

Tavoiteasetanta osana myyjien motivoitumista myyntityössä

Case: Kodin ykkönen, Palokka

Marika Paananen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2015

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), palveluiden tuottamisen ja johtamisen tutkinto-
ohjelma

Tekijä(t) Paananen, Marika	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 20.11.2015
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tavoiteasetanta osana myyjien motivoitumista myyntityössä Case: Kodin Ykkönen, Palokka		
Tutkinto-ohjelma Palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Auli Nikmo		
Toimeksiantaja(t) Palokan Kodin Ykkönen		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Palokan Kodin Ykkönen. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää tavoiteasetannan merkitystä huonekaluosaston myyjien myyntityön johtamisessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä tietoa siitä, kuinka konkreettiset myyntitavoitteet vaikuttavat myyjien motivaatioon ja haluun tehdä myyntityötä, sekä syventää ymmärrystä siitä, kuinka myyntityötä tulisi johtaa tutkittavassa ympäristössä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun pohjana toimi myynninseurantaharjoitus, jossa toimeksiantajayrityksen myyjille asetettiin myyntitavoite kuukauden ajalle tietystä lisämyyntituotteesta. Haastattelujen avulla selvitettiin tavoiteasetannan merkitystä myyjien motivoitumisen lisäämiseen.</p> <p>Teemahaastatteluiden vastauksista saatiin kattavasti tietoa, kuinka myyjät kokivat konkreettiset myyntitavoitteet työssään. Myyjät kokivat, että heidän myyntimotivaatiotaan lisäsivät eniten selkeät tavoitteet ja sitä kautta työn merkityksellisyyden ymmärtäminen, hyvä yhteishenki ja mukava yhdessä tekeminen sekä itsensä kehittäminen.</p> <p>Työlle asetetut tavoitteet onnistuttiin saavuttamaan, ja lopputuloksena oli tärkeää ja sovellettavissa olevaa tietoa toimeksiantajalle siitä, mitkä seikat motivoivat myyjää myyntityöhön ja kuinka myyntityötä tulisi tavoiteasetannan avulla johtaa. Näiden seikkojen pohjalta esitetään myös potentiaalisia jatkotutkimusaiheita.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tavoiteasetanta, myynninseuranta, motivointi, myyntityö, tavoitteet		
Muut tiedot		

Author(s) Paananen, Marika	Type of publication Bachelor's thesis	Date 20.11.2015
	Number of pages 53	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Target-setting as part of motivation at sales persons' work Case: Kodin Ykkönen, Palokka		
Degree programme Degree programme in Services Management		
Tutor(s) Nikmo Auli		
Assigned by Palokan Kodin Ykkönen		
Abstract <p>The thesis was commissioned by Palokan Kodin ykkönen. The purpose of the study was to produce information on the importance of target-setting and how to lead the furniture department's sales staff. The aim of the study was to increase the knowledge on how specific sales targets affected the employees' motivation and willingness to do the selling, and to deepen our understanding of how the employees should be lead.</p> <p>The research method of the thesis was qualitative. The theme interview method was used for the data collection. The interview was based on a sales tracking exercise. In the sales tracking exercise the sales targets were set to the employees over one month. The purpose of the interview was to clarify the importance of target setting to increase the employees' motivation.</p> <p>The theme interview responses gave comprehensive information on how the employees experienced the concrete sales targets at their work. The employees felt that their sales motivation increased the most with the clear targets and understanding the relevance of their own work. The employees also considered that working together as a team with a good spirit and self-development were important motivators.</p> <p>The results of the study were reached and they give the commissioner important and applicable information on the facts that motivated the employees for the sales work, and how it should be lead with the target setting. On the basis of these considerations potential subjects for further research were introduced.</p>		
Keywords/tags (subjects) Target setting, sales tracking, motivation, sales work, objectives		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 Johdanto	2
2 Tutkimusasetelma.....	6
2.1 Tutkimustyön tarkoitus ja tavoite.....	6
2.2 Tutkimusongelma ja –kysymys	7
2.3 Tutkimusote	7
3 Henkilökohtainen myyntityö	11
3.1 Asiakaspalvelu.....	13
3.2 OEH-Analyysi.....	14
3.3 Lisämyynti	15
4 Myynnin johtaminen tavoitejohtamisen keinoin	16
4.1 Myyjien motivoitumisen lisääminen tavoitteiden avulla	24
4.2 SMART – hyvän tavoitteen kriteerit.....	29
5 Tutkimustulokset	32
6 Johtopäätökset	45
7 Pohdinta.....	49
LÄHTEET	51
LIITTEET	53
Liite 1 Myynninseurantataulukot.....	53

Taulukot

Taulukko 1 Myyntiraporttien yhteenveto.....	35
---	----

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Palokan Kodin Ykkönen. Kodin Ykkönen on Suomen suurin sisustustavaratalo, jossa jatkuvasti kiinnitetään huomiota parempaan asiakaspalveluun ja myynnin kehittämiseen. Myyjän tehtävänä organisaatiossa on myydä, eli tuottaa tulosta yritykselle. Myynnin ja sitä kautta tuottojen aikaansaaminen on yrityksen elinehto. Ongelmaksi Palokan Kodin Ykkösessä myyntityössä toimivat henkilöt kokivat kuitenkin sen, etteivät he tiedä tarkalleen, millaisia myynnillisiä tuloksia heiltä odotetaan.

Kodin Ykkönen kuuluu tällä hetkellä 4K invest Oy:n omistukseen. Muutos omistajuussuhteessa tapahtui 16.3.2015 yrityskaupan myötä. Yrityskaupan yhteydessä ei kuitenkaan uusia strategisia linjauksia ole tehty, joten opinnäytetyön tavoitteet on asetettu Keskon strategisten tavoitteiden pohjalta. Keskon keskeisinä strategisina tavoitteina ovat kilpailijoita parempi asiakastyytyväisyys ja myynnin kehitys kaikissa kauppaketjuissa.

Vaikka myynnillisiä tavoitteita johdon toimesta on Kodin Ykkösessä asetettu, ei myyntitavoitteita olla konkretisoitu myyntipuolelle riittävän selkeästi, jossa itse myynti kuitenkin tapahtuu. Tästä ongelmasta opinnäytetyöni sai alkunsa.

Myyjät tarvitsevat hyvää johtamista, jotta organisaation toiminta pysyisi vakaana (Rubanovich & Aalto 2007, 44). Myyntityön johtamisen tueksi tarvitaan myös tavoitteita, jotka hahmottavat myyjille tulosten mittaamista, suoriutumista tai alisuoriutumista (Laamanen 2005, 228).

Laamasen (2005) mukaan esimiehen vastuulla on jakaa tavoitteita niin, että ne ovat mahdollista toteuttaa käytännössä. Perinteinen tapa on jakaa tavoitteet niin, että ne kohdistuvat yksilöön tai pieneen ryhmään ihmisiä. Parhaimmat tulokset on saatu aikaiseksi osoittamalla tavoitteet myyntiin ja kustannuksiin niin, että esimerkiksi myyjille osoitetaan myyntitavoitteet. (Laamanen 2005, 232.)

Tavaratalossa myyjät toimivat pääsääntöisesti aina omilla osastoillaan. Oman osaston konkreettisten myyntitavoitteiden tietäminen helpottaa myyjän työtä ja auttaa myyjää hahmottamaan toivottuja tavoitteita paremmin. Oikeanlaisella tavoiteasetannalla ja seurannalla voidaan työpaikan olosuhteet luoda sellaisiksi, että selkeät tavoitteet auttavat myyjää motivoitumaan ja pyrkimään kohti parempia tuloksia.

Tavaratalomyyjän työ on erilaista eri osastoilla. Tavaratalojen eri osastojen välillä tuotetietovaatimukset, keskiostoksen määrä ja jopa asiakkaat voivat poiketa hyvin paljon toisistaan. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tavaratalon huonekaluosaston työskenteleviin myyjiin. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan kuitenkin siirtää samankaltaisiin yhteyksiin ja hyödyntää myös muissa tilanteissa.

Toimeksiantaja

Kesko on kaupan alan pörssi-yhtiö, joka johtaa vähittäiskauppaketjujen toimintaa ja tuottaa vähittäiskauppaketjujen ostotoimintaa, logistiikka-, verkostokehityksen-, ja tiedonhankinnan palveluita. (Kesko lyhyesti 2015.)

Keskon ketjuun kuuluu noin 2 000 kauppaa Suomessa, Norjassa, Ruotsissa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Keskon toimialayhtiöt ja ketjut toimivat tiiviisti yhteistyössä kauppiaasyrittäjien ja muiden kumppaneiden kanssa. Kesko ja K-kauppiat muodostavat yhdessä K-ryhmän, joka työllistää noin 45 000 henkeä. Keskon toimialoina ovat päivittäistavarakauppa, rauta- ja erikoiskauppa sekä auto- ja konekauppa. (Kesko lyhyesti 2015.)

Kesko tarjoaa päivittäistavarakaupan lisäksi myös laajimman rauta- ja sisustuskaupan, vapaa-ajan tuotteiden sekä maatalouskaupan valikoiman koko Suomessa. Toimialalla on Suomen lisäksi toimintaa myös Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Henkilöstöä toimialalla on noin 14 000. (Kesko rauta- ja erikoiskauppa 2015.)

Kodin Ykkönen tarjoaa laajan valikoiman tyylikkäitä ja laadukkaita tuotteita kodin sisustamiseen. Tunnettujen merkkituotteiden lisäksi Kodin Ykkönen tarjoaa

asiakkailleen vain sieltä saatavissa olevia omia merkkituotteitaan. Kodin Ykkönen on laajin ja monipuolisin kodin ja sisustamisen erikoistavarataloketju koko Suomessa. (Kodin Ykkönen tavaratalot 2015.)

Kodin Ykköset toimivat pääsääntöisesti valintapalveluperiaatteella, mutta ketju kiinnittää jatkuvasti huomiota asiakkaiden odotuksia ylittävään palveluun. Asiakkailta on tuotteiden lisäksi mahdollisuus henkilökohtaiseen palveluun, jossa sisustusalan ammattilaiset tekevät tarjouskäytännön mukaan kokonaisvaltaista ja yksityiskohtaista suunnittelua niin koteihin kuin yrityksiinkin. Asiakkaiden toiveiden mukaan toteutetaan kokonaisvaltainen kokonaisuus, johon suunnittelun lisäksi voivat kuulua kalusteiden asennus- ja kuljetuspalvelut sekä kodin tekstiilien ompelupalvelut. (Kodin Ykkönen tavaratalot 2015.)

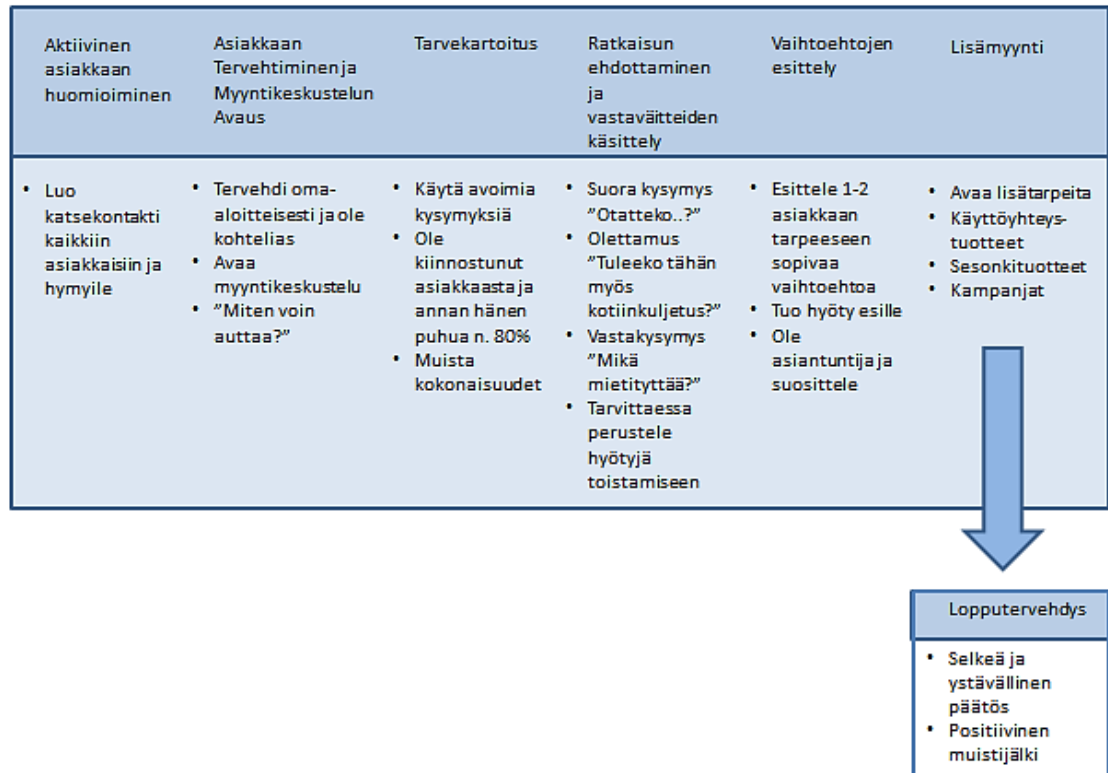
Kodin Ykkösen palvelu- ja myyntikulttuuri

Myyjän tehtävä on myydä, eli aikaansaada myyntiä. Myyjän työtehtäviin käsittelemässäni toimintaympäristössä liittyy kuitenkin paljon muitakin työtehtäviä. Asiakkaat täytyy huomioida ja palvella erinomaisesti, kaupan tilat täytyy pitää siistinä ja myyvänä, tuotteiden esillepanojen tulee olla siistejä ja houkuttelevia ja tuotteita tulee olla esillä tarvittavat määrät. Tavaratäydennykset, asiakastilaukset, reklamaatiot, uusiin tuotteisiin tutustuminen ja kampanjatiedotteiden läpikäynti vievät huomattavasti myyjien työaikaa. Nämä seikat eivät kuitenkaan saisi viedä huomiota pois myyjän päätehtävästä, myynnistä.

Kodin Ykkösessä kiinnitetään jatkuvasti huomiota asiakkaan odotuksia ylittävään palveluun. Vuonna 2015 toinen strategiassa määritetty tavoite myyjien työssä on kasvattaa asiakkaan keskiostosta kolmen prosentin verran, joten myyjien on Kodin Ykkösessä oltava samalla erinomaisia asiakaspalvelijoita sekä huippumyyjiä.

Markkinointi ja tuotteet tuovat tavarataloon tietyn määrän asiakkaita. Myyjien ja esimiesten tehtävänä on maksimoida myynti tästä asiakasvirrasta. Kun asiakkaat huomioidaan, asiakaskohtaamisten määrä lisääntyy. Se johtaa automaattisesti asiakkaalle esiteltyjen tuotteiden määrän kasvamiseen, mikä yhdessä lisämyynnin

kanssa johtaa suoraa myynnin kasvamiseen. Kodin Ykkösen palveluketjun kuvaus ilmenee vaiheittain seuraavassa kuviossa. (Parasta palvelua 2014.)



Kuva 1. Kodin Ykkösen palveluketjun kuvaus. (Parasta palvelua 2014.)

Kodin Ykkösen Parasta palvelua -konseptiin on määritelty myyjän rooli palvelutilanteessa. Tavaratalossa on pidetty äärimmäisen tärkeänä, että myyjä ymmärtää oman roolinsa. Parasta palvelua -konseptissa eritellään tärkeät vaiheet asiakaspalvelu- ja myyntitilanteita varten.

Asiakkaat on huomioitava, ja heitä on tervehdittävä oma-aloitteisesti ja iloisesti. Palvelun aluksi on myyjän vastuulla aloittaa myyntikeskustelu avoimella kysymyksellä. Myyjän täytyy muistaa käyttäytyä kohteliaasti ja käyttää sopivaa puhe- ja puhuttelutapaa. Asiakkaaseen tulee keskittyä, ja palvelun tulee olla henkilökohtaista. Asiakkaalle on tehtävä riittävä tarvekartoitus, jotta myyjä pystyy esittelemään vähintään kaksi sopivaa tuotetta asiakkaalle. Myyjän on ehdotettava asiakkaalle sopivaa ratkaisua ja tarvittaessa ”tehtävä päätös” asiakkaan puolesta. Sen jälkeen on muistettava tehdä lisämyyntiä, eli myyjän on tarjottava asiakkaalle

lisämyyntituotetta tai -palvelua. Sen jälkeen on myyjän tehtävä päättää palvelutapahtuma hyvästelemällä asiakas ystävällisesti ja jättää asiakkaalle positiivinen muistijälki. (Parasta palvelua 2014.)

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimusasetelma, joka sisältää tutkimustyön tarkoituksen ja tavoitteen, tutkimusongelman ja -kysymykset sekä tutkimusotteen.

Tutkimustyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, ja se sisältää teoreettisen ja empiirisen osuuden. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, joihin osallistui yhteensä kuusi henkilöä. Teemahaastattelun pohjana toimi myynninseurantaharjoitus, jossa huonekaluosaston myyjille asetettiin myyntitavoite kuukauden ajalle tietystä lisämyyntituotteesta. Pyrkimyksenä on tutkia, kuinka konkreettiset tavoitteet vaikuttavat myyjiin.

Lopuksi työstä saatuja tuloksia analysoidaan sekä selvitetään, saatiinko tutkimusongelmaan vastaukset teemahaastattelun perusteella. Näiden pohjalta tehdään johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotus.

2.1 Tutkimustyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää myyjien käsityksiä tavoitteista ja konkreettisten tavoitteiden vaikutuksesta myyntituloksiin. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietoa siitä, vaikuttavatko asetetut tavoitteet myyjien motivaatioon ja haluun tehdä myyntityötä, sekä syventää ymmärrystä siitä, kuinka myyntityötä tulisi johtaa tutkittavassa ympäristössä.

Teoriaosuudessa käydään läpi myyntityötä, myynti- ja asiakaspalveluprosessia, myynnin johtamista tavoitejohtamisen keinoin sekä otetaan huomioon tavoitejohtamisen merkitys osana myyjien motivoituneisuutta.

Empiirinen osuus koostuu teemahaastatteluista, joiden tuloksia työssä analysoidaan. Analysoinnin ja tulkinnan jälkeen syntyivät johtopäätökset. Osastolla toteutettiin tavoitteellinen myynninseurantaharjoitus, jonka jälkeen teemahaastattelun avulla kerättiin tietoa siitä, kuinka myyjät kokivat konkreettiset tavoitteet myyntityössään ja kuinka myyjien mielestä myyntityötä tulisi johtaa.

Haastattelujen perusteella saatuja tuloksia peilataan teoriassa esitettyihin tietoihin. Tämä opinnäytetyö on case -tutkimus, jossa tutkitaan yhden tavaratalon henkilöstöä ja sen näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

2.2 Tutkimusongelma ja -kysymys

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi rakentui myyjien riittämätön tietämys konkreettisista myyntitavoitteista. Myyjät eivät tiedä tarkalleen, millaisia myynnillisiä tuloksia heiltä odotetaan. Myyntitavoitteita on johdon toimesta asetettu, mutta tavoitteet eivät konkretisoitu myyjien päivittäiseen työhön riittävän selkeästi.

Tutkimuskysymys, johon opinnäytetyössä etsitään vastausta on: Mikä on konkreettisten tavoitteiden merkitys myyjän työn tuloksellisessa johtamisessa? Alakysymyksinä toimivat kysymykset ovat: Mikä on tavoiteasetannan vaikutus myyntituloksiin? Millaisia käsityksiä ja kokemuksia myyjillä on tavoitteiden vaikutuksesta omaan työhön ja motivaatioon? Miten myyjien mielestä heidän työtään tulisi johtaa?

2.3 Tutkimusote

Tutkimustyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tieto kerättiin teemahaastattelun avulla huonekaluosaston myyntihenkilöiltä. Teemahaastattelut toteutettiin kahdessa osassa, kahdelle kolmen hengen ryhmälle. Haastatteluihin

osallistui yhteensä kuusi henkilöä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt valittiin sen perusteella, että he työskentelivät joko vakituisesti tai määräaikaisesti huonekaluosastolla. Tutkimukseen valittu ryhmä oli taustoiltaan hyvin monipuolinen. Ryhmään kuului kuusi henkilöä, joista kaksi toimi osastovastaavina ja loput neljä myyjinä. Ikäjakauma haastatteluissa oli 20 - 35 vuotta, ja ryhmään kuului sekä miehiä että naisia. Haastateltavien työkokemus, ammattitaito ja työurat olivat myös hyvin erilaisia. Osa haastatteluun osallistuneista myyjistä oli työskennellyt yrityksessä yli kymmenen vuotta ja osa vasta vajaan vuoden. Erilaisuus toi tutkimukseen monia erilaisia näkökulmia ja luotettavuutta.

Teemahaastattelun pohjana toimi myynninseurantaharjoitus, jossa huonekaluosaston myyjille oli asetettu myyntitavoite kuukauden ajalle tietystä lisämyyntituotteesta.

Myyntiseurantaharjoitus suoritettiin ajalla 1.3 - 31.3.2015 tavaratalon huonekaluosastolla. Myyntiseurantaharjoituksessa käytettiin SMART-tavoiteasettelun kaavaa pohjana myyntitavoitteiden asettamisessa osastolle. SMART-kaava koostuu englannin kielen sanoista specific, measurable, achievable, realistic ja time-bounded. Tavoitteet asetettiin edellisen vuoden myyntiraportteja tutkien, ja niistä saatujen lukujen perusteella laskettiin realistinen tavoite tämän vuoden maaliskuulle, jonka aikana myyntiä seurattiin tavoitetaulukon avulla. Harjoituksessa käytettiin SMART-mittariston kaavaa, koska SMART-mittaristo on yksinkertainen, konkreettinen ja helposti ymmärrettävä. Valittua mittaristoa oli helppo käyttää, eikä se vienyt myyjien keskittymistä pois heidän tärkeimmästä tehtävästään, myynnistä.

Harjoitusta varten rakentamassani seurantataulukossa täyttyivät kaikki SMART-mittariston määritteet. Taulukko oli täsmällinen ja ilmaisi tarkat yksikkömäärät tuotteesta, jonka myyntiä oli tarkoitus kasvattaa. Seurannan alussa ilmoitettiin myös viime vuoden koko maaliskuun myynti euromääräisenä, ja se oli tarkoitus tänä vuonna ylittää.

Harjoituksen tavoite oli mitattavissa, koska taulukkoon merkittiin joka kerta tiedot, kun joku myyjistä oli tuotteen myynyt. Myyjät merkitsivät myydyin tuotteen itse oman nimensä perään taulukkoon, ja näin pystyttiin seuraamaan, oliko päivätavoite saavutettu. Tavoite oli sidottuna myös aikaan. Tavoite oli täytettävä yhden

kuukauden aikana. Viikko- eli välitavoitteet auttoivat suorituksen seurantaan ja kannustivat kohti päätavoitetta.

Myyntinseurantaharjoituksella saadut tulokset osoittavat, että työntekijät todella saivat erinomaisia tuloksia aikaiseksi tavoitteiden avulla. Harjoituksesta saadut luvut esiteltiin kaikille harjoitukseen osallistuneille henkilöille. Luvut antoivat konkreettisen kuvan tavoitteista ja toteutuneista tuloksista harjoitukseen osallistuneille myyjille ja hyvää pohjaa tutkimuksen teemahaastatteluille. Näin haastateltaville mahdollistettiin etukäteen valmistautuminen haastattelutilanteeseen.

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan tämä on haastattelun onnistumisen kannalta suositeltavaa. Kun haastateltavat saavat tutustua haastattelun teemoihin etukäteen, he voivat valmistautua haastatteluun paremmin ja miettiä vastauksiaan etukäteen. Näin varmistetaan, että halutusta asiasta saadaan haastattelutilanteessa kaikki mahdollinen tieto irti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Myyntinseurantaharjoituksella ei ainoastaan tuotettu tavaratalolle myynnin kasvun tuomaa hyötyä, vaan myös henkilöstö koki harjoituksen erittäin tarpeellisena. Myyntinseurantaharjoitus toimi teemahaastattelujen pohjana, mihin tämän tutkimustyön tulokset perustuvat.

Teemahaastattelu

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi haluttiin valita menetelmä, joka tuottaisi parhaan ja mahdollisimman kattavan kuvan tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelu mahdollistaa parhaiten tutkittavan aiheen tarkastelun, koska haastattelu mahdollistaa mielipiteiden monipuolisemman selventämisen, toisin kuin esimerkiksi kyselylomake. Lisäksi haastattelu on mukautumiskykyinen, ja sen etuna esimerkiksi kyselylomakkeeseen verrattuna ovat persoonallisuus ja henkilökohtaisuus. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista ja mitä merkityksiä he asioille antavat (Tuomi & Sarajärvi 2009, 48).

Teemahaastattelun avulla yritetään löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Haastattelun teemat syntyvät

tutkimuksen viitekehuksesta, ja näin ne perustuvat jo ennalta tiedettyihin asioihin tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 48.)

Teemahaastattelu tarkoittaa nimensä mukaisesti haastattelua, joka toteutetaan ennalta valittujen teemojen mukaisesti. Haastattelu tarkoittaa, että tutkija ja tutkittava ovat kasvotusten. Teemat taas tarkoittavat aiheita, joista keskustellaan. Tavoitteena teemahaastatteluissa on, että tutkittava puhuu ja tuottaa tutkijalle aineistoa. Haastattelun aikana tutkija voi esittää tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. Teemahaastatteluja varten tutkijan on hyvä tehdä aihealueista runko, jonka mukaan haastatteluissa edetään. Teemarungon avulla voidaan haastattelun päätyttyä varmistua, että kaikista osa-alueista tuli keskusteltua. (Kananen 2014, 118-119.)

Etukäteen valitut haastatteluteemat perustuvat siis tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen eli tutkittavasta aiheesta jo tiedettyyn tietoon. Mutta se, kuinka tarkasti haastatteluteemoja noudatetaan, riippuu siitä, kuinka avoin haastattelu on kokemuksille ja havainnoille. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75 – 76.)

Teemahaastattelun avulla pyritään ymmärtämään ja saamaan käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelussa kohteena on aina ihminen, jonka toimintaa tutkija pyrkii ymmärtämään kysymysten avulla. (Kananen 2014, 121.)

Teemahaastattelussa tutkija valmistaa ennakkoon teemarungon, jonka puitteissa haastattelu käydään. Haastattelun aikana tutkija kysyy myös tarkentavia kysymyksiä. Tarkentavilla ja täydentävillä kysymyksillä saadaan haastatteluun lisää syvyyttä ja tutkija oppii keskustelun kautta ymmärtämään ilmiötä. Myös tutkijan esittämät jatkokysymykset tekevät haastattelutilanteesta luonnollisemman, jolloin aito vuorovaikutus lisääntyy. (Kananen 2014, 125-127.)

Tämän opinnäytetyön teemahaastattelut toteutettiin toukokuun aikana tavaratalossa, ja niitä tehtiin yhteensä kaksi. Aineisto kerättiin nauhoittamalla haastattelut. Haastattelujen kesto vaihteli noin puolesta tunnista tuntiin. Haastattelussa oli kolme teemaa: mitä hyvää tavoiteasetannassa on, mitä kehitettävää siinä on ja kuinka työntekijät toivoisivat toimittavan.

Teemahaastatteluista saatu aineisto tulee järjestää tiiviiseen ja informatiiviseen muotoon säilyttäen kuitenkin sen sisältämä informaatio (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–108). Saatua aineistoa lähdettiin järjestämään aukikirjoittamalla. Opinnäytetyössä nauhoitetut haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin sana sanalta tekstiedostoksi.

Litterointi tarkoittaa haastattelujen kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä erilaisin analysointimenetelmin. Litteroinnissa voidaan huomioida puheen lisäksi eleitä, puheen taukoja ja äänenpainoja. Niiden avulla pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkkaan ja autenttisesti haastatteluja. Litterointi jaetaan kolmeen eri tasoon, joita ovat sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. (Kananen 2014, 144.)

Tässä tutkimuksessa nauhoitettu aineisto purettiin yleiskielistä litterointitapaa hyödyntäen. Aineisto on litteroitu kokonaan, ja puhe esiintyy litteroinnissa kirjakielellä, mutta se ei sisällä mitään tunneilmauksia, kuten esimerkiksi naurua. Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa pääpaino on sen asiasisällössä, joten tunteen ilmaukset, eleet ja äänenpainot on jätetty analyysin ulkopuolelle. Litteroinnin jälkeen saadusta aineistosta etsittiin teemoittain myyjien ajatuksia, käsityksiä, näkemyksiä ja kokemuksia, jotka tiivistettiin teemojen mukaan ja analysoitiin.

3 Henkilökohtainen myyntityö

Myyynnissä on kyse tuloksen aikaan saamisesta, eli siitä, saako myyjä asiakkaan ostamaan. Opinnäytetyössäni toiminta tapahtuu tavaratalossa, jolloin kyse on toimipaikka- eli myymälämyynnistä.

Vuorion (2011) mukaan myyntityössä kaikki lähtee asenteesta. Mikäli myyjältä puuttuu todellinen onnistumisen halu, kauppaa ei synny. Myyntityössä jatkuva itsensä kehittäminen on ainoa mahdollinen suhtautumistapa työtänsä kohtaan. (Vuorio 2011, 11-13.)

Myyjät ovat aina vuorovaikutussuhteessa asiakkaisiin. Myyjän täytyy osata osoittaa asiakkaalle, että heitä arvostetaan ja heidän tarpeitaan kuunnellaan. Vuorio (2011)

muistuttaa, että hyvän myyjän muistisääntö on; Sinulla on kaksi korvaa ja yksi suu, käytä niitä siinä suhteessa. (Vuorio 2011, 35.)

Aito kiinnostus asiakasta ja hänen tarpeitaan kohtaan luo hyvän pohjan onnistuneelle lopputulokselle kaupankäynnissä. Myyntityössä on hyvä pitää mielessä, että kaupan pyynti on asiakkaalle palvelus. Hyvä myyjä tarjoaa ratkaisua asiakkaan ongelmaan tarjoamalla tuotteen tai palvelun. Asiakkaalle myydään aina hyötyä – ei tavaraa. (Vuorio 2011, 106.) Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa enemmän hyöty, jonka asiakas saa tuotteesta, kuin esimerkiksi tuotteen hinta (Bergström & Leppänen 2001, 286).

Myyjän tulee selvittää heti palveluprosessin alussa, mitä tarpeita asiakkaalla on. Kun asiakkaan tarpeet ja odotukset tiedetään, pystytään hänelle tarjoamaan tuote, joka palvelee juuri hänen sen hetkisiä tarpeitaan parhaiten. Asiakkaan tarpeiden kartoitus helpottaa tuote-esittelyjä ja antaa asiakkaalle kuvan että häntä on kuunneltu. Myyjän parhaimpia ominaisuuksia ei ole puhuminen, vaan kuunteleminen. (Lahtinen & Isoviita 1998, 77.)

Mitä paremmin tarjottu tuote kohtaa asiakkaan tarpeen, sitä vähemmän varsinaista myyntityötä tarvitaan. Kun myyjä saavuttaa hyvän osaamistason, hänen myyntityönsä helpottuu ja hän saa enemmän aikaa vähemmällä vaivalla. (Pekkarinen, Sääski & Vornanen 2000, 27.)

Myyntityössä tulee kuitenkin muistaa, että se ei ole koskaan rutiinia. Uusiin asiakkaisiin on aina sopeuduttava ja heistä on oltava kiinnostunut. Myyjän tulee joka kerta olla myös vakuuttava ja hänen on analysoitava tilannetta. Hyvän lähtökohdan onnistuneelle myyntityölle antaa halu toimia ihmisten kanssa, innostus, usko asiaan ja halu kehittyä jatkuvasti. Kehittymisen kannalta parhaan vaihtoehdon myyjät saavat, mikäli he työskentelevät organisaatiossa, jossa kannustetaan itsensä kehittämiseen ja koulutukseen. (Pekkarinen ym. 2000, 32.)

Myyjän tehtävänä ei ole koskaan ainoastaan vain myydä. Myyjien tehtävänä ja vastuulla on paljon muutakin. Myyntitaitojen lisäksi heidän on ymmärrettävä laajasti markkinointia, tuotesuunnittelua, tuotantoprosesseja sekä tuotteiden toimintaan liittyvään logistiikkaa. Tämän lisäksi on tiedostettava mitä asiakas haluaa ja

ymmärrettävä asiakkaan ongelma. Työkenttä on mittava, jonka vuoksi itsensä jatkuva kehittäminen on alalla tärkeää. (Pekkarinen ym. 2000, 32.)

Yritysorganisaatio vaikuttaa osaltaan myynnin kokonaisuuteen jossa työskennellään. Yrityskuva on eräänlainen mielikuva, jonka asiakkaat muodostavat sen mukaan mitä he ovat kuulleet, nähneet ja kokeneet. (Pekkarinen ym. 2000, 32.) Kun myyjä toimii tietyssä ympäristössä, on hänen aina pyrittävä ylittämään asiakkaan odotukset, jotta yritysokuva asiakkaiden mielessä parantuisi.

3.1 Asiakaspalvelu

Asiakkaan kohtaaminen on vuorovaikutustilanne, jossa myyjän omat ihmissuhdetaidot joutuvat koetukselle. Hyvä muistisääntö lienee, että kohtele muita niin kuin toivoisit itseäsi kohdeltavan. Lundbergin (2002) mukaan onnistunut palvelutapahtuma on sellainen, jossa asiakas on palvelun jälkeen tyytyväisempi, kuin hän oli ennen saamaansa palvelua. (Lundberg 2008, 12.)

Hyvän asiakaspalvelun määritelmän lähtökohtana voi pitää sitä, että asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin vastataan. Hyvään palveluun kuuluu, että asiakasta kuunnellaan. Myyjän tehtävänä on kuunnella asiakasta ja hänen tarpeitaan. Kun myyjä varmistuu, että on ymmärtänyt asiakkaansa tarpeen, myyjä etsii ratkaisun yhdessä asiakkaan kanssa. Koska palvelussa asiakkaan tarpeet ovat etusijalla, ei palvelutilannetta voi koskaan suunnitella etukäteen, ja juuri siksi myynnin ja asiakaspalvelun tulee olla joustavaa. Hyvässä palvelussa asiakas ja hänen tarpeensa asetetaan aina etusijalle. (Kannisto & Kannisto 2008, 12-13.)

Hyvässä palvelussa luottamus on tärkeää. Asiakkaalle tulee luvata vain sitä, mikä varmasti voidaan toteuttaa. Tämä vaatii myyjältä malttia ja toisinaan tunnustusta siitä, että asiakkaan kaikkia tarpeita ei voida täyttää. Tässä kohtaa myyjän on oltava ehdottoman rehellinen eikä hän saa piilotella totuutta. (Kannisto & Kannisto 2008, 14.)

Asiakas haluaa aina varmistua myyjän rehellisyydestä ja haluaa luottaa myyjään. Asiakas myös toivoo myyjän ymmärtävän hänen toiveitaan ja tarpeitaan

ostotilanteessa. Hän odottaa arvostusta, koska hän on rahalla ratkaisemassa omaa ongelmaansa. (Lundberg 2002, 13.)

Hyvä asiakaspalvelija toimii oman tuotteen asiantuntijana. Hän tietää tuotteiden vahvuudet ja mahdolliset heikkoudet ja mikäli asiakas kysyy jotain mihin hän ei tiedä vastausta, hän lupaa selvittää tiedot asiakkaalle. Näin palvellaan asiakasta hyvin, mutta samalla myös lisätään omaa ammattitaitoa. Sillä jokaisesta palvelutapahtumasta voi oppia jotakin uutta. (Lundberg 2002, 17.)

Asiakkaan luottamuksen saa parhaiten kuuntelemalla, kyselemällä ja tarjoamalla tarkoituksen mukaisia vaihtoehtoja. Kun ostajan ja myyjän välille syntyy täydellinen luottamus on kauppa todennäköinen. (Lundberg 2002, 26.)

Hyvä asiakaspalvelu toimii yrityksen näyteikkunana ja se on kaikista markkinointikanavista tärkein. Asiakaspalvelijat ovat aina suorassa yhteydessä asiakkaisiin, mutta mediamarkkinoinnista tämän kaltainen vuorovaikutus puuttuu. Asiakas ansaitsee aina hyvää palvelua. Halvinkaan hinta ei ole syy huonoon asiakaspalveluun, sillä hinta on yrityksen kilpailukeino, ei asiakaspalvelun ominaisuus. (Kannisto & Kannisto 2008, 168.)

Asiakaspalvelu on pitkäjänteistä työtä ja sitä tehdään tuotteiden ja asiakkuuksien elinkaaren kaikissa vaiheissa. Asiakkuuksien kulmakiviä ovat myös palautteen ja reklamaatioiden hoidot. Näiden asioiden välittömällä hoitamisella voidaan osoittaa asiakkaalle, että heitä palvellaan myös vaikeina hetkinä. Tämä lisää luottamusta asiakkaan ja yrityksen välillä ja näin ollen lujittaa asiakassuhdetta. (Kannisto & Kannisto 2008, 168-169.)

3.2 OEH-Analyysi

Myyntityössä hinnalla kilpaileminen ei ole suora tie ostamiseen, vaan ostamiseen vaikuttaa enemmän hyöty, jonka asiakas saa tuotteesta. Tuotteen ominaisuuksien luetteleminen ei saa asiakasta ostamaan, vaan myyjän tulee painottaa mitä etuja ja hyötyjä tuotteesta on asiakkaalle. Jotta myyjä pystyisi myymään tuotteita vakuuttavasti ja luomalla asiakkaaseen luottamusta, on myyjän tunnettava

tuotteensa ominaisuudet, ominaisuuksien edut sekä näiden etujen hyödyt. Jotta nämä voidaan kartoittaa oikein, voidaan laatia ominaisuus-etu-hyöty-analyysi eli OEH-analyysi. OEH-analyysin avulla myyjän tulee löytää tuotteesta sen hetkisellemme asiakkaalle tärkeimmät ja sopivimmat edut ja hyödyt. (Bergström & Leppänen 2001, 286.)

Tuotetta esiteltäessä on kerrottava tuotteen hyödyistä juuri sen hetkisellemme asiakkaalle. Tarvekartoituksessa on tärkeää kuunnella ja laittaa muistiin mitä juuri tämä asiakas on tullut hakemaan. Tuotteen hyödyt kannattaa esitellä asiakkaalle tärkeysjärjestyksessä. Hyötyjä esiteltäessä on hyvä muistaa pitää keskustelu sellaisella tasolla, jotta asiakas ymmärtää mistä on kyse. Selkeä puhetyyli ja kommunikointi takaavat sen, että asiakas ymmärtää ja haluaa kommunikoida myyjän kanssa. Yrityksen omaa tuotetermistöä ei kannata käyttää, jottei asiakas turhaudu tietämättömydestään. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 108-109.)

Tuotetta esiteltäessä fokus pitäisi pysyä seuraavassa kysymyksessä: Kuinka asiakkaan nykytilanne parantuu tämän tuotteen avulla? Tarvekartoituksesta saatu tieto on tärkeää, mutta myyjän on myös tarkkailtava kuinka asiakas reagoi esitettyihin hyötyihin niitä kuullessaan. Reaktiot paljastavat myyjälle tietoja, jotka helpottavat löytämään kyseiselle asiakkaalle juuri sopivat tuotteet. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 110.)

3.3 Lisämyynti

Pekkarisen ja muiden (2006) mukaan lisämyynti on osa myyntiprosessia. Kun asiakkaan tarpeet on kartoitettu ja hänelle on tarjottu ratkaisua, on tämän jälkeen lisämyynnin vuoro. Asiakkaalle ei saa kuitenkaan tulla tunnetta, että hänelle yritetään myydä tuotteita väkisin. Myyjän tehtävänä on saada asiakas ymmärtämään, että myyjän tarjoamien tuotteiden on tarkoitus ainoastaan hyödyttää asiakasta. (Pekkarinen ym. 2006, 54-57.)

Tämän vuoksi myyjien tulisi aina ehdottaa asiakkaalle lisämyyntituotetta. Myyjät turhaan kokevat lisämyynnin tyrkyttämiseksi, koska lisämyyntituotteen on vain tarkoitus palvella asiakasta paremmin. Kun asiakas on tehnyt kokonaisvaltaisen

kartoituksen asiakkaan tarpeista, on lisämyyntituotteen tarjoaminen luontevampaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 152-153.) Kun myyjä oivaltaa lisämyynnin tuomat mahdollisuudet, myyjälle tulee tilaisuus saada asiakkaat tyytyväiseksi sekä samalla kasvattaa yrityksen tulosta (Lundberg & Töytäri 2010, 309).

4 Myynnin johtaminen tavoitejohtamisen keinoin

Jotta organisaation toiminta pysyy vakaana, tarvitsevat myyjät hyvää johtamista. Esimiehen työ on jalkauttaa yrityksen strategiaa myyjille ja samalla aikatauluttaa myyjien työpäivää niin, että kaikki työtehtävät voidaan hoitaa sujuvasti. Esimiehen vastuulla on huolehtia myös, että jokainen myyjä tietää mitä jokainen työpäivä, -viikko ja -kuukausi pitää sisällään. Esimiehen tulee olla kannustava, antaa palautetta, motivoida ja asettaa tavoitteita myyjille. Esimieheltä odotetaan valmiuksia ja taitoa linkittää yrityksen strategiset tavoitteet päivittäiseen tekemiseen. Jotta strategiset tavoitteet saadaan käytännössä toimiviksi, on esimiehellä oltava selkeä yksiselitteinen malli ja suuntaviivat, jotka ohjaavat kohti tavoitteita. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44-45.)

Työympäristössä jokaisella yksiköllä on omat perustehtävänsä koko organisaation laajassa kokonaisuudessa. Esimiehen tehtävä on johtaa omaa yksikköään. Esimies saa ylemmältä johdolta strategiset tavoitteet seuraavalle vuodelle tai useammalle vuodelle kerrallaan. Tähän liitetään budjetti, joka puolestaan luo raamit sille, kuinka esimies organisoii ja resurssoi oman yksikkönsä toimintaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen on suunniteltava miten perustehtävät tulevat hoidetuiksi ja tavoitteet saavutetaan. Tämän jälkeen hyväksytyt suunnitelmat tulee viestiä henkilöstölle. Esimiehen on tuettava yksikkönsä jäseniä niin, että toimintasuunnitelma saadaan käytäntöön. (Hyppänen 2012, 80.)

Esimiehen tulee käsitellä asia tiiminsä kanssa läpi niin, että jokainen näkee yhteyden strategian ja oman päivittäisen työnsä välillä. Vasta tämän jälkeen voidaan keskittyä suoritusjohtamiseen ja laadittujen tavoitteiden täyttymiseen. (Kvist, Miekkaavaara & Poutanen 2004, 36.)

Jotta esimies voi selkiyttää tiimillensä heiltä odotettuja tavoitteita, hän voi käydä työntekijöidensä kanssa henkilökohtaisia tavoitekeskusteluja (Hyppänen 2012, 80). Kun esimies saa kehityskeskusteluiden, valmentamisen ja ohjaamisen avulla riittävää tietoa työntekijöidensä tiedoista ja taidoista, uusien taitojen oppiminen, suorituksen parantaminen ja tavoitteiden toteutuminen voivat onnistua. Kun tavoitteita asetetaan, tuloksia ja suorituksia seurataan ja arvioidaan, voi esimies antaa työntekijöilleen rakentavaa palautetta niin, että jokainen löytää omat kehittämiskohteensa ja vahvuutensa. Näiden pohjalta voidaan kehittävällä otteella parantaa omaa suoritusta omien kykyjen ja ominaisuuksien mukaisesti. Hyviin valmennustaitoihin kuuluu, että esimies myös itse osallistuu oman yksikkönsä toimintaan aktiivisesti. Esimiehen tulee tukea ja kehittää yksikkönsä toimintaa sekä kuunnella ja rohkaista työntekijöitään uusien ideoiden luomisessa ja ratkaisuiden löytämisessä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 84-85.)

Myyntityön johtamisen tueksi tarvitaan tavoitteiden asettelua, jotka hahmottavat myyjille tulosten mittaamista, suoriutumista tai alisuorittamista. Tavoitejohtamiseen kuuluu, että esimies ja alainen sopivat yhdessä yhteisistä tavoitteista ja määrittävät siihen kunkin henkilön vastualueet työntekijältä odotettavien tulosten muodossa. Näitä tuloksia hyödynnetään toiminnan ohjaamisessa sekä työntekijän tulosten arvioinnissa. (Laamanen 2005, 228.)

Tulos - ja tavoitejohtamisella saavutetaan muun muassa seuraavia hyötyjä (Laamanen 2005, 231.) :

- Tavoitteet kohdistavat huomion tuloksiin, eli siihen mitä tulisi saada aikaiseksi
- se selkeyttää työntekijälle hänen henkilökohtaisia vastuita
- se ohjaa työntekijöitä tekemään oikeita asioita
- se koordinoi organisaation tavoitteita
- se vapauttaa työntekijät hyödyntämään omaa osaamistaan
- sekä sen avulla voidaan nopeasti reagoida mahdollisiin poikkeamiin.

Pelkkä tuloksista ja tavoitteista keskusteleminen ei kuitenkaan auta työntekijöitä saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Näiden seikkojen yhteyteen on liitettävä kouluttaminen, raportointi, arviointi, palautteen antaminen ja korjaavat toimenpiteet. Usein tavoitteet käsitellään esimiehen ja alaisen välisissä

keskusteluissa. Sovittavat tavoitteet voivat kohdistua työntekijän omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin tai ryhmän, osaston tai yksikön yhteisiin tavoitteisiin. (Laamanen 2005, 231.)

Tavoitteiden asettaminen organisaatiossa

Organisaatioissa toiminnan suunnittelu ja tavoitteiden asettelu käynnistetään yleensä ylimmän johdon toimesta, jossa määritetään suuntaviivat ja tavoitteet, joihin pyritään osastoittain tai toimintayksiköissä. Näistä osista syntyy operatiiviset strategiat, jotka ylin johto hyväksyy. Tavoitteisiin palataan yleensä vuosisuunnittelun ja budjetoinnin yhteydessä, koska vuosisuunnittelua tavallisesti hallitsee taloudellinen suunnittelu. Keskijohto tekee operatiivisen, eli käytännön suunnittelun, joka etenee toimintasuunnitelmana työntekijöille. Tavoitekeskusteluissa esimiehet jalkauttavat toimintasuunnitelman ja tavoitteet työntekijöille. Tässä yhteydessä voidaan sopia myös tiimi- tai henkilökohtaisista tavoitteista. (Laamanen 2005, 227.)

Tavoitteet antavat suunnan toiminnalle ja antavat halutun tuloksen tasot näkyviksi. Tavoite on kuin maali, jota kohti työssä on pyrittävä. Jotta työ tulisi tehdyksi ja tavoitteet saataisiin täytettyä, on työhön ja yksilöihin kohdistuvien tavoitteiden oltava mahdollisimman helposti ymmärrettäviä. Paras keino esimiehelle välttää turhaa ja väärää tulkinnallisuutta, on pyrkiä kuvaamaan tavoitteiden päämäärät avoimesti, rehellisesti ja heti. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 57-58.)

Oikeanlaiset mittarit ja tavoitteet ovat käytännön johtamistyön kannalta kriittinen tekijä. Ei voi johtaa sellaista, mitä ei pystytä mittaamaan ja sellaista ei voida mitata millä ei ole tavoitetta eli vertailukohdetta. (Nieminen & Tomperi 2008, 46.)

Tavoitteita asettaessa on hyvä muistaa, että tavoitteiden tulee olla ymmärrettäviä, täsmällisiä, perusteltuja, oikeudenmukaisia, kehittäviä, riittävän vaativia, saavutettavissa olevia ja innostavia. Tavoitteen päämäärän tulee olla ymmärrettävä ja tarkka sekä se tulee olla sidottuna tiettyyn aikaan. Tavoitteen päämäärästä on hyvä kertoa miksi näin tehdään ja kertoa mitä työkaluja ja toimenpiteitä tekijät saavat käyttöönsä jotka tukevat tavoitteisiin pääsyä. Tavoitteiden merkitys ja

vaikutus kokonaisuuteen on myös hyvä selkeyttää työntekijöille. (Järvinen ym. 2014, 59.)

Yrityksen strategia ei saa olla yrityksen muusta toiminnasta poikkeavaa tai irrallista ylimmän johdon toimintaa, vaan sen tulisi olla yksi vaihe prosessista, jossa yrityksen visio muunnetaan työntekijöiden tekemäksi työksi. Jotta strategia saadaan muutettua käytännön työksi, ovat oikeanlaiset mittarit ja tavoitteet tärkeässä asemassa. Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan jo ainoastaan mittareiden olemassa olo ja käyttö viestii yrityksen arvoja ja päämääriä työntekijöille. (Nieminen & Tomperi 2008, 46-47.)

Kysymys on yksinkertaisesta päättelyketjusta. Ensin yrityksen strategia ja strategiset tavoitteet muutetaan konkreettisiksi mittareiksi ja tavoitteiksi. Yritys- ja yksikkökohtaiset tavoitteet ja mittarit tulee purkaa yksilötasolle, eli henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Kun tavoitteet ja mittarit ohjaavat yksilön toimintaa, tulisi yksilön toiminnasta syntyä yrityksen strategian mukaisia tuloksia, joita voivat olla tyytyväiset asiakkaat tai omistajat, tehokkaat prosessit ja motivoituneet työntekijät. (Nieminen & Tomperi 2008, 47.)

Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit sytyttävät myyjässä innostumisen tunteen. Tavoitteet ja mittarit ovat tärkeitä työkaluja myyjän suorituskyvyn johtamisessa. Tavoitteet, tavoiteltava päämäärä ja arviointi sekä näiden tarkka suunnittelu ja toimeenpano vaikuttavat myyjän suorituskyvyn. (Nieminen & Tomperi 2008, 117.)

Myyjällä on oltava tavoitteiden toteuttamiseksi myös oikea asenne tehdä työtä sekä myyjän arvot on oltava sopusoinnussa yrityksen arvojen kanssa. Myyjällä on oltava myös sisäinen vahva motivaatio, jolloin voidaan todeta hänen olevan oikeassa ammatissa. Kun motivaatio ja arvot ovat kohdallaan, myyjä käyttää vahvuuksiaan ja kehittää osaamistaan. Kun myyjä yksilönä käyttää aktiivisesti osaamistaan ja vahvuuksiaan, syntyy oivalluksia, karttuu osaamista ja näiden kautta onnistumisia. (Nieminen & Tomperi 2008, 116.)

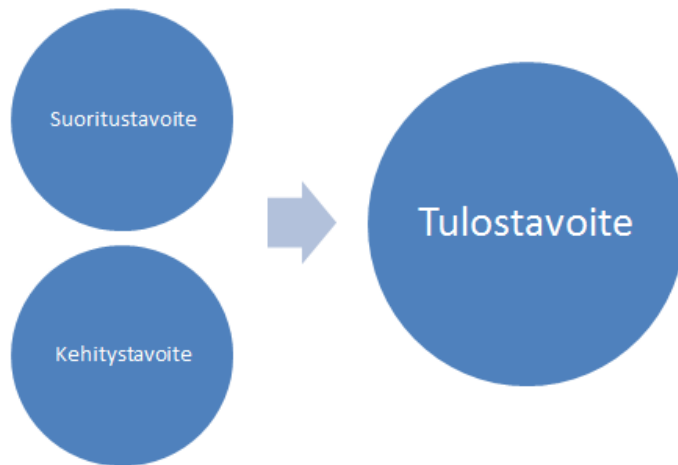
Tavoitteissa onnistuminen on hyvin palkitsevaa myyjille, mutta myös koko myyntitiimille, johdolle ja yritykselle, vaikka tavoitteiden määrittely ja asettaminen vaatiikin paljon työtä. Kun tavoitteet on onnistuneesti asetettu ja saavutettu, siitä

seuraa paljon positiivisia vaikutuksia, kuten myyjän itseluottamuksen kasvua, sitoutumista yritykseen sekä luottamusta ja arvostusta esimiestä kohtaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 61.)

Relander toteaa artikkelissaan, että kun työntekijät tiedostavat, että heidän työtään arvostetaan, se inspiroi heitä tekemään työnsä paremmin. Kun työ koetaan mielekkääksi ja tarpeeksi haastavaksi, tämä johtaa myös siihen, että työntekijöiden vaihtuvuus ei ole niin suurta. Relanderin mukaan täten myös yrityksen brändikuva paranee, ja tämä johtaa siihen, että tällaisen yrityksen kanssa tehdään mielellään yhteistyötä. Monet yritykset kuitenkin kokevat henkilöstön motivoinnin lisäämisen liian kalliiksi. Relander haluaa muistuttaa, että henkilöstön palkitseminen asetettujen tavoitteiden saavutuksesta, on pieni hinta siitä, että täten lisätään motivaatiota, parannetaan tuottavuutta ja se on myös paras keino parantaa yrityksen imagoa. (Relander, 2015.)

Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan ne myyntitiimit ja myyjät, jotka ovat tavoiteorientoituneita, menestyvät paremmin kuin ne myyjät, jotka eivät aseta itselleen kunnianhimoisia tavoitteita. Heidän mukaansa tavoitteet olisi hyvä ryhmitellä kolmeen ryhmään (Nieminen & Tomperi 2008, 61-62) :

- Tulostavoitteet, jotka liittyvät liiketoiminnan tuottavuuteen, myyntiin ja myyntituloksiin
- Suoritustavoitteet, jotka liittyvät myyjien/ myyntitiimin toimintaan
- Kehitystavoitteet, jotka liittyvät myyjien ja myyntitiimin kehittämiseen ja toiminnan laatuun.



Kuva 2. Myynnin erilaiset tavoitteet ja niiden keskinäinen suhde (Nieminen & Tomperi 2008, 61-62)

Tulostavoite

Tulostavoitteet ovat parhaiten tiedostettuja tavoitteita, koska niillä viitataan suoraan haluttuun lopputulokseen ja ne ilmaistaan yleensä lukuina. Myynnissä nämä luvut ovat yleensä uudet asiakkaat lukumäärällisenä tai myyntitavoite, myynnin kasvutavoite tai myyntikatetavoite, joka ilmaistaan euromääräisenä tai prosentteina. (Nieminen & Tomperi 2008, 63.)

Tulostavoitteessa on muistettava, että lopputulokseen viittaava tavoite ei ole sellaisenaan tehokas. Lisäksi tavoitteelle täytyy asettaa välitavoitteita, jotka lisäävät yrittämistä ja kannustavat parempiin suorituksiin. Välitavoitteet viestivät, kuinka työ etenee kohti määritettyä lopullista tavoitetta. Tämä on tarpeen, koska jokainen tarvitsee pieniä onnistumisia, jotta jaksaa ponnistella varsinaisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 63.)

Myyntituloksia arvioitaessa saadaan vastaus siihen, saavutettiin myyntitulokset ja missä mittakaavassa. Myyntitulosten arviointi on hyvin merkittävässä roolissa myyjän ammattitaitoa kehitettäessä. Tuloksien pohjalta voidaan ottaa kantaa hänen suorituskyykyynsä ja ammattitaitoonsa. Hyvin usein myös taloudellinen palkitseminen tehdään arvioitujen myyntitulosten perusteella. Myyntitulosten arviointi antaa myös

yritykselle suuntaviivoja siitä, mitä myyntistrategian teemoja tulisi vahvistaa tai vastaavasti miettiä uudelleen. (Nieminen & Tomperi 2008, 106.)

Tulostavoitteiden arvioinnissa on määritettävä myös arvioinnin ajankohdat ja tulosten arvioinnin aikajänne. Arvioinnin aikajänteeksi sopii myyntiprosessin aikajänne. Tähän vaikuttaa myös myyntiprosessien nopeudet, mitä nopeampisyklisiä myyntiprosessit ovat, sitä lyhempi arvioinnin aikajänne tulee olla. Seuraavat kysymykset ovat keskeisiä myynnin tulosten arvioinnissa (Nieminen & Tomperi 2008, 106-107) :

- Saavutettiin tulokset ja missä mittakaavassa
- Mitä myyntistrategisia tai – taktisia johtopäätöksiä tuloksista tulee tehdä
- Mitä johtopäätöksiä tuloksista saadaan myyjän toiminnasta
- Mikä on oikea tunnustus, palaute tai palkitseminen, joka toimeenpannaan tulosten pohjalta?

Suoritustavoitteet

Myyntityössä suoritustavoitteet kohdistuvat työn tekemisen määrälliseen lisäämiseen tai toiminnan kohdentamista jonkin tuotteen, segmentin tai jonkin tietyn tulostavoitteen saavuttamiseen. Suoritustavoitteet auttavat myyjää tai myyntitiimiä ymmärtämään oman toiminnan merkityksen osana koko yrityksen toimintaa. Tämän kytköksen ymmärtäminen auttaa myyjiä tekemään oikeita asioita ja pääsemään huippusuorituksiin. (Nieminen & Tomeri 2008, 69-70.)

Suurimpana haasteena suoritustavoitteiden arvioinnissa on se, pystytäänkö määrittämään yhtä tai useampaa yksittäistä myynnillistä toimenpidettä, jonka toteuttamisesta seuraa menestys. On olemassa suorituksiin liittyviä teemoja, jotka ovat vahvasti yhteydessä tulevan myyntimenestyksen kanssa. Yksi näistä on tehdyn työn määrä, eli esimerkiksi tietyn aikajänteiden suhde toteutettujen asiakastapaamisten määrään. Toinen teema on tekemisen painopiste ja toiminnan suunta. Kysymys on siitä, kuinka tulokseksi saadaan paras mahdollinen tuottava myynti, kun toiminnalliset resurssit kohdennetaan oikein. Toiminnallisia resursseja

ovat muun muassa asiakkaat, asiakassegmentit tai tuotteet ja tuoteryhmät. (Nieminen & Tomperi 2008, 107-108.)

Suoritustavoitteiden toteutumisen arvioinnin tehtävä on kertoa myyntityön suorittamiseen liittyvät keskeiset kysymykset (Nieminen & Tomperi 2008, 107) :

- Saavutettiin myynnin suoritustavoitteet, toteutuiko asiakohdaiset toimintasuunnitelmat
- tehtiinkö asiat oikein
- tehtiinkö oikeita asioita
- mitä johtopäätöksiä voidaan tehdä tuloksista koskien myyjän toimintaa?

Kehitystavoitteet

Tulostavoitteet viittaavat toiminnan lopulliseen tulokseen, suoritustavoitteet taas itse tekemiseen ja sen määrään sekä painopisteisiin, kehitystavoitteet liittyvät osaamiseen ja sen kehittämiseen. Kehitystavoitteet viittaavat toimintamalliin tai – tapaan, tekemisen laatuun ja sen kehittämiseen. Nämä seikat liittyvät usein suoraan yksilöiden osaamiseen. Kehitystavoitteet auttavat löytämään uusia erilaisia toimintatapoja, joilla henkilöstön osaamista voitaisiin kehittää. Ne tukevat oppimista, jonka kautta työn tuottavuutta pyritään parantamaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 71.)

Kehitystavoitteet määritellään ja arvioidaan kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut tulisi olla osa johtamisjärjestelmää, jossa esimies ja työntekijä yhdessä pohtivat työntekijän kehitystarpeita, asettavat tavoitteita ja tekevät kehityssuunnitelman. (Nieminen & Tomperi 2008, 71.)

Myynnissä onnistuminen ei ole sattumaa, vaan tuottavan myynnin kasvu perustuu aina osaamiselle. Kehityskeskustelussa esimiehen on oikea aika kartoittaa myyjän ammattiosaaminen ja yleiset työelämäntaidot. Kehityskeskustelussa esimies pyrkii yhdessä työntekijän kanssa selvittämään työntekijän odotuksia ja motivaatiotekijöitä työssä. Tarkoituksena on myös huomioida myyjä yksilönä sekä osana koko yrityksen toimintaa ja sen menestystä. Kehityskeskustelut vaativat hyvän sisällön lisäksi aina

myös hyvää vuorovaikutusta ja keskusteluympäiriä. (Nieminen & Tomperi 2008, 140-149.)

4.1 Myyjien motivoitumisen lisääminen tavoitteiden avulla

Motivaatio sana tulee alun perin latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaation kantasanana toimii motiivi, joka viittaa tarpeisiin, haluihin, vietteihin sekä sisäisiin yllykkeisiin, palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit ovat niitä asioita, jotka virittävät ja ylläpitävät yleistä käyttäytymisen suuntaa ja tekevät yksilöistä päämääräsuuntautuneita, joko tiedostetulla tai tiedostamattomalla tavalla. (Ruohotie 1998, 36.)

Ruohotien ja Hongan (2002) mukaan motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää ihmisen toimintaa sillä, miten vireästi ja millä aktiivisuudella ja ahkeruudella hän toimii sekä mihin hän mielenkiintonsa suuntaa. Joten henkilö, jonka motivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen hänelle asetetut tavoitteet. Motivaatio siis määrittää, kuinka halukas ihminen on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan tehdessään työtä. (Ruohotie & Honka 2002, 13.)

Motivaation johtaminen on toimintaa, jolla ihmiset saadaan tekemään haluttuja asioita, haluttuna aikana ja halutulla tavalla, koska he itse haluavat tehdä sen. Jotta motivaatiota voitaisiin johtaa, tulisi esimiehen tietää todella paljon osastollaan työskentelevistä henkilöistä. Leskelän (2002) mukaan ei ole olemassa sellaista esimiestä, jolla olisi niin paljon alaisia, ettei hän voisi vaivautua ottamaan selvää heidän perhetaustoistaan, henkilökohtaisista sitoumuksista, kunnianhimoista ja haaveistaan. Koska mitä paremmin esimies tuntee työntekijöitään, sitä helpompi heille on asettaa kannustimia ja sitä helpompi hänen on tyydyttää työntekijöidensä tarpeita työssä. (Leskelä 2002, 42-43.)

Esimiehen on pystyttävä huomaamaan saavatko työntekijänsä työstään tarpeeksi haasteita, onko heidän mielestään heidän omalla työllään tarkoitus, milloin he tarvitsevat tunnustusta ja milloin kasvu ja eteneminen ovat ajankohtaisia. Kun

esimies pystyy tunnistamaan nämä tarpeet, hän on jo matkalla kohti tehokasta ihmisten johtamista. (Leskelä 2002, 43.)

Motivaation voimakkuudella on suora yhteys työnsuoritukseen ja sitä kautta suora vaikutus yrityksen tulokseen. Yrityksen taloudelliseen tulokseen siis vaikuttaa suuresti se, millainen asenne työntekijällä on työtä ja työyhteisöään kohtaan. (Meretniemi 2012, 134.)

Olosuhteet ja ympäristö luovat hyvää perustaa motivaatiolle ja tukevat sitä kautta ihmisen tavoitteellisuutta. Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen - ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio lähtee ulkoisista tekijöistä ja sillä tavoitellaan käytännöllisiä hyötyjä. Ulkoiset motivaatio tekijät ovat välineellisiä, esimerkiksi taloudellinen turvallisuus tai yrityksen tarjoamia lisähyötyjä, kuten esimerkiksi erilaisia bonuksia. (Meretniemi 2012, 135.)

Sisäinen motivaatio on yksilön sisäisten tarpeiden tyydyttämistä. Tämä voi olla itsensä kehittämistä ja toteuttamista tai henkistä kasvua tukevaa tekemistä. Sisäinen motivaatio on vahva kannustin ja sen avulla yksilöt saavat aikaan hienoja tuloksia suotuisassa ympäristössä. Työelämä on tyydyttävintä silloin, kun taloudellinen puoli on turvattu ja olosuhteet tukevat työn tekemistä antaen työntekijälle tilaisuuden omien taitojen ja kykyjen käyttöön sekä itsensä kehittämiseen. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio eivät siis toimi erillään, vaan ne toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. (Meretniemi 2012, 135-136.)

Työntekijöiden motivaatiota tukevat muun muassa selkeät lähtökohdat. Jotta työntekijä voisi sitoutua omaan työhönsä, hänen tulisi tietää yrityksen visio, eli mitä yritys tavoittelee. Eli jokaisella työntekijällä tulisi olla selkeä perustehtävä, jonka pohjalta rakennetaan tavoitteet. Toiseksi on tärkeää tietää millä keinoin tavoitteet aiotaan saavuttaa, eli mikä on yrityksen strategia. Mikäli työntekijät eivät tiedä mitä heiltä odotetaan ja miksi, on heidän hyvin vaikea motivoitua työstään. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että jokainen työntekijä tietää mistä on kyse ja mistä innostua. (Meretniemi 2012, 138.)

Henkilöstölle on asettava myös yhteiset ja selkeät pelisäännöt. Säännöt tulevat olla selkeät, kaikkien tiedossa ja positiivisiksi koettuja. Pelisäännöt vaikuttavat siihen

millaiseksi organisaatiokulttuuri muodostuu. Tärkeää on kiinnittää huomiota siihen, onko yrityksen ja henkilöstön välillä molemminpuolinen arvostus, kunnioitetaanko kaikkia asemasta riippumatta sekä tukeeko yritys kaikkien työskentelyä aidosti. Asiallinen ja tasapuolinen johtamis- ja esimiestyö luovat hyvän pohjan normaalille kanssakäymiselle työyhteisössä. Käskytyks ja yksisuuntainen viestintä johtamistyylinä kannattaa unohtaa, mikäli henkilöstön motivaatio ja tulokset ovat yritykselle tärkeitä. (Meretniemi 2012, 139.)

Ilmapiiri ja suhteet ovat työyhteisössä tärkeitä ja vaikuttavat suuresti motivaatiotasoon. Avoin vuorovaikutus kannattaa muistaa, sillä se pitää kaikki samalla viivalla tiedon saannissa ja ehkäisee tiedon panttaamista. Työntekijän mahdollisuus oman työn arviointiin ylläpitää kehityshakuista ilmapiiriä ja kannustaa jatkuvaan parannukseen. Ihmisiä innostaa ja heistä on mukavaa olla onnistujien porukassa tekemässä oikeita asioita. (Meretniemi 2012, 140.)

Palkka on yksi tapa osoittaa arvostusta työntekijöille, mutta valitettavasti hyvin usein myös ainoa. Meretniemen (2012) mukaan työntekijät kokevat saavansa liian harvoin kiitosta työstään. Kiitosta ei siis kannata säästellä ainoastaan kehityskeskusteluun, sillä kiitos ja palkitseminen ovat vahvoja motivaatio tekijöitä. (Meretniemi 2012, 141.)

Myös tuki ja joustaminen työelämässä ovat esimiestyön perusosaamista. Mikäli työntekijällä on vaikeuksia terveyden, ihmissuhteiden tai muuten vain kuormittavan elämänjakson kanssa, tulisi esimiehen pyrkiä helpottamaan tilannetta mahdollisuuksien mukaan, esimerkiksi työaikajärjestelyillä. (Meretniemi 2012, 141.)

Yrityksessä tulee muistaa myös arvostaa kokemusta ja perehtyneisyyttä. Usein vanhemmat työntekijät kokevat motivaation kadonneen, kun uusia nuoria työntekijöitä palkataan, varsinkin jos he saavat mielenkiintoisempia tehtäviä ja parempaa palkkaa. Ammattitaidon kartuttaminen läpi työuran on tärkeä osa motivaatiota. (Meretniemi 2012, 141.)

Arvot ovat myös suuri motivaatiotekijä. Kun työntekijän ja yrityksen arvot ovat samansuuntaiset, on työntekijän helppo osallistua yrityksen toimiin ja tukea sen tavoitteita. Hyvin usein yritykset kertovat arvoistaan julkisesti ja niiden halutaan

näkyvän ulospäin. Mutta mikäli arvot eivät näy talon sisällä, tuntevat työntekijät itsensä nopeasti petetyiksi ja motivaatiotaso laskee. Johdon tehtävänä ja haasteena on toteuttaa arvopuheita ja -ajatuksia käytännön tasolla päivittäin. Kaikki nämä seikat vaikuttavat työntekijöiden motivoitumiseen, joka on suorassa yhteydessä työntuloksellisuuteen, joten jokaisen esimiehen ja johtotehtävissä toimijan tulisi kiinnittää niihin huomiota. (Meretniemi 2012, 142-143.)

Esimiesten kannattaa hellittää työntekijöidensä käskyttämistä, niukentaa tiukkojen määräysten antamista sekä lopettaa nuhtelu ja pelottelu. Meretniemi (2012) kertoo, että esimiesten kannattaa luopua nojaamasta asemavaltaansa sekä olla odottamatta myöntyvyyttä työntekijöiltä, koska jees- ihmisten avulla ei työyhteisössä saada kehitystä aikaan. Parhaita tuloksia saadaan, kun kannustetaan omien tavoitteiden asettamiseen, niiden saavuttamisen omaseurantaan ja ongelmien ratkaisuun itsenäisesti. Johtaja on nykyään valmentaja, mahdollistaja ja koordinaattori. (Meretniemi 2012, 184.)

Tavoitteen asettaminen ryhmälle

Esimiehen vastuulla on jakaa tavoitteet niin, että ne on mahdollista toteuttaa käytännön työssä. Tässä perinteinen tapa on jakaa tavoitteet niin tarkkoihin osiin, että ne kohdistuvat joko yksilöön tai pieneen ryhmään ihmisiä. Parhaimmat tulokset ollaan saatu aikaiseksi osoittamalla tavoitteet myyntitavoitteiden tai kustannusten puitteissa, esimerkiksi myyjille osoitettaessa myyntitavoitteet. (Laamanen 2005, 232.)

Esimiehen olennainen tehtävä tavoitteiden asetannassa on pyrkiä selkeyttämään ja perustelemaan tavoitteiden merkitys johdettavilleen, jolloin syntyy yhteisymmärrys siitä miksi nämä tavoitteet ovat tärkeitä kokonaisuuden kannalta. Tämä koskee myös ryhmätavoitteita. Tavoitteet on saatava koko ryhmän tietoisuuteen ja ryhmän sisällä tulisi vallita yhteishenki, jotta ryhmä on valmis auttamaan ja tukemaan toisiaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ryhmän yhteenkuuluvuus ja ilmapiiri on erittäin tärkeässä roolissa. Esimiehen on oltava huolellinen ja vaalia ryhmän yhteishenkeä varsinkin käydessään läpi ryhmän onnistumisia. Esimiehen on vältettävä yksilöiden

nostamista ryhmän saavutusten yläpuolelle. Tämän kaltainen toiminta voidaan kokea epäoikeudenmukaiseksi sekä työn tekemisen suhteita vääristäväksi. Ryhmätavoitteet ovat yhdessä tekemistä ja onnistumista, joten ne parantavat myös sisäistä toimintakykyä ja yhtenäisyyden tunnetta. (Järvinen ym. 2014, 60-61.)

Kuinka sitten ryhmää johdetaan hyvin ja oikeaan suuntaan? Ryhmä eli tiimi on joukko ihmisiä, jotka täydentävät osaamistaan toistensa avulla. Heillä on yhteisiä toimintatapoja, joita he kehittävät yhdessä. He sitoutuvat yhteisiin mitattaviin tavoitteisiin yhdessä, joita mitataan systemaattisesti. He ovat siis myös riippuvaisia toisistaan ja kantavat vastuuta yhdessä. (Sydänmaanlakka 2012, 48.)

Jotta tiimi voisi kasvaa tehokkaaksi se edellyttää, että tiimin sisällä ymmärretään tiimityöskentelyn perusteet ja sillä on tarpeeksi ammatillista osaamista sekä tämän lisäksi tiimi vaatii myös tiimijohtamista. (Sydänmaanlakka 2012, 49.)

Tiimijohtaminen vaatii, että tiimin tarkoitus ja tavoitteet ovat määritetty selkeästi ja ne ovat koko tiimin tietoisuudessa. Tiimin täytyy olla myös sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin. Tiimissä on saatava ja osattava antaa tarpeeksi palautetta ja asioiden käsittelyn on oltava tehokasta sekä toiminnan suunnitelmallista. Ilmapiiirin on oltava avoin ja rakentava sekä oikeudenmukaisuus ja toisten kunnioittaminen täytyy toteutua. Yhteenkuuluvuutta lisää myös se, että toisista välitetään ja tarvittaessa annetaan riittävästi tukea toisille. Tiimin sisällä on vallittava hyvä motivaatio, työn tekeminen on hauskaa ja siitä on innostuttava. Tiimin sisällä pyritään myös parantamaan tuloksia jatkuvasti. Luovuutta ja innovaatiota halutaan kehittää systemaattisesti sekä erilaisuutta arvostetaan ja hyödynnetään tiimin voimavarana. (Sydänmaanlakka 2012, 49.)

Itseohjautuvat tiimit kehittävät organisaation toimintaa nopeammin kuin tavanomaiset menetelmät ja näin pystyvät huomattavaan tuottavuuden lisäämiseen. Tähän vaikuttaa ainakin se, että ongelmat ratkaistaan siellä missä työ tehdään ja ratkaisijat ovat työn parhaiten tuntevia eli työntekijöitä. Kun tiimit ovat itseohjautuvia, motivaatio on korkealla, joukkuehenki on vahva ja yhdessä tekemisen meininki vaikuttavaa. (Meretniemi 2012, 184-185.)

Hyvällä johtamisella eri organisaatioissa on yhteisiä, onnistumista tukevia tekijöitä. Yksi niistä on tiedon saatavuus kaikilla yrityksen tasoilla. Mitä ovat yrityksen tavoitteet, kuinka tavoitteet aiotaan saavuttaa, mikä on yrityksen asema markkinoilla ja mitkä ovat sen voimavarat, kriittiset tekijät ja kaikki muut olennaiset seikat, jotka määrittävät yrityksen tavan toimia. Yrityksen jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus ymmärtää koko organisaation tavoitteita ja toimintatapoja sekä sitä, kuinka oma osasto tai tiimi sekä oman työn panos voi vaikuttaa sen kokonaisuuteen. Tavoitteenasettelu helpottaa toiminnan ohjausta. Tavoitteiden avulla on helpompi seurata onnistumisia, kun tiedetään mihin on tarkoitus päätyä. Henkilöstön jatkuva kehittäminen varmistaa, että yrityksen tuloksetekokyky pysyy ajan tasalla tai parhaimmillaan ylittää kilpailijoiden tason. Hyvin koulutetut työntekijät sopeutuvat nopeisiin muutoksiin vaivatta, sekä tämän lisäksi yrityksellä on tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista heti käytettävissään. (Meretniemi 2012, 22.)

Leskelän (2001) mukaan kukaan meistä ei halua tulla johdetuksi. Esimiehen tehtäväksi jääkin selvittää mikä työntekijää motivoi ja ohjata häntä johtamaan itse itseään kohti tavoitteita (Leskelä 2001, 42). Yrityksissä yleensä etsitään työlle tekijää, mutta motivaatiojohtamisessa tärkeämpää olisi ajatella asiaa toisin päin; työntekijälle löydettäisiin työtä (Leskelä 2001, 124).

Kaikki organisaatiot ovat perustettu jotakin tavoitetta tai tuloksen tekoa varten. Tämän vuoksi ihmisten johtaminen on tärkeää, jotta tuloksia myös saavutettaisiin. Mitä isompi organisaatio on kyseessä, sitä selvempää on etteivät johtajat itse tee tulosta, vaan johtajien tehtävänä on luoda toimintaedellytykset tuloksen aikaansaamiseksi. Johdon tehtävä ei siis ole antaa käskyjä tai toimintaohjeita, vaan synnyttää motivaatiota ja ruokkia luovuutta, jonka avulla työntekijät ponnistelevat kohti tavoitteita. (Leskelä 2001, 10.)

4.2 SMART – hyvän tavoitteen kriteerit

Jotteivat tavoitteet olisi turhia, on otettava huomioon, että ne ovat realistisia ja tarpeeksi haastavia. Hyvään tavoitteeseen kuuluu, että henkilöstö pystyy itse osallistumaan tavoitteen laadintaan. Se on kuitenkin juuri myynnin tulostavoitteiden

asettamisen kannalta hyvin haastavaa, koska yleensä myynnin johto ja myyjät kokevat kohtuullisen myyntitavoitteen eri tavalla. (Nieminen & Tomperi 2008, 52-53.)

Hyvä keino asettaa kohtuullisia ja kaikkia tyydyttäviä tavoitteita on käyttää tavoiteasetannan pohjana SMART-tavoitteita. SMART on lyhenne sanoista Specific (täsmällinen), Measurable (mitattava), Achievable (saavutettavissa oleva), Realistic (mielekäs ja kytköksissä strategiaan) ja Time-bound (aikaan sidottu). (Nieminen & Tomperi 2008, 52-53.)

Specific, Täsmällinen

Myynnille asetettavat tulostavoitteet yleensä täyttävät täsmällisyyden vaatimukset. Tulostavoitteet ovat selkeitä euro- tai prosenttimääräisiä tavoitteita. Tavoitteet on hyvä ilmaista myös mahdollisuuksien mukaan kappalemäärinä, eli yksikkömääräisinä, rahamäärällisyyden lisäksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 53.)

Measurable, Mitattavissa oleva

Tavoitteen on oltava mitattavissa, jotta se olisi mielekäs ja merkityksellinen. Mikäli tavoitetta ei voida mitata, ei voi tietää, saavutettiinko tavoite tai kuinka kauas tavoitteesta todella jäätiin. Kun päätavoite on selvä ja mitattavuuden vaatimus toteutuu, on tavoitteelle helpompi asettaa välitavoitteita. Päämäärä on helpompi saavuttaa, kun matkan varrella voi seurata välietappeja, joiden saavuttaminen antaa lisäpuhtia ja motivoi pääsyä päätavoitteeseen. Mitattavuus antaa myyjälle konkreettisen kuvan omista suorituksista ja menestymisestä. Mitattavuus kertoo, onko tavoite saavutettu ja onko myyjä onnistunut tehtävässään. (Nieminen & Tomperi 2008, 54.)

Achievable, Saavutettavissa oleva

Tavoitteisiin sitoudutaan parhaiten, kun tavoite on riittävän haastava mutta saavutettavissa kovalla työllä, älyllä ja yrittämisellä. Kun myyjä kokee, että on pätevä työssään ja edistyy kohti tavoitetta, motivaatio kohti tavoitteen saavuttamista kasvaa. Tämän vuoksi välitavoitteet ovat tärkeitä, että ne kertovat myyjälle että hän on menossa oikeaan suuntaan ja lisäävät tahtoa päästä lopputavoitteeseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 54-55.)

Tavoitteen asettamisessa on tärkeää, että johdon toimesta asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa. Mikäli johto asettaa myyjille tavoitteita, jotka on mahdotonta saavuttaa, seuraukset ovat liiketoiminnan kannalta vakavia. Mikäli tavoitteet ovat saavuttamattomissa, myyjä turhautuu ja tavoitteellinen henki lamaantuu. Mikäli myyjän suorituskyky heikkenee turhautumisen myötä, myös työhyvinvoinnin taso laskee ja negatiivinen kierre on valmis. (Nieminen & Tomperi 2008, 54-55.)

Vastaavasti myös, mikäli tavoitteet on liian helposti saavutettavissa, ne eivät ole tarpeeksi kannustavia. Osaaminen, suorituskyky ja kokemus kulkevat käsikädessä tavoitteiden kanssa, ja on ratkaisevaa myyjän kehittymisen kannalta. Mikäli tavoitteet ovat liian korkeat myyjän osaamiseen nähden, myyjä ahdistuu. Jos taas tavoitteet ovat liian alhaiset, ammatillista kehitystä ei tapahdu ja suorituskyky heikkenee. (Nieminen & Tomperi 2008, 54-55.)

Realistic, mielekäs ja kytköksissä strategiaan

Yhtä tärkeää, kuin tehdä asioita oikein, on tehdä oikeita asioita. Tämä pätee myös tavoitteen asettamisessa. Yrityselämä muuttuu jatkuvasti ja se mikä viime vuonna oli toimiva tavoite, ei tänä vuonna välttämättä toimi. Asetetut tavoitteet tulee tukea ja olla kytkettynä yrityksen strategiaan. Mielekkyys tässä yhteydessä tarkoittaa, että myyjä ymmärtää miksi juuri kyseiset tavoitteet on asetettu. Myyjän tulee myös tiedostaa mitä tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen merkitsee hänelle, mutta myös koko yritykselle. Myynnin johdon täytyy myös räätälöidä tavoitteet myyjille

erikseen, koska jokainen myyjä on osaamiseltaan, vahvuuksiltaan ja suorituskyvyltään erilainen. (Nieminen & Tomperi 2008, 55-56.)

Time-bounded, aikaan sidottu

Tavoitteelle tulee asettaa tietty aika jona tavoite tulee täyttyä. Mikäli tavoitteelta puuttuu aikataulu, on kyse enemmänkin haaveilusta kuin todellisesta aikomuksesta saavuttaa tavoite. Aikataulutavoitteen asettamisessa kuvaa tavoitteellisuutta ja tavoitteen toteutumisessa tarvittavaa kurinalaisuutta. (Nieminen & Tomperi 2008, 56.)

Se kuinka myyntituloksia arvioidaan, riippuu hyvin pitkälti liiketoiminnan luonteesta ja palvelun tai tuotteen muodosta. Mittausvälin on oltava tarvittavan lyhyt, jotta toiminnan intensiteetti pysyy korkeana. Tätä helpottavat asetetut välitavoitteet varsinaisen päätavoitteen saavuttamisessa. (Nieminen & Tomperi 2008, 56.)

5. Tutkimustulokset

Tässä osuudessa käydään läpi teemahaastattelun tuloksia ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Osastolla toteutettiin tavoitteellinen myynninseurantaharjoitus, jonka jälkeen teemahaastattelun avulla kerättiin tietoa siitä, kuinka myyjät kokivat konkreettiset tavoitteet myyntityössä ja pyrittiin selvittämään kuinka myyjien mielestä myyntityötä tulisi johtaa.

Tarkoituksena on peilata haastattelujen perusteella saatuja tuloksia teoriassa esitettyihin tietoihin. Tuloksia ei voida yleistää, koska kysymyksessä on case-tutkimus, jossa tutkitaan yhden tavaratalon henkilöstöä ja heidän näkemyksiään tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksesta saatuja tietoja voidaan kuitenkin siirtää samankaltaisiin yhteyksiin ja hyödyntää niitä siten mahdollisesti myös jatkossa.

Teemahaastattelut toteutettiin kahdessa osassa, kahdelle kolmen hengen ryhmälle. Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi henkilöä. Teemahaastattelun pohjana toimi

myynninseurantaharjoitus, jossa huonekaluosaston myyjille asetettiin myyntitavoite kuukauden ajalle tietystä lisämyyntituotteesta. Työ rajattiin sille osalle tavaratalon henkilöstöä joka myynninseurantaharjoitukseen osallistui.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt valittiin sen perusteella, millä osastolla he työskentelivät. Tutkimukseen valittu ryhmä oli hyvin monipuolinen. Ryhmään kuului kuusi henkilöä, joista kaksi toimi osastovastaavina ja loput neljä myyjinä. Ikäjakauma haastatteluissa oli 20-35 – vuotta ja siihen kuului sekä miehiä että naisia.

Haastateltavien työkokemus, ammattitaito ja työurat olivat myös hyvin erilaisia.

Myyjien erilaisuus toi tutkimukseen monia erilaisia näkökulmia sekä lisäsi samalla tutkimuksen luotettavuutta.

Myynninseurantaharjoituksessa asetettiin myyjille konkreettiset myyntitavoitteet, joista saatu tieto toimii teemahaastattelun pohjana. Harjoituksessa ei asetettu myyjille henkilökohtaisia myyntitavoitteita vaan tavoitteet asetettiin osastokohtaisesti, ryhmätavoitteina.

Ensimmäinen tutkimuskysymys johon etsittiin vastausta oli, mikä on konkreettisten tavoitteiden merkitys myyjän työn tuloksellisessa johtamisessa ja alakysymyksinä toimivat seuraavat kysymykset, mikä on tavoiteasetannan vaikutus myyntituloksiin sekä millaisia kokemuksia myyjillä on tavoitteiden vaikutuksesta omaan työhön ja motivaatioon.

Teemahaastattelussa ei ollut selkeää kysymysrunkoa, jonka pohjalta haastattelut olisi tehty, vaan haastattelussa edettiin ennalta valikoitujen teemojen mukaisesti. Teemat olivat yksinkertaistettuna seuraavat; Mitä hyvää ja mitä huonoa tavoiteasetannassa myyntityön kannalta on sekä miten myyjät toivoisivat jatkossa toimittavan.

Tavoiteasetantaan liitetyt positiiviset piirteet

Haastattelun perusteella suurin osa myyjistä koki tavoitteiden olevan tärkeitä työssään. Monet toivoivat, että saisivat työnsä tueksi konkreettisia lukuja, joiden avulla työtä seurattaisiin ja joiden avulla tavoitteita voitaisiin yhdessä osastoittain suunnitella ja toteuttaa. Myyjät kokivat, että tavoitteet ovat kannustavia, koska

silloin tiedetään, mitä tavoitellaan ja osataan kohdistaa tekemistä oikeisiin asioihin. Myyjät kokivat myös, että yhteiset tavoitteet ja yhdessä tekeminen parantavat yhteishenkeä ja yhtenäistävät tiimiä.

Tämmösiä lisää, jes! Erittäin hyvä juttu. Tällainen myynnin seuranta ja tavoitteiden asettaminen on elintärkeä apuväline meille myyjille. Muuten on hurjan vaikeaa tietää missä mennään koko osaston kannalta, vaikka fiksu myyjä toki omia myyntejään seuraa edes suurpiirteisesti.

Tutkimuksessa suurin osa myyjistä koki, että tavoitteet motivoivat myymään enemmän. Kun tuloksia seurattiin jatkuvasti, tavoitteet eivät myöskään päässeet unohtumaan. Myyjät kertoivat, että seurannasta tulee tunne, että tiedetään, mitä työaikana tehdään ja oma työpanos huomioidaan tavoitteen täytyessä. Tällä hetkellä haastatteluun osallistuneilla myyjillä ei ole tavoitteita, jotka motivoisivat tehokkaaseen myyntiin. Myyjät toivoivat esimieheltä enemmän tavoitteita ja kannustavampaa otetta työn ohjaamiseen ja tavoitteiden määrittelyyn.

Teemahaastattelua edeltävä myynninseurantaharjoitus oli kokonaisuudessaan kuukauden mittainen, ja se oli jaettu neljään viikkoon.

Myynninseurantaharjoitukseen oli selkeästi laadittu tavoitteet päivä-, viikko- ja koko kuukausitasolle. Tavoitetaulukko oli kaikkien nähtävillä ja sen tarkoitus kaikkien tiedossa. Tavoitteet eivät olleet yksilötavoitteita, vaan ne oli tarkoitus toteuttaa yhdessä kaikkien seurantaan osallistujien kesken. Tavoitteet olivat siis tiimitavoitteita.

Kuten Nieminen ja Tomperi (2008) kertovat, että tulostavoitteet ovat parhaiten tiedostettuja tavoitteita, koska niillä viitataan suoraan haluttuun lopputulokseen ja ne ilmaistaan yleensä lukuina. Myynnissä nämä luvut ovat yleensä joko uudet asiakkaat lukumäärällisenä tai myyntitavoite, joka ilmaistaan euromääräisenä tai prosentteina. Tulostavoitteessa on muistettava, että lopputulokseen viittaava tavoite ei ole sellaisenaan tehokas. Tämä lisäksi tavoitteelle täytyy asettaa välitavoitteita. Välitavoitteet viestivät, kuinka työ etenee kohti määritettyä lopullista tavoitetta. (Nieminen & Tomperi 2008, 63.)

Tämän vuoksi seurannan aikana laadittiin jokaisen viikon jälkeen viikoittainen yhteenveto myyjille, jossa kerrottiin, kuinka tavoitteissa oli onnistuttu ja kuinka paljon päätavoitteeseen on vielä matkaa. Myyjät kokivat tämän motivoivana, koska heillä oli jatkuva tunne, että heidän työtään seurataan ja he näkivät yhteyden koko yrityksen myyntiin. Monet kokivat hienona tunteena sen, kun tuli ymmärrys siitä, että oma ponnistelu toi yritykselle rahaa. Tähän vaikutti suuresti myös se, että tutkimuksen tueksi saatiin tavaratalon johtajalta myyntiraportit, joista näkyi konkreettiset myynnit euroina, jotka sitten käytiin läpi myyjien kanssa. Haastatteluja ennen myyjille kerrottiin myynninseurannan lopulliset tulokset. Seuraavassa taulukossa esitetään esimerkki Kodin Ykkösen myyntiraportit vuosilta 2014-2015.

Taulukko 1. Myyntiraporttien yhteenveto huonekalujen suoja- ja hoitoaineista

Huonekalujen suoja- ja hoitoaineet	
Toteutunut myynti kappalemääränä maaliskuu 2014	168 kpl
Myyntitavoite kappalemääränä maaliskuu 2015	200 kpl
Toteutunut myynti kappalemääränä maaliskuu 2015	308 kpl
Myynnin parannus kappalemääränä 2015	140 kpl
Myynti euroina maaliskuu 2014	2 412 €
Myynti euroina maaliskuu 2015	3 605 €
Tuotto euroina maaliskuu 2015	1 495 €
Kehitys prosentteina maaliskuu 2015	49,50 %

(Kodin Ykkönen myyntiraportit 2014 - 2015.)

Maaliskuun 2015 tavoite oli myydä valittua tuotetta 200 kappaletta, mutta tavoite ylittyi, ja seurannan mukaan tuotteita myytiin 288 kappaletta. Taulukko ei sinällään anna luotettavaa tietoa todellisesta myynnistä, koska myyjät ovat voineet unohtaa merkitä myymiään tuotteita taulukkoon tai asiakas on ottanut tuotteen myyjältä, mutta jättänyt sen kuitenkin ostamatta. Todelliset myyntiluvut ja kappalemäärät saatiin yrityksen myyntiraporteista, joissa jokainen myyty tuote näkyi. Todellinen tulos oli 308 kappaletta. Myynninseurantataulukon tehtävänä oli muistuttaa myyjää tarjoamaan lisämyyntituotetta asiakkaalle. Tuotteita myytiin 140 kappaletta

enemmän kuin edellisenä vuotena samaan aikaan. Myyjät kokivat myynninseurannan erittäin positiivisena asiana motivoitumisen kannalta.

Kun itse näki miten paljon myynti kasvoi, niin se kyllä motivoi.

Oli mukava huomata kuinka myynti nousi euromääräisesti huomattavasti.

Myynti kasvoi oikein hyvin. Ja ollaan me aika ahkeria oltu, koska tuotteethan loppui vähän väliä kesken.

Hyvä juttu kaikin puolin, uskon että meidän myyjät tajusi tämän myötä miten helppoa näitä on myydä. Mahtava homma, että saadaan tuloksia aikaan.

Myyjät pohtivat myös esimiehen roolia tavoiteasetannassa. Myyjät keskustelivat, voisiko esimerkiksi myyntivimmakeskusteluissa asettaa joitakin mielekkäitä ja motivoivia tavoitteita. Myyntivimma on Kodin Ykkösen oma esimiehen ja alaisen välinen ns. tavoitekeskustelu, jonka tarkoituksena on asettaa myyjille henkilökohtaisia tavoitteita ja valmentaa myyjää myyntityössä. Osalle myyjistä niitä oltiin asetettu, mutta he eivät kokeneet niitä kovinkaan motivoivina. Tämä myyjien mukaan johtui siitä, ettei asetettuja tavoitteita seurattu. Myyjien mielestä suorituksia olisi hyvä seurata, ja suurin osa toivoi myös enemmän palautetta työstään. Kukaan myyjistä ei kuitenkaan halunnut suoranaista ohjausta kädestä pitäen -menetelmällä, vaan pikemminkin avointa keskustelua, kyseenalaistamista ja uusien ideoiden kuuntelua sekä mahdollista toteutusta.

Kuten Rubanovisch ja Aaltokin (2007) kertovat, esimiehen tulee olla kannustava, antaa palautetta, motivoida ja asettaa tavoitteita myyjille. Heidän mukaansa esimieheltä odotetaan valmiuksia ja taitoa liittää yrityksen strategiset tavoitteet päivittäiseen tekemiseen. (Rubanovisch & Aalto 2007, 44-45.)

Kun tavoitteita asetetaan, tuloksia ja suorituksia seurataan ja arvioidaan, voi esimies antaa työntekijöilleen rakentavaa palautetta niin, että jokainen löytää omat kehittämiskohteensa ja vahvuutensa. Näin voidaan kehittävällä otteella parantaa omaa suoritusta omien kykyjen ja ominaisuuksien mukaisesti. Hyviin valmennustaitoihin kuuluu, että esimies myös itse osallistuu oman yksikkönsä

toimintaan aktiivisesti. Esimiehen tulee tukea ja kehittää yksikkönsä toimintaa sekä kuunnella ja rohkaista työntekijöitään uusien ideoiden luomisessa ja ratkaisuiden löytämisessä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 84-85.)

Kodin Ykkösessä myyjiä muistutetaan jatkuvasti myös lisämyynnin tärkeydestä, ja haastattelun perusteella myyjät ovat sisäistäneet lisämyynnin tärkeyden erinomaisesti. Haastatteluista tämä nousi moneen kertaan esille. Lisämyynti on kaikille myyjille tuttu termi, ja sen tärkeyttä myyntityössä painotetaan jatkuvasti. Kodin Ykkösen tavoitteena vuonna 2015 on kasvattaa asiakkaan kertaostosta kolme prosenttia ostokertaan nähden. Kertaostoksen nostaminen lisämyynnin avulla on erinomainen menetelmä toteuttaa suunnitelmaa.

Myynnin seurannan myyjät kokivat positiivisena, eikä kukaan heistä kokenut lisämyynnin tekemistä vaikeana tai ahdistava tyrkyttämisenä. Seurantaan osallistuvat myyjät pikemminkin kokivat auttavansa ja palvelevansa asiakkaita paremmin. Kun myyjät saavat tunteen, että tekevät työnsä paremmin, on sillä myös suora positiivinen vaikutus motivaatioon. Osa myyjistä myös koki oman myyntitaitonsa kasvavan seurannan aikana.

Seuranta nosti halukkuutta tehdä kyseistä lisämyyntiä. Oma lisämyyntiteho ei ainakaan loppunut vaikka seuranta loppui.

Asiakkaat vaikuttivat edelleen suht tietämättömiltä aineiden olemassa olost ja moni kiittelikin saamaansa tietoa ja kutsuivat hyväksi palveluksi kun aineita heille myytiin eli asiakkaatkaan eivät kokeneet ahdistusta tästä ns. tehomyynnistä.

Lisämyyntiä muisti tehdä huomattavasti enemmän ja samalla oma myyntikokemus kasvoi.

Lisämyyntiä muisti tehdä muillakin osastoilla enemmän. Tätä pitäisi tehdä enemmän, että myynti jatkaisi samanlaista kasvua eikä vain heti seurannan jälkeen tippuisi.

Pekkarisen ja muiden (2006) mukaan asiakkaalle ei saa tulla tunnetta, että hänelle yritetään myydä tuotteita väkisin. Myyjän tehtävänä on saada asiakas ymmärtämään, että myyjän tarjoamien tuotteiden on tarkoitus hyödyttää asiakasta. (Pekkarinen ym.

2006, 54-57.) Rubanovitsch ja Aalto (2007) kertovat, että juuri tämän vuoksi myyjien tulisi aina ehdottaa asiakkaalle lisämyyntituotetta. Myyjät turhaan kokevat lisämyynnin tyrkyttämiseksi, koska lisämyyntituotteen on vain tarkoitus palvella asiakasta paremmin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 152-153.) Kun myyjä oivaltaa lisämyynnin tuomat mahdollisuudet, myyjälle tulee tilaisuus saada asiakkaat tyytyväiseksi ja samalla kasvattaa yrityksen tulosta (Lundberg & Töytäri 2010, 309).

Vaikka lisämyynnin tärkeydestä yrityksessä muistutetaan jatkuvasti ja sitä koulutetaan tekemään, tärkeäksi seikaksi tutkimustyössä nousi myös teemahaastattelun pohjana käytetty yksinkertainen ja selkeä myynninseurantataulukko. Myynninseurantataulukon myyjät kokivat motivoivaksi, koska sen avulla pystyi jatkuvasti seuraamaan omaa ja muidenkin onnistumista ja tavoitteiden täyttymistä. Tärkeäksi myyjät kokivat, että taulukon täyttämiseen ei mennyt paljoa aikaa, joten fokus pysyi koko ajan tärkeimmässä tehtävässä, eli myynnissä.

Kun tavoitteet mielessä keskittyi myymään enemmän, niin asiakkaat myös sitten ostivat muutakin, kun vain mitä tulivat hakemaan ja näin sai tehtyä myyntiä enemmän.

Oli hyvä huomata, miten selkeät tavoitteet kannustivat ja muistuttivat kaikkia siitä, että kyllä sitä tavaraa menee, kun vain muistaa tarjota ja tuotetta löytyy hyllystä.

Tätä oli helppo täyttää, kun ei tarvinnut kun vetää viiva oman nimen perään ja hyvin pysyi laskuissa mukana.

Järvisen ja muiden (2014) mukaan tavoitteita asetettaessa on hyvä muistaa, että tavoitteiden tulee olla ymmärrettäviä, täsmällisiä, perusteltuja, oikeudenmukaisia, kehittäviä, riittävän vaativia, saavutettavissa olevia ja innostavia. Tavoitteen päämäärän tulee olla ymmärrettävä ja tarkka, ja sen tulee olla sidottuna tiettyyn aikaan. Tavoitteen päämäärästä on hyvä kertoa, miksi näin tehdään ja mitä työkaluja ja toimenpiteitä tekijät saavat käyttöönsä. Tavoitteiden merkitys ja vaikutus kokonaisuuteen on myös hyvä selkeyttää työntekijöille. (Järvinen ym. 2014, 59.)

Tämän vuoksi suunnittelemassani myynninseurantataulukossa oli hyödynnetty SMART-tavoiteasetannan pohjaa. Myyjät kokivat tavoitteiden olevan realistisia ja seurannan nostattavan myös ryhmähenkeä, koska seuranta oli yhdessä tekemistä ja yhdessä parempaan tulokseen pyrkimistä. Kukaan myyjistä ei kokenut seurantaa ahdistavana vaan pikemminkin mukavana leikkimielisenä kilpailuna. Kaikille seurantaan osallistuville myyjille oli tarkasti määritelty tavoitteen merkitys ja sen vaikutus osaston ja koko yrityksen myyntiin.

Tämä oli kaikin puolin hyvä homma, koska tavoitteet olivat realistisia. Niin ja ketään ei ahdistanut, että asiaa seurattiin eikä kukaan ottanut paineita.

Toivoisin enemmän tällöisiä. Tavoite oli realistinen ja se oli sillai selkeästi esillä, että tiesi mitä piti tehdä. Oli myös mukava, että tavoitteen täyttymistä seurattiin ja tsempattiin yhdessä toisiamme myymään.

Ennen seurantaa käytiin tiimin kanssa läpi tavoitteita ja yhdessä pohdittiin mitkä olisivat hyviä myyntiargumentteja tuotteelle. Kun yhdessä pohdittiin tuotteelle myyntilauseita, samalla jaettiin myyntitietoa. Pitempään yrityksessä työskennelleet myyjät kertoivat paljon vinkkejä, miten tuotteita kannattaa myydä, ja samalla uudemmat työntekijät ideoivat uusia ajatuksia. Tiimissä vallitsi hyvä henki, ja kaikki olivat motivoituneita tekemään töitä, jotta tavoitteet täyttyisivät.

Järvisen ja muiden (2014) mukaan tavoitteet on saatava koko ryhmän tietoisuuteen ja ryhmän sisällä tulisi vallita hyvä yhteishenki, jotta ryhmä on valmis auttamaan ja tukemaan toisiaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ryhmän yhteenkuuluvuus ja ilmapiiri ovat erittäin tärkeässä roolissa. Ryhmätavoitteet ovat yhdessä tekemistä ja onnistumista, joten ne parantavat myös sisäistä toimintakykyä ja yhtenäisyyden tunnetta. (Järvinen ym. 2014, 60-61.)

Teemahaastatteluista nousi vahvasti esille se, kuinka myyjät kokivat yhteisen tekemisen mukavaksi. Heidän mielestään seurannan avulla työpaikalle saatiin myös tervettä leikkimielistä kilpailuhenkeä.

Kun oli tavoitteet kokoajan mielessä, niin sitten myös muilla osastoilla muisti tehdä lisämyyntiä. Oli siistiä, jos itsellä oli sen päivän paras tulos ja pääsi sitten kuittaileen muille miten paljon on saanut myytyä.

Hyvä kilpailuhenki myyjien välillä, nokiteltiin että "oon myynyt muutaman enemmän" ja se tsemppasi muita myymään enemmän.

Oli mukavaa kun kaikki osallistui ja pystyi sitten vertailmaan, että kuka on ollu päivän kovin myyjä.

Tämä oli kaikkien yhteinen juttu, niin tätä teki kyllä mielellään. Oli tosi hauska ja helppo, ei tarvinnu ottaa paineita.

Meretniemi (2012) kertoo, että motivaation voimakkuudella on suora yhteys työnsuoritukseen ja sitä kautta suora vaikutus yrityksen tulokseen. Yrityksen taloudelliseen tulokseen siis vaikuttaa suuresti se, millainen asenne työntekijällä on työtä ja työyhteisöään kohtaan. Ilmapiiri ja suhteet ovat työyhteisössä tärkeitä ja vaikuttavat suuresti motivaatiotasoon. Ihmisiä innostaa ja heistä on mukavaa olla onnistujien porukassa tekemässä oikeita asioita. (Meretniemi 2012, 134-140.)

Tavoiteasetannan negatiiviset puolet

Kuitenkin haastatteluista nousi myös esille, ettei jatkuvaa seurantaa haluttu. Haastattelun perusteella erilaisia seurantoja on Kodin Ykkösessä tehty jo pitkään. Nämä kaikki eivät kuitenkaan ole saaneet kovin positiivista vastaanottoa myyjiltä.

Pitkään kun on ollut talossa, niin on ollut kaikenlaisia seurantoja ja en enää tykkää niistä. Älyttömin oli kun matto-osastolle tuotiin servettejä ja niitä pyydettiin myymään asiakkaille. Siinä vain tuntee itsensä tyhmäksi ja motivaatio enemmänkin laskee.

Haastatteluista nousi selkeästi esille, kuinka myyjien mielestä tavoitteiden tulisi olla osastokohtaisesti räätälöityjä ja niihin tulisi panostaa enemmän, jotta ne olisivat mielenkiintoisia ja niitä todella haluaisi toteuttaa. Kuten Nieminen ja Tomperikin (2008) kertovat, että oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit sytyttävät myyjässä

innostumisen tunteen. He muistuttavat, että tavoitteet ja mittarit ovat tärkeitä työkaluja myyjän suorituskyvyn johtamisessa. Tavoitteet, tavoiteltava päämäärä ja arviointi sekä näiden tarkka suunnittelu ja toimeenpano vaikuttavat myyjän suorituskyvyn. (Nieminen & Tomperi 2008, 117.)

Koska toimintaympäristö kyseessä olevassa yrityksessä on niin suuri, eivät koko talolle määritellyt lisämyyntituotteet tai tavoitteet käy kaikille osastoille ja siksi tavoitteiden määrittämiseen ja laitimiseen tulee käyttää enemmän aikaa. Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan onnistuneesti asetetut ja saavutetut tavoitteet lisäävät myyjän itseluottamusta, sitouttaa yritykseen sekä kasvattaa luottamusta ja arvostusta esimiestä kohtaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 117)

Haastatteluista nousi esille eräs tärkeä asia, jonka myyjät kertoivat moneen kertaan. Tavoitteiden tulee olla selkeitä. Myyjät kertoivat turhautuvansa nopeasti, mikäli ei kunnolla tiedetä, miksi tehdään asioita tietyllä tavalla. Järvinen ja muut (2014) kertovatkin, että tavoite on kuin maali, jota kohti työssä on pyrittävä. Jotta työ tulisi tehdyksi ja tavoitteet saataisiin täytettyä, heidän mielestään on työhön ja yksilöihin kohdistuvien tavoitteiden oltava mahdollisimman helposti ymmärrettäviä. (Järvinen, ym. 2014, 57-58.)

Kuten edellä on jo eri yhteyksissä todettu, tavoitteet koettiin myös turhiksi mikäli niistä oli tehty liian vaikeasti seurattavia. Ne veivät silloin liikaa työaikaa, samalla niitä ei koettu todellisiksi ja niistä ei saatu konkreettisia tuloksia.

Myynnin seuranta on vaikeaa nykyään, myyntilukuja ei meinaa löytää helposti mistään ja siihen kuluu turhaa työaikaa. Selkeästi ilmoitetut ja seurattut tavoitteet olisivat hyviä.

Kaikenlaisia seurantoja on ollut mm. lisämyyntieuroista mitä on sitten pitänyt merkitä ylös. Mutta ne on tosi vaikeita ja tuntuu turhalle koska eihän niistä edes tiedä toteutuuko myynnit oikeasti. Tosi huonosti mitattavissa semmoiset seurannat.

Tällä hetkellä mitattavissa on asiakaskontaktit, joka on myös turha. Laitetaan vaan taulukkoon suurpiirteisesti lukuja, niin eihän siitä mitään oikeaa tietoa saa! Kun ei saatu niitä laskureitakaan mitä luvattiin! Eli ihan turha juttu.

Edellä mainitut kommentit kertovat selkeästi, etteivät myyjät ole sitoutuneet nykyisiin seurantoihin, joita yrityksessä toteutetaan. Myyjät kokevat ne liian vaikeiksi, eikä niiden merkitystä ja yhteyttä myyjien omaan työhön ole tarpeeksi selkeästi ilmoitettu. Nieminen ja Tomperi (2008) muistuttavat, että myyntityössä suoritustavoitteet kohdistuvat työn tekemisen määrälliseen lisäämiseen tai toiminnan kohdentamista jonkin tuotteen, segmentin tai jonkin tietyn tulostavoitteen saavuttamiseen. Juuri suoritustavoitteet auttavat myyjää tai myyntitiimiä ymmärtämään oman toiminnan merkityksen osana koko yrityksen toimintaa. Tämän kytköksen ymmärtäminen auttaa myyjää tekemään oikeita asioita ja pääsemään huippusuorituksiin. (Nieminen & Tomeri 2008, 69-70.)

Kaikki myyjät eivät myyntiluvuista enää motivoitu. Osa myyjistä kokee saavansa motivaatiota muista asioista, kuten tuotetietouden lisäämisestä ja uuden oppimisesta. Kuitenkin myös tämä osa myyjistä kertoi, että seurasi myyntilukuja silloin, kun niihin vielä panostettiin ja niitä seurattiin.

Luvut eivät enää motivoi, niihin ei panosteta tarpeeksi. Mutta tällainen leikkimielinen myyntikilpailu oli kyllä hauska.

Laamanen (2005) muistuttaakin, että pelkkä tuloksista ja tavoitteista keskusteleminen ei auta työntekijöitä saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Näiden seikkojen yhteyteen on liitettävä kouluttaminen, raportointi, arviointi, palautteen antaminen ja korjaavat toimenpiteet. Usein tavoitteet käsitellään esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa. (Laamanen 2005, 231.)

Myyjien ajatuksia myynnin johtamisesta jatkoa ajatellen

Suurin osan myyjistä oli sitä mieltä, että jatkossa samantyyppisiä myynninseurantoja olisi hyvä tehdä. Suurimmat syyt halukkuuteen olivat hauska yhteinen projekti sekä ymmärrys siitä, että yhdessä ponnistelemalla saadaan hienoja tuloksia aikaiseksi.

Kukaan myyjistä ei kertonut haluavansa yksilötavoitteita, vaan osastokohtaiset tai ryhmässä suoritettavat tavoitteet olivat kaikkien mielestä mukavampia.

Tekisi hyvää uusi saman tyyppinen

Minusta vastaavaa myynninseuranta kannattaisi tehdä jatkossakin, nähtiinhän tässä että se tuo konkreettisia lisäeuroja taloon. Samalla myyjillekin tulee näppituntuma siitä, mikä on hyvä tulos tietyssä tuoteryhmässä.

Voisiko ajatella esimerkiksi viikon ”täsmäiskuja” eri tuotteille, mahdollisesti kampanjoihin tai markkinointiin yhdistäen? Tämä on kuitenkin suhteellisen helppo toteuttaa.

Positiiviset tavoitteet todella poikivat uusia ideoita ja halukkuutta ponnistella yrityksen hyväksi. Osa myyjistä jo mietiskelikin, että voisimmeko jo seuraavaan kampanjaan kehittää uuden samanlaisen tavoitteen. Myyjien mielestä esimies voisi olla mukana suunnittelussa ja etenkin seurannassa, koska myyjät eivät itse pääse myyntiraportteihin käsiksi. Asioiden esiin nostaminen, esimerkiksi palavereissa, oli myyjien mielestä hyvä idea. Myyjät eivät kuitenkaan halunneet, että heidän ajatuksiaan tai ideoitaan hallittaisiin liikaa. Jokainen toivoi, että heidän työssään pysyisi tietynlainen itsenäisyys.

Kuten Meretniemi (2012) kertoo, että esimiesten kannattaa luopua nojaamasta liikaa asemavaltaansa sekä hellittää työntekijöidensä käskyttämistä ja liian tiukkojen määräysten antamista. Parhaita tuloksia saadaan, kun kannustetaan omien tavoitteiden asettamiseen, niiden saavuttamisen omaseurantaan ja ongelmien ratkaisuun itsenäisesti. Johtaja on nykyään valmentaja, mahdollistaja ja koordinaattori. (Meretniemi 2012, 184.)

Myyntitavoitteiden asettamisessa ja suunnittelussa tämän kaltaisessa työympäristössä myyjät ovat parhaassa asemassa, koska he ovat päivittäin siellä missä työ, eli myynti, tapahtuu. Tämän vuoksi esimiehet eivät saisi liikaa rajoittaa työntekijöitä, vaan avoimella keskustelulla voitaisiin tavoitteita lähteä ideoimaan ja rakentamaan. Kuten Meretniemikin (2012) kertoo, itseohjautuvat tiimit kehittävät organisaation toimintaa nopeammin, kuin tavanomaiset menetelmät ja näin ne

pystyvät huomattavaan tuottavuuden lisäämiseen. Hänen mukaansa tähän vaikuttaa se, että ongelmat ratkaistaan siellä missä työ tehdään ja ratkaisijat ovat työn parhaiten tuntevia henkilöitä eli työntekijöitä. Kun tiimit ovat itseohjautuvia, motivaatio on korkealla, joukkuehenki on vahva ja yhdessä tekemisen meininki vaikuttavaa. (Meretniemi 2012, 184-185.)

Osa myyjistä toivoi myös, että saisi enemmän myyntiraportteja käyttöönsä, jottei tavoitteita tarvitsisi tehdä niin sanotusti tyhjän päälle. Tämä oli erittäin tärkeä seikka, koska myyjät selvästi haluavat tietää, mitä tavoitella sekä he todella ovat halukkaita tavoitteiden asettamiseen ja oman työnsä kehittämiseen.

Päätösten teko ja tunne siitä, että voi vaikuttaa omaan työhönsä oli myyjien mielestä tärkeää. Myyjät kertoivat, että kun itse saa olla kehittämässä ja ideoimassa työtään, se lisää motivaatiota sekä sitouttaa yritykseen. Tämän lisäksi uudemmat työntekijät kertoivat, että oppivat paljon, kun eivät saaneet suoraa käskyä esimiehiltään, vaan saivat itse puntaroida asioita ja keskustella niistä avoimesti.

Kuten Sydänmaanlakka (2012) toteaaakin, tiimijohtaminen vaatii, että tiimin tarkoitus ja tavoitteet ovat määritetty selkeästi ja ne ovat koko tiimin tietoisuudessa. Tiimin sisällä on vallittava hyvä motivaatio, työ on hauskaa ja siitä on innostuttava. Tiimin sisällä pyritään myös parantamaan tuloksia jatkuvasti. Luovuutta ja innovaatiota halutaan kehittää systemaattisesti. (Sydänmaanlakka 2012, 49.)

Kuten Leskeläkin (2001) on todennut, kaikki organisaatiot on perustettu jotakin tavoitetta tai tuloksen tekoa varten. Tämän vuoksi ihmisten johtaminen on tärkeää, jotta tuloksia myös saavutettaisiin. Mitä isompi organisaatio on kyseessä, sitä selvempää on, etteivät johtajat itse tee tulosta, vaan johtajien tehtävänä on luoda toimintaedellytykset tuloksen aikaansaamiseksi. Johdon tehtävä ei siis ole antaa käskyjä tai toimintaohjeita, vaan synnyttää motivaatiota ja ruokkia luovuutta, jonka avulla työntekijät ponnistelevat kohti tavoitteita. (Leskelä 2001, 10.)

Toimeksiantajayrityksessä olisi hyvä antaa työntekijöille riittävät edellytykset tavoitteiden asettamiseen ja heitä tulisi kannustaa näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Kuten Pekkarinenkin (2002) toteaa, että kehittymisen kannalta parhaan vaihtoehdon myyjät saavat, mikäli he työskentelevät organisaatiossa, jossa

kannustetaan itsensä kehittämiseen ja koulutukseen. Työkenttä myyntityössä on mittava, minkä vuoksi jatkuva itsensä kehittäminen alalla on tärkeää. (Pekkarinen ym. 2000, 32.)

6. Johtopäätökset

Teemahaastattelun valitseminen aineistonkeruumenetelmäksi tässä tutkimuksessa oli hyvä valinta, koska sen avulla saatiin pieneltä joukolta tiedonantajia paljon mielipiteitä ja hyödyllistä tietoa. Myynninseurantaharjoitukseen osallistuneet myyjät saivat teemahaastattelussa kertoa näkemyksiään ja kokemuksiaan, mikä toi luotettavuutta tutkimukselle. Teemahaastatteluissa ilmenneitä asioista kuvaillaan tutkimustuloksissa melko yksityiskohtaisesti ja käytetään paljon suoria lainauksia myyjien haastatteluista. Nekin lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusmenetelmän valinta oli erittäin onnistunut, koska tutkimuksen lopputulos vastaa työn alussa asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin hyvin. Tutkimusta täydennettiin myynninseurantaharjoituksella, jossa haastateltaville myyjille oli asetettu tavoitteet. Myynninseurantaharjoituksessa asetettua tavoitetta seurattiin, ja siitä saadut myyntitulokset esitettiin myyjille ennen teemahaastattelun toteutusta. Tämä toi tutkimukseen lisää syvyyttä ja sen myötä luotettavuutta.

Koska myös itse työskentelen tutkimuksen toimeksiantajayrityksessä, se auttoi kohdentamaan tutkimuksen oikeaan ja tärkeään asiaan. Aiheen valinta oli helppo, koska yrityksen strategia, organisaatorakenne ja toimintatavat olivat jo entuudestaan tuttuja. Työskentelyni toimeksiantajayrityksessä auttoi myös ymmärtämään myyjien esiin tuomia asioita ja ongelmia paremmin kuin ulkopuolinen tutkija olisi niitä ymmärtänyt. Pyrin kuitenkin jättämään omat näkemykseni ja johdattelevat kysymykset haastatteluissa ulkopuolelle, jotta tulokset säilyisivät mahdollisimman objektiivisina ja luotettavina.

Toimiessani tutkimuksen suorittajana ja haastateltavien työkaverina, uskon sillä olevan jonkin verran vaikutusta tutkimustuloksiin. Luulen, että työkaverina toimiminen oli enemmän positiivinen asia, ja haastateltavat myyjät uskalsivat kertoa

tuntemuksiaan ja kokemuksiaan paremmin minulle, kuin esimerkiksi esimiehille, johtajille tai ulkopuoliselle tutkijalle. Haastatteluissa painotin myyjille käsitteleväni vastaukset anonyymeinä ja luulen tämänkin vaikuttaneen myönteisesti laajempien, yksityiskohtaisempien ja todellisempien vastausten saamiseen.

Teemahaastattelujen vastausten perusteella voidaan todeta tutkimuksen **päätulokset**. Myyntityön motivoinnin lisäämiseen oleellimmat seikat ovat selkeät tavoitteet ja sitä kautta työn merkityksellisyyden ymmärtäminen, hyvä yhteishenki ja mukava yhdessä tekeminen sekä itsensä kehittäminen.

Hyvä yhteishenki ja mukava yhdessä tekeminen saavat myyjät viihtymään töissä. Kun ihminen viihtyy työssään, niin hän tekee parempaa tulosta yritykselle. Ilmapiirin ollessa hyvä, on työntekijä yleensä myös motivoitunut. Motivoituminen lisää sitoutumista yritykseen ja samalla halu tehdä oma työ mahdollisimman hyvin lisääntyy.

Itse koin yllättäväksi sen, kuinka myyjät nauttivat myynninseurannan tuomasta kilpailuhengestä niin paljon. Itse jäin pohtimaan, että voiko kilpailuhenki luoda ainoastaan positiivista ilmapiiriä työyhteisöön. Vai voidaanko kilpailuasetelma kokea myös haitalliseksi työilmapiirin kannalta? Vastaus lienee, että varmasti voidaan, mutta tässä tutkimuksessa se ei noussut selkeästi esiin. Tässä tutkimuksessa alkuperäinen merkitys ei ollut kilpailu, vaan ainoastaan yhdessä tekeminen ja tavoitteen saavuttaminen ryhmässä.

Tutkimukseni toimeksiantajayrityksessä, kuten muussakin myyntityössä, myynnin tärkein voimavara on ehdottomasti hyvä myyjä. Kun hyviä myyjiä on paljon, se tietää yritykselle parempaa tulosta. Tavoitteet taas ohjaavat meitä haluttuihin tuloksiin. Kun tavoitteita asetetaan myyntityöhön, on myyjät ehdottoman tärkeä sisällyttää prosessiin. Myyntiorganisaatiossa olisi hyvä miettiä organisaatiota ylösalaisin ja lähteä kehittämään toimintaa myynnin rajapinnasta, koska myyjä on se, jolla on tieto ja jatkuva kontakti asiakkaisiin eli ostajiin. Kun myyjät saavat osallistua heidän työtään koskeviin päätöksiin, ja he saavat tunteen, että voivat itse vaikuttaa yrityksen toimintaan, se lisää heidän motivaatiotaan työtänsä kohtaan.

Tutkimuksesta ilmeni, että erilaisia tavoitteita on Kodin Ykkösessä asetettu jo monia kertoja. Nämä kaikki ei kuitenkaan ole saanut kovin positiivista vastaanottoa myyjiltä. Haastatteluista kävi ilmi, ettei osastovastaavien ja myyjien tai naisten ja miesten ajatusten välillä ollut selkeää eroavaisuutta tutkimustuloksissa. Mieli-pide-erot liittyivät ainoastaan siihen, kuinka kauan myyjät tai osastovastaavat olivat yrityksessä työskennelleet. Yrityksessä jo pitkään toimineet myyjät, eivät suhtautuneet yrityksessä järjestettyihin seurantoihin enää niin innokkaasti, kuin sellaiset myyjät, jotka olivat työskennelleet yrityksessä vähemmän aikaa.

Luulen tämän johtuvan siitä, että tavoitteita ei ole aina räätälöity tarpeeksi tarkasti osastoittain, vaan tavoitteet on määritetty koko talolle. Tavoitteet tulisi aina räätälöidä osastokohtaisesti ja työntekijät tulisi sisällyttää projektiin alusta saakka. Kun työntekijät ovat itse saaneet osallistua tavoitteiden asettamiseen, he myös sitoutuvat siihen paremmin. Tätä seikkaa olisi hyvä tutkia tarkemmin. Jatkoa ajatellen voitaisiin tutkia, kuinka yrityksessä jo pidempään toimineet myyjät ja osastovastaavat saataisiin innostumaan tavoitteista uudestaan.

Motivaation ylläpitäminen työssä on tärkeää, joten ideaalitalanteessa jokaisella myyjällä tulisi olla selkeät ja yksilöidyt tavoitteet. Tavoitteet voisivat kyseessä olevassa toimintaympäristössä olla ryhmätavoitteita. Näiden tavoitteiden tulisi näkyä myyjien jokapäiväisessä ja -viikkoisessa työssä. Tutkimuksesta ilmeni selvästi, että selkeät tavoitteet herättivät suurimmassa osassa myyjiä halun tehdä myyntityötä tuloksellisemmin. Jotta tämä palava halu tuloksellisempaan myyntiin säilyisi, on johtamisella siinä suuri vastuu.

Esimiehen tulee olla osa ryhmää, mutta hänellä tulee olla siinä selkeä oma rooli. Työntekijöiden on luotettava esimiehen taitoon hoitaa työnsä sekä työntekijöiden on myös voitava luottaa hänen tasapuolisuuteensa työntekijöitä kohtaan. Mikäli luottamusta tai varmuutta esimiehen taitoihin ei ole, se syö työntekijöiden motivaatiota ja luottamusta. Huonosti hoidetulla johtamisella voidaan pilata hyvienkin myyjien motivaatio.

Tämän vuoksi esimiehen on annettava itsestään motivoitunut vaikutelma myyntityötä kohtaan. Esimies voi omalla esimerkillään tartuttaa innostuneisuuden myös työntekijöihin. Uskon ettei kukaan halua työskennellä negatiivisen ja asioista etäällä pysyvän esimiehen kanssa. Esimies välittää kuvaa yrityksestä, jossa työskennellään, joten tämän vuoksi on tärkeää, että välitetty kuva pysyy positiivisena ja innostavana.

Sen lisäksi, että esimiehen tulee antaa yrityksestä positiivinen kuva, jakaa omaa innostuneisuuden tunnettaan työntekijöille sekä asettaa tavoitteita, on muistettava, että myös tehokkuutta käsitellään siitä näkökulmasta, mitä esimiehet saavat aikaan. Esimiehen arvo organisaatiolle mitataan tuloksista, joten hänen tavoitteensa on tuottaa mahdollisimman hyvää tulosta yritykselle. Paras työväline toteuttaa tätä tavoitetta on motivoitunut ja hyvin johdettu henkilöstö.

Jotta esimies itse jaksaa motivoida henkilöstöään, on hänen myös huolehdittava omasta jaksamisestaan. Tehokkuus ja kyky organisoida sekä priorisoida asiat helpottavat työtä huomattavasti. Tässä eräs tärkeä seikka on taito jakaa vastuuta ja työtehtäviä työntekijöille, mikä motivoi työntekijöitä. Tehokas työ ei vaadi pitkiä työpäiviä. Vaikka välillä jokaiselle tulee tarve venyä työssään, se ei saisi olla jatkuvaa. Motivaation säilyttämiseksi on tärkeää pyrkiä tekemään työt normaalin työajan puitteissa. Hyvä mietelause esimiehelle on: työskentele älykkäämmin, älä enemmän.

Haastatteluista kävi ilmi, ettei jatkuvaa seurantaan tai tavoitteita työpäiviin haluttu. Jatkoa ajatellen tavoitteita olisi kuitenkin osastoittain hyvä asettaa yhdistäen niitä markkinointiin, kuten kampanjoihin tai sesonkituotteisiin. Esimerkiksi huonekaluosastolla elokuussa, kun koulut alkavat, voitaisiin asettaa tavoitteita esimerkiksi työpöytien ja -tuolien myynnin kasvattamisesta. Tämän jälkeen seuraava tavoite voisi olla esimerkiksi lokakuussa, jolloin tavoitteet asetettaisiin valaisinosastolle, ja tavoite olisi ulkovalaisimien myynnin kasvattaminen. Mahdollisuudet ovat erittäin laajat, jos ideaa lähdettäisiin kehittämään. Erityisen mielenkiintoista olisi, että pääsisin itse konkreettisesti työssäni näkemään sen, kuinka tutkimuksen kautta syntyneet kehitysajat otettaisiin käytäntöön ja miten ne toimisivat, sekä että saisin myös itse osallistua niiden jatkojalostamiseen.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää myyjien käsityksiä tavoiteasetannasta ja konkreettisten tavoitteiden vaikutuksesta myyntituloksiin. Tavoitteena oli lisätä tietoa siitä, vaikuttavatko asetetut tavoitteet myyjien motivaatioon ja haluun tehdä myyntityötä sekä kuinka myyntityötä tulisi toimeksiantajayrityksessä johtaa.

Myynnin johtamisesta, tavoiteasetannasta ja henkilöstön motivoinnista on saatavilla hyvin paljon tietoa. Teorian kerääminen tuntui aluksi haastavalta, koska tietolähteistä täytyi karsia todella paljon lähteitä pois ja valita niistä ainoastaan parhaat. Kun itselleni alkoivat hahmottua työn kokonaisuus ja teoreettinen viitekehys, teorian kerääminen helpottui. Tietoperustan kokoamisen jälkeen tein teoriatietoon perustuen empiirisen osuuden. Rakensin osastolle myynninseurantataulukon, jonka pohjalta teemahaastattelut harjoitukseen osallistuneille myyjille tehtiin.

Myynninseurantataulukkoon olin aikaisemmin saanut avukseni vuoden 2014 myyntiraportteja, joiden pohjalta vuoden 2015 maaliskuulle asetettiin tavoite, jota valitut myyjät lähtivät tavoittelemaan. Seuraava vaihe tutkimusprosessista oli teemahaastattelujen tekeminen. Sain haastattelut sovittua hyvin, ja sain paljon tietoa tutkimustani varten. Teemahaastatteluiden teko sujui kaikin puolin ongelmitta, eikä ongelmia ollut aikataulujen yhteensovittamisessa haastateltavien kanssa.

Haastattelujen avulla saatiin kerättyä tutkimuksen kannalta hyvää ja relevanttia tietoa, mikä kertoo valitun haastattelumenetelmän ja sen toteutuksen olleen onnistuneita. Tiedon kokoaminen ja tietoperustan raportointi olivat mielenkiintoinen ja opettavainen vaihe. Tutkimuksen osista rakentui varsin yhtenäinen kokonaisuus.

Tutkimuksessa ei ollut tavoitteena sen yleistettävyyys tai vertailukelpoisuus, vaan tarkoitus oli tutkia mahdollisimman syvällisesti juuri kyseisen tavaratalon huonekaluosaston myyjien ajatuksia myynnin tavoitteellisesta johtamisesta ja tavoitteiden asettamisesta myyntityössä.

Työlle asetetut tavoitteet onnistuttiin saavuttamaan ja lopputuloksena oli tärkeää ja sovellettavissa olevaa tietoa toimeksiantajalle. Toimeksiantaja sai tietoa siitä, kuinka myyjät kokevat tavoitteellisen työn johtamisen sekä tavoitteiden merkityksen omassa työssään. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan soveltaa yrityksen muillakin osastoilla sitä muokaten, jotta siitä saadaan paras mahdollinen hyöty irti. Myynninseurantataulukkoa tulee muokata ja päivittää jatkuvasti, jotta siitä saadaan toimiva kokonaisuus ja jotta sen tarkoitus säilyy.

Koska valmistun palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmasta, henkilöstön motivointi ja tavoitteellinen myynnin johtaminen on tulevaisuudessa työelämän kannalta erittäin tärkeä aihe. Tutkimustyö toi myös arvokasta kokemusta ja tietoa itselleni, jota tulevaisuudessa, toivottavasti esimiehenä toimiessani, voin hyödyntää. Tutkimuksesta saadulla tiedolla sekä omalla osaamisellani ja tietämykselläni voin tulevaisuudessa kehittää myös omaa työyhteisöäni.

LÄHTEET

- Aalto, E. & Rubanovitsch M., 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2001. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Honka, J. & Ruohotie, P. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Hyppänen, R. 2012. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Espoo: Edita.
- Järvinen, P., Rantala, J., Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kannisto, P., Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu – tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä. Amk-Kustannus Oy.
- Kesko lyhyesti. 2015. Viitattu 3.3.2015. <http://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>
- Kesko rauta- ja erikoiskauppa. 2015. Viitattu 3.3.2015. <http://www.kesko.fi/yritys/toimialat/rauta--ja-erikoiskauppa/>
- Kodin Ykkönen tavaratalot. 2015. Viitattu 3.3.2015. <http://www.kodin1.com/shop/fi/kodin1/tavaratalot>
- Lankinen, P., Miettinen, A., Sipola V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum.
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu.
- Lundberg, T. 2002. Palvele, vaikuta, menesty! Asiakaspalvelun ABC. Lahti: Positiivarit.
- Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen. Lahti: Positiivarit.
- Meretniemi, Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum: Helsinki.
- Myyntiraportti 2014. 2014. Jyväskylä: Palokan Kodin Ykkönen.
- Myyntiraportti 2015. 2015. Jyväskylä: Palokan Kodin Ykkönen.
- Nieminen, T., Tomperi, S. Myynnin johtamisen uusi aika. 2008. Helsinki: WSOY.
- Pekkarinen, E., Pekkarinen, U. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Pekkarinen, E., Sääsä, K., Vornanen, J. 2000. Henkilökohtainen myyntityö. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Relander, B. 2015. 5 ways pampering employees, a little pays off a lot. Entrepreneur. 28.9.2015. Viitattu 3.10.2015. <http://www.entrepreneur.com/article/252101>
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, P. Älykäsjohtaminen 7.0. 2012, Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.

LIITTEET

Liite 1. Myynninseurantataulukot

1-8.3 2015	su	ma	ti	ke	to	pe	la	su	yht.
Tavoite	9	4	4	6	6	8	10	9	56
Myyjä 1			1	2	1		2	1	
Myyjä 2								3	
Myyjä 3	3	2				2	6	1	
Myyjä 4		2	1	2	2	4	4		
Myyjä 5		1	1	1	4	3	6	1	
Myyjä 6	4	1	1		1				
Yht.	7	6	4	5	8	9	18	6	63

9-15.3 2015	ma	ti	ke	to	pe	la	su	yht.
Tavoite	4	4	5	8	9	10	10	50
Myyjä 1	1	4	8	3	2	2		
Myyjä 2			2	2	4	4	3	
Myyjä 3		2	13		4	3		
Myyjä 4	3			3	5			
Myyjä 5	1		3		11	7		
Myyjä 6				3	6	3	5	
	5	6	26	11	32	19	8	107

16-22.3 2015	ma	ti	ke	to	pe	la	su	yht.
Tavoite	4	4	5	5	6	10	10	44
Myyjä 1	2		2	1	1			
Myyjä 2	1	2			1	2	2	
Myyjä 3	6	1	6	1				
Myyjä 4	2	3	3			1	3	
Myyjä 5					3	2		
Myyjä 6	3	1		1	2	3	1	
	14	7	11	3	7	8	6	56

17-31.3 2015	ma	ti	ke	to	pe	la	su	ma	ti	yht.
Tavoite	4	4	4	6	6	10	8	4	4	50
Myyjä 1	1			1	2	2		2		
Myyjä 2	1	2				1			2	
Myyjä 3		3	1	1		2	1	1	4	
Myyjä 4	1	1		4	5	3	3	3	2	
Myyjä 5		1	1	2			2			
Myyjä 6				2	2		3			
	3	7	2	10	7	10	6	9	8	62