyntijohtajien mukaan tulevaisuuden haasteet ovat todellisia, mutta niihin voidaan varautua. Haastattelujen mukaan organisaation tulisi tukea johtajuutta eri organisaation tasoilla.

Vain organisaation tuella johtajuutta voidaan kehittää tehokkaasti. Kaikki haastattelun myyntijohtajat totesivat, ettei alan muutosta tule vähätellä. Haastateltava 1 mukaan etenkin valmentavaa johtajuutta tulisi hyödyntää entistä enemmän myyntijohtamisessa. Hänen mukaansa nykyinen valmentavan johtajuuden lisääminen on tärkeää, koska jokaisen organisaation jäsenen tulee kulkea oma kehityksen matka ja opittava siitä. Haastateltava 1 korosti, että johtajuus ei saa olla pelkkää koulutusten pitämistä vaan henkilökohtaiselle kasvulle tulee jättää tilaa. Yksilöihin tulee siis luottaa ja heitä tulee tukea henkilökohtaisin keinoin.

Valmentava myynninjohtaminen on tosi kova setti. Se ei ole vanhentunut yhtään mihinkään. Koutsi on leader. Seppo Rädyn valmentaja ei heitä pidemmälle kuin Seppo, mutta se tietää mitä Sepon pitää tehdä. Se on se juttu. Mä oon sanonut itse ainakin kaikille, että en mä ole niin kova, kun sä olet, mutta jos mä olisin sinä niin voisin olla kovempi, jos mä tekisin näin. Valmentava johtaminen on se juttu, ei kouluttaminen. Jokaisen on mentävä oma matkansa ja opittava siitä. (Haastateltava 1)

Haastattelussa nousi myös henkilökohtaisten johtajuustaitojen vahvistamisen tärkeys. Haastateltavien mukaan jokainen myyntijohtaja on yksilö, vaikka usein organisaatio ohjaa heitä yhteisesti annettujen tavoitteiden kautta tiettyyn lopputulokseen. Haastateltavat kokivat, että tärkeimmät yksittäiset johtajuustaitojen kehityskohdat ovat kokonaisvaltaisen liiketoiminnan ymmärtämisessä, yleissivistyksen lisäämisessä sekä ihmistuntemuksen opettelussa. Nämä yksittäiset taidot myyntijohtamisen arjessa koettiin erityisen tärkeiksi ja näihin asioihin haastateltavat kiinnittävät jatkossa enemmän huomiota.

No kyllä mä sanoisin et semmoisen ehdottomasti kokonaisvaltaisen bisneksen parempi ymmärtäminen, kokonaisuuksien hahmottamista ja valmennus taitojen vahvistamista sekä kehittämistä. Sitten se, että kun kaikki muuttuu niin tavallaan, että on ajan hermoilla. Ei suppiloidu tai siiloudu vaan on valmis muuttumaan. (Haastateltava 3)

Mä en tarkota, että esimiehen tarttis opiskella psykologiksi, mutta semmoinen ihmistuntemus ja työntekijöiden havainnointi korostuu tulevaisuudessa. Sitä tarvitaan myös arkisiin asioihin kuten työparien sekä tiimien kokoamiseen. Johtajalla tulee olla näkemystä ihmisten persoonista, jotta yhteistyö onnistuu. Esimiehen pitää muistaa, että yrityksen kaikki työntekijät ovat myyjiä tavalla tai toisella. Kaikki on yhdessä tekemistä. (Haastateltava 5)

Myyntijohtajien johtajuustaitojen kehittäminen koettiin yleisesti positiivisena asiana, sillä kehitys ja oppiminen omassa työssä on jatkuvaa. Haastateltava 6 kuitenkin painottaa, että johtajuustaitoja tulee kehittää organisaation sisällä pitkäjänteisesti. Hän myös

kyseenalaistaa vanhoja etenemismalleja, joilla on ennen saavuttanut myyntijohtajan aseman.

Ne henkilöt tarvitsisivat just johtamiskoulutusta, jotka ajattelevat, ettei esimerkiksi tulokset ja ilmapiiri johdu johtamisesta. Niin kyllä se johtuu johtamisesta. Ihmisten tulee olla avoimempia, että johtajia koulutetaan jatkuvasti ja se on hyvä asia. Sitten on tämä, että kenestä tulee johtaja. Entinen malli oli tämä, että aluksi ollaan myyjä, kouluttaja, esimies. Eli tätä tulee tutkia. Hyvä myyjä ei ole välttämättä hyvä johtaja. (Haastateltava 6)

Myyntijohtajien johtajuustaitojen kehittämiseksi on haastattelujen perusteella erilaisia suuntia. On tärkeää, että johtajuus kehittyy samalla kun toimialakin kehittyy. Tällä tavoin johtajuus kehittyy toimialan kanssa tasapainoisesti ja kehityskohtia pystytään ratkomaan organisaatiotasolla laaja-alaisesti. Tutkimuksen haastatteluissa johtajuuden pääteemaksi nousi jatkuva kehitys. Myyntijohtamisessa ei ole koskaan valmis ja kaikkeen ei voi varautua johtajuuden näkökulmasta. Tärkeää on oikea-aikainen reagointi sopivalla strategialla ja jatkuva johtajuuden kehittäminen. Myyntijohtaminen rahoitusallalla on muuttunut ja tulee jatkossa myös muuttumaan. Organisaation tuen avulla haastatellut myyntijohtajat olivat kuitenkin levollisin mielin johtamassa myös jatkossa organisaation toimintaa tuloksellisesti.

6 Johtopäätökset

6.1 Yhteenveto

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus oli selvittää, millaista johtajuutta tarvitaan suomalaisen rahoitusalan myyntijohtamisessa. Tarkoituksena oli myös tutkia kuinka eri johtajuusteoriat heijastuvat myyntijohtamisen arjessa, sekä mitkä ovat myyntijohtamisen tulevaisuuden vaatimukset johtajuuden näkökulmasta. Tämän tutkielman uutuusarvo on johtajuuden kokonaisuuden hahmottaminen suomalaisen myyntijohtamisen näkökulmasta. Lisäksi pro gradu -tutkielmassa löydettiin uusia teoreettisia havaintoja myyntijohtajien johtajuudesta.

Tutkielma alkoi johdannolla, jossa esiteltiin työn tarkoitus ja aihe. Johdannon jälkeen siirryttiin teoreettiseen viitekehukseen. Teoreettinen viitekehys koostui kahden pääaiheen ympärille, jotka olivat johtajuuden- ja myyntijohtamisen teoriat. Meuser ym. (2016) tutkimuksesta nousi kolme johtajuusteoriaa tähän tutkielmaan. Johtajuusteoriat valittiin Meuser ym. (2016) tutkimuksen mukaan, koska heidän tutkimus kokosi johtajuuden eri teoriat yhdeksi kokonaisuudeksi yli kymmenen vuoden ajalta. Meuser ym. (2016) tutkimuksesta nousseet johtajuusteoriat olivat karismaattinen-, transformationaalinen-, ja strateginen johtajuus.

Myyntijohtamisen osiossa tarkasteltiin myyntijohtajan vastuita, yksittäisiä johtamistaitoja sekä johtamisen eettisiä haasteita. Myyntijohtamisen teorian perusteella korostui myyntijohtajan työnkuvan moninaisuus sekä vaatimukset työssä onnistumiselle. Tärkeimmät johtamistaidot myyntijohtajalla olivat (Powers ym. 2014) mukaan luottamuksen rakentaminen ja organisaation strategian siirtäminen myyntitiimin päivittäiseen tekemiseen. Teoreettisen viitekehksen jälkeen tutkielma siirtyi kuvailemaan tutkimuksen toteuttamisen vaiheita ja tutkielman tuloksia.

Tutkielman tuloksista nousi esille, että rahoitusalan myyntijohtajan työnkuva on laaja ja jatkuvasti muutoksessa etenkin lisääntyneen digitalisaation takia. Haastateltavat totesivat, että myyntijohtajan roolissa tulee hallita kokonaisvaltaisesti ihmisten- ja asioiden johtamista. Ihmisten johtamisessa korostuivat tavoitteiden asettaminen, tiimityö sekä läsnäolo päivittäisessä tekemisessä. Tutkielman tulosten perusteella myyntijohtajan on kohdattava johdettavat yksilöinä sekä annettava heille vapaus kehittyä itsenäisesti työtehtävissään. Lisäksi rahoitusalan myyntijohtajan on kyettävä hallitsemaan laajoja

datamääriä ihmisten johtamisen rinnalla. Datasta saatua tietoa tulee jatkuvasti yhdistää päivittäiseen toimintaan.

Haastateltavien mukaan rahoitusalan myyntijohtamisen tila koettiin yleisesti onnistuneeksi ja organisaatioiden ilmapiiri myyntijohtamisen näkökulmasta oli avoin. Myyntijohtamisen perustana toimi organisaatioiden tuki johtajuudelle. Tutkielman haastateltavat kokivat, että heidän työnantajaorganisaatiot olivat läpinäkyviä ja myyntijohtajat saivat myös sisäisesti tukea kohdatessaan haasteita. Haastateltavien mukaan myyntijohtajana menestyminen vaatii etenkin hyviä vuorovaikutustaitoja, voittamisen halua sekä kykyä luoda työlle merkitystä.

Myyntijohtajan johtajuuden tulisi perustua aineiston pohjalta vuorovaikutussuhteisiin. Myyntijohtajan tulee olla rehellinen ja tasapuolinen, jotta johtajuudelle on vankka arvopohja. Johtajuus rahoitusosalalla on muuttunut vuosien saatossa avoimempaan ja rehellisempään suuntaan, jossa tiimin yksilöillä on omat vastuunsa. Auktoriteettinen tai pelolla johtaminen eivät kuulu rahoitusosalalla myyntijohtajan johtajuuteen. Haastatteluiden perusteella henkilöstön päivittäinen tekeminen ei ole enää vain myyntijohtajan vastuulla. Kuitenkin lopullinen myyntitulokset oli haastatteluiden mukaan myyntijohtajien tärkein vastuualue.

Eri johtajuusteorioita ei voi suoranaisesti nostaa esille haastateltavien vastauksista. Kukin rahoitusalan myyntijohtaja tekee työstään henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella oman näköistä. Karismaattisen johtajuuden keskeisimmistä kyvyistä myyntijohtajan tulisi tiedostaa, että johtajuudella on suora ja epäsuora vaikutus johdettaviin (Meuser ym. 2016.) Rahoitusalan myyntijohtajan on hyvä viestiä suunnitelmallisesti ja ratkaista työn häiriötekijöitä, jotta työssä kehittymiselle jää tilaa. Myyntijohtajan on myös tärkeää nostaa keskeisiä asioita tiimin tietoisuuteen (Sy ym. 2018). Haastateltavien mukaan johtajien ja johdettavien suhteet ovat usein läheiset. Tämä todettiin myös karismaattisen johtajuuden teoriassa. Myyntijohtaja ei voi kuitenkaan haastatteluiden mukaan perustaa johtajuuttaan omaan osaamisensa esilletuomiseen tai esimerkiksi johtamiseen pitkällä aikavälillä.

Transformationalinen johtajuus näkyi kaikkien haastateltujen myyntijohtajien vastauksissa. Etenkin luovuuden lisääminen työtehtäviä suorittaessa ja motivointitapojen kehittyminen korostuivat haastatteluissa. Myyntijohtajan tulee osata kehittää toimintatapoja ja johdettavien osaamista, jotta mahdollisia työtehtävien ongelmakohtia

kyetään ratkomaan (Bass 1998). Varsinaisten työtehtävien ongelmakohtien ratkaiseminen ei ole myyntijohtajan oleellinen tehtävä, vaan hänen tulee osoittaa työntekijälle keinot tehdä omia päätöksiä asioiden ratkaisemiseksi. Lisäksi yksilöille tulee antaa mahdollisuus kehittää organisaation toimintaa. Haastateltavat painottivat, että yksilöiden ja tiimien toiminnallinen tuloksellisuus on tärkeää, jotta myyntijohtaminen voidaan kokea onnistuneeksi.

Strateginen johtajuus oli ainoa johtajuuden teoria, jota ei havaittu haastateltavien vastauksissa. Haastattelevista muutama totesi, että he kaipaisivat jatkossa kokonaisvaltaisempaa strategista ymmärrystä osaamisensa tueksi. Haastateltavat myyntijohtajat voidaan karkeasti luokitella keskijohtoon. Myyntijohtajien työnkuvaan ei haastateltavien mukaan kuulu strategisten päätösten laatimista ja suunnittelua, vaan työnkuva perustui strategian toteuttamiseen käytännön tasolla. Tärkein huomio on kuitenkin se, että rahoitusalan myyntijohtajien mukaan ylin johto on kiinnostunut heidän mielipiteistään. Mielipiteidensä kautta tutkielman myyntijohtajat voivat vaikuttaa organisaation tuleviin strategisiin linjauksiin. Haastatellut myyntijohtajat toimivat organisaatioissa toimeenpanijoina, mikä selittää sitä, etteivät strategisen johtajuuden piirteet näkyneet heidän työnkuvassaan.

Pro gradu -tutkielman haastatteluiden pohjalta nousi esiin myös muita johtajuuden teorioita, jotka täydentävät aiheen tarkastelua. Haastateltavien vastauksista pystyi selvästi havaitsemaan, että rahoitusalan myyntijohtajien johtajuutta tutkittaessa tarvitaan laajempaa teoreettista näkemystä aiheen kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Haastateltava 1 kertoi haastattelussaan, että valmentava johtajuus on myyntijohtamisessa tuloksellista ja hän itse käyttää valmennusta arjessaan päivittäin. Valmentavassa johtajuudessa esihenkilö keskittyy työntekijöihin yksilöinä ja kehittää työtehtävän vaatimia taitoja pitkäjänteisesti (Ellinger & Bostrom 2002). Tällä tavoin johtaja kykenee luomaan pitkäkestoisia ja avoimia vuorovaikutussuhteita myyntitiimin jäsenten kanssa. Työn tekeminen ja itseohjautuvuus kehittyvät jatkuvasti oppimisen ansiosta. Valmentavaa johtajuutta hyödynnetään esimerkiksi työtehtävissä, jossa on tarve tehdä mitattavaa tulosta. (Berg & Karlsen 2016.) Toinen johtajuusteoria, jonka pystyi huomaamaan haastateltavien vastauksista, oli jaettu johtajuus. Rahoitusalan myyntijohtajat totesivat, että heillä on tulosvastuu, vaikka muuten vastuut työnteosta ja arkisesta toiminnasta oli laaja-alaisesti tiimillä. Jaetun johtajuuden pääideana on, että tiimi koostuu osaavista yksilöistä, joille jaetaan eri johtamis- ja vastuutehtäviä heidän taitojensa mukaan. Tällä

tavoin pyritään parantamaan tiimin itseohjautuvuutta ja tehokkuutta. Jaettu johtajuus koetaan tiimin yhteishengen ja työn tekemisen kehittämisenä positiivisten asioiden kautta. Jaetussa johtajuudessa annetaan tilaa esimerkiksi luovuudelle ja oppimiselle, jonka seurauksena tiimin työskentely kehittyy. (Day ym. 2006; Marks ym. 2001.) Viimeiseksi haastateltavien myyntijohtajien vastauksista pystyi erottamaan tilannekohtaisen johtajuuden piirteitä. Myyntijohtajat kertoivat, että heidän työssä tulee kehittää jatkuvasti päivittäistä tekemistä ja työntekijöiden osaamista. Tilannekohtainen johtajuus perustuu ajatukseen, että työntekijä kehittyy työtehtävissään eri ohjauksen vaiheiden kautta. Tilannekohtaisessa johtajuudessa esihenkilö ohjaa, valmentaa, tukee ja lopulta delegoi työtehtäviä työntekijöille heidän kehityksen ja oppimisen mukaisesti. Tällä tavoin esihenkilö kykenee kohtaamaan työntekijänsä yksilöinä ja tukemaan heidän edistymistään eri vaiheissa. Tilannekohtaisen johtajuuden ansiosta esimerkiksi työntekijöiden vastuunkantamisen valmiutta voidaan seurata. (Thompson & Vecchio 2009.)

Tutkielman haastateltavat kokivat monenlaisia haasteita työssään ja näiden haasteiden tarkastelu on myös tulevaisuuden kannalta oleellista. Nykyisten haasteiden tunnistamisen avulla myyntijohtamisen työnkuvaa voidaan kehittää kehityskohtien kautta. Haastateltavat myyntijohtajat korostivat, että työnkuvaan liittyviä haasteita tulee tutkia ja ratkaista aktiivisesti sekä teoriassa että käytännössä. Haastateltavien mukaan haasteet jakautuvat kahteen eri kategoriaan, joita ovat henkilökohtaiset taidot sekä organisaation ulkopuoliset asiat. Haasteet kuten työn pirstaloituminen, datan käsittelyn vaikeudet ja työn kiireellisyys ovat haastateltavien mukaan myyntijohtamisen suurimpia haasteita. Datan käsittelyn vaikeudet liittyivät henkilökohtaisiin taitoihin, kun taas työn pirstaloituminen ja työn kiireellisyys olivat organisaation ulkopuolisia tekijöitä. Etenkin organisaation ulkopuolisiin haasteisiin myyntijohtajat pystyivät vain asennoitumaan positiivisesti. Kuvatut haasteet olivat tutkielman haastateltaville erityisen tärkeitä kehityskohtia, joihin he aikoivat tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Haastatteluista kävi ilmi, että itse johtajuustyössä myyntijohtaja ei ole henkilönä koskaan valmis. Henkilökohtaisen johtajuuden kehittämiseksi tulee osallistua aktiivisesti esimerkiksi koulutuksiin ja alan tapahtumiin. Haastateltavat painottivat, että myyntijohtajan tulee olla avoin muutokselle työyhteisössä ja ympäröivässä yhteiskunnassa. Haastateltavat myyntijohtajat painottivat, että hyvät vuorovaikutustaidot ovat nykyisin johtajuuden keskiössä. Rahoitusala on toimialana jatkuvassa muutoksessa, joten haastateltavien

myyntijohtajien mukaan heidän johtajuustaitojen tulee kehittyä alan mukana jatkuvasti. Tällä tavoin myyntijohtajat kykenevät mukautumaan myös toimialan luomiin haasteisiin riittävän ajoissa.

6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja yleistettävyys

Tässä pro gradu -tutkielmassa haastateltiin pelkästään suomalaisia rahoitusalan myyntijohtajia. Johtajuuden tutkiminen muiden alojen myyntijohtajien kesken voi antaa erilaisia vastauksia. Tutkielman tulokset olisivat voineet olla erilaisia etenkin haasteiden osalta monikansallisissa organisaatioissa. Ulkomaalaisessa myyntijohtamisen kirjallisuudessa painotettiin esimerkiksi eettisiä haasteita monissa tutkimuksissa. Eettisiin haasteisiin yksikään tämän tutkielman haastateltava ei tehnyt mainintaa haastattelun aikana.

Tämän tutkielman otos oli pieni, sillä haastateltavia oli tutkielmassa yhteensä kuusi henkilöä. Haastateltavien vähäisen lukumäärän takia aineistosta ei voi tehdä laajempia johtopäätöksiä rahoitusalan myyntijohtajien johtajuudesta. Tutkielman pieni otanta tarkoittaa, että aihetta ei voi kokonaan yleistää muihin rahoitusallalla toimiviin myyntijohtajiin. Tämä johtuu siitä, että jokainen myyntijohtaja tekee johtajuudesta oman näköistä ja organisaatiot tukevat eri tavoilla johtajuutta. Tämä pro gradu -tutkielma antaa lukijalle alustavaa ymmärrystä aiheesta, jota tulisi tarkentaa tulevaisuudessa laajemmalla otoksella. Tuloksia rikastaa kuitenkin se, että haastateltavat edustivat eri organisaatioita Suomen rahoitusallalla.

Tämän pro gradu -tutkielman rajoitteena on myös haastatteluiden luonne. Tässä tutkielmassa haastateltiin vain ennalta valittuja rahoitusalan myyntijohtajia. Pelkästään myyntijohtajia haastatteleamalla tulokset voivat antaa ylioptimistisen kuvan aiheesta. Tutkielman tulokset olisivat voineet olla erilaisia, jos tiimejä ja asiakkaita olisi haastateltu samanaikaisesti myyntijohtajien kanssa. Näin laajat haastattelut olisivat toisaalta olleet haastavampi toteuttaa tämän tutkielman puitteissa.

Tässä tutkielmassa on otettu myös yleistettävyys huomioon. Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyttä ei tutkita numeerisesti. Ajatuksena on saada ymmärrystä aiheesta muita vastaavanlaisia tutkimuksia varten. Laadullisessa tutkimuksessa ei tehdä yleistyksiä suoraan aineistosta vaan aineistosta tehdyistä tulkinnoista. Yleistettävyyttä tarkastellaan laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi aineiston asianmukaisella kokoamisella.

(Hirsjärvi ym. 2004, 218.) Tämän tutkielman aineisto on koottu teorialähtöisesti, jotta aineisto voitiin koota suunnitelmallisesti. Tutkielman johtopäätöksiä ei ole tehty suoraan aineiston pohjalta, vaan tulkintoja tehdessä on kiinnitetty huomiota aiheen kokonaisuuteen teoria ja tutkimusaineisto huomioon ottaen.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkielma on poikittaistutkimus, jolloin aiheesta on saatu nykyhetkeen perustuva tutkielma. Tässä tutkielmassa ei ole tutkittu lainkaan muiden alojen myyntijohtajien johtajuutta. Olisi mielenkiintoista tutkia eri alojen myyntijohtajien johtajuustaitoja ja vertailla niitä keskenään. Tällaisen tutkimusasetelman avulla, johtajuustaidot eri toimialoilla voivat luoda uusia oivalluksia teorian muodostumiseksi ja kehittää johtajuustaitoja toimialasta riippumatta. Johtajuustaitoja olisi myös tärkeää tutkia myyntijohtamisen näkökulmasta pitkittäistutkimuksena, jolloin johtajuutta voisi tutkia pidemmällä aikavälillä. Tällä tavoin esimerkiksi johtajuuden kehitystä voitaisi seurata uuden myyntijohtajan näkökulmasta.

Laajemmassa mittakaavassa olisi myös kiinnostavaa tutkia samojen kansainvälisten organisaatioiden myyntijohtajien johtajuutta. Tällä tavoin kyettäisiin löytämään johtajuuden näkökulmasta mielenkiintoisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä esimerkiksi eri maiden väliltä.

Lähteet

- Ahearne, M., & Rapp, A. (2010). The role of technology at the interface between salespeople and consumers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), 111–120.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N. and LaForge, R.W. (1996), “Investigating the relationships among sales management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13 No. 4, pp. 345-63.
- Badrinarayanan, V., Gupta, A., & Chaker, N. N. (2021). The pull-to-stay effect: influence of sales managers’ leadership worthiness on salesperson turnover intentions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(1), 39–55.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 219–231.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.
- Barkema, H. G., Baum, J. A. C., & Mannix, E. A. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45(5), 916–930.
- Bass, B. M. (1997) Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. *The Journal of personal selling & sales management*, 1997-01-01, Vol.17 (3), p.19-28.

- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (2007). Executive and Strategic Leadership. *International journal of business*, 12(1), 34-52.
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122–1142.
- Boal, K., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11, 515-549.
- Boyd, B. K., Takacs Haynes, K., Hitt, M. A., Bergh, D. D., & Ketchen, D. J. (2012). Contingency Hypotheses in Strategic Management Research. *Journal of Management*, 38(1).
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Burns JM (1978) *Leadership*. New York, NY: Harper & Row Publishers.
- Cadogan, J. W., Lee, N., Tarkiainen, A., & Sundqvist, S. (2009). Sales manager and sales team determinants of salesperson ethical behaviour. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 907–937.
- Cannella, A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3), 36-42.
- Chemers, M. M. (2001). Leadership effectiveness: An integrative review. In M. A. Hogg, & R. S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp. 376 – 399).

- Child, J., & McGrath, R. G. (2001). Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1135–1149.
- Chonko, Lawrence B., John F. Tanner, Jr., and William A. Weeks (1996). Ethics in Salesperson Decision Making: A Synthesis of Research Approaches and an Extension of the Scenario Method. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (Winter), 35-52.
- Conger, J.A, (1999) Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership quarterly* 10 (2)
- Cron, William L., and Thomas E. DeCarlo. (2009). *Dalrymple's Sales Management: Concepts and Cases*. 10th ed. New York: John Wiley, 12–19.
- Deloitte, 2022 Banking and capital markets outlook.
 <<https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/financial-services/articles/financial-services-industry-outlooks-2022/banking-industry-outlook.html>>, haettu 1.6.2022
- Day, D.V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *Leadership Quarterly*, 17(3), 211–216
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25: 36-62.
- Dixon, A. and Tanner, J. (2012) Transforming Selling: Why it is Time to Think Differently about Sales Research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 9–14.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (2002). An Examination of Managers' Beliefs about their Roles as Facilitators of Learning. *Management Learning*, 33(2), 147–179.
- Eskola, J – Suoranta, J (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.

Evans, K. R., Landry, T. D., Li, P.-C., & Zou, S. (2007). How sales controls affect job-related outcomes: the role of organizational sales-related psychological climate perceptions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), 445–459.

Finanssiala ry, Pankkivuosi 2021.

<<https://www.finanssiala.fi/julkaisut/pankkivuosi-2021/>>, haettu 1.6.2022

Finanssiala ry, Vakuutusvuosi 2021.

<<https://www.finanssiala.fi/julkaisut/vakuutusvuosi-2021/>>, haettu 1.6.2022.

Given, L. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. SAGE Publications, Inc.

Grabo, A., Spisak, B. R., & van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 473–485.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423–451.

Hamstra, M. R. W. (2014). ‘Big’ men: Male leaders’ height positively relates to followers’ perception of charisma. *Personality and Individual Differences*, 56, 190–192.

Harmon, Harry A., Gene Brown, Robert E. Widing, II, and Kevin L. Hammond. (2002). “Exploring the Sales Manager’s Feedback to a Failed Sales Effort.” *Journal of Business and Industrial Marketing* 17 (1): 43–55.

Hewitt, K. K., Davis, A. W., & Lashley, C. (2014). Transformational and Transformative Leadership in a Research-Informed Leadership Preparation Program. *Journal of Research on Leadership Education*, 9(3), 225–253.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu; Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.

- Honeycutt, Earl D., Judy A. Siguaw, and Tammy G. Hunt (1995), "Business Ethics and Job-Related Constructs: A Cross-Cultural Comparison of Automotive Salespeople," *Journal of Business Ethics*, 14 (March), 235–248.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Schwepker, C. H. (2007). Salesperson Ethical Decision Making: The Impact of Sales Leadership and Sales Management Control Strategy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4), 301–315.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Locander, W., Mackenzie, B & Podasakoff, P. (2005). New directions in sales leadership research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 25(2), 137–154.
- Ingram, T., LaForge, R., & Leigh, T. (2002). Selling in the new millennium A joint agenda. *Industrial Marketing Management* 31(1), 559 – 567.
- Johlke, Mark C., Dale F. Duhan, Roy D. Howell, and Robert W. Wilkes. (2000). "An Integrated Model of Sales Managers' Communication Practices." *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (2): 263–277.
- Li, V., Mitchell, R., & Boyle, B. (2015). The divergent effects of transformational leadership on individual and team innovation. *Group & Organization Management*, 41(1), 66–97.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage, Newbury Park.
- Liu, D., Fisher, G., & Chen, G. (2018). CEO attributes and firm performance: A sequential mediation process model. *Academy of Management Annals*, 12(2), 789–816. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006).
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Gregory A. Rich (2001), "Transformational Leadership and Salesperson Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (April), 115–134.

- Mallin, M. L., O'Donnell, E., & Hu, M. Y. (2009). The role of uncertainty and sales control in the development of sales manager trust. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 30–42.
- Marks, M.A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2020). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 101456.
- McKelvey, B. (2001). Energizing order-creating networks of distributed intelligence. *International Journal of Innovation Management*, 5, 181–212.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232–245.
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A Network Analysis of Leadership Theory. *Journal of Management*, 42(5), 1374–1403.
- Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press. Management Review.
- Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180.
- Plank, R. E., Reid, D. A., Koppitsch, S. E., & Meyer, J. (2018). The sales manager as a unit of analysis: a review and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 78–91.
- Pohjola, Matti (2015) Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. < <https://www.finanssiala.fi/wp->

content/uploads/2015/06/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf>, haettu 1.6.2022.

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.

Rapp, A., & Beeler, L. (2021). The state of selling & sales management research: a review and future research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(1), 37–50.

Reid, D. A., Plank, R. E., Peterson, R. M., & Rich, G. A. (2017). Examining the use of sales force management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(7), 974–986

Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 101353.

Schewpker, C., & Good, D. (2007). Exploring the Relationships Among Sales Manager Goals, Ethical Behavior and Professional Commitment in the Salesforce: Implications for Forging Customer Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 6(1), 4-19.

Schewpker, C. H., & Good, D. J. (2007). Sales Management's Influence on Employment and Training in Developing an Ethical Sales Force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4), 325–339.

Shepherd, C. David, Geoffrey L. Gordon, Rick E. Ridnour, Dan C. Weilbaker, and Brian Lambert. (2011). "Sales Manager Training Practices in Small and Large Firms." *American Journal of Business* 26 (2): 92–117.

Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.

- Sivadas, Eugene, Susan B. Kleiser, James Kellaris, and Robert Dahlstrom (2003),
“Moral Philosophy, Ethical Evaluations, and Sales Manager Hiring Intentions,”
Journal of Personal Selling & Sales Management, 23, 1 (Winter), 7–21.
- Stam, D., Lord, R. G., Knippenberg, D. van, & Wisse, B. (2014). An Image of Who We
Might Become: Vision Communication, Possible Selves, and Vision Pursuit.
Organization Science, 25(4).
- Steward, Michelle D., Beth A. Walker, Michael D. Hutt, and Ajith Kumar. (2010). “The
Coordination Strategies of High Performing Salespeople: Internal Working
Relationships that Drive Success.” *Journal of the Academy of Marketing
Science* 38 (5): 550–566.
- Suomen Pankki, Suomen Pankin Vuosikertomus 2021.
<<http://urn.fi/URN:NBN:fi:bof-202204041130>>, haettu 3.6.2022.
- Suoranta, Juha. (1995): Laadullisen tutkimuksen kurjuus opiskelijoiden kertomana.
Kasvatus. 26(1), 15–23.
- Swaiti, M. & Rajub, L. (2014). Transformational leadership and employee creativity.
Department of Management Studies, Indian Institute of Technology, Roorkee,
India. 53 (5), 894-910.
- Sy, T., Horton, C., & Riggio, R. (2018). Charismatic leadership: Eliciting and
channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 58–69.
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three
versions. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 837–848.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
Helsinki.

- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, *18*(4), 298–318.
- van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals*, *7*(1), 1–60.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 825–856.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. England: Pearson Education Limited.
- Wang, X.-H. (Frank), & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, *95*(6), 1134–1144.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset

- Mikä on toimenkuvasi/ tehtävänimikkeesi?
- Kuinka kauan olet ollut töissä nykyisessä työpaikassasi?
- Kuinka kauan olet tehnyt myynnin kanssa töitä?
- Millaista kokemusta sinulla on esihenkilönä toimimisesta?

Myyntijohtaminen yksilön ja organisaation näkökulmasta

- Mitä te myytte ja kenelle?
- Mistä myynnin johtamisessa on kysymys, eli mitä se on?
- Miten kuvailisit nykyistä johtamistapaa organisaationne myyntityössä? Miten kuvailisit omaa myyntijohtamisen tyyliä?
- Onko myyntijohtaminen yksilö- vai tiimityötä? Kenen vastuulla se on?
- Kuinka onnistuneeksi koet myyntijohtamisen organisaatiossasi? Osaatko sanoa yksittäisiä asioita siitä?
- Mitä haasteita näet tällä hetkellä myyntijohtamisessa?
- Oletteko johtaneet muuta tiimiä kuin myyntitiimiä? Miten kokemus eroaa myyntijohtamisesta?
- Millä tavalla myyjien (henkilöstön) persoonat ja henkilökohtaiset taidot vaikuttavat myyntijohtamiseen? Vaikuttaako myyntijohtajan persoona myyntijohtamiseen?
- Miten suhtaudut henkilöstön antamaan palautteeseen? Kuinka se näkyy päivittäisessä johtamisessa?

Myyntijohtamisen nykytila ja tulevaisuus

- Kertoisitko esimerkillisesti mitä hyvältä myynninjohtajalta vaaditaan, jotta työssä menestyy?
- Miten myyntityö on muuttumassa, entä myynnin johtaminen? Osaatko arvioida tulevaisuuden haasteita myynninjohtamisen näkökulmasta?
- Millä tavalla myyntijohtamistaitoja tulisi kehittää tulevaisuudessa?
- Onko jotakin muuta mitä haluat kertoa mistä emme ole vielä keskustelleet?