



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Myynnin tavoitteiden ja mittareiden seuraaminen myynnin johtamisen tukena kansainväliselle autoalan yritykselle

Härkönen, Harri

2016 Laurea

Myynnin tavoitteiden ja mittareiden seuraaminen myynnin johtamisen tu- kena kansainväliselle autoalan yrityk- selle

Harri Härkönen

Myyntin tavoitteiden ja mittareiden seuraaminen myynnin johtamisen tukena kansainväliselle autoalan yritykselle

Vuosi 2016 Sivumäärä 47

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka kansainvälisen autoalan yrityksen myynnin tavoitteiden ja mittarien seuraaminen vaikuttaa maaorganisaatioissa työskentelevien myyntipäälliköiden käytännön myynnin johtamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää eri maiden myyntipäälliköiden näkökulmia liiketoimintayksikön sekä maaorganisaatioiden välillä vallitsevasta yhteistyöstä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui myynnin johtamisesta sekä myynnin johtamisen tavoitteista ja mittareista. Teoria käsitteli tutkimuksen kannalta tärkeimpiä osa-alueita. Myynnin johtamisen teoriaosuudessa käsiteltiin myynnin johtamisen tarkoitusta, myynnin suunnittelua sekä kiihdyttämistä, toimeenpanoa, osaamisen hyödyntämistä sekä palkitsemista. Teoreettisen viitekehyyksen toisena pääosa-alueena toimivat myynnin johtamisen tavoitteet ja mittarit. Tässä teoria-alueessa käsiteltiin myynnin tavoitteita, tavoitteiden mittareita sekä niiden asettamista, alkuperää ja vaikutuksia.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä viisi kappaletta. Haastateltavina toimi yksi myyntipäällikkö jokaisesta eri maaorganisaatiosta. Haastateltavat myyntipäälliköt toimivat liiketoimintayksikön alaisuudessa olevien maaorganisaatioiden myyntiosastoilla. Haastattelujen teemat jakautuivat teoreettisen viitekehyyksen mukaan myynnin johtamiseen sekä myynnin johtamisen tavoitteisiin ja mittareihin. Teemoja edelsi taustatietojen keräys sekä organisaatiokartoitus. Haastattelut sisälsivät yhteensä 13 kysymystä.

Haastattelujen kautta selvisi, että kaikki myynnin suorituskykyindikaattorit (KPI) eivät ohjaa myyntipäälliköiden myynnin johtamista. Keskeisimpänä tuloksena nousi esille, että suorituskykyindikaattorit kuvasivat myyntipäällikön työn keskeisiä osa-alueita mutta niiden ei koettu kuitenkaan vaikuttavan käytännön myynnin johtamiseen. Myyntipäälliköille asetetuista suorituskykyindikaattoreista myynti-ilmoitus KPI nousi paino-arvoltaan ylitse muiden ja sen koettiin olevan liiketoimintayksikön seurannan kannalta tärkein mittari. Lopuilla indikaattoreista ei koettu olevan juurikaan vaikutusta myyntipäälliköiden myynnin johtamiseen.

Tutkimuksen tulosten avulla toimeksiantajayritys pystyi puuttumaan suorituskykyindikaattoreiden laatuun. Haastattelujen tulosten pohjalta löydettiin myös uusia potentiaalisia avainsuorituskykyindikaattoreita, jotka on mahdollista ottaa osaksi myyntipäälliköiden suorituskykyyn mittaristoa. Potentiaalisiksi avainsuorituskykyindikaattoreiksi nousivat tukkumyynnin sekä jälleenmyyjäasiakastytyväisyyden mittaaminen. Tutkimuksen kautta saatiin myös tietoa maaorganisaatioiden sekä liiketoimintayksikön välillä vallitsevasta yhteistyöstä, yhteistyön onnistumisesta sekä yhteistyön vahvuuksista ja heikkouksista.

Asiasanat: Myynnin johtaminen, myyntitavoitteet, mittarit, suorituskyky, suorituskykyindikaattorit

Harri Härkönen

Following up the sales targets and indicators as support for the sales management for an international automotive company

Year	2016	Pages	47
------	------	-------	----

The objective of the thesis was to investigate how the international automotive company's sales targets and indicators affect Sales Performance Managers (SPM) sales management in practice. The purpose of the research was also to identify every country organization sales managers' aspects of the cooperation between the Regional Business Unit (RBU) and country organizations.

The theoretical framework consisted of sales management and sales management's targets and indicators. The theory considered all the most relevant areas of the research. In the sales management theory part the key areas focused on the purpose of the sales management, sales planning and acceleration, sales deployment, utilizing the person's competencies and rewarding. The second theory part was about the sales management's targets and indicators. In this part the focus was on the sales targets and indicators, setting up the indicators, origin of the indicators and the impact of the indicators.

The thesis research part was executed as qualitative research and there were five theme interviews, made in total. All the interviewees were chosen so that there was one SPM per country organization. All the interviewees were working as an SPM in the country organization's sales team as part of the RBU. The themes of the interviews were split according to the theory framework between sales management and sales management's targets and indicators. Before the themes, there were questions about the background information and organizational background survey. The interviews consisted of 13 different questions in total.

Based on the information from the interviews, all key performance indicators (KPIs) are not leading the SPM's sales management. The key result was, that KPIs are representing the SPMs relevant parts of the work but still the KPIs are not considered to work as a driver to their sales management in practice. Retail-KPI stood out compared to other ones because it was recognized to be the most followed up KPI from the RBU's point of view. The rest of the indicators were not considered to have so much impact on the SPM's sales management, in practice.

By utilizing the results of the thesis, the principal company can improve their set up of the KPIs. Along with the interviews there were also found new potential KPIs, a wholesale and dealer cooperation satisfaction survey, which could be taken as part of the SPMs' key performance indicators. The research also generated information about the cooperation between the RBU and country organizations, the success of the cooperation and its strengths and weaknesses.

Keywords: Sales Management, Sales targets, Indicators, Performance, Key performance indicators

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Myynnin johtaminen.....	7
2.1	Myyntiprosessi.....	9
2.2	Myynnin suunnittelun johtaminen.....	10
2.3	Myynnin kiihdyttäminen.....	12
2.4	Myyntitiimin johtaminen.....	13
2.5	Myynnin toimeenpanon johtaminen.....	14
2.5.1	Osaamisen johtaminen osana yrityksen strategiaa.....	14
2.6	Motivointi ja palkitseminen.....	15
3	Myynnin johtamisen tavoitteet ja mittarit.....	16
3.1	Arvioinnin tarkoitus.....	17
3.2	Mittarit osana yrityksen strategiaa.....	18
3.3	Avainsuorituskykyindikaattorit.....	20
4	Tutkimusmenetelmät.....	21
4.1	Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	22
4.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	26
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	26
5.1	Taustatiedot ja organisaatiokartoitus.....	28
5.1.1	Paikallisen maaorganisaation kartoitus.....	29
5.1.2	Maaorganisaation sekä liiketoimintayksikön välinen yhteistyö.....	30
5.2	Myynnin johtaminen.....	31
5.2.1	Myyntitavoitteiden sekä tehtävien selkeys ja tukeminen.....	32
5.2.2	Palautteen tarve.....	34
5.3	Myynnin johtamisen tavoitteet ja mittarit.....	35
5.3.1	Myyntitavoitteiden ja vastuiden jakaminen.....	35
5.3.2	Avainsuorituskykyindikaattoreiden vaikutus myynnin johtamiseen.....	36
5.3.3	Avainsuorituskykyindikaattorien määrittely ja painoarvot.....	36
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	37
	Lähteet.....	42
	Kuviot.....	44
	Taulukot.....	45
	Liitteet.....	46

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kansainvälisen autoalan yrityksen myynnin johdon myyntipäälliköille asetettujen tavoitteiden ja mittarien vaikutuksia käytännön myynnin johtamiseen. Myynnin johtaminen on tärkeä osa yrityksen myyntiprosessia, joka toimii pohjana yrityksen myyntitavoitteiden läpiviemiseksi. Opinnäytetyön keskeisimmät aihe-alueet ovat myynnin johtaminen sekä myynnin johtamisen tavoitteet ja mittarit.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kansainvälinen autoalan yritys. Yrityksen pyynnöstä nimi pysyy anonyyminä ja siitä käytetään nimeä toimeksiantajayritys. Toimeksiantajayritys on osa Euroopan organisaatiota, joka puolestaan kuuluu osaksi maailmanlaajuista organisaatiota. Toimeksiantajayrityksen toiminta kattaa maantieteellisesti pohjoiset Euroopan maat ja sen alueellisesta liiketoimintayksiköstä voidaan käyttää nimikettä RBU (Regional Business Unit). Tässä opinnäytetyössä alueellisesta liiketoimintayksiköstä käytetään lyhennettyä termiä liike-toimintayksikkö.

Toimeksiantajayrityksen palveluksessa toimii kaiken kaikkiaan yli 200 henkilöä. Tutkimuksessa paneudutaan toimeksiantajayrityksen myyntipäälliköille asetettujen avainsuorituskykyindikaattoreiden vaikutuksiin käytännön myynnin johtamisessa. Toimeksiantajayrityksen maaorganisaatioissa työskentelee 17 myyntipäällikköä. Myyntipäälliköiden määrä vaihtelee maittain pohjautuen muun muassa maantieteellisiin eriävyyksiin sekä jälleenmyyjien määrään.

Yrityksen toiminta perustuu liiketoimintayksikön alaisuudessa toimivien maaorganisaatioiden kokonaisvaltaiseen tukemiseen. Liiketoimintayksikön intressinä on noudattaa sille asetettuja tavoitteita sekä standardeja osana Euroopan sekä maailmanlaajuista toimintastrategiaa. Intressien noudattaminen luo lopulta tilanteen, jossa tavoitteiden jalkauttaminen maaorganisaatioille aiheuttaa haasteita myynnin johtamisessa eri standardien, myyntiprosessien ja myynnin laaduntarkkailun osalta. Autoalalla vallitseva kilpailu on kiristymässä ja auto-brändien erottuminen kilpailusta pohjautuu yhä enemmän palvelun laatuun. Vastatakseen tähän kilpailuun liiketoimintayksikön tehtävänä on varmistaa maaorganisaatioiden toimintamallien yhteneväisyys muun muassa erilaisten avainsuorituskykyindikaattoreiden seurantaan hyväksikäyttäen.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimeksiantajayritykselle tietoa, kuinka liiketoimintayksiköstä lähtöisin olevat myyntitavoitteet sekä mittarit vaikuttavat myyntipäälliköiden käytännön myynnin johtamiseen. Toimeksiantajayrityksellä on tarve kartoittaa maaorganisaatioissa työskentelevien myyntipäälliköiden avainsuorituskykyindikaattoreiden käytännöllisyyttä.

Avainsuorituskykyindikaattoreiden lisäksi toimeksiantajayritys haluaa saada tietoa tämän hetkisen yhteistyön laadusta. Tutkimuksessa selvitetään kuinka myyntipäälliköt kokevat yhteistyön maaorganisaatioiden sekä liiketoimintayksikön välillä vaikuttavan heidän toimintaansa. Avainsuorituskykyindikaattoreiden vaikutuksia myynnin johtamiseen selvitetään myyntipäälliköiden näkemysten ja kokemusten kautta.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu myynnin johtamisesta sekä myynnin johtamisen tavoitteista ja mittareista. Teoreettinen viitekehys toimii tutkimuksen ajatuspohjana, jonka varaan tutkimuksen tekeminen, analysointi sekä tulkinta perustuvat. Teorian tehtävänä on toimia tutkimusongelman muotoilua sekä rajaamista edistävänä tekijänä. (Hakala 2008, 137.) Rajaamisen kautta teoreettinen viitekehys auttaa myös keskittymään tutkimuksen kannalta merkittäviin asioihin. Tutkimuksen ilmiöitä tarkastellaan teoreettisen viitekehysten kautta ja tarkastelua edellyttää perehtyminen aikaisempiin tutkimustuloksiin ja aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, keskeisten käsitteiden määrittäminen sekä tutkimuksessa käytettävän tiedonkeruumenetelmän valitseminen. (Tilastokeskus 2006.) Vilka ja Airaksinen (2003) tiivistävät, että teoriaviitekehys toimii ikään kuin sapluunana tai silmälaseina, jonka läpi tutkimusongelmaa tarkastellaan.

Tutkimus toteutetaan toimeksiantajayrityksen myyntipäälliköiden tietoa ja kokemuksia hyödyntäen. Tutkimuksessa selvitetään myyntipäälliköiden näkemyksiä heille asetettujen tavoitteiden ja suorituskykyindikaattoreiden vaikutuksista käytännön myynnin johtamiseen. Tutkimuksen avulla halutaan saada myös tietoa, kuinka myynnin johtamista ohjaavina tekijöinä myyntipäälliköt kokevat avainsuorituskykyindikaattorit sekä tavoitteet.

2 Myynnin johtaminen

Yrityksissä pohditaan usein, millaista johtamisen pitäisi olla. Tämä riippuu siitä, mitkä ovat johtamisen tavoitteet ja mitä niillä pyritään saamaan aikaan. Johtamisen tavoitteena voi olla esimerkiksi yrityksen määriteltyjen tavoitteiden täyttäminen. Olennaista organisaatiolle on sen vakiintunut tapa toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta organisaatio on johtamisen tulos ja samalla väline tuottaa jotain hyödykettä muille ihmisille. Johtamisen, tarkennettuna esimiehen, vastuulla on kehittää organisaatio, jossa tavoitteet pystytään saavuttamaan. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 10-11.)

Johtamisen tavoitteena on siis pyrkiä asettamaan organisaatiolle tavoitteet sekä saavuttamaan ne, varmistamaan organisaation jatkuvuus sekä uudistamaan ja parantamaan niitä. Johtamiselle haastetta luovat useat samanaikaiset tilanteeseen vaikuttavat seikat ja kuitenkin

tarve konkreettisiin toimenpiteisiin. Käsitteiden määrä kasvaa jatkuvasti ja koko ajan löydetään uusia keinoja, joilla johtamista tulisi harjoittaa. Kaikki johtamiseen liittyvät tekijät eivät ole kuitenkaan esimiehestä tai työntekijöistä riippuvaisia. Kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan vaikuttaa voimakkaasti organisaatiokulttuuri. Kulttuuri vastustaa sekä tukee erilaisia tapoja toimia. Yhteiskunta, jossa organisaation toimintaa harjoitetaan, on vielä suurempi tekijä kuin organisaatiokulttuuri. Se voi luoda toiminnalle esimerkiksi juridisia, kuten työläinsäädäntöön liittyviä haasteita tai mahdollisuuksia. Myös yhteiskunnassa toimivat sidosryhmät, kuten poliitikot, omistajat, asiakkaat sekä virkamiehet vaikuttavat organisaation toimintaan. (Hokkanen ym. 2008, 15-18.) Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta yhteiskunnan ja kulttuurin vaikutus korostuu monikulttuurisessa työympäristössä. Liiketoimintayksikön moninaiset liiketoimintaympäristöt aiheuttavat omat haasteensa myynnin johtoon vaikuttaen muun muassa verotukseen sekä myynnin tuloksellisuuteen esimerkiksi valuuttakurssin vuoksi.

Yrityksen olemassaolon ja menestyksen ehto on strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Strategisten tavoitteiden saavuttaminen antaa pohjan yrityksen jatkuvalla kehitykselle. Viime vuosikymmenten aikana toimintaympäristössä on tapahtunut nopeita ja rajuja muutoksia. Globaalit kilpailuasetelmat, organisaatioiden ja yritysten muodostamat monimutkaiset verkostot, digitaalisen ajan uudenlaiset liiketoimintakonseptit sekä valtioiden keskinäiset yhteenliittymät ja yhteistyösopimukset vaikuttavat suuresti tavoitelähtöisen johtamisen käytäntöihin ja prosesseihin. (Sydänmaalakka 2014, 75.) Alla olevaan taulukkoon 1 on listattu tulevaisuuden johtamisen haasteita suomalaisten johtajien mukaan.

Tulevaisuuden haasteita	Toimeksiantajayrityksen näkökulma
Jatkuva uudistuminen sekä nopea muutos	Nopeat markkinoiden muutokset ja muutosten hallinta ovat jokapäiväistä haastetta valtiorajojen yli ulottuvassa organisaatiossa.
Monimutkaisuuden lisääntyminen	Eri markkina-alueiden säädösten monimuotoisuus sekä seuranta luovat monimutkaisen ja haastavan kokonaisuuden kansainvälisessä organisaatiossa.
Luovuuden sekä innovatiivisuuden vaatimukset	Kiristynyt kilpailu autoalalla, joka pakottaa uusien innovaatioiden sekä luovuuden kautta erottumiseen kilpailijoista.

Hajautettujen ryhmien johtaminen sekä virtuaalijohtaminen	Moniin maihin hajautunut organisaatio, joiden operatiivinen johtaminen liiketoimintayksikön pääkonttorilta käsin edellyttää suurta kommunikaatiomäärää virtuaalisesti. Tämä tilanne luo haastetta kommunikointiin ja ongelmia pyritään ehkäisemään riittävällä suunnittelulla.
Itsensä johtaminen, yhtenäisen yrityskulttuurin rakentaminen	Erittäin suuri haaste maailmanlaajuisessa organisaatiossa: yrityskulttuurin jalkauttaminen koko yrityksen henkilöstölle ja sen ymmärrettävyyden takaaminen monikulttuurisessa ympäristössä vaatii erittäin hyvin organisoitua johtamista sekä motivoituneita työntekijöitä.
Itsensä johtaminen ja verkostojohdaminen	Verkoston hallinta, johtaminen sekä verkoston hyödyntäminen osana itsensä johtamista nousevat esille, kun käytössä olevat resurssit on hyödynnettävä parhaalla mahdollisella tavalla.

Taulukko 1: Tulevaisuuden johtamisen haasteet (Sydänmaanlakka 2014, 75).

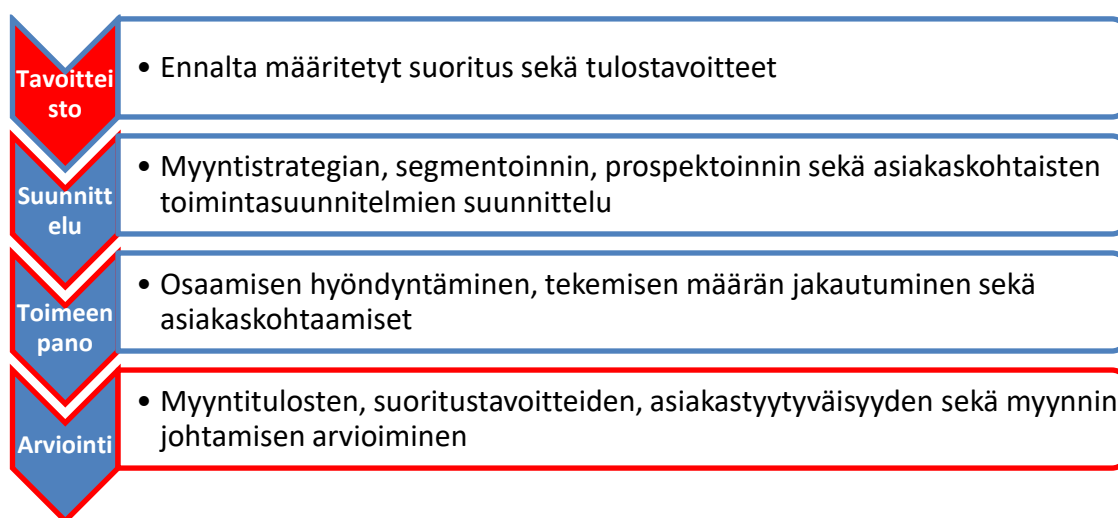
Yläpuolella olevan taulukon 1 mukaisesti tulevaisuuden johtamisen haasteet tulevat esille jatkuvassa toiminnassa valtiorajojen yli ulottuvassa organisaatiossa, jossa markkinatilanteen vaihtelevuus sekä kilpailu antavat lisävaatimuksia yrityksen menestymiselle. Yritysten on oltava luovia ja innovatiivisia erottuakseen kilpailijoista kilpailun kiristytessä. Myös Kauhanen (2012) käsittelee tulevaisuuden haasteita kirjassaan ja mainitsee globalisaation yritysten tulevaisuuden haasteena: ”Muutokset heijastavat globalisaation avaamia mahdollisuuksia ja sen asettamia uusia vaatimuksia”.

2.1 Myyntiprosessi

Prosessilla tarkoitetaan toistuvaa, saman monivaiheisen työn tapahtumista samalla tavalla. Prosessit eivät ole ainoastaan teollisuuteen sidonnaisia, vaan niitä käytetään myös palveluiden toteuttamisessa. Prosessit koostuvat yksittäisistä, selkeästi määriteltävistä tehtävistä eli toiminnoista. Toiminnon on oltava siis niin selkeästi määritelty, että kaikki työntekijät tietävät, mitä ja miten heidän tulee toimintoa toteuttaa. (Hokkanen ym. 2008, 139-140.) Prosessijohtamisen perusideana on saada laajimmillaan organisaation eri yksiköiden toimintatavat selkeytettyä koko organisaatiolle. Organisaation ydinprosessit tuottavat lisäarvoa asiakkaalle.

Ydinprosessien kautta määritellään kaikki ne toimet, jotka tarvitaan lisäarvon tuottamiseksi. (Hokkanen ym. 2008, 140.)

Myyntiprosessista voidaan puhua kuvailtaessa sitä, miten myyntiorganisaatiossa myyntiä toteutetaan. Myyntiprosessi on myynnin johtamisen näkökulmasta myynnin toimintamalli, johon kuuluu tavoitteiston pohjalta lähtevä myyntityön suunnittelu, toteutus ja arviointi. Myyntiprosessin johtaminen kiteytyy kolmeen kokonaisuuteen: suunnittelun johtamiseen, myynnin toimeenpanon johtamiseen sekä myynnin arvioinnin johtamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)



Taulukko 2: Myyntiprosessin johtaminen (Nieminen & Tomperi 2008, 74.)

Ylläoleva taulukko 2 havainnollistaa myyntiprosessin johtamisen avainkohdat osana myynnin johtamisen kokonaisuutta. Taulukko 2:sta käy ilmi, kuinka kaikki myyntiorganisaation toiminta perustuu tavoitelähtöiselle työskentelylle. Kaikki lähtee liikkeelle tavoitteistoon perustuvasta suunnittelusta, johon myös myyntistrategian rakentaminen lukeutuu. Suunnittelua seuraa toimeenpano, jossa henkilöstön osaamista hyödynnetään täyttämään ennalta määritetyt tavoitteet. Myyntiprosessi kulminoituu tuloksien kokonaisvaltaiseen arviointiin. Taulukossa esiintyviä pääosa-alueita käsitellään tarkemmin opinnäytetyön teoriaviitekehityksessä.

2.2 Myynnin suunnittelun johtaminen

Myynnin suunnittelu on jatkuva prosessi, jonka perustana toimivat tiedot itse yrityksestä, sen asiakkaista, markkinatilanteesta sekä markkina-alueella vallitsevasta kilpailusta, tulostavoitteista sekä koko organisaation strategiasta. Myynnin tulostavoitteet toimivat pohjana myynti-

tavoitteiden asettamiseksi. Myyntitavoitteet jaetaan asiakasryhmittäin, alueittain, myyntihenkilöittäin sekä tuotteittain. Tavoitteiden läpiviemiseksi on myös suunniteltava siihen tarvittava resurssimäärä, joka käytännössä tarkoittaa rahan sekä henkilöstön määrää. Myynnin suunnittelussa on myös otettava huomioon keinot, jolla ennalta asetettuihin tavoitteisiin päästään ja kuinka vastuualueet, käytännön toteutus sekä seuranta voidaan toteuttaa. Myyntijohdon vastuu-alueena ovat yleensä myyntiennusteiden laadinta, organisointi sekä myynnin seuranta. Myyntihenkilöstön tehtävänä on vastata itse käytännön suunnittelusta, kuten asiakaskäynneistä, omien tulostensa sekä myynnin kustannusten seuraamisesta. (Bergström & Leppänen 2009, 438.)

Myynnin organisoinnilla pyritään varmistamaan, että ennalta määritetyt suunnitelmat saadaan toteutettua. Suunnitelmien toteutusta edellyttää oikeiden henkilöiden valitseminen, tehtävä- sekä vastuualueiden selkeyttäminen ja organisaation rakenne. Organisaatiomalli valitaan yrityksen koon, toimialan, sijainnin sekä tuotteiden ja asiakkaiden erilaisuuden tuoman kokonaisuuden perusteella. Usein myyntiorganisaation muoto perustuu esimerkiksi tuotteiden, myyntialueen tai asiakasryhmän luonteeseen. Myyntiorganisaatio voi olla myös yhdistelmä edellä mainittuja malleja. Alueellisen jaottelun myyntiorganisaation etuna voidaan pitää myyntihenkilöstön oman alueensa tuntemusta. Toisaalta myyntialue voi olla joskus hyvin laaja ja asiakaskäynti voi poiketa toisistaan hyvinkin paljon. (Bergström & Leppänen 2009, 439.)

Myyntityön haasteena voidaan pitää itse myynnin suunnittelua sekä sen merkityksen ymmärtämistä. Usein erityisesti kokeneiden myyjien keskuudessa esiintyy ajattelutapaa, jossa ennen toiminut suunnitelma toimii varmasti myös jatkossa. Myyntihenkilön tulisi kuitenkin pystyä perustelemaan ennen jokaista asiakastapaamista asiakastapaamisen tarkoitus, toteutustapa, tavoitteet sekä asiakastapaamisen mittarit, joilla voidaan mitata tapaamisen onnistuvuutta. Myynnin monipuolinen sekä syvällisempi suunnittelu edellyttää lopulta myyntistrategian, segmentoinnin sekä asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien pohtimista. (Nieminen & Tomperi 2008, 75.)

Myynnin suunnittelun tulee olla jatkuvaa, jotta yritys pystyy vastaamaan muuttuviin markkinatilanteisiin sekä kilpailijoiden muutoksiin. Jatkuva suunnittelu ja kilpailijoiden tarkastelu antaa yritykselle näkökulmaa, mitä kilpailijat haluavat saavuttaa markkinaosuuden, maantieteellisen kattavuuden sekä tuottavuuden osalta verrattuna muihin kilpailijoihin. (Marthur 2008, 122.) Kenttämyyntihenkilöstön keräämää markkinatietämystä voidaan hyödyntää tukemaan myynnin suunnittelua. Kentältä saatavaa informaatiota, kuten asiakasryhmissä tapahtuvia muutoksia, jakeluun, teknologiaan tai muita asiakkaan tarpeisiin vastaavia toimenpitehdotuksia tulee hyödyntää osana nykyajan välttämätöntä markkinatuntemusta. (Marthur 2008, 248.)

Myynnin suunnittelun tulee pohjautua aina myös yrityksen myyntistrategiaan ja tavoitteisiin. Myyntistrategiasta puhuttaessa sen sisältö sekä merkitys jäävät kuitenkin helposti ilman määrittelyä. Tästä kertoo se, että monen yrityksen myyntistrategia on epäselvä sen henkilökunnalle. Keskeisten tekijöiden, joiden avulla kannattava kasvu sekä menestys voidaan taata, tulee käydä selvästi esille myyntistrategiassa. Näitä tekijöitä kutsutaan strategisiksi valinnoiksi ja ne voidaan kohdistaa neljään asiakaskokonaisuuteen: markkinatuntemukseen ja sen hyödyntämiseen, myyntiorganisaation rakenteeseen ja kokoon, henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä myynnin prosesseihin ja järjestelmiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 75-76.)

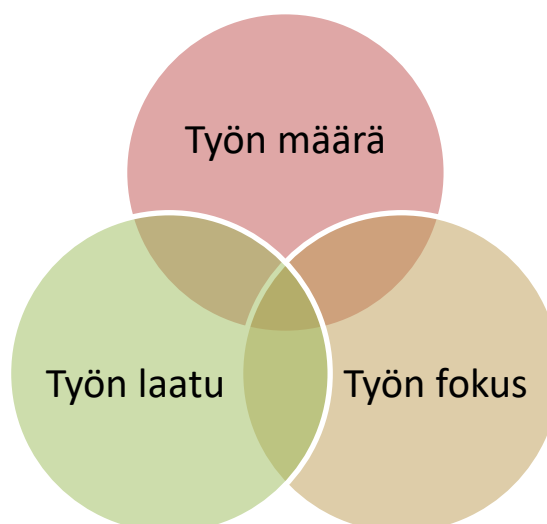
2.3 Myynnin kiihdyttäminen

Myynnin edistämällä tai kiihdyttämällä tarkoitetaan jonkin palvelun tai tuotteen ostamiseen liittyvää kannustamista. Sen tarkoituksena on tarjota tuotteen kysyntää lisääviä konkreettisia houkuttimia. Myynnin edistäminen kohdistuu aina sekä loppukäyttäjälle, että jälleenmyyjälle. Sen tavoitteena on saada uusia asiakkaita, nopeuttaa ostopäätöstä, lisätä tuotteen tai palvelun käyttöä sekä ylläpitää ja kehittää jo olemassa olevia asiakkuuksia kannustamalla heitä ostamaan lisää. Myynnin kiihdyttämisen toteuttaminen ja seuranta tulisi suunnitella niin, että se tukee yrityksen ennalta määritettyjen myyntitavoitteiden läpivientiä. Myynnin kiihdyttäminen voi rakentua esimerkiksi jonkin kampanjan ympärille, jolloin tuotetta myydään kampanjalle tyypillisesti hieman lyhemmällä aikavälillä ennalta määritetyn kiihdykkeen siivittämänä. Kampanja voi olla esimerkiksi muutaman viikon kestävä ajanjakso, joka rakennetaan tukemaan organisaation ennalta määritettyjä myyntitavoitteita. Myynnin kiihdyttämisen muodot vaihtelevat tilanteesta riippuen ja ne voidaan jakaa jälleenmyyjiin kohdistuviin sekä kuluttajiin kohdistuviin toimenpiteisiin. (Bergström & Leppänen 2009, 448-449.)

Yksi myynnin kiihdyttämisen tärkeimmistä keinoista tukku- ja vähittäiskaupassa on markkinointituen tarjoaminen, joka annetaan usein alennuksina tai maksetaan suoraan rahana. Tuen avulla voidaan varmistaa esimerkiksi yrityksen tuotteiden näkyvyys jälleenmyyjälähtöisessä mainonnassa sekä itse jälleenmyyjän myymälässä. Kuluttajiin kohdistuvaa myynnin kiihdyttämistä voidaan toteuttaa monin eri keinoin ja sen eri muodoilla pystytään parhaimmillaan erottumaan kilpailijoista. Tuotteen tai palvelun myyntiä voidaan edistää esimerkiksi kilpailuilla tai pakettitarjouksilla. (Bergström & Leppänen 2009, 449- 450.)

2.4 Myyntitiimin johtaminen

Nykyään ymmärretään, että organisaation menestyminen on vahvasti riippuvainen yksilöiden ja ryhmien onnistuneesta, tavoitteellisesta yhteistoiminnasta. Kaikkien organisaation yksilöiden sitoutuminen on arvokkaampaa kuin muodolliset organisaatorakenteet. (Hokkanen ym. 2008, 10-11.) Lähtökohta myyntitiimin johtamiselle lähtee siis alaisten sitouttamisesta heidän omiin työtehtäviinsä. Kiteytettynä tämä tapahtuu pitämällä esimiehen alaisuudessa työskentelevät tyytyväisenä ja motivoituneena omaan työskentelyynsä. Tämä on olennaista, sillä vain lojaalit työntekijät voivat muodostaa yhtenäisen ja vahvan yrityksen, joita kilpailijat eivät pääse vahingoittamaan. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 118.)



Kuvio 1: Myyntityön tasapainon osa-alueet (Rubanovitsch & Aalto 2008, 120).

Myyntityön laatu on korostumassa. Esimiehen tehtävä on taata myyntityöntekijälle niin selkeät toimintapuitteet, että myyjän myyntityöhön keskittyminen voidaan turvata. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työn määrä, laatu sekä fokus tulee voida tasapainottaa. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 120.) Myös Nieminen ja Tomperi (2008, 84.) mainitsevat asiakkaiden vaatimusten nousun sekä uusien innovaatioiden aiheuttavan haasteita myyntityön toteutuksessa. Yläpuolella olevassa kuviossa 2 on havainnollistettu myyntityön tasapainotusta kolmella eri osa-alueella. Toimeksiantajayrityksen myyntipäällikön näkökulmasta myynnin tasapainon osa-alueita voidaan havainnollistaa seuraavasti pohdittaessa myyntipäällikön sekä jälleenmyyjän välistä yhteistyötä: Jälleenmyyjät ovat itse fokus. Myyntipäällikön tapa hoitaa jälleenmyyjäyhteistyönsä onnistuneesti kuvastuu työn laatuna. Myynnin edistämisestä, jälleenmyyjäkänneistä sekä siihen liittyvästä yhteistyöstä koostuu työn määrä.

Myyntihenkilön on vaikea motivoitua täyttämään hänelle asetetut tavoitteet sekä tehtävät, mikäli niitä ei ole selvästi määritelty tai muokattu henkilökohtaisesti. Monesti selkeiden tavoitteiden puuttumisesta voi seurata suorituskyvyn lasku, joka johtuu motivaation sekä esimiestyön puutteesta - moni pyrkii selviytymään työtehtävistään mahdollisimman helpolla. Esimiehen on kyettävä johtamaan myyntityöntekijöidensä toimia, antamaan palautetta sekä seuraamaan henkilöstönsä kehitystä. Seurannan tuloksena syntyy luonnollisesti palautetta, joka kohdistetaan henkilökohtaisesti myyntityöntekijöille. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 123.)

2.5 Myynnin toimeenpanon johtaminen

Myynnin toimeenpano voidaan tiivistää johdon näkökulmasta neljään asiaan: tekemisen määrään, osaamisen tasoon, oikeisiin asioihin keskittymiseen sekä itse asiakkaan kohtaamiseen. Tekemisen määrää voidaan tarkastella pohtimalla myynnin tekemisen määrään liittyviä investointeja yrityksen näkökulmasta. Jotta myynnissä voidaan onnistua, on tekemisen määrän oltava oikea suhteessa tavoitteisiin. Myynnin onnistumiseen vaikuttaa myös myyntitiimin edellyttämän osaamisen sekä sen kehittämisen taso. Osaamisen on oltava tietyllä tasolla, että myyntiä voidaan toteuttaa onnistuneesti. Myynnin toimeenpanon yksi olennaisimmista asioista on myyntijohtajan sekä myyntitiimin strategisten tavoitteiden seuraaminen ja niiden mukaan toimiminen. On siis tärkeää, että myyntitiimi keskittyy oikeisiin asioihin. Myynnin toimeenpanossa on kyse myös konkreettisen asiakaskohtaamisen sekä sen ammattitaitoisen hallinnan toimivuudesta. (Nieminen & Tomperi 2008, 86.)

Myynnin osaaminen tulee esille yleensä vasta haasteellisissa olosuhteissa. Haasteellisten olosuhteiden syntyminen johtuu monista asioista, kuten kilpailun koventumisesta, uusien innovaatioiden ja liiketoimintamallien syntyisestä, asiakkaiden vaatimustason noususta, kilpailijoiden osaamistason noususta sekä muuttuvista odotuksista työnantajaa kohtaan. Osaaminen sekä erinomaiset työntekijät ovat yrityksen ainutlaatuinen kulmakivi, jonka johtaminen korostuu jatkuvasti. (Nieminen & Tomperi 2008, 84-85.)

2.5.1 Osaamisen johtaminen osana yrityksen strategiaa

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on organisaation vision, mission ja strategian tarkastelu tai laatiminen. Jotta henkilöstön osaaminen saadaan organisaation visiota ja strategiaa vastaavaksi, tarvitaan suunnitelmallista osaamisen johtamista, jonka avulla henkilöstön osaamista voidaan tunnistaa ja hyödyntää. (Telaranta ym. 2010, 297.)

Yrityksen kilpailukyky perustuu yrityksen ydinosaamiselle eli mitä työntekijät osaavat, miten osaamista käytetään hyödyksi ja kuinka sopeutumiskykyinen henkilöstö on muutokselle sekä oppimaan uutta. Kaikki tarkoituksellinen toiminta, jonka avulla yrityksen edellyttämää osaamista pyritään kehittämään, ylläpitämään, hankkimaan sekä uudistamaan, voidaan kutsua osaamisen johtamiseksi. (Viitala 2007, 170.)

Osaamisen strategialähtöisellä johtamisella tarkoitetaan strategian jalkauttamista henkilöstölle esimerkiksi kehityskeskusteluin. Kehityskeskusteluissa voidaan keskustella työntekijän kanssa muun muassa siitä, mitä osaamista tarvitaan organisaation strategian kannalta ja mitkä ovat tulevat kehittämistoimenpiteet tulevalle kaudelle. (Telaranta ym. 2010, 297-298.) Henkilöstön kehittäminen tulisi olla organisaation strategiaan linkittyvä investointi, jonka kautta pyritään kehittämään strategian läpiviennin kannalta olennaisia asioita. (Telaranta ym. 2010, 327.) Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta osaamista voidaan tarkastella avainsuorituskykyindikaattorien kautta. Liiketoimintayksiköstä lähtöisin olevien kehityskeskustelujen avulla myyntipäälliköiden toimintaa voitaisiin ohjata myötäilemään indikaattoreita ja tätä kautta yrityksen strategiaa.

2.6 Motivointi ja palkitseminen

Palkitseminen kuuluu osaksi organisaation johtamisjärjestelmää. Palkitsemisen tulisi tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista ohjaamalla henkilöstön toimintaa organisaation toivomalla tavalla haluttuun suuntaan. Periaatteet on oltava selvillä koko organisaatiolle, jolloin bonukset ja palkka ovat korvaus hyvin tehdystä työstä ja tulosten saavutuksista. Palkitsemisen kuulumista osaksi johtamista ei kannata vähätellä. Hyvin suunnitellun palkitsemisjärjestelmän vaikutukset koko organisaation kilpailukykyyn, tuottavuuteen ja työelämän laatuun ovat huomattavat. (Hokkanen ym. 2008, 75.) Sidosryhmäteorian mukaan kaikki yrityksen sidosryhmät antavat panoksensa yritykselle kokiessaan korvauksen olevan riittävä. Yksinkertaistettuna työntekijän työpanos, osaaminen sekä ideat ovat yrityksen käytössä, mikäli henkilö kokee saavansa riittävän henkisen tai taloudellisen palkkion. (Viitala 2007, 138.)

Palkitsemisjärjestelmä voidaan jakaa kolmeen eri osaan: palkkaan sekä aineelliseen ja aineetomaan palkkioon. Palkka sekä aineelliset palkkiot ovat usein määritelty työehtosopimuksessa tai organisaatiokohtaisesti, joka poissulkee esimiehen mahdollisuuden päästä vaikuttamaan niiden perusteisiin. Aineeton palkitseminen on yksinkertaistettuna sen sijaan esimiehen päivittäistä työtä, jolla pyritään parantamaan työntekijöiden motivaatiota. Tähän palkitsemismalliin lukeutuvat kaikki tavat, jolla työntekijää voidaan palkita ilman rahaa tai rahanarvoisia lisäetuja. Aineettomia palkkioita voivat olla esimerkiksi palaute sekä arvostus hyvästä työstä,

kehitysmahdollisuudet ja uramahdollisuudet, työaikajärjestelyt sekä työn merkityksellisyyden esille nostaminen. (Hokkanen ym. 2008, 76-79.)

Menestyneet ihmiset haluavat usein saada markkinoiden standardien mukaista palkkaa. Tämän lisäksi he haluavat tulla palkituksi heidän suorituksistaan joko rahallisesti tai jonkin muun kunnianosoituksen kautta. Yritykset maksavat vastaavasti korvauksen sekä palkintoja tai muita kompensatioon rinnastettavia korvauksia, jotta työntekijät pysyisivät yrityksen palveluksessa pitkään. Monet yritykset ovat kuitenkin heikentäneet potentiaaliaan tämän kaltaisten toimintamallien kautta. Yritykset saattavat esimerkiksi nostaa työntekijälle maksettavaa korvausta välttääkseen tämän kykyjen menetyksen irtisanoutumisen myötä. Tämä voi kuitenkin helposti johtaa epäreiluuden tunteeseen muiden työntekijöiden keskuudessa. Yritykset saattavat myöskin jakaa työntekijöitä eri segmentteihin tarjoten erilaista korvausta sekä palkkiota eri ”pelaajille” tai nostaen ”paremmat” asemaan, jossa he saavat parempaa korvausta. Suurin ero erilaisissa strategioissa kulminoituu tapaan, jolla yritys kykenee integroimaan laajan kompensatiojärjestelmän kokonaisvaltaisen sitouttamis- sekä kykyjenjohtamisstrategian kanssa. (Hatun 2010, 103.)

Yksi yleisimmistä palkitsemisjärjestelmistä on tulospalkkaus. Tulospalkkaus toimii parhaimmillaan myynnin johtamiseen kuuluvana osana, jonka tarkoituksena on saada työntekijät toimimaan yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Tulospalkkausjärjestelmän lähtökohtana on palkita työntekijät organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. Tavoitteet voivat olla sidonnaisia määrään, laatuun, talouteen, kehitystoimintoihin, innovatiivisuuteen tai muihin yrityksen tunnuslukuihin. Johtamisen ja tulospalkkauksen keskeisin idea on luoda jokaiselle organisaatiotasolle tai -yksikölle mittarit, jotka mittaavat niiden tavoitteita mahdollisimman hyvin. Tulospalkkausjärjestelmää on helpoin käyttää organisaatiossa, jossa tulokset ovat helposti ja yksiselitteisesti mitattavissa. Tällaisia organisaation osia ovat esimerkiksi yrityksen myyntihenkilöstö sekä ylin johto. (Kauhanen 2012.)

3 Myynnin johtamisen tavoitteet ja mittarit

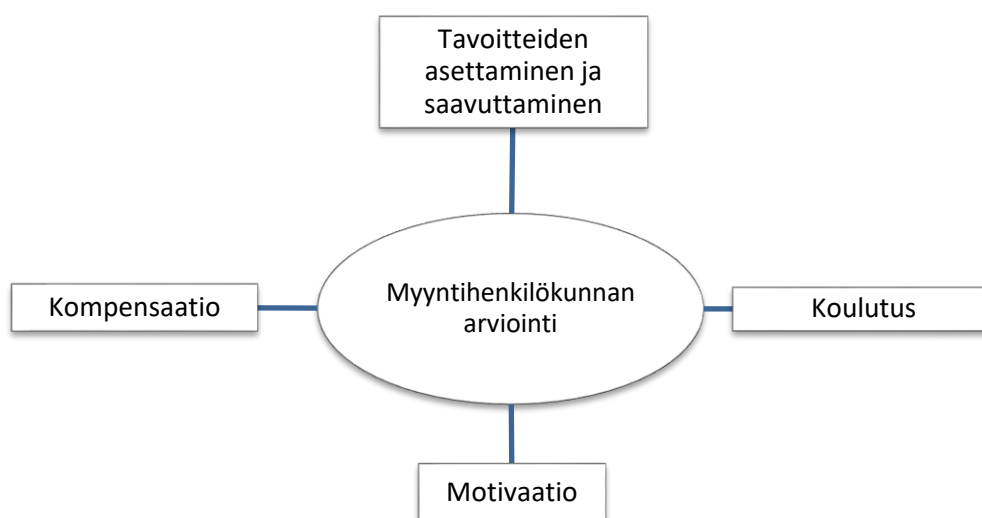
Myyntityöntekijöiden arviointi tarkoittaa myyntihenkilöstön suoritusten vertailemista heille asetettuihin tavoitteisiin. Arviointiprosessi alkaa määrittelemällä tavoitteet. Tätä seuraa myyntistrategian päättäminen, jossa tulee käydä ilmi, kuinka annetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Myyntiprosessin tärkeimpiä vaiheita on myyntistrategian jälkeinen suorituskykystandardien asettaminen. Standardit mahdollistavat tulosten mittaamisen sekä vertailemisen. Tulosten vertailun kautta voidaan havaita ja implementoida eli toteuttaa mahdollisia suorituskykyyn liittyviä parannustoimenpiteitä. (Jobber & Lancaster 2012, 525.)

Tulostavoitteiden arvioinnin olennaisina lähtökohtina toimivat arvioinnin ajankohtien määrittely sekä tulosten arvioinnin aikajänteet. Aikajänteet ovat luonnollisesti riippuvaisia myyntiprosessien aikajänteestä sekä niiden luonteesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että arviointia tulisi toteuttaa sitä useammin, mitä nopeampi myyntiprosessin aikajänne on. Tarkasteluväli voi olla esimerkiksi kuukausi tai vuosineljännes. Arvioinnin tarkastelun tulisi olla myös suorassa yhteydessä myynnin palkitsemisjärjestelmään. (Nieminen & Tomperi 2008, 107.)

3.1 Arvioinnin tarkoitus

Arviointi pohjautuu yrityksen strategiaan saavuttaa sille ennalta määritellyt tavoitteet. Vain jatkuvalla myyntitavoitteiden ja todellisten tulosten arvioinnilla voidaan tunnistaa äkilliset muutokset sekä heikommat suorituskykyalueet ja toimia tilanteeseen sopivalla tavalla nostattaakseen jälleen suorituskykyä. Arvioinnilla on myös muita hyötyjä. Arviointia voidaan käyttää vahvistamaan yksilöiden motivaatiota sekä taitoja. Motivaatioon vaikutus pohjautuu arviointiprosessin tavoitteiden asettamiseen: mitä yksilöiltä odotetaan ja minkälaiset tulokset voidaan luokitella hyväksi suorituskyvyksi. Työntekijöille voidaan antaa myös mahdollisuus saada tunnustusta esimerkiksi keskiarvoa paremmista suorituksista. Tällä yritys voi pyrkiä vaikuttamaan suoranaisesti henkilöstön itseluottamukseen sekä motivaatioon. Taitoihin voidaan vaikuttaa tuomalla esille arviointiprosessin kautta ilmentyneitä heikkouksia sekä antamalla yksilöille mahdollisuus parantaa taitojaan kyseisillä osa-alueilla. (Jobber & Lancaster 2012, 526.)

Arvioinnin kautta saadaan tietoja, jotka vaikuttavat myyntijohdon tärkeimpiin päätösalueisiin. Alapuolella olevassa kuviossa on havainnollistettu, kuinka valmennus, kompensatio, motivaatio sekä tavoitteiden asettaminen ovat kytköksissä arvioinnin kautta saatuun tietoon. Arvioinnin kannalta on tärkeää, että myyntijohto kehittää toimivan tiedonkeruumenetelmän mahdollistaen reilun ja tarkan arvioinnin. (Jobber & Lancaster 2012, 526.)



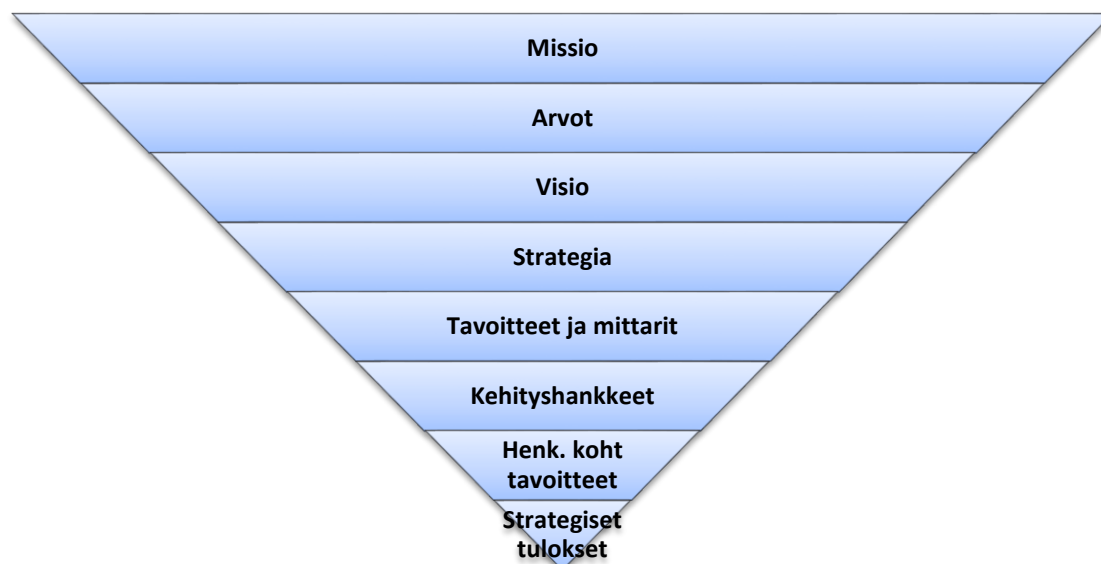
Kuvio 2: Arvioinnin keskeisin rooli myynnin johdossa (Jobber & Lancaster 2012, 526).

Tulosjohtamisen peruseriaatteiden mukaan ennalta sovitun ajanjakson jälkeen tulee arvioida sitä, miten työntekijä tai tiimi on työtehtävänsä suorittanut. Yleensä arviointi puidaan läpi kehityskeskustelun yhteydessä. Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan ennalta suunniteltua työntekijän ja esimiehen tai tiimin välistä keskustelua. Kehityskeskustelulla tulee olla tietty päämäärä ja sen tulee noudattaa jonkinasteista järjestelmällisyyttä sekä säännöllisyyttä. Maailmalla yrityskulttuureissa voi olla arvioinnin osalta eroja. Suomalaisen organisaatiokäyttäytymisen pääpainona on toiminut realistinen tavoiteasettelu ja työntekijöiden tarvitseman kehittämisen tarve. Amerikkalaisen yritysjohdon pääpaino on puolestaan tavoitteiden asettamisen lisäksi erityisesti suorituksen arvioinnissa. Peruseriaate on kuitenkin sama. Työntekijän tai tiimin suoriutumista on tarkasteltava yksityiskohtaisesti ennalta määrättyllä aikavälillä, jonka pohjalta kehittämistoimet sekä asianmukainen palkinta toteutetaan. (Kauhanen 2012.)

3.2 Mittarit osana yrityksen strategiaa

Käytännön johtamisen kannalta tavoitteet sekä mittarit ovat tärkein tekijä, sillä kaiken johdettavan tulee olla jollain tapaa myös mitattavissa. Toisaalta ilman selkeitä tavoitteita mitataminen on mahdotonta. Strategian avulla voidaan kuvata, kuinka yritys aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen. Strategian luonnin ja prosessin tulee olla yhtenäinen prosessi, jossa organisaation visio muunnetaan selkeästi työntekijöiden tekemäksi työksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että strategia ja strategiset tavoitteet, kuten esimerkiksi maailman ”paras”, tulee muuttaa konkreettisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Yritys ja yksikkökohtaiset tavoitteet

puretaan lopulta henkilökohtaisiksi tavoitteiksi sekä mittareiksi. Tavoitteiden ja mittareiden tulee ohjata yksilöiden toimintaa johtamalla lopulta haluttuihin tuloksiin (Nieminen & Tomperi 2008, 46-47.)



Kuvio 3: Missiosta tavoitteiden ja mittareiden kautta tuloksiin (Nieminen & Tomperi 2008, 48).

Yläpuolella olevassa kuviossa on havainnollistettu strategisten tulosten edellytyksiä. Jos kuviota pohditaan yrityksen näkökulmasta, käsitteitä voidaan kuvata seuraavasti: Mission tehtävänä on kuvata miksi yritys on olemassa. Arvot puolestaan kuvastavat yritykselle tärkeitä asioita. Vision tehtävä on kuvata minne yritys on menossa. Strategian tehtävänä on kuvata, kuinka yritys aikoo toteuttaa matkan kohti visiota. Tavoitteet ja mittarit kertovat mitkä ovat tuloksiin johtavan matkan välietapit sekä miten niiden saavutuksia arvioidaan. Kehityshankkeiden tehtävä on luoda mahdollisuus tehdä asioita toisin, jotta välietapit ovat saavutettavissa. Henkilökohtaisten tavoitteiden jakaminen henkilöstölle on välttämätöntä, jotta jokainen työntekijä tietää, miten kaikki linkittyy oman työn tekemiseen. Strategiset tulokset voidaan kiteyttää esimerkiksi tyytyväisiin asiakkaisiin, motivoituneeseen henkilöstöön sekä tehokkaisiin prosesseihin. (Nieminen & Tomperi 2008, 48.)

Kun tavoitteet sekä mittarit rakennetaan yrityksen strategiaa kuvaavaksi, niiden avulla on helppo perustella henkilöstölle miksi kyseiset mittarit sekä tavoitteet on valittu. Henkilöstön ymmärtäessä heille asetettujen tavoitteiden sekä mittarien merkityksen, se lisää myös työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Sitoutumisen ja ymmärryksen kautta yritys pystyy parantamaan henkilöstönsä tavoitteiden saavuttamista. (Nieminen & Tomperi 2008, 49-50.) Toimivan myyntistrategian jalkauttaminen henkilöstölle osoittautuu kuitenkin usein haasteeksi ja se on

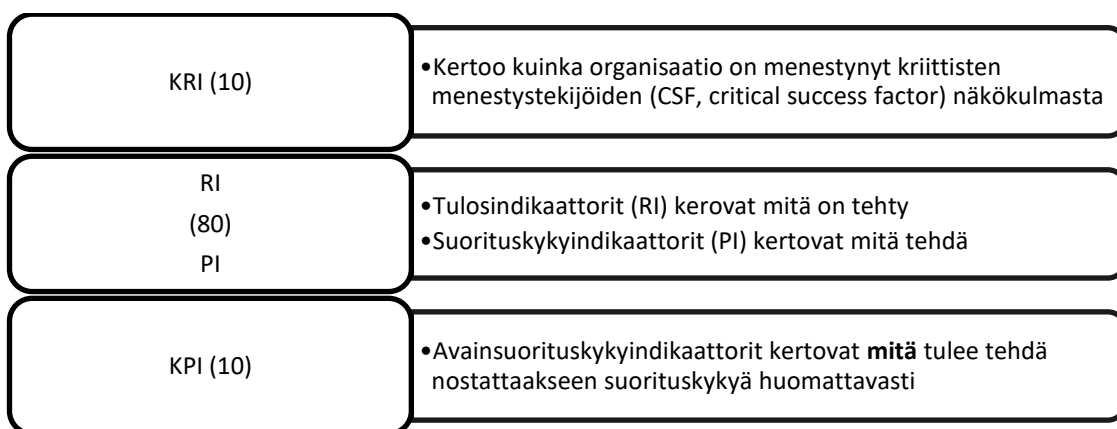
vaikea toimeenpanna käytännössä. Myynnin esimies toimii avainasemassa, jotta strategiset tavoitteet voidaan liittää päivittäisiin työtehtäviin. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 44.)

3.3 Avainsuorituskykyindikaattorit

Monet yritykset työskentelevät väärin mittareiden kanssa, joita kutsutaan virheellisesti avainsuorituskykyindikaattoreiksi (KPI, Key Performance Indicator). Harvat organisaatiot mitaavat heidän todellisia avainsuorituskykyindikaattoreita. Syynä tähän on muun muassa se, että harvat organisaatiot, liiketoiminnan päättäjät, kirjailijat sekä konsultit ovat tutkineet, mitä avainsuorituskykyindikaattorit todellisuudessa tarkoittavat. On olemassa neljä erilaista suorituskyvyn mittaustapaa:

1. Avaintulosindikaattorit (KRI, Key Result Indicator), jotka kertovat, kuinka organisaatio pärjännyt.
2. Tulosindikaattorit (RI, Result indicator), jotka kertovat mitä organisaatio on tehnyt.
3. Suorituskykyindikaattorit (PI, Performance indicator), jotka kertovat, mitä organisaation on tehtävä.
4. Avainsuorituskykyindikaattorit (KPI), jotka kertovat, mitä yrityksen pitää tehdä nostattaakseen suorituskykyä huomattavasti. (Parmenter 2010, 1.)

Parmenterin (2010, 5.) mukaan avainsuorituskykyindikaattorit edustavat tiettyä määrää mittareita, jotka keskittyvät niihin organisaation suorituskyvyn osa-alueisiin, jotka ovat kriittisiä tämänhetkisen sekä tulevaisuuden liiketoiminnan menestymisen kannalta. Hän rajaa, että 10/80/10 säännön mukaan avainsuorituskykyindikaattoreiden määrän suositellaan olevan alle 10 kappaletta. Alapuoletta on eroteltuna 10/80/10 säännön mukaiset mittarit.



Kuvio 4: 10/80/10 Sääntö (Parmenter 2010, 12).

Monille organisaatioille 80 kappaletta tulos- ja suorituskäyttöindikaattoria osoittautuvat aluksi hämmentäviksi. Perehdyttyä asiaan tarkemmin, erilliset tiimit työskentelevät näiden indikaattoreiden variaatioiden kanssa, joten ne on hyvä standardisoida. (Parmenter 2010, 12-13.)

Avainsuorituskäyttöindikaattoreiden mittaaminen sekä raportointi voi olla vaikeaa, sillä monet ulkopuoliset myyntihenkilöstä riippumattomat tekijät voivat vaikuttaa tuloksiin. Näitä voivat olla muun muassa maantieteelliset sekä myyntiorganisaatiosta johtuvat haasteet. Yritykset yrittävät usein yksinkertaistaa mittareita seuraamaan esimerkiksi kokonaismyyntiä tai myyntimarginaalia per myyntipäällikkö, mutta tämä ei ole tarpeeksi monipuolinen tapa tarkastella kokonaisuutta. Edes pelkkä prosentuaalinen kate tai absoluuttinen kate eivät riitä yksinään mittaamaan onnistumisen tasoa. Todellista liiketoiminta-analyysia varten tarvitaan enemmän tietoa. On tutkittu, että esimerkiksi paljon tuottavat myyntihenkilöt, jotka ottavat tietämättään riskejä tai vähättelevät tietoisia riskejä, tekevät lopulta vähemmän myyntikatetta yritykselle, kuin pienemmän sekä riskittömämmän myynnin omaavat myyntihenkilöt. (Äijö 2015, 173-175.)

Indikaattoreiden tarkoitus on onnistunut, jos ne antavat tarkoituksenmukaista tietoa. Tavoitteiden sekä suorituskäytön mittaaminen ovat osa organisaation johtamista, jolla voidaan vaikuttaa muun muassa muutoksen läpiviemiseen. Tärkeää indikaattoreiden asettamisessa on, että ihmiset kokevat pystyvänsä vaikuttamaan mittareihin. Epäselvät mittarit voivat vaikuttaa työntekijän motivaatioon täyttää hänelle asetetut tavoitteet. Yleisiä kompastuskiviä indikaattoreiden asettamisessa: Indikaattori ei kerää sen kaltaista tietoa, mitä oli tarkoitus kerätä. Indikaattori ei ota huomioon ulkoisia tekijöitä. Indikaattoreita on liikaa, joten mitään ei kyetä seuraamaan kunnolla. Työntekijät eivät koe pystyvänsä tai tiedä, kuinka indikaattoriin voidaan vaikuttaa. Indikaattori mittaa sitä, mitä on helppo mitata sen sijaan, että mitataan tärkeitä asioita. (Oakes 2013, 66-70.)

4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä tutkittava aihe ei ollut ennalta tuttu ja tutkimuksella pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin. Ilmiön merkitystä sekä tarkoitusta haluttiin selvittää kokonaisvaltaisemmin sekä saada syvempi ymmärrys tutkimusongelmaan. Lisäksi tutkimuksella haluttiin antaa tilaa tutkittavien henkilöiden näkökulmille sekä kokemuksille. Laadullisen tutkimuksen tavoin tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Otanta koostui ennalta määritetystä, viidestä kohdehenkilöstä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa maaorganisaatioiden myyntipäällikköiden näkemyksiä paikallisen myyntiorganisaation ja liiketoimintayksikön välillä vallitsevasta yhteistyöstä sekä siitä, kuinka myyn-

tipäälliköt kokivat liiketoimintayksikön kautta annettujen tavoitteiden ja mittareiden vaikuttavan heidän käytännön myynnin johtamiseen. Tutkimuksen kysymykset jaoteltiin kolmeen osa-alueeseen: taustatietoihin, myynnin johtamiseen sekä tavoitteisiin ja mittareihin. Kysymykset määritettiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa sekä aiheen kirjallisuuteen tutustuen. Kysymykset perustuivat lähinnä toimeksiantajayrityksen tarpeisiin kartoittaa mahdollisuuksia sekä parannusehdotuksia perustuen myyntipäälliköiden näkemyksiin. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla jokaisen maan myyntiorganisaation myyntipäällikköä eli yhteensä viittä eri henkilöä.

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kaikkia tutkimuksia, joiden tavoitteena on löytää vastaus tutkimuskysymyksiin ilman tilastollista menetelmää tai muuta määrällistä keinoa. Laadullisen tutkimuksen perusteena ovat sanat sekä lauseet, jolloin pyrkimyksenä ei ole perustaa tutkimusta määrällisen tutkimuksen tavoin yleistyksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä syvällisempään ymmärtämiseen. Tavoitteena on myös kuvata, ymmärtää sekä tulkita tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analyysivaihe on syklinen prosessi, joka jatkuu koko tutkimuksen ajan. Analyysi ei siis ole tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan se itsessään ohjaa tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta, jolloin analysointia toteutetaan koko tutkimusprosessin ajan. Kiteytettynä tämä tarkoittaa sitä, että analysoitavan aineiston on oltava niin kattava, että tutkimusongelmaan löytyy vastaus ja tutkija ymmärtää ilmiön kokonaisuutena. (Kananen 2014, 18-20.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan usein yksittäisiä tapauksia, jolloin yksittäistapauksista yritetään saada mahdollisimman suuri määrä tietoa ja hyödyntää sitä syvällisemmin. Tämän vuoksi kvalitatiivisen tutkimuksen kohderyhmä valitaan usein tarkoin. Tarkoituksenmukainen kohderyhmä mahdollistaa muun muassa yksittäistapausten syvällisemmän analysoinnin sekä siihen pystytään käyttämään enemmän aikaa. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista, että tutkimustulosta ei voida yleistää, sillä se pätee vain yksittäisen tutkimustapausten osalta. (Kananen 2014, 19-20.)

4.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, joka valitaan usein muun muassa tutkimusalueen ollessa vähän kartoitettu. Haastattelussa ihminen halutaan nähdä subjektina, jolloin annetaan vapaus tuoda esiin hänelle tärkeitä asioita. Haastateltava nähdään tutkimuksessa merkityksiä luovana sekä aktiivisena osapuolena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 205.) Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta tutkimuksen aihealue on ennalta kartoittamaton. Liiketoimintayksikön myynnin johdolla on olemassa vain olettamuksia, kuinka myyntipäälliköt suhtautuvat tällä

hetkellä liiketoimintayksikön myynnin johdon asettamiin sääntöihin, tavoitteisiin ja mittaus-tapoihin.

Tutkimushaastattelujen tyypit eroavat toisistaan lähinnä haastattelutavan perusteella. Haastattelulajeja voidaan jakaa sen mukaan, kuinka strukturoitu haastattelutilanne on. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208.) Teemahaastattelulla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä keskustelua, jossa aiheina toimivat tutkijan etukäteen mietityt teemat. Teemat koostuvat usein etukäteen muodostetuista ennakkonäkemyksistä (Kananen 2014, 70.)

Tutkimushaastattelussa on hyvät ja huonot puolensa. Ainutlaatuisen siitä tekee sen mahdollistaminen suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa. Haastattelun etuna voidaan pitää sen joustavuutta aineiston keräysvaiheessa. Esimerkiksi kysymysjärjestystä voidaan vaihtaa tilanteen vaatimalla tavalla. Haastattelun aikana tutkimusvastauksia voidaan myös selventää tarvittaessa ja esittää lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 204-205.) Toisaalta tutkimushaastattelussa on myös huonot puolensa. Haastattelussa haastateltava tuottaa tutkimusaineistoa, joka ei aina vastaa todellisuutta. Tutkimusaineisto koostuu haastattelun aikana muodostuneista sanoista sekä lauseista, joiden tarkoitukset eivät aina ole yksiselitteisiä kielen moninaisuuden ja ymmärtämisen vuoksi. Tavallisesti puhekielessä sanojen ja käsitteiden tarkkaan määrittelyyn ei käytetä aikaa. Haastateltava voi käyttää sanoja vapaasti, jonka vuoksi haastateltava saattaa ymmärtää asiat eri tavalla. Tämän vuoksi kieli ei välttämättä ole yksiselitteistä. (Kananen 2014, 71.) Lisäksi huonoina puolina tutkimushaastattelussa voidaan pitää esimerkiksi kysymystekniikkaan liittyviä virhemahdollisuuksia. Haastattelija ei välttämättä myöskään ymmärrä oikein haastateltavan vastauksia tai saattaa tehdä vastauksista vääriä oletuksia. Huonot puolet saattavat ilmetä myöskin haastateltavan puolelta. Esimerkiksi kysymysten aiheet voivat olla niin arat, että haastateltava ei halua vastauksiaan nauhoitettavan tai vastausten antaminen kasvotusten ei onnistu täysin rehellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 125-126.)

Teorialla on suuri merkitys tutkimuksen toteuttamisessa ja se korostuu erityisesti, jos tutkimusaineiston keräämismetodinä on havainnointi. Syynä on laadullisen tutkimuksen havainnoinnin perustuminen tutkijan henkilökohtaisiin havaintoihin. Tutkijan henkilökohtaisia havaintoja ei voida siis yleistää pelkästään havaintojen perusteella. Teorian vaikutus voi parhaimmillaan ilmetä muun muassa innoittavana tekijänä sekä uusien näkökulmien tuojana. (Vilka 2006, 79-81.)

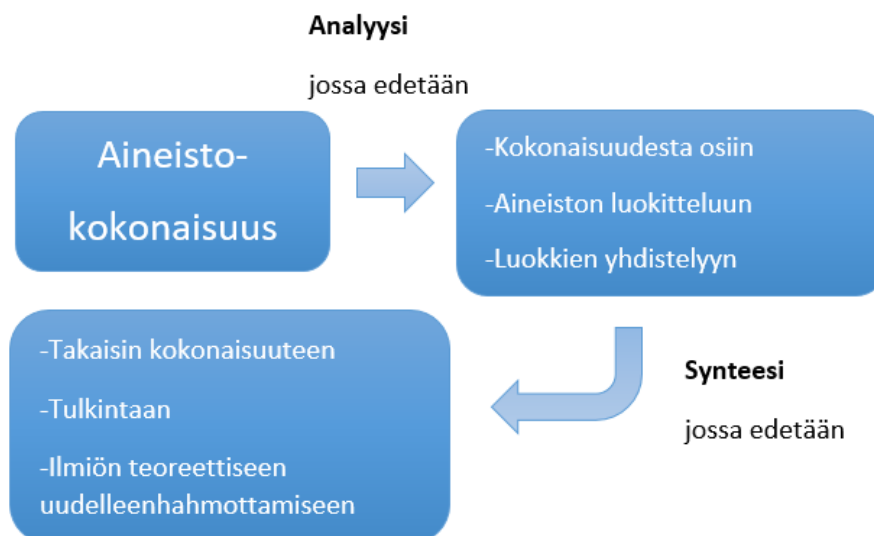
Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa tarkoituksena on käydä läpi ennalta määriteltäviä teemoja. Teemahaastattelu poikkeaa hieman lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun formaaliudesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Poiketen lomakehaas-

tattelusta, teemahaastattelu ei etene seuraten yksityiskohtaisesti valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä, vaan haastattelussa edetään valmiiksi määriteltyjen teemojen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48). Avoimesta haastattelusta teemahaastattelu poikkeaa hieman strukturoidumman muotonsa perusteella, jossa aihepiirit eli teemat määräytyvät aiheeseen perehtymisen kautta. Lisäksi kysymykset ovat kaikille samoja, vaikka niiden etenemisjärjestyksestä voidaan poiketa. Teemahaastattelussa olennaista on myös se, että vaikka kaikki teemat käydään läpi, niin haastateltavien vapaalle puheelle annetaan myös tilaa. Teemojen läpikäyntijärjestys on vapaa ja haastateltavien kanssa kaikista teemoista ei välttämättä puhuta yhtä laajasti. Keskeistä on se, että teemahaastattelussa painoarvo luodaan keskustelun ympärille, ei papereiden läpikäymiseen ja muistiinpanojen tekemiseen. Teemat voidaan esimerkiksi listata paperille, jonka ympärille laaditaan apukysymyksiä keskustelun tukemista varten. Haastattelumuotona teemahaastattelu toimii parhaiten silloin, kun tutkitaan vähemmän tunnettua ilmiötä tai asiaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelun avulla pyritään keräämään tutkimuksen kannalta tarpeeksi kattava aineisto. Aineiston pohjalta olisi myös pystyttävä tekemään luotettavia, tutkittavaa ilmiötä kuvaavia päätelmiä. Teemahaastattelun hypoteesien eli olettamusten tekeminen on kuitenkin ongelmallista ja niiden muodostamisesta ei ole olemassa mitään jyrkkiä ohjeita. Hypoteesien muodostamisen edellytys riippuu tutkimusongelmasta, aiheen aikaisemmasta tutkimustiedosta sekä teoreettisista lähtökohdista. Teemahaastattelulla pyritään usein keskittymään tutkittavan aiheen perusluonteeseen sekä ominaisuuksiin sekä hypoteesien löytämiseen, eikä ennalta määriteltyjen hypoteesien todentamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66.)

Litteroinnilla tarkoitetaan muun muassa nauhoitetun aineiston saattamista kirjalliseen muotoon. Aineisto kirjoitetaan sellaiseen muotoon, että sitä on helppo hallita sekä analysoida. Haastatteluaineistojen merkkkaus ja numerointi voivat helpottaa itse käsittelytyötä ja tämän kautta analysointia. Tutkittavien henkilöiden tiedot on hyvä pitää tutkimustuloksissa loppuun saakka, jotta välttyään analysoinnin virheiltä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kun haastatteluja ei pureta sanasta sanaan, teemahaastatteluaineiston jatkokäsittelijäksi parhain vaihtoehto on haastattelun tehnyt tutkija. Tämä johtuu siitä, että tutkija tuntee todennäköisesti aineiston parhaiten, että hän pystyy poimimaan tallenteesta teemoihin liittyvät asiat nopeasti. Lisäksi aineiston tuntemus auttaa tutkijaa karsimaan pois tutkimuksen kannalta vähäpätöisempien asioiden kirjoittamista. Toisaalta haastattelutulosten erittely teemojen alle tuo mukanaan ongelmia. Haasteet muodostuvat teemahaastatteluvaiheessa käsitellyn kokonaisuuden pirstoutumisesta, kun tietoa aletaan käsitellä ja saattaa teema-alueisiin. Päätelemät haastateltavan laajemmista kokonaisuuksista edellyttävät taas tietojen niputtamista teema-alueittain. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66.)



Kuvio 5: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (Hurme & Sajavaara 2015, 144).

Laadullisen aineiston käsittelyyn sisältyy monta vaihetta. Keskeiset aineiston käsittelyn osa-alueet ovat analyysi ja synteesi. Koko aineistonkäsittelyprosessin elinkaaresta voidaan käyttää nimeä analyysi. Analyysin tarkoituksena on eritellä ja luokitella aineistoa. Synteesin tarkoituksena on kokonaiskuvan luominen sekä tutkittavan ilmiön esittäminen uudessa perspektiivissä. Ylhäällä olevan kuvion 5 avulla on havainnollistettu analyysin etenemistä synteesiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto tulisi pyrkiä viemään analyysivaiheesta eteenpäin. Tämä tarkoittaa käytännössä tulkitsemista sekä ilmiön saattamista synteesin tasolle. Synteesin tasolla ilmiö käsitetään kokonaisuudessaan sekä ymmärretään syvällisesti teoriaan hyödyntäen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 144.)

Raportointia voidaan pitää tutkimuksen kannalta eräänä tärkeimmistä luotettavuuden osa-alueista. Tutkimusraportti on tutkijan tulkinnallinen tuotos, jossa tutkija toimii myös aineistoa raportoidessaan tulkintojen eli johtopäätösten tekijänä. (Aaltola & Valli 2015, 86.) Tutkimuksen raportointi kattaa suulliset sekä kirjoitetut tavat, jonka avulla tutkimustulokset tuodaan ulkopuolisten tietoon. Raportoinnin voi tehdä tutkija itse, esimerkiksi perinteisenä julkaisuna, kuten artikkelina, kirjana tai tässä tapauksessa opinnäytetyönä. Tutkimuksen kirjoituksessa aineisto tulee organisoida niin, että ulkopuoliset ymmärtävät sen ja tutkimus avautuu lukijalle kuvastaen mahdollisimman hyvin tutkittavien näkökulmaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistosta kirjoittaminen ei sijoitu vain tutkimuksen loppuun, vaan sen osalta on tehtävä päätöksiä jo aineiston keruuvaiheessa. Esimerkiksi haastattelujen tallennus mahdollistaa jälkikäteen suorien lainausten käyttämisen raportoinnissa. Haastatteluotteilla raportoiija voi vahvistaa argumentaatiotaan. Kvalitatiivisen haastatteluaineiston raportin neljä keskeisintä osaa ovat johdatus tutkimusongelmaan, tutkimuksen toteuttaminen, tutkittavan ilmiön kuvaus sekä

johtopäätökset. Johtopäätöksillä tiivistetään se, mihin lopputulokseen haastatteluaineistoa sekä teoriaa hyödyntämällä ollaan tultu. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 191-194.)

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Osa tutkimustoiminnan tavoitteistoa on pyrkiä välttämään virheitä, joka yksittäisissä tutkimuksissa tarkoittaa käytännössä tutkimusten luotettavuuden arviointia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole asetettu yksiselitteisiä ohjeita. Laadullista tutkimusta tulee arvioida kuitenkin kokonaisuutena, mikä parantaa itse tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta eli koherenssia. (Tuomi 2007, 149.)

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuusmittareina voidaan pitää reliabiliteettia sekä validiteettia. Reliabiliteetin sekä validiteetin avulla mitataan tutkimuksen laatua. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan erinäisten luotettavuuskäsitteiden avulla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden analysointi pohjautuu arvioihin, sillä luotettavuuden laskeminen ei ole kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin mahdollista. Tutkimuksen luotettavuus pohjautuu tutkijan näytön sekä arvioinnin varaan. (Kananen 2014, 146.)

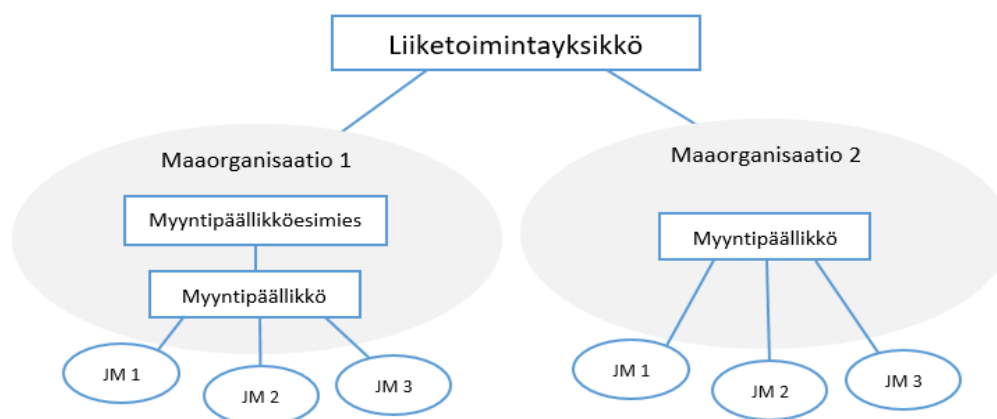
Laadullisissa analyysissä aineiston kerääminen, analysointi sekä raportointi kytkeytyvät usein tiiviisti toisiinsa. Jokaista vaihetta voidaan pitää tärkeänä luotettavuuden arvioinnissa. Etenkin pienessä aineistossa ja otannassa analysointi saattaa jäädä usein pintapuolisesti kuvailutasolle. Tällöin havaintoja voi olla vaikea yleistää, koska tutkimusongelman kannalta ei ole riittävästi evidenssiä eli aineisto ei ole toistanut itseään riittävästi. Pieni aineisto voi tuoda myös tulkinnan rakentamisen ongelmia. (Willberg 2009.)

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimus toteutettiin haastatteluna, jossa kysymysten järjestys pysyi haastattelun aikana samana. Haastateltavan vastausten linkittyessä johonkin muuhun haastattelulomakkeen (liite 1.) aihe-alueeseen, kysymykseen saatettiin palata uudelleen ja tarkentaa vastauksia jatkokysymyksin. Kaikissa haastatteluissa jokainen kysymys käytiin läpi ja tuloksia voidaan pitää toisiinsa verrannollisina. Haastattelut toteutettiin ääninauhuria käyttäen, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin jälkikäsitteilyä varten. Viidestä haastattelusta neljä toteutettiin välimatkasta johtuen puhelimitse ja paikallinen haastateltava haastateltiin kasvotusten. Kasvotusten sekä

puhelimitse toteutettavien haastattelujen välillä ei ollut huomattavissa eroja liittyen vastausten tyyliin tai ajan käyttöön. Ääninauhuriin nauhoitettu haastattelumateriaali litteroitiin ja avattiin tekstimuotoon.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta haastateltavien määrä eli otanta oli pieni mutta tulokset olivat luonteeltaan yksityiskohtaisia sekä kattavia. Haastattelutulosten rehellisyyttä voidaan pitää myös validina, sillä tutkimushenkilöt olivat ennalta tuttuja. Lisäksi tutkimuksen kerrottiin olevan kartoitus, jonka avulla myyntipäälliköiden suorituskykyseurantaa pystyttäisiin parantamaan. Analyysi pohjautui yksityiskohtaiseen vastausten läpikäyntiin, josta pystyttiin löytämään perusteltuja yhteneväisyyksiä sekä eriäväisyyksiä. Vaikka haastatteluissa ei haastateltukaan kaikkien maiden kaikkia myyntipäälliköitä, oli vastauksista havaittavissa selkeästi maakohtaisia näkökulmia eri kysymyksiin. Jotta tutkimustuloksista saataisiin vielä kattavampia, haastattelut voitaisiin jatkossa toteuttaa kaikille maayksiköiden myyntipäälliköille sekä myyntipäällikkö-esimiehille.



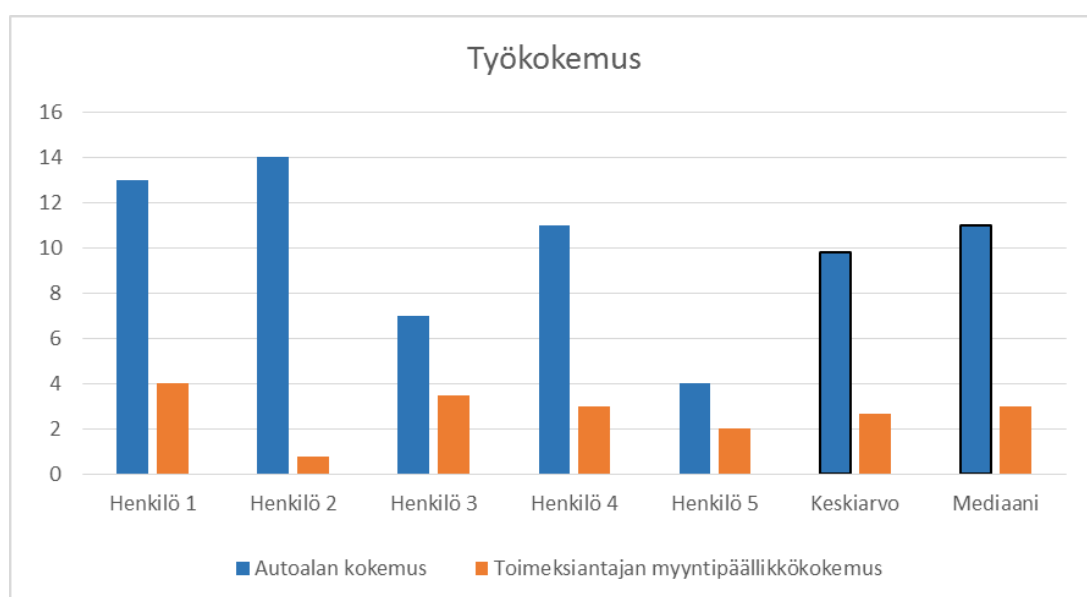
Kuvio 6: Organisaatiokaavio

Ylhäällä olevassa kuviossa 6 on havainnollistettu liiketoimintayksikön sekä sen alaisuudessa työskentelevien maaorganisaatioiden asettelua. Maaorganisaatioissa toimivat myyntipäälliköt sekä myyntipäällikkö-esimiehet ovat vastuussa omien jälleenmyyjänsä myynnistä sekä suorituskyvystä. Kahdessa organisaatiossa viidestä ei ollut myyntipäällikkö-esimiestä. Haastateltavia oli kaiken kaikkiaan viisi myyntipäällikköä jokaisesta alueellisen liiketoimintayksikön maaorganisaatiosta. Haastateltavat valittiin eri maaorganisaatiosta, jotta tutkimukseen saatiin jokaisen maaorganisaation näkemys. Lisäksi haluttiin tutkia, kuinka eri maaorganisaatioiden myyntipäälliköiden vastaukset poikkeavat toisistaan. Haastateltavien valintakriteerinä toimivat ennalta tiedossa oleva autoalan kokemus. Tutkimukseen haluttiin saada niin kokeneiden, kuin tuorempien autoalan ammattilaisten vastauksia. Lisäksi kriteerinä oli toimeksiantajayrityksen työsopimuksen alla toimiminen. Yrityksen palveluksessa toimii myös henkilöstöpalve-

luiden kautta työskenteleviä myyntipäälliköitä, joiden työsopimusehdot olivat toimeksiantajayrityksen sopimuksesta poikkeavia. Haastattelukysymykset jakautuivat kahteen pääteemaan: Myynnin johtamiseen sekä myynnin johtamisen tavoitteisiin ja mittareihin. Pääteemojen lisäksi haastattelut alkoivat taustatietojen keräämisellä. Kysymyksiä oli 13 kappaletta, jotka jakautuivat teemoittain seuraavasti: 4 liittyi taustatietoihin, 4 myynnin johtamiseen ja 5 tavoitteisiin ja mittareihin.

5.1 Taustatiedot ja organisaatiokartoitus

Haastateltaville esitetyt taustatietokysymykset koskivat autoalalla työskentelyn pituutta. Lisäksi tarkennettiin, kuinka pitkään myyntipäälliköt olivat työskennelleet toimeksiantajayrityksen alaisuudessa myyntipäällikön tehtävissä. Taustatiedoissa selvitettiin myös haastateltavien näkemystä paikallisesta myyntiorganisaatiosta sekä sen vahvuuksista, että heikkouksista. Lisäksi haluttiin tietää liiketoimintayksikön ja paikallisen myyntiorganisaation välillä vallitsevan yhteistyön vahvuuksista sekä heikkouksista. Vastauksista ilmeni, että autoalan kokemusta haastateltavilta löytyi neljästä neljääntoista vuoteen. Keskiarvo oli n. 10 vuotta ja mediaani 11 vuotta. Toimeksiantajayrityksen palveluksessa myyntipäällikkönä vuosia oli kertynyt 10 kuukaudesta neljään vuoteen. Vuosijakauman keskiarvo oli noin 2.5 vuotta ja mediaani 3. Alla olevaan taulukkoon 3 on havainnollistettu haastateltavien henkilöiden työkokemusta sattumanvaraisessa järjestyksessä. Sininen pylväs edustaa henkilöiden autoalan työkokemusta vuosissa. Oranssi pylväs kertoo myyntipäällikkönä toimimisen pituuden toimeksiantajayrityksen alaisuudessa. Työskentelyn pituus on ilmoitettu vuosissa.



Taulukko 3: Haastateltavien työkokemus

5.1.1 Paikallisen maaorganisaation kartoitus

Autoalan työkokemuskartoituksen jälkeen ”Kerro lyhyesti paikallisesta myyntiorganisaatiostanne sekä sen vahvuuksista, että heikkouksista?” -kysymyksellä haluttiin selvittää myyntipäällikön näkemys paikallisesta myyntiorganisaatiosta sekä sen vahvuuksista ja heikkouksista. Tämän kysymyksen osalta oli havaittavissa paljon yhteneväisyyksiä mutta myös eriävyyksiä riippuen maaorganisaatioiden koosta sekä maantieteellisestä sijainnista. Yhtenäistä kaikkien maiden myyntipäällikköjen vastauksille oli, että kaikki kokivat oman organisaation työntekijöiden välisen yhteistyön sujuvan hyvin. Kolmessa maaorganisaatiossa viidestä, joissa myyntiorganisaatioon kuului myyntipäällikkö-esimies, asetelma koettiin myyntipäälliköiden sekä myyntiorganisaation kannalta hyödylliseksi. Myyntipäällikkö-esimiehen koettiin helpottavan muun muassa tiedon, vastuiden ja tehtävien jakamista myyntipäällikköjen kesken. Myyntipäällikkö-esimiehen kautta tapahtuvan kommunikaation liiketoimintayksikön kanssa koettiin sujuvan hyvin. Kahdesta maasta toisessa, joissa myyntipäällikkö-esimies puuttui, myyntipäällikkö mainitsi myyntipäällikkö-esimiehen puuttumisen olevan negatiivinen asia. Haastateltava kertoi:

”Myyntipäällikkö-esimiehestä voisi olla hyötyä muun muassa informaation keskittämisessä sekä erilaisten hallinnollisten tehtävien toteuttamisessa. Informaation keskittäminen tarkoittaa siis sitä, että liiketoimintayksiköstä lähtöisin oleva tieto kommunikoidaan muiden maiden tavoin myyntipäällikkö-esimiehelle ja siitä sitten myyntipäälliköille”.

Tämä toimisi myös toisin päin eli erilaisten kampanjoiden sekä myyntisuunnitelmien esittely liiketoimintayksikölle toimisi yhden henkilön kautta selkeyttäen koko kommunikaatioprosessia. Myyntipäällikkö-esimiehen puuttumisen negatiivisia vaikutuksia tuettiin myös muista maista. Yksi haastateltavista mainitsi oman myyntiorganisaationsa historiassa vallinneesta keskitetyn kommunikaation ongelmasta, joka johtui myyntipäällikkö-esimiehen puuttumisesta. Tämä kuitenkin korjattiin organisaatiomuutoksella. Ainoastaan yhdessä maaorganisaatioista myyntipäällikkö-esimiehen asemasta ei mainittu johtuen toisista maista hieman poikkeavasta organisaation koosta sekä asetelmasta, jossa maajohtaja toimii läheisesti myyntipäällikköjen tukena.

Yksi organisaatioista poikkesi hieman toisista maaorganisaatioista pienemmän kokonsa sekä kokoonpanonsa vuoksi. Pienen organisaation mainittiin olevan vahvuus myöskin muiden osas-

tojen yhteistyön toimimisen vuoksi. Muiden osastojen kanssa toteutuvan läheisen kommunikation haastateltava koki myös mahdollisena negatiivisena asiana. Tämä johtui siitä, että joskus liiallinen tieto saattaa vaikuttaa negatiivisesti muun muassa ennalta päätettyihin myyntisuunnitelmiin jälleenmyyjän kanssa. Esimerkkinä haastateltava kertoi:

”Jos tiedän, että jonkin tuotteen kanssa on ongelmia, niin jälleenmyyjän kanssa toimiessa mä en välttämättä halua täyttää tilausputkea näillä tuotteilla, vaikka se olisikin liiketoimintayksikön etujen mukaista. Nää ei ole välttämättä tietoisia päätöksiä, vaan tavallaan tiedon vaikutus päätöksiin voi olla myös tiedostamatonta.”

Negatiivisena asiana kaksi haastateltavaa viidestä koki, että maaorganisaatioon suuntautuu liikaa hallinnollista työtä. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa erilaisten listojen seuraamista ja työstämistä sekä tästä johtuvaa toimistotyötä. Hallinnolliseen työhön käytetyn ajan nähtiin vievän aikaa muusta tärkeästä työstä. Yksi haastateltavista kertoi, että ”ajan voisi käyttää paremmin esimerkiksi kenttätöihin panostaen auttamalla jälleenmyyjä eri-laisilla myyntiä tukevilla toimenpiteillä”. Myyntiorganisaation näkökulmasta haastateltava mainitsi myös tuotekokoonpanon suppeuden asiakaskysyntään nähden. Lisäksi haastateltava mainitsi:

”Täällä hetkellä meillä tuntuu olevan yksi malli millä ratsastaa. Kilpailukykyisiä malleja on tulossa tällä hetkellä paljon myös kilpailijoilta, joka tulee vaikuttamaan myyntiimme varmasti”.

5.1.2 Maaorganisaation sekä liiketoimintayksikön välinen yhteistyö

Paikallisen myyntiorganisaatioon liittyvän kysymyksen jälkeen haluttiin kartoittaa myyntipäällikön näkemys paikallisen myyntiorganisaation sekä liiketoimintayksikön välillä olevasta yhteistyöstä sekä sen vahvuuksista ja heikkouksista. Yhteistä vastauksille oli se, että kaikki haastateltavat näkivät liiketoimintayksikön sekä maaorganisaation välillä toimivan kommunikation sekä yhteistyön parantuneen myyntipäällikköuransa aikana. Silti vastauksista ilmeni, että kommunikation nopeus etenkin liiketoimintayksikön puolelta ei ole vielä sillä tasolla, millä sen kuuluisi olla. Vastausaikojen venyminen liian pitkiksi monissa pikaista vastausta vaativissa tilanteissa mainittiin heikkoutena.

Haastatteluista kävi ilmi, että eri myyntitilanteet vaativat usein nopeaa varmistusta liiketoimintayksikön puolelta erilaisten toimenpiteiden, kuten kampanjalähtöisten myynninkiihdyttämistoimenpiteiden aloittamiseksi jälleenmyyjien kanssa. Moniin rahallisiin tukiin liittyvien

suunnitelmien osalta vastausta ei voida odottaa viikkoja erityisesti, jos on kyse esimerkiksi juoksevan kuukauden myyntisuunnitelmasta. Nopeaa reagointia vaativia rahallisia tukia ovat myös esimerkiksi jälleenmyyjien kanssa tehtävät diilit, jolloin asiakkaan näkökulmasta diilin on synnyttävä nopeasti. Esimerkkinä yksi haastateltavista mainitsee myynninkiihdyttämiskampanjoiden läpiviennin hyväksyntään liittyvät päätökset etenkin lyhyellä aikajänteellä:

”Myyntitoimilla halutaan vaikuttaa pääosin kuukausi sekä kvartaalitason myyntitulukuihin. Kahden viikon jälkeinen hyväksyntä liiketoimintayksikön puolelta on vienyt kuluva kuukaudesta jo puolet työpäivistä, jolloin myynninkiihdyttämiskampanjan lanseeraamiseen ja toteutukseen ei jää kuin 2 viikkoa aikaa ja tämän myötä suunnitelman tehokkuus laskee”.

Negatiivisesta palautteesta huolimatta kommunikaation koettiin kuitenkin olevan parantamassa mutta ei vielä sillä tasolla millä sen pitäisi olla.

Haastatteluissa nousi esille liiketoimintayksikön myyntiosaston sekä maaorganisaation henkilöstön välisten suhteiden paraneminen, joka on helpottanut yhteistyön kehittymistä viime vuosien aikana. Yksi haastateltavista kertoi, että ”nykyään kommunikaatio on helpompaa ja ihmiset ovat helpommin lähestyttäviä”. Toisen haastateltavan vastaukset tukivat yhteistyön laadun paranemista. Haastateltava sanoi, että ”organisaatiot ovat nykyään enemmän yhtä, kuin ennen, jolloin asetelma liiketoimintayksikön ja maaorganisaatioiden välillä oli enemmän kaksijakautunut”. Lisäksi haastateltava mainitsi vahvuutena, että muutaman vuoden aikana maaorganisaatioiden markkina-alueella muuttuvien tilanteiden ja ongelmien ymmärtäminen on parantunut liiketoimintayksikön puolelta.

5.2 Myynnin johtaminen

Taustatietojen sekä organisaatioiden vahvuuksien ja heikkouksien kartoituksen jälkeen haluttiin selvittää myyntipäälliköiden näkemys siitä, kuinka he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työssään myynnin suunnitteluun sekä kiihdyttämiseen. Tämä kysymys valikoitui haastatteluun, sillä myyntipäälliköiden vaikutuksen tiedettiin etukäteen rajautuvan pitkälti myynnin suunnitteluun ja kiihdyttämiseen liittyviin toimenpiteisiin. Viidestä haastateltavasta kaikki henkilöt kertoivat pystyvänsä vaikuttamaan jollain tasolla myynnin suunnitteluun ja kiihdyttämiseen etenkin jälleenmyyjä-kanssakäymisen, tilausputken riittävän määrän varmistamisen sekä eri myyntikampanjoiden jalkauttamisen kautta. Myyntikampanjat hyväksytään pitkälti liiketoimintayksikön puolelta, joten ne tulevat usein valmiina paketteina maaorganisaatioille. Tämän jälkeen myyntipäälliköiden tehtävänä on jalkauttaa kampanjoiden toteutus jälleenmyyjille.

Yksi haastateltavista mainitsi kampanjoiden jalkautuksen olevan tärkeä osa myynnin kiihdytystä, sillä jokainen jälleenmyyjä on saatava ymmärtämään kampanjoiden potentiaali maksi- moidakseen kampanjan tulokset. Maiden myyntiorganisaatiot voivat myös itse ehdottaa erilai- sia potentiaalisia myyntikampanjoita liiketoimintayksikölle, jolloin myyntipäällikön yksilöta- son vaikutus jää kuitenkin vähäiseksi.

Haastattelujen perusteella joissakin maista kampanjoita suunnitellaan yhdessä myyntiorgani- saation kanssa jopa myyntitiimin kesken äänestämällä. Joissain maissa suunnittelu tapahtuu lähinnä maajohtajan sekä myyntipäällikkö-esimiehen välillä. Yksi haastateltavista kertoo, että kampanjoiden lisäksi myynnin suunnitteluun vaikuttaminen on kuitenkin jälleenmyyjäkohtaista johtuen muun muassa myyntipäällikön ja jälleenmyyjän välillä vallitsevasta luottamus-suhteesta. Suunnitelmana voivat toimia esimerkiksi erilaiset toimintasuunnitelmat eri mallien myynnin suhteen: mitä tulee tehdä päästäkseen sovittuihin myyntitavoitteisiin.

Haastatteluista kävi ilmi, että keinot myynnin suunnittelun ja kiihdyttämisen vaikutukseen perustuvat pitkälti jälleenmyyjäyhteistyöhön, rahan ja kampanjoihin. Tietyillä aikavälillä kampanjat toimivat tehokkaana välineenä myynnin kiihdyttämisen työkaluna ja rahalla pystytään maksimoimaan lyhyen aikavälin tavoitteiden saavutus tiettyyn pisteeseen asti. Kolme vii- destä mainitsi itse tuotteiden asiakaskysynnän olevan suurin tekijä, joka asettaa rajat myyn- nin kiihdytykselle.

5.2.1 Myyntitavoitteiden sekä tehtävien selkeys ja tukeminen

Myynnin suunnitteluun sekä kiihdyttämiseen liittyvien näkemysten jälkeen haluttiin tietää, olivatko myyntitavoitteet sekä tehtävät tarpeeksi selvästi määritelty myyntipäällikön näkökul- masta. Neljä viidestä haastateltavasta koki tehtävien olevan täysin selkeät. Yksi viidestä mai- nitsi tavoitteiden olevan itsessään selkeät, mutta niiden määrä ja linkittyminen toisiinsa eivät puolestaan ole niin selkeää. Haastateltava kertoo, että myyntitavoitteita on useita: myynti- suunnitelmassa olevat myyntitavoitteet, liiketoimintasuunnitelmassa olevat myyntitavoitteet, jälleenmyyjäkohtaiset myyntitavoitteet sekä joskus maat saattavat saada ”lisätehtävän”, jol- loin heidän on pyrittävä suorittamaan esimerkiksi ylimääräisiä myynti-ilmoituksia. Myyntita- voitteiden seuraamisen kannalta myyntitavoitteet eivät itsessään ole täysin yksiselitteisiä, vaikka myyntipäällikkö ymmärtää mistä nämä tavoitteet tulevat ja mitkä ne määrällisesti ovat.

Myyntitavoitteiden ja tehtävien selkeyden kartoittamisen jälkeen kysyttiin, kokivatko myyntipäälliköt saavansa tarpeeksi tukea tavoitteidensa läpiviemiseksi. Vastaukset jakautuivat kahden eri ryhmään. Tämän kysymyksen vastaukset jakaantuivat niin, että kolme haastateltavaa koki saavansa tarpeeksi tukea ja kaksi kaipaisi lisää tukea tavoitteidensa läpiviemiseksi.

Enemmän tukea kaipaavien haastateltavien vastauksista esille nousi yhtenevästi kaksi asiaa. Haastateltavat kokivat, että ongelmakohtat liittyvät pitkälti liiketoimintayksikön kanssa toteutuvaan kommunikaation sekä reaktionopeuteen. Toinen lisää tukea kaipaavista haastateltavista kertoi, että myyntipäällikkö-esimiehen puuttuessa hän kaipaisi enemmän tukea maajohtajalta. Maajohtajan toivomuksena ollut, että kommunikaatio liiketoimintayksikköön toteutuu pääosin hänen kauttaan. Tämä on aiheuttanut epäselvyyksiä liittyen suoraan yhteydenpitoon liiketoimintayksikön myyntiorganisaation kanssa, sillä vastauksia tarvitaan usein nopeasti ja usein yhteydenotto maajohtajan kautta suuren työmäärän vuoksi kestää liian pitkään. Tähän prosessiin haastateltava kaipaisi muutosta, joka mahdollistaisi nopeamman ja suoran kontaktin liiketoimintayksikön myyntiosastoon.

Toinen tukea kaipaavista haastateltavista koki, että aina voisi saada enemmän tukea, erityisesti rahan liittyen. Haastateltava kertoo, että he saivat ennen paljon tukea esimerkiksi heidän kvartaaliajanjaksolle tehtyjen suunnitelmien läpiviemiseksi mutta tämä on kääntynyt nyt pääläelleen. Tällä hetkellä suunnitelmia tehdään ja ehdotetaan liiketoimintayksikölle mutta vastaus jää uupumaan. Haastateltava mainitsi tilanteen, joissa kaikki on suunniteltu etukäteen ja vastausta ei kuulu rahallisen tuen saamiseksi. Kun kuukausi alkaa olemaan loppuillaan ja maan myyntitavoitteisiin ei päästä, rahallinen tuki hyväksytään liiketoimintayksikön puolelta. Tällöin on kuitenkin liian myöhäistä löytää asiakkaat näiden puuttuvien myyntilukujen eli käytännössä autojen myymiseksi. Tästä on muodostunut selvä ongelma ja epäonnistumisen jälkeen maaorganisaation myyntiä syytetään tavoitteiden alittamisesta liiketoimintayksikön puolelta, vaikka rahallinen tuki on myönnetty. Haastateltava kertoi:

”Suunnitelmien tekemiseksi rahallisen tuen määrä tulisi ilmoittaa ajoissa. Tällöin tiedettäisiin millaisten kampanjoiden ympärille tuki voidaan sijoittaa. Kampanjoiden suunnitteluun käytetty aika valuu usein hukkaan, jos vastaus suunnitelman toteuttamiseksi liiketoimintayksikön puolelta on kielteinen”.

Haastateltava mainitsee positiivisena esimerkkinä vuoden 2015 viimeisen kvartaalin, jonka tiedettiin olevan myynnillisesti haastava. Maan myyntiorganisaatio sai etukäteen ennalta määrätyn summan rahaa, jonka pohjalle he tekivät suunnitelman. Näin myyntitavoitteiden läpiviennissä onnistuttiin tasaisesti läpi kvartaalin ilman, että jouduttiin ”puskemaan” kohtuuton määrä autoja ulos loppuvaiheessa. Suunnitelma ja sen toteutus osoittautuivat menestykseksi.

5.2.2 Palautteen tarve

Seuraavaksi haluttiin tietää, kokevatko myyntipäälliköt saavansa riittävästi palautetta. Vastauksista ilmeni, että neljä viidestä haastateltavasta koki saavansa riittävästi palautetta paikalliselta organisaatioltaan. Kolme viidestä haastateltavasta koki kuitenkin kaipaavansa myös liiketoimintayksikön suunnasta enemmän palautetta. Palautetta koettiin saavan erityisesti omalta myyntipäällikkö-esimieheltään ja pienemmässä organisaatiossa esimiehenä toimivalta majohtajalta. Palautetta ei kuitenkaan koettu rakentuvan avainsuorituskykyindikaattoreiden ympärille vaan yleisesti. Palautetta ja tunnustusta koettiin saavan etenkin hyvistä suorituksista ja sen antamisen koettiin olevan vastausten perusteella molemmiin puoleista. Majohtajalta riittävästi palautetta saaneensa haastateltava pohti, että palautteen antamiseen saattaa vaikuttaa positiivisesti myös hänen maaorganisaatioista pieni koko, jolloin palautteen anti on helpompaa.

Yksi haastateltavista koki kaipaavansa lisää palautetta paikalliselta organisaatiolta. Palautetta olisi kaivattu erityisesti yksilötasolla. Kyseinen haastateltava oli toiminut myyntipäällikön tehtävässä vähemmän aikaa, kuin muut haastateltavat. Haastateltava kertoi, että työtehtävän ollessa vielä tuore, tukea kaipaisi enemmän muun muassa jälleenmyyjäkommunikaation saralla:

”Kuinka tiiviisti ja usein tulisi olla yhteydessä jälleenmyyjiin? Kuinka aggressiivisesti tai rennosti voidaan erilaisissa tilanteissa suhtautua muun muassa erilaisten myyntitavoitteiden puskemisessa?”.

Haastateltava kertoi jälleenmyyjien pyrkivän usein puoltamaan omaa etuaan. Joskus on kuitenkin jouduttava ”puskemaan” joitain myyntitavoitteita aggressiivisestikin läpi ja näiden saralla palautetta sekä neuvoja olisi ehdottomasti arvostettu. Toisaalta haastateltava koki, että hänen toiminnalleen ei ole annettu selkeitä raameja tai sitä ei ole rajoitettu, joten jokaisella on vapaus itse löytää hyvä tapa toimia jälleenmyyjäverkoston kanssa.

Liiketoimintayksiköltä palautetta kaipaavat kertoivat haluavansa rakentavaa palautetta jo ennen kuin negatiiviselle palautteelle on aihetta. Liiketoimintayksikön palautteen kerrottiin näkyvän tällä hetkellä avainsuorituskykyindikaattorilistassa vihreinä ympyröinä, mikäli suorituskyky on hyvä ja punaisina, mikäli suorituskyky on huono. Lisäksi huonon suorituskyvyn toteutuessa yksi haastateltava mainitsi kuulevansa varmasti huonoa palautetta mutta hyvin suoriutumisen yhteydessä palaute jää usein antamatta. Henkilökohtaisen palautteen määrän ei koettu olevan siellä missä pitäisi. Yksi haastateltavista koki, että myyntipäällikön työ on erittäin

monialainen, jolloin kaikkea suorituskykyä ei pystytä mittaamaan punaisella tai vihreällä ympyrällä. Näitä voivat olla esimerkiksi jälleenmyyjäyhteistyön sekä kommunikaation ympärillä tapahtuvat asiat, joihin liiketoimintayksikön on vaikea antaa palautetta.

5.3 Myynnin johtamisen tavoitteet ja mittarit

Myynnin johtamiseen liittyvien kysymysten jälkeen siirryttiin myynnin johtamisen tavoitteiden ja mittarien kysymysten teemaan. Ensimmäisenä tavoitteiden ja mittarien kysymyksenä haluttiin selvittää, kokivatko myyntipäälliköt tuntevansa heille asetettujen myyntitavoitteiden linkittymisen koko myyntiorganisaation myyntitavoitteisiin. Kaikki vastaajista kokivat tuntevansa omien myyntitavoitteidensa linkittymisen koko maaorganisaation tavoitteisiin ja sitä kautta liiketoimintayksikön tavoitteisiin. Yksi haastateltava mainitsi kuitenkin, että mitä pidemmälle tavoitteiden linkitystä viedään, sitä epäselvemmäksi todellinen linkittyminen myyntitavoitteiden välillä menee. Erityisesti koko liiketoimintayksikön tavoitteiden linkittyminen Eurooppaan ja siitä eteenpäin mainittiin olevan jo ”harmaata aluetta”.

Yksi haastateltava kertoi näkevänsä myyntitavoitteissa epäkohdan: jälleenmyyjäkohtaiset myyntitavoitteet asetetaan korkeammaksi kuin liiketoimintasuunnitelman myyntitavoitteet. Tämä osa on selvää ja johtuu siitä, että kaikki jälleenmyyjät eivät suoriudu 100 % -tasolla, joten kokonaisuudessaan tavoitteen on oltava liiketoimintasuunnitelman myyntitavoitetta suurempi. Ongelmamana on, että tätä ei oteta kuitenkaan huomioon myyntipäällikkötasolla, vaan myyntipäälliköt joutuvat silti jahtaamaan heidän jälleenmyyjille asetettuja myyntitavoitteita. Myyntipäälliköiden tavoitteet tulisivat olla linjassa liiketoimintayksikön tavoitteiden kanssa.

5.3.1 Myyntitavoitteiden ja vastuiden jakaminen

Myynnin johdon tavoitteet ja mittarit -teeman seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin, ovatko myyntitavoitteet ja - vastuut jaettu tasaisesti myyntipäälliköittäin. Kolme haastateltavaa viidestä koki, että tällä hetkellä vastuut on jaettu tasaisesti. Yksi tällä hetkellä tyytyväisistä myyntipäälliköistä mainitsi asian olleen tähän asti epätasainen mutta muuttuvan pian uuden jälleenmyyjäjaottelun yhteydessä.

Kaksi myyntipäällikköä mainitsi vastuiden olevan hieman epätasaisesti jaettu mutta he eivät kuitenkaan maininneet tämän asian olevan liian vakava asia. Ensimmäinen myyntipäälliköistä koki itse tekevänsä hieman enemmän kuin muut mutta kertoi ”pystyvänsä elämään asian kanssa”. Toinen kertoi myyntitiimin erään myyntipäällikön joutuvan liikkumaan enemmän

pienempien jälleenmyyjien luona aiheuttaen hieman enemmän työtä ja vastuuta. Lisäksi haastateltava mainitsi kokevansa myyntipäällikkö-esimiehen myyntitavoitteiden olevan helpommin saavutettavissa. Tämä johtuu siitä, että ”myyntipäällikkö-esimiehen vastuualueella on isompia jälleenmyyjä, joka mahdollistaa erilaisten leasing- sekä vuokramyyntikanavadiilien hyödyntämisen”. Haastateltava koki, että leasingdiilien tekeminen on helpompaa isojen jälleemyyjien kanssa verrattuna pienempiin jälleenmyyjiin.

5.3.2 Avainsuorituskykyindikaattoreiden vaikutus myynnin johtamiseen

Seuraavalla kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka myyntipäälliköt kokevat heille asetettujen KPI:den vaikuttavan käytännön tasolla myynnin johtamiseen. Viidestä haastateltavasta neljä kertoivat KPI:den olevan osa myyntipäällikön työtä mutta he eivät kokeneet perustavansa toimiaan näiden KPI:den vuoksi. Näiden neljän haastateltavan vastauksista kävi ilmi, että KPI:t, niissä suoriutuminen sekä suoriutumisesta maksettava kvartaalibonus koetaan lähinnä myyntipäällikön työn ohella tulevana asiana. Yksi haastateltavista puolsi ajatustaan kertomalla, että joskus hän tekee jopa sen kaltaisia sopimuksia jälleenmyyjän kanssa, jotka saattavat olla negatiivisia myyntipäällikön KPI:den kannalta mutta hyviä jälleenmyyjän kannalta. Yksi viidestä haastateltavasta kertoo tekevänsä töitä nimenomaan suorituskykybonukseen vaikuttavien KPI:den eli kvartaali KPI:den täyttämiseksi.

5.3.3 Avainsuorituskykyindikaattorien määrittely ja painoarvot

Haastateltavilta kysyttiin seuraavaksi, tietävätkö he miksi juuri kyseiset kvartaali-ajanjaksolle asetetut KPI:t ovat määritelty heille myyntipäällikkönä. Vastaukset olivat samankaltaisia. Kaikki tiesivät miksi jokaista KPI:ta seurataan ja näkivät niiden olevan tärkeitä indikaattoreita myyntipäällikön työn kannalta. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että kaikkiin KPI:hin ei ole niin helppo vaikuttaa itse. Lisäksi yksi haastateltavista koki kaikki KPI:t loogiseksi mutta mainitsi seuraavasti: ”Vaikka KPI:t ja niiden seuraaminen on loogista ja selkeää, tosielämässä kaikki ei aina kuitenkaan ole ja kaikki ei mene aina ohjekirjan mukaan”.

Seuraavalla kysymyksellä haluttiin tiedustella KPI:den painoarvoa myyntipäällikön näkökulmasta kysymällä, mitkä olivat myyntipäälliköiden mielestä tärkeimmät KPI:t ja miksi. Kaikki haastateltavat nostivat tärkeimmäksi myynti-ilmoitus KPI:n. Haastatteluista kävi ilmi, että vaikka myynti-ilmoitus KPI nostetaan liiketoimintayksikön puolesta korkeimmalle, tämä ei välttämättä ole paras tapa mitata myynnin suorituskykyä. Yksi haastatteliijoista mainitsi myynti-ilmoitus KPI:n olevan niin tärkeässä arvossa liiketoimintayksikön seurannan kannalta,

että muiden KPI:den huono suoriutuminen saatetaan monesti ”antaa anteeksi”, kunhan myynti-ilmoitus KPI:n osalta suoriudutaan hyvin. Yksi haastateltavista koki, että ”vaikka tällä hetkellä liiketoimintayksikön suunnalta myynti-ilmoitukset ovat ehdottomasti tärkeimmät, niin ehkä jopa tärkeimpänä koen asiakkaan ja asiakkaan mittarina itse asiakastyytyväisyyden”.

KPI:den kartoituksen jälkeen haluttiin tarkentaa, oliko myyntipäälliköillä erityisesti jotain KPI:ta mielessä, mitä olisi hyvä seurata. Vain yksi haastateltavista koki nykyisten KPI:den olevan riittävät ja tarpeeksi kattavat. Kolme viidestä haastateltavasti koki, että tukkumyynnin KPI olisi hyvä lisätä seurattaviin avainsuorituskykyindikaattoreihin. He kokivat, että tukkumyynti toimii erittäin tärkeänä osana jälleenmyyjien tilausputken täyttämistä ja tätä kautta myyntiä tukevana asiana. Yhden haastateltavan mielestä asiakastilaustrendin seuraaminen voisi olla jopa myynti-ilmoituksia parempi tapa seurata myyntiä. Tämä johtuu siitä, että myynti-ilmoitus -tavoitteisiin päästään joskus tekemällä myynti-ilmoituksia todellisuudessa myymättömistä autoista, joilla ei ole todellista asiakasta. Myynti-ilmoitusten viime hetken ”puskemista” tehdään päästääkseen myynti-ilmoitustavoitteisiin mutta haastateltava ei näe tätä parhaana mahdollisena tapana mitata myyntiä. Asiakastilaustrendin seuraaminen sen sijaan kertoisi realistisesti, kuinka paljon asiakaskysyntää löytyy millekin tuotteelle. Lisäksi yksi haastateltavista näki potentiaalisena KPI:na jälleenmyyjillä toteutettavan asiakastyytyväisyyskyselyn, jolla jälleenmyyjät voisivat tuoda oman näkemyksensä myyntipäällikön toiminnasta.

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että yhteistyö maaorganisaatioiden sisällä toimii pääosin hyvin mutta siinä on silti kehittämisen varaa. Lisäksi organisaation kokoonpanossa myyntipäälliköiden esimies koettiin erittäin tärkeänä myyntitiimin vahvuutena. Vastauksille yhteistä oli, että vaikka KPI:t kuvastavat myyntipäälliköiden työn kannalta tärkeitä asioita, ne eivät toimi myyntipäälliköiden päivittäisen myynnin johtamisen ohjaajana.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyöllä haluttiin selvittää viiden maaorganisaation myyntipäälliköiden näkemyksiä paikallisen myyntiorganisaation ja liiketoimintayksikön välillä vallitsevasta yhteistyöstä sekä siitä, kuinka myyntipäälliköt kokivat liiketoimintayksikön kautta annettujen tavoitteiden ja mittareiden vaikuttavan heidän käytännön myynnin johtamiseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että liiketoimintayksikön tämänhetkiset toimintatavat ovat kehittymässä kommunikaation, markkinoiden eri ongelmatilanteiden ymmärryksen sekä liiketoimintayksikön vastausaikojen saralla. Kehittyminen edellyttää kommunikaatiiovastuiden selkeyttämistä, proaktiivista myynnin johdon tukea sekä jatkuvaa tiedon vaihtoa eri maaorganisaatioiden kanssa muuttuvista

markkinatilanteista. Haastattelutulosten perusteella voitiin päätellä, että onnistuneen yhteistyön, ihmisten sekä kommunikaation merkitys toimivan liiketoimintaympäristön luomisessa korostuu. Käytännössä toimiva kommunikaatio ja yhteistyö näkyvät myyntipäällikkö- sekä jälleenmyyjäyhteistyön kautta myynnin kehittymisenä. Lisäksi toimiva organisaatio mahdollistaa ajan käyttämisen liiketoiminnan kannalta keskeisiin osa-alueisiin, esimerkiksi myyntipäälliköiden näkökulmasta kenttätyöhön ja myyntiin.

Organisaatioiden menestyminen on vahvasti riippuvainen yksilöiden ja ryhmien onnistuneesta, tavoitteellisesta yhteistoiminnasta. Keskeiseksi asiaksi haastattelujen pohjalta nousi yhteistyön toimivuus etenkin paikallisten myyntiorganisaatioiden sisällä. Tutkimuksesta ilmeni, että paikallisten myyntiorganisaatioiden myyntipäällikkö-esimies koettiin suurena voimavarana paikallisen myynnin, myyntitehtävien jakamisen sekä usein haastatteluista esiin nousseen liiketoimintayksikön kanssa käytävän kommunikaation kannalta. Kommunikaation tärkeyttä ei voitu korostaa liikaa. Vaikka kommunikaation koettiin olevan hyvällä tasolla, monet kokivat siinä olevan myös kehittämisen varaa. Kommunikaatiota voidaan lähteä kehittämään selkeyttämällä sisäistä kommunikaatioprosessia. Maaorganisaatioiden sekä liiketoimintayksikön välistä kommunikaatioprosessia voidaan selkeyttää kertaamalla kommunikaativastuut. Maaorganisaatioiden kohdalla tämä tarkoittaa käytännössä sisäisen kommunikaatioprosessin kartoitusta. Kartoituksen avulla voitaisiin löytää ne ”pullonkaulat”, missä kommunikaatio hidastuu tai siinä tulee ongelmia. Löydösten perusteella pystytään puuttumaan prosessin epäkohtiin uudistamalla tai kehittämällä niitä. Liiketoimintayksikön kohdalla kehitys tapahtuisi myös sisäisen kommunikaatioprosessin vastuita selkeyttämällä. Lisäksi liiketoimintayksikön tulisi sisäisesti luoda prosessi erilaisia maaorganisaatioista tulevia pyyntöjä varten. Prosessista tulisi käydä ilmi: Miten toimitaan jokaisen maan kohdalla? Missä aikarajoissa? Ketkä ovat pyyntöjen hyväksymisprosessin vastuuhenkilöt? Kuinka toimitaan poikkeuksellisen nopeaa vastausaikaa vaativissa tilanteissa?

Liiketoimintayksiköstä lähtöisin olevat tavoitteet koettiin pääosin selkeäksi. Myös myyntitavoitteiden linkittyminen koko liiketoimintayksikön tavoitteisiin nousi toimivaksi ja selkeäksi osa-alueeksi. Palkitseminen kuuluu osaksi organisaation johtamisjärjestelmää ja sen tulisi tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista ohjaamalla henkilöstön toimintaa organisaation toivomalla tavalla haluttuun suuntaan. Toimeksiantajayrityksen tavoitteita mitataan myyntipäälliköille asetetuilla avainsuorituskykyindikaattoreilla (KPI) ja niiden koettiin kuvaavan myyntipäällikön työn eri osa-alueita. KPI:den ei kuitenkaan koettu pääosin vaikuttavan itse käytännön myynnin johtamiseen. KPI:den ja niiden suoriutumisen mukana tulevan bonuksen koettiin tulevan ikään kuin työn ohella hyvän työn tuloksena. Palkitseminen osana henkilöstön toimintaa ohjavana tekijänä ei tässä tapauksessa täysin toteudu.

Yksi keskeisimmistä tutkimuksen johtopäätöksistä on, että palkitsemisjärjestelmä sekä KPI:t kaipaavat uudistusta. KPI:t sekä palkitsemisjärjestelmä on saatava tukemaan myyntipäällikön toimia toimeksiantajayrityksen haluamaan suuntaan. Toimeksiantajayrityksen puolelta on myös pohdittava, mitkä KPI:t ovat todella tärkeitä myynnin kannalta. Tällä hetkellä myynti-ilmoitus KPI:n koetaan olevan ”elinehto”, kun taas muiden KPI:den koetaan olevan painoarvoltaan pienempiä. Palkitsemisjärjestelmää voitaisiin kehittää tasapainottamalla KPI:t niin, että tärkeäksi määritellyt KPI:t tuottaisivat bonusta ja ne olisivat linkittyneitä myös muihin KPI:hin. Muihin KPI:hin linkittyminen edellyttäisi ennalta sovitun kokonaisvaltaisen suoriutumisen KPI:den osalta, ennen kuin bonuksia maksettaisiin. Tällä voitaisiin ehkäistä tilanteita, jossa yhden KPI:n osalta suoriudutaan hyvin mutta muut jäävät huomiotta. Tämän lisäksi myyntipäällikölle asetetut KPI:t voisivat olla sidonnaisia myös jälleenmyyjien KPI:hin. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että jälleenmyyjillä asetettaisiin muitakin myynnin kannalta tärkeitä tavoitteita kuin myyntitavoitteet. Esimerkiksi haastatteluissa esiin noussut tukkumyynti voitaisiin lisätä niin myyntipäällikön, kuin jälleenmyyjän KPI:ksi. Näin ollen molempien suoriutuskykybonus olisi riippuvainen molempien osapuolten suoriutumisesta. Tämän avulla jälleenmyyjä sekä myyntipäällikkö sitoutettaisiin molemmat tukemaan liiketoimintayksikön ennalta määräämää tavoitetta, eikä KPI olisi vain yksi myyntipäällikön mittari.

Haastattelujen perusteella jokainen myyntipäällikkö johtaa oman alueensa ja jälleenmyyjänsä myyntiä omien maaorganisaatioidensa sekä maan ja markkinoiden asettamissa rajoissa. Myyntipäällikköjen vastuu-alueet vaihtelivat pääosin jälleenmyyjien koon ja määrän perusteella. Keskeistä vastauksille oli se, että vastuumäärän pienistä vaihtelevuuksista huolimatta kaikki myyntipäälliköt kokivat haastatteluhetkellä vallitsevan organisaation olevan toimivia ja eivät kokeneet vastuuerojen olevan liian suuria. Tavoitteiden läpiviemiseksi osa haastateltavista kaipaisi kuitenkin enemmän tukea liiketoimintayksikön puolelta erityisesti organisaatioiden välillä tapahtuvan kommunikaation nopeuttamisen kautta. Tutkimuksesta ilmeni, että myynnin suunnitteluun ja kiihdyttämiseen vaikuttaminen tapahtuu lähinnä jälleenmyyjäyhteistyön sekä kampanjoiden jalkauttamisen kautta. Kampanjoiden luominen ja kehittäminen kaipaavat kuitenkin usein liiketoimintayksikön panosta ja tällöin maiden myyntiorganisaatiot ovat riippuvaisia nopeasta kommunikaatiosta liiketoimintayksikön puolelta.

Tutkimuksen läpivienti onnistui hyvin. Haastateltavien vastaukset tuottivat monipuolista tietoa toimeksiantajayrityksen hyväksi. Tutkimukseen perustuvat johtopäätökset perustuivat teoreettiseen viitekehykseen sekä haastateltavista saatuihin tietoihin. Tutkimustulokset tuottivat uutta tietoa yritysten myyntipäälliköiden ja liiketoimintayksikön välillä toteutuvasta yhteistyöstä, kommunikaatiosta sekä tavoiteasettelun vaikutuksista haastateltavien myynnin johtamiseen. Tämän tutkimuksen pohjalta tulevissa tutkimuksissa voidaan myös toteuttaa kvantitatiivinen kyselytutkimus liittyen pelkkien eri avainsuoriutuskykyindikaattoreiden paino-

arvoihin ja eroavaisuuksiin sekä liiketoimintayksikön, että maaorganisaatioiden myynnin johdon näkökulmasta. Tämän kaltaisella tutkimuksella voitaisiin tuottaa konkreettista tietoa siitä, kuinka avainsuorituskykyindikaattoreista saadaan myyntiä tukeva ja positiivisesti ohjaava tekijä osaksi myyntipäälliköiden käytännön myynnin johtamista.

Alapuolella olevassa taulukossa 4 on koottuna teemoittain toimeksiantajayritykselle opinnäytetyön keskeiset tulokset, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset.

Tulokset	Johtopäätökset	Kehitysehdotukset
Myynnin johtaminen		
<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö toimi etenkin paikallisten myyntiorganisaatioiden sisällä. Liiketoimintayksikön sekä maaorganisaatioiden välillä olevan yhteistyön osalta koettiin olevan kehitettävää. • Kommunikaation koettiin olevan yleisesti hyvällä tasolla ja lisäksi paranemassa. Monet kokivat siinä olevan kuitenkin vielä kehittämisen varaa etenkin liiketoimintayksikön vastausaikojen osalta. • Tavoitteiden läpiviemiseksi osa haastatelusta kaipaaisi enemmän tukea liiketoimintayksikön puolelta erityisesti organisaatioiden välillä tapahtuvan kommunikaation nopeuttamisen kautta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyön kehittyminen edellyttää kommunikaatiiovastuiden selkeyttämistä, proaktiivista myynnin johdon tukea sekä jatkuvaa tiedon vaihtoa koskien eri maaorganisaatioiden muuttuvia ongelma- ja markkinatilanteita. • Myyntipäälliköt tarvitsevat liiketoimintayksikön nopeampaa reagointia sekä tukea onnistuakseen kampanjoiden ja myyntinikiihdyttämistoimenpiteiden läpiviemisissä. • Onnistuneen yhteistyön, organisaatioissa työskentelevien ihmisten sekä kommunikaation merkitys toimivan liiketoimintaympäristön luomisessa korostuu. Toimiva kommunikaatio ja yhteistyö mahdollistavat ajan säästämisen ja käyttämisen liiketoiminnan kannalta keskeisiin osa-alueisiin, kuten myyntipäälliköiden näkökulmasta kenttätööhön ja myyntiin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikaatiota voidaan lähteä kehittämään selkeyttämällä sisäistä kommunikaatioprosessia. • Maaorganisaatioiden sekä liiketoimintayksikön välistä kommunikaatioprosessia voidaan selkeyttää kertaamalla kommunikaatiovastuut. Maaorganisaatioiden kohdalla tämä tarkoittaa käytännössä sisäisen kommunikaatioprosessin kartoitusta. Kartoituksen avulla voitaisiin löytää ne ”pullonkaulat”, missä kommunikaatio hidastuu tai siinä tulee ongelmia. Löydösten perusteella pystytään puuttumaan prosessin epäkohtiin uudistamalla tai kehittämällä niitä
Myynnin johtamisen tavoitteet ja mittarit		
<ul style="list-style-type: none"> • Myyntipäälliköille asetettujen KPI:den koettiin kuvaavan hyvin myyntipäällikön työn eri osa-alueita. KPI:den ei kuitenkaan koettu pääosin vaikuttavan 	<ul style="list-style-type: none"> • KPI:t eivät ohjaa myyntipäälliköiden työtä, vaikka kuvastavatkin työn eri osa-alueita. • Palkitsemisjärjestelmä sekä KPI:t kaipaavat uudistusta. 	<ul style="list-style-type: none"> • KPI:t sekä palkitsemisjärjestelmä on saatava tukemaan myyntipäällikön toimia toimeksiantajayrityksen haluaan suuntaan. Tämä edellyttää KPI:den uudelleenasettelua.

<p>itse käytännön myynnin johtamiseen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaikki tiesivät miksi jo-kaista KPI:ta seurataan ja näkivät niiden olevan tärkeitä indikaattoreita myyntipäällikön työn kannalta. • KPI:den ja niiden täyt-tämisen kautta tulevan bonuksen koettiin tulevan ikään kuin työn ohella hyvän työn tu-loksena. • Myynti-ilmoitus KPI:n koetaan olevan ”elin-ehdo”. • Vastausten pienistä vaihtelevuuksista huoli-matta kaikki myynti-päälliköt kokivat haas-tatteluhetkellä vallitse- van paikallisten organi- saatioiden olevan toi- mivia ja eivät kokeneet vastuerojen olevan liian suuria. • Tukkumyynnin KPI nousi haastatteluista esille potentiaalisena indikaattorina. 	<ul style="list-style-type: none"> • KPI:den tulisi olla olla linjassa liiketoimintayksi- kön tavoitteiden kanssa. Käytännössä tämä tar- koittaa sitä, että KPI:den tulisi ohjata myyntipääl- liköitä yrityksen halua- maan suuntaan. • KPI:den ei koettu olevan painoarvoltaan samalla tasolla, vaan myynti-il- moitus KPI koettiin ole- van tärkein. Tämä ai- heuttaa ongelmia muiden KPI:den vähäisemmän seurannan kannalta. • Myyntipäälliköiden vas- tuualueet ovat jaettu tarpeeksi tasaisesti ja niihin ei tarvitse tehdä muutoksia. • Tukkumyynti-KPI ja sen seuranta tukisi lopulta myynti-ilmoituksissa suo- riutumista, sillä myynti on riippuvainen jälleen- myyjille tehdyistä tukku- kaupoista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimeksiantajayrityksen puolelta on myös poh- dittava, mitkä KPI:t ovat todella tärkeitä myynnin kannalta ja voitaisiinko joistain luo- pua. • Palkitsemisjärjestelmää voitaisiin kehittää tasa- painottamalla KPI:t niin, että tärkeäksi määritellyt KPI:t tuot- taisivat bonusta ja kaikki KPI:t olisivat lin- kittyneitä toisiinsa. Tämä edellyttäisi en- nalta sovitun kokonais- valtaisen suoriutumisen kaikkien KPI:den osalta, ennen kuin bonuksia maksetaan. Tällä tavoin voitaisiin ehkäistä tilan- teita, jossa yhden KPI:n osalta suoriudutaan hy- vin mutta muut jäävät huomiotta. • Tukkumyynti-KPI voitai- siin lisätä niin myynti- päällikön, kuin jälleen- myyjän bonus-sidon- naiseksi KPI:ksi.
--	---	--

Taulukko 4: Keskeiset tulokset, johtopäätökset sekä kehittämissuhteet

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 4. painos. Jyväskylässä: PS-kustannus.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Hatum, A. 2010. Next generation talent management. Lontoo: Palgrave Macmillan.
- Hakala, Juha T. 2008. Uusi graduopas. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. 9. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. Selling and sales management. Harlow: Pearson Education.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.
- Paramenter, D. 2010. Key Performance Indicators. 2. Painos. New Jersey: Wiley.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen. Espoo: Pertec Consulting.
- Telaranta, S., Lepistö, M. & Wickman-Viitala, T. 2010. Johtamisen näkökulmat. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja Lue: Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi
- Äijö, T. 2015. Sales Intelligence: A Smarter Way to Sell. Ashland: Big Brown House Publishing Company.

Sähköiset lähteet

Hirjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Viitattu 15.10.2016.
<https://www-ellibrary-com.nelli.laurea.fi/book/9789524958868>.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Viitattu 16.10.2016.
[http://verkkokirjahylly.talentum.fi.nelli.laurea.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HEN-KIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.nelli.laurea.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HEN-KIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)

Marthur, U.C. 2008. Sales Management. New Age International. Viitattu 29.5.2016.
<http://site.ebrary.com.nelli.laurea.fi/lib/laurea/detail.action?docID=10323381>

Oakes, Duke. 2013. Performance Metrics : The Levers for Process Management. Viitattu 5.10.2016.
<http://site.ebrary.com.nelli.laurea.fi/lib/laurea/reader.action?docID=10929558>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 30.8.2016. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 16.10.2016.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Tilastokeskus. Teoreettinen viitekehys. Viitattu 25.8.2016.
<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/02/03/index.html>

Willberg, E. 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus.. Viitattu 5.10.2016.
<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>

Kuviot

Kuvio 1: Myyntityön tasapainon osa-alueet (Rubanovitsch & Aalto 2008, 120).	13
Kuvio 2: Arvioinnin keskeisin rooli myynnin johdossa (Jobber & Lancaster 2012, 526).	18
Kuvio 3: Missiosta tavoitteiden ja mittareiden kautta tuloksiin (Nieminen & Tomperi 2008, 48).	19
Kuvio 4: 10/80/10 Sääntö (Parmenter 2010, 12).	20
Kuvio 5: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (Hurme & Sajavaara 2015, 144).	25
Kuvio 6: Organisaatiokaavio.....	27

Taulukot

Taulukko 1: Tulevaisuuden johtamisen haasteet (Sydänmaanlakka 2014, 75).	9
Taulukko 2: Myyntiprosessin johtaminen (Nieminen & Tomperi 2008, 74.)	10
Taulukko 3: Haastateltavien työkokemus	28
Taulukko 4: Keskeiset tulokset, johtopäätökset sekä kehittämissuositukset	41

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	47
-------------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Taustatiedot ja organisaatiokartoitus:

1. Kuinka pitkään olet työskennellyt autoalalla?
2. Kuinka pitkään olet työskennellyt toimeksiantajayrityksen myyntipäällikkönä?
3. Kerro lyhyesti paikallisesta myyntiorganisaatiostanne sekä sen vahvuuksista, että heikkouksista?
4. Kerro lyhyesti paikallisen myyntiorganisaation sekä liiketoimintayksikön yhteistyöstä, sekä sen vahvuuksista ja heikkouksista.

Myynnin johtaminen

5. Kerro kuinka pystyt vaikuttamaan myynnin suunnitteluun ja kiihdyttämiseen?
6. Koetko, että myyntitavoitteet sekä tehtävät ovat tarpeeksi selvästi määriteltä?
7. Koetko saavasi tarpeeksi tukea myyntitavoitteidesi läpiviemiseksi?
 - a. Jos et, keneltä kaipaisit enemmän tukea?
8. Koetko saavasi riittävästi palautetta myyntipäällikön työstäsi?
 - a. Jos et, mistä kaipaisit palautetta?

Myynnin johtamisen tavoitteet ja mittarit

9. Koetko tuntevasi sinulle asetettujen myyntitavoitteiden linkittymisen koko myyntiorganisaation myyntitavoitteisiin?
10. Kerro, ovatko myynti tavoitteet ja - vastuut jaettu tasaisesti myyntipäälliköittäin?
11. Kuinka kvartaali KPI:den määrä ja seuraaminen vaikuttavat mielestäsi käytännön myynnin johtamiseesi?
12. Tiedätkö miksi juuri nämä kvartaali KPI:t ovat määriteltä juuri sinulle myyntipäällikkönä?
13. Kerro, mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät KPI:t ja miksi.
 - a. Onko sinulle erityisesti jokin KPI mielessä, mitä olisi hyvä seurata?