

Myynnin johtamisen opas perheyriitykselle

Mari Hägg

Opinnäytetyö
Myyntityön koulutusohjelma
2017



Tekijä Mari Hägg	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Myyntin johtamisen opas pienyrityksessä	Sivu- ja liitesivumäärä 21+18
Opinnäytetyön otsikko englanniksi	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia opas myynnin johtamisesta perheyrityksille. Opinnäytetyön toimeksiantaja yritys on pääkaupunkiseudulla toimiva valomainosyritys. Oppaassa käsitellään myynnin johtamisen kulmakiviä ja tuodaan esille myynnin johtamisessa tarvittavia työkaluja. Opas on suunniteltu vastaamaan kohdeyrityksen haasteisiin, ja opas haastaa myynnin johtoa kehittämään nykyisiä johtamismenetelmiään.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena työnä, ja se sisältää teoriaosuuden lisäksi produktin, joka on opas myynnin johtamisesta. Lisäksi opinnäytetyö sisältää kirjoittajan omaan pohdintaa työn etenemisestä sekä yritykselle suunniteltu jatko- ja kehittämisehdotukset.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään myynnin johtamista. Siinä käsitellään hyvän myyntijohtajan pääpiirteet, alaisen tuntemusta, ajankäytönhallintaa, tavoitteita, motivointi ja onnistunut palautteenanto. Oppaassa on käsitelty erilaisia työkaluja, joita myyntijohtajan tulisi hyödyntää työssään. Työssä tuodaan esille johtajuuden muuttunutta johtamistyyliä, ja se muistuttaa esimiestehtävissä työskenteleviä päivittämään koulutuksensa ajan tasalle.</p> <p>Opas on suunniteltu kohdeyritykselle, mutta sitä voidaan hyödyntää muissakin pienyrityksessä. Esimerkit ovat kohdeyritykselle suunnattuja, mutta ne antavat osviittaa myös muille myynnin esimiestyössä työskenteleville. Opinnäytetyö on toteutettu aikavälillä Tammikuu 2017- Syyskuu 2017.</p>	
Asiasanat Myyntin johtaminen, ajankäytönhallinta, tavoitteet, motivointi, palkitseminen, palautteenanto.	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	2
2	Myynnin johtaminen.....	3
2.1	Strategia ohjaa myyntiä.....	4
2.2	Myynnin johto- ja esimiestehtävät.....	4
3	Tunnista alaisesi.....	7
4	Ajankäytönhallinta.....	8
4.1	Sovellusten käyttö ajankäytön hallinnassa.....	9
5	Tavoitteiden tärkeys myynnin johtamisessa.....	10
6	Onnistunut motivointi.....	11
6.1	Motivaatio.....	11
6.2	Palkitseminen.....	11
7	Laadukas palautteenanto.....	12
8	Teorian yhteenveto.....	13
9	Toiminnallinen tuotos: Myynnin johtamisen opas perheyriykselle.....	15
9.1	Projektisuunnitelma ja aikataulu.....	15
9.2	Aineisto ja sen keruumenetelmät.....	15
9.3	Luotettavuus.....	16
9.4	Toteutus.....	16
10	Pohdinta.....	18
10.1	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	18
10.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	18
	Lähteet.....	20
	Liitteet.....	21

1 Johdanto

Myyntin johtaminen on yksi kriittisimmistä johtamisen tarpeista yrityksessä. Myyntin johtaminen tukee liiketoiminnan jatkuvuutta ja ohjaa toimenpiteiden avulla yrityksen visioonsa. Nykypäivän digitaalisuus ja globaalit markkinat vaikuttavat myyntityöhön. Jopa pieni yritys pystyy kansainvälistymään verkkokaupan myötä ja tuotteita pystytään tilaamaan toiselta puolelta maailmaa käden käänteessä. Tämän takia kilpailu on kovaa yritysten välillä ja myyjiltä odotetaan sitoutuneisuutta työhönsä.

Myyntinjohtajan tehtävä on motivoida työntekijöitään kehittymään ja panostamaan työhönsä. Hänen kuuluu johtaa työntekijöitään eteenpäin motivoivilla tavoitteilla ja antaa heille tarvittavat työkalut. Hyvä myyntijohtaja tuntee alaisensa ja osaa johtaa heitä heidän tarvitsemallaan tavalla. Hänen kuuluu olla tasa-arvoinen alaisilleen ja ymmärtää heidän henkilökohtaiset taustansa. Ikä, sukupuoli, kansallisuus ja muut piirteet vaikuttavat alaisen työskentelytapaan.

Hyvän myyntijohtajan kriteerit ovat muuttuneet radikaalisti viimeisen parin kymmenen vuoden sisällä. Nykypäivän johtamistyyliä pyritään alaisen henkilökohtaiseen kehittymiseen, joka motivoi alaista panostamaan työhönsä. Silloin pyritään sitouttamaan työntekijät yritykseen pitkäaikaisesti ja saamaan heidät henkilökohtaisesti motivoitumaan heille asetetuista tavoitteista.

Myyntin johtamisen haasteet kasvavat, kun on kyse pienyrityksestä. Yrittäjällä on vastuu kaikista yrityksessä tehdyistä päätöksistä sekä työntekijöistä. Johtajan kuuluu johtaa alaisiaan niin, että hän voi luottaa heidän tekevän oikeat päätökset yrityksen kannalta. Yrittäjä voi vastata asennuksesta laskutukseen saakka, jolloin hänen aikansa keskittyä myyntin johtamiseen voi olla kortilla. Hänen kuuluu johtaa alaisiaan niin, että hänen ei tarvitse olla valvomassa heidän työtään kokoaikaisesti. Oikeilla työkaluilla ja ohjeilla työntekijät pystyvät suoriutumaan työssään, mutta he silti tarvitsevat tukea ja koulutusta tehtävissään. Myyntijohtajan rooli on valmentaa työntekijöitään itsenäiseen toimintaa ja kehittää heitä eteenpäin urapolullaan.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantaja yrityksenä toimii pääkaupunkiseudulla toimiva valomainosyritys. Yritys on perheyritys ja se on perustettu vuonna 1995. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä seitsemän työntekijää, joista kolme tekee myyntityötä. Yritys suunnittelee, valmistaa ja

asentaa erilaisia ulkomainoksia asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Yritys on tunnettu alallaan laadukkaista ja kestävistä tuotteista, ja he ovat säästäneet asiakkailtaan miljoona euroa sähkönsäästöllä. Yrittäjät on palkittu vuoden yrittäjinä ja yritys palkittiin viimevuoden puolella ympäristö palkinnolla.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa opas myynnin johtamiseen, joka auttaa kohdeyritystä kehittämään nykyistä myynnin johtamista. Oppaan tarkoitus on kerrata myynnin johtamisen tärkeitä kulmakiviä ja antaa myynnin johdolle konkreettisia työkaluja myynnin johtamiseen. Opas haastaa johtoa pohtimaan nykyistä tilannettaan, sekä antaa teorian ja esimerkkien avulla yritykselle tietoa nykyisin suositeltavista johtamismenetelmistä. Tavoitteena on luoda pienyrittäjille selkeä, yksinkertainen opas, jossa käydään myynnin johtamisenteoria läpi esimerkkien ja työkalujen avulla. Opasta pystyvät hyödyntämään suomessa toimivat pienyrittäjät sekä start-up yritykset, vaikka esimerkit ovat kohdennettu kohdeyritykselle.

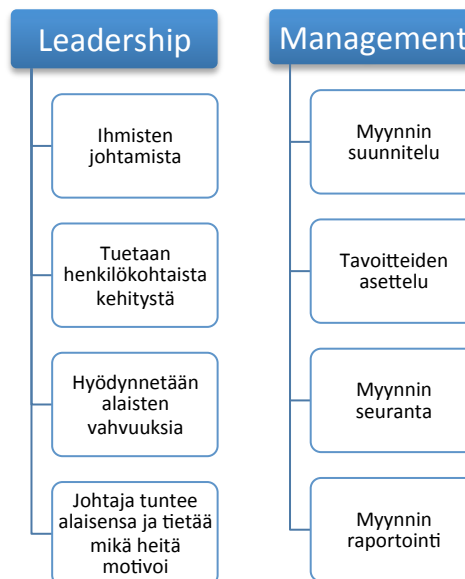
1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja toiminnallisesta tuotoksesta. Niissä käsitellään hyvän myynnin johtajan pääpiirteet, alaisen tuntemus, ajankäytön hallinta, tavoitteita, motivointi ja onnistunut palautteenanto. Toiminnallinen tuotos kattaa oppaan, joka on syntynyt tämän opinnäytetyön pohjalta. Siinä on tiivistetysti käsitelty teoriaosuus, kirjoittajan omakohtaiset havainnot kohdeyrityksestä, sekä kehittämis ehdotukset myynnin johtamisesta. Opas on tarkoitettu kohdeyrityksen myynninjohdolle, jotta he voivat kehittää nykyistä johtamismenetelmäänsä.

2 Myynnin johtaminen

Maailmanlaajuinen talous luo aivan uudenlaiset haasteet yrityksille. Kilpailu asiakkaista on kovaa ja jopa pienikin yritys pystyy kansainvälistymään verkkokaupan avulla. Tämän takia yrityksen sisällä on tärkeää keskittyä liiketoimintasuunnitelman kehittämiseen, lyhytjänteiseen tuloksentekoon, sekä oikeanlaisten henkilöiden sitouttaminen yritykseen. Myynnin johtaja on yksi niistä henkilöistä, jotka vastaavat yrityksen tuloksellisuudesta. Tulokseen vaikuttavat tietenkin itse myyjät, mutta heitä ohjaamalla pyritään toteuttamaan yrityksen haluama päämäärä tulevaisuudessa. (Nieminen & Tomperi 2008, 17)

Myynnin johtaminen voidaan jakaa ihmisten ja asioiden johtamiseen. Ihmisten ohjaamisesta käytetään sanaa leadership, joka tarkoittaa valmentavaa ohjausta ja managementilla tarkoitetaan asioiden johtamista. (Hänti, ym 2016, 81) Leadership tarkoittaa ihmisten vahvuuksien ohjaamista valmentajan tavalla. Esimies pyrkii tuntemaan alaisensa niin hyvin, että hän tietää, mikä heitä motivoi ja mitkä ovat heidän henkilökohtaiset vahvuutensa ja kehittämiskohteensa.

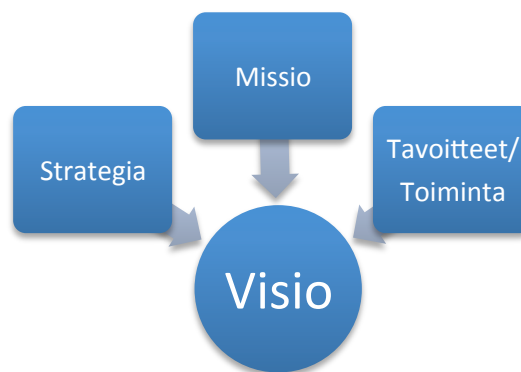


Kuvio 1

Yllä olevassa kuviossa käydään läpi mitä leadership ja management käsitteet pitää sisällään. Leadership johtamisessa keskityttään siis ihmisten johtamiseen sekä alaisten henkilökohtaiseen kehitykseen, vahvuuksiin ja heidän motivoinnin tarpeisiin. Management tarkoitetaan taas myynnin suunnittelua, jossa mietitään enemmän myynnin numeroita, kuin myyjien henkilökohtaista kehitystä työssään. Management tyylinen johtaminen keskittyy myynnin suunnitteluun, tavoitteiden asetteluun, myynnin seurantaan sekä sen raportointiin. (Hänti, ym 2016, 85)

2.1 Strategia ohjaa myyntiä

Jokaisella yrityksellä kuuluu olla missio, visio ja strategia, jotta organisaatio pystyy johdonmukaisesti kehittymään eteenpäin ja kasvamaan toivotulla tavalla. Missio kertoo yrityksen olemassaolon syyn. Se vastaa kysymykseen miksi yritys on alun alkaen perustettu. Se rajaa yrityksen toiminnan sen ydinosaamiseen, jolloin yritystoiminta keskittyy sen tuottoisimpaan toimintaan. Visiolla tarkoitetaan suunnitelmaa, joka määrittää tulevaisuuden haaveet. Se vastaa kysymykseen missä yritys pyrkii olemaan esimerkiksi viiden vuoden sisällä. Viimeisimpänä on strategia, joka kehitetään liiketoimintasuunnitelman avulla. Se vaikuttaa päivittäiseen myyntityöhön ohjaamalla, miten myyjät hyödyntävät aikaansa ja millaisia resursseja kuhunkin asiakasryhmään käytetään. (Hänti, Kairisto, Mertanen & Kock 2016, 61)



Kuvio 2 Visio ohjaa tavoitteellista toimintaa

Strategia ohjaa työntekijöitä toimenpiteiden avulla saavuttamaan haluttu visio. Strategia on siis niin sanottu opas yrityksen menestykseen. Valitettavan usein opas on huippulaatua, mutta sen jalkauttaminen ei onnistu suunnitellulla tavalla. Erilaiset tavoitteet ja mittarit ovat yksi merkittävimmistä työkaluista, ja niiden pelkkä olemassaolo viestittää yrityksen päämääristä ja arvoista henkilöstölle. (Nieminen & Tomperi 2008,46-47)

2.2 Myynnin johto- ja esimiestehtävät

Hyväksi myynninjohtajaksi ei synnytä vaan sellaiseksi voi oppia, mutta se vaatii jatkuvaa oman osaamisensa kehittämistä. Myynnin johtaminen on työtehtävä siinä missä muutkin ja siinä kuuluu johdonmukaisesti pyrkiä kehittämään. Myynninjohtajan tulee pohtia omaa esimies rooliaan ja hänen kuuluisi olla kriittinen omaan työhönsä, sekä tarkastella omaa kehitystään. Esimies toimii roolissa, joka erottaa hänet muista työntekijöistä. Häneen kohdistuu erilaisia odotuksia, jotka tulevat niin johdolta kuin alaisilta. (Aalto & Rubanovitsch 2007,21)

Myynnin johto sekä myynnin esimiehet ovat henkilöitä yrityksessä, jotka ovat vastuussa myyntiorganisaation tekemästä tuloksesta. Lisäksi he vastaavat tuotteiden ja palveluiden myynnistä sekä asiakkuuksien arvoista. Jotta tuloksellista kauppaa saataisiin, edellytetään myyntiorganisaatioon kokonaisvaltaista myynninohjausjärjestelmää. Se sisältää myynnin suunnittelun, tavoitteiden asettamisen ja niiden seurannan, koulutusjärjestelmän sekä tiedonhankinnan nykyisestä kilpailu- sekä markkinatilanteesta. (Vahvaselkä 2003, 210-212) Myynnin johtamisessa tulee huomioida ainakin seuraavat kuusi kohtaa, jotta myynnin johtamisessa voidaan onnistua.



Kuvio 3 Kuusi kriittistä kohtaa esimiestehtävissä

Tehtävänohjaukseen kuuluu työtehtävien määrittely, tavoitteiden asettaminen ja ohjaus itse työhön. Esimiehen kuuluu seurata ja analysoida alaistensa suoritusta ja ohjata heitä palautteellaan kehittymiseen. Palautteenanto kuuluu olla rakentavaa, jolloin alainen pystyy kehittämään itseään työssään. Huonosti annettu palaute tuo negatiivista jännitettä alaisen ja esimiehen välille. Palkitseminen on yksi tärkeimmistä motivoinnin keinoista, joita pitäisi hyödyntää myyntiorganisaatiossa. Palkitseminen ei aina tarvitse olla rahallista, mutta tärkeintä siinä on oikean aikaisuus. Väärään aikaan annettu palaute ei edistä työntekijän kehittymistä, vaan se voi vaikuttaa negatiivisesti hänen motivaatioonsa. Tämän takia esimiehen tulisi ymmärtää alaistensa tunteet ja tarpeet. Kaikki eivät esimerkiksi nauti samantyylisestä johtamisesta, jolloin esimiehen tulisi osata tunnistaa oikeanlainen johtamistyyli alaistensa tarpeiden mukaisesti. Esimiehen kuuluu olla oikeudenmukainen kaikkia alaisiaan kohtaa ja johtaa heitä riippumatta heidän iästään, sukupuolesta, taustasta tai muusta henkilökohtaisesta asiasta johtuen tasa-arvoisesti. (Mannila 28.8.2013)

3 Tunnista alaisesi

Yritys saa pysyvää kilpailuetua, kun organisaation työntekijöitä pyritään jatkuvasti kehittämään eteenpäin. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys sallii vanhojen tapojen kyseenalaistamisen ja mahdollistaa uusien toimintatapojen kokeilemisen. Tällöin henkilöstö pystyy hyödyntämään itselleen sopivia toimintatapoja työympäristössään ja näin ollen motivoitua kehittämään myyntiorganisaation toimintaa. Myyjien antama vaikutelma luo asiakkaalle mielikuvan itse yrityksestä. Tämän takia henkilöstön vahvuudet ja kehittämiskohteet tulee tunnistaa, jotta heidän henkilökohtaista kehitystään voidaan johtaa niin, että jokainen myyjä osaa omien vahvuuksien kautta hankkia kauppaa. (Häntti, ym 2016,112)

Ohjaamalla alaisiaan hyvään suoritukseen esimies mahdollistaa heidän flow-kokemuksensa sekä edistää heidän työn imua. Jotta alainen pääsisi mahdolliseen flow-tilaan, tulisi hänen olla motivoitunut sopivan haasteellisesta tehtävistä, sekä saada oma suorituskyyky kohdilleen. Jos alaisen suorituskyyky on alhainen ja hänen työnsä ei anna hänelle minkäänlaisia haasteita, työ tuntuu väistämättä pakonomaiselta. Aamulla töihin lähteminen aiheuttaa silloin kaikkea muuta kuin innostumista uudesta työpäivästä. Näin voi myös käydä, jos työtehtävät ovat liian vaativia. Jokainen pelkää luonnostaan epäonnistumista ja hyvä esimies ei halua alaisensa kokea epäonnistumista päivä toisensa jälkeen. (Nieminen & Tomperi 2008, 128-129)

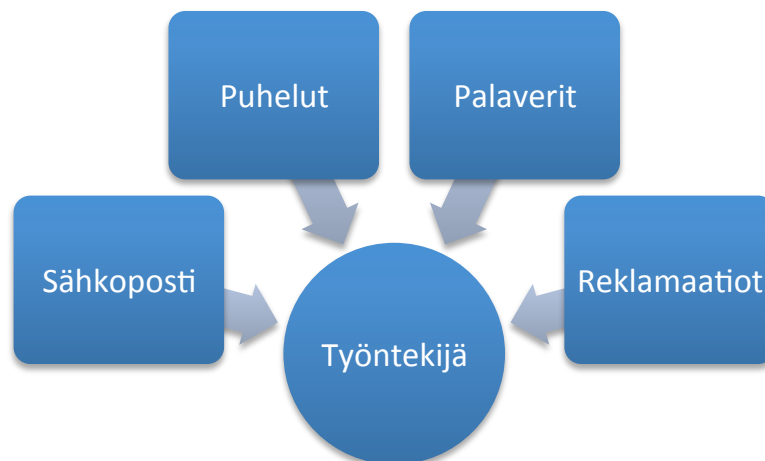
Koska meistä jokainen on erilainen, niin myös meidän vahvuudet ja kehittämiskohteet ovat erilaisia. Jokainen meistä on siis yksilöitä ja yksilöinä meitä pitäisi aina myös johtaa. (Harju, K, 2010, 114) Ikä, sukupuoli, kansalaisuus, arvot, tausta ovat yksiä niistä piirteistä, jotka vaikuttavat yksilönkäyttäytymiseen työympäristössä. Esimerkiksi vanhemman sukupolven on vaikeampaa hyväksyä muutosta työorganisaatiossa, koska se yhdistetään helposti työpaikkojen vähentämiseen, sekä mahdolliseen irtisanomiseen. Kun taas nuoriso janoaa muutosta ja kokee muuttumattoman työtavan tylsänä. He haluavat vaihtelua ja kehitystä työorganisaatioltaan. (Rantala 1.7.2017)

Jotta alaisten vahvuuksia pystyttäisiin johtamaan ja kehittämään, tulee heidät tuntea melko hyvin. Nykypäivänä on monia erilaisia testejä, jotka auttavat esimiestehtävissä olevia tunnistamaan alaistensa persoonat ja saamaan tietoa, jolla voidaan parantaa tiimin välistä kommunikaatiota. DICS-analyysi on yksi tunnetuimmista analyyseista, jota käytetään myynnin puolella. Se jakaa ihmiset neljään eri profiiliin, jossa määritellään ihmisen käyttäytyminen hänen persoonansa avulla. (Rantala 1.7.2017)

4 Ajankäytönhallinta

Myyjien ajankäytönhallinta voidaan jakaa yleisesti ottaen neljään kriittiseen kehittämistarpeeseen. Niihin kuuluu työtehtävien priorisointi, turhan toiminnan karsiminen, työn organisoinnin parantaminen, sekä ajankäytönhallinnan ohjaus. Yrityksen myyntiorganisaatiolla on perusedellytykset onnistuneen myynnin kannalta. Selkeä strategia ja tavoitteet, myyjä tukeva sovellus esim. CRM, onnistumiskulttuuri yrityksen sisällä, palkitseva palkkausjärjestelmä, sekä kannustava ilmapiiri jatkuvaan oppimiseen.

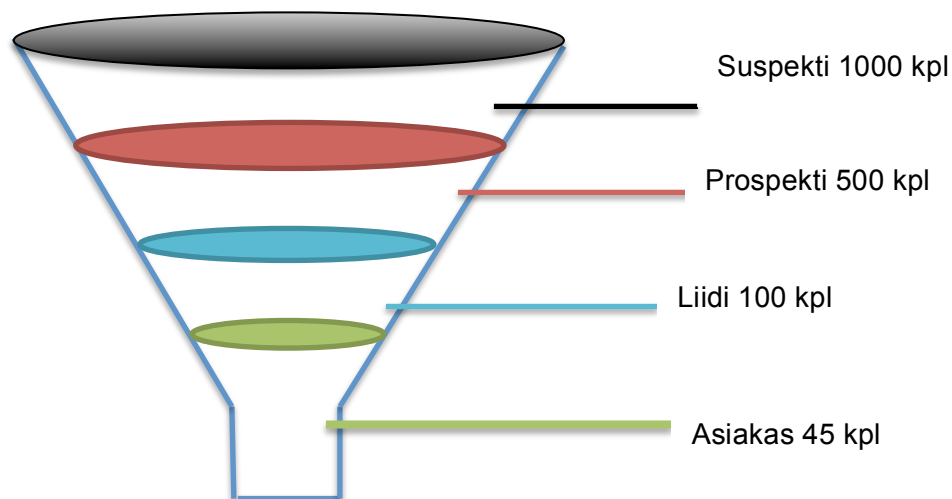
Työntekijän keskittymiseen vaikuttavat saapuvat puhelut, sähköpostit, reklamaatiot, sekä erilaiset palaverit. Nämä häiriötekijät ovat havainnollistettu alla olevassa kuviossa. Nämä pilkkovat myyjän päivää ja vaikeuttavat hänen keskittymistään. Tämän takia on tärkeää suunnitella, miten myyjä toteuttaa työpäivänsä niin, että hän saa kaiken tarpeellisen tehtyä. (Rantala 1.7.2017) . Lisäksi yrityksen on tärkeä minimoida byrokratiaa, sillä tämä mahdollistaa myyjän keskittymään kauppoihin, eikä tiedostojen täyttämiseen. (Roune & Jokikorpela 2008, 24)



Kuvio 4 Keskittymisen häiriötekijät

Yrityksen henkilöstön ajankäytön suunnittelussa sekä työtehtäviä priorisoidessa tulee pohtia, mitkä mahdollisista hankkeista ovat kannattavampia taloudellisesti ja kuinka paljon niillä on referenssiarvoa. Työtehtävien kategorioiminen samankaltaisiin työtehtäviin auttaa myyjää tehostamaan työaikaansa. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 140) Selkeät tavoitteet ohjaavat myyjän päivää. Hänen tulee tietää paljonko häneltä odotetaan myyntiä tässä kuussa, viikossa tai yhdessä päivässä. Kun tavoitteet jaetaan näin tarkkaan päiväkohtaisesti, niin niistä tulee selkeitä ja konkreettisia. (Rummukainen 2004, 22)

Myynnin suppilomalli on yksi niistä työkaluista, joita yrityksissä käytetään havainnollistamaan kuinka paljon tulee saada asiakaskohtaamisia kauppojen saamiseksi. Siinä käsitteellään määriä, jotka voisivat olla asiakkaita ja kuinka monta niistä oikeasti päätyisi ostamaan tuotetta. Kun tällaiset asiat esitetään työkalujen avulla, niin työntekijöiden on helpompi ymmärtää ne. Alla oleva kuvio on vain esimerkki mahdollisesta suppilomallista, mutta jokaisen yrityksen tulisi katsoa heidän suppilomallinsa ja millaisilla prosenteilla liideistä tulee kauppoja. (Häntti, ym 2016, 87)



Kuvio 5 Suppilomalli

4.1 Sovellusten käyttö ajankäytön hallinnassa

Kukaan myyjistä ei voi muistaa asiakkaansa kaikkia tietoja ja sen takia yritysten tulisi hyödyntää nykyistä teknologiaa myyntityössä. CRM-ohjelmisto on yksi tärkeimmistä myynnin työkaluista nykypäivänä. Se auttaa yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa ja sitä voidaan hyödyntää tietopankkina, johon jää oleelliset tiedot asiakasyrityksistä. Lisäksi tämä auttaa kaikkia työntekijöitä löytämään tarvittavat tiedot ohjelmistosta, jos esimies on ohjeistanut myyjää täyttämään kaikki tarvittavat tiedot ohjelmaan. Esimerkiksi kun yksi työntekijä sairastuu, niin hänelle ei tarvitse soittaa, jotta saadaan selville hänen ja asiakkaan väliset tiedot, vaan ne voidaan katsoa suoraan ohjelmistosta. (Kauppiainen 12.1.2016)

Lisäksi sovellusten avulla pystytään seuraamaan myyntiä, tarjouksia ja asiakastietoja. Visma Nova on yksi tällaisista ohjelmista, joka auttaa organisaatiota pitämään kaikki tiedot yhdessä paikassa niin, että laskuttajat, myyjät, markkinointi, asentajat ja kaikki muut työntekijät pystyvät saamaan tiedot käden käänteessä omalta koneeltaan. (Rantala 1.7.2017)

5 Tavoitteiden tärkeys myynnin johtamisessa

Työntekijöille asetetut tavoitteet tulisi aina pohjautua yrityksen visioon, strategiaan sekä sen kriittisiin menestystekijöihin. Tavoitteet auttavat henkilöstöä ymmärtämään yrityksen suunnitellun päämäärän ja ne auttavat alaisia ymmärtämään heidän työn vaikutuksen päämäärän saavuttamiseksi. Tavoitteet vaikuttavat työmotivaatioon ja sen takia niiden kuuluu olla selkeitä, mutta haastavia. (Nieminen & Tomperi 2008,197) Alla olevassa kuviossa on määritelty hyvän tavoitteen piirteet SMART-työkalun avulla.



Kuvio 6 Onnistunut tavoite

Tavoitteen pitää olla konkreettinen ja mitattavissa oleva. Sen kuuluu olla yrityksen muiden tavoitteiden mukainen sekä olla selkeästi ja helposti ymmärrettävä. Sen kuuluu olla haastava, mutta saavutettavissa oleva. Tavoitteen tulee kehittää työntekijää ja kannustaa saavuttamaan parempia tuloksia. (Nieminen & Tomperi 2008,53) Tavoitteiden asettaminen on tarkkaa työtä, sillä se vaikuttaa tuloksen ja kasvun lisäksi yksilön työmotivaatioon. Väärin asetetut tavoitteet voivat pahimmillaan olla työntekijän lähdön syy. (Ormio 16.08.2017)

On olemassa erilaisia työkaluja tavoitteiden asettamiseen. Esimerkiksi vuosikello on yksi näistä työkaluista. Siinä on määritelty jokaisen kuukauden tavoitteet euromääräisesti. Tämä auttaa koko organisaatiota ymmärtämään paljonko myyntiä tulee tapahtua, että yritys pääsee omiin tavoitteisiinsa. Tavoitteet tulisi asettaa niin päivä-, viikko-, kuukausi, ja vuositasolla. Ne voivat olla henkilökohtaisia tai koko tiimin tavoitteita. (Rantala 1.7.2017)

6 Onnistunut motivointi

Motivaatio on se tunne, joka pistää ihmisen liikkeelle. Se saa henkilön tavoittelemaan hänelle tärkeiksi kokemansa asioita. Myyjän motivaation edellytyksenä on hänen sopeutumisensa työhön, viihtyvyys, sekä tuloksellinen myyntityö. (Hänti ym. 2016, 89,) Esimiehen on tärkeä ymmärtää, mistä yksilön motivaatio koostuu ja kuinka siihen vaikuttaa yksilön tärkeäksi kokemat arvot ja erilaiset tarpeet. Tarpeet voidaan luokitella toimeentulo, liittymis- sekä kasvutarpeisiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 35)

6.1 Motivaatio

Alaisten motivaation ylläpitäminen on haasteellinen tehtävä. Myyjien itseluottamus ja motivaatio ovat koituksella saaduista kielteisistä kaupoista ja jopa pelkästään negatiivisesta kommunikaatiosta asiakkaiden kanssa vaikuttaa myyjän mielialaan. Onnistunut motivointi johtaa parempaan luovuuteen, viisaampaan työskentelyyn, parempaan itsetuntoon, rentoutuneeseen asenteeseen, sekä vähemmän negatiiviseen ajattelutapaan. (Jobber & Lancaster 2012, 435) Motivoitunut myyjä ei pelkästään tee hyvää tulosta, vaan saa myös muut innostumaan työstä.

Jokaisella meillä on tarpeet, jotka tarvitsevat tyydyttämistä. Ne voidaan jakaa työmotivaation näkökulmasta toimeentulo-, liittymis-, ja kasvutarpeisiin. Meillä kaikilla on myös luonnollinen tarve kuulua johonkin ryhmään, joka luo turvaa ja tyydyttää sosiaalisia tarpeita. Ihmisen luonteeseen kuulu tarve tulla hyväksytyksi, joka vaikuttaa todella paljon myös henkilön työmotivaatioon. Lisäksi suurimmalla osalla ihmisistä on tarve kasvaa henkilönä. Halu kehittyä ja menestyä ajaa eteenpäin työssämme ja motivoi tekemään pitkiä päiviä. (Rantala, 1.7.2017)

6.2 Palkitseminen

Henkilöstöä voidaan motivoida erilaisilla palkitsemismenetelmillä. Palkitsemismenetelmät voivat esimerkiksi olla positiivinen palaute, bonukset, sekä provisiot. Palkitsemisen pitäisi aina olla oikean aikaista ja motivoivaa. Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Aineettomalla palkitsemisella pystytään nostamaan myyjän sisäistä motivaatiota, johon kuuluu henkilökohtainen kehitys ja onnistumiskulttuurin luominen. Sillä tarkoitetaan positiivisen työilmapiirin luomista, jossa virheet ovat hyväksyttäviä. Hyvästä työstään kehutaan myös muiden kuullen ja alaisia kannustetaan positiivisella palautteella kehittymään. Aineellisella palkitsemisella tuetaan työntekijän halua toimintaan rahallisesti maksamalla bonuksia tai komissiota, mutta myös henkilöstöedut tai muut edut lasketaan aineelliseen palkitsemiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 175)

7 Laadukas palautteenanto

Yritysmailmassa tulisi panostaa jatkuvaan rakentavan palautteen antamiseen. Palautteen antaminen on tärkeää kehityksen kannalta, mutta oikeanlainen palaute myös motivoi työntekijöitä. Se millaisella tavalla palaute annetaan ratkaisee, miten se otetaan vastaan. Palautteen annossa tulee miettiä tarkkaan sanat ja asian esitystapa etenkin kielteistä palautetta antaessa. Palautteen annossa on tärkeää nostaa juuri oikeat asiat esille niin, ilman turhan kierteilyä. Työntekijöiden syyttely ei kuulu palautteenantoon, sillä silloin vastaanottaja henkilö asettuu puolustuskannalle eikä pysty käsittelemään palautetta rakentavasti. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 175)

Onnistu palautteen annossa näiden ohjeiden avulla;

- Johda keskustelua kysymysten avulla
- Muista pitää keskustelu positiivisena, vaikka kysymys olisi kehityskohteista
- Kehu aktiivista suorittamista ja
- Kerro kuinka työntekijän panostusta arvostetaan organisaatiossa
- Käytä keskustelussa konkreettisia esimerkkejä
- Rohkaise myyjää luottamaan itseensä ja kerro olevasi hänen tukenaan

Laadukas palautteenanto on aina oikeanaikaista oli se sitten negatiivista tai positiivista. Kun palaute annetaan oikeanaikaisesti, niin pystytään välttämään turhat konfliktitilanteet, sekä pystytään parantamaan työntekijän toimintaa saman tien. Lisäksi jokainen haluaa kuulla positiivisen palautteen mahdollisimman nopeasti, eikä esimerkiksi kuukauden päästä. Palautteen annossa on tärkeää, kuinka se tuodaan esiin. Palautekeskustelu kannattaa lähteä johtamaan kysymysjohtamisella, eli antaa alaisen itse pohtia omaa käytöstään, ennen kuin hänelle kerrotaan hänen kehityskohteensa. (Rantala 1.7.2017)

Rakentavan palautteen antamista kannattaa opetella. Alainen voi kokea positiiviseen sävyyn annetun palautteen negatiiviseksi varsinkin, jos se on hänelle vaikea aihe. Tällöin myyjä ei pysty kehittämään työssään, jos hän ei hyväksy itsessään kehittymisen tarvetta. Hän kokee tulleensa pahimmassa tapauksessa nöyryytetyksi ilman syytä. Työntekijä on saatava ymmärtämään, että jokaisessa työntekijässä on aina kehitettävää ja yrityksessä panostetaan yksilöiden kehittämiseen. (Rantala 1.7.2017)

8 Teorian yhteenveto

Myynnin johtaminen on yksi kriittisimmistä johtamisen tarpeista yrityksissä. Se tukee yrityksen toimintaa ja sen mahdollistaa sen liiketoiminnan kasvun. Myynnin johtamiseen kuuluu liiketoiminta strategian jalkauttaminen, mittareiden ja tavoitteisen käyttöönotto, tavoitteellisuuden seuranta sekä työntekijän ohjaaminen, motivointi ja palautteen antaminen. Strategia ohjaa myynnin johtajaa työssään, sillä hän jalkauttaa strategian myyntiorganisaatiolle.

Strategian avulla pyritään luomaan tie visioon, mutta vain toimenpiteiden avulla siinä voidaan onnistua. Tämä takia myynnin johtajan tai esimiehen tulee tarkkaan suunnitella alaisille asetettavat tavoitteet. Tavoitteiden pitää olla selkeitä ja helposti ymmärrettäviä, työntekijää kehittäviä, yrityksen tavoitteiden mukaisia, haastavia, saavutettavissa sekä selkeästi mitattavissa olevia.

Myynnin esimiehen tulee osata tunnistaa alaisensa ja johtaa heidän henkilökohtaista kehitystään. Hänen tulee näin ollen tunnistaa alaisensa vahvuudet ja kehittämiskohteet, jotta hän osaa hyödyntää työntekijöidensä potentiaalin. Lisäksi esimiehen tulee ymmärtää työntekijöiden erilaiset johtamisen tarpeet. Toiset tarvitsevat enemmän kannustavaa ohjausta ja toiset voivat vaatia motivoituakseen tavoitteiden avulla saatavaa palkitsemista.

Hyvä esimies johtaa alaisiaan valmentajan roolissa sekä näyttämällä omalla käytöksellään esimerkkiä. Hän on helposti lähestyttävä ja työskentelee alaisensa rinnalla, jolloin hän omistaa oman asiakaskunnan. Näin hän pystyy saamaan suoraa palautetta asiakkailta ja kykenee reagoimaan tarvittaviin muutoksiin. Lisäksi hän ymmärtää paremmin myynnin haasteet, kun hän itse työskentelee osittain samoissa tehtävissä alaisensa kanssa. Hänen tulee silti muistaa oma auktoriteettinsa esimiehen roolissa, ja pyrkiä vastaamaan hänelle asetettuihin odotuksiin, niin johdon kuin alaisensa puolelta.

Myynnin johtamiseen kuuluu ajankäytön hallinnan ohjaaminen. Ohjeistus voidaan jakaa kuukausi-, viikko- tai päivätasolle. Lisäksi päivät voidaan jakaa erilaisiin tehtäviin tiettyinä kellon aikoina, jolloin myyjä tietää tarkasti mitä hänen tulee tehdä työpäivänsä aikana. Ajankäytön hallinnan lisäksi myyntiorganisaatioon tulisi suunnitella selkeät ohjeet ohjaamaan myyjää työssään. Erilaiset ohjelmistot ja sovellukset auttavat säilyttämään tietoa niin asiakkaista kuin tapahtuneesta myynnistä. Ohjelmistojen hyödyntäminen auttaa nopeuttamaan tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle, ja jokainen pystyy näin ollen tarkastamaan tiedot mistä vain yrityksen tietokoneelta.

Motivointi ylläpitäminen onnistuu oikeanlaisella palautteenannolla. Motivaatio on henkilön sisäinen tunne, joka ohjaa hänen käyttäytymistään. Motivaatioon voidaan vaikuttaa, mutta sitä ei pystytä asettamaan tavoitteen lailla. Siihen pystytään vaikuttamaan oikeanlaisella palautteenannolla, tavoitteilla, vastuulla sekä erilaisilla palkitsemismenetelmillä, joihin kuuluu rahalliset palkkiot, provisiopalkkaus sekä muut työedut. Palautteen antamisessa pitää pyrkiä antamaan se oikeanaikaisesti sekä rakentavasti. Palautteen antamisella pyritään kehittämään työntekijöitä eteenpäin työtehtävissään, jolloin positiivisen palautteen antaminen on aina toivottua tilanteen tullen.

Onnistumisyrittäjäkulttuuri tukee työntekijöitä henkilökohtaiseen kehitykseen ja mahdollistaa avoimen keskustelun organisaation sisällä. Se motivoi työntekijöitä kyseenalaistamaan nykyisiä menetelmiä ja näin ollen ohjaa koko yrityksen kehittymistä nykypäivän muuttuvassa ympäristössä. Myynnin johtaja tai esimies tukee positiivista muutosta ja ohjaa työntekijöitä parhaaseen mahdolliseen tulokseen heidän omassa työssään. Hän tukee alaisiaan ja vaatii heiltä aina hieman enemmän, jotta jatkuva kehitys onnistuisi.

9 Toiminnallinen tuotos: Myynnin johtamisen opas perheyrietykselle

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön projektisuunnitelmaa ja aikataulua. Lisäksi siinä kuvataan miten aineistoa on kerätty ja kuinka suunnitellussa aikataulussa pysyttiin. Luvussa käsitellään myös, kuinka työ on toteutettu, sekä millaisia haasteita työn etenemisessä kohdattiin. Tämä opinnäytetyö on tehty toiminnallisena opinnäytetyönä kohdeyrietykselle ja sen tarkoituksena on tuottaa opas myynnin johtamiseen. Työn tarkoitus on ohjata myynnin johtoa pohtimaan nykyistä johtamista ja kehittää sitä oppaassa annettujen työkalujen avulla. Opinnäytetyö on julkinen, jolloin sitä voi hyödyntää myös muut pienyrittäjät tai jopa opiskelijat. Opinnäytetyön tuotos löytyy tämän opinnäytetyön ensimmäisenä liitteenä.

9.1 Projektisuunnitelma ja aikataulu

Arvion työn hidastumisen riskeiksi sairastumiseni, koirani sairastelun, liiallisen työmäärän, sekä motivaation puutteen. Todellisuudessa en osannut edes kuvitella riskien mahdollisuuksia ja oletin selviäväni pienistä ongelmista, mutta en pystynyt kuvittelemaan elämäntilanteeni joutuvan moiseen kaaokseen. Alla olevassa taulukossa on työn alussa suunnittelemani aikataulu.

Taulukko 1.

Viikko	Aikataulu
6	Muiden opinnäytetöiden lukeminen
7	Teorian hankkiminen (kirjat, artikkelit, jne.)
8-9	Teorian kirjoittaminen
10	Vapaa viikko/ mahdollinen aikataulun kireminen, jos olen jäänyt jälkeen
11-12	Teorian kirjoittaminen
13	Vapaa viikko/ mahdollinen aikataulun kireminen, jos olen jäänyt jälkeen
14	Teorian läpikäyminen ja mahdolliset korjaukset (ensimmäisen version läpikäynti)
15	Teorian kirjoittaminen loppuun + Produktin kirjoittaminen
16	Teorian viimeistely + produktin kirjoittaminen
17-18	Produktin kirjoittaminen
19-20	Opinnäytetyön viimeistely

9.2 Aineisto ja sen keruumenetelmät

Aineisto on kerätty pääsääntöisesti kirjalähteistä, erilaisista artikkeleista ja blogeista. Lisäksi olen haastatellut A.Vogelin toimitusjohtajaa aiheesta ja tehnyt havaintoja itse kohdeyrietyksestä. Kirjalähteitä etsiessäni kävimme läpi yhdessä Haaga-Helian kirjaston työntekijän kanssa,

minkäläistä materiaalia pystyn työssäni hyödyntämään. Aineiston hankkiessani pohdin aineiston julkaisemisajankohtaa ja sen luotettavuutta. Valikoin näin tuoretta tietoa, mutta hyödynsin myös kirjoja, joissa oli edelleen relevanttia aineistoa. Oppaassa on kiteytetty teoriaosuus ja siinä on hyödynnetty tietoa yrityksestä havainnoinnin avulla. Olen työskennellyt erityksessä jo yli 4 vuotta ja olen näiden vuosien aikana havainnoinut, kuinka myynti ja myynnin johtaminen kohdeyrityksessä toimii.

9.3 Luotettavuus

Opinnäytetyössäni on hyödynnetty verkko-, ja kirjalähteitä sekä tein haastattelun Pirjo Rantalalle, joka työskentelee A.Vogelin toimitusjohtajana. Hyödynsin kirjalähteistä edelleen relevanttia tietoa, joka kattoi hyvin koko aihe alueeni. Olen hyödyntänyt verkkolähteistä erilaisia artikkeleja ja blogeja, mutta ne ovat kaikki olleet luotettavista lähteistä. Itse luokittelen alan asiantuntijoiden tai yrittäjien julkaisemat julkaisut luotettavina lähteinä, sillä teksteistä on nähnyt selkeästi heidän asiantuntevuutensa aiheesta. Myynnin johtamisessa on paljon eri näkemyksiä, kuinka se tulisi tehdä, jolloin myös eri lähteet ovat olleet ristiriidassa keskenään. Produktiossa hyödynsin kiteytettynä teoriaa ja omaa havainnointia kohdeyrityksestä.

9.4 Toteutus

Opinnäytetyön valmistumisajankohdaksi oli suunniteltu viikolle 20. Olin aikaisemmin käynyt myynnin koulutusohjelmalle pakollisen myynnin johtamisen kurssin, jonka avulla lähdin kertaamaan opinnäytetyölleni kulmakivet. Aloin viikolla kuusi kerätä aineistoa opinnäytetyötäni varten. Hyödynsin koulumme kirjastoa ja sen työntekijöitä, jotta sain kasaan tarvittavan määrän kirjallisuutta. Käytin työssäni myös omia havaintoja yrityksestä. Olen monta vuotta työskennellyt yrityksessä ja kerinnyt tehdä erilaisia havaintoja työnteon yhteydessä.

Aineiston keruun jälkeen siirryin kirjoittamiseen. Aloitin työn kirjoittamalla opinnäytetyön perustiedot toimeksiantaja yrityksestä, opinnäytetyön tavoitteesta sekä sen rakenteesta. Minun oli hieman vaikeaa päästä alkuun teoriaosuudessa, joten siirryin kirjoittamaan suoraan produktia. Produktiin oltiin toivottu paljon erilaisia kuvia, kaavioita ja työkaluja joita yritys pystyisi hyödyntämään, joten suunnittelin niitä erityisesti kohdeyrityksen käyttöön. Kaikki vuosikellot ja tavoitteet ovat suunniteltu, niin että yritys pystyy niitä suoraan hyödyntämään.

Opinnäytetyön teon aikana kärsin pahoista migreeneistä, jotka hidastivat huomattavasti työni edistystä. Lisäksi minun lukulasini rikkoutuivat yllättäen ja niiden huollossa kesti jopa kuusi viikkoa. Osasin odottaa, että näin pitkän projektin aikana jotakin tapahtuisi, joka hidastaisi työni etenemistä, mutta lasien rikkoutuminen tuli todella yllätyksenä. En ollut osannut varautua

siihen, että työni voisi myöhästyä jopa kuusi viikkoa yksien silmälasien takia. Vaikka en pysynyt omassa aikataulussani, niin sain pysyttyä opettajien määräämässä aikataulussa. Alla olevassa taulukossa näkyy toteutunut aikataulu.

Taulukko 2

Aikataulu	Toteutunut
6-9 viikko	Teorian hankkiminen ja lukeminen
9-12 viikko	Teoriaosuuden kirjoittaminen
12-16 viikko	produktin kirjoittaminen
17-19 viikko	produktin kirjoittaminen
20 viikko	Teoriaosuuden kirjoittaminen
20-33 viikko	Teoriaosuuden kirjoittaminen ja produktio valmistuminen. (1.7.2017 haastattelu Pirjo Rantala A.Vogel toimitusjohtaja)
viikko 33-39	Teoria osuuden viimeistely ja työn palautus

Tiesin jo pitkään, että tulisin kirjoittamaan opinnäytetyöni myynnin johtamisesta. Nykyinen työpaikkani suostui olemaan toimeksiantaja yritykseni ja päädyimme yhdessä ratkaisuun, jossa kirjoittaisin oppaan myynnin johtamisesta perheyriyksessä. Myynnin johtaminen oli minulle tärkeä aihe, koska haluan tulevaisuudessa työskennellä myynnin esimiestehtävissä. Lisäksi johtamistyyli on muuttunut radikaalisti viimeisen parin kymmenen vuoden ajan, ja nykyisessä työpaikassani tämä nykyaikainen johtamistyyli ei vielä näy.

Ennen varsinaista kirjoittamista hankin lähdemateriaalia. Lähteiden hankkiminen oli helppoa, sillä myynnin johtamisesta on kirjoitettu paljon. Minulla oli korkea motivaatio työn aloittamiseen tämän vuoden alussa, mutta työni hidastui monista erillisistä syistä. Migreenikohtaukset, lukulasien hajoaminen, lähisukulaisen kuolema vaikuttivat negatiivisesti työni etenemiseen. Lisäksi koin teorian kirjoittamisen todella haastavaksi, jonka takia siirryin tekemään produktiani heti alkuvaiheissa. Koska olen käynyt koulussani Haaga-Heliassa myynnin johtamisen kurssin, sekä olen työpaikkani ansiosta päässyt erilaisiin koulutuksiin, oli produktin aloittaminen helppoa. Olin sisäistänyt tiedon, jolloin minun on helppoa kirjoittaa tekstiä, jossa minun ei tarvinnut viitata lähteisiin. Opas vastaa kohdeyrityksen haasteisiin ja auttaa työkalujen avulla havainnollistamaan, kuinka myynnin johtamista tulisi kehittää. Haasteena oppaan laatimisessa oli loputtoman tiedon rajaaminen.

10 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan toiminnallisen opinnäytetyön tuloksia ja niitä verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Luvussa arvioidaan produktia ja sen merkitystä, hyödyllisyyttä, sekä tarpeellisuutta yritykselle.

Opinnäytetyö vastaa sille asetettuihin tavoitteisiin. Produktin avulla toimeksiantajayritys pystyy kehittämään ja parantamaan nykyistä myynnin johtamistaan. Oppaassa käsitellään myynnin johtamisen kulmakivet ja siinä kerrataan tärkeimpiä yksityiskohtia. Se pistää johdon kyseenalaistamaan nykyisiä toimintatapoja ja ohjaa heitä kehittämään johtamistaan. Oppaassa on kiteytetty myynnin johtamisen teoria, joten sitä voidaan hyödyntää jopa kurssimateriaalina tai itsenäisessä opiskelussa. Lisäksi opas soveltuu kaikille pienyrittäjille ja strat-up yrityksille, jotka palkkaavat uusia työntekijöitä myyntiin ja myynnin johtamisesta tulee yksi kriittisen johtamisen tarpeista.

Työn tavoitteena on teoriaosuuden lisäksi antaa myynnin johdolle konkreettisia työkaluja. Siinä käsitellään syy-seuraus-suhteita ja se auttaa ymmärtämään yrityksen kehityskohteet myynnin johtamisessa. Oppaassa on eritelty hyvän myynnin johtajan piirteet ja kuinka hän onnistuneesti johtaa alaisiaan henkilökohtaiseen kehitykseen. Siinä on määritelty hyvän tavoitteen rakenne, johon on lisätty esimerkilliset ohjeet tavoitteiden määrittelyyn kohdeyritykselle. Opas avaa erityylisten persoonien käyttäytymisen eroja ja auttaa myynnin johtoa ymmärtämään alaisiaan paremmin.

10.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Toimeksiantajayritys pystyy hyödyntämään oppaasta saatua tietoa suunnitteluun, kuinka myyntiorganisaatiota kehitetään. Uudet vastuualueet ja palkkausjärjestelmä voisivat tehostaa myyntiä entisestään motivoimalla myyjiä. Lisäksi myyjille voisi suunnitella oppaan eri prosessivaiheisiin, jolloin heillä olisi kirjallinen opas mihin palata. Tämä tehostaisi työntekijöiden ajankäytönhallintaa, kun heidän ei tarvitse konsultoida toista työntekijää askarruttavissa asioissa.

10.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Jouduin kirjoittamaan monia kohtia työssäni uudestaan, koska en ollut tyytyväinen tuotokseni tasoon. Tiesin henkilökohtaisten asioideni häiritsevän kirjoittamistani ja huomasin heti

alkuvaiheissa tuotokseni olevan minulle varsin heikon tasoista. Kun sain vihdoin omat henkilökohtaiset asiani kuntoon, pystyin keskittymään huomattavasti paremmin tuotokseen.

Kaiken kaikkiaan kirjoittamisprosessi on opettanut minulle oikeaoppista lähteisiin viittaamista, tiedonhakua, kriittistä lähteiden tarkastelua, sekä lähteiden vertailu keskenään. Lisäksi prosessi on vaatinut minulta suunnitelmallisuutta, itsenäistä työskentelyä, itsensä johtamista, päättäväisyyttä, sekä ymmärrystä laittaa oma terveydentilani työn edelle.

Koin prosessin olleen opettavainen ja olen tyytyväinen sen lopputulokseen. Vaikka jouduin kirjoittamaan osia opinnäytetyöstäni uudestaan, koen sen silti olleen oikea ratkaisu työn etenemisen kannalta. Halusin tuottaa tekstiä, jonka koen olevan minulle oikean tasoista. En halunnut tyytyä huonosti kirjoitettuun versioon, vaikka työni hidastui tämän takia. Koen myös, että kohdeyritys tulee hyötymään oppaasta ja se saa uutta puhtia myynnin johtamiseen. Toivon myös, että se innostaa yritystä kehittymään ja tavoittelemaan uusia haasteita.

Lähteet

DISC-analyysi 2015 Haaga-Helian tuottama raportti.

Harju, K, 2010. Tiukat paikat johtamisen tulikokeita. WSOYpro Oy.Porvoo.

Hänti, S, Kairosto-mertanen L,& Kock H. 2016 Oivaltava myyntityö asiakkaana organisaatio. EDITA. Helsinki.

Jobber, D & Lancaster G. 2012. Selling and Sales Management. Pearson Education. England.

Mannila, M 28.8.2013 Perheyrittäjyys- Family business, johtajuus,
Luettavissa: <http://tutkimu.blogspot.fi/2013/08/johtajuus.html> Luettu: 8.7.2017

Nieminen, T & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOY. Helsinki.

Ormio, P. 16.8.2017. Johtaja, tiedätkö mitä tilakauden lopussa luuraa? –Kauppalehden blogi
Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/q-and-a/johtaja-tiedatko-mita-tilikauden-lopussa-luuraa>
Luettu 16.8.2017

Rantala, P, 1.7.2018 Toimitusjohtaja. A.Vogel. Haastattelu. Kerava.

Roune, T & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Readme.fi. Helsinki.

Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris oy. Helsinki.

Rummukainen, T. 2004. Huippumyymyjien ominaisuudet ja tositarinat. Hakapaino Oy. Helsinki

Kauppalehti 2.3.2017, Pienen yrityksen johtajan aika kuluu piiperrykseen
Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pienen-yrityksen-johtajan-aika-kuluu-piiperrykseen/43mkm9DP> Luettu 4.6.2017

Kauppiainen, K. 12.1.2016. Yksikään myyjä ei halua CRM:ää – Kauppalehden blogi
Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/isoworks-yksikaan-myyja-ei-halua-crmaa> Luettu 1.3.2017

Vahvaselkä, I. 2003. Asiantuntijan myyntitaito. Oy Finn Lectura Ab. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Myynnin johtamisen opas pienyrittäjälle



Myynnin johtamisen opas perheyrietykselle

Mari Hägg
Myynnin johtamisen opas



Sisällysluettelo

Johdanto	2
Myynnin johtaminen	3
Strategia ohjaa myyntiä.....	3
Myynninjohtajan rooli	4
Tunne alaisesi	6
Ajanhallinta	8
Tavoitteet	10
Ohjelmistojen hyödyntäminen myynnissä	12
Motivointi	14
Tarpeet.....	14
Palkitseminen	15
Palautteenanto	16
Yhteenveto	17



Johdanto

Myynnin johtamisen opas tukee myyntityöntekijää työssään. Oppaassa käsitellään myynnin johtamisen kulmakiviä esimerkkien avulla. Oppaan tarkoituksena on herättää pohdintaa nykyisestä myynnin johtamisesta ja auttaa kiinnittämään huomiota kehityskohteisiin. Opas on suunniteltu kohdeyritykselle, jonka takia opas käsittelee pienyrityksen myynnin johtamista.

Yrittäjällä on monta asiaa johdettavanaan, jotta yritystoiminta voi pyöriä. Hänen työtehtäviinsä voi kuulua myynti, ostot, talous, markkinointi ja kirjanpito, jos niitä ei ole ulkoistettu toiselle yritykselle. Tämän lisäksi hänellä on vastuu kaikista työntekijöistä ja päätöksistä mitä yrityksessä tehdään. Yrityksessä täytyy osata johtaa jokaista aluetta niin, että voidaan luottaa työntekijöiden tehtyjen päätösten olevan onnistuneita. Myynnin johtaminen on yksi yritystoiminnan kriittisistä johtamisen tarpeista. Yritys tarvitsee myyntikatetta, jotta toiminta voi jatkua ja kehittyä. Tehtävä ei ole helppo ja haasteita syntyy matkan varrella. Haasteisiin tulee osata reagoida ja johtajan tulee ymmärtää haasteiden syy-seuraus-suhteet.

Nykypäivän globaalit markkinat vaikuttavat yritysten myyntiorganisaation toimintaan. Kansainvälinen kilpailu on kovaa digitalisaation johdosta. Pienikin yritys pystyy olemaan kansainvälinen verkko-kaupan avulla ja tuotteita voidaan tilata kätevästi muista maista esimerkiksi Kiinasta tai Amerikasta. Tämän takia myyjiltä vaaditaan sitoutuneisuutta työhönsä. Jokapäiväiset haasteet vaikuttavat myyjän mielialaan ja motivaatioon, jonka takia hän tarvitsee tukea työssään, niin motiivoinnin kuin kehityksen kannalta. Ilman motivaatiota myyjän työpanos laskee ja työteho heikkenee. Myyntityöntekijän tulee tukea myyjää ja ohjata häntä oikeaan suuntaan.

Myyntityöntekijän tehtävänä on tavoitella myyjien kanssa suunniteltuja vuositavoitteita. Hänen kuuluu ohjata alaisiaan tavoitteilla, konkreettisella esimerkillään, sekä antaa alaisilleen palautetta oikeanaikaisesti. Myynnin johtamisessa pystytään hyödyntämään erilaisia tekniikan sovelluksia, jotka tukevat myyntiorganisaation toimintaa. Myynnin seuranta voidaan pilkkoa jopa minuutti tasolle suurissa kansainvälisissä yrityksissä, mutta pienyrityksissä tulee pohtia kuinka tarkka myynnin ohjeistus on tarpeellista.



Myynnin johtaminen

Yrityksen taloudellinen tulevaisuus turvataan panostamalla myynnin johtamiseen. Myynnin johtamiseen kuuluu liiketoiminta strategian jalkauttaminen, mittareiden ja tavoitteiden käyttöönottoaminen ja niiden seuraaminen, sekä työntekijöiden ohjaaminen, motivoiminen ja palautteen antaminen. Myynnin johtamisen tärkein tehtävä on saada katetta yritykseen ja sen ohella motivoida työntekijöitä tekemään parasta mahdollista tulosta oma-aloitteisesti. Yrittäjän harteilla on paljon työtä ja vastuuta, koska hänen työtehtäviin voi kuulua kaikki valomainoksen asennuksesta laskutukseen asti. Tämän takia myynnin johtaminen tulisi suunnitella tarkasti, jotta asiat pyörisivät eteenpäin ilman koko-aikaista valvontaa. Myynnin johtamisessa ollaan onnistuttu, kun myyjät haastavat itseään kehittymään ja panostavat oma-aloitteisesti henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa, sekä osaavat tulkita asiakkaiden tuottavuuden ja panostaa oikeanlaisiin asioihin ilman ohjausta.

Strategia ohjaa myyntiä

Jokaisella yrityksellä kuuluisi olla missio, visio ja strategia, jotta organisaatio pystyy johdonmukaisesti kehittymään eteenpäin ja kasvamaan suunnittelemallansa tavalla. Missio kertoo yrityksen olemassa olon syyn, joka vastaa kysymykseen, miksi yritys on alun alkaen perustettu. Se rajaa yrityksen toiminnan sen ydinosaamiseen, jolloin yritystoiminta keskittyy sen tuottoisimpaan toimintaan. Visiolla tarkoitetaan suunnitelmaa, joka määrittää tulevaisuuden haaveet. Se vastaa kysymykseen, missä yritys pyrkii olemaan esimerkiksi viiden vuoden päästä. Strategian avulla pyritään suunnittelemaan tie visioon, mutta vain toimenpiteiden avulla se on mahdollista saavuttaa. Strategian suunnittelussa tulee huomioida kilpailijat, markkinatilanne, ja suunta mihin yritys tähtää tulevaisuudessa. Siihen mukautetaan henkilöstön osaaminen sekä kehittäminen, jotta tulevien tavoitteiden avulla saavutetaan haluttu tulos. Alla olevassa kuviossa on eritelty yrityksen missio, visio sekä strategia. Tämä auttaa myyntityöntekijää sisäistämään millaisia kasvu odotuksia yrityksellä on ja kuinka se vaikuttaa myyntiorganisaatioon.

Missio -Yritystoiminnan tarkoitus

Yritys haluaa olla suomen laadukkain ulkomainnan yritys

Visio - Missä yritys on 5 vuoden päästä?

Yritys pyrkii saavuttamaan miljoona liikevaihton

Strategia- Kuinka visioon päästään?

laajentaa ydinosaamista ja kasvaa mainonnan ammattilaisena



Myynninjohtajan rooli

Myynninjohtajan rooli ei ole pelkästään tavoitteiden asettelua ja myynnin seuraamista. Johtaja ohjaa toiminnallaan, käytöksellään ja ohjeillaan alaisiaan. Hän kannustaa työntekijöitä kehittymään ja pyrkii luomaan oman persoonansa avulla yritykseen positiivisen ja kannustavan ilmapiirin. Se sallii avoimen sekä rehellisen keskustelun, ja kannustaa alaisia lähestymään johtoa askarruttavissa asioissa. Johtajan tulee johtaa alaisiaan tasa-arvoisesti riippumatta heidän sukupuolesta, iästä, työkokemuksesta tai yksityiselämän tuomista ongelmista.

Hyväksi myynninjohtajaksi ei synnytä, vaan sellaiseksi voi kouluttautua, mutta luonnollinen tarve johtamiseen auttaa omaksumaan johtajanroolin. Myynninjohtajan tulisi nykypäivänä olla samalla tasolla työntekijöidensä kanssa. Tällä tarkoitetaan myynnin johtajan olevan helposti lähestyttävissä ja hän tekee osittain samaa myyntityötä, siinä missä muutkin myyjät. Alaisen kynnyksellä tulla kysymään apua pienenee, sekä alaisen ja esimiehen luottamussuhde syntyy helpommin. Lisäksi myynninjohtajalla on tärkeää olla oma asiakaskuntansa, jotta hän saa välitöntä palautetta asiakailta ja hän ymmärtää myyjän työhön kuuluvat haasteet. Johtajan on helpompi reagoida kehityskohteisiin, kun hänellä on selkeä ymmärrys myynnistä ja sen haasteista.

Nykypäivän hyvä myynninjohtaja myy ideoita tai ajatuksia johtamistyylin avulla alaisillensa. Hän myy henkilökohtaisen kehityksen hienoutta ja avaa alaisensa silmät tulevaisuuksien mahdollisuuksille. Hän hoitaa mahdolliset ongelmatilanteet neutraalisti, ja pyrkii rakentavalla palautteellaan ratkaisemaan nämä tilanteet. Hän ymmärtää vahinkojen ja ongelmien olevan osa yritystoimintaa, mutta hän pyrkii välttämään nämä oikeanlaisella johtamisella.

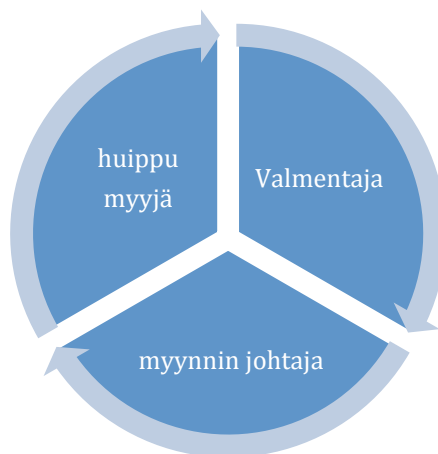
Koska johtajalla ei ole omaa ohjaajaa, hänen tulee olla kriittinen itseään kohtaan ja pyrkiä kehittymään työssään. Johtajan täytyy ottaa vastuu, niin omasta kuin muiden työstä ja katsoa peiliin, jos tuloksia ei saavuteta. Johtamistyyli on muuttunut vuosien aikana ja sen päivittäminen ajan tasalle on tärkeää koko yrityksen kannalta. Myynninjohtamisen koulutuksia pidetään yksityisten yritysten toimesta, joihin on helppo osallistua.

Pohdi seuraavia kysymyksiä johtajan näkökulmasta?

- Olenko johdonmukainen?
- Vaikuttaako mielialani muiden työhön?
- Annanko riittävästi tukea myyjille?
- Puutunko asiaan, jos myyjä ei noudata työohjeita?
- Voinko myöntää epäonnistumisen johtuvan myyjien puutteellisista taidoista?



Myynnin johtaja joutuu suorittamaan työssään kolmea erilaista roolia. Hänen tulee tilanteen mukaan olla helposti lähestyttävissä, mutta säilyttää auktoriteettinsa. Alla olevassa kuviossa on eriteltyä nämä kolme roolia, jotka hyvä myynninjohtaja hallitsee. Ne ovat huippumyyjä, valmentaja sekä myynnin johtaja.



Kuva 2 Myynnin johtajan rooli

1. Huippumyyjä - Hän on aidosti innostunut työstään ja jakaa tätä muille. Hän ohjaa työntekijöitä omalla esimerkillään. Työntekijän on tärkeä saada toiminnalleen vertailukohde, jotta hän pystyy henkilönä kehittymään työssään. Ilman vertailukohdetta myyjän on vaikea verrata itseään ja ymmärtää kehittämistarpeensa.
2. Kannustavana valmentajana - ohjaa työntekijää määrittelemään omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Hän auttaa alaistaan hyödyntämään vahvuuksiaan ja haastamaa työntekijää menemään oman mukavuusalueen ulkopuolelle.
3. Myynnin johtaja- seuraa myyjien suoritusta, tavoitteita ja taloudellisia seikkoja. Hän raportoi myynnistä eteenpäin niin alaisilleen, kuin yrityksen johdolle.



Tunne alaisesi

Yritys saa pysyvää kilpailuetua, kun organisaation työntekijöitä pyritään jatkuvasti kehittämään eteenpäin. Myyjien antama vaikutelma luo asiakkaalle mielikuvan itse yrityksestä. Tämän takia henkilöstön vahvuudet ja kehittämiskohteet tulee tunnistaa, jotta heidän henkilökohtaista kehitystään voidaan johtaa. Esimiehen työhön kuuluu tuntea alaisensa ja ymmärtää heidän persoonansa. Ilman alaisen tuntemusta on vaikea johtaa vahvuuksia, jos myyjä ei niistä itsekään ole tietoinen. Alaisen tuntemus auttaa myös ymmärtämään hänen reaktioitaan erilaisissa tilanteissa. Ikä, sukupuoli, kokemus ja uskonnollisuus vaikuttavat henkilön käyttäytymiseen työssään. Nuoret työntekijät ovat valmiimpia vastaanottamaan muutoksen, kun vanhemmalle sukupolvelle haasteena on opittujen prosessien muuttaminen.

Nykynuoret melkeinpä vaativat jatkuvaa kehitystä ja muutosta, kun vanhempi sukupolvi pelkää muutoksen vievän heidän paikkansa yrityksessä. Tämän takia vanhemmat henkilöt vieroksua muutosta ja kokevat muutokset ahdistavina. Hyvä esimies oppii tunnistaa työntekijöilleen oikeat johtamistyyliä ja vastaa johtamisellaan heidän tarpeisiin. Alaiset voivat tarvita erilaista johtoa, joissa toinen tarvitsee auktoriteettista johtajaa ja toinen kannustavaa valmentajaa. Hyvä esimies tunnistaa eron ja oppii hyödyntämään myynninjohtajan erilaisia rooleja.

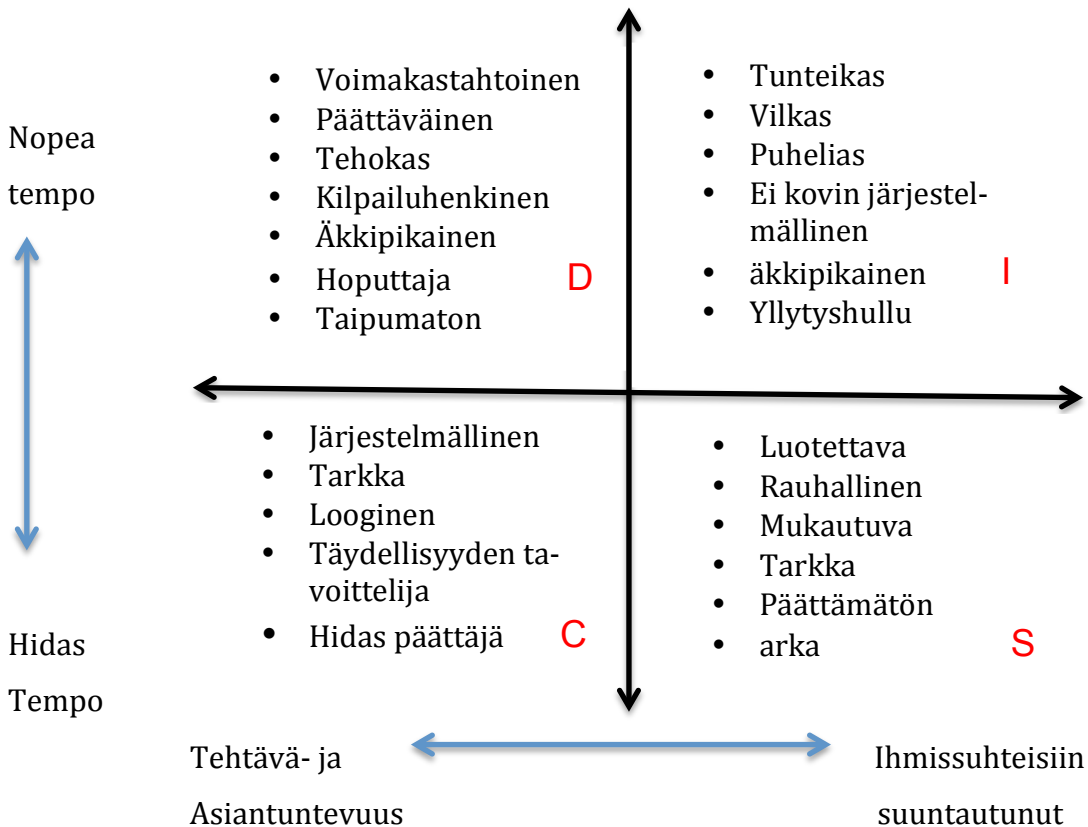
Esimiehen kuuluu selvittää, mikä motivoi alaista työssään ja onko hänellä mahdollisesti osaamista jostain muusta alueesta, joita voidaan hyödyntää yrityksessä. Suurissa yrityksissä hyödynnetään erilaisia kyselyitä, joilla selvennetään alaisten kiinnostuksen kohteet. Tällöin työntekijöitä voidaan kouluttaa erilaisiin työtehtäviin, jolloin heidän osaamistaan voidaan kasvattaa. Näin pystytään kehittämään työntekijöitä eteenpäin ja jopa luomaan uusia urapolkuja. Uusien työtehtävien suunnittelussa täytyy kumminkin huomioida työntekijän vahvuuksien lisäksi myös hänen heikkoudet. Uudet tehtävät vaativat aina asianmukaisen perehdytyksen.

Esimerkiksi

Yrityksessä työskentelee entinen ammattivalokuvaaja, joka kuvaa yritykselle tarvittavia markkinointimateriaaleja. Hänen työkuvaansa kuuluu myös rikkinäisten valomainoksien kuvaaminen, joka auttaa häntä tarjoamaan huoltoa kohdeyritykseen. Tämä on varmasti myyjälle kiinnostavaa ja miellyttävää työskentelyä myynnin ohessa. Tilanteessa tulisi kumminkin huomioida, että taiteellinen ihminen kuluttaa helposti liikaa aikaa valomainosten suunnitteluun ja piirtämiseen tavoitellessaan täydellisyyttä luonnoksellaan. Valitettavasti yritys ei saa rahaa luonnostöistä ja pahimmassa tapauksessa työ menee hukkaan, jos asiakas ei ota tuotetta. Valitettavasti täydellisyyden tavoittelu ei luo tulosta yritykselle.



Esimies voi hyödyntää erilaisia työkaluja alaistensa analysoinnissa, jolloin hän voi hyödyntää erilaisia persoonallisuustestejä. Esimerkiksi DICS-analyysi on helppo ja yksinkertainen tapa selvittää henkilön vahvuudet, heikkoudet ja luonteentaipumukset. Sen avulla on myös helppo määrittää, ketkä kannattaa asettaa työpareiksi ja ketkä ei. Erilaisia testejä löytyy monia, mutta DISC-analyysi on laaja ja kattava analyysi. Sen teettämisestä voi olla hyötyä myös itse myyjä, oppimalla tunnistamaan itsensä paremmin. Seuraavalla sivulla käsitellään DISC-analyysin neljää eri persoonaa.



1 Kuva DISC-analyysin neljästä eri persoonasta

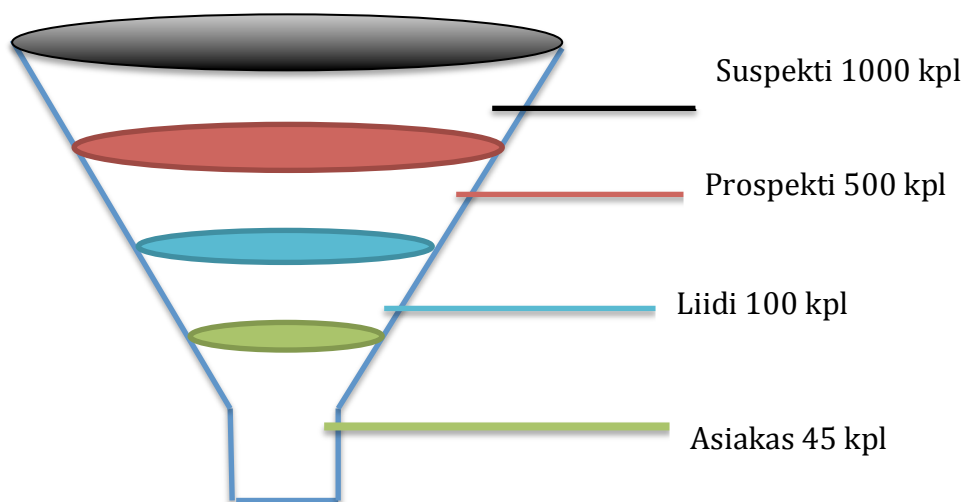
Yllä olevassa kuvassa on eriteltyä 4 profiilia, joihin DISC-analyysi luokittelee henkilön.

- D-persoona on vahva luonteinen johtaja, joka halua tuloksellisuutta nopeasti. Hän on päätäväinen persoona, joka saattaa herkästi hermostua muiden johtamistyyliille. Hän työskentelee hyvin tarkkaavaisten ja rauhallisten henkilöiden kanssa.
- I-persoona on ihmisläheinen ja sosiaalinen persoona, joka on äkkipikainen ja halua saada asiat nopeasti tehtyä. Hän on vilkas ja puhelias, jonka voi olla vaikea keskittyä tarkkaan ja pitkäkestoiseen projektiin. Hän tulee toimeen kaikkien kanssa, mutta työskentelee parhaiten tarkkaavaisten kanssa.
- C-persoona on järjestelmällinen, looginen ja tarkka, joka pystyy helposti olemaan vahvan persoonan työparina. Hän on hidas päättäjä ja täydellisyyden tavoittelija, joten nopeiden päätösten teko ei kuulu hänen vahvuuksiinsa.
- S-persoona on luotettava, rauhallinen ja hänen voi olla vaikea tehdä päätöksiä. Häntä ei siis kannata asettaa vaativiin päätösten teko tehtäviin. Hän ei nauti huomion keskipisteenä olemisesta.



Ajanhallinta

Ajankäytön hallinta voi olla monelle myyjällä haastavaa. Puhelut, sähköpostit ja erilaiset palaverit pilkkovat päivää niin, että myyjä huomaamattaan kuluttaa aikaa epäolennaisiin tehtäviin. Silloin myynninjohtajan kuuluu ohjata myyjää ajankäytönhallinnassa. Myyjän on tärkeä sisäistää minkälaisista asiakaista yritys saa katetta itselleen tai kuinka paljon asiakkaisiin tulee ottaa yhteyttä, jotta tavoitteisiin päästään. Tällöin myyjille kannattaa havainnollistaa erilaisia tilanteita mallinnuksien avulla. Myynnin suppilo on yksi näistä. Siinä käsitellään kuinka monta potentiaalista asiakasta saadaan oikeasti ostamaan tuote tai palvelu. Alla olevassa kuviossa on kuvastettu kuinka myynninsuppilo toimii.



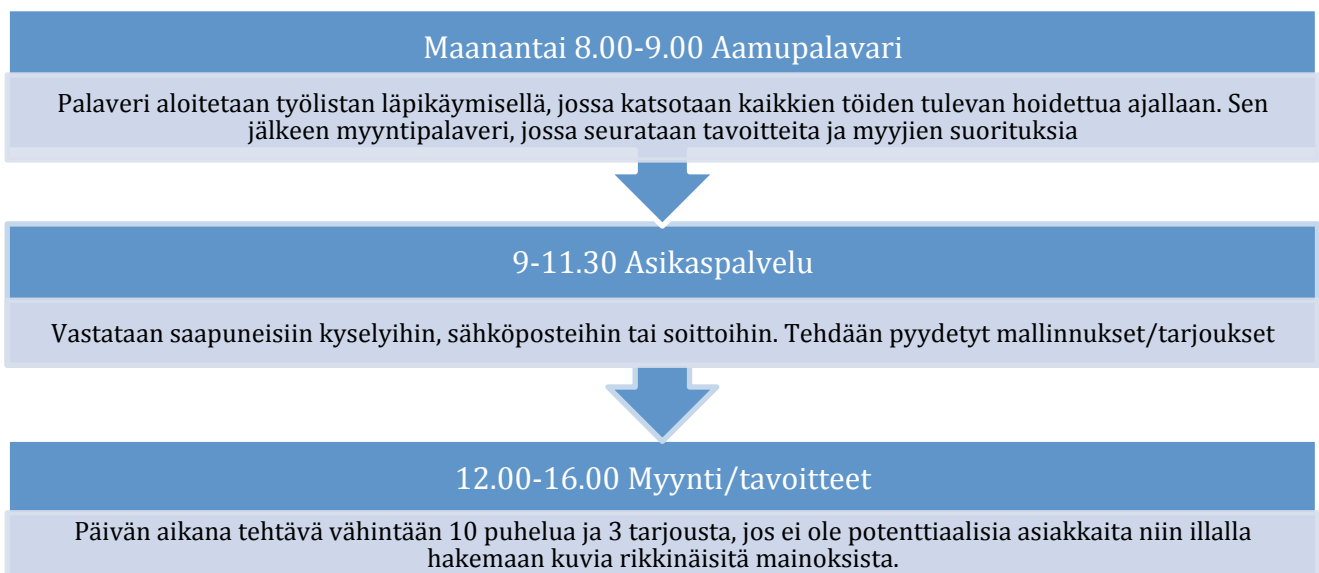
3 Kuvio Myynninsuppilo

Myynninsuppilo havainnollistaa, kuinka monta kontaktointia pitää tehdä ennen kuin saadaan onnistunutta kauppaa. Suspektilla tarkoitetaan tunnistamatonta asiakasta. Asiakkaalla on tarve ja kyky ostaa tuote tai palvelu. Tällaisia asiakkaita ovat esimerkiksi uusien yrityksen mainoksien tilaajat, joiden tarpeita ei pystytä ennalta näkemään. Prospekti tarkoittaa asiakasta, jolla on tarve tuotteelle tai palvelulle, mutta hän ei itse vielä tiedosta sitä. Tällainen asiakas olisi esimerkiksi rikkinäisen mainoksen omistaja, joka ei ole vielä edes tietoinen huollon tarpeesta. Liidillä tarkoitetaan potentiaalista asiakasta, joka tunnistaa tarpeen ja on valmis tekemään tilauksen. Hän käy läpi verkkosivuja löytääkseen hyvän toimittajan ja parhaimmassa tapauksessa hän tekee tilauksen siinä samalla, jolloin yrityksestä tulee asiakas. Suppilolla kuvastetaan kuinka monta suspektia oikeasti saadaan asiakkaaksi. Onnistumisen prosentti on pieni, jonka takia myynnin ja markkinoinnin pitää olla kyöksissä ja asiakkaihin tulee ottaa yhteyttä.



Myyntin johtamiseen kuuluu ajankäytön hallinnan ohjaaminen. Ohjeistus voidaan jakaa kuukausi-, viikko- tai päivätasolle. Lisäksi päivät voidaan jakaa erilaisiin tehtäviin tiettyinä kellonaikoina, jolloin myyjä tietää tarkasti, mitä hänen tulee tehdä työpäivänsä aikana. Ajankäytön hallinnan lisäksi myyntiorganisaatioon tulisi suunnitella selkeät ohjeet ohjaamaan myyjää työssään.

Alla olevassa kaaviossa on esimerkillinen työnjako maanantaipäivälle. Maanantai on jaettu kolmeen eri vaiheeseen. Aamulla käydään palaverissa läpi tulevan viikon työt ja myynnin seuranta. Siitä edetään asiakaspalveluun, jossa vastataan tullessiin kysymyksiin ja mahdollisesti tehdään mallinnuksia asiakkaalle. Ruokailun jälkeen siirrytään puhtaaseen myyntiin, jossa tehdään 10 puhelua ja 3 tarjousta. Jos ei ole asiakkaita ketä kontaktoida, niin sitten täytyy suunnitella milloin hankitaan lisäkuvia rikkinäisistä mainoksista.



4 Kuvio Esimerkki maanantain päiväjärjestyksestä



Tavoitteet

Tavoitteiden asettaminen on yksi tärkeimmistä asioista myynnin johtamisessa. Niillä motivoidaan työntekijää ja varmistetaan yrityksen kannattava toiminta. Tavoitteet antavat suuntaa siihen, mihin työntekijän kuuluu pyrkiä ja niiden avulla seurataan strategista suunnitelmaa. Tavoitteiden suunnittelu pitää olla kytköksissä strategian kanssa ja niiden avulla yritys voi mahdollisesti päästä suunniteltuun visioonsa. Tavoitteiden määrittelyminen voi olla haastavaa aluksi, mutta niiden suunnitteluun kannattaa panostaa aikaa. Nopeasti suunnitellut tavoitteet voivat tehdä jopa enemmän haittaa kuin hyötyä yritykselle.

Esimerkki

Päästä temmatut kuukausitavoitteet voivat tuntua mahdottomalle työntekijästä. Hän kokee, että hän ei pysty saavuttamaan tavoitteita ikinä. Lisäksi hän ei myöskään tule saamaan positiivista palautetta tai rahallista palkkiota työstään kuukausipalkan lisäksi. Työntekijä ei siis pääse kokemaan onnistumisen tunnetta ja mahdollisesti saa vielä negatiiviset palautteet epäonnistumisestaan. Työntekijä irtisanoo itsensä työtehtävästä.

Alla olevassa kaaviossa on määritelty hyvän tavoitteen pääpiirteet. Tavoitteen pitää olla konkreettinen ja mitattavissa oleva. Sen kuuluu olla yrityksen muiden tavoitteiden mukainen, sekä olla selkeästi ja helposti ymmärrettävä. Sen kuuluu olla haastava, mutta saavutettavissa oleva. Tavoitteen kuuluu kehittää työntekijää ja kannustaa rohkeasti saavuttamaan parempia tuloksia.



5 Kuvio Onnistuneen tavoitteen pääpiirteet



Tässä on muutamia esimerkkejä, miten yritys voi suunnitella tavoitteitaan. Alemassa kaaviossa on jaettu vuosimyynti kuukausittain. Kuukausi tavoitteiden suunnittelussa on hyödynnetty edellisvuosien myyntiä. Tavoitteet on jaettu kausiluonteisesti niin, että kesällä tavoitteet ovat alhaisemmat kuin talvella, jolloin on sesonkiaika.



6 Kuvio Esimerkillinen vuositavoite malli

Alla olevassa kaaviossa on jaettu vuodenmyynti myyjittäin. Yrityksessä on kolme työntekijää, joista vain myyntipäällikkö tekee myyntiä kokoaikaisesti. Tämän takia hänelle on asetettu suurin prosenttimäärä tämän vuoden myynnistä. Koska myynninjohtaja tekee työssään myös asennuksia, hänen myyntiprosenttinsa on huomattavasti myyntijohtajaa pienempi. Osa-aikaiselle myyjälle on annettu aloittelijan tavoitteet, joilla häntä kannustetaan myynnissä eteenpäin.

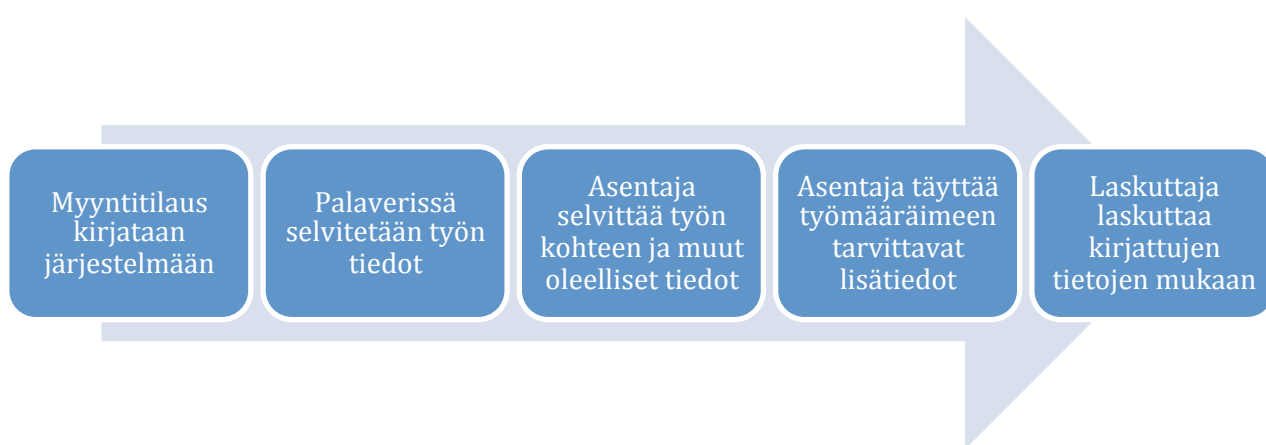
Vuosi tavoite 2017 770 000€		
Myyntijohtaja 30% vuosimyynti 231000	Myyntipäällikkö 65% vuosimyynti 500500	Osa-aikainen 5% vuosimyynti 38500

7 Taulukko Myyjäkohtainen vuosi tavoite



Ohjelmistojen hyödyntäminen myynnissä

Yrityksessä hyödynnetään Visma nova 9.5 ohjelmaa ja sitä käytetään tarjouksissa, myyntitilauksissa, laskutuksessa, ostoreskontrassa ja palkanmaksussa. Ohjelmiston käyttäminen vaatii opettelua, jonka takia myyntityöntekijän tulee kouluttaa myyjiä ohjelmiston käyttöön. Myyjien tulee osata täyttää tiedot oikein, jotta asentajat ja laskuttaja saavat välittömästi haltuunsa tarvittavat tiedot. Väärin täytetyt myyntitilaukset voivat johtaa jopa väärin laskutettuun työhön. Lisäksi väärin täytettyjen myyntitilauksien läpi käyminen laskutuksessa kuluttaa kahden työntekijän aikaa. Näiden asioiden korjaamisella saadaan jokainen työntekijä keskittymään omaan työtehtäväänsä. Alla olevassa kuviossa on myyntitilauksen kulku työntekijältä toiselle.



8 Kuvio Myyntitilauksen kulku

Myyntitiimi tarvitsee kirjalliset ohjeet ohjelmistoista, joita käytetään myynnissä, koska yrityksessä ei ole selkeää ohjeistusta tarjouksien täyttöön, niin asiakkaiden ja myyjien välillä on syntynyt väärinymmärryksiä. Ohjelma antaa valmiiksi pohjan, johon myyjän tulee täyttää tiedot. Yrityksen tulisi mallintaa ohje, jonka avulla kaikki myyjät tekisivät tarjoukset samalla tavalla. Tämä helpottaisi myös myyjiä ymmärtämään toistensa tekemiä tarjouksia, jolloin epämääräisten tarjouksien selvittelyyn ei tarvita aina tarjouksen alkuperäistä tekijää.

Visma nova ohjelmaa pystytään myös hyödyntämään myynnin seurannassa. Myyntitilausten avulla pystytään seuraamaan kunkin myyjän toteutunutta myyntiä jopa päivän tarkkuudella. Haasteena tähän on se, ettei asiakkaalle pystytä aina antamaan hinta-arviota. Tällöin myyjä saa tietää tapahtuneen myynnin arvon vasta, kun se on laskutettu. Tämä vaikeuttaa myynnin seurantaa, mutta nykypäivänä asiakkaat vaativat saada hinta-arvion ennen tilausta. Analysointia varten on tärkeää, että data on kirjattu oikein ohjelmaan, koska muutoin analysoinnista ei ole hyötyä.



Alla on esimerkillinen ohje myyntitilauksen täyttämiseen:

Näkymä 01. (kaikki) 5/5 Laji 00. myyntitilaus

Numero 1006 Maksuehto 1. 14 pv netto Toimitusaika 17.01.2008
Päiväys 17.01.2008 Toimitustapa 0 Toimitusviikko 200803 Hinnasto 0
Tila KESKEN Myyjä 0 Tilausvahvistus 17.01.2008 Kassapvm
Lähete Toimitusehto 0 Merkki Nettopvm
Viitteemme Kuljettaja 0 As.tilausnr Kielikoodi FIN

Laskutustiedot: 104
asiakas
malli
varmamaksajantie 10
Viitteenne

Toimitustiedot: 104
asiakas
malli
varmamaksajantie 10
Viitteenne niilo nipottaja

Tilaajan tiedot: 0
Tilauksen viesti: Asiakas tilaa huollon kohteeseen varmamaksajantie 10. Työ toteutetaan 10.6.2017 Työllä on sopimushinta.

Rivinäkymä 0. (kaikki) Alv 1. Lisää

	Pos	Koodi	Nimike	Lisänimike	Kpl	Toimitettu	Yks	Ovh	Ale%	Summa	Tili	Alv	Kauppatapa	Vp	Kust.p.	Juok
	1	tt	tuntityö		1,00		h	43,00	0	43,00		0		1		
	3	90	Autokulut		1,00		kerta	45,00	0	45,00		0		1		
	4	99	Nostolaitte		1,00		kerta	205,00	0	205,00		0		1		

Myyntitilauksen täyttö:

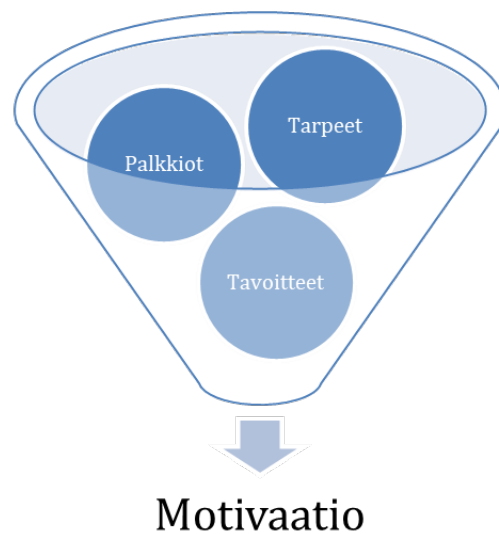
1. Laita myyntitilaukseen laskutettavan yrityksen tiedot y-tunnuksineen. Laskutus ja toimitusosoite eivät ole aina samat.
2. Laita maksuehtoon 14 päivän maksuaika, myyjäkohtaan omat tietosi sekä toimitustietojen viitteeksi yhteyshenkilö asiakasyritykseen.
3. Lisää rivinäkömään tuleva huolto/asennus/tuote ja lisää kappale, yksikkömäärä sekä muista kirjoittaa hinta Ovh kohtaan ilman arvonlisäveroa.
4. Käytä koodeja, joita käytetään esimerkiksi autolle ja nostolaitteelle
5. Lisää viestikenttään asennuksen lisätiedot.
6. Tallenna tiedosto ja tulosta se asentajille työmääräimenä.



Motivointi

Motivaatio on sisäinen asia, jota ei voida tavoitteen lailla asettaa. Se on tunne joka ohjaa yksilöä tekemään hänelle tärkeitä asioita. Motivaatioon vaikuttaa myös yksilön tarpeet, joihin kuuluu esimerkiksi toimeentulontarve, jotta vuokra saadaan maksettua. Myynninjohtajan tehtävä on varmistaa työntekijöidensä korkea motivaatio ja kannustaa heitä etenemään ja sitoutumaan työhönsä. Myyjän tärkeä ominaisuus työssään on motivaatio ja usko itseensä, sillä vaikka työ on haastavaa työntekijä tulee silti säilyttää uskoo työhönsä ja omaan työpanokseensa.

Motivoitunut työntekijä tekee työtään oma-aloitteisesti ja määrätietoisesti. Hän haluaa päästä hänelle asetettuihin tavoitteisiin ja kehittää itseään. Hän kokee työn riittävän haastavaksi ja nauttii onnistumisen tunteesta. On vaiheita jolloin motivaatio laskee ja nousee, ja se on hyväksyttävää. Kun motivaatio laskee, kuuluu myynninjohtajan astua kuvaan ja motivoida alaistaan. Voi olla tilanteita jossa työntekijä ei tule ikinä saamaan kunnollista motivaatiota työhönsä, jos hän ei koe sitä intohimokseen tai edes kiinnostuksen kohteekseen. Tässä tapauksessa työnantajan tulee miettiä, onko työntekijän työpanos riittävä työhön.



9 Kuvio Motivaatioon vaikuttavat seikat

Tarpeet

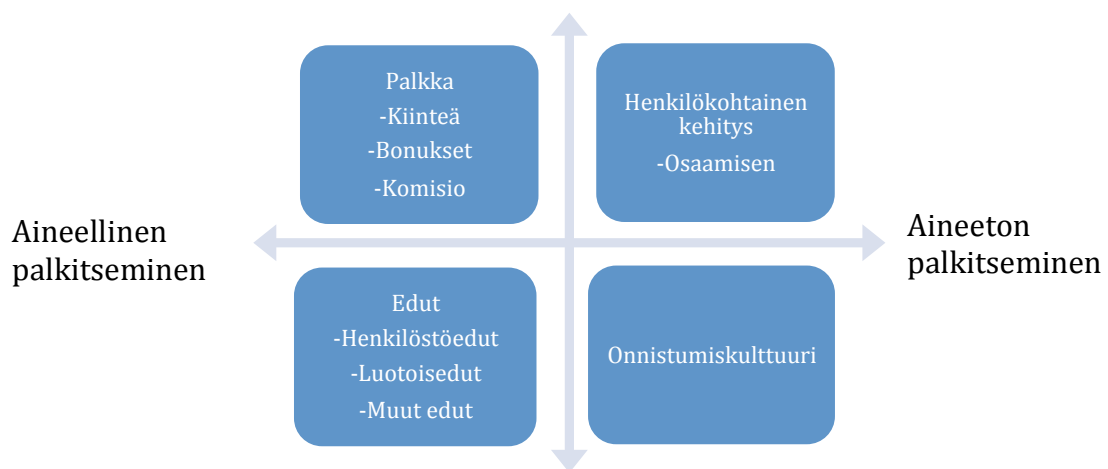
Työmotivaation näkökulmasta tarpeet voidaan jakaa toimeentulo-, liittymis-, ja kasvutarpeisiin. Rahan tarvitseminen, ryhmään kuuluminen, sekä oma henkilökohtainen kehitys voivat olla juuri näitä tarpeita, jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon. Ilman tarpeita ei ole motivaatiota, koska ne ohjaavat sisäisten arvojemme avulla.



Palkitseminen

Palkitsemien voidaan jakaa aineelliseen sekä aineettomaan palkitsemiseen. Aineellisessa palkitsemisessa alaisia pyritään motivoimaan palkan, bonuksien, komissioiden, henkilöstöetujen ja muiden etujen avulla. Palkitsemisen kuuluu olla aina oikean aikaista ja motivoivaa tulevaisuuden kannalta. Palkitseminen ohjaa työntekijää haluttuun toimintaan esimerkiksi saavuttamaan hänellä asetetut tavoitteet, mutta alaista voidaan palkita myös muuten hienosta suorituksesta. Esimerkiksi palkankorotus voidaan antaa työntekijälle hyvin suoritetusta työstä ja hyvästä asenteesta.

Onnistumiskulttuurin viljeleminen työpaikalla on nykyaikaa. Siinä mahdollistetaan vanhojen toimintatapojen kyseenalaistaminen ja uusien toimintatapojen luominen. Tämä voi mahdollistaa virheitä, joita esimiehen tulee osata hallita niiden tapahtuessa. Onnistumiskulttuurissa esimies kannustaa alaisiaan henkilökohtaiseen kehitykseen ja kehuu alaisiaan niin henkilökohtaisesti kuin kaikkien kuullen. Onnistumiskulttuurissa on tärkeintä avoin ja positiivinen ympäristö, joka motivoi kaikkia suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Alla olevassa kuviossa on kiteytetty palkitsemismenetelmät.



10 Kuvio palkitseminen



Palautteenanto

Myynnin johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on ohjata työntekijää kehittymään työssään ja tämä ei voi onnistua ilman kehittävää palautetta ja ohjausta. On kyse positiivisesta tai negatiivisesta asiasta, niin palaute tulee antaa alaiselle välittömästi. Palautetta on myös hyvä opetella antamaan positiivissa asioissa henkilökohtaisesti, sekä kaikkien työntekijöiden kuullen. On tärkeää tuoda esille alaisten onnistumisia ja muistuttaa, että heitä arvostetaan yrityksessä. Suomessa harvoin annetaan palautetta positiivisissa asioissa, koska niiden oletetaan olevan itsestäänselvyksiä. Mutta kaikkien yritysten tulisi keskittyä luomaan onnistumisen yrityskulttuuri, jossa halutaan kannustaa työntekijöitään kehittymään ja kokemaan onnistumisen tunne.

Esimerkiksi yrityksissä käytävät kehityskeskustelut voivat olla monille pelottavia ja tuskallisia tilanteita. Työntekijät voivat stressaantua keskustelusta, jolloin keskustelu tuskin tulee olemaan avointa ja rehellistä. Työntekijän voi olla vaikea myöntää omia heikkouksiaan. Hänellä voi olla tunne, että hän tarvitsisi apua työssään tai mahdollisesti jopa lisäkoulutusta. Jos työntekijä ei koe tilannetta turvalliseksi avautumiseen, jättää hän asian mainitsematta. Tällöin hän edelleen kamppailee haasteidensa kanssa yksin ilman apua.

Rakentavan palautteen antamista kannattaa opetella. Alainen voi kokea positiiviseen sävyyn annettun palautteen negatiiviseksi varsinkin, jos se on hänelle vaikea aihe. Tällöin myyjä ei pysty kehittymään työssään, koska hän ei hyväksy itsessään kehittymisen tarvetta. Hän kokee tulleen pahimmassa tapauksessa nöyryytetyksi ilman syytä. Työntekijä on saatava ymmärtämään, että jokaisessa työntekijässä on aina kehitettävää ja yrityksessä panostetaan yksilöiden kehittämiseen.

Onnistu palautteen annossa näiden ohjeiden avulla;

- Johda keskustelua kysymysten avulla
- Pehmitä negatiivista palautetta aloittaen positiivisella kommentilla
- Kehu aktiivista suorittamista ja kuinka työntekijän panostusta arvostetaan organisaatiossa
- Kerro konkreettisia esimerkkejä alaiselle, jos henkilön on vaikea hahmottaa häneltä toivottua tehtävää
- Kerro, että me kaikki teemme virheitä ja nyt hänen täytyy vain panostaa siihen, että hän pääsee takaisin oikealle polulle
- Rohkaise myyjää luottamaan itseensä



Yhteenveto

Muistilista:

- Luo positiivinen, avoin ja turvallinen työympäristö
- Näytä omalla konkreettisella toiminnallasi esimerkkiä muille
- Tunnista alaisesi, jotta voit johtaa häntä oikein
- Suunnittele tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista
- Palkitse myyjiä oikeanaikaisesti palautteella tai rahallisella palkkiolla
- Luo erilaisia tavoitteita ja ohjeistuksia ohjaamaan myyjän arkea
- Motivoi alaisiasi ja anna heille tukesi heidän kehitykseen
- Muista olla kriittinen myös itseäsi kohtaan
- Kehitä itseäsi, jotta osaat myös kehittää muita

Kirjoita ylös minkälaisia asioita sinulle jäi mieleen oppaasta: